

DE L'AGENCE ONTARIENNE DES EAUX  
**2019 Plan d'activités**

# Table of Contents

Résumé.....	1	Annexe A Vue d'ensemble de l'AOE.....	27
Analyse environnementale.....	3	Mandat.....	27
Économie.....	3	Vision aet mission.....	27
Financement fédéral et provincial des infrastructures.....	4	Gouvernance.....	28
Tendances du secteur.....	5	Obligation de rendre compte.....	28
Mesures législatives fédérales et provinciales.....	8	Opérations et activités de l'AOE.....	29
Questions liées aux effectifs.....	9	Annexe B Plan des ressources humaines.....	31
Programme de renouvellement des activités.....	10	Aperçu des effectifs.....	31
Orientation stratégique.....	12	Tendances et défis en matière de RH.....	32
Accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels.....	15	Grandes priorités en matière de ressources humaines.....	32
Soutenir nos collectivités clientes et la population de l'Ontario.....	17	Annexe C Plan de gestion de la technologie de l'information.....	34
Promouvoir une culture axée sur la participation, l'inclusion, la sécurité et le mieux-être.....	19	Annexe D Stratégie de communication....	36
Évaluation et gestion des risques.....	23	Publics de l'AOE.....	36
Communication du plan d'activités.....	25	Messages clés.....	36
Calendrier de communication du plan d'activités et du Rapport annuel.....	26	Principales initiatives en 2019.....	37
Présentation du plan d'activités.....	26	Communications externes.....	39
		Annexe E Initiatives réalisées avec des tiers.....	40

## Résumé

Le plan d'activités 2019-2021 de l'Agence ontarienne des eaux (AOE) mise sur la réussite des stratégies de croissance et des autres initiatives auxquelles l'Agence s'est consacrée ces dernières années, qui sont groupées sous quatre domaines prioritaires :

- ◆ soutenir nos clients en installant et en entretenant des réseaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées durables, résilients et rentables;
- ◆ accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels;
- ◆ soutenir nos collectivités clientes et la population de l'Ontario; et
- ◆ promouvoir une culture d'engagement, d'inclusion, de sécurité et de mieux-être.

Nous nous efforcerons en outre : d'assurer la conformité réglementaire; de fournir une eau potable propre et salubre aux collectivités de l'Ontario; et de protéger et d'améliorer l'environnement, y compris les Grands Lacs.

Notre stratégie de croissance à long terme est axée sur la prestation de « solutions globales en matière d'eau » à nos clients, l'exploitation de leurs réseaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées, un soutien dans la gestion de leurs actifs et dans la planification, le financement et la préservation à long terme de leurs réseaux. Nous sommes persuadés qu'en ciblant les besoins et en y répondant, nous pourrions non seulement conserver, voire élargir notre clientèle au fil du temps, mais également rehausser considérablement la valeur de nos activités pour la population ontarienne.

Nos « solutions globales » prennent aussi d'autres formes, comme l'aide que nous fournissons à nos clients pour qu'ils puissent exploiter le potentiel énergétique des biosolides et autres déchets organiques et réduire la production de gaz à effet de serre dans leurs installations de traitement des eaux usées, grâce à des projets sur les matières organiques séparées à la source et le biogaz.

Un objectif important de l'AOE consiste à continuellement chercher de meilleures façons de gérer nos activités et de réduire le coût de la prestation des services à nos clients municipaux. L'offre de valeur à nos clients passe notamment par l'optimisation de nos ressources et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de notre organisation.

Dans le cadre de notre engagement à l'égard de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de notre organisation, nous allons enrichir et développer nos systèmes de technologie de l'information et peaufiner nos processus opérationnels pour nous assurer d'avoir la capacité de fournir des solutions globales dans l'immédiat et dans les années à venir. Nous allons apporter un certain nombre de modifications à nos processus d'approvisionnement pour faire en sorte que nos clients continuent d'obtenir la meilleure valeur possible.

En tant qu'organisme public, l'atteinte de nos objectifs opérationnels n'est qu'une des mesures de notre succès. Une grande partie de la valeur que nous créons pour nos clients, nos employés et la population ontarienne est le fruit des efforts que nous déployons pour protéger l'environnement, renforcer la santé publique, soutenir l'innovation dans la province et offrir des possibilités de développement économique et de croissance.

Au cours des prochaines années, nous continuerons à soutenir des initiatives qui apportent de la valeur aux parties prenantes et au public. Nos priorités pour 2019 sont les suivantes : sensibiliser la population à la valeur de l'eau grâce à nos deux programmes d'éducation et de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et OneWater® et soutenir l'élaboration de solutions durables concernant l'eau et les eaux usées dans les collectivités des Premières Nations.

Nous allons également établir une culture d'entreprise sécuritaire et inclusive, mettre en œuvre des programmes et initiatives qui feront de l'AOE un lieu de travail axé sur la diversité, l'inclusion et le respect, dirigé par des leaders solides et dynamiques et où la santé et le bien-être des employés sont une priorité, et où un personnel motivé apporte une contribution productive, et enfin aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

## Analyse environnementale

Facteurs qui auront une incidence sur les objectifs financiers opérationnels et e gestion 2019-2021

facteurs externes

- ◆ Économie
- ◆ Financement fédéral et provincial des infrastructures
- ◆ Tendances du secteur
- ◆ Mesures législatives fédérales et provinciales

facteurs internes

- ◆ Questions liées aux effectifs
- ◆ Programme de renouvellement des activités

### Économie

À l'instar de l'économie mondiale, l'économie canadienne poursuit sa croissance. Dans ses *Perspectives économiques et financières d'octobre 2018*, le Bureau du directeur parlementaire du budget prévoit que le produit intérieur brut (PIB) du pays augmentera de 1,8 % en 2019, puis de 1,5 % annuellement, en moyenne, de 2020 à 2023. Dans son rapport sur la politique monétaire du mois d'octobre, la Banque du Canada prévoit quant à elle une croissance encore plus forte du PIB mondial, à 3,4 % en 2019 et 2020.

On prévoit également que l'économie de l'Ontario continuera de croître au cours des prochaines années.

La mise à jour des finances de l'Ontario au premier trimestre 2018-2019, rendue publique par le ministère des Finances, indique que les prévisionnistes du secteur privé projetaient en moyenne une croissance du PIB réel de l'Ontario de 1,9 % en 2019, tandis que le rapport sur les perspectives économiques et budgétaires publié par le Bureau de la responsabilité financière de l'Ontario au printemps 2018 prévoit une augmentation moyenne du PIB réel de la province de 1,9 % par année de 2017 à 2022 et de 2,0 % par année de 2022 à 2025.

En octobre 2018, la Banque du Canada a fixé son taux directeur à 1,75 %, ce qui constituait une troisième hausse en 2018, et un taux considérablement plus élevé que le creux historique de 0,5 %, qui a été maintenu de juillet 2015 à juillet 2017. Ces augmentations reflètent un mouvement soutenu vers les normes historiques, de nombreux analystes prédisant d'autres augmentations au cours des prochaines années.

Parmi les facteurs qui ont une incidence sur les économies du Canada et de l'Ontario, mentionnons les taux d'emploi élevés, le taux de chômage dans la province ayant atteint son plus faible niveau depuis 2000; il s'est établi à 5,4 % en juillet 2018 avant d'enregistrer une légère hausse en septembre, pour atteindre 5,9 %. L'incertitude entourant la politique commerciale en Amérique du Nord a été grandement dissipée avec la conclusion, en septembre 2018, des négociations de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), qui remplace l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Bien qu'il n'ait pas encore été ratifié par les trois pays, l'ACEUM procure au Canada une plus grande certitude quant à ses liens commerciaux avec les États-Unis, premier partenaire commercial du pays. On prévoit en 2019 la subsistance d'une certaine volatilité du climat politique et de conflits commerciaux, notamment entre les États-Unis et la Chine, mais les perspectives financières demeurent malgré tout solides, tant au Canada qu'ailleurs dans le monde.

Bien que les fluctuations du prix des produits chimiques et d'autres produits de base aient des répercussions sur l'AOE, les rajustements annuels de l'indice des prix à la consommation dans les contrats en vigueur et les contrats négociés pour l'achat de produits chimiques et d'autres achats importants de l'Agence devraient permettre de gérer adéquatement toute augmentation connexe des dépenses de l'Agence. De même, la hausse récente, et celles à prévoir, des taux d'intérêt devraient avoir une incidence favorable sur les finances de l'Agence pendant toute la durée du plan d'activités, du fait qu'elles résulteront en une augmentation des revenus de placement de l'Agence.

## Financement fédéral et provincial des infrastructures

Depuis quelques années, les gouvernements fédéral et provincial font des investissements dans les infrastructures une de leurs priorités; les programmes de financement continuent d'évoluer et une plus grande partie des fonds est versée sous forme d'allocation plutôt qu'en fonction de la demande.

Les municipalités sont ainsi mieux en mesure de planifier, sachant qu'un montant donné sera disponible chaque année. L'AOE fait en sorte que ses clients municipaux et des Premières Nations puissent profiter de ces programmes et d'autres possibilités de financement en les aidant à élaborer des plans exhaustifs concernant les installations d'eau et d'eaux usées axés sur leurs besoins d'infrastructure pour au moins les dix prochaines années.

L'engagement du gouvernement fédéral d'investir plus de 180 milliards de dollars dans l'infrastructure publique au cours des dix prochaines années, tel qu'initialement annoncé dans son budget 2016, représente une excellente occasion pour les clients municipaux de l'AOE, qui sont nombreux à avoir de la difficulté au fil des ans à financer leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Le gouvernement fédéral a aussi affecté 2,24 milliards de dollars dans l'infrastructure de gestion de l'eau, des eaux usées et des déchets des communautés des Premières Nations d'un bout à l'autre du pays.

Dans le cadre de cet engagement, le gouvernement du Canada signe de nouvelles ententes bilatérales avec l'ensemble des provinces et territoires. Le 14 mars 2018, l'Ontario a signé l'Entente bilatérale Canada-Ontario en matière d'infrastructure, qui établit le montant du financement fédéral pour chacun des volets sur dix ans, de même que les critères d'admissibilité généraux.

Les résultats prévus dans le cadre du volet Infrastructure verte incluent un meilleur accès à l'eau potable et une plus grande capacité à traiter et à gérer les eaux usées et les eaux pluviales. Ce volet recevra 2,85 milliards de dollars en financement fédéral et 2,35 milliards de dollars en financement provincial de 2018 à 2028. En vertu de l'Entente, la gestion des demandes de projet incombe à l'Ontario. Jusqu'à présent, le programme n'a pas été déployé par la province.

Les programmes de financement suivants ont aussi des retombées sur les clients de l'AOE :

- ◆ Le Fonds de la taxe sur l'essence (FTE) du gouvernement fédéral, qui est surtout axé sur le développement et la revitalisation de l'infrastructure, peut être utilisé pour une vaste gamme de projets. Les sommes allouées à l'Ontario pour l'exercice 2019-2020 sont de 865,5 millions de dollars.
- ◆ Le Fonds municipal vert du gouvernement fédéral, qui fournit une aide financière aux municipalités pour des projets d'immobilisations, des études de faisabilité, des projets pilotes et des activités de planification à l'appui du développement communautaire durable qui améliore la qualité de l'air, de l'eau ou du sol et atténue les effets du changement climatique. Le gouvernement du Canada a versé 550 millions de dollars à la Fédération canadienne des municipalités pour la création du Fonds en 2000, et consenti 125 millions de dollars de plus en 2018.
- ◆ Le Fonds ontarien pour l'infrastructure communautaire, qui fournit une aide financière pour la construction et la réfection de routes, de ponts et d'autres infrastructures essentielles dans les régions rurales et le Nord de l'Ontario. Le Fonds vise les municipalités rurales et du Nord de l'Ontario ou qui comptent moins de 100 000 habitants et disposent de régies locales de services et de réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Le financement disponible en 2019 s'élève à 300 millions de dollars, dont 200 millions sont fondés sur une formule et 100 millions correspondent au supplément.

Lorsque le gouvernement aura déposé son budget en 2019, l'AOE examinera tout changement apporté aux dépenses d'infrastructure de la province pour déterminer leur incidence sur l'Agence et ses clients.

## Tendances du secteur

Le remplacement des infrastructures vieillissantes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et l'obtention des fonds nécessaires aux investissements considérables dans la réparation, la modernisation ou le remplacement des immobilisations à long terme demeurent un enjeu pour la plupart des municipalités.

Les municipalités peinent toujours à combler leur déficit en matière d'infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, qui s'explique par l'insuffisance des investissements dans l'amélioration des immobilisations depuis de nombreuses années et des structures tarifaires qui ne correspondent pas au coût total d'exploitation et d'entretien des réseaux.

La plupart des municipalités canadiennes doivent investir des sommes considérables dans leur infrastructure hydrique. Le Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes (BRIC) de 2016, dernière année pour laquelle il a été rendu public, estime à 575 milliards de dollars la valeur totale du remplacement des infrastructures canadiennes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et pluviales. Environ 29 % des infrastructures d'approvisionnement en eau, 35 % des infrastructures de traitement des eaux usées et 23 % des infrastructures de traitement des eaux pluviales étaient dans un état jugé « passable », « mauvais » ou « très mauvais » et devaient être remplacées d'ici les 20 prochaines années, et les taux de réinvestissement des municipalités étaient inférieurs aux recommandations des spécialistes de la gestion des actifs.

Selon le BRIC, il en coûtera 173 milliards de dollars pour remplacer les infrastructures dont l'état va de « passable » à « très mauvais ».

Bien qu'il y ait eu d'importantes augmentations du montant des subventions fédérales et provinciales pour les projets de modernisation des infrastructures ces dernières années, la plupart des programmes de financement exigent un apport de la part des municipalités et ne répondent pas aux besoins de financement à long terme. L'AOE travaille en étroite collaboration avec ses clients pour les aider à obtenir une aide financière fédérale et provinciale, rédiger des plans de gestion des biens d'infrastructure à long terme, informatiser les systèmes de gestion et d'entretien des actifs, moderniser leurs installations et établir des structures tarifaires qui leur garantiront les fonds nécessaires pour répondre à leurs besoins futurs en matière d'infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

La nécessité de porter une plus grande attention à l'élaboration de plans détaillés de gestion des actifs et aux pratiques connexes est une autre tendance lourde dans l'industrie. Le Règlement sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale présenté par le gouvernement provincial en vertu de la *Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité* (Règl. de l'Ont. 588/17) exige que les municipalités se dotent de plans détaillés de gestion de toute l'infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, qui prend en compte les coûts du cycle de vie des actifs municipaux. Les premiers plans doivent être mis en place dès 2021.

En 2017, Public Sector Digest, le Réseau canadien de l'eau et l'Association canadienne des eaux potables et usées ont mené ensemble une étude nationale sur les méthodes de gestion des actifs municipaux afin de déterminer et d'évaluer la nature des données recueillies par les services publics canadiens sur les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et des eaux de pluie, et la façon dont ces données sont utilisées dans le cadre de l'exploitation et de la planification à long terme.

L'étude comportait un sondage auprès des directeurs des actifs et des directeurs des systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées de municipalités partout au Canada; les résultats ont été inclus dans un rapport intitulé *Exploiter les données de gestion des actifs pour mieux planifier les infrastructures d'eau*, rendu public au printemps 2018.

Le rapport révèle que la moitié des municipalités sondées avaient un plan officiel de gestion des actifs et que celles qui n'en avaient pas étaient en train d'en élaborer un. Il indique également qu'« un grand nombre de municipalités et services publics ayant répondu au sondage disposent de peu de données sur l'état des actifs évalués dans leur base de données, se fiant davantage sur des données subjectives » et que « 22 % des répondants au sondage, principalement des municipalités de plus petite taille – moins de 80 000 habitants, ont indiqué qu'ils ont une approche de priorisation des investissements qui est entièrement réactive ». On a constaté que les grandes municipalités utilisent des méthodes de collecte des données plus objectives et ont une plus grande confiance dans la fiabilité de leurs données.

L'AOE, qui a créé un programme exhaustif de gestion des actifs au cours des dernières années, assorti d'outils de technologie de l'information, est en mesure d'aider ses clients, dont la majorité sont de petites municipalités rurales, à élaborer des plans efficaces de gestion des actifs qui répondent aux exigences de la réglementation provinciale.

La gestion des effets sur l'infrastructure des phénomènes météorologiques extrêmes découlant du changement climatique est une autre préoccupation pour un grand nombre de municipalités. La production excessive de gaz à effet de serre a provoqué des changements permanents dans notre environnement. Les courbes de fréquence des tempêtes et des orages changent, alors qu'on les croyait immuables et qu'elles étaient souvent basées sur des données recueillies sur plus de 100 ans.



La fréquence et l'ampleur des événements pluvieux peuvent surcharger les systèmes municipaux d'écoulement des eaux pluviales et usées, causant des inondations dans les sous-sols, plus de débordements d'égouts et la dérivation des eaux usées, tandis que les violentes tempêtes hivernales peuvent causer des pannes d'électricité qui ont une incidence sur l'exploitation des usines de traitement des eaux et des stations de pompage. Les changements climatiques entraînent également une augmentation du niveau des lacs, ce qui accroît le risque d'inondation et l'écoulement de nutriments résultant de la combinaison de la hausse de la température de l'eau et des forts orages qui causent une prolifération d'algues dans les lacs de la province. Comme ces violentes tempêtes et autres phénomènes climatiques sont de plus en plus fréquents, l'AOE travaille avec les municipalités pour accroître la résilience de leur infrastructure et atténuer les effets de ces phénomènes au moyen de nouvelles technologies et de pratiques de gestion exemplaires.

Les municipalités et l'ensemble de l'industrie cherchent des façons plus efficaces et plus écologiques de gérer leurs systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées, reconnaissant que la production d'énergie à partir des biosolides collectés dans les usines de traitement des eaux usées, comme on le fait avec les aliments et d'autres matières organiques, est une façon de lutter contre les changements climatiques et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. L'AOE, en collaboration avec les municipalités et des organismes de recherche comme le Consortium de recherche sur l'eau pour le Sud de l'Ontario (CRESO), cherche à faciliter le développement et l'utilisation de technologies qui améliorent la production de biogaz à partir de biosolides et réduisent considérablement la quantité d'énergie utilisée pour traiter les eaux usées.

L'Agence aide également les municipalités à réaliser des économies d'énergie substantielles grâce à des programmes novateurs comme l'initiative d'économie d'énergie que nous avons lancée avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE). Ces initiatives sont décrites plus en détail à **Stratégies de l'AOE pour 2019-2021**.

La gestion et l'analyse des données ont une incidence considérable sur le secteur de l'eau, les systèmes « intelligents » étant de plus en plus utilisés par les municipalités pour gérer leur infrastructure. Ces outils de gestion des données permettent aux municipalités d'utiliser les données générées par les systèmes de gestion de l'exploitation, des processus et des installations pour prendre des décisions qui permettront de prolonger la durée de vie des installations, de réduire la consommation énergétique et l'utilisation de produits chimiques, et d'offrir un meilleur service à leurs clients, ce qui mène en fin de compte à une gestion plus stratégique des installations et à une réduction des coûts. Nous aidons nos clients à tirer avantage de ces systèmes intelligents en proposant des services d'analyse des données et de gestion des installations que les municipalités peuvent utiliser pour optimiser leur investissement dans les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

Le rôle de plus en plus important des technologies de l'information dans la gestion des systèmes municipaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées a donné lieu à un plus grand besoin de sécuriser les systèmes de technologie de l'information. Depuis une dizaine d'années, la cybersécurité est devenue de plus en plus importante, les cyberattaques et les atteintes à la protection des données d'entreprises et d'administrations publiques, petites comme grandes, étant de plus en plus courantes.

La cybersécurité est très importante pour l'AOE; l'Agence a adopté des protocoles de sécurité très stricts pour protéger son réseau, son centre de données, de même que les données opérationnelles et autres.

Enfin, la pénurie généralisée d'exploitants qualifiés est une autre grande tendance dans le secteur. Elle est décrite de façon plus détaillée à la section **Questions liées aux effectifs**.

## Mesures législatives fédérales et provinciales

Dans le cadre de son engagement à fournir des solutions globales à ses clients en matière d'eau et d'eaux usées, l'AOE examine et évalue constamment l'incidence de mesures réglementaires nouvelles ou proposées sur les municipalités de l'Ontario et d'autres clients, et travaille avec eux pour apporter des changements qui leur permettront de respecter les nouvelles exigences. Voici les récents changements réglementaires qui ont une incidence sur l'Agence :

- Une version actualisée de la Norme de gestion de la qualité de l'eau potable (NGQEP) a été rendue publique en avril 2017; elle exige que tous les réseaux d'eau potable résidentiels municipaux soient conformes à la nouvelle version de la norme au plus tard à la fin de 2019.
- Une nouvelle concentration maximale acceptable (CMA) d'arsenic et d'acides haloacétiques établie dans le Règl. de l'Ont. 169 pris en application de la *Loi sur la salubrité de l'eau potable*, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, l'échantillonnage servant à évaluer les niveaux d'AHA dans les réseaux de distribution résidentielle des municipalités et des réseaux d'eau potable résidentiels non municipaux toutes saisons est obligatoire. Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (MEPP) a rendu publics d'autres conseils pour le choix des sites d'échantillonnage en août 2018.
- Un nouveau modèle d'approbation environnementale des réseaux d'égouts municipaux a été adopté en mars 2018. Il comprend de nouvelles définitions et conditions, surtout pour l'échantillonnage des eaux de dérivation et de débordement et les rapports y afférents, ce qui pourrait entraîner une augmentation des coûts de l'échantillonnage et de l'exploitation. Il sera utilisé pour toutes les demandes en cours et les nouvelles demandes. Le MEPP a fait savoir qu'il a l'intention d'actualiser toutes les approbations environnementales des réseaux d'égouts municipaux en utilisant le nouveau modèle d'ici trois à cinq ans.
- Un nouveau Règlement sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale en vertu de la *Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité*, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018, exige que les municipalités se dotent de plans détaillés de gestion de toute l'infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Les nouvelles exigences seront appliquées graduellement au cours des six prochaines années, le premier jalon étant l'élaboration d'une politique de gestion stratégique des actifs municipaux d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2019. Les municipalités devront également définir un plan approuvé de gestion des actifs en ce qui concerne les niveaux actuels de service et de rendement des principales infrastructures municipales (routes, ponts et ponceaux, et gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales) d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2021.
- Le Plan d'action Canada-Ontario pour le lac Érié, prévu par la *Loi sur la protection des Grands Lacs*, a été rendu public en février 2018. Le Plan d'action renferme plus de 120 mesures qui faciliteront l'atteinte de la cible de réduction de 40 % de la charge de phosphore dans les bassins ouest et centre du lac Érié (comparativement aux niveaux de 2008).

Les principales mesures qui seront prises par le gouvernement provincial et pourraient avoir une incidence sur les installations exploitées par l'AOE sont les suivantes : établissement d'un cadre stratégique de gestion des boues transportées; actualisation de la politique d'ici 2019 autorisant l'application d'une limite pour les rejets d'effluents de 0,5 mg/L de phosphore total pour toutes les installations de traitement des eaux usées municipales du bassin du lac Érié dont la capacité de débit quotidienne moyenne est de 3,78 millions de litres ou plus; élaboration de politiques de gestion des eaux pluviales et de lignes directrices connexes d'ici 2021; réduction des charges grâce à la mise à niveau des infrastructures et/ou de l'optimisation du traitement.

L'AOE surveille également certains autres changements réglementaires proposés qui, s'ils étaient adoptés, pourraient avoir une incidence sur l'Agence et ses clients. Ces changements possibles sont les suivants :

- ◆ Procédure révisée de désinfection des conduites principales, qui inclura plus d'exigences propres à l'Ontario relativement aux nouvelles installations de conduites principales;
- ◆ Actualisation de la Marche à suivre pour désinfecter l'eau potable en Ontario, ainsi que des paramètres applicables aux eaux souterraines sous l'influence directe des eaux de surface, ce qui pourrait influencer les exigences minimales de traitement de certains réseaux d'eau potable résidentiels municipaux provenant d'un puits;
- ◆ Actualisation des lignes directrices concernant l'expérience des exploitants et des rôles de l'exploitant responsable en chef et de l'exploitant responsable, ce qui pourrait nécessiter une augmentation des effectifs pour pourvoir des postes d'exploitant responsable en chef dans certains emplacements;

- ◆ Possibilité que les concentrations maximales acceptables de plomb et de manganèse soient modifiées ultérieurement (sous réserve des lignes directrices de Santé Canada et de l'examen du MEPP), ce qui pourrait entraîner des coûts additionnels;
- ◆ Révisions proposées au Règlement sur les urgences environnementales, adopté par le gouvernement fédéral en application de la *Loi canadienne sur la protection environnementale*, qui, outre l'ajout de produits chimiques à la liste des substances réglementées, pourraient nécessiter l'élaboration de plans d'urgence environnementale par certaines grandes installations;
- ◆ Projet de Cadre stratégique pour la gestion des déchets alimentaires et organiques de l'Ontario, qui pourrait offrir à l'AOE d'autres occasions de mener des projets de récupération des ressources avec ses clients.

Outre la surveillance des mesures législatives et réglementaires nouvelles et proposées, l'AOE participe aux activités de groupes de travail du MEPP et des associations du secteur de l'eau et des eaux usées pour aider à la préparation de nouveaux règlements et pour se tenir au courant des changements en matière de réglementation.

### Questions liées aux effectifs

Plusieurs facteurs, tant internes qu'externes, auront une incidence sur les effectifs de l'Agence au cours des prochaines années : plus grand nombre de départs à la retraite, pénurie d'exploitants qualifiés, plus grande diversité, y compris une main-d'œuvre multigénérationnelle, évolution des connaissances et aptitudes nécessaires pour s'adapter aux changements dans l'industrie.

Cette industrie a considérablement changé ces dernières années en raison de l'évolution de la technologie, du vieillissement des infrastructures, des changements climatiques et des impératifs de conservation.

Par conséquent, le rôle d'exploitant de réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées évolue sans cesse; il est de plus en plus complexe et exige une responsabilité et des connaissances technologiques de plus en plus grandes. Aujourd'hui, les compétences exigées des personnes qui entrent dans le secteur sont très différentes d'il y a à peine 10 ans. Face à cette nouvelle réalité, l'AOE effectue une surveillance et une évaluation continues et élabore des stratégies d'adaptation aux changements.

La concurrence est féroce pour l'embauche de personnel qualifié et chevronné dans le secteur de l'eau; la demande de nouveaux employés devrait augmenter au cours de la prochaine décennie en raison des départs à la retraite ou des employés qui quitteront le secteur. Selon des organismes du secteur, comme l'American Water Works Association et la Water Environment Federation, il y a une pénurie constante d'exploitants qualifiés et chevronnés en Amérique du Nord et dans le monde.

Dans ce contexte, l'AOE s'est associée à des collègues et à des universités pour faire connaître les perspectives de carrière dans l'industrie de l'approvisionnement en eau et de la gestion des eaux usées grâce à des programmes de formation, de stages et de bourses, et en veillant à l'amélioration de la planification de la relève et du développement du leadership. En ce qui concerne les exploitants actuels, l'AOE s'attache à offrir des cheminements de carrière et des incitatifs clairs pour l'obtention d'une attestation de plus haut niveau. L'Agence aide également les établissements d'enseignement postsecondaire à préparer les étudiants à une carrière dans l'industrie de l'eau en offrant des stages et en les informant des connaissances et des aptitudes nécessaires pour réussir les examens d'agrément après l'obtention de leur diplôme.

La plus grande diversité des effectifs est un autre facteur qui a une incidence sur l'Agence. Près de trois Ontariens sur dix disent appartenir à une minorité visible, et près de 200 langues ont été déclarées comme langue maternelle par la population de la province lors du dernier recensement.

L'Ontario compte en outre la plus grande population autochtone du Canada; 15,4 % des Ontariens déclarent avoir une incapacité et on estime à 1,25 million le nombre de résidents de la province appartenant à la communauté LGBTQ2. Par ailleurs, l'abolition de l'âge de la retraite obligatoire signifie que les travailleurs plus âgés travaillent plus longtemps, parallèlement à l'arrivée des jeunes au sein de la population active.

L'AOE reconnaît l'importance de la diversité au sein de sa main-d'œuvre. Les équipes présentant une diversité sur le plan du genre, de l'origine ethnoculturelle, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des capacités physiques et des styles de travail sont plus représentatives des clients que nous servons. Elles offrent une diversité de points de vue, possèdent un plus large éventail d'expériences et sont plus innovantes. Pour faire en sorte qu'elle retire le maximum d'avantages de la diversité de ses effectifs, l'AOE travaille avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion afin de mieux comprendre où elle en est à ces égards, de circonscrire les obstacles et de définir une stratégie pour les éliminer. L'Agence a également lancé un réseau de jeunes professionnels pour créer des liens avec les futurs dirigeants, les inspirer et faciliter leur perfectionnement professionnel.

## **Programme de renouvellement des activités**

Au cours des dix dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information (TI) et de ses processus opérationnels.

Dans les années à venir, l'Agence est résolue à toujours investir dans les nouvelles technologies et autres services de soutien opérationnel, en se dotant d'un réseau fiable dont les systèmes informatiques sont très accessibles, tout en garantissant la sécurité de l'environnement, des données et de l'information.

À cette fin, l'AOE a mis en œuvre le Programme de renouvellement des activités (PRA), axé sur des investissements stratégiques dans les méthodes opérationnelles de l'AOE, ses systèmes de TI et son infrastructure pour soutenir et faire croître ses activités. Le programme, décrit plus en détail aux sections **Stratégies de l'AOE pour 2019-2021** et **Annexe C – Plan de gestion de la technologie de l'information**, permettra d'améliorer et de compléter les systèmes de TI actuels de l'Agence et de peaufiner ses processus opérationnels pour s'assurer qu'elle a la capacité de fournir des solutions globales à ses clients, dès maintenant et dans les années à venir.

Le PRA permettra une intégration plus efficace de ses systèmes de gestion des opérations et de l'information, ce qui permettra de faire de meilleures analyses et une meilleure utilisation des données recueillies sur l'exploitation des installations des clients. Étant donné que l'atteinte de tous ces objectifs exigera du temps et des ressources, le PRA est mis en œuvre graduellement, la priorité étant donnée aux activités les plus cruciales.

Le PRA représente un investissement de taille pour l'Agence, tant sur le plan humain que financier. C'est pourquoi nous avons créé un bureau de gestion de programme (BGP), qui relève directement du président-directeur général et qui est chargé de veiller au bon déroulement du programme ainsi qu'à la planification, au suivi, à la gouvernance et à la supervision de toutes les activités connexes.

# Orientation stratégique

## Stratégies de l'AOE pour 2019-2021

En 2018, le conseil d'administration et la haute direction de l'AOE se sont réunis pour revoir l'orientation stratégique de l'Agence et fixer ses priorités pour les prochaines années. Lors de ces réunions, il a été convenu que l'Agence devrait maintenir son orientation stratégique actuelle pour la période 2019-2021, en tablant sur les stratégies de croissance et d'autres initiatives auxquelles l'Agence s'est consacrée ces dernières années et qui ont été couronnées de succès.

Ces initiatives sont groupées sous quatre domaines prioritaires : soutenir nos clients en entretenant des systèmes d'approvisionnement en eau potable et de gestion des eaux usées durables, résilients et rentables; accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels; soutenir nos collectivités clientes et la population de l'Ontario; et promouvoir une culture d'engagement, d'inclusion, de sécurité et de mieux-être. Chacune de ces catégories est décrite ci-après.

### **Aider nos clients à installer et à entretenir des systèmes d'approvisionnement en eau potable et de gestion des eaux usées durables, résilients et rentables**

La stratégie de croissance à long terme de l'AOE continue de viser le maintien de sa clientèle actuelle en Ontario, l'élargissement de la portée des services que nous fournissons et la recherche de nouveaux clients dans la province.

La prestation de services à valeur ajoutée à nos clients, outre les services d'exploitation et d'entretien, est un volet clé de cette stratégie qui vise la fourniture de solutions globales en matière d'eau à chaque étape du cycle de vie de l'infrastructure. Ces services comprennent de l'aide pour gérer leurs actifs et planifier, financer et préserver à long terme leurs réseaux.

Nous sommes persuadés qu'en ciblant les besoins et en y répondant, nous pourrions non seulement conserver, voire élargir notre clientèle au fil du temps, mais également rehausser considérablement la valeur de nos activités pour la population ontarienne.

### **Assurer la viabilité par la gestion des actifs**

La plus grande valeur ajoutée de l'AOE est l'aide qu'elle fournit à ses clients pour le maintien de la viabilité à long terme de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

Nos équipes des pôles régionaux travaillent en étroite collaboration avec les équipes responsables des processus et des projets d'énergie, d'ingénierie et d'immobilisations pour fournir aux clients des recommandations et des conseils de spécialistes sur la façon d'accroître l'efficacité et la capacité de leurs systèmes, de réduire le coût d'exécution et de maximiser la durée de vie de leur infrastructure. Cela comprend des évaluations des processus et de la consommation énergétique pour déterminer les possibilités d'optimisation et d'économies, et une étroite collaboration avec les clients pour les aider à répondre à leurs besoins relativement aux gros projets d'entretien et d'immobilisations.

Nous aidons également nos clients à définir des plans exhaustifs de gestion des actifs d'eau et de traitement des eaux usées qui prévoient des évaluations de l'état et de la capacité des installations, afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées concernant les investissements dans l'infrastructure. Comme mentionné précédemment, la nécessité d'accorder plus d'importance à l'élaboration d'un plan exhaustif de gestion des actifs et de pratiques connexes est particulièrement grande pour de nombreuses municipalités de l'Ontario, notamment celles de petite et moyenne taille qui n'ont pas forcément de personnel affecté à la gestion des actifs. Le nouveau règlement provincial intitulé Planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale, qui exige que toutes les municipalités ontariennes se dotent d'un plan exhaustif de gestion des actifs d'ici 2021, rend cette nécessité encore plus urgente.

L'AOE est en mesure d'aider les municipalités clientes, en majorité de petites municipalités rurales, à définir des plans efficaces de gestion des actifs fondés sur des éléments probants, qui satisfont les exigences du nouveau règlement.

Ces dernières années, l'AOE a fait d'importants investissements dans la modernisation de son système de gestion des installations, qui lui permet de suivre et de gérer le travail des exploitants et de gérer et maintenir les actifs des clients, et qui est essentiel à l'établissement de plans de gestion des actifs fondés sur des éléments probants. Au cours de 2018, nous avons déployé beaucoup d'efforts à mettre sur pied un système de suivi de la qualité pour la gestion des biens (SSQGB) qui comprend des normes de gestion des actifs et des méthodes d'entretien qui correspondent aux pratiques exemplaires de l'industrie. Le système de gestion des actifs de l'AOE comprend également un programme de perfectionnement des compétences en gestion et en entretien des actifs pour tout le personnel de l'Agence ainsi qu'un guide d'application pour aider le personnel à fournir les services de gestion et d'entretien des actifs aux clients.

En 2019, nous allons offrir le nouveau programme de formation sur la gestion et l'entretien des actifs à tout notre personnel des exploitations et nous veillerons à ce que nos clients disposent de plans de gestion des actifs qui répondent aux exigences du nouveau règlement provincial. Nous allons également poursuivre l'établissement de partenariats avec des intervenants du secteur de la planification de la gestion des actifs pour créer et diffuser des outils et des solutions de gestion des actifs aux municipalités de petite et moyenne taille.

### Promouvoir des initiatives municipales de conservation et de réacheminement des déchets

L'AOE est résolue à collaborer avec ses clients pour économiser énergie et argent et réduire les déchets en optimisant leurs installations de sorte qu'elles réduisent leur consommation d'énergie pour assurer le traitement de l'eau et des eaux usées et qu'ils mettent en œuvre des initiatives qui exploitent le potentiel énergétique des biosolides et d'autres déchets organiques, pour éviter que ces matières se retrouvent dans les dépotoirs et pour réduire la production de gaz à effet de serre (GES) dans leurs installations de traitement des eaux usées.

Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec ses clients et divers intervenants, dont la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), le ministère de l'Énergie et des sociétés locales de distribution d'électricité et de gaz pour atteindre les objectifs d'économies d'énergie et de réduction des émissions de GES. En 2019, nous allons poursuivre le travail amorcé avec la SIERE visant la réduction de la consommation d'énergie dans les installations de nos clients. Nous allons également nous attacher à mieux faire connaître les façons de réduire la consommation d'énergie dans le secteur de l'eau, comme la modernisation de l'équipement et des changements opérationnels.

L'approche de l'AOE, qui inclut à la fois la modernisation de l'équipement et des changements opérationnels et comportementaux, a permis à nos clients de réaliser des économies d'énergie considérables. Le programme pilote de rémunération au rendement de l'AOE et de la SIERE, financé par le Fonds de conservation de l'énergie de la SIERE, prévoit une évaluation détaillée de la consommation d'énergie et des plans d'amélioration des immobilisations des municipalités clientes, de même qu'une aide pour la mise en œuvre des mesures écoénergétiques recommandées. Jusqu'à maintenant, nos clients ont économisé un total de 42 000 MWh dans le cadre du programme, ce qui correspond à une réduction des coûts énergétiques de 7,5 millions de dollars. Nous visons des économies d'énergie de 49 000 MWh d'ici la fin de 2019.

Outre notre collaboration avec la SIERE, nous avons mis en œuvre une nouvelle initiative d'installation de systèmes de ciblage et de surveillance de la consommation d'énergie dans certaines des installations de nos clients en 2018. Ces systèmes nous permettront d'analyser la consommation d'énergie de certaines pièces maîtresses d'équipement, de définir des bases de référence en matière de consommation et de cibler les économies d'énergie possibles, et d'établir des points de référence pour les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Ontario.

Jusqu'à maintenant, l'équipement de surveillance et de ciblage a été installé dans trois usines exploitées par l'AOE; on prévoit l'installer dans six autres installations en 2019.

Toujours au chapitre de l'énergie, l'AOE prépare un cours de formation sur l'efficacité énergétique à l'intention des exploitants et des directeurs de systèmes d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées, et elle aide les Premières nations clientes à obtenir une aide financière pour l'élaboration de plans énergétiques qui les aideront à lancer des initiatives d'efficacité énergétique dans leurs installations d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées.

L'AOE entreprend également de nouvelles initiatives qui permettront d'accroître les activités de réacheminement des déchets en soutenant l'implantation et l'exploitation de centres d'énergie renouvelable utilisant les eaux usées et les déchets organiques concentrés pour produire des biogaz à des fins productives (processus appelé « codigestion » par l'industrie). L'AOE, la ville de Stratford et SUEZ mènent actuellement un projet commun d'utilisation d'une nouvelle technologie pour optimiser l'usine de contrôle de la pollution de l'eau de Stratford et augmenter sa production de méthane, qui peut ensuite être converti en biogaz en y ajoutant le compost et les résidus alimentaires ramassés dans la région. Les biogaz ainsi produits seront acheminés au réseau local de distribution de gaz. Cette initiative « net zéro » produira une source d'énergie renouvelable, évitera l'enfouissement 19 000 tonnes de déchets annuellement et permettra de réaliser des économies et de réduire considérablement les émissions de GES de la ville de Stratford. Le projet servira de modèle à d'autres municipalités ontariennes et canadiennes, qui sont nombreuses à avoir un potentiel inexploité de production de biogaz, de réduction des coûts énergétiques et de diminution considérable des émissions nocives de GES.



Outre le projet de Stratford, en 2019, l'AOE mènera, de concert avec diverses municipalités, des études de faisabilité d'initiatives de codigestion et de récupération d'énergie qui font la promotion d'une économie circulaire où les déchets sont réutilisés de façons utiles. Nous cherchons également des occasions d'appuyer les municipalités de l'Ontario en exploitant des installations municipales de matières organiques séparées à la source (MOSS) en plus des usines d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ces installations traitent les déchets organiques, surtout les résidus et sous-produits alimentaires, qui font l'objet d'une collecte distincte de celle des déchets envoyés au dépotoir. Une fois ramassées et transportées dans une installation approuvée, ces matières sont prétraitées, puis acheminées vers des systèmes avancés où elles sont transformées en produits qui récupèrent les composantes utiles ou l'énergie. Les MOSS prétraitées sont très similaires aux biosolides produits à partir des eaux usées. Nous travaillons actuellement avec trois municipalités ontariennes en vue d'explorer les possibilités d'implanter des installations de traitement des MOSS à partir d'études de faisabilité financées par la Fédération canadienne des municipalités, et nous explorons une solution d'installation régionale qui répondra aux besoins des municipalités de petite et moyenne taille grâce à une collaboration avec de plus grandes municipalités. Nous reconnaissons que l'exploitation de ce genre d'installations est très avantageuse autant pour les municipalités que pour l'AOE et nous allons chercher d'autres débouchés dans ce marché dans les années à venir.

### Accroître l'efficience en améliorant les processus opérationnels

En cherchant continuellement à améliorer la gestion de nos activités, nous pouvons accroître notre productivité, réduire les coûts et offrir un meilleur service à nos clients. En 2019, nous allons poursuivre ces efforts.

### Transformer nos systèmes informatiques et nos processus

Ces dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information et de ses processus opérationnels afin d'améliorer le service aux clients, en se dotant d'un réseau fiable dont les systèmes informatiques sont très accessibles, tout en garantissant la sécurité de l'environnement, des données et de l'information.

La prochaine étape dans l'évolution technologique de l'AOE est la mise en œuvre du Programme de renouvellement des activités (PRA), axé sur des investissements stratégiques dans les méthodes opérationnelles de l'AOE, ses systèmes de technologie de l'information, son personnel et son infrastructure pour soutenir et faire croître ses activités. Étant donné que l'atteinte de tous ces objectifs exigera du temps et des ressources, le PRA est mis en œuvre graduellement, la priorité étant donnée aux activités les plus cruciales.

La première phase a débuté en 2018 et visait à :

- moderniser le système de gestion intégrée utilisé pour la gestion de la majorité des activités financières de l'Agence;
- mettre en œuvre une solution de gestion intégrée des actifs, des travaux et de l'entretien pour assurer le maintien et la gestion de l'ensemble des actifs et des installations de nos clients;
- mettre en œuvre un programme d'amélioration et de maintien de la gestion des technologies de l'information qui exécute des tâches précises pour améliorer la résilience, l'efficacité et la sécurité globales de l'infrastructure de technologie de l'information de l'Agence;
- implanter un système de gestion de l'information, des contenus et de la collaboration pour les processus opérationnels, les données, l'information, les hiérarchies structurées, les documents et le renseignement de l'Agence.

Les travaux sur le PRA continueront au cours de 2019. Les efforts porteront en autres sur les secteurs suivants :

- ◆ achever la modernisation du système de gestion intégré de l'Agence et mettre en place un outil intégré et actualisé pour l'établissement des budgets de 2020 de l'Agence; lancer le nouveau système de suivi de la qualité pour la gestion des biens; mettre en œuvre une solution pour l'amélioration et l'élargissement des activités de surveillance et de contrôle des processus pour les systèmes de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) de l'Agence (qui servent à surveiller et à contrôler les réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées que l'Agence gère pour ses clients), afin de moderniser les systèmes et services SCADA et d'offrir le service à tous les clients de l'Agence, d'assurer la conformité aux exigences réglementaires et de tirer parti des plus récentes percées dans les domaines de la détection et de la surveillance, du stockage et des technologies de réseau; mettre en place une application mobile à jour pour le système de gestion des installations de l'Agence (grâce auquel l'AOE peut suivre et gérer le travail des exploitants, gérer les actifs des clients et en assurer le maintien) qui permet l'exploitation et l'entretien des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, que l'exploitant soit sur place ou non.

### Améliorer nos processus d'approvisionnement

L'offre de la meilleure valeur qui soit à nos clients est un élément clé du modèle de services partagés de l'AOE. Puisque nous sommes le plus grand fournisseur de services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Ontario, nous pouvons utiliser notre grand pouvoir d'achat pour offrir la meilleure valeur qui soit à nos clients, leur procurer une grande diversité de biens et services à prix compétitifs, que ce soit des produits chimiques, de l'assurance, de l'équipement et de la machinerie.

Au cours de la dernière année, nous avons pris diverses mesures pour améliorer nos processus d'approvisionnement :

- ◆ Intégration de la planification des approvisionnements au processus d'établissement du budget annuel, afin de profiter au maximum des économies d'échelle de l'Agence et d'obtenir les prix les plus concurrentiels en regroupant les achats similaires, dans la mesure du possible;
- ◆ Utilisation de nouveaux modèles pour rationaliser les processus d'approvisionnement de l'Agence et réduire le temps et les efforts que nos employés des opérations ont à consacrer aux tâches;
- ◆ Création d'un programme de gestion des relations avec les fournisseurs pour améliorer la communication entre l'AOE et ses fournisseurs, y compris des fiches d'évaluation du rendement et des réunions régulières avec les principaux fournisseurs, qui mèneront à une participation proactive des fournisseurs, au partage de connaissances et à une rétroaction des fournisseurs;
- ◆ Actualisation du processus d'achat de produits chimiques de l'Agence compte tenu des pratiques exemplaires de l'AOE et de ses fournisseurs, y compris la surveillance des prix du marché afin de déterminer s'il est plus approprié d'opter pour des contrats à court ou à long terme à l'avenir;

Nous continuerons d'améliorer nos processus d'approvisionnement en 2019 pour faire en sorte que nos clients continuent de bénéficier du pouvoir d'achat de l'Agence. Ces améliorations sont les suivantes :

- ◆ Procéder à l'implémentation du programme de gestion des relations avec les fournisseurs;
- ◆ Augmenter le nombre de contrats avec des fournisseurs attitrés afin de réduire le nombre de marchés publics nécessaires chaque année et de faire passer de trois mois à deux ou trois semaines le temps moyen que les employés consacrent aux achats;

- Créer un portail interne de l'approvisionnement pour le personnel de l'AOE, afin d'accélérer et de faciliter les achats tout en garantissant que les directives d'approvisionnement de l'AOE et de la FPO sont appliquées.

## Soutenir nos collectivités clientes et la population de l'Ontario

Nous savons qu'en tant qu'organisme public, la réalisation de nos objectifs financiers et opérationnels n'est qu'un des éléments de notre réussite globale. Une grande partie de la valeur que nous créons pour les collectivités et la province est le fruit des efforts que nous déployons pour protéger la santé publique et l'environnement, soutenir l'innovation et offrir des possibilités de développement économique et de croissance. Ces prochaines années, nous continuerons de soutenir les initiatives qui apportent de la valeur aux intervenants et au public.

## Protéger l'environnement par l'éducation et la sensibilisation

Au-delà de l'exploitation de leurs réseaux, nous nous employons aussi à éduquer le public quant à la valeur de l'eau et à la nécessité de protéger l'environnement. En 2019, nous continuerons à améliorer et à faire connaître nos deux programmes phares de sensibilisation du public, à savoir la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et le programme d'éducation OneWater®. Nous allons également contribuer à l'éducation en participant à des festivals de l'eau pour les enfants et à d'autres activités locales.

La campagne « I Don't Flush » encourage une utilisation responsable des réseaux municipaux de collecte des eaux usées en sensibilisant le public à la nécessité de ne pas jeter certains produits dans la toilette ou l'évier. La campagne est assortie d'un site Web ([www.idontflush.ca](http://www.idontflush.ca), en anglais), d'une page Twitter (@idontflushnews), d'une page Facebook ([idontflush.ca](http://idontflush.ca)) et de messages d'intérêt public.

Jusqu'à maintenant, trois volets de la campagne ont été lancés. Le premier portait sur les médicaments périmés ou non utilisés à rapporter à la pharmacie au lieu de les jeter dans la toilette, dans l'évier ou à la poubelle. Le deuxième volet portait sur les produits d'hygiène personnelle faits de microfibres, comme les lingettes, la soie dentaire et les produits sanitaires. Le troisième volet visait les graisses et les huiles qui, si on les jette dans l'évier, peuvent causer des dommages considérables à la plomberie domestique et au réseau d'eaux usées municipal.

La réaction à la campagne « I Don't Flush » a été très favorable, avec plus de 70 millions de mentions dans les médias, y compris des reportages au bulletin d'information Global News, à l'émission Breakfast Television, sur la chaîne Weather Network et à l'émission Barrie This Morning, de même que d'articles dans le *National Post*, le *Montreal Gazette*, sur le site en ligne Green Living et dans de nombreuses autres publications. Nous lancerons enfin un quatrième et dernier volet de la campagne, reliant toute l'information diffusée dans les trois premiers volets et renseignant le public au fait que « la toilette n'est pas une poubelle ».

Le programme pédagogique OneWater sensibilise les élèves de 8<sup>e</sup> année à l'importance de l'eau en proposant des leçons constituées d'activités sur l'eau et le cycle de l'eau qui sont conformes au curriculum des sciences de la 8<sup>e</sup> année en Ontario. Dans le cadre du programme OneWater, l'enseignant travaille avec un exploitant local de réseau d'eau de l'AOE, qui se rend en classe pour parler aux élèves du traitement de l'eau dans leur localité et en faire la démonstration.

Outre le programme de base, un autre module d'apprentissage, intitulé The Changing Great Lakes et lancé en 2016, traite du rôle important des Grands Lacs dans l'environnement et examine des stratégies d'adaptation possibles face au changement climatique.

En 2019, nous nous attacherons à poursuivre la mise en œuvre du programme OneWater dans les collectivités participantes et à lancer un nouveau module pilote axé sur les biosolides et la récupération des ressources, qui prévoit des activités de sensibilisation des élèves aux avantages de la transformation des eaux usées en source d'énergie.

En plus de la promotion des programmes I don't Flush et OneWater, nous allons continuer de soutenir les initiatives locales de conservation et d'éducation en participant à des festivals de l'eau pour les enfants, et en fournissant des unités mobiles « OnTap », qui permettent aux gens de remplir leurs bouteilles réutilisables d'eau fraîche du robinet, lors des activités communautaires organisées dans la province.

### Collaborer avec les communautés des Premières Nations pour améliorer et entretenir leurs réseaux de traitement de l'eau et des eaux usées

L'AOE collabore depuis longtemps avec les communautés des Premières Nations de l'Ontario. Voici les principales mesures prises par l'AOE pour soutenir les Premières Nations :

- ◆ Aider les clients des Premières Nations à gérer, exploiter et entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, ces activités demeurant la responsabilité première des Premières Nations.
- ◆ Les aider à assurer la viabilité à long terme de leurs réseaux par la mise en œuvre d'initiatives visant l'optimisation des processus, la gestion des actifs et la gestion de la consommation d'énergie.
- ◆ Fournir une formation opérationnelle, en collaboration avec l'Ontario First Nations Technical Services Corporation dans le cadre du Programme de formation itinérante du gouvernement fédéral.

- ◆ Fournir des services d'intervention d'urgence aux communautés des Premières Nations qui en font la demande.

Nous allons également poursuivre le travail avec nos partenaires des Premières Nations et du gouvernement pour mettre en œuvre des solutions durables qui garantissent l'exploitation et l'entretien efficaces des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations. À cette fin, nous continuerons à recueillir directement leurs commentaires sur les problèmes auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce que l'AOE pourrait faire pour mieux les aider à régler ces problèmes. Pour ce faire, nous allons mettre sur pied un conseil consultatif des Premières Nations composé de représentants de communautés des Premières Nations clientes de l'AOE. Ce conseil consultatif sera chargé d'organiser une tribune pour sensibiliser davantage l'Agence à la culture autochtone, échanger de l'information sur les problèmes auxquels les Premières Nations de l'Ontario font face et élaborer un plan d'action pour régler ces problèmes.

Nous allons également évaluer les résultats obtenus jusqu'à maintenant et étendre la portée des projets de surveillance et d'entretien à distance que nous menons avec l'Association des Premières Nations Waabnoong Bemjiwang (WBAFN) et le Bimose Tribal Council. Les deux projets prévoient l'installation d'un système de surveillance à distance. Le projet mené avec la WBAFN inclut également l'installation d'un système de gestion de l'entretien des actifs.

Ces systèmes permettent une surveillance à distance en temps réel et fournissent une plateforme normalisée pour gérer l'infrastructure communautaire de l'eau et des eaux usées, améliorer les opérations, de même qu'assurer la sécurité et la viabilité à long terme de ces infrastructures communautaires.

## Promouvoir une culture axée sur la participation, l'inclusion, la sécurité et le mieux-être

Pour atteindre ses objectifs, une organisation a besoin d'une main-d'œuvre en santé et motivée. En mettant en œuvre des programmes et des initiatives qui favorisent la diversité, la santé, la sécurité, le bien-être et la participation, l'AOE instaure une culture d'inclusion où chaque employé est valorisé et respecté.

### Bâtir une culture de la diversité et de l'inclusion

Nous savons que notre réussite repose sur l'inclusion et la diversité de nos effectifs et que la diversité des expériences, des origines et des points de vue contribue à trouver des solutions plus novatrices. Les équipes diversifiées sont plus représentatives des clients que nous servons. L'accent accru mis sur la diversité et l'inclusion vise à nous doter d'une main-d'œuvre en meilleure santé, plus respectueuse et plus représentative à tous les échelons de l'organisme. En 2019, nous tablerons sur nos efforts déployés en 2018 afin de mieux comprendre nos lacunes sur les plans de la diversité et de l'inclusion et définirons des stratégies pour les combler.

Nos principales initiatives pour l'année à venir seront les suivantes : finaliser le rapport d'évaluation sur l'inclusivité de l'Agence en nous appuyant sur les résultats issus de l'examen des politiques, des entretiens avec des dirigeants, des sondages sur l'inclusion et la diversité et des groupes de discussion organisés en 2018; et élaborer et mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action pluriannuels et détaillés en matière de diversité et d'inclusion qui tiennent compte des conclusions du rapport.

Le rapport comprendra les éléments suivants :

- ◆ Définition claire des cibles assorties d'objectifs, d'initiatives et de mesures de reddition de comptes;
- ◆ Recommandations au sujet des mesures de reddition de comptes des personnes qui occupent un poste essentiel ou influent;
- ◆ Protocoles de gestion du changement qui tiennent compte des réticences, des obstacles et des stratégies pour éliminer les obstacles;
- ◆ Recommandations de révisions des processus et procédures; recommandations concernant les rôles, ressources et mesures de soutien interne et externe qui seront nécessaires;
- ◆ Recommandations de changements et mesures de soutien de la part de l'ensemble des effectifs et élaboration d'un plan pour l'instauration des changements nécessaires à l'atteinte des cibles établies.

### Renforcer notre capacité de leadership

Compte tenu de l'importance d'un leadership solide pour l'atteinte de nos objectifs organisationnels, nous allons poursuivre les efforts de renforcement de notre capacité de leadership et veiller à la continuité dans les postes de gestion de l'Agence. Cela comprend l'analyse et l'évaluation du risque que pourrait présenter la vacance de chaque poste de direction, l'évaluation de l'incidence générale de chaque poste au sein de l'organisation, l'élaboration et la révision de plans d'action pour les postes critiques de gestion des risques et la mise en œuvre de plans de relève, incluant des plans d'apprentissage et visant les postes de direction essentiels.

Les gestionnaires de l'Agence continueront à identifier et à évaluer les successeurs possibles aux postes critiques en fonction des capacités et du rendement des candidats, de leurs aspirations, de leur mobilité, de leur participation, de leur état de préparation et d'autres forces et faiblesses.

Nous allons également maintenir un bassin de successeurs potentiels aux postes critiques grâce aux programmes pour les futurs gestionnaires et les futurs dirigeants lancés sous forme de projets pilotes en 2018. Ces programmes seront évalués et revus en fonction des commentaires des gestionnaires et participants, et des leçons apprises lorsque la première cohorte de participants à chaque programme aura terminé la formation à la fin de 2019.

### Veiller à la santé et à la sécurité de nos employés

L'Agence continue d'accorder la priorité à la santé et à la sécurité de ses employés et de quiconque travaille avec elle. Au cours des dernières années, nous avons déployé beaucoup d'efforts à instaurer une culture de sécurité et à améliorer notre programme de santé et sécurité. En 2019, nous continuerons d'améliorer notre programme et notre culture de santé et sécurité en appliquant les mesures suivantes :

- ◆ Promotion de la tenue régulière de réunions de breffage avant le début de toute nouvelle tâche, pour déterminer et atténuer les risques pour la santé et la sécurité;
- ◆ Collaboration avec le personnel régional pour enrichir l'initiative de vérifications ponctuelles des superviseurs de l'Agence, qui prévoit une série de vérifications dans les installations visant précisément le respect des règles de santé et sécurité, et la mise en œuvre de plans correctifs;
- ◆ Promotion d'initiatives en santé et sécurité, y compris les résultats de la participation de l'Agence à la League of Champions, organisme voué à l'instauration d'une culture axée sur la sécurité dans le secteur de la construction et d'autres industries, dans le cadre de la campagne menée par l'Agence chaque année en avril sur la sensibilisation à la Semaine de la sécurité;
- ◆ Lancement et suivi d'un nouvel indicateur de rendement en matière d'inspections des lieux de travail;

- ◆ Renforcement du Contractor Safety Program (programme pour la sécurité des entrepreneurs) de l'Agence pour garantir que tous les gestionnaires et employés connaissent leur rôle et leurs responsabilités à l'égard des entrepreneurs qui travaillent dans les installations de l'Agence;
- ◆ Cheminement vers l'adoption d'une culture axée sur la prévention globale.

### Accroître la participation des employés

L'AOE a établi que le maintien d'effectifs mobilisés et motivés est un élément clé de sa stratégie opérationnelle globale, reconnaissant la forte corrélation entre la participation des employés, la productivité et la réussite organisationnelle, et nous sommes résolus à prendre des mesures pour augmenter la participation et l'engagement à tous les échelons de l'organisation.

Nous croyons que si les employés sont consultés et écoutés, et que des mesures appropriées sont prises, les taux de participation augmenteront. Nous nous sommes donc attachés à faire en sorte que le plus grand nombre d'employés possible réponde au sondage annuel de l'Agence sur la participation des employés. Nos efforts ont porté leurs fruits, puisque 81 % des employés ont répondu au sondage en 2018.

Sonder l'opinion de nos employés n'est que la première des mesures que nous avons définies pour augmenter la participation. Il sera important de donner suite aux commentaires reçus.

Bien que, dans l'ensemble, les résultats du sondage de 2018 aient été positifs, il en ressort que les pratiques d'embauche, la reconnaissance et les communications d'entreprise ne sont pas optimales. Pour améliorer notre performance dans chacun de ces domaines, nous avons créé un plan d'action qui prévoit des mesures tant globales que locales, la priorité étant accordée aux relations gestionnaires-employés.

Pour garantir que les mesures que nous avons prises sont efficaces, nous allons comparer les résultats du sondage de 2019 sur la participation des employés à ceux des sondages de 2018 et des années précédentes.

## 2019-21

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET MESURES DU RENDEMENT

Le tableau décrit les objectifs stratégiques de haut niveau et les mesures du rendement pour 2019-2021 qui ont été établis dans le cadre du processus de planification stratégique de l'Agence

## 2019

### INITIATIVES ET MESURES DU RENDEMENT

Le tableau suivant décrit les stratégies et objectifs clés, ainsi que les mesures du rendement pour la prochaine année.

#### OBJECTIF STRATÉGIQUE

PERFORMANCE FINANCIÈRE AMÉLIORÉE

EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE ACCRUE

PERSONNEL MOTIVÉ, PARTICIPATIF ET TRAVAILLANT DE FAÇON SÉCURITAIRE

AMÉLIORATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

#### INITIATIVE STRATÉGIQUE

Stratégie 1 – Aider nos clients à installer et à entretenir des réseaux d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées durables, résilients et rentables

ASSURER LA VIABILITÉ PAR LA GESTION DES ACTIFS

**OBJECTIF** Aider les clients à élaborer des plans complets pour la gestion des infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées afin d'assurer la viabilité à long terme de leurs réseaux

PROMOUVOIR DES INITIATIVES MUNICIPALES DE CONSERVATION ET DE RÉACHÈMINEMENT DES DÉCHETS

**OBJECTIF** Aider nos clients à économiser l'énergie, à réduire les coûts et à réduire les déchets grâce à des initiatives d'économie d'énergie et à l'exploitation du potentiel énergétique des biosolides et autres déchets organiques

#### MESURES DU RENDEMENT

Revenu annuel de 233,6 millions de dollars d'ici 2021

Initiatives de la 1<sup>re</sup> phase du Programme de renouvellement des activités mises en œuvre d'ici 2020

Augmentation de la cote de participation des employés, pour atteindre 75

Maintien d'un nombre suffisant d'employés titulaires d'un permis de classe 3 ou 4 pour gérer les installations de niveau 3 et 4 de l'Agence

Réduction des taux de temps perdu et d'incidents à déclarer d'une année à l'autre

Taux de maintien de la clientèle à au moins 97 %

#### MESURES DU RENDEMENT

D'ici la fin de 2019, tout le personnel d'exploitation de l'AOE a reçu une formation sur la gestion des actifs

Des outils et solutions de gestion des actifs qui répondent aux exigences provinciales en la matière et aident les clients à passer d'une planification de la gestion axée sur l'âge des actifs à une gestion fondée sur des éléments probants sont mis en place pour les clients municipaux, générant des recettes totales de 500 000 \$ d'ici 2021

Accroître les économies d'énergie réalisées par les clients de l'AOE de 49 000 MWh d'ici la fin de 2019

L'équipement de ciblage et de surveillance énergétiques installé dans les installations de clients en 2018 donne lieu à une réduction de 5 % de la consommation énergétique dans ces installations d'ici la fin de 2019

La mise en œuvre du projet Stratford Net Zero, qui comprend la codigestion et la production de gaz naturel renouvelable, donne lieu à une réduction de 49 000 tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone d'ici la fin de la première année d'exploitation de l'installation

Au moins cinq études de faisabilité d'initiatives de codigestion et de récupération d'énergie sont menées pour promouvoir l'économie circulaire et aboutissent à l'exécution d'au moins deux projets d'ici 2021

## Stratégie 2 – Accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels

## TRANSFORMER NOS SYSTÈMES INFORMATIQUES ET NOS PROCESSUS

**OBJECTIF** Améliorer les systèmes de technologie de l'information de l'Agence et peaufiner ses processus opérationnels grâce au Programme de renouvellement des activités (PRA)

Les processus du système de gestion intégrée sont complétés d'ici la fin de 2019 et donnent lieu à une réduction de 5 à 10 % du temps nécessaire à l'exécution des tâches d'administration financière

Les modifications apportées en 2018 (application mobile pour les bons de travail et processus automatisé de recommandations annuelles concernant les immobilisations des clients) donnent lieu à une réduction de 5 à 10 % du temps nécessaire à la gestion des bons de travail d'ici la fin de 2019

Le système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) est utilisé à plus grande échelle, couvrant 90 % de la province d'ici la fin de 2021, ce qui permettra d'améliorer les niveaux de service pour les clients

## AMÉLIORER NOS PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

**OBJECTIF** Optimiser les processus d'approvisionnement de l'Agence pour fournir la meilleure valeur qui soit aux clients de l'AOE

Les améliorations apportées aux processus d'approvisionnement en 2018 (révision du processus de planification des approvisionnements, modification des méthodes d'approvisionnement en produits chimiques et création d'un programme de gestion des relations avec les fournisseurs) permettent de réduire de 10 % le temps nécessaire à l'achat de biens et services d'ici la fin de 2019

## Stratégie 3 – Soutenir nos collectivités clientes et la population de l'Ontario

## PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT GRÂCE À L'ÉDUCATION ET À LA SENSIBILISATION

**OBJECTIF** Faire mieux comprendre au public l'importance et la valeur de l'eau et de l'environnement par le biais des programmes pédagogiques OneWater et I Don't Flush

Continuer à promouvoir le programme OneWater auprès des collectivités clientes participantes. Ce programme a été suivi par un total de 2 800 élèves d'ici la fin de l'année scolaire 2018-2019 et 80 % d'entre eux déclarent mieux comprendre le fonctionnement des réseaux de traitement de l'eau et des eaux usées dans leur collectivité

Projet pilote sur le volet « biosolides » du programme OneWater au printemps 2019 et mise en œuvre complète à l'automne 2019

Lancement d'une nouvelle mouture de la campagne I Don't Flush en 2019, avec un nouveau partenaire s'étant joint aux trois autres participant

Lancement du quatrième volet de la campagne I Don't Flush (« la toilette n'est pas une poubelle ») avec cinq commanditaires municipaux, suscitant 10 millions de mentions dans les médias

## COLLABORER AVEC LES COMMUNAUTÉS DES PREMIÈRES NATIONS POUR AMÉLIORER ET ENTREtenir LEURS RÉSEAUX DE TRAITEMENT DE L'EAU ET DES EAUX USÉES

**OBJECTIF** Soutenir l'élaboration de solutions viables en matière d'eau potable et d'eaux usées, faisant appel notamment à la gestion efficace de l'infrastructure, pour les communautés de Premières Nations

Le Conseil consultatif des Premières Nations est mis sur pied en 2019 et un plan d'action est élaboré relativement aux problèmes soulevés par le Conseil consultatif

## Stratégie 4 – Promouvoir une culture axée sur la participation, l'inclusion, la sécurité et de mieux-être

## BÂTIR UNE CULTURE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

**OBJECTIF** Faire de l'AOE un milieu de travail accueillant et inclusif en comblant les lacunes en matière de diversité et d'inclusion et en faisant connaître les avantages d'un lieu de travail diversifié

Définir, d'ici le 3<sup>e</sup> trimestre de 2019, une stratégie et un plan d'action pluriannuels sur la diversité et l'inclusion compte tenu des conclusions tirées

## RENFORCER NOTRE CAPACITÉ DE LEADERSHIP

**OBJECTIF** Renforcer nos capacités de leadership et assurer la continuité sur le plan de la gestion

Augmentation, d'une année à l'autre, du pourcentage de postes clés pourvus conformément aux plans de relève/en fonction d'un potentiel élevé, avec une cible de 80 % ou plus en 2019

## VEILLER À LA SANTÉ ET À LA SÉCURITÉ DE NOS EMPLOYÉS

**OBJECTIF** Instaurer une culture de sécurité au sein de l'Agence

Réduction du taux d'incidents à déclarer d'une année à l'autre, la cible étant de 1,7 ou moins pour 2019

Réduction du taux d'absence résultant de blessures, la cible étant de 0,44 ou moins pour 2019

## ACCROÎTRE LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS

**OBJECTIF** Améliorer le taux de participation des employés de l'Agence

Amélioration de l'indice d'engagement des employés de l'Agence d'une année à l'autre, la cible étant de 72 ou plus pour 2019



## Évaluation et gestion des risques

L'AOE s'est dotée d'un programme de gestion globale des risques (GGR) conforme aux exigences en matière de gestion du risque de la fonction publique de l'Ontario (FPO).

La politique et le cadre de GGR, qui sont approuvés tous les ans par notre conseil d'administration, décrivent la façon dont l'Agence s'acquitte des activités de gestion des risques, ce qui comprend la détermination et l'évaluation des risques, l'élaboration de mesures d'atténuation, la surveillance des risques et la présentation de rapports sur les résultats des processus de gestion des risques.

La GGR a pour but de discerner les événements pouvant avoir une incidence sur l'Agence et de gérer les risques de manière à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte de nos objectifs stratégiques et à la réalisation de notre plan d'activités. Le conseil d'administration et la haute direction de l'Agence s'assurent qu'un processus solide de GGR est en place afin que l'on puisse prendre des décisions éclairées en fonction des risques, compte tenu du niveau de risque approprié, à tous les échelons de l'organisme. On détermine et on confirme les risques dans le cours normal des activités, ils sont classés dans le registre des risques de l'Agence et font l'objet d'une évaluation et d'une surveillance régulière.

Tous les trimestres, on fournit à la haute direction et au conseil d'administration des renseignements à jour sur les plans de gestion des risques.

Tous les ans, l'AOE procède à la détermination et à l'évaluation détaillée des risques en tenant compte du processus de planification stratégique. Elle évalue les risques en fonction de leur probabilité et de leur incidence potentielle sur l'atteinte de ses objectifs. Ce faisant, l'Agence a établi diverses catégories de risques qui correspondent en grande partie à celles du *Guide to the Risk Based Approach to Provincial Agency Oversight* (guide de l'approche de gestion de la surveillance des organismes provinciaux axée sur les risques) préparé par l'Unité de la gouvernance des organismes du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les catégories de risques sont les suivantes:

- ◆ Risques stratégiques – Risques ayant une incidence sur l'atteinte des objectifs financiers de l'Agence énoncés dans le plan d'activités, risques de ne pas répondre aux attentes des intervenants et de dommages connexes causés aux relations avec les intervenants, et atteinte à la réputation et à l'image publique de l'Agence.

- ◆ Risques liés à l'obligation de rendre compte et à la gouvernance – Risques liés au non-respect du code de conduite de l'AOE, des directives et des modifications réglementaires et législatives.
- ◆ Risques opérationnels – Risques pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs opérationnels de l'Agence comme la demande changeante des clients en matière de services, et risques ayant une incidence sur la qualité des services fournis aux clients.
- ◆ Risques liés aux effectifs – Risque que l'Agence ne puisse pas recruter les travailleurs qualifiés dont elle a besoin pour s'acquitter de ses obligations contractuelles et respecter les exigences réglementaires.
- ◆ Risques liés aux technologies de l'information et à l'infrastructure – Risques liés à une panne grave de la technologie de l'information, à la perte de données et à la mise en œuvre d'importants projets de technologie de l'information.
- ◆ Risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement – Risques pouvant empêcher l'Agence d'atteindre ses objectifs de conformité, y compris les risques liés à la sécurité publique.

En outre, l'AOE analyse les liens entre les risques afin d'atténuer ceux qui sont étroitement liés. En prenant les mesures nécessaires pour atténuer ces risques, elle en atténue d'autres. Les résultats du processus annuel de détermination et d'évaluation des risques sont présentés au conseil d'administration et à son Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels, l'accent étant mis sur les secteurs de risque prioritaires de l'Agence.

Pour déterminer ces secteurs, on se fie au jugement de la haute direction et du bureau responsable du programme de gestion globale des risques, en mettant l'accent sur les risques suivants :

- ◆ risques jugés plus importants et ayant une incidence sur plusieurs objectifs stratégiques;
- ◆ risques jugés plus importants auxquels font face plusieurs unités opérationnelles de l'Agence;
- ◆ risques jugés plus importants qui, pris individuellement, peuvent avoir une incidence considérable sur l'ensemble des activités de l'Agence;
- ◆ risques ayant reçu une cote d'impact élevée, même s'ils sont peu probables (p. ex., incident affectant l'eau potable).

# Communication du plan d'activités

## Alignement des services sur les objectifs du plan

Tous les cadres supérieurs aligneront le plan de leur unité fonctionnelle sur les stratégies énoncées dans le plan d'activités et le budget approuvés de l'Agence. Pour présenter de nouvelles initiatives, il faudra soumettre une analyse de rentabilité détaillée et demander l'approbation de la haute direction et, si nécessaire, du conseil d'administration.

## Surveillance des progrès réalisés

L'Agence utilise un système de mesure du rendement pour s'assurer que ses projets et processus respectent son orientation stratégique et que les cadres supérieurs sont informés du déroulement des initiatives stratégiques. La haute direction et le conseil d'administration surveillent les progrès réalisés à l'aide d'un rapport trimestriel qui fait le point sur les priorités définies dans le plan et les mesures du rendement, et inclut une analyse de questions et de réalisations précises.

## Mesure du rendement

Dans le cadre de notre engagement à améliorer la présentation de rapports à tous les échelons de l'organisme, nous continuerons d'utiliser un tableau de bord pour fournir des renseignements sur des indicateurs du rendement essentiels autres que les objectifs énoncés dans le présent plan. Nous nous efforcerons de constamment améliorer le rendement des mesures qui font l'objet d'un suivi dans le cadre de consultations régulières auprès de la haute direction, des cadres supérieurs et du conseil d'administration.

## Communication interne du plan d'activités

L'information relative au Plan stratégique et aux initiatives du Plan d'activités 2019-2021 de l'Agence sera communiquée à la direction de l'AOE au début de 2019. De plus, un « Message du président-directeur général », soit un bulletin électronique préparé périodiquement par le bureau du président-directeur général, présentera les principales initiatives stratégiques et mesures du rendement et fera le point sur les progrès réalisés par l'Agence à cet égard tout au long de l'année.

## Calendrier de communication du plan d'activités et du Rapport annuel

Le calendrier de communication du Plan d'activités et du Rapport annuel de l'AOE.

### Présentation du plan d'activités

Lorsqu'il a été examiné et approuvé par le conseil d'administration de l'AOE, le plan d'activités est présenté annuellement au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, au plus tard le 31 décembre, aux fins d'approbation. Une fois le plan approuvé, une version publique est affichée sur le site Web de l'AOE.

### ÉLÉMENT

2019-21 Business Plan approved by OCWA's Board of Directors and submitted to MOECC

*Message du président-directeur général – Courriel envoyé aux employés décrivant les principaux objectifs opérationnels et financiers, ainsi que les progrès réalisés en vue de les atteindre*

Résumé du Plan d'activités 2019-2021 fourni à la direction de l'AOE

Rapport annuel 2018 présenté au conseil d'administration

Rapport d'étape du 1<sup>er</sup> trimestre de 2019 présenté à la haute direction et au conseil d'administration

Site Web de l'AOE – Publication du Rapport annuel 2018

Rapport d'étape du 2<sup>e</sup> trimestre de 2019 présenté à la haute direction et au conseil d'administration

Rapport d'étape du 3<sup>e</sup> trimestre de 2019 présenté à la haute direction et au conseil d'administration

Rapport d'étape du 4<sup>e</sup> trimestre de 2019 présenté à la haute direction et au conseil d'administration (inclus dans le Rapport annuel 2019)

### ÉCHÉANCE

December, 2018

Tous les mois/  
trimestres  
(au besoin)

1<sup>er</sup> trimestre de  
2019

2<sup>e</sup> trimestre de  
2019

2<sup>e</sup> trimestre de  
2019

2<sup>e</sup>/3<sup>e</sup> trimestre  
de 2019 (après le  
dépôt à l'Assemblée  
législative)

3<sup>e</sup> trimestre de  
2019

4<sup>e</sup> trimestre de  
2019

2<sup>e</sup> trimestre de  
2020

## Annexe A

# Vue d'ensemble de l'AOE

L'Agence ontarienne des eaux (AOE) est un organisme de l'Ontario qui fournit un éventail complet de services de traitement de l'eau et des eaux usées à ses clients de la province. Ses principales activités sont l'exploitation et l'entretien des installations de traitement de l'eau et des eaux usées et de leurs réseaux de distribution et de collecte pour le compte de municipalités, de communautés des Premières Nations, d'institutions et d'entreprises privées. Outre ces activités, l'AOE offre un large éventail de services techniques, consultatifs et d'ingénierie aux propriétaires de réseaux d'eau et d'eaux usées.

L'AOE surpasse tout autre organisme d'exploitation quant au nombre d'installations municipales d'eau et d'eaux usées gérées par un tel organisme en Ontario. À l'heure actuelle, l'Agence exploite plus de 800 stations de traitement des eaux et réseaux connexes pour le compte de plus de 180 clients et fournit des services techniques et consultatifs à plusieurs autres clients. Les installations sont aussi bien des puits et des stations de pompage de petite taille que de vastes réseaux urbains d'eau et d'eaux usées.

### Mandat

L'AOE est une entreprise opérationnelle créée aux termes de la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement*. Elle a pour mandat de fournir à ses clients des services de traitement de l'eau et des eaux usées et des services connexes de manière à protéger la santé de la population et l'environnement, et à encourager la conservation des ressources en eau. Ces services comprennent le financement, la planification, la conception, la construction et l'exploitation des stations de traitement et de leurs réseaux de distribution et de collecte. Le rôle, les pouvoirs et les responsabilités de l'AOE sont énoncés dans un protocole d'entente (PE) conclu avec le Ministère de l'Environnement, de la Préservation de la nature et des Parcs. Ce protocole a été mis à jour en 2012 et reconfirmé en 2015, puis en 2017 par le ministre de l'Environnement, de la Préservation de la nature et des Parcs et le président du conseil d'administration de l'Agence. L'AOE exerce ses activités conformément à diverses politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario énoncées dans le PE.

### Vision et mission

La vision de l'AOE est *d'être un chef de file digne de confiance dans le domaine de l'eau*. Sa mission : démontrer son engagement envers l'excellence en fournissant de l'eau potable sûre, fiable et économique.

Les valeurs de l'AOE reposent sur l'établissement de relations de confiance avec les clients et les autres parties prenantes.

Transparence	Une communication ouverte et honnête à propos de nos activités.
Respect	L'établissement de solides liens avec nos employés, nos clients et les autres parties prenantes en misant sur la diversité et en agissant de façon responsable et appropriée.
Compréhension	La conviction que nos employés ont les connaissances et les capacités requises pour relever les défis auxquels fait face le secteur de l'eau et des eaux usées. Se tenir au fait des tendances ainsi que des technologies et des processus novateurs du secteur.
Innocuité	La prestation de services d'approvisionnement en eau saine pour protéger nos employés, les collectivités que nous servons et l'environnement.
Travail d'équipe	Le travail coopératif, le partage de notre expertise collective et l'innovation pour obtenir des résultats exceptionnels et nous acquitter de notre mission.

## Gouvernance

L'AOE s'est engagée à adopter des pratiques de gouvernance exemplaires à tous ses échelons afin d'améliorer la transparence et sa responsabilité à l'égard des clients, du gouvernement et de la population de l'Ontario.

L'Agence est dirigée par un conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration de l'AOE sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, sur la recommandation du premier ministre. Le conseil d'administration a adopté des pratiques de gouvernance exemplaires prévoyant notamment l'orientation et la formation permanente de ses membres, des réunions à intervalles réguliers et des séances de planification stratégique. De plus, il respecte le code de conduite de l'Agence.

L'Agence s'est dotée d'une grille de compétences pour son conseil d'administration, afin de s'assurer que les membres du conseil possèdent les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle à long terme de l'Agence.

Le conseil d'administration de l'AOE est composé de membres dont les compétences et les expériences diversifiées lui permettent d'assumer efficacement ses responsabilités en matière de gérance. Ils ont de l'expérience dans les secteurs public et privé et la gestion de sociétés municipales, y compris les sociétés de services publics.

Le conseil d'administration est chargé des affaires générales de l'Agence. Il doit notamment établir l'orientation stratégique de l'AOE, surveiller son rendement et veiller à ce que les systèmes et les contrôles nécessaires soient en place pour assurer l'administration adéquate de l'Agence conformément aux documents qui la régissent. Le conseil rend des comptes à l'Assemblée législative de la province par l'entremise du ministre de l'Environnement, de la Préservation de la nature et des Parcs.

Le conseil d'administration de l'AOE a créé plusieurs comités permanents pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance, à savoir le Comité de la vérification et des finances; le Comité du renouvellement des activités et de la technologie; le Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels; le Comité des Premières Nations; et le Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations. Des groupes de travail temporaires sont également mis sur pied, si le conseil d'administration le juge nécessaire, pour fournir une orientation en matière de gestion et superviser certaines priorités et initiatives de l'Agence.

## Obligation de rendre compte

L'AOE rend des comptes au gouvernement et à la population de l'Ontario à plusieurs égards, à savoir :

- respect des exigences établies par les organismes de réglementation (MEPP, ministère du Travail et médecin-hygiéniste) relativement aux installations qu'elle exploite;

- ◆ production de rapports à l'intention de ses clients sur les installations municipales de traitement de l'eau qu'elle exploite;
- ◆ préparation d'un rapport annuel, qu'elle présente au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, puis qui est déposé à l'Assemblée législative et mis à la disposition de la population ontarienne en ligne à [www.ocwa.com/fr](http://www.ocwa.com/fr);
- ◆ préparation d'un plan d'activités triennal, incluant des mesures de rendement, qu'elle présente au ministre de l'Environnement, de la Préservation de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, puis qui est mis à la disposition de la population ontarienne en ligne à [www.ocwa.com/fr](http://www.ocwa.com/fr);
- ◆ facilitation des vérifications annuelles de ses états financiers et des vérifications périodiques de l'optimisation des ressources effectuées par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario;
- ◆ accès à ses dossiers en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- ◆ respect des mesures législatives applicables, ainsi que des politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario;
- ◆ utilisation d'un programme de gestion globale des risques pour déterminer et évaluer les risques d'entreprise et d'exploitation.

## Opérations et activités de l'AOE

Outre ses activités principales d'exploitation et d'entretien, l'AOE offre à ses clients un vaste éventail de services connexes, que ce soit des services techniques, consultatifs, d'ingénierie et de formation, par exemple, pour l'optimisation des processus, la gestion de la consommation d'énergie et la gestion des actifs.

Notre objectif est d'aider nos clients dans la gestion, à toutes les étapes du cycle de vie, de leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées et de leurs réseaux connexes de collecte et de distribution, et de les aider à assurer la durabilité de leurs réseaux. Dans toutes nos activités, nous cherchons assidûment à employer des technologies, des solutions et des processus novateurs afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la fiabilité des installations.

L'AOE recourt à une structure de services partagés qui permet de répartir le personnel et les ressources à proximité des grandes usines municipales et des petites installations satellites pour obtenir une optimisation géographique. Cette structure permet de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts d'exploitation et d'entretien pour chaque municipalité. De plus, les clients bénéficient de la mise en commun de services de gestion, d'administration et de soutien spécialisé.

Plus de 90 % de nos employés travaillent directement à développer, à vendre et à offrir des solutions pour les clients. Ce sont des gens très compétents qui ont une longue expérience du secteur du traitement de l'eau et des eaux usées. Certains membres de notre personnel ont commencé à fournir des services d'exploitation à nos clients municipaux avant la création de l'Agence en 1993, ayant travaillé pour ses prédécesseurs, à savoir la Division de l'exploitation des services publics du Ministère de l'Environnement et la Commission des ressources en eau de l'Ontario, qui avait été créée en 1956 pour superviser les ressources en eau de la province.

L'AOE a une capacité inégalée d'offrir une excellente performance en ce qui concerne la conformité et la sûreté des technologies et des installations de toutes tailles des nombreuses et diverses régions de la province. Nos employés traitent l'eau et les eaux usées pour des municipalités de toutes tailles, allant de 1,4 million d'habitants dans la Municipalité régionale de Peel à 2 400 personnes à Moose Factory.

De par notre rôle en tant qu'organisme public, la protection de la santé et de la sécurité publique est notre première priorité. Nos équipes d'intervention d'urgence qui sont hautement formées et disposent d'un matériel spécialisé sont prêtes à entrer en action 24 heures sur 24 partout en Ontario, représentant ainsi une ressource essentielle pour la province. Grâce à nos pôles régionaux, nous sommes toujours à proximité, prêts à fournir des services d'urgence, en cas de besoin. Nous soutenons aussi le gouvernement dans la protection de l'eau potable destinée à la population et la protection de nos lacs et rivières en offrant, pour le compte du Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, des services de formation aux exploitants des réseaux de traitement de l'eau de la région, et en offrant directement ces services à d'autres exploitants de la province.

Partout au Canada et dans le monde, le vieillissement des infrastructures et les budgets municipaux restreints forcent les services publics de distribution d'eau à trouver des moyens de faire plus avec moins. L'AOE fait en sorte que ses clients prennent des décisions éclairées en matière d'investissements dans l'infrastructure; elle les aide à élaborer des plans exhaustifs concernant les installations d'eau et d'eaux usées axés sur leurs besoins d'infrastructure pour au moins les dix prochaines années et à bénéficier des possibilités de financement des gouvernements fédéral et provincial afin de mettre à exécution ces plans.

Les municipalités et le secteur dans son ensemble cherchent des façons plus efficaces et plus écologiques de gérer leurs systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées. L'AOE aide ses clients à rendre leurs infrastructures plus résilientes, à réduire leur consommation d'énergie et à diminuer les émissions de gaz à effet de serre grâce à des technologies et des pratiques de gestion exemplaires, y compris la transformation des biosolides des usines de traitement des eaux usées en sources d'énergie, comme on le fait avec les déchets alimentaires et d'autres matières organiques.

Nous innovons également dans le domaine de la gestion de l'information. L'AOE développe actuellement et met en œuvre des systèmes intégrés visant à automatiser par Internet la collecte, l'analyse et la communication de l'information concernant les réseaux d'eau et d'eaux usées. Notre but est de faire en sorte que notre personnel d'exploitation et nos clients aient directement accès à de l'information à jour sur toutes les installations que nous exploitons.

Nous pensons que le succès de l'AOE dans ces initiatives nous permettra de continuer à fournir le plus haut de service qui soit à nos clients tout en aidant la province à protéger la santé de la population ontarienne, à conserver nos ressources en eau et à en assurer la durabilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain.



## Annexe B

## Plan des ressources humaines

## Aperçu des effectifs

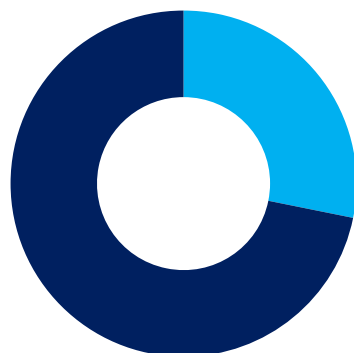
Au 31 août 2018, l'AOE comptait 855 employés.

## SOMMAIRE DES EFFECTIFS

	Employés réguliers	Employés ayant un contrat d'une durée déterminée	Total
Temps plein	757	88	845
Temps partiel	2	8	10
<b>Total</b>	<b>759</b>	<b>96</b>	<b>855</b>

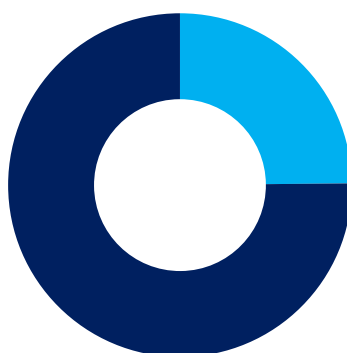
## Répartition des employés selon le sexe

## Direction



◆ Hommes: 79  
◆ Femmes: 31  
Total: 110

## Autre que la direction



◆ Femmes: 185  
◆ Hommes: 560  
Total: 745

## Total



◆ Hommes: 639  
◆ Femmes: 216  
Total: 855

## Tendances et défis en matière de RH

L'AOE exerce des activités très spécialisées qui nécessitent une main-d'œuvre compétente et, pour ses activités d'exploitation, agrée afin d'atteindre ses objectifs, de répondre aux attentes des clients et de respecter les obligations réglementaires. Le profil démographique de la main-d'œuvre de l'AOE reflète celui du secteur, tant pour ce qui est du nombre grandissant d'employés qui prennent leur retraite qu'en ce qui a trait à la pénurie de personnel agrée pour les opérations.

Le rôle d'exploitant de réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées évolue sans cesse; il est de plus en plus complexe et exige une responsabilité et des connaissances technologiques de plus en plus grandes. Par conséquent, les compétences exigées aujourd'hui des personnes qui entrent dans le secteur sont très différentes d'il y a à peine 10 ans. Il est important pour nous de surveiller et de comprendre ces changements, et d'élaborer des stratégies d'adaptation.

Nous accordons une plus grande attention à notre stratégie en matière de diversité et d'inclusion, pour favoriser l'instauration d'une culture axée sur le soutien, l'inclusivité et le respect au travail, afin de tirer parti du large éventail de caractéristiques uniques de notre personnel. L'Agence doit également comprendre comment elle peut garder à l'emploi et motiver les jeunes travailleurs, l'analyse des données sur le recrutement indiquant une augmentation du nombre de nouveaux employés de l'Agence âgés de 24 à 35 ans, tandis que celui des nouveaux employés âgés de 35 à 54 ans diminue.

## Grandes priorités en matière de ressources humaines

### Planification du capital humain

La planification du capital humain est de plus en plus utilisée dans les efforts de transformation des services et d'amélioration de la satisfaction des besoins de nos clients et parties prenantes. Dans son plan en matière de capital humain de 2017-2020, l'AOE décrit les stratégies et les mesures qui seront mises en œuvre pour se doter d'effectifs ayant le leadership et les capacités opérationnelles nécessaires à la concrétisation de ses priorités stratégiques.

Ce plan comprend des programmes et initiatives visant à attirer des personnes qualifiées et d'origines diverses, à favoriser une culture axée sur une participation et un engagement plus grands des employés, ainsi qu'à développer les capacités de leadership.

Nous faisons des efforts considérables pour augmenter l'engagement et la mobilisation à tous les niveaux de l'organisation. Les résultats du plus récent sondage sur la participation des employés de l'AOE montrent que les principales forces de l'Agence sont les relations avec les collègues de travail, l'adéquation à l'emploi, des attentes et une direction claires, ainsi que la mobilisation envers la fonction publique. Ils montrent également que nous pouvons en faire plus au chapitre de la reconnaissance des contributions individuelles, de la promotion équitable et de l'uniformité des pratiques d'embauche et de la communication. Pour améliorer notre rendement dans chacun de ces domaines, nous travaillons avec nos gestionnaires et employés à l'élaboration de plans d'action qui ont des retombées importantes à l'échelle locale.

Le renforcement des capacités de leadership et la continuité sur le plan de la gestion sont des priorités pour la haute direction et la Direction des ressources humaines. Sur le plan du renforcement des capacités de leadership, l'Agence a mis à l'essai un programme de développement du leadership qui répond aux besoins de deux groupes : les futurs gestionnaires et les futurs dirigeants.

L'AOE continuera de désigner des successeurs aux postes de direction et aux postes critiques pour la gestion des risques, et ce sur une base annuelle.

### Diversité et inclusion

L'AOE est un chef de file dans l'industrie de l'eau, et nous savons que notre réussite repose sur l'inclusion et la diversité de nos effectifs, et que la diversité des expériences, des origines et des points de vue aide à trouver des solutions plus novatrices. En 2019, nous allons continuer à essayer de mieux comprendre nos lacunes sur les plans de la diversité et de l'inclusion et veiller à ce que les politiques, programmes et services élaborés et mis en œuvre soient inclusifs et équitables et qu'ils répondent aux besoins de nos employés et de nos clients. Nous nous sommes associés au Centre canadien pour la diversité et l'inclusion pour mieux comprendre l'état actuel de la diversité et de l'inclusion à l'AOE et définir une stratégie pluriannuelle en la matière.

La parité hommes-femmes est une des priorités actuelles de l'Agence. Depuis 2012, le nombre de femmes embauchées a considérablement augmenté, et celles-ci représentent maintenant 25 % de notre main-d'œuvre. La proportion de femmes demeure plus élevée dans les bureaux administratifs que dans le groupe Opérations de l'Agence, où les femmes sont largement sous-représentées tant au sein du personnel que dans les postes de gestionnaire. Leur représentation est considérablement plus élevée à l'échelon de la direction, les femmes occupant quatre des neuf postes (45 %) de la haute direction de l'Agence.

### Rémunération

Les résultats du sondage sur la rémunération nous permettent de comparer les salaires de l'AOE à ceux de l'industrie et de prendre des décisions stratégiques au sujet de la rémunération et de la classification. Nous continuons de travailler avec nos partenaires des syndicats et de la fonction publique de l'Ontario pour que nous soyons en mesure d'attirer et de maintenir en poste des personnes qualifiées.

### Relations de travail

L'AOE adopte une approche proactive pour l'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ses quatre syndicats (Syndicat des employés et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEEFPO), Association des employés et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario (AEEGAPCO), Ingénieurs - gouvernement de l'Ontario (PEGO) et Association des avocats de la Couronne). Nous comptons entre autres sur nos comités des relations avec les employés pour atteindre des objectifs communs grâce à la communication, à la résolution de problèmes et à l'échange d'information. Nous visons l'amélioration des relations avec les employés, la promotion de pratiques exemplaires en matière d'emploi, ainsi que la résolution des différends en milieu de travail grâce à la prestation de services uniformes, équitables et de grande qualité.

## Annexe C

# Plan de gestion de la technologie de l'information

Ces dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information et de ses processus opérationnels afin d'améliorer le service aux clients, en se dotant d'un réseau fiable dont les systèmes informatiques sont très accessibles, tout en garantissant la sécurité de l'environnement, des données et de l'information.

Les réalisations à ce jour sont les suivantes :

- ◆ Mise à niveau et amélioration du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) de l'Agence, qui sert à surveiller et à contrôler les réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées que l'Agence gère pour ses clients.
- ◆ Mise en place d'un répertoire SCADA dans lequel le personnel peut recueillir des données en temps réel et les rendre accessibles pour les opérations ou la production de rapports par l'entremise de notre Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO), qui permet de stocker et d'analyser les données clés sur les opérations et la conformité, et intégration de paramètres standard dans le Système GDO pour accélérer la préparation des rapports pour les clients.
- ◆ Implémentation d'un système de gestion du travail (SGT) amélioré, qui permet à l'AOE de suivre et de gérer le travail des exploitants et de gérer et d'entretenir les actifs des clients, en donnant aux exploitants l'information nécessaire à la réalisation de travaux d'entretien et d'activités de gestion de plus en plus complexes, et en leur fournissant de l'information plus directe sur leurs actifs et la performance de leurs installations. Le système permet à l'Agence de réduire les coûts d'entretien et de minimiser les risques, comme les défaillances non planifiées. Il facilite l'analyse de la performance des actifs de nos clients, la recommandation des investissements aux fins de la remise en état et du renouvellement, ainsi que le maintien de la viabilité de ces actifs.
- ◆ Utilisation d'un système portatif, actuellement testé par un nombre restreint d'utilisateurs, qui permettra à l'exploitant de s'occuper des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et de veiller à leur entretien, peu importe où il se trouve. Grâce à ces appareils, les exploitants pourront obtenir des données d'un certain nombre de systèmes, dont le SGT et le SCADA, « sur le terrain » et non seulement dans la salle de contrôle, ce qui leur permettra de prendre plus rapidement des décisions éclairées.

- ◆ Établissement de systèmes informatiques, réseaux et applications à redondance complète dans deux centres de données, et instauration de processus exhaustifs de reprise après catastrophe.
- ◆ Augmentation du nombre de sites connectés au réseau de l'AOE, qui passera de 40 à 320.
- ◆ Amélioration des capacités de l'AOE en matière de sécurité afin de renforcer notre cyberrésilience et d'être en mesure de mieux nous protéger contre les menaces de maliciels avancés, de les détecter et d'y réagir.
- ◆ Élaboration d'une stratégie de gestion des données et d'un modèle d'architecture d'entreprise, et intégration des données et applications par l'intermédiaire d'un bus de services d'entreprise, qui simplifie les processus et renforce l'intégrité des données.

Ces améliorations essentielles aux processus et à la technologie établissent les bases d'autres mesures d'optimisation que nous pouvons prendre. La prochaine étape dans l'évolution de la technologie de l'AOE est la mise en œuvre du Programme de renouvellement des activités (PRA), axé sur des investissements stratégiques dans les méthodes opérationnelles de l'AOE, ses systèmes de TI, son personnel et son infrastructure pour soutenir et faire croître ses activités.

Un bureau de gestion de programme (BGP) a été mis sur pied pour gérer la mise en œuvre des initiatives du PRA. Ce BGP, qui relève directement du directeur général, est chargé de veiller au bon déroulement du programme ainsi qu'à la planification, au suivi, à la gouvernance et à la supervision de toutes les activités connexes.

Le PRA est mis en œuvre de façon graduelle, la priorité étant donnée aux activités les plus cruciales.

En outre, l'AOE lancera diverses initiatives visant l'amélioration continue de ses processus et systèmes de TI, à savoir :

- ◆ Poursuite des mesures visant à renforcer les capacités de l'AOE en matière de cybersécurité, avec la mise en œuvre de la nouvelle génération des outils de cybersécurité pour protéger proactivement notre réseau, notre matériel informatique et les données des clients;
- ◆ Mise en œuvre d'une stratégie d'hébergement de la TI, incluant un plan de modernisation des deux centres de données de l'AOE et de déménagement de ces centres chez des fournisseurs en colocation;
- ◆ Augmentation des capacités informatiques de l'Agence pour intégrer des solutions d'infonuagique;
- ◆ Augmentation de la productivité des exploitants et amélioration de leur accès à l'information grâce à l'utilisation d'appareils portables, y compris pour la résolution de problèmes liés au système, l'amélioration des processus et la formation;
- ◆ Collaboration avec les fournisseurs pour améliorer sans cesse les systèmes opérationnels de l'Agence.

## Annexe D

# Stratégie de communication

La stratégie de communication de l'AOE a pour but de nouer des liens solides et mémorables avec divers publics. Nos stratégies axées sur les clients et nos initiatives favorisant le changement, comme le Programme de renouvellement des activités, nécessitent la diffusion d'information à jour à l'intention de plusieurs de nos publics, et ce, sur une base continue. En outre, nous communiquons directement avec le public en ce qui a trait à la protection de nos réseaux hydriques et de l'environnement avec notre programme OneWater et la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush ».

### Publics de l'AOE

Les activités de communication de l'AOE visent cinq publics clés :

- ◆ Les clients actuels, qui continueront de générer des revenus pour l'AOE et à qui il faut fournir des services ayant une valeur stratégique et opérationnelle pour les convaincre de prolonger leur contrat, d'ajouter des services et de vanter les mérites de l'AOE.
- ◆ Les clients potentiels qui, dans bien des cas, découvrent l'AOE et ses capacités.
- ◆ Les employés, qui jouent un rôle important puisqu'ils sont le premier point de contact des clients avec l'AOE et peuvent être des influenceurs.
- ◆ Les partenaires, qui envisagent de collaborer avec l'AOE.
- ◆ Le grand public, qui prend connaissance du travail de l'AOE dans la collectivité grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation.

### Messages clés

Les messages clés de l'AOE visent à communiquer des renseignements importants au sujet de l'Agence. Voici quelques-uns de ces messages :

- ◆ L'AOE est un partenaire digne de confiance qui exploite plus de 800 installations de traitement de l'eau et des eaux usées en Ontario, plus que tout autre exploitant au Canada.
- ◆ L'AOE est un organisme de la Couronne menant ses activités selon le principe du recouvrement des coûts; elle rend des comptes au ministère de l'Environnement, de la Préservation de la nature et des Parcs.

- ◆ L'AOE est un « fournisseur de solutions globales en matière d'eau » qui offre une grande diversité de services dans les secteurs de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées, y compris l'exploitation, la gestion et l'entretien des installations, le transport, la gestion des actifs, la gestion énergétique et l'optimisation des processus.
- ◆ L'AOE joue un rôle clé dans l'entretien de l'infrastructure de traitement des eaux de l'Ontario; elle gère des actifs de plus de 15 milliards de dollars pour le compte de ses clients.
- ◆ L'AOE est le spécialiste de l'eau potable en Ontario; elle approvisionne 3,6 millions de personnes en eau potable propre et salubre dans toute la province et s'assure que les quelque 1,065 milliard de litres d'eaux usées qu'elle traite et rejette dans les lacs et les rivières de l'Ontario respectent les normes environnementales les plus strictes.
- ◆ L'AOE contribue à protéger les Grands Lacs en optimisant l'enlèvement des éléments nutritifs dans ses installations de traitement des eaux usées et en informant le public sur l'élimination sécuritaire des médicaments et d'autres produits qui contaminent les réseaux d'eau.
- ◆ L'AOE aide à assurer l'accès à de l'eau potable propre dans les communautés des Premières Nations en Ontario en offrant une formation et un soutien aux exploitants des réseaux d'eau de ces communautés.
- ◆ L'AOE contribue à réduire les effets du changement climatique en aidant ses clients à faire en sorte que leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées puissent faire face au changement climatique et en limitant la production de gaz à effet de serre grâce à la réduction de la consommation d'énergie dans les installations que nous exploitons.
- ◆ L'AOE soutient le développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies de l'eau en Ontario en s'associant à ses clients municipaux et à des entreprises technologiques de l'Ontario pour trouver des solutions novatrices et mettre à l'essai de nouveaux produits et services.
- ◆ L'AOE est axée sur sa clientèle et a démontré qu'elle peut prospérer dans un marché compétitif.
- ◆ Les équipes opérationnelles de l'AOE obtiennent d'excellents résultats en matière de conformité.
- ◆ L'AOE se soucie de la santé des populations qu'elle sert et de l'environnement.
- ◆ Les employés de l'AOE jouent un rôle actif dans la collectivité. Ils participent à des activités communautaires, à des programmes d'information sur l'eau et à des campagnes de sensibilisation pour faire mieux connaître le secteur de l'eau partout dans la province.
- ◆ Grâce à ses établissements disséminés en Ontario, l'AOE est toujours à proximité et prête à fournir des ressources d'urgence si cela est nécessaire.

## Principales initiatives en 2019

En 2019, l'AOE se concentrera sur les initiatives de communication suivantes :

- ◆ Poursuivre la mise à jour du matériel de communication et de marketing pour mettre l'accent sur son rôle de fournisseur de solutions globales en matière d'eau et de partenaire digne de confiance.
- ◆ Accroître la visibilité de l'AOE en soumettant des articles et en faisant des présentations lors de conférences et de salons professionnels du secteur de l'eau.
- ◆ Élargir le programme OneWater de l'AOE afin qu'il soit mis en œuvre dans au moins 10 autres collectivités ontariennes, intégrer une perspective autochtone au programme et un nouveau module d'apprentissage axé sur la récupération des ressources.

- ◆ Poursuivre la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush », en mettant l'accent sur le message « la toilette et les drains ne sont pas une poubelle ».

### **Communications internes**

Outre les initiatives décrites précédemment, l'AOE utilisera ses outils de communication (intranet, courriel et médias sociaux) pour transmettre des renseignements importants au personnel et le tenir au courant de l'orientation et des priorités de l'organisme.



Les principaux moyens et activités de communication sont les suivants :

INITIATIVE/ACTIVITÉ	PURPOSE	
Mises à jour sur la santé et la sécurité / Bulletins sur la sécurité	Sensibiliser le personnel à la santé et à la sécurité	MP
Bulletin à l'intention du personnel	Faire connaître les principales activités, initiatives et nouvelles de l'Agence	H
Tableau de bord sur la conformité des activités à l'intention du conseil	Tenir les membres du conseil d'administration au courant des principaux indicateurs du rendement	TT
Rapport trimestriel sur le plan d'activités	Tenir les membres du conseil d'administration au courant des principaux indicateurs du rendement	TT
Message du président-directeur général / Bulletin	Bulletins électroniques publiés par le bureau du président pour informer le personnel des activités importantes, notamment celles liées à l'examen organisationnel	AB

## Communications externes

L'AOE aura recours à son bulletin externe, à des publications, à son site Web et aux médias sociaux pour faire connaître sa proposition de valeur à ses clients actuels et potentiels. Ces outils permettront de fournir des renseignements sur les tendances du secteur de l'eau et des eaux usées, les nouveaux produits et services de l'Agence, ainsi que ses campagnes et ses initiatives d'information.

INITIATIVE/ACTIVITY	PURPOSE	
Bulletin électronique (À la source)	Tenir les clients actuels et potentiels au courant des tendances du secteur et des domaines d'expertise de l'AOE	TT
Site Web	Tenir les clients actuels et potentiels ainsi que le grand public au courant des services et des activités de l'AOE et leur fournir nos coordonnées	MP
Brochures / dépliants	Présenter les nouveaux produits de l'AOE et renseigner les clients potentiels	MP
Rapports sur le rendement pour les clients	Préparer des rapports personnalisés pour certains clients sur les activités menées pour eux conformément aux exigences contractuelles	TA
Rapport annuel	Fournir un compte rendu exhaustif sur les réalisations et les activités de l'AOE pour l'année écoulée et faire le point sur les finances et les principales mesures du rendement	TA
Liaison communautaire (festivals de l'eau, présentations dans les écoles, soutien des collectivités et activités communautaires)	Soutenir les collectivités et faire des présentations éducatives sur le cycle de l'eau, la surveillance et la conservation, ainsi que la protection de l'infrastructure hydrique et de notre environnement naturel, qui passe notamment par l'élimination adéquate des médicaments inutilisés et autres produits qui contaminent le réseau d'eaux usées	MP
Commandites	Commanditer des activités dans les localités où l'AOE fournit des services	MP
Salons professionnels/ Conférences	Participer à des salons professionnels du secteur de l'eau pour faire connaître nos capacités et nos services; recueillir de l'information sur le secteur et faire des présentations lors de conférences	MP
Médias sociaux / Publipostage électronique (Twitter, Facebook, LinkedIn)	Tenir les clients au courant des initiatives de l'AOE et du secteur; leur faire connaître d'autres organismes du secteur et les événements intéressants touchant le secteur de l'eau et des eaux usées	MP
Sondages auprès des clients / Comités consultatifs de clients	Prendre connaissance des commentaires des clients et des parties prenantes au sujet des activités et des stratégies de l'AOE et du secteur	TA/ TT
Résumés / Articles / Éditoriaux	Promouvoir l'AOE et ses employés en tant qu'experts du secteur de l'eau	MP
Candidatures pour des prix	Mettre en lumière l'expertise de l'Agence dans divers domaines du secteur	MP
Programme d'information OneWater	Poursuivre la mise en œuvre du programme dans diverses collectivités clientes en collaboration avec les exploitants de l'AOE et le personnel enseignant local	MP
Campagne de sensibilisation « I Don't Flush »	Lancer la quatrième phase de la campagne axée sur le message « La toilette et les drains ne sont pas une poubelle ».	2019

Legend: MP = Mesure permanente H: Hebdomadaire TT: Tous le trimestres AB: Au Besoin TA = Tous les ans

## Annexe E

# Initiatives réalisées avec des tiers

En tant que chef de file dans le secteur de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées en Ontario, l'AOE travaille de concert avec divers organismes qui appuient la recherche sur l'eau et les eaux usées et les technologies utilisées dans ce domaine, afin de faire connaître et de régler les questions relatives à l'eau en Ontario :

- ◆ Consortium de recherche sur l'eau pour le Sud de l'Ontario (CRESO) – L'AOE et le CRESO ont conclu un protocole d'entente qui décrit la collaboration entre les deux organismes afin d'appuyer la recherche, le développement et la démonstration des technologies ainsi que les pratiques d'assainissement de l'eau, et d'offrir un soutien stratégique aux entreprises technologiques. Dans le cadre de ce protocole d'entente, le CRESO et l'AOE participent ensemble sur une base régulière aux différentes activités éducatives et promotionnelles organisées, souvent avec d'autres organismes, comme le Water Technology Acceleration Program (WaterTAP). Ces activités visent à mieux sensibiliser les gens aux questions relatives à l'eau et facilitent les échanges entre les chercheurs universitaires, les membres de l'industrie et le secteur public sur les façons dont les municipalités peuvent gérer les problèmes.
- ◆ Centre for Alternative Wastewater Treatment (CAWT) du collège Fleming (CAWT) – L'AOE a collaboré avec le CAWT du collège Fleming dans le cadre d'un certain nombre de projets d'innovation dans le secteur de l'eau et des eaux usées, notamment pour faire la démonstration de plusieurs technologies des partenaires du CAWT dans des installations exploitées par l'AOE de la ville de Kawartha Lakes.
- ◆ Chaire de recherche du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) – L'AOE offre du soutien financier, entre autres, au titulaire de la chaire de recherche industrielle en traitement de l'eau du CRSNG à l'Université de Waterloo. Cette chaire de recherche travaille en étroite collaboration avec des partenaires de l'industrie, comme l'AOE, pour mener des projets de recherche appliquée sur certains sujets pouvant contribuer à améliorer le processus de traitement de l'eau et qui présentent un intérêt pour les acteurs de l'industrie et les utilisateurs finaux du secteur municipal.

Au fil des ans, l'AOE a noué des liens avec diverses entreprises technologiques dans le secteur de l'eau afin de soutenir le développement et la mise à l'essai de leurs technologies. En 2019 et par la suite, nous continuerons de collaborer avec ces entreprises et chercherons des occasions de former de nouveaux partenariats.

D'autres initiatives de l'Agence sont menées avec des tiers, notamment la campagne de sensibilisation « I Don't Flush », élaborée conjointement par l'AOE et la Clean Water Foundation, ainsi que la mise en œuvre, avec la SIERE, d'initiatives de réduction de la consommation d'énergie dans les installations de nos clients partout en Ontario, notamment dans le cadre du programme « énergiconomies ». Ces initiatives sont décrites plus en détail à la section **Stratégies de l'AOE pour 2019-2021**.