



ONTARIO CLEAN WATER AGENCY  
AGENCE ONTARIENNE DES EAUX

# Plan d'activités

**2023-2025**

# Table des matières

<b>1</b>	<b>Résumé</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>Annexe A</b>	<b>63</b>
				Vue d'ensemble de l'AOE	
<b>2</b>	<b>Analyse environnementale</b>	<b>5</b>	6.1	Mandat	63
2.1	Pandémie de COVID-19	5	6.2	Vision, mission et valeurs	64
2.2	Économie	5	6.3	Gouvernance	65
2.3	Financement fédéral et provincial des infrastructures	7	6.4	Obligation de rendre compte	66
2.4	Tendances du secteur	7	6.5	Activités et services de l'AOE	66
2.5	Mesures législatives fédérales et provinciales	16	<b>7</b>	<b>Annexe B</b>	<b>68</b>
2.6	Priorités du gouvernement provincial	19		Lettre de mandat pour 2023	
2.7	Questions liées à l'effectif	23	<b>8</b>	<b>Annexe C</b>	<b>73</b>
2.8	Programme de renouvellement des activités	25		Plan de ressources humaines	
2.9	Audit de l'optimisation des ressources	26	8.1	Aperçu de l'effectif	73
<b>3</b>	<b>Orientation stratégique</b>	<b>27</b>	8.2	Tendances et défis en matière de ressources humaines	73
3.1	Activités principales	27	8.3	Grandes priorités en matière de ressources humaines	74
3.2	Stratégies de l'AOE pour 2023–2025	30	<b>9</b>	<b>Annexe D</b>	<b>76</b>
3.3	Indicateurs de rendement clés	47		Plan de gestion de la technologie de l'information	
3.4	Initiatives et mesures du rendement 2023	49	<b>10</b>	<b>Annexe E</b>	<b>79</b>
<b>4</b>	<b>Évaluation et gestion des risques</b>	<b>53</b>		Stratégie de communication	
<b>5</b>	<b>Communication du plan d'activités</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>Annexe F</b>	<b>85</b>
				Initiatives réalisées avec des tiers	

# 1. Résumé

**Le plan d'activités 2023–2025 de l'Agence ontarienne des eaux (AOE) mise sur la réussite des stratégies de croissance et des autres initiatives auxquelles l'AOE s'est consacrée pendant plusieurs années. Outre ses activités principales que sont l'exploitation et l'entretien de systèmes sûrs et efficaces d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées pour ses clients, l'AOE a groupé ses principales initiatives en quatre domaines d'action : veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de ses employés; assurer la croissance en proposant à ses clients des solutions globales; augmenter l'efficacité en améliorant les processus opérationnels; et servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province. L'AOE continuera 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.**

La pandémie de COVID-19 a eu d'importantes répercussions sur l'AOE au cours des dernières années. La plupart des activités commerciales de l'Agence étant depuis revenues à la normale, l'AOE reste vigilante en ce qui concerne la protection de la santé et de la sécurité des employés et la surveillance et la gestion d'effets persistants de la pandémie sur les activités, le personnel et les clients de l'Agence. Des efforts sont également en cours pour reconnecter les équipes, améliorer la culture d'entreprise de l'Agence et répondre aux besoins en matière de bien-être physique et mental du personnel de l'Agence au lendemain de la pandémie.

Consciente du rôle important que joue son personnel, l'AOE continue de travailler à l'instauration d'une culture d'entreprise sûre et inclusive en mettant en œuvre des programmes et des initiatives qui favorisent un milieu de travail diversifié, inclusif, équitable, antiraciste et respectueux. Pour y arriver, elle a mis sur pied une stratégie globale de diversité, d'équité et d'inclusion et un programme de développement du leadership; elle accorde une grande importance à la santé, à la sécurité, au bien-être et à la croissance professionnelle des employés; et elle s'assure de mobiliser le personnel afin qu'il apporte une contribution productive au milieu de travail tout en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs.

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 fournis à ses clients et la recherche de nouveaux clients. La prestation de services à valeur ajoutée offertes aux clients de l'Agence, 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. Cela comprend le soutien au renouvellement des infrastructures municipales en aidant les clients à gérer leurs biens et à planifier, à acquérir le financement requis et à préserver à long terme leurs réseaux. L'AOE est persuadée qu'en s'attachant à répondre aux besoins des clients, elle peut non seulement conserver, voire élargir sa clientèle au fil du temps, mais également rehausser considérablement la valeur de ses activités pour la province et la population.

# 1. Résumé

L'offre de valeur aux clients passe notamment par la réalisation de gains d'efficacité et l'amélioration de la productivité et de l'efficacité. Une des priorités de l'AOE consiste à continuellement chercher de meilleures façons de gérer ses activités et de réduire le coût de la prestation des services à ses clients municipaux ou autres. Dans le cadre de son engagement à l'égard de l'amélioration continue de l'efficacité et de l'efficacité de son organisation, l'AOE continuera à enrichir et à développer ses systèmes de technologie de l'information et à peaufiner ses processus opérationnels. L'Agence continuera également à apporter des améliorations à ses processus d'approvisionnement afin de gérer les risques associés à la chaîne d'approvisionnement et de s'assurer que les clients reçoivent la meilleure valeur.

En tant qu'organisme public, l'atteinte de ses objectifs opérationnels n'est qu'une des mesures du succès de l'AOE. Une grande partie de la valeur que l'AOE crée pour ses clients, ses employés et la population ontarienne est le fruit des efforts qu'elle déploie pour protéger l'environnement, renforcer la santé publique, promouvoir la gestion des ressources hydriques, soutenir l'innovation dans la province et offrir des possibilités de développement et de croissance économique.

Outre la prestation de services d'exploitation et d'entretiens conformes, efficaces et efficaces, l'AOE continuera de soutenir les initiatives qui apportent de la valeur à ses partenaires et au public en 2023 et par la suite. Les priorités comprennent : sensibiliser les collectivités de l'Ontario à la valeur de l'eau grâce à ses deux programmes d'éducation et de sensibilisation du public, « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et OneWater<sup>MD</sup> (Une eau pour tous); soutenir l'élaboration de solutions durables concernant l'eau et les eaux usées dans les collectivités des Premières Nations; renforcer sa capacité à intervenir en cas d'urgence; épauler la province et les municipalités de l'Ontario dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de suivi épidémiologique des eaux usées. L'AOE continuera également de travailler avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs pour la mise en œuvre des recommandations formulées par la vérificatrice générale dans son audit de l'optimisation des ressources de l'Agence de 2021.

## 2. Analyse environnementale

### FACTEURS QUI AURONT UNE INCIDENCE SUR LES OBJECTIFS FINANCIERS, OPÉRATIONNELS ET DE GESTION 2023–2025

#### FACTEURS EXTERNES

- ◆ Pandémie de COVID-19
- ◆ Économie
- ◆ Financement fédéral et provincial des infrastructures
- ◆ Priorités du gouvernement provincial
- ◆ Tendances du secteur
- ◆ Mesures législatives fédérales et provinciales

#### FACTEURS INTERNES

- ◆ Questions liées à l'effectif
- ◆ Programme de renouvellement des activités
- ◆ Audit de l'optimisation des ressources

### 2.1 Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 est le facteur externe le plus important avec lequel l'AOE et le monde entier ont dû composer depuis le début de 2020. Au cours de la pandémie, l'AOE a mis en place des mesures importantes et efficaces pour maintenir ses activités dans la province et minimiser les effets de la pandémie sur ses clients, tout en continuant d'offrir à son personnel un milieu de travail sain et sécuritaire.

Le programme de gestion globale des situations d'urgence de l'AOE, qui comprend des plans d'intervention d'urgence et de pénurie critique de personnel pour chaque installation exploitée par l'AOE, ainsi que les plans organisationnels d'intervention d'urgence et de poursuite des activités de l'Agence, a très bien réussi à minimiser l'impact de la pandémie sur ses activités, son personnel et ses clients. Depuis le début de la pandémie, les installations de traitement de l'eau et des eaux usées des clients de la province ont été exploitées et entretenues avec peu, voire pas de perturbations pour les clients de l'Agence et les collectivités desservies.

Bien que la plupart des activités commerciales de l'Agence soient revenues à la normale en 2022, l'AOE reste vigilante en ce qui concerne la protection de la santé et de la sécurité des employés et la surveillance et la gestion d'effets persistants de la pandémie sur ses activités, son personnel et ses clients.

### 2.2 Économie

La volatilité a été une composante principale de l'économie canadienne tout au long de 2022. Bien qu'après des années de restrictions pandémiques, la reprise d'une activité économique plus normale marque une évolution positive, les problèmes persistants de la chaîne d'approvisionnement, les pénuries généralisées de main-d'œuvre dans de nombreuses industries, y compris le secteur de l'eau, et un taux d'inflation en forte hausse ont tous eu un impact significatif sur l'économie. Cette volatilité économique devrait se poursuivre en 2023 et a été prise en compte dans les stratégies d'affaires et le plan financier de l'Agence.

Dans son *Rapport sur la politique monétaire* d'octobre 2022, la Banque du Canada note que malgré le ralentissement de l'inflation depuis son sommet au début de 2022 et les preuves que les problèmes d'approvisionnement s'atténuent progressivement, l'inflation reste élevée à l'échelle mondiale. À 6,9 % au Canada en octobre 2022, elle est demeurée bien au-dessus de la cible de 2 % de la Banque. En réponse aux taux d'inflation élevés, de nombreuses banques centrales ont rapidement augmenté leurs taux directeurs en 2022, dans le but de ralentir le cours et de ramener les taux à des normes historiques.

## 2. Analyse environnementale

La Banque du Canada, qui a maintenu son taux directeur à 0,25 % du début de la pandémie, en mars 2020, jusqu'en janvier 2022, a relevé son taux directeur à sept reprises entre mars et décembre 2022, le portant à 4,25 % en décembre 2022. Il s'agissait d'une augmentation significative, rapprochant les taux d'intérêt le plus près des normes historiques qu'ils ne l'ont été tout au long de la pandémie et dans les années qui l'ont précédée.

Dans le même rapport, la Banque a également noté que la hausse des taux d'intérêt avait l'effet escompté sur l'économie canadienne, aidant à rééquilibrer l'offre et la demande et à réduire les dépenses des ménages. La Banque prévoit que la baisse de la demande, la baisse des prix des matières premières et l'atténuation de l'impact des perturbations de l'approvisionnement mondial réduiront les pressions sur les prix au fil du temps, ramenant l'inflation à environ 3 % à la fin de 2023 et à 2 % à la fin de 2024.

La Banque du Canada note également que le rythme de la croissance économique au Canada ralentit et devrait se modérer davantage au fil du temps, projetant un passage de la croissance du produit intérieur brut (PIB) de 3,25 % en 2022 à un peu moins de 1 % en 2023, avant de légèrement remonter pour atteindre 2 % en 2024.

Les prévisions de la Banque vont essentiellement dans le sens de celles du document Perspectives économiques et revue financière 2022 du gouvernement de l'Ontario, rendues publiques à la mi-novembre, en 2022. Dans ce rapport, le gouvernement provincial prévoit un taux d'inflation de 6,9 % pour 2022, suivi d'une chute à 3,4 % en 2023 et à 2,3 % en 2024. Le PIB réel de l'Ontario devrait augmenter de 2,6 % en 2022, de 0,5 % en 2023 et de 1,6 % en 2024.

Il est possible que la hausse des coûts des biens amène certains clients à reporter des projets d'immobilisations et d'autres projets, réduisant ainsi les revenus potentiels générés par ces projets. 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 devraient permettre de compenser une certaine partie de l'augmentation des dépenses de l'Agence, tout comme les clauses de certains contrats, qui permettent de répercuter ces coûts directement sur les clients. La hausse des taux d'intérêt est susceptible d'avoir un impact positif sur les résultats financiers de l'Agence par l'augmentation des revenus d'intérêt perçus sur l'encaisse et les investissements de l'Agence.

## 2. Analyse environnementale

### 2.3 Financement fédéral et provincial des infrastructures

Depuis quelques années, les gouvernements fédéral et provincial font des investissements dans les infrastructures une de leurs priorités, une plus grande partie des fonds étant versée sous forme d'allocation plutôt que dans le cadre d'un processus de demande. Les municipalités sont ainsi mieux en mesure de planifier, sachant qu'un montant donné sera disponible chaque année. Ce financement des infrastructures, pour lequel l'AOE aide souvent ses clients à remplir la demande, devrait se poursuivre dans les 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, comme initialement annoncé dans son budget 2016, représente une excellente occasion pour les clients municipaux de l'AOE, qui sont nombreux à avoir eu de la difficulté dans le passé à financer leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Dans le cadre de cet engagement, le gouvernement du Canada avait signé une entente bilatérale avec l'Ontario le 14 mars 2018. En vertu de l'entente, la gestion des demandes de projet incombe à l'Ontario.

Comme indiqué précédemment, l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et de l'équipement exerce une pression supplémentaire sur les budgets municipaux, obligeant parfois les municipalités à reporter des projets d'immobilisations en raison de préoccupations au sujet des coûts. Cela rend le financement fédéral et provincial des infrastructures crucial pour de nombreuses municipalités ontariennes. L'AOE demeurera à l'affût de ces possibilités de financement et de toute nouvelle annonce de programme de financement, et elle continuera d'aider ses clients municipaux et des Premières Nations à cibler des projets et à préparer les demandes. Elle poursuivra aussi sa collaboration avec ses clients pour 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.

### 2.4 Tendances du secteur

Plusieurs grandes tendances auront une incidence sur l'AOE et le secteur de l'eau au cours des prochaines années.

#### Préparation aux situations d'urgence

La préparation aux situations d'urgence est un des principaux enjeux auxquels font face le secteur de l'eau et des eaux usées de même que le secteur municipal. Généralement, la planification des mesures d'urgence est axée sur les effets de phénomènes météorologiques violents, comme une inondation ou une sécheresse, causés par les changements climatiques et les interruptions de services non planifiées. Or, la pandémie de COVID-19 a forcé les municipalités et les autres exploitants de réseaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées à se doter de plans d'urgence pandémique sur plusieurs fronts, y compris la planification de la main-d'œuvre et l'établissement des horaires, l'exécution des projets d'immobilisations, les approvisionnements et le maintien de l'exploitation sécuritaire des installations hydriques, tout en veillant à la santé, à la sécurité et au bien-être du personnel.

Grâce à ses plans d'intervention d'urgence et de poursuite des activités bien pensés, l'AOE a pu maintenir la conformité de ses activités et minimiser les effets de la pandémie sur les installations de traitement de l'eau et des eaux usées de ses clients. L'AOE maintiendra par ailleurs son soutien au gouvernement provincial dans le cadre son intervention face à la pandémie, en poursuivant sa collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres intervenants pour détecter et surveiller la présence des signatures génétiques du SRAS CoV 2 (COVID 19) dans les eaux usées et pour identifier de manière proactive l'existence ou une prévalence accrue de la COVID 19 dans les collectivités de l'Ontario.

## 2. Analyse environnementale

### Inflation et gestion de la chaîne d'approvisionnement

La pandémie de COVID 19, à laquelle s'ajoute la guerre en cours en Ukraine, a affecté les prix de la chaîne d'approvisionnement et la disponibilité des biens et services nécessaires à la gestion des systèmes de traitement de l'eau et des eaux usées des clients. L'AOE a mis en place des plans d'atténuation pour minimiser les répercussions que les problèmes d'approvisionnement et la hausse des coûts des biens et services essentiels ont sur l'Agence. En plus d'exercer un suivi continu auprès des fournisseurs actuels de produits chimiques et de produits de base et de communiquer régulièrement avec les clients concernant la disponibilité et le coût des produits chimiques et d'autres biens et services essentiels, l'AOE a créé un comité interne d'approvisionnement en produits chimiques en réponse aux problèmes d'approvisionnement et aux augmentations de prix dues aux turbulences du marché. D'autres mesures d'atténuation entreprises comprennent le repérage de sources d'approvisionnement de rechange, au besoin; la mise en œuvre de changements de processus, le cas échéant, c'est-à-dire lorsque les produits chimiques nécessaires aux processus existants sont en pénurie; la communication proactive de renseignements afférents auprès de partenaires de l'Agence; et l'établissement et le maintien de relations avec les fournisseurs pour assurer la livraison continue des biens essentiels et de services.

### Planification et investissement en matière d'infrastructure

Le remplacement et la rénovation 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 de taille pour la plupart des municipalités clientes. Bien qu'il y ait eu d'importantes augmentations du financement fédéral et provincial pour les projets de modernisation des infrastructures ces dernières années, la plupart des programmes de financement exigent que les municipalités assument entre 10 % et 50 % des coûts totaux des projets. De plus, pour que les municipalités puissent profiter de ces programmes de financement et optimiser leur financement, elles doivent avoir des projets « prêts à démarrer ». L'augmentation de la dette de certaines municipalités en raison des mesures qu'elles ont dû prendre face à la pandémie de COVID-19 a accentué la pression sur leurs budgets déjà serrés.

La volatilité de la chaîne d'approvisionnement, la disponibilité des stocks et l'inflation des prix des biens et des services ont également eu une incidence sur le calendrier et le coût des projets d'immobilisations. Les municipalités sont en outre mises au défi de déterminer la priorité accordée à leurs projets d'immobilisations en fonction du risque associé au système, de la performance de l'équipement existant et des attentes en matière de service, tout en déterminant la meilleure façon d'atténuer les risques financiers et autres, y compris les impacts associés aux changements climatiques. À l'échelle nord-américaine, le secteur envisage des approches intégrées de réalisation de projets, telles que des contrats multipartites, pour partager les risques et les avantages financiers, en tirant parti de la mise en commun des bénéfices et de mesures incitatives en fonction des résultats de projet mesurables.

## 2. Analyse environnementale

L'AOE veut être en mesure d'aider ses clients en leur facilitant l'accès aux sources de financement appropriées pour répondre à leurs besoins d'infrastructure à long terme. Pour obtenir une partie des fonds disponibles, les municipalités devront investir dans la planification et le développement de projets réalistes et prêts à être lancés. Cela comprend la définition et la portée détaillée des projets, une analyse de constructibilité, des études d'impact environnemental et les exigences législatives. Pour aider ses clients à atteindre ce niveau de préparation, l'AOE travaille en étroite collaboration avec eux pour mettre en place des systèmes de gestion et d'entretien des biens et pour rédiger des plans de gestion des biens et des immobilisations à long terme leur permettant d'établir leurs besoins futurs en matière d'infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et de planifier en conséquence.

Parallèlement à la nécessité de remplacer leurs infrastructures vieillissantes, les municipalités doivent se doter de pratiques et de plans exhaustifs de gestion des biens qui garantiront la viabilité à long terme de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées. Le règlement provincial sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale pris 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 infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées; ces plans doivent tenir compte des coûts totaux du cycle de vie des biens. Par ailleurs, les plans relatifs aux biens de base (routes, ponts et ponceaux, systèmes de gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales) devaient être mis en œuvre d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2022, tandis que les plans visant tous les biens des municipalités doivent être mis en œuvre d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2024.

Le rapport *Exploiter les données de gestion des biens pour mieux planifier les infrastructures d'eau*, rédigé par le Public Sector Digest, le Réseau canadien de l'eau et l'Association canadienne des eaux potables et usées, révélait que la moitié des municipalités canadiennes sondées avaient un plan officiel de gestion des biens et que certaines municipalités étaient en voie d'en établir un. Il indiquait également qu'un grand nombre de municipalités et services publics ayant répondu au sondage disposaient de peu de données sur l'état des biens 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. Les grandes municipalités semblaient utiliser des méthodes de collecte des données plus objectives et avoir une plus grande confiance dans la fiabilité de leurs données.

L'AOE est bien placée pour aider ses clients municipaux, en majorité de petites municipalités rurales, à définir des plans efficaces de gestion des biens qui satisfont aux exigences du règlement provincial. Ces dernières années, elle s'est dotée d'un cadre complet de gestion de la qualité en matière d'intendance des biens, et elle s'est attachée à former son personnel afin d'améliorer ses connaissances et son savoir-faire en gestion des biens. L'AOE continue de soutenir ses clients en leur fournissant des études sur les tarifs, des plans financiers, des services de planification des immobilisations et d'autres services à valeur ajoutée selon les besoins; ces services sont également proposés aux clients potentiels dans le cadre du plan de croissance à long terme de l'Agence.

## 2. Analyse environnementale

### Gestion et analyse de données et cybersécurité

Les outils électroniques d'analyse et de gestion des données sont devenus indispensables pour l'élaboration de plans de gestion détaillés des biens et de l'infrastructure municipale. Ces systèmes « intelligents » permettent aux municipalités d'utiliser les données générées par les systèmes de gestion de l'exploitation, des processus et des biens pour prendre des décisions permettant de prolonger la durée de vie des biens, de réduire la consommation énergétique et l'utilisation de produits chimiques, et d'offrir un meilleur service à la clientèle, ce qui mène en fin de compte à une gestion plus stratégique des biens et à une réduction des coûts. L'accessibilité aux ensembles de données sur les processus clés, la conformité, la gestion de l'énergie, les biosolides et l'entretien des biens pour les experts des services opérationnels et techniques de l'AOE à des fins d'analyse et de gestion des programmes apportera des avantages durables à l'Agence et à ses clients.

L'AOE aide ses clients à tirer avantage de ces systèmes intelligents en proposant des services d'analyse des données et de gestion des biens que les municipalités peuvent utiliser pour optimiser leur investissement dans les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Cela comprend le recours à des équipes multidisciplinaires pour l'évaluation des stratégies d'acquisition, de gestion et d'analyse de données, et la fourniture de services d'hébergement du système de gestion des travaux et de services connexes de consultation en matière d'entretien aux municipalités qui ne peuvent pas déployer leur propre système de gestion électronique des travaux et d'entretien des biens.

En raison du 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, le besoin de sécuriser les systèmes de technologie de l'information opérationnelle est devenu plus grand. Depuis une dizaine d'années, la cybersécurité est devenue un enjeu de plus en plus important, 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; depuis le début de la pandémie de COVID-19, on a constaté une augmentation considérable du nombre d'attaques informatiques et d'autres activités malicieuses. L'AOE accorde une grande importance à la cybersécurité et fait appel à un tiers pour évaluer et atténuer toute vulnérabilité potentielle, en plus de mettre en place des protocoles de sécurité très stricts pour protéger son réseau, son centre de données, de même que toute donnée opérationnelle ou autre.

## 2. Analyse environnementale

### Changements climatiques

Un grand nombre de municipalités se préoccupent aussi de la gestion des effets des phénomènes météorologiques extrêmes et d'autres enjeux découlant des changements climatiques sur l'infrastructure. La recherche mondiale corrobore que la production excessive de gaz à effet de serre a provoqué d'importants changements 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 des augmentations saisonnières marquées du niveau des lacs. Cela peut avoir comme conséquences un risque accru d'inondation, l'augmentation de la charge de nutriments dans les cours d'eau locaux causant la prolifération des algues ainsi que la hausse de la température de l'eau, ce qui peut nuire à la qualité de l'eau.

Comme ces violentes tempêtes et autres phénomènes climatiques sont de plus en plus fréquents, les équipes opérationnelles de l'AOE travaillent sans cesse à la mise en œuvre de stratégies opérationnelles pour aborder un environnement en mouvance et agir de façon proactive en élaborant des plans de mesures d'urgence pour gérer les répercussions des changements climatiques. De plus, l'AOE travaille avec ses clients municipaux pour dresser et mettre en œuvre des stratégies d'adaptation et d'atténuation à plus long terme visant à accroître la résilience globale de leur infrastructure et à amoindrir les effets de ces phénomènes. Pour ce faire, elle propose des stratégies municipales de conservation de l'énergie et de réacheminement des déchets, des examens des processus des installations et des études techniques, ainsi que des services de gestion des biens et de planification de l'infrastructure à long terme, et mène des études de procédés pilotes pour trouver et mettre en place les solutions technologiques optimales pour répondre aux besoins des clients. Depuis 2014, l'AOE a aidé ses clients à obtenir plus de 17 millions de dollars en financement pour divers projets d'économie d'énergie et autres projets d'amélioration dans le cadre de sa stratégie de gestion des changements climatiques.

## 2. Analyse environnementale

L'AOE aide également ses clients à optimiser leur infrastructure de l'eau et des eaux usées grâce à son programme d'optimisation des installations, ce qui leur permet de reporter de coûteux travaux d'agrandissement tout en protégeant l'environnement et en créant des occasions d'économiser des produits chimiques et de l'énergie. Depuis la création de ce programme en 2017, plus de 24 installations de petite et moyenne taille ont été optimisées. L'élaboration de neuf autres plans d'optimisation des installations est prévue pour la fin de 2023.

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. Les impacts des changements climatiques et la possibilité que de nouvelles exigences réglementaires soient établies ont mené à l'abandon des méthodes habituelles de gestion des biosolides, y compris l'enfouissement et l'application sur les sols. Le programme de gestion des biosolides de l'AOE vise à déterminer les problèmes et les lacunes pour les clients municipaux, y compris les questions clés du stockage des biosolides et de leur gestion durable, ainsi qu'à proposer ou à développer des solutions à ces problèmes, ce qui offre des occasions de réduire le coût d'exploitation et les émissions de gaz à effet de serre.

Bon nombre de municipalités reconnaissent que la production d'énergie à partir des biosolides collectés dans les usines de traitement des eaux usées, ainsi qu'à partir des aliments et d'autres matières organiques, comporte des avantages indéniables. L'AOE, en collaboration avec des municipalités et des organismes de l'industrie, s'emploie à faciliter le développement et l'utilisation de technologies qui optimisent la gestion globale des biosolides, améliorent la production de biogaz à partir de biosolides et réduisent considérablement la quantité d'énergie utilisée pour traiter les eaux usées, de même qu'à faire des représentations auprès des organismes de réglementation pour obtenir les autorisations nécessaires à l'exécution de ces projets. Ces initiatives de réacheminement des matières organiques et de récupération des ressources visent à aider les clients à éviter d'envoyer les biosolides à l'enfouissement, à augmenter leur production de biogaz et à promouvoir l'innovation et les carburants propres, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de leurs installations. Ces initiatives permettront également aux municipalités d'être plus viables financièrement au fil du temps grâce au développement de nouvelles sources de revenus ou à la réduction des coûts énergétiques.

## 2. Analyse environnementale

### Éducation et sensibilisation du public

Les municipalités et le secteur de l'eau reconnaissent tous deux la nécessité d'intensifier la sensibilisation au caractère essentiel et à la valeur des services et systèmes publics des eaux et à l'importance de la fourniture d'une eau salubre et saine aux collectivités locales. Sachant qu'une population mieux informée et plus engagée est un atout pour les équipes et les décideurs du secteur de l'eau, de nombreuses municipalités et des intervenants du secteur organisent des campagnes de sensibilisation publique sur des thèmes comme :

- ◆ L'importance du remplacement de l'infrastructure vieillissante;
- ◆ La promotion de changements de comportements pour la conservation de l'eau et, indirectement, de l'énergie;
- ◆ L'importance du renforcement de l'effectif du secteur de l'eau;
- ◆ La transparence des rapports sur la qualité de l'eau et des eaux usées.

Le secteur de l'eau s'intéresse également aux lingettes « jetables dans la toilette » et à d'autres matières qui peuvent obstruer les tuyaux de collecte et l'équipement de traitement des eaux usées et entraîner des réparations coûteuses. De même, les graisses et les huiles peuvent causer des blocages importants et coûteux dans les tuyaux de plomberie domestique et de collecte des eaux usées.

Les activités d'éducation et de sensibilisation de l'AOE, dont le programme d'éducation OneWater<sup>MD</sup> [Une eau pour tous] et la campagne « I Don't Flush » [Pas dans les toilettes], contribuent à informer le public sur la valeur de l'eau et sur ce que chacun peut faire pour protéger l'infrastructure de l'eau et des eaux usées, ce qui permet d'accroître la confiance dans les systèmes municipaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées.

L'AOE propose des webinaires gratuits intitulés « Water Talks » [Dialogues sur l'eau] accessibles aux clients actuels et potentiels. Ces webinaires, qui sont animés par des spécialistes de l'AOE, traitent de divers sujets d'intérêt relatifs aux enjeux opérationnels, aux exigences réglementaires et aux préoccupations et enjeux environnementaux.

## 2. Analyse environnementale

### Contaminants préoccupants

Parmi les contaminants qui font naître de nouvelles préoccupations, il y a des agents pathogènes, des nutriments, des métaux, des produits chimiques, des médicaments, des microplastiques et d'autres substances qui ont été ou seront détectés dans les effluents d'eaux usées et dont on ne connaît pas encore bien les risques possibles pour la santé publique et l'environnement. Le rapport du comité national d'experts du Réseau canadien de l'eau *Défis et possibilités du Canada concernant la gestion des eaux usées*, rendu public en 2018, décrit en détail les préoccupations pour l'environnement et la santé publique que suscitent ces contaminants, et ce qu'on peut faire à cet égard. Le rapport indique que les nouveaux contaminants préoccupants comprennent « une vaste gamme de produits chimiques domestiques et industriels, des produits pharmaceutiques et de soins personnels (PPSP), des additifs, des perturbateurs endocriniens et d'autres substances chimiques qu'auparavant l'on ne reconnaissait pas comme une menace pour la santé publique ou l'environnement ». La plupart de ces substances ne sont pas réglementées en ce qui concerne les effluents des eaux usées.

Reconnaissant les conséquences néfastes des microplastiques sur les Grands Lacs, où se retrouveraient environ 10 millions de kilos de déchets plastiques chaque année, le gouvernement provincial a annoncé, en octobre 2020, qu'il octroierait des fonds à Pollution Probe pour éliminer les déchets plastiques dans des marinas partout dans la province en utilisant une technologie innovante de collecte de ce type de déchets; il s'agit de la plus importante initiative du genre dans le monde pour lutter contre la pollution plastique dans les lacs et cours d'eau de la province dans le cadre de la campagne Great Lakes Plastic Cleanup.

Les substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées (PFAS) sont également des contaminants préoccupants. Ces composés synthétiques sont persistants dans l'environnement et on les trouve désormais dans les eaux usées et les biosolides. L'AOE s'attache à optimiser la récupération des biosolides dans les installations de traitement des eaux usées, tout en minimisant le risque que pourraient présenter ces contaminants émergents.

L'établissement d'un équilibre adéquat entre les risques possibles que présentent ces contaminants et le coût de la modification des procédés de traitement et de la mise à niveau nécessaire de l'infrastructure sera un défi complexe auquel les chercheurs, les professionnels du secteur de l'eau et tous les ordres de gouvernement devront s'attaquer au cours des prochaines années. L'AOE travaille avec diverses organisations, dont le Réseau canadien de l'eau, l'Université de Waterloo et l'Université de Toronto, pour examiner la possibilité d'adopter des innovations technologiques afin de minimiser les effets de nouveaux contaminants sur l'eau potable, l'eau de source, les rejets d'eaux usées et les biosolides.

## 2. Analyse environnementale

### Pénurie de personnel

La pénurie généralisée d'exploitants qualifiés, d'ouvriers spécialisés et d'autres employés spécialisés est une autre grande tendance dans le secteur. Elle est décrite de façon plus détaillée à la Section 2.8 [Questions liées à l'effectif]. En plus de composer avec une main-d'œuvre qui vieillit, le secteur doit faire face à une compétitivité accrue à l'égard de cette ressource : les municipalités de toutes tailles doivent attirer, former et maintenir en poste des gestionnaires et des employés très performants. Bien que cela constitue un défi pour l'AOE, il s'agit également d'une occasion d'affaires, puisque les petites municipalités qui peinent à remplacer des exploitants qualifiés qui partent à la retraite pourraient décider de confier le travail à l'AOE pour assurer la continuité de leurs services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Il est également important de noter que la taille de l'Agence et sa présence géographique dans tout l'Ontario lui permettent de tirer parti des talents de toute la province pour combler les pénuries de personnel temporaire au besoin et aider les municipalités dans le besoin.

### 2.5 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 des lois, des mesures réglementaires et des politiques, 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 autres changements législatifs ou réglementaires récents et à venir qui ont une incidence sur l'AOE :**

Le MEPP continue de travailler à l'élaboration d'une stratégie afin d'améliorer la gestion des eaux usées et des eaux pluviales. Au début de 2022, le Ministère publiait le *Document de travail sur la gestion des eaux usées et des eaux pluviales municipales* en Ontario sur le Registre environnemental de l'Ontario afin de solliciter l'avis du public sur les approches stratégiques potentielles concernant une variété de sujets liés à la gestion des eaux usées et des eaux pluviales et à la conservation de l'eau. Les commentaires reçus sur ce document de travail contribueront à orienter toute proposition de politique à venir. Le Ministère élargit également l'utilisation de son portail électronique au signalement d'événements de dérivations et de débordement. De nouvelles exigences de surveillance et de déclaration des débordements des systèmes de collecte des eaux usées et des eaux pluviales entreront graduellement en vigueur en vertu des autorisations environnementales (AE) consolidées pour les infrastructures linéaires, décrites ci-après.

Le MEPP a amorcé la délivrance d'AE normalisées visant les infrastructures linéaires (systèmes de collecte d'eaux usées et systèmes de collecte d'eaux pluviales). Cette démarche est comparable à celle qui existe pour les systèmes d'approvisionnement en eau potable en vertu du Programme de délivrance des permis de réseaux municipaux d'eau potable. Les propriétaires municipaux doivent depuis le début de 2002 soumettre une demande pour toute nouvelle AE consolidée pour les infrastructures linéaires. La première AE consolidée pour un système de collecte exploité par l'AOE a été émise en juin 2022. Le MEPP a de plus mis sur pied un groupe de travail chargé de réviser le modèle d'AE pour les travaux municipaux de traitement des eaux usées. Les exigences accrues en matière de rapports que cela occasionne pour les municipalités constituent à la fois un risque et une occasion d'affaires pour l'Agence.

## 2. Analyse environnementale

- ◆ *Le Règlement sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale*, pris en vertu de la *Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité*, prévoit en outre l'obligation des municipalités de se doter de plans détaillés de gestion de toute l'infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ces exigences sont mises en place progressivement sur un certain nombre d'années. Les deux premières étapes, c'est-à-dire l'exigence pour les municipalités d'élaborer une politique de gestion stratégique des biens d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2019 et l'obligation d'élaborer un plan de gestion des biens associés aux niveaux actuels de service et du rendement des infrastructures municipales essentielles (routes, ponts et ponceaux, gestion [de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales] avant le 1<sup>er</sup> juillet 2022 sont maintenant franchies. Les prochaines étapes comprennent l'approbation d'un plan de gestion des biens pour tous les biens compris dans l'infrastructure municipale qui indique les niveaux de service actuels et le coût du maintien de ces niveaux de service d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2024, et l'approbation d'un plan de gestion des biens pour tous les biens d'infrastructure municipale qui s'appuie sur les exigences fixées en 2024 d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2025. Cela comprend l'identification des niveaux de service proposés, des activités qui seront nécessaires pour atteindre les niveaux de service proposés et une stratégie de financement de ces activités.
- ◆ Des modifications ont été apportées aux règlements visant l'accréditation des exploitants des réseaux d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées [Règl. de l'Ont. 128 et Règl. de l'Ont. 129] et à d'autres règlements pris en application de la *Loi sur la salubrité de l'eau potable* pour ajouter des dispositions d'urgence qui aident à garantir que les réseaux d'eau potable et les installations de traitement des eaux usées disposent du personnel dont ils ont besoin pour poursuivre leurs activités pendant une situation d'urgence. Ces changements s'alignent sur les mesures temporaires adoptées au début de la pandémie de COVID 19, lesquelles ont depuis été abrogées. Les inclure directement dans les règlements visant l'accréditation offre plus de souplesse et permet d'offrir un soutien d'urgence aux propriétaires et aux organismes d'exploitation en cas d'urgence majeure. Des modifications ont également été apportées à la formation des exploitants de réseau de traitement des eaux usées en vertu du Règl. de l'Ont. 129 pris en application de la *Loi sur la salubrité de l'eau potable*. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, les 40 heures de formation annuelle requises pour les exploitants peuvent désormais être réparties sur une période de trois années civiles.

## 2. Analyse environnementale

- Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs continue de travailler avec l'Office de la productivité et de la récupération des ressources pour passer à un registre numérique des déchets pour le programme des déchets dangereux de l'Ontario. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, les producteurs, transporteurs et réceptionnaires de déchets liquides industriels et de déchets dangereux seront tenus de déclarer certains renseignements et de payer des frais par l'intermédiaire du nouveau registre en ligne. Les déchets dangereux générés dans les installations de l'AOE comprennent les huiles usées et les lubrifiants (provenant de l'entretien de l'équipement), les peintures, les solvants, les produits chimiques de laboratoire périmés et les ampoules fluorescentes.
- Le gouvernement de l'Ontario a apporté des modifications législatives avec le projet de loi 132, la *Loi de 2019 pour mieux servir la population et faciliter les affaires*, afin d'élargir l'utilisation des sanctions administratives pécuniaires en cas d'infraction de nature environnementale en vertu des principales lois sur l'environnement, notamment la *Loi de 2002 sur la salubrité de l'eau potable*, la *Loi sur les ressources en eau de l'Ontario*, la *Loi sur la protection de l'environnement*, la *Loi sur la gestion des éléments nutritifs* et la *Loi sur les pesticides*. Ces modifications autorisent les agents provinciaux à imposer des sanctions administratives pour diverses infractions de nature environnementale en vertu des lois susmentionnées. Les infractions passibles d'une sanction administrative seraient prescrites par règlement. La consultation sur le projet de règlement visant à étendre le recours aux sanctions administratives pour les infractions environnementales a été publiée sur le Registre environnemental de l'Ontario par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs au début de 2022. Aucune information supplémentaire concernant le règlement proposé n'avait été publiée par le Ministère au moment où le plan présent a été rédigé.

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

- 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;
- Possibilité que les concentrations maximales acceptables de plomb et de manganèse soient modifiées ultérieurement, à la suite d'un examen par le MEPP des lignes directrices mises à jour de Santé Canada;
- Projet de lignes directrices du MEPP concernant les problèmes liés aux odeurs, qui pourrait avoir une incidence sur les exigences d'AE pour les installations de traitement des eaux usées; et
- Projet de loi 23, *Loi de 2022 visant à accélérer la construction de plus de logements*, qui vise à faciliter la construction de 1,5 million de logements dans la province au cours des 10 prochaines années, dont la construction devrait être prise en compte dans la planification des infrastructures locales, y compris pour les installations de traitement de l'eau et des eaux usées, afin de garantir une capacité suffisante pour gérer l'augmentation de la demande.

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.

## 2. Analyse environnementale

### 2.6 Priorités du gouvernement provincial

**Les priorités actuelles du gouvernement provincial, comme énoncées dans le discours du Trône provincial du 9 août 2022, comprennent :**

- ◆ Gérer le virus de la COVID 19 et vivre avec les variants courants à longue échéance, sans retourner aux mesures de confinement;
- ◆ Soutenir les efforts de rétablissements et de reconstruction du système de santé, notamment en élargissant l'accès aux soins à domicile et communautaires et en investissant dans les hôpitaux et les soins de longue durée, afin de bâtir un système de santé plus solide et plus résilient qui réponde mieux aux besoins des patients;
- ◆ Bâtir une économie qui génère de meilleurs emplois et salaires en réduisant les formalités administratives, en maintenant les impôts à un bas niveau, en favorisant un environnement qui attire les capitaux mondiaux et en réalisant des investissements ciblés qui renforcent les avantages concurrentiels de l'Ontario;
- ◆ Faire des investissements dans les infrastructures essentielles telles que les routes, les autoroutes et le transport en commun;
- ◆ Prendre des mesures pour combler les pénuries immédiates de main-d'œuvre, notamment en investissant dans les métiers spécialisés;
- ◆ Assortir le retour des élèves dans les salles de classe d'une expérience scolaire complète; et
- ◆ Travailler pour aider à atténuer l'impact sur les budgets des ménages en gardant plus d'argent dans les poches des Ontariennes et des Ontariens.

L'AOE est déterminée à aider la province à respecter ces priorités, parmi d'autres.

Le 7 décembre 2022, l'AOE a reçu sa plus récente lettre de mandat du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs. Cette lettre, reproduite à l'Annexe B, décrit les attentes du ministère à l'égard de l'AOE pour 2023. **L'AOE s'attache également à atteindre les objectifs énoncés dans la lettre de mandat en prenant les mesures suivantes :**

- ◆ Gérer ses activités de manière à fournir de la valeur à ses clients et à la province, notamment en cherchant sans cesse des façons d'accroître la productivité, de contenir les coûts, d'améliorer la prestation des services et d'offrir un milieu de travail sûr et inclusif qui fait la promotion de la diversité et de la tolérance.
- ◆ Soutenir l'adoption d'une planification stratégique à long terme des infrastructures fondée sur des principes et données probantes :
  - En travaillant avec les clients de l'AOE pour élaborer des plans complets et à long terme de gestion des biens pour leurs systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées; et
  - En travaillant avec le ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres partenaires gouvernementaux pour examiner les moyens les plus appropriés pour l'AOE de soutenir ses clients, conformément à la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement*, et sous réserve de l'approbation du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs;
- ◆ Accroître les activités de réacheminement des déchets grâce à la création et à la mise en service de centres d'énergie renouvelable qui se servent des eaux usées et des déchets organiques concentrés pour générer des biogaz à des fins productives;

## 2. Analyse environnementale

- ◆ Soutenir la planification, l'élaboration, la construction et l'exploitation efficaces de systèmes municipaux ou autres d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en offrant aux clients une gamme complète de services d'ingénierie, techniques ou d'autres services-conseils à valeur ajoutée qui viennent compléter les activités et les services d'entretien de base déjà offerts, notamment la gestion de projet, l'exécution des projets d'amélioration des immobilisations, l'optimisation des processus, la gestion énergétique et la gestion des biens.
- ◆ Travailler avec les clients pour optimiser et moderniser leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, notamment en formulant des recommandations et des conseils sur la façon d'augmenter l'efficacité et la capacité de leurs systèmes, de réduire les coûts d'exécution et de maximiser la durée de vie de leurs biens.
- ◆ Travailler avec les clients pour optimiser, mettre à niveau et rendre plus résilientes leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et améliorer leur capacité de prévenir les inondations et d'autres perturbations, d'y faire face, d'intervenir et de reprendre leurs activités à la suite de tels phénomènes.
- ◆ Maintenir cinq équipes d'intervention d'urgence spécialement formées et équipées disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour fournir une aide aux municipalités et aux collectivités des Premières Nations de toute la province en cas d'urgence, et fixer des objectifs de planification d'urgence qui reflètent l'importance du rôle de l'Agence lors de situations d'urgence concernant l'eau potable et les eaux usées en Ontario.
- ◆ Contribuer à la protection de l'eau et les Grands Lacs en :
  - Collaborant avec les clients de l'AOE pour améliorer les processus et moderniser les immobilisations afin d'empêcher que le phosphore et d'autres nutriments nocifs se retrouvent dans les sources d'eau locales, transportés par les effluents d'eaux usées;
  - Éduquant le public quant à l'importance de l'eau et des Grands Lacs et à l'élimination appropriée des médicaments et d'autres déchets nocifs, grâce aux deux programmes phares de l'Agence en matière d'éducation et de sensibilisation, à savoir la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et le programme OneWater<sup>MD</sup> (Une eau pour tous).
- ◆ Aider à améliorer la qualité de l'eau potable des collectivités autochtones en collaborant avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable dans les communautés autochtones du MEPP et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, plus précisément de la manière suivante :
  - Offrir des services de formation et d'autres services de soutien, notamment des services de surveillance et de supervision à distance, afin d'aider les exploitants des Premières Nations à exploiter et à entretenir les réseaux d'alimentation d'eau et de traitement des eaux usées au sein de leurs collectivités;
  - Appuyer les efforts en vue d'éliminer les avis sur la qualité de l'eau potable à long terme dans les collectivités des Premières Nations.
- ◆ Soutenir la province dans sa réponse continue à la COVID 19 dans le cadre des pouvoirs attribués à l'Agence en vertu de la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement*.

## 2. Analyse environnementale

L'AOE s'efforce également d'agir dans l'intérêt fondamental des Ontariennes et des Ontariens, comme indiqué dans la lettre, en faisant preuve d'efficacité, d'efficacités et en optimisant l'argent des contribuables. Cela implique de :

### 1. Maintenir la compétitivité, la viabilité et la gestion des dépenses grâce aux mesures suivantes :

- Identifier et poursuivre les occasions de génération de revenus par le biais de partenariats, le cas échéant;
- Identifier les gains d'efficacité et les économies grâce à des pratiques innovantes et/ou à l'amélioration de la durabilité du programme;
- Se conformer aux directives applicables en matière de centralisation de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'harmonisation des contrats d'approvisionnements prévus et en attente, les pratiques comptables et les mesures provisoires immobilières pour les locaux pour bureaux de l'agence; et
- Atteindre les résultats de référence pour les stratégies et les directives de rémunération et en tirer profit.

### 2. Maintenir la transparence et la responsabilité grâce aux mesures suivantes :

- Se conformer aux directives et aux politiques gouvernementales pertinentes et rendre des comptes de façon transparente;
- Adhérer à des principes et des pratiques comptables et répondre aux conclusions des vérifications, s'il y a lieu; et
- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration à l'égard de la gouvernance et de la responsabilité de l'Agence.

### 3. Veiller à la gestion efficace des risques grâce aux mesures suivantes :

- Élaborer et en mettre en œuvre un processus efficace de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques au sein de l'Agence, notamment des répercussions de la COVID 19 et de tout risque associé à une situation d'urgence.

### 4. Gérer efficacement l'effectif de l'Agence grâce aux mesures suivantes :

- Optimiser la capacité organisationnelle pour soutenir une prestation de services publics exemplaire, dont le redéploiement des ressources vers les domaines prioritaires, le cas échéant; et
- Soutenir la mise en œuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités en identifiant les opportunités d'emménager de nouveaux bureaux ou de déménager certains bureaux de l'Agence dans des collectivités où les coûts sont moins élevés.

### 5. Soutenir la diversité et l'inclusion grâce aux mesures suivantes :

- Élaborer et promouvoir des initiatives de diversité et d'inclusion en faisant la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié; et
- Adopter un processus d'engagement en matière d'inclusion pour s'assurer que toutes les voix sont entendues, afin d'éclairer les politiques et décisions.

## 2. Analyse environnementale

### **6. Assurer une collecte de données efficaces au moyen des mesures suivantes :**

- Améliorer l'utilisation des données dans le processus décisionnel, l'échange de l'information et la production de rapports, pour promouvoir une production de rapports fondés sur les résultats et une exécution optimale des services; et
- Accroître le partage de données avec ApprovisiOntario, le cas échéant, concernant les dépenses et la planification des achats, les ententes contractuelles et les relations avec les fournisseurs, afin de soutenir une prise de décision fondée sur les données.

### **7. Managing digital delivery and customer service by:**

- Exploring and implementing digitization for online service delivery to ensure customer service standards are met; and
- Using a variety of approaches or tools to ensure service delivery in all situations, including pursuing delivery methods that have evolved since COVID-19.

En plus de répondre aux priorités incluses dans la lettre de mandat de l'Agence pour 2023, l'AOE travaillera avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs pour mettre en œuvre les recommandations formulées par la vérificatrice générale à la suite de son audit de l'optimisation des ressources de l'Agence, comme indiqué dans la section 2.9 ci-dessous.

## 2. Analyse environnementale

### 2.7 Questions liées à l'effectif

Plusieurs facteurs, tant internes qu'externes, auront une incidence sur l'effectif de l'AOE au cours des prochaines années : plus grand nombre de départs à la retraite, pénurie d'exploitants qualifiés, plus grande diversité, main-d'œuvre multigénérationnelle, demande de formules de travail plus flexibles, évolution des connaissances et aptitudes nécessaires pour s'adapter aux changements dans le secteur.

Le secteur 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 accrues. 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 d'exploitants et d'ouvriers qualifiés et chevronnés et de personnes possédant d'autres compétences spécialisées dans le secteur de l'eau; la demande de nouveaux employés devrait augmenter au cours de la prochaine décennie en raison des employés qui prendront leur retraite ou qui quitteront le secteur. Selon des organismes du secteur, comme la Water Environment Federation et ECO Canada, il y a une pénurie constante d'exploitants qualifiés et chevronnés en Amérique du Nord et dans le monde. Les faibles taux de chômage en Ontario en 2022 ont aggravé le problème, créant un environnement extrêmement concurrentiel pour les employeurs. Bon nombre des nouveaux employés que l'Agence cherche à recruter recherchent des formules de travail plus flexibles, une demande qui a considérablement augmenté au cours de la pandémie, avec un nombre accru d'employés qui acquièrent de l'expérience du travail à distance et profitent d'autres ententes de travail flexibles.

Pour relever ces défis, l'AOE s'associe à des collèges et des universités pour faire connaître les possibilités de carrière dans le secteur de l'eau et des eaux usées et attirer de nouveaux employés à l'Agence par le biais de la formation, de stages d'enseignement coopératif et de bourses. De plus, l'AOE s'emploie à améliorer son programme d'intégration, ses programmes de planification de la relève et de développement du leadership et s'efforce de promouvoir des modalités de travail flexibles, dans la mesure du possible. 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 et continue à chercher des solutions en matière de rémunération concurrentielle. L'AOE aide également les établissements d'enseignement postsecondaire à préparer les étudiants à une carrière dans le secteur 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.

## 2. Analyse environnementale

L'AOE reconnaît l'importance de la diversité au sein de sa main-d'œuvre. Près de trois personnes en Ontario 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. Parmi la population de l'Ontario, 15,4 % déclarent avoir une incapacité et on estime à 1,25 million le nombre de personnes qui s'identifient étant LGBTQ2. L'Ontario compte en outre la plus grande population autochtone du Canada. En outre, l'abolition de la retraite obligatoire signifie que certains employés choisissent de travailler plus longtemps, parallèlement à l'arrivée des jeunes au sein de la population active.

Les employés sont plus engagés lorsque la diversité, l'équité et l'inclusion sont au cœur de l'organisation. Cela se traduit par une communauté de travailleuses et de travailleurs qui saisit le caractère unique des individus et où toutes les personnes sont valorisées et respectées. Une étude menée par McKinsey & Company en 2015 a révélé que le rendement dans les milieux de travail qui embrassent la diversité dépasse de 35 % les moyennes du secteur. Des études ont démontré que les organisations qui s'engagent à l'égard de la diversité, de l'équité et de l'inclusion sont 80 pour cent plus susceptibles de valoriser un excellent service à la clientèle, de proposer des solutions novatrices et de travailler en collaboration pour atteindre leurs objectifs.

Consciente de l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) au sein de l'organisation, l'AOE a établi une stratégie pluriannuelle à cet égard, ainsi qu'un plan de lutte contre le racisme, lesquels ont été approuvés par son conseil d'administration. Conformément à sa vision, l'AOE se veut une organisation inclusive, diversifiée, équitable, accueillante et respectueuse qui met en évidence le caractère unique de chacun et instaure une culture où tous se sentent en sécurité, sont valorisés et encouragés à exploiter leur plein potentiel. Outre les initiatives lancées dans le cadre de la stratégie DEI (décrite en détail à la section 3.1 – Stratégies de l'AOE pour 2023–2025), l'Agence favorise une culture plus diverse, plus respectueuse et plus inclusive au sein de son organisation grâce notamment au plan d'action contre le racisme, à la stratégie pour les Premières Nations, au réseau des jeunes professionnels, aux sondages sur l'expérience des employés et à la promotion de la santé et de la sécurité, y compris du bien-être psychologique.

### 2.8 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 technologie opérationnelle (TO), ainsi que dans la mise en œuvre de solutions numériques innovantes qui soutiennent les activités de l'Agence et améliorent l'efficacité et l'efficience des services fournis à ses clients. Dans les années à venir, l'AOE est résolue à poursuivre ce type d'investissements pour étendre et améliorer non seulement l'efficience et l'efficacité de ses systèmes de TI, mais aussi la fiabilité, la sécurité et la mobilité de ses systèmes et réseaux informatiques.

L'AOE continuera d'investir dans l'enrichissement de ses sources de données intégrées et de ses capacités d'analyse de données dans chaque secteur d'activité afin que son personnel puisse obtenir, analyser et utiliser plus d'information de meilleure qualité pour prendre des décisions éclairées et améliorer le rendement. Pour y parvenir, l'AOE a mis sur pied le Programme de renouvellement des activités (PRA). Le programme, qui est décrit en détail à la section 3.1 [Stratégies de l'AOE pour 2023–2025], vise à renforcer, étendre et améliorer les systèmes technologiques existants de l'Agence et à poursuivre l'amélioration des processus opérationnels de l'Agence pour s'assurer de disposer des outils et des compétences nécessaires pour fournir des solutions complètes aux clients, maintenant et pour les années à venir.

Le PRA est axé sur la réalisation d'investissements stratégiques dans les services fournis par l'AOE, notamment les services destinés aux clients – activités d'exploitation et d'entretien de routine –, les services de soutien opérationnel – gestion des normes de conformité – et les services de soutien aux entreprises – gestion des ressources humaines. Chaque secteur de services est examiné et hiérarchisé en fonction de sa portée et d'avantages déterminés avant de faire l'objet d'une évaluation des processus et pratiques, des programmes et logiciels qui soutiennent ces processus et des compétences du personnel responsable de leur exécution. On définit ensuite les besoins en matière de gestion du changement, des solutions sont élaborées, sélectionnées, configurées et mises en œuvre, après quoi le personnel est formé et les avantages sont mesurés.

L'Agence continue en outre d'accroître la fonctionnalité de ses systèmes existants, et d'évaluer et d'intégrer les outils de TI existants et nouveaux. L'intégration de systèmes et de solutions de TI et de TO permettra d'améliorer la saisie, le stockage, l'analyse et la communication d'ensembles de données provenant de sources multiples, par exemple, des données sur les activités, l'entretien, les finances et les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement de l'eau des clients. Chaque solution mise en œuvre vient enrichir les sources d'information de l'AOE, qui sont essentielles à l'accroissement des gains d'efficience et à la poursuite de la croissance durable des activités de l'Agence.

Le PRA représente un investissement de taille, tant sur le plan humain que financier. C'est pourquoi un bureau de gestion de programme (BGP), qui relève directement de la chef de la direction, a été créé. Le BGP est chargé de veiller au respect du calendrier et du budget du programme ainsi qu'à la gouvernance et à la supervision de toutes les activités connexes, y compris la planification, la gestion du changement, la communication, l'assurance de la qualité, l'intégration et le suivi des avantages et des résultats.

### 2.9 Audit de l'optimisation des ressources

En 2021, le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario a mené un audit de l'optimisation des ressources de l'Agence, examinant les pratiques commerciales et opérationnelles, les services et les résultats financiers de l'AOE, et formulant des recommandations en fonction des conclusions de l'audit. Le rapport d'audit, qui a été rendu public le 1<sup>er</sup> décembre 2021, était généralement positif en ce qui concerne le rendement de l'AOE. La vérificatrice générale notait dans son communiqué de presse que « les quatre millions et demi d'Ontariennes et Ontariens qui comptent sur l'AOE pour leur approvisionnement en eau potable peuvent être sûrs qu'ils sont bien servis ». Dans l'ensemble, les auditeurs ont constaté que les installations exploitées par l'AOE fournissent une eau potable sûre et fiable et des services fiables de traitement des eaux usées et conformes à la loi, et que l'Agence « s'acquitte bien du traitement de l'eau potable par rapport aux autres exploitants privés et aux installations gérées par les municipalités ».

Le rapport comprenait également un certain nombre de recommandations sur la façon dont l'AOE pourrait améliorer ses divers processus et pratiques opérationnels, ainsi que ses services aux clients, notamment : accroître son soutien aux collectivités des Premières Nations; améliorer ses systèmes internes d'échantillonnage et de surveillance des résultats d'analyses actuellement insatisfaisants; et assurer le suivi auprès des clients relativement aux mesures correctives prises pour remédier aux incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau. Bon nombre des recommandations incluses dans le rapport portent sur des domaines que l'AOE avait déjà identifiés comme étant d'importance stratégique pour l'Agence et ses clients, en particulier ceux liés à la collaboration avec l'ensemble des clients pour s'assurer que leurs installations de traitement sont en mesure de faire face aux impacts des changements climatiques grâce à des processus de gestion des biens et de planification des immobilisations.

L'AOE a mis en œuvre plusieurs recommandations incluses dans le rapport en 2022 et continue de mettre en œuvre ses plans d'action pour donner suite aux autres recommandations tout au long de 2023 et au-delà, tout en se préparant également pour l'audit de suivi du Bureau de la vérificatrice générale en 2023.

## 3. Orientation stratégique

### 3.1 Activités principales

#### Exploiter et entretenir des systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sûrs et fiables pour les clients

L'AOE traite chaque jour plus d'un milliard de litres d'eau pour produire une eau potable salubre, et elle traite une quantité similaire d'eaux usées avant de les retourner dans l'environnement. Elle assure, au nom de propriétaires de systèmes, l'exploitation, l'entretien et la gestion d'installations allant de petits systèmes de puits ruraux et de lagunes à de vastes systèmes urbains d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées et des eaux de ruissellement servant des millions de personnes. L'exploitation et l'entretien d'installations d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux usées et d'installations connexes constituent les principales activités de l'AOE. Le personnel responsable des opérations et de l'entretien de centaines de réseaux d'aqueduc et d'égout partout en Ontario, est secondé par des ressources de l'Agence qui fournissent un soutien spécialisé dans un certain nombre de domaines, y compris la gestion des biens, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, l'exécution des immobilisations et la gestion de projet.

#### Ensemble, les spécialistes de l'eau et des eaux usées de l'AOE :

- ◆ Maintiennent les services dans les installations des clients, dans un souci de responsabilité environnementale et de santé publique;
- ◆ Se conforment à toutes les exigences en matière de permis et de certificats, de même qu'aux lois pertinentes tout en respectant les normes gouvernementales, en produisant des rapports et en se tenant au fait des nouveaux règlements;
- ◆ Fournissent une protection d'assurance appropriée et établissent et tiennent à jour des plans de contingence et d'urgence adéquats;
- ◆ Fournissent un programme de santé et sécurité au travail et un système de gestion de la qualité et de l'environnement (SGQE), par l'entremise du programme de conformité de l'Agence;
- ◆ Produisent des rapports détaillés qui font état de la conformité environnementale, des exigences en matière d'immobilisations et de la planification;
- ◆ Renforcent l'ensemble des exigences applicables en matière de ressources humaines pour les clients de l'Agence, y compris en fournissant une formation appropriée pour répondre aux exigences réglementaires et veiller à ce que le personnel responsable des activités d'exploitation et d'entretien est certifié et bien informé.

L'AOE fournit l'effectif, les véhicules et les services nécessaires à l'exploitation, à l'entretien et à la gestion des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de ses clients. Le personnel opérationnel supervise les installations en semaine et un suivi peut être effectué à distance 24 heures sur 24. Le personnel de l'AOE est disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept et est en mesure de répondre aux urgences dans les installations des clients, au besoin.

L'AOE assure l'exploitation et l'entretien des installations de ses clients conformément aux lignes directrices et lois fédérales et provinciales en vigueur, aux règlements, ordonnances et décrets municipaux et dans le respect de la capacité nominale et des capacités de chaque système. Tous les rapports prévus par les contrats et la réglementation sont rédigés et présentés aux clients et aux organes gouvernementaux, comme cela est exigé.

### 3. Orientation stratégique

L'AOE s'assure, au moyen de son système de gestion de la qualité et de l'environnement (SGQE), que les installations des clients sont exploitées de manière efficace, sûre et respectueuse de l'environnement et comprend des processus pour identifier et atténuer les risques susceptibles d'affecter les installations exploitées par l'AOE. Le SGQE permet à l'AOE d'adopter une approche de gestion responsable, proactive et efficace pour mieux protéger la santé publique et l'intégrité de l'environnement. L'AOE utilise divers systèmes de suivi électronique pour s'assurer de la conformité à la réglementation, analyser le rendement et employer plus efficacement les ressources opérationnelles et autres.

Tous les bons de travail sont stockés numériquement dans le système de gestion des travaux (SGT) automatisé de l'AOE, où les clients y ont accès en tout temps. Des rapports sommaires sont présentés tous les trois mois ou selon ce qu'ont convenu l'AOE et le client. Les données sur le rendement des systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, y compris sur les flux et les résultats d'échantillonnages, sont saisies dans le système de gestion des données opérationnelles (GDO) de l'AOE, qui permet d'offrir aux clients un moyen normalisé, systématique et fiable de collecter, de stocker et de récupérer les données d'exploitation. Cette information est aussi fournie aux clients tous les trois mois à des fins d'examen et d'analyse. Les informations sur l'exploitation des systèmes des clients sont saisies dans des registres électroniques, qui sont plus fiables que les registres papier utilisés traditionnellement par les exploitants d'installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

Les services d'entretien sont basés sur les pratiques de pointe de l'industrie et sur les 29 années de prestation de services d'exploitation et d'entretien de l'AOE. Les plans d'entretien sont élaborés sur la base de pratiques exemplaires et des directives d'entretien fournies par les fabricants. Diverses modalités d'entretien et d'exploitation sont mises à profit pour s'assurer que les activités sont maintenues comme prévu. La stratégie de protection des biens de l'AOE comprend un entretien préventif des biens fondé sur des tâches standards pour maintenir les niveaux de service requis. La fréquence et la nature de ces tâches sont revues et adaptées en collaboration avec les exploitants locaux, compte tenu du contexte d'exploitation des biens. Cet exercice facilite l'élaboration d'un plan d'entretien adapté, qui répond aux objectifs du programme.

Les plans d'entretien des clients comprennent des portefeuilles d'actifs connexes et sont mis à jour lorsque des changements se produisent. Les activités d'entretien sont inscrites dans le SGT de l'AOE, y compris les bons de travail, qui renseignent sur la main-d'œuvre requise et fournit des directives pour exécuter les travaux. Les registres des travaux achevés (bons de travail fermés) saisis dans le SGT reflètent les activités terminées et comprennent les écarts par rapport aux procédures prévues ou les ajouts à ces procédures. Les mesures de rendement des actifs sont également documentées dans les bons de travail, s'il y a lieu.

L'entretien périodique comprend l'ajustement, la lubrification, la réparation, l'étalonnage, le nettoyage et la peinture de l'équipement pour préserver l'état, le bon fonctionnement et l'apparence des installations. Des listes de vérification des biens sont saisies dans le SGT ou créées en utilisant des données collectées sur le terrain, s'il y a lieu. L'équipement est regroupé par secteur, bâtiment, emplacement ou toute autre catégorie logique qui assure une couverture complète (durant les rondes de vérification des exploitants) tout en minimisant les déplacements.

### 3. Orientation stratégique

Pour déterminer et atténuer proactivement les risques, le programme d'entretien préventif de l'AOE comprend des activités d'entretien régulier et de suivi recommandées par les fabricants de l'équipement ou conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie, y compris des inspections périodiques, l'entretien sous garantie et l'étalonnage. Un plan d'entretien déterminé contribue à réduire le risque de défaillance des installations et à assurer une diligence appropriée et la viabilité des biens.

Les travaux d'urgence ou non planifiés sont plus coûteux que les travaux planifiés. Pour cette raison, et pour assurer un service fiable dans chaque installation, l'AOE cherche à minimiser les travaux d'urgence en appliquant son programme d'entretien périodique et préventif. Il n'est cependant pas exclu que des travaux d'entretien soient requis à la suite d'une défaillance, vers la fin de la vie utile d'un actif ou lorsqu'il faut effectuer une réparation, un remplacement ou un renouvellement non prévu.

À la demande du client, l'AOE élaborera un plan de gestion des biens (PGB) détaillé et complet en tant que service supplémentaire rémunéré à l'acte. Les PGB sont élaborés en utilisant la connaissance approfondie des équipes locales d'exploitation et d'entretien, les données d'exploitation et d'entretien consignées dans le SGT et les connaissances de pointe de l'industrie. Ces données diverses sont compilées dans des rapports qui aideront les clients à prendre des décisions éclairées concernant les dépenses en immobilisations et la planification afférente, assurant la durabilité de leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

## 3. Orientation stratégique

### 3.2 Stratégies de l'AOE pour 2023–2025

Tout au long de 2022, le conseil d'administration et la haute direction de l'AOE se sont réunis pour revoir l'orientation stratégique globale de l'organisation et fixer les priorités stratégiques pour les prochaines années. Une partie de cette réorientation comprenait le rafraîchissement de la vision, de la mission et des valeurs de l'Agence afin de mieux refléter les points de vue des employés de l'Agence, l'environnement changeant dans lequel l'Agence opère, et de livrer une vision qui guidera l'AOE pour les cinq à dix prochaines années.

La nouvelle vision de l'AOE est d'être « Votre partenaire de confiance en matière d'eau pour la vie », avec une mission qui a été remodelée pour tenir compte des priorités formulées par le personnel et les partenaires de l'Agence et pour renforcer la collaboration nécessaire pour répondre à ces priorités : « Ensemble, nous fournissons des services d'approvisionnement et d'assainissement de l'eau pour la santé et la durabilité des collectivités. » Les valeurs de l'AOE reposent sur l'établissement de relations de confiance avec les clients, les collectivités non-clientes et divers intervenants.

La vision, la mission et les valeurs renouvelées constituent le fondement du plan stratégique mis à jour de l'Agence, qui est en cours de finalisation pour approbation par l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'Agence en 2023. L'un des principaux objectifs du plan stratégique mis à jour est de veiller à ce que l'Agence continue d'adapter son offre de services et sa marque en tant qu'employeur pour répondre aux besoins changeants du secteur de l'eau de l'Ontario.

Les stratégies de l'Agence pour la période 2023–2025 tablent sur les stratégies de croissance et d'autres initiatives mises de l'avant ces dernières années et qui ont été couronnées de succès. Outre ses activités principales que sont l'exploitation et l'entretien de systèmes sûrs et efficaces d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées pour ses clients, l'AOE a groupé ses principales initiatives en quatre domaines d'action : veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de ses employés; assurer la croissance en proposant à ses clients des solutions globales; augmenter l'efficacité en améliorant les processus opérationnels; et servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province.

## 3. Orientation stratégique

### Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de ses employés

L'AOE, c'est avant tout des gens. 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 attirent et retiennent la main-d'œuvre, favorisent l'inclusion, la santé, la sécurité, le bien-être et la participation de chacun, l'AOE vise à favoriser la réussite de ses employés d'aujourd'hui et de demain.

Le succès de l'Agence repose sur un milieu de travail diversifié et inclusif où les employés ont un sentiment d'appartenance, d'utilité, d'autonomie et où ils sont en mesure de contribuer à une culture organisationnelle axée sur l'excellence et l'innovation. Il s'agit notamment de s'assurer que les employés disposent du soutien dont ils ont besoin pour développer les aptitudes et les compétences dans leurs rôles et pour gagner en confiance à mesure qu'ils progressent dans leur carrière.

Ce sont ces gens qui érigent des ponts au sein de l'Agence et au-delà, avec les clients et divers partenaires, pour concrétiser la vision de l'AOE d'être « votre partenaire de confiance en matière d'eau pour la vie ». Ce sont ces employées et employés qui croient et aux valeurs de « confiance » de l'AOE et les mettent en pratique qui contribuent à une culture organisationnelle d'excellence et d'innovation.

#### L'AOE croit que :

- ◆ Attirer les talents et maintenir en poste les bons éléments contribue directement à l'expérience client et à sa satisfaction à l'égard de l'Agence;
- ◆ Un personnel engagé, bien informé et heureux crée des relations de confiance avec les clients, avec ses collègues et avec le public, et contribue à fournir en des services d'approvisionnement en eau et en traitement des eaux usées de qualité;
- ◆ Les employées et les employés qui croient aux valeurs de « confiance » de l'AOE et les mettent en pratique se voient demeurer à l'Agence jusqu'à la retraite; et
- ◆ Tous les facteurs susmentionnés se traduisent par une optimisation de l'intégration, du transfert des connaissances, de la planification de la relève, de la communication, de l'engagement et des interactions sociales.

### Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion

La réussite de l'AOE repose sur l'inclusion et la diversité de son effectif qui, grâce à la variété de ses expériences et de ses compétences, et la mise en commun des perspectives, contribue à trouver des solutions toujours plus novatrices. Les équipes diversifiées sont plus représentatives des clients que l'AOE sert. L'accent accru mis sur la diversité et l'inclusion vise à doter l'AOE d'un milieu de travail plus sain, plus respectueux et plus représentatif à tous les échelons de l'organisme.

Consciente de l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de l'organisation, l'AOE a établi une stratégie pluriannuelle à cet égard et un plan de lutte contre le racisme, laquelle est mise en œuvre depuis 2020. Les principaux objectifs de la stratégie DEI sont les suivants :

#### 1. Engagement et responsabilité de l'organisation

Les dirigeants sont compétents et bien informés en matière de diversité et d'inclusion, et leur comportement reflète l'engagement de l'AOE à l'égard de la lutte contre le racisme, de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'acceptation. Tous les membres du personnel comprennent qu'ils ont un rôle à jouer dans l'instauration d'un environnement axé sur la diversité et l'inclusion.

#### 2. Expérience des employés

L'AOE offre un environnement de travail inclusif où les employés ont le soutien, la flexibilité et les accommodements dont ils ont besoin pour être totalement eux-mêmes au travail. Tous les employés se sentent valorisés, écoutés et respectés.

#### 3. Diversité de l'effectif

L'effectif de l'AOE représente mieux la population active, et tous les employés ont un accès équitable aux possibilités d'avancement et au perfectionnement professionnel.

#### 4. Relations avec les intervenants

L'AOE met à profit la diversité et l'inclusion pour mieux soutenir les besoins, les buts et les points de vue de ses clients, de ses partenaires et des collectivités qu'elle sert.

### 3. Orientation stratégique

#### Les initiatives en cours pour réaliser ces objectifs sont les suivantes :

- ◆ Améliorer les connaissances et les capacités de la direction dans les domaines de la diversité et de l'inclusion grâce à la formation continue, aux outils (p. ex., Lentille DEI), à l'apprentissage et au perfectionnement;
- ◆ Sensibiliser davantage l'ensemble des membres de l'organisation à la diversité et à l'inclusion, grâce à une communication efficace des objectifs, des stratégies et des initiatives de l'AOE dans ce domaine;
- ◆ Promouvoir la mise en place d'équipes multifonctionnelles diversifiées et créer un « lieu positif » en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion;
- ◆ Réviser et améliorer les techniques de recrutement et d'accueil afin de veiller à ce que les politiques et les processus d'embauche contribuent à attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée et ne créent aucun obstacle, notamment en fournissant des ressources aux gestionnaires pour éliminer les biais cognitifs qui influencent le processus d'embauche;
- ◆ Intégrer les objectifs en matière de diversité et d'inclusion à tous les processus des ressources humaines, à savoir le recrutement, l'accueil, la planification de la relève, le développement du leadership, la gestion du rendement, l'apprentissage et le perfectionnement, et les relations avec les employés;
- ◆ Dialoguer avec les clients et d'autres intervenants pour mieux comprendre la population desservie par l'Agence, de sorte que les clients puissent avoir l'assurance qu'ils travaillent avec une organisation qui tient compte du caractère unique de leurs employés et qui valorise tous les membres des collectivités qu'elle sert;
- ◆ Communiquer régulièrement avec les clients et d'autres intervenants externes au sujet de la stratégie DEI, notamment en ce qui concerne les progrès réalisés et le rendement;
- ◆ Chercher et établir de nouveaux partenariats avec des groupes externes pour les activités de relations communautaires et de participation communautaire, en s'associant à des organisations comme l'Ontario Federation of Indigenous Friendship Centres, le Conseil canadien pour le commerce autochtone, des organisations professionnelles pour les Noirs et Les femmes en génie;
- ◆ Mobiliser le personnel par l'intermédiaire d'un conseil consultatif sur la diversité et l'inclusion, regroupant divers groupes sociodémographiques et postes au sein de l'AOE;
- ◆ Mobiliser l'équipe de la haute direction et le conseil d'administration de l'Agence en leur fournissant des mises à jour régulières sur la stratégie DEI et le plan de lutte contre le racisme;
- ◆ Élaborer et appliquer un plan d'action de lutte contre le racisme qui permet à l'AOE de développer des compétences et une capacité en la matière, de diversifier le bassin talents, d'endosser la promotion un lieu de travail inclusif et exempt de racisme, notamment en fournissant à la haute direction et au conseil d'administration de l'Agence un rapport sur la formation suivie sur le développement de compétences et de la capacité en matière de lutte contre le racisme; et
- ◆ Créer une fiche d'évaluation en matière de diversité, d'équité et d'inclusion qui permettra de déterminer les lacunes sociodémographiques et de fixer des cibles, y compris pour le développement du leadership.

### 3. Orientation stratégique

En 2023, l'AOE évaluera l'impact que la stratégie DEI a eu sur l'Agence. Le but de l'évaluation est de déterminer si l'AOE a réalisé des progrès par rapport à ses objectifs déclarés en utilisant des données qualitatives et quantitatives. Un nouveau plan directeur sera élaboré pour combler les lacunes actuelles et orienter les actions stratégiques à venir.

S'appuyant sur une optique d'inclusion, l'AOE a en outre établi et mis en œuvre une stratégie en matière de santé mentale, qui constituera le fondement d'une plus grande promotion de la santé mentale et du bien-être du personnel. Grâce aux communications diffusées dans le cadre des Mercredis pour le bien-être, l'AOE partage de l'information et des ressources sur la santé mentale et le bien-être avec le personnel. L'AOE invite également le personnel à participer à des formations et des webinaires sur divers sujets en lien avec la santé mentale.

La mise en œuvre d'un nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et d'un portail de recrutement dans le cadre du Programme de renouvellement des activités de l'Agence lui permettra de recueillir des données démographiques sur les candidats à un emploi sur une base volontaire. Entre autres avantages, cela fournira à l'Agence l'occasion de constater si les chercheurs d'emploi issus de divers groupes démographiques ont les mêmes chances de décrocher un emploi à l'AOE.

#### Attirer les meilleurs talents et solidifier le leadership

Sans renouvellement et rétention des talents au sein de l'organisation, l'AOE ne serait pas en mesure de remplir sa mission, c'est-à-dire de travailler d'un front commun pour fournir des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées pour la santé et la durabilité des collectivités. La capacité à attirer et à retenir les talents améliore l'engagement et la disposition du personnel, ce qui profite à la culture de l'entreprise et mobilise la main-d'œuvre. Une main-d'œuvre plus forte est également plus susceptible d'incarner les valeurs de l'AOE, réduisant ainsi le risque global dans de nombreux domaines, notamment en matière de conformité réglementaire, de santé et de sécurité et d'exploitation des installations.

Les programmes intégrés de recrutement, de rémunération globale et de gestion des talents propulseront l'Agence vers un niveau hautement performant et viable et vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

### 3. Orientation stratégique

#### Les objectifs de l'Agence pour les cinq prochaines années sont les suivants :

- ◆ Attirer une brochette diverse de gens de l'interne et de l'extérieur possédant des connaissances et démontrant des aptitudes leur permettant d'être des moteurs de l'excellence;
- ◆ Recruter les meilleurs talents qui partagent et incarnent la vision et les valeurs de l'Agence et ses attentes en ce qui concerne les comportements à adopter;
- ◆ Offrir une rémunération globale concurrentielle dans le cadre de la proposition de valeur de l'AOE en tant qu'employeur.
- ◆ Assigner les bons rôles aux bonnes personnes.
- ◆ Offrir aux employés en poste des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement pour réussir dans leur rôle actuel et faire progresser leur carrière;
- ◆ Créer un solide bassin de candidats à l'interne pour favoriser les possibilités de promotion.
- ◆ Mettre en place des dirigeants qui peuvent améliorer le rendement organisationnel, renforcer la participation des employés, accroître la productivité et réaliser les orientations et les priorités stratégiques.
- ◆ S'assurer que l'Agence a un programme proactif de gestion de la relève qui est aligné sur les priorités commerciales et les besoins des clients.

Pour s'assurer que l'Agence est en mesure d'attirer et de retenir les meilleurs talents, l'AOE renouvelle son image de marque employeur et ses stratégies promotionnelles en tant qu'employeur de choix, améliorant ainsi le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux employés de l'Agence, pour s'assurer que ces derniers sont pleinement soutenus lorsqu'ils découvrent l'AOE et leur nouveau poste, en plus de travailler pour parvenir à des ententes de travail flexibles, au besoin. Le programme de constitution d'un effectif d'exploitation de réserve de l'AOE fournit un soutien aux opérations et minimise l'impact du roulement du personnel sur l'Agence et sur son personnel par l'embauche et la formation de nouveaux employés avant qu'un poste doive être pourvu, réduisant ainsi les lacunes opérationnelles lorsqu'un employé prend sa retraite ou quitte l'organisation.

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 et continue à chercher des solutions en matière de rémunération concurrentielle. La stratégie d'apprentissage et de perfectionnement de l'Agence vise à soutenir le perfectionnement professionnel et à renforcer les capacités dans l'ensemble de l'AOE de manière opportune et rentable. L'AOE continue à établir des relations avec les établissements secondaires et postsecondaires afin d'améliorer le programme d'enseignement coopératif de l'AOE et de faire connaître le secteur de l'eau et l'AOE aux jeunes chercheurs d'emploi.

Compte tenu de l'importance d'un leadership solide pour l'atteinte de ses objectifs organisationnels, l'AOE poursuivra en outre ses efforts pour renforcer sa capacité de leadership et veillera à assurer la continuité dans les postes de gestion. Cela comprend l'analyse 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 et les postes à risque de l'Agence ainsi que la mise en œuvre de plans de relève, incluant des plans d'apprentissage, pour les postes de direction essentiels.

### 3. Orientation stratégique

En 2023 et par la suite, les gestionnaires de l'AOE continueront à identifier, à évaluer les successeurs possibles aux postes critiques et à assurer leur développement. L'AOE s'affaira aussi à maintenir un bassin de successeurs potentiels aux postes critiques grâce à son programme de développement du leadership lequel comprend deux volets :

- ◆ Un volet pour les futurs gestionnaires visant les employés très prometteurs qui souhaitent occuper un poste de gestion;
- ◆ Un volet pour les futurs dirigeants visant à préparer les gestionnaires très prometteurs à occuper des postes de haute direction.

L'AOE évalue également divers programmes supplémentaires à offrir à ses gestionnaires en poste afin de développer davantage leurs compétences en leadership. Cela permettra à l'Agence de continuer à renforcer sa capacité de leadership et d'offrir des occasions d'avancement tout en constituant un solide groupe de gestionnaires et de directeurs très compétents et inclusifs qui feront efficacement progresser les priorités opérationnelles de l'Agence.

#### **Veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être de nos employés**

L'AOE continue d'accorder la priorité à la sécurité, à la santé et au bien-être de ses employés. Au cours des dernières années, elle a déployé beaucoup d'efforts à instaurer une culture axée sur la santé et la sécurité et à améliorer son programme dans ce domaine, ce qui a mené à une diminution des blessures en milieu de travail.

Une planification proactive et une culture de prévention ont permis à l'Agence de maintenir des activités sûres et conformes tout au long de la pandémie de COVID 19. En appliquant les protocoles définis dans ses plans de gestion d'urgence et de poursuite des activités, en les adaptant et en les étoffant en fonction des enjeux propres à la pandémie, l'AOE a pu maintenir la plupart de ses activités opérationnelles et de soutien avec peu ou pas de perturbations pour ses clients.

#### **En 2023, l'AOE fera fond sur son engagement à l'égard de l'amélioration continue de sa culture et de ses mesures de santé et de sécurité.**

- ◆ Améliorer son programme de gestion des urgences à partir des leçons tirées de la pandémie, et actualiser l'évaluation que fait l'Agence des risques actuels et futurs;
- ◆ Élargir la stratégie de santé et de sécurité de l'Agence pour inclure le bien-être et la santé mentale, qui continuent d'être une priorité alors que l'Agence se concentre sur la gestion de l'épuisement professionnel des employés et des niveaux accrus de stress, et fournir aux gestionnaires l'information et les outils nécessaires pour soutenir leurs employés;
- ◆ Continuer à bâtir une culture de prévention globale à l'échelle de l'organisation en mettant l'accent sur le programme « Don't Walk By » qui encourage tous les employés à identifier les dangers et à les éliminer avant qu'ils ne causent des incidents;
- ◆ Trouver de nouvelles façons de signaler plus facilement les événements relatifs au programme « Don't Walk By »;
- ◆ Mettre en œuvre un système électronique de santé et de sécurité mis à jour, qui constitue un meilleur outil pour surveiller et faire rapport sur les données de santé et de sécurité; et
- ◆ Continuer d'étoffer la stratégie sur la santé mentale de l'Agence, y compris les initiatives pour le bien-être comme les Mercredis du bien-être, où on fournit tous les mois aux employés de l'information sur une diversité de thèmes relatifs au mieux-être.

## 3. Orientation stratégique

### Améliorer l'expérience au travail

L'AOE a établi que le maintien d'effectifs mobilisés et motivés est un élément clé de sa stratégie opérationnelle globale, reconnaissant qu'il y a un lien important entre, d'une part, l'expérience des employés au travail, la productivité, l'innovation, l'efficacité et l'efficiency et, d'autre part, le succès global de l'organisation. L'AOE s'engage à prendre des mesures pour améliorer l'expérience au travail pour ses employés et à promouvoir une culture qui favorise une plus grande motivation et un plus grand engagement de leur part et les encourage à exploiter leur plein potentiel.

La direction de l'AOE est d'avis que si les employés sont consultés et écoutés, et que des mesures appropriées sont prises, les taux de participation augmenteront. À ce titre, l'AOE s'est attachée à ce qu'autant d'employés que possible participent au sondage semestriel sur l'engagement des employés de la fonction publique de l'Ontario (FPO). Les résultats permettent à la direction de l'Agence de mieux comprendre ce qui est important pour le personnel et ce qu'elle doit faire pour créer une organisation forte et en santé tout en déterminant les enjeux émergents et l'effet des mesures prises pour améliorer l'expérience des employés.

### Les principaux objectifs des efforts de l'Agence en ce sens sont les suivants :

- ◆ Donner aux employés le sentiment qu'ils sont valorisés et leur offrir de réelles occasions d'être reconnus, d'apporter leur contribution et de favoriser leur croissance.
- ◆ S'assurer que les employés adhèrent à la vision, à la mission et aux valeurs de l'Agence et qu'ils comprennent l'incidence de leurs contributions sur l'organisation.
- ◆ Favoriser un environnement où l'apprentissage, la réussite et l'excellence sont encouragés.
- ◆ Adopter une approche différente pour créer un milieu de travail résilient et agile.

Le plus récent sondage des employés de la FPO a eu lieu au deuxième trimestre de 2022. Bien qu'il y ait eu une légère diminution du taux de participation au sondage et de l'indice de mobilisation en 2022, par rapport au sondage précédent (65 % contre 72 % et 69,9 % contre 71,9 % respectivement), il y a cependant eu une légère augmentation à l'indice d'inclusion de l'Agence (74,1 % contre 73,2 %).

Les résultats du sondage indiquent que les employés de l'Agence sont fiers du travail qu'ils accomplissent pour fournir de l'eau potable et les services de traitement des eaux usées aux collectivités qu'ils desservent et de contribuer à la santé publique et à la durabilité. Parmi les autres principaux domaines de satisfaction, mentionnons les relations positives avec les collègues et les gestionnaires, l'adaptation au poste et des attentes et une direction claires. Les résultats ont également indiqué que les employés souhaitaient toujours des modalités de travail flexibles et hybrides dans la mesure du possible. Les domaines d'action prioritaires comprenaient la communication, la rémunération et les avantages sociaux, des pratiques d'embauche transparentes et équitables, le bien-être des employés et la prise de mesures en fonction des résultats des sondages.

L'AOE travaillera à la mise en œuvre de plans d'action élaborés pour répondre aux résultats du sondage de 2022 tout au long de 2023 et évaluera les résultats des plans d'action lors du prochain sondage des employés en 2024.

## 3. Orientation stratégique

### Assurer la croissance en proposant des solutions globales

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 fournis à ses clients et la recherche de nouveaux clients. 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. Cela comprend le soutien des clients dans la gestion de leurs biens et pour la planification, le financement et la préservation à long terme de leurs réseaux. L'AOE est persuadée qu'en ciblant les besoins et en y répondant, elle peut non seulement conserver, voire élargir sa clientèle au fil du temps, mais également rehausser considérablement la valeur de ses activités pour la population.

### Maintenir et élargir la clientèle des services d'exploitation et d'entretien

Le maintien et l'élargissement de la clientèle des services d'exploitation et d'entretien, qui sont les activités de base de l'AOE, sont des éléments essentiels de la stratégie de croissance et de viabilité à long terme. Au cours des dernières années, l'AOE a réussi à conserver plus de 97 % des clients dont les contrats devaient être renouvelés. Cela inclut ses quatre clients les plus importants – la région de Peel, la région de Waterloo, les réseaux d'alimentation en eau du lac Huron et d'Elgin, et la ville de Kawartha Lakes – qui ont tous renégocié des contrats pour une durée de 10 à 20 ans.

L'AOE maintient son bassin de clients et soutient la croissance des entreprises en offrant des services de qualité et en développant de solides relations communautaires, tout en adaptant de manière proactive les services de l'Agence pour répondre aux besoins des collectivités ontariennes. L'AOE s'engage à renforcer continuellement ses activités d'exploitation de base et ses services d'entretien et de soutien opérationnel afin de fournir le meilleur service de sa catégorie à ses clients, actuels et nouveaux, ainsi qu'à concentrer ses efforts vers une croissance « durable », ce qui signifie soutenir l'entreprise tout en continuant à soutenir les clients actuels et futurs et diverses parties requérant ses services.

**De 2023 à 2025, l'AOE vise un taux de renouvellement d'au moins 97 %, en fonction du nombre de clients et du revenu annuel, l'objectif étant de prolonger la durée des contrats et d'élargir la portée des services fournis, dans la mesure du possible. Les mesures suivantes sont prises pour atteindre ces cibles :**

- ◆ Établissement et maintien de liens solides entre l'AOE et les décideurs des clients à tous les échelons (maires, conseils, directeurs généraux, responsables des travaux publics, etc.).
- ◆ Démonstration de la valeur que représente l'AOE pour ses clients et production d'excellents rapports de rendement, notamment à l'intention des décideurs.
- ◆ Sollicitation régulière d'une rétroaction auprès des clients au moyen de sondages sur leur degré de satisfaction et par l'entremise du Comité consultatif de clients, composé de 12 à 15 directeurs généraux de clients de l'AOE.
- ◆ Communication des nouveaux services et des innovations de l'AOE lors de « dialogues sur l'eau », de conférences et de réunions courantes avec les clients.
- ◆ Recommandation de solutions novatrices qui facilitent l'exploitation des usines et permettent d'économiser, ce qui comprend les demandes de subventions.
- ◆ Soutien des activités communautaires locales.

### 3. Orientation stratégique

Outre le maintien de la clientèle dans le secteur de l'exploitation et de l'entretien, l'élargissement du bassin de clients est essentiel pour que l'AOE atteigne ses objectifs en matière de revenus et de bénéfices nets en 2023 et par la suite.

#### **Les principales activités soutenant la croissance des relations avec de nouveaux clients comprennent :**

- ◆ Communiquer régulièrement avec les conseils municipaux et les hauts fonctionnaires, notamment les nouveaux élus municipaux et les directeurs généraux, pour leur présenter l'AOE et leur parler des avantages de ses services d'exploitation et d'entretien;
- ◆ Promouvoir la valeur des services d'exploitation et d'entretien de l'AOE et d'autres services à valeur ajoutée pour répondre aux besoins en matière d'eau et d'eaux usées des collectivités de l'Ontario, notamment en participant à des conférences de l'industrie et en y faisant des présentations; et
- ◆ Produire et diffuser du matériel de marketing mettant l'accent sur le rôle de l'AOE comme fournisseur de solutions globales ainsi que sur la valeur offerte.

#### **Soutenir la viabilité et la résilience des infrastructures de la clientèle grâce aux services à valeur ajoutée**

L'une des principales façons dont l'AOE offre à ses clients une valeur ajoutée est l'aide qu'elle fournit pour le maintien de la viabilité et de la résilience à long terme de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ses équipes des pôles régionaux travaillent en étroite collaboration avec ses spécialistes des processus, de l'énergie, de l'ingénierie, de la technologie, de la gestion des biens et de l'amélioration des immobilisations pour fournir aux clients des recommandations techniques et des conseils d'experts sur la façon d'obtenir du financement, d'optimiser l'efficacité et la capacité de leurs systèmes et de prolonger la durée de vie de leur infrastructure, de façon à fournir une eau potable sûre et fiable et des services efficaces de traitement des eaux usées.

L'AOE a une clientèle très diversifiée qui comprend certains des plus grands réseaux d'eau et d'eaux usées en Amérique du Nord, ainsi que de nombreux petits réseaux. L'Agence fournit aux clients des conseils d'experts spécifiques au secteur d'activité en matière de gestion des infrastructures d'eau et d'eaux usées, leur permettant de prendre des décisions éclairées concernant leurs investissements dans ces infrastructures.

La nécessité de diriger davantage d'efforts dans une gestion des biens complète et tenant compte de la condition des infrastructures et des risques associés aux changements climatiques se fait sentir dans de nombreuses municipalités de l'Ontario, notamment celles de petite et moyenne taille qui n'ont pas forcément de personnel affecté à temps plein à la gestion des biens. L'AOE a développé un programme global de gestion des biens, soutenu par une équipe multidisciplinaire qui comprend du personnel d'exploitation et de maintenance, des spécialistes dédiés à la gestion des biens et des ingénieurs agréés pour fournir des solutions de gestion des biens pratiques et efficaces qui répondent aux besoins des clients.

Un élément clé de ce programme est l'investissement dans la formation du personnel et les outils de technologie de l'information qui permettent au personnel d'exploitation de l'AOE de suivre les activités d'entretien et de faire des recommandations éclairées aux clients. L'AOE a mis au point un système de gestion des travaux [SGT] adapté au secteur de l'eau pour soutenir les activités d'entretien. Ce système fournit en outre des données en appui direct au programme de gestion des biens de l'Agence. À l'aide des données du SGT, l'AOE fournit également des recommandations annuelles en matière de dépenses en immobilisations pour les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des clients, ainsi que des plans d'immobilisations quinquennaux prospectifs. Sur demande, le personnel de l'AOE travaille avec les clients (sur une base de rémunération à l'acte) pour élaborer des plans de gestion des biens détaillés à long terme et fondés sur des données probantes qui guideront la planification en matière d'infrastructures et les décisions relatives au financement pendant la durée de vie des biens.

### 3. Orientation stratégique

L'AOE travaille également avec ses clients pour soutenir leur prise de décision et améliorer leur capacité à prévenir les perturbations causées par les changements climatiques, à y résister, à y réagir, à s'y adapter et à reprendre leurs activités après la survenue de telles perturbations. Afin de mieux comprendre et de relever les défis particuliers auxquels les clients font face en ce qui a trait à la résilience de leur infrastructure, l'AOE utilise des données opérationnelles et d'autres renseignements de sources internes et externes pour guider l'Agence et ses clients dans l'intégration de mesures d'adaptation aux changements climatiques et de résilience dans les projets d'optimisation des installations et d'amélioration des immobilisations.

L'Agence poursuit l'élaboration de plans d'immobilisations, d'études techniques et de plans d'optimisation des installations pour ses clients dans une optique d'efficacité des processus en contexte de changements climatiques; les installations de zones qui ont précédemment éprouvé des difficultés liées aux processus sont ciblées. Cette démarche fournit aux clients divers renseignements requis pour prendre des décisions appropriées en tant que propriétaires d'un réseau. De même, l'AOE soutient ses clients dans la gestion de leur infrastructure de gestion des eaux pluviales, les aidant à atténuer l'impact des inondations causées par les changements climatiques, en travaillant avec eux non seulement pour répondre aux inondations majeures lorsqu'elles se produisent, mais aussi pour préparer leurs installations à résister à des événements météorologiques violents plus fréquents et à améliorer leur résilience opérationnelle globale.

L'AOE travaille non seulement à atténuer les risques et les effets qui découlent des changements climatiques, mais aussi à les prévenir, en soutenant les objectifs municipaux et provinciaux d'accroître les activités de réacheminement des matières organiques en favorisant l'implantation et l'exploitation d'installations de récupération de ressources utilisant les biosolides qui proviennent d'eaux usées et les déchets organiques concentrés, tels que les matières organiques triées à la source, pour améliorer et produire des biogaz à des fins productives (processus appelé « codigestion » par l'industrie). Ces initiatives ouvrent la voie dans la province et serviront de modèles 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 gaz à effet de serre.

Aider les clients à gérer leur consommation d'énergie est un autre moyen que l'AOE propose pour améliorer les installations des clients. Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec des clients, des organismes gouvernementaux et d'autres intervenants de l'industrie pour atteindre les objectifs conjugués d'économies d'énergie et de réduction des gaz à effet de serre. L'AOE est actuellement inscrite à programme pilote de valorisation de l'efficacité énergétique de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (Independent Electricity System Operator [IESO]), qui fait la promotion de l'efficacité énergétique auprès de divers utilisateurs d'énergie en Ontario. L'inscription au programme aidera les clients de l'Agence à obtenir des incitatifs pour les économies sur demande générées par les projets d'efficacité énergétique dans leurs installations. L'Agence a également préparé des plans de conservation, de gestion de la demande et d'énergie qui définissent les principales stratégies énergétiques pour les clients municipaux, et elle a créé la toute première formation de sensibilisation à l'efficacité énergétique approuvée par les administrateurs à l'intention de son personnel responsable des opérations.

### 3. Orientation stratégique

À l'appui de toutes ces initiatives, l'AOE s'est engagée à favoriser le développement et la mise en œuvre de pratiques innovantes et de nouvelles technologies qui rendent les installations de ses clients plus efficaces et efficientes. En tant que plus grande autorité d'exploitation en Ontario, l'AOE occupe une position unique pour partager les connaissances et effectuer des essais pilotes complets de processus et de technologies nouveaux et innovants en matière d'approvisionnement d'eau et traitement des eaux usées qui répondent aux préoccupations des clients et aux besoins opérationnels. Les essais pilotes sont validés sur le terrain par les équipes d'exploitation et d'entretien de l'Agence pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences opérationnelles continues des installations clientes.

L'AOE est un intervenant clé dans le secteur des technologies de l'eau en Ontario et travaille avec les fournisseurs de technologies, les associations industrielles, les chercheurs, les universités, les propriétaires municipaux et divers ministères et organismes de financement afin de promouvoir le développement et la mise en œuvre de technologies nouvelles et novatrices. Avec des partenaires comme le Consortium pour l'eau de l'Ontario et d'autres partenaires technologiques novateurs du secteur, l'AOE participe à l'identification, à l'évaluation, à l'essai et à la mise en œuvre de technologies nouvelles et émergentes qui permettront d'améliorer l'exploitation des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées partout dans la province.

L'AOE continuera de soutenir ses clients en 2023 et au-delà en améliorant et en élargissant continuellement la portée des services susmentionnés et de divers autres services à valeur ajoutée qui optimisent l'exploitation et l'entretien de leurs infrastructures d'eau et d'eaux usées et renforcent la résilience globale de leurs installations aux impacts des changements climatiques.

### 3. Orientation stratégique

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

En cherchant continuellement à améliorer la gestion de ses activités, l'AOE s'attache à accroître la productivité, à réduire les coûts et à offrir un meilleur service à ses clients. En 2023, elle poursuivra ces efforts en ce sens.

#### Transformer les systèmes et processus informatiques

La mise sur pied et le maintien de réseaux et de systèmes informatiques efficaces permettent à l'AOE d'atteindre les objectifs stratégiques de l'Agence. L'AOE est résolue à étendre et accroître non seulement l'efficacité et l'efficacité de ses systèmes et des processus opérationnels informatisés, mais aussi la fiabilité, la sécurité et la mobilité de ses systèmes et réseaux informatiques. Ce faisant, le personnel est en mesure d'accéder, d'analyser et d'utiliser des informations plus nombreuses et de meilleure qualité pour prendre des décisions éclairées et améliorer les performances. Le personnel est en outre assuré de disposer des outils et des données nécessaires pour fournir des solutions complètes aux clients, maintenant et pour les années à venir.

Bon nombre de ces investissements sont effectués par l'entremise du Programme de renouvellement des activités (PRA).

#### Les domaines d'intérêt actuels du PRA visent à :

- ◆ Améliorer les capacités internes de gestion de l'information afin de maintenir et de développer le dépôt officiel des processus opérationnels, des données, de l'information, des hiérarchies structurées, des documents, des connaissances et des renseignements de l'AOE dans l'ensemble de l'Agence, ainsi que d'améliorer l'accessibilité à des données fiables de qualité, tout en réduisant la redondance et les opérations manuelles;
- ◆ Poursuivre la mise en œuvre du nouveau système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA), c'est-à-dire déployer le système dans de nouvelles installations dans la province, d'élargir les connexions de communication et d'améliorer la résilience du réseau et des systèmes de surveillance à distance de l'Agence au moyen de la virtualisation;
- ◆ Configurer et mettre en œuvre une solution pour la gestion des données de ressources humaines, y compris une plateforme de gestion de l'apprentissage;
- ◆ Soutenir les programmes de l'Agence en lien avec la santé, la sécurité et la conformité en définissant les exigences actuelles et futures en matière de soutien et de données numériques, en sélectionnant un nouveau système et en amorçant la configuration du système;
- ◆ Donner à l'Agence la capacité de fournir des services consultatifs plus avancés en matière de gestion des biens aux clients en fixant les exigences et en sélectionnant une solution d'aide à la décision en matière de gestion des biens pour l'Agence; et
- ◆ Soutenir les besoins des clients en matière de référencement géospatial de leurs biens en fixant les exigences et en sélectionnant une solution de système d'information géographique (SIG).

### 3. Orientation stratégique

Comme les technologies et les outils évoluent continuellement, l'Agence évaluera et mettra à jour son plan à long terme pour le PRA, afin d'examiner les solutions émergentes dans le secteur de l'eau et d'intégrer la stratégie numérique globale de l'AOE au programme. Cela comprendra des considérations relatives à l'informatique mobile et l'infonuagique pour s'assurer que le personnel dispose des outils et des renseignements dont il a besoin lorsqu'il en a besoin, ainsi qu'une planification à long terme en matière de résilience et d'adaptabilité pour s'assurer que les plans de renouvellement de l'AOE s'alignent sur le marché en évolution dans lequel elle opère.

#### Améliorer les processus d'approvisionnement

L'offre de la meilleure valeur qui soit aux clients est un élément clé du modèle de services partagés de l'AOE. À titre de plus grand fournisseur de services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Ontario, l'AOE peut utiliser son grand pouvoir d'achat pour offrir la meilleure valeur qui soit à ses clients tout en se conformant aux exigences de la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur public, leur procurer une grande diversité de biens et services à prix compétitifs, que ce soit des produits chimiques, de l'assurance, de l'équipement ou de la machinerie.

Les problèmes persistants de la chaîne d'approvisionnement, résultant de la pandémie de COVID 19 et d'autres facteurs, ainsi que l'augmentation des coûts au cours des dernières années pour bon nombre des biens et services sur lesquels l'Agence compte, ont fait de l'approvisionnement un domaine d'intérêt clé pour l'Agence. Des efforts considérables ont été déployés pour maintenir un approvisionnement adéquat en produits chimiques, équipements et autres nécessités, comme l'équipement de protection individuelle pour les employés, lesquels sont requis pour l'exploitation et l'entretien sans interruption de service des installations d'eau et d'eaux usées des clients, tout en s'efforçant également d'atténuer l'impact de l'augmentation des coûts sur l'Agence et ses clients.

L'AOE se consacrera à l'amélioration des processus d'approvisionnement en 2023 pour s'assurer que les chaînes d'approvisionnement sont maintenues et que les coûts des produits chimiques, de l'équipement et autres sont minimisés au mieux de la capacité de l'Agence. D'autres activités clés comprennent l'amélioration de l'efficacité globale des processus d'approvisionnement de l'Agence, par la standardisation des modèles de documents et par la recherche et le déploiement d'une technologie de flux de travail et d'autres solutions technologiques pour intégrer et automatiser les processus d'approvisionnement actuels.

Des efforts seront également consacrés à l'optimisation de la communication avec le personnel, les fournisseurs et les clients afin de s'assurer que les processus d'approvisionnement appropriés sont suivis; à l'établissement et au maintien de relations pour assurer la livraison des biens et les services essentiels; et à la gestion des attentes en ce qui concerne la disponibilité et le coût des produits chimiques et d'autres services critiques.

### 3. Orientation stratégique

#### Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province

En tant qu'organisme public, l'atteinte de ses objectifs opérationnels n'est qu'une des mesures du succès de l'AOE. Une grande partie de la valeur que l'AOE crée pour ses clients, ses employés et la population ontarienne est le fruit des efforts qu'elle déploie pour protéger l'environnement, renforcer la santé publique, soutenir l'innovation dans la province et offrir des possibilités de développement économique et de croissance. Dans les années à venir, l'AOE continuera à soutenir des initiatives qui apportent de la valeur aux parties prenantes et au public.

#### Protéger l'environnement grâce à l'éducation et à la sensibilisation

Au-delà de l'exploitation des réseaux de ses clients, l'AOE s'emploie aussi à éduquer le public quant à la valeur de l'eau et à la nécessité de protéger l'environnement. Bien que la majorité des activités présentielle d'éducation et de sensibilisation de l'Agence aient été restreintes ou suspendues temporairement au début de mars 2020 en raison de la pandémie de COVID 19, elles sont maintenant reprises. L'Agence a profité de cette accalmie pour actualiser ses programmes de sensibilisation, qui seront déployés en 2023.

En 2023, l'AOE relancera son programme d'éducation phare, le programme OneWater<sup>MD</sup>. Le programme pédagogique OneWater<sup>MD</sup> sensibilise les élèves de 8e 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 pour cette année d'études en Ontario. Dans le cadre de ce programme, 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.

Le programme OneWater<sup>MD</sup> fait l'objet d'un rafraîchissement complet pour mieux s'aligner sur le nouveau programme provincial de sciences, créer plus de possibilités d'interaction pour les étudiants et améliorer la section « carrière » – permettant aux opérateurs de discuter de différentes possibilités de carrière dans le secteur de l'eau et des eaux usées. L'Agence a également créé une série de vidéos qui complètent le programme, dont une démonstration de la construction d'un aquifère et une visite d'installation d'eau et d'eaux usées. L'AOE continue de collaborer avec les éducateurs autochtones pour inclure une perspective autochtone au sein du programme, en explorant l'importance de l'eau dans les collectivités autochtones et en éduquant les participants sur le rôle important que ces collectivités jouent dans la protection des plans d'eau locaux. Le programme nouvellement actualisé sera présenté à l'automne 2023 dans diverses collectivités clientes de la province.

L'AOE maintient son engagement à promouvoir l'utilisation responsable des systèmes municipaux de collecte des eaux usées en 2023 en éduquant le public sur l'élimination appropriée des déchets qui ne devraient pas être jetés dans les toilettes ou l'évier. La campagne « I Don't Flush » [Pas dans les toilettes] est assortie d'un site Web [[www.idontflush.ca](http://www.idontflush.ca), en anglais], d'un fil Twitter [[@idontflushnews](https://twitter.com/idontflushnews)], d'une page Facebook [[f.com/idontflush](https://www.facebook.com/idontflush)], de messages d'intérêt public et de courtes vidéos dans les médias sociaux. Quatre phases de la campagne sont maintenant terminées, les trois premières portant sur l'élimination appropriée des médicaments non utilisés, des produits d'hygiène personnelle et des huiles et graisses; la quatrième regroupait les messages des trois précédentes. Bien qu'il n'y ait actuellement aucun plan quant au lancement d'une cinquième phase, l'AOE continue de promouvoir le message de la campagne « I Don't Flush » sur ses comptes de médias sociaux. Une campagne dérivée, « Protect your Pipes » [Protégez votre tuyauterie], est également en cours, spécifiquement pour les clients de l'AOE.

### 3. Orientation stratégique

Diverses initiatives d'éducation et de sensibilisation se traduisent par le soutien aux mesures locales d'éducation dans le domaine de l'eau, notamment par la promotion de l'eau du robinet lors d'activités communautaires en offrant des unités mobiles de remplissage de bouteilles d'eau et en participant à des fêtes de jeux d'eau à l'intention des enfants et à d'autres activités locales. L'AOE continuera également de promouvoir ses webinaires « Water Talks » [Dialogues sur l'eau] en 2023. Chacun des webinaires de cette série de webinaires, qui s'adresse à tous les clients actuels et potentiels de l'AOE, est animé par un spécialiste de l'AOE. Les thèmes abordés comprennent l'introduction aux technologies opérationnelles, l'innovation, les exigences réglementaires et les questions environnementales importantes ou émergentes.

#### **Collaborer avec les collectivités des Premières Nations pour améliorer et entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées**

L'AOE s'engage à travailler en partenariat avec les collectivités des Premières Nations et d'autres organismes gouvernementaux pour appuyer 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. Afin de s'assurer que l'Agence apporte un soutien effectif aux collectivités des Premières Nations de l'Ontario, l'AOE recueille régulièrement les commentaires de ses clients des Premières Nations sur les enjeux particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce qui pourrait être entrepris pour mieux les aider à traiter ces enjeux. En plus de la collecte de commentaires, l'AOE a établi un Cercle consultatif des Premières Nations pour mieux comprendre les enjeux globaux relatifs à l'eau dans ces collectivités, selon une perspective autochtone.

Le Cercle consultatif des Premières Nations, qui relève du conseil d'administration de l'AOE par l'intermédiaire du comité des Premières Nations du conseil, se réunit au moins quatre fois par an. Il est composé d'un groupe diversifié de personnes qui s'identifient comme autochtones, représentant une variété d'antécédents, d'expériences et de collectivités. L'objectif du Cercle consultatif est de conseiller l'AOE sur l'intégration des perspectives des Premières Nations dans les stratégies de l'Agence et de lui fournir une meilleure compréhension des défis auxquels les Premières Nations sont confrontées, non seulement en ce qui concerne le traitement de l'eau et des eaux usées dans leurs collectivités, mais aussi à la lumière de leur expérience, de leur culture et de leur histoire distincte au Canada.

**Afin de mieux gérer les activités commerciales de l'Agence auprès des Premières Nations, l'AOE a mis sur pied une unité commerciale dédiée aux Premières Nations. L'objectif de l'unité en 2023 sera de renforcer la relation de l'Agence avec ses clients des Premières Nations. Il s'agit notamment de :**

- ◆ 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 biens et la gestion de la consommation d'énergie et la prestation de services de surveillance et de contrôle à distance, au besoin;
- ◆ Leur fournir une formation opérationnelle; et
- ◆ Fournir des services d'intervention d'urgence aux communautés des Premières Nations qui en font la demande.

L'AOE continue de travailler de concert avec le personnel du Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du MEPP et du Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau pour soutenir la mise en place du programme du gouvernement fédéral visant à éliminer les avis concernant la qualité de l'eau potable dans les collectivités des Premières Nations.

### 3. Orientation stratégique

#### Intervenir en cas d'urgences liées à l'eau et aux eaux usées

Les équipes d'intervention d'urgence de l'AOE (EIUA) ont été mises sur pied en 2005 en réponse à la recommandation 50 du *Rapport de la Commission d'enquête sur Walkerton*, où le juge O'Connor recommandait de confier à l'AOE le mandat de fournir des services d'intervention en cas d'urgences provinciales liées à l'eau. Le programme des EIUA, financé par l'AOE, fournit à la province la capacité d'intervenir de façon efficace et efficiente en cas d'urgence liée à l'eau et aux eaux usées dans les municipalités et les collectivités des Premières Nations de l'Ontario. Présentes à cinq emplacements dans la province et disponibles pour intervenir dans un délai de 24 heures, ces équipes sont toujours prêtes à fournir une aide d'urgence en cas de besoin.

En 2023, l'AOE continuera d'améliorer ses capacités d'intervention en cas d'urgences diverses dans toute la province. Cela comprend renouveler régulièrement l'engagement des membres des EIUA et faire la rotation des nouveaux membres, s'il y a lieu; veiller à l'approvisionnement des véhicules d'intervention des EIUA et au renouvellement des matières consommables; et offrir une formation supplémentaire aux membres des EIUA, y compris des séances annuelles de formation pratique sur le terrain.

#### Mettre en œuvre un programme provincial de suivi épidémiologique des eaux usées

Dans le cadre de sa réponse face à la pandémie et en soutien aux priorités gouvernementales, l'AOE travaille en étroite collaboration avec le MEPP, le ministère de la Santé, d'autres organisations gouvernementales et un certain nombre d'universités ontariennes afin d'établir un programme provincial de suivi épidémiologique des eaux usées qui permettra de détecter et de surveiller la présence des signatures génétiques du SRAS CoV 2 (COVID 19) dans les eaux usées.

##### **Ce programme vise à :**

- ◆ Prioriser l'analyse de la COVID 19, y compris des variants préoccupants, grâce à la surveillance et à un soutien décisionnel pour le gouvernement et les médecins hygiénistes;
- ◆ S'assurer que l'Ontario est en mesure d'intervenir face aux futures menaces pour la santé publique, avant qu'elles atteignent une masse critique;
- ◆ Établir et adapter un système de surveillance des eaux usées qui est prédictif, efficace et modulable, et qui soutient les décisions concernant les interventions et une évaluation de grande qualité qui permettra :
  - d'étendre l'analyse des eaux usées en Ontario;
  - de compléter et de cibler les essais cliniques;
  - de faire évoluer le réseau et la recherche sur la surveillance des eaux usées.

### 3. Orientation stratégique

Le programme a connu un succès considérable, offrant aux 34 bureaux de santé publique de l'Ontario un moyen fiable et indépendant de mesurer la propagation de la COVID 19 partout en Ontario. Au début de la vague Omicron, au moment où la capacité de tests cliniques a été dépassée, la surveillance des eaux usées est devenue le seul indicateur avancé impartial de la prévalence de la maladie sur lequel s'appuyaient de nombreux bureaux de santé publique.

À l'appui du programme provincial de surveillance des eaux usées, l'AOE a dirigé la mise en œuvre d'un programme de comparaison de méthodes interlaboratoires (« le programme interlaboratoires »), qui assure la qualité des données de laboratoire dans le cadre du programme élargi de surveillance des eaux usées. L'AOE préside le Groupe consultatif technique sur la surveillance des eaux usées, un organisme consultatif qui joue un rôle déterminant dans la formalisation des évaluations du rendement des méthodes de laboratoire utilisées pour la surveillance des eaux usées et dans l'assurance de la qualité en Ontario et dans tout le Canada.

L'AOE maintient son soutien au programme de surveillance des eaux usées de l'Ontario en 2023 en travaillant avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs à distribuer, en tant que responsable actuel du programme interlaboratoires, des échantillons aux laboratoires de l'Ontario et en contribuant davantage à la normalisation des méthodes de surveillance des eaux usées au Canada. Dans un contexte où les menaces pour la santé publique évoluent pour inclure une plus grande variété d'agents pathogènes traçables dans les eaux usées (grippe, virus respiratoire syncytial [VRS], mpox, etc.), l'AOE tirera également parti de ses partenariats existants et en favorisera de nouveaux pour s'assurer de la pertinence du programme interlaboratoire en matière de soutien aux priorités émergentes en santé publique.

## 3. Orientation stratégique

### 3.3 Indicateurs de rendement clés

Le tableau qui suit décrit les objectifs stratégiques de haut niveau et les indicateurs de rendement clés des principales activités de l'Agence, qui ont été établis dans le cadre du processus de planification stratégique de l'AOE.

Objectif stratégique	Indicateurs de rendement clés
Maintien de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sûrs et fiables pour les clients	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tout au plus 2 systèmes d'approvisionnement en eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection inférieure à 90 %</li><li>• Plus de 75 % des systèmes d'approvisionnement en eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection de 100 %</li><li>• Tout au plus 5 systèmes de traitement des eaux usées exploités par l'AOE font l'objet de rapports d'inspection indiquant plus de 5 cas de non-conformité</li><li>• Incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tout au plus 20 incidents relatifs à la désinfection</li><li>▪ Tout au plus 10 incidents relatifs à l'efficacité des filtres (turbidité)</li></ul></li><li>• Avis d'ébullition de l'eau<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tout au plus 4 avis résultant d'incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau relatifs à la désinfection ou à des tests microbiologiques</li><li>▪ Tout au plus 75 avis résultant de toutes les autres causes (bris, réparation, installation)</li></ul></li><li>• Tout au plus 3 installations de traitement des eaux usées obtiennent un taux de conformité inférieur à 90 % pour les limites d'effluents</li><li>• Tout au plus 30 cas de contournement attribuables à des raisons autres qu'une charge hydraulique (problème d'équipement, pannes d'électricité, etc.)</li><li>• Maintien des permis des exploitants responsables au niveau requis pour toutes les installations exploitées par l'AOE</li></ul>

### 3. Orientation stratégique

Objectif stratégique	Indicateurs de rendement clés
Rendement financier accru	<ul style="list-style-type: none"><li>Revenus annuels de 296 millions de dollars d'ici 2025</li></ul>
Personnel motivé, participatif et travaillant de façon sécuritaire	<ul style="list-style-type: none"><li>Maintien ou amélioration l'indice de mobilisation des employés et l'indice d'inclusion de l'Agence</li><li>Réduction sur douze mois des taux de roulement volontaire</li><li>Maintien ou réduction des taux d'incidents à déclarer et des taux de temps perdu</li></ul>
Amélioration de la satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"><li>Taux de rétention des clients de 97 % ou plus (revenus et nombre de clients)</li></ul>

## 3. Orientation stratégique

### 3.4 Initiatives et mesures du rendement 2023

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

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
<b>Stratégie 1 – Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de nos employés</b>		
Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion	Être une organisation inclusive, diversifiée, équitable et respectueuse qui comprend le caractère unique de chacun et instaure une culture où tous se sentent en sécurité, valorisés, acceptés et encouragés à exploiter leur plein potentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maintien ou amélioration de l'indice d'inclusion de l'Agence, avec une cible de 74 ou plus pour 2024</li> <li>◆ Atteinte des cibles de développement du leadership, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 25 % des éléments de la relève sont issus d'un groupe sous-représenté</li> <li>▪ 35 % des personnes nommées à un poste de leadership sont issus d'un groupe sous-représenté</li> </ul> </li> <li>◆ 100 % des comités de recrutement des gestionnaires sont composés d'un membre issu d'un groupe sous-représenté</li> </ul>
Attirer les meilleurs talents et consolider le leadership	Disposer de programmes intégrés de recrutement, de rémunération globale et de gestion des talents pour devenir une organisation hautement performante et viable qui atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Augmentation du pourcentage de postes de gestion et de haute direction pourvus par des candidats identifiés sur une base annuelle</li> <li>◆ Augmentation ou maintien en poste des talents clés (éléments de la relève identifiés) sur une base annuelle</li> <li>◆ Mise en place de plans de relève et identification des successeurs pour la totalité des postes de la haute direction et de l'équipe de gestion Initiative stratégique</li> </ul>
Veiller à la santé, à la sécurité et au bien-être de nos employés	Instaurer une culture où la santé et la sécurité sont au cœur des activités de l'Agence	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maintien ou réduction du taux d'incidents à déclarer, la cible étant de 1,38 ou moins pour 2023</li> <li>◆ Maintien ou réduction du taux d'absence résultant de blessures, la cible étant de 0,36 ou moins pour 2023</li> </ul>
Améliorer l'expérience au travail	Augmenter la participation, la motivation et l'engagement des employés à exploiter leur plein potentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maintien ou amélioration de l'indice de mobilisation des employés de l'Agence, la cible étant de 70 ou plus pour 2024</li> <li>◆ Réduction sur douze mois des taux de roulement volontaire</li> </ul>

### 3. Orientation stratégique

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
<b>Stratégie 2 – Assurer la croissance en proposant des solutions globales aux clients</b>		
Maintenir et élargir la clientèle des services d'exploitation et d'entretien	Maintenir la clientèle de l'AOE (exploitation et entretien) et attirer de nouveaux clients dans ce créneau	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Maintien de 97 % des contrats qui doivent être renouvelés en 2022 [en fonction du nombre total de clients]</li> </ul>
Soutenir la viabilité et la résilience des infrastructures de la clientèle grâce aux services à valeur ajoutée	Offrir des services à valeur ajoutée aux clients afin d'assurer la viabilité et la résilience de leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le projet « net zéro » de Petawawa permettra d'éviter l'enfouissement de 7 000 tonnes de matières organiques une fois sa mise en œuvre terminée [prévue pour 2023]</li> <li>◆ Réalisation d'au moins cinq études de faisabilité/ études-pilotes de réacheminement des déchets organiques et de récupération des ressources qui mènent à la mise en œuvre d'au moins deux projets d'ici la fin de 2023</li> <li>◆ Collaboration avec les municipalités de la province pour obtenir un financement pour la résilience des infrastructures d'au moins 1,5 million de dollars par année pour les projets d'infrastructure et de maintien en bon état</li> </ul>

### 3. Orientation stratégique

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
<b>Stratégie 3 – Accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels</b>		
Transformer les systèmes et processus informatiques	Améliorer les systèmes de technologie de l'information de l'Agence et perfectionner ses processus opérationnels grâce à la mise en œuvre du Programme de renouvellement des activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Utilisation à plus grande échelle du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) afin qu'il couvre 90 % des installations gérées par l'AOE dans la province d'ici la fin de 2023, permettant ainsi d'accroître le nombre de clients couverts et d'améliorer les niveaux de service</li> <li>◆ Sélection du fournisseur pour le nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) de l'Agence en 2023 et achèvement de la mise en œuvre du SIRH d'ici la fin de 2024</li> </ul>
	Mettre en œuvre la stratégie numérique de l'Agence pour faciliter le PRA, aligner et soutenir les initiatives connexes et créer les bases d'une croissance durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mise en œuvre des solutions SCADA pour saisir les données et fournir des calculs automatisés afin de réduire les opérations manuelles, ce qui sert à mesurer l'optimisation énergétique résultant du travail de l'équipe d'optimisation des processus de l'Agence, incluant le remplacement de vieil équipement par du matériel plus neuf et à plus haut rendement énergétique et d'autres gains d'efficacité résultant des examens énergétiques, les mesures globales résultant en une réduction mesurable de 10 % de la consommation énergétique dans les grandes usines d'ici la fin de 2023</li> <li>◆ Amélioration de la continuité des activités en assurant une disponibilité de 99,99 % des systèmes de TI ou en faisant en sorte qu'il n'y ait pas plus de 15 minutes de panne non prévue par mois d'ici la fin de 2023</li> <li>◆ Renforcement de la cybersécurité afin de réduire la durée des pannes de TI causées par des virus, et accroissement de la connectivité, de la visibilité et de la surveillance du réseau provincial de l'AOE, pour atteindre 90 % d'ici la fin de 2023</li> </ul>
Améliorer les processus d'approvisionnement	Optimiser les processus d'approvisionnement de l'Agence pour procurer une valeur optimale aux clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Augmentation sur douze mois de la prise d'ententes entre l'Agence et les fournisseurs attirés de la fonction publique de l'Ontario et de la mise à profit de ces ententes</li> <li>◆ Diminution de 5 % du délai moyen pour achever les processus d'approvisionnement</li> </ul>

### 3. Orientation stratégique

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
<b>Stratégie 4 – Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province</b>		
Protéger l'environnement grâce à l'éducation et à la sensibilisation	Amener le public à mieux comprendre et à apprécier davantage la valeur de l'eau et de l'environnement grâce à la promotion et à l'étoffement du programme OneWater <sup>MD</sup> et en offrant les webinaires « Water Talks » [Dialogues sur l'eau] de l'AOE aux clients actuels et potentiels	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Intégration au programme pilote OneWater<sup>MD</sup> de contenus autochtones adaptés pour deux collectivités d'ici la fin du T2 de 2023, avec 80 % des participants qui terminent le programme en ayant atteint l'objectif de mieux comprendre les enjeux relatifs à l'approvisionnement en eau/le traitement des eaux usées dans leur collectivité</li> <li>◆ Maintien de l'offre, tout au long de 2023, des webinaires « Water Talks » [dialogues sur l'eau] portant sur les opérations, la réglementation et l'environnement, animés par des spécialistes de l'AOE, avec au moins 80 % des participants indiquant que le webinaire a constitué une utilisation productive de leur temps</li> </ul>
Collaborer avec les collectivités des Premières Nations pour améliorer et entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées	Soutenir l'élaboration de solutions viables pour l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, y compris une gestion efficace de l'infrastructure, pour les collectivités des Premières Nations	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Établir des partenariats avec des organisations autochtones pour offrir des possibilités d'apprentissage aux exploitants et aux étudiants autochtones, y compris des stages, du mentorat et de la formation en usine</li> <li>◆ Intégrer les commentaires et les directives du Cercle consultatif des Premières Nations dans une stratégie actualisée pour les Premières Nations de l'Agence</li> </ul>
Intervenir en cas d'urgences liées à l'eau et aux eaux usées	Maintenir la capacité de l'AOE à intervenir en cas d'urgence et à répondre à diverses situations d'urgence dans la province	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Déploiement des équipes d'intervention d'urgence de l'AOE dans les 24 heures suivant la demande d'aide d'urgence</li> </ul>
Mettre en œuvre un programme provincial de suivi épidémiologique des eaux usées	Soutenir le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (MEPP) dans la mise en œuvre d'un programme provincial de suivi épidémiologique des eaux usées	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fourniture de conseils techniques et d'un soutien à la province, selon les besoins, pour maintenir et optimiser le programme de suivi épidémiologique des eaux usées en Ontario, y compris en effectuant des échantillonnages interlaboratoires trimestriels et en collaborant avec divers partenaires de recherche et les propriétaires des installations où l'échantillonnage est effectué pour s'assurer de la compréhension et de l'acceptation du programme</li> </ul>

## 4. Évaluation et gestion des risques

L'AOE s'est dotée d'un programme de gestion globale des risques (GGR) conforme aux exigences de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en la matière, y compris le cadre et la directive de la FPO en matière de GGR. La politique et le cadre de GGR, qui sont approuvés tous les ans par le conseil d'administration, décrivent la façon dont l'AOE s'acquitte des activités de gestion des risques, ce qui comprend la détermination et l'évaluation des risques, l'élaboration de mesures d'intervention et de plans d'action, 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'AOE et de gérer les risques de manière à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la réalisation du plan d'activités. Le conseil d'administration et la haute direction de l'AOE s'assurent qu'un processus solide de GGR est en place afin de prendre des décisions éclairées en fonction des risques, compte tenu du niveau de risque approprié, à tous les échelons de l'organisme. Les risques sont cernés et confirmés dans le cours normal des activités; ils sont classés dans le registre des risques de l'AOE et font l'objet d'une évaluation et d'une surveillance régulière. Tous les trimestres, la haute direction et le conseil d'administration reçoivent 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 conformité au 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'AOE 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'AOE énoncés dans le plan d'activités, risques de ne pas répondre aux attentes des intervenants, dommages connexes causés aux relations avec les intervenants, et atteinte à la réputation et à l'image publique de l'AOE;
- ◆ **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'AOE, 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 à l'effectif** – Risque que l'AOE 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'AOE d'atteindre ses objectifs de conformité, y compris les risques liés à la sécurité publique.

## 4. Évaluation et gestion des risques

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

En 2022, programme de GGR de l'AOE a fait l'objet d'un examen externe pour évaluer l'efficacité des processus de GGR en cours à l'Agence et identifier les possibilités d'amélioration. La mise en œuvre des recommandations résultant de l'examen a été entreprise en 2022 et se poursuivra tout au long de 2023, en mettant l'accent sur l'amélioration du processus d'identification des risques de l'Agence, l'élargissement de la formation et de la sensibilisation aux risques, l'affinement de la politique et du cadre de risque de l'Agence et la mise en œuvre d'une solution logicielle pour mieux suivre et gérer les risques de l'Agence.

## 5. Communication du plan d'activités

La communication des principales initiatives du plan d'activités sera gérée comme suit :

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
<b>Stratégie 1 – Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite des employés de l'AOE</b>		
Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gestionnaires et employés de l'AOE</li> <li>◆ Employés potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les services des ressources humaines et des communications poursuivront la mise en œuvre du plan de communication sur la diversité et l'inclusion de l'Agence, qui décrit les messages clés, les publics cibles et les périodes de diffusion dans le cadre de la stratégie de diversité et d'inclusion de l'Agence.</li> <li>◆ Le service des ressources humaines inclura des communications hebdomadaires sur la diversité et l'inclusion dans Weekly Flows, le bulletin électronique interne de l'AOE.</li> </ul>
Attirer les meilleurs talents et solidifier le leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gestionnaires et employés de l'AOE</li> <li>◆ Employés potentiels</li> <li>◆ Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs</li> <li>◆ Autres intervenants de la fonction publique de l'Ontario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le service des ressources humaines travaillera avec le service des communications pour rafraîchir la marque employeur de l'Agence et promouvoir l'AOE en tant qu'employeur de choix.</li> <li>◆ Les ressources humaines travailleront avec les gestionnaires pour aider à assurer des processus d'accueil et d'intégration fluides pour les nouveaux employés.</li> <li>◆ Les gestionnaires de l'Agence rencontreront leur personnel pour discuter des cheminements de carrière potentiels et des possibilités d'apprentissage.</li> <li>◆ Le vice-président, les ressources humaines et le chef de la direction travailleront avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et divers intervenants de la fonction publique de l'Ontario pour trouver des solutions concernant la rémunération concurrentielle des opérateurs de l'Agence.</li> </ul>

## 5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les ressources humaines établiront des liens avec des établissements secondaires et postsecondaires afin d'améliorer le programme d'enseignement coopératif de l'AOE et de faire connaître le secteur de l'eau et l'AOE aux jeunes chercheurs d'emploi.</li> <li>◆ Le service des ressources humaines travaillera avec la haute direction et les gestionnaires de l'Agence pour identifier et évaluer les successeurs potentiels aux postes clés de l'Agence et identifier les candidats aux fins des programmes pour les futurs gestionnaires et dirigeants.</li> <li>◆ Le service des ressources humaines entrera en contact avec les membres du personnel inscrits aux programmes pour les futurs gestionnaires et dirigeants et leur fournira une orientation.</li> </ul>
Veiller à la sécurité, à la santé et au bien-être de nos employés	◆ Gestionnaires et employés de l'AOE	◆ Le groupe de la sécurité d'entreprise travaillera avec les gestionnaires responsables de la sécurité, des processus et de la conformité et d'autres employés des pôles régionaux et des bureaux administratifs pour communiquer les exigences du système de santé et sécurité de l'Agence et les former à ce sujet, et pour les encourager à intégrer pleinement la santé, la sécurité et le bien-être à leurs activités quotidiennes. L'information sera transmise lors de réunions en personne, dans des courriels et par le biais d'autres canaux de communication.
Améliorer l'expérience au travail	◆ Gestionnaires et employés de l'AOE	◆ Le service des ressources humaines et les gestionnaires informeront les employés des initiatives et plans d'action en matière d'engagement, notamment par des courriels, le bulletin interne Weekly Flows et lors de rencontres individuelles.

## 5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
<b>Stratégie 2 – Assurer la croissance en proposant des solutions globales</b>		
Maintenir et élargir la clientèle des services d'exploitation et d'entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Clients</li> <li>◆ Clients potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les directeurs des pôles régionaux, des opérations, des services techniques d'entreprise et du développement des affaires tiendront des réunions régulières avec les clients actuels et potentiels (y compris des réunions virtuelles) pour discuter de ce que l'AOE peut faire pour les aider à gérer leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, ce qui comprend entre autres la planification, le financement et l'exécution de programmes et d'initiatives d'amélioration des immobilisations, qui permettront d'augmenter l'efficacité des systèmes, d'éviter l'enfouissement des déchets, de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre et de prolonger la vie de l'infrastructure.</li> <li>◆ Le personnel de l'AOE assistera et prendra la parole à des congrès du secteur (en personne et virtuellement, selon les restrictions imposées par la COVID), publiera des articles dans des publications du secteur et fera la promotion des services de l'AOE par le biais d'autres canaux de marketing et de communication, comme Waterline, le bulletin de l'Agence destiné aux clients, et les « dialogues sur l'eau » virtuels qui abordent diverses questions d'intérêt pour les clients actuels et potentiels.</li> </ul>
Soutenir la viabilité et la résilience des infrastructures de la clientèle grâce aux services à valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Clients</li> <li>◆ Clients potentiels</li> </ul>	

## 5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
<b>Stratégie 3 – Accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels</b>		
Transformer les systèmes et processus informatiques	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Gestionnaires et employés de l'AOE</li><li>◆ Clients</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Le bureau de gestion de programme (BGP) chargé de mettre en œuvre les initiatives du Programme de renouvellement des activités (PRA) fournira des mises à jour régulières au conseil d'administration, à la haute direction de l'Agence, à ses directeurs et à son personnel par le biais de courriels, de réunions locales et de comptes rendus trimestriels.</li><li>◆ Le BGP du PRA travaillera en étroite collaboration avec le groupe responsable des activités d'exploitation pour s'assurer de la mise en œuvre harmonieuse des initiatives du PRA, y compris l'organisation d'ateliers sur les processus et l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation détaillés.</li><li>◆ Le BGP du PRA et le personnel responsable des opérations assisteront et prendront la parole à des congrès du secteur, publieront des articles dans des publications spécialisées et feront valoir la valeur des initiatives du PRA auprès des clients par le biais d'autres canaux de marketing et de communication comme Waterline, le bulletin de l'Agence destiné aux clients.</li></ul>

## 5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Améliorer les processus d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Gestionnaires et employés de l'AOE</li> <li>◆ Clients</li> <li>◆ Fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Le service des approvisionnements travaillera en étroite collaboration avec le service d'exploitation pour s'assurer de l'exécution harmonieuse des initiatives d'approvisionnement, notamment en fournissant une formation sur les procédures d'approvisionnement.</li> <li>◆ Le groupe de travail sur l'approvisionnement, qui est formé d'employés du service des approvisionnements ainsi que des services juridiques, techniques, d'assurance, de santé et sécurité, se réunira tous les deux mois pour repérer les occasions de simplifier les processus d'approvisionnement et de passation de contrats.</li> <li>◆ Le Comité de gestion des produits chimiques composé du personnel responsable des achats et des responsables des centres régionaux se réuniront régulièrement pour discuter des problèmes de chaîne d'approvisionnement et de tarification des produits chimiques et développer des solutions pour aborder ces enjeux.</li> <li>◆ Le service des approvisionnements rencontrera régulièrement les fournisseurs de l'Agence pour échanger des connaissances et obtenir leur rétroaction.</li> </ul>

### Stratégie 4 – Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province

Protéger l'environnement grâce à l'éducation et à la sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Enseignants et élèves</li> <li>◆ Municipalités</li> <li>◆ Grand public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les directeurs et le personnel responsable des opérations contacteront les écoles locales pour distribuer les documents des modules du programme OneWater<sup>MD</sup> aux enseignants et organiser des visites d'exploitants ou d'usines.</li> <li>◆ L'AOE continuera de publiciser les initiatives « I Don't Flush » au moyen de messages d'intérêt public, des médias traditionnels et sociaux et du site Web « I Don't Flush ».</li> <li>◆ Le personnel du service d'exploitation et du service du développement des affaires fera la promotion des webinaires gratuits « Dialogues sur l'eau » auprès des clients actuels et potentiels.</li> </ul>
--	--	---

## 5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
<p>Collaborer avec les collectivités des Premières Nations pour améliorer et entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Communautés des Premières Nations et conseils tribaux représentant des secteurs régionaux</li> <li>◆ Cercle consultatif des Premières Nations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les services des opérations et du développement des affaires recueilleront directement les commentaires des clients des Premières Nations et du Cercle consultatif des Premières Nations sur les problèmes particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et sur ce que l'AOE pourrait faire pour mieux les aider à régler ces problèmes.</li> <li>◆ Les services des opérations et du développement des affaires continueront de favoriser les relations avec les décideurs des communautés des Premières Nations par l'entremise d'associations sectorielles des Premières Nations comme le Conseil canadien pour le commerce autochtone, l'Aboriginal Water and Wastewater Association of Ontario et l'Association des agents financiers autochtones du Canada.</li> <li>◆ L'AOE participera et fournira un soutien à des conférences des Premières Nations comme les forums du regroupement Chiefs of Ontario et le Mining Ready Summit.</li> <li>◆ Les services des opérations et du développement des affaires coordonneront des initiatives avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du MEPP et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, selon le cas.</li> <li>◆ Le groupe des solutions d'infrastructure de l'AOE travaillera avec les communautés des Premières Nations pour soutenir l'exécution de divers projets importants relatifs à l'eau.</li> </ul>
<p>Intervenir en cas d'urgences liées à l'eau et aux eaux usées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Clients</li> <li>◆ Autres municipalités et Premières Nations de l'Ontario</li> <li>◆ Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Les services des opérations et du développement des affaires feront la promotion des capacités de l'AOE en matière d'intervention d'urgence auprès des clients et d'autres municipalités et Premières Nations de l'Ontario lors de réunions en personne et virtuelles, de congrès du secteur des eaux et en utilisant d'autres canaux de communication et de marketing.</li> <li>◆ L'AOE répondra aux demandes d'intervention d'urgence du MEPP et tiendra le personnel du ministère au courant des mesures prises par l'Agence, selon les besoins.</li> </ul>

## 5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Mettre en œuvre un programme provincial de suivi épidémiologique des eaux usées	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Gouvernement provincial (MEPP; ministère de la Santé, etc.)</li><li>◆ Clients</li><li>◆ Municipalités de l'Ontario</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Le personnel responsable des opérations et du soutien opérationnel de l'AOE aide le MEPP à mettre en œuvre le programme de suivi épidémiologique des eaux usées pour l'Ontario, notamment en travaillant avec les municipalités clientes pour la collecte d'échantillons d'eaux usées, s'il y a lieu.</li></ul>

### Alignement des services sur les objectifs du plan

Les cadres supérieurs aligneront les activités de leur unité fonctionnelle sur les stratégies énoncées dans le plan d'activités et le budget approuvés de l'AOE. 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'AOE 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 son engagement à améliorer la présentation de rapports à tous les échelons de l'organisation, l'AOE continuera de fournir des renseignements sur des indicateurs du rendement essentiels autres que les objectifs énoncés dans le présent plan. L'Agence s'efforcera 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 2023-2025 sera communiquée au personnel-cadre de l'AOE au début de 2023. De plus, le « Message de la présidente et chef de la direction », 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'organisme à cet égard tout au long de l'année.

## 5. Communication du plan d'activités

### 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 se présente comme suit.

Point	Calendrier
Plan d'activités 2023–2025 approuvé par le conseil d'administration de l'AOE et soumis au ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	Décembre 2022
<i>Message de la présidente et chef de la direction</i> – Communication, par courriel, destinée au personnel et décrivant les principaux objectifs commerciaux et financiers et les progrès accomplis pour les atteindre.	Mensuel ou trimestriel [au besoin]
Résumé des initiatives prises dans le cadre du plan d'activités 2023–2025 fourni à la direction de l'AOE	T1, 2023
Soumission du rapport annuel 2022 au conseil d'administration	T2, 2023
Rapport d'étape du 1 <sup>er</sup> trimestre de 2023 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	T2, 2023
<i>Site Web de l'AOE</i> – Publication du rapport annuel 2022	T2/T3, 2023 [après le dépôt à l'Assemblée législative]
Rapport d'étape du 2 <sup>e</sup> trimestre de 2023 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	T3, 2023
Rapport d'étape du 3 <sup>e</sup> trimestre de 2023 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	T4, 2023
Rapport d'étape du 4 <sup>e</sup> trimestre de 2023 présenté à la haute direction et au conseil d'administration [inclus dans le rapport annuel 2023]	T2, 2024

### 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. Dans les 30 jours suivant l'approbation du plan par le ministre, une version publique est affichée sur le site Web de l'AOE.

## 6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

**L'Agence ontarienne des eaux (AOE) est un organisme de la province 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 des réseaux de distribution et de collecte connexes pour le compte de municipalités, de collectivités 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 exploite plus d'installations municipales d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Ontario que tout autre organisme d'exploitation, qu'il s'agisse de petits puits et stations de pompage à de grands réseaux urbains d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. L'AOE exploite actuellement plus de 1 000 installations de traitement de l'eau et des eaux usées et de réseaux connexes, desservant plus de 35 % de l'Ontario avec des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, principalement pour le compte de clients municipaux. L'Agence fournit, outre ses services d'exploitation et d'entretien, divers services techniques et consultatifs à plusieurs clients.

### 6.1 Mandat

L'AOE est une entreprise opérationnelle créée aux termes de la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement* et régie par un conseil d'administration. 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 la planification, la conception, la construction et l'exploitation des stations de traitement et de leurs réseaux de distribution et de collecte. Les rôles, pouvoirs et responsabilités de l'AOE sont énoncés dans un protocole d'entente [PE] conclu avec le MEPP. Ce protocole a été mis à jour en 2012 et reconfirmé en 2015, 2018, 2019 et 2021 par le ministre de l'Environnement, de la Protection 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.

### 6.2 Vision, mission et valeurs

En 2021, l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'AOE ont entrepris une révision de la vision, de la mission et des valeurs de l'Agence. Bien que la vision, la mission et les valeurs précédentes de l'AOE aient bien servi l'Agence au cours des 10 dernières années, le monde a changé et l'AOE aussi.

L'AOE a actualisé sa vision, sa mission et ses valeurs afin de mieux refléter les points de vue des employés de l'Agence et de livrer une vision qui guidera l'Agence pour les cinq à dix prochaines années. L'AOE croit que les valeurs renouvelées, en particulier, réussissent à décrire ce qui est le plus important pour les employés et reflète le mieux la responsabilité que l'Agence leur doit. La diffusion de la vision, la mission et les valeurs renouvelées a été entamée depuis la fin de 2022; elles constituent le fondement du plan stratégique mis à jour de l'Agence, qui est en cours de finalisation pour approbation par l'équipe de direction et le conseil d'administration de l'Agence en 2023.

#### Vision et mission de l'AOE

La nouvelle vision de l'AOE est d'être « *Votre partenaire d'eau de confiance pour la vie* ». Elle est assortie d'une mission qui a été remodelée pour tenir compte des priorités formulées par le personnel et les partenaires de l'Agence et pour renforcer la collaboration nécessaire pour répondre à ces priorités : « Ensemble, nous fournissons des services d'approvisionnement et d'assainissement de l'eau pour la santé et la durabilité des collectivités. »

#### Valeurs de l'AOE

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

**Toutes nos réalisations sont guidées par notre conviction et notre engagement à l'égard des éléments suivants :**

- ◆ **Travail d'équipe** – Nous mettons en commun nos connaissances, compétences et talents locaux et collaborons avec nos partenaires pour répondre aux besoins des collectivités que nous servons.
- ◆ **Fiabilité** – Nous fournissons des services essentiels qui respectent et vont au-delà des normes de conformité et nous respectons nos engagements les uns envers les autres et envers nos partenaires.
- ◆ **Écoute** – Nous consultons nos partenaires et collaborons avec eux pour identifier des solutions qui répondent à leurs besoins.
- ◆ **Sécurité** – Nous faisons de la santé, de la sécurité et du bien-être sur au travail et dans les collectivités où nous vivons et travaillons notre priorité numéro un.
- ◆ **Transparence** – Nous communiquons ouvertement, honnêtement et authentiquement entre nous et avec nos partenaires.
- ◆ **Environnement** – Nous protégeons l'environnement grâce à des solutions innovantes, afin de promouvoir la santé et la durabilité des collectivités que nous servons.
- ◆ **Diversité** – Nous adoptons diverses perspectives et nous nous efforçons de créer un environnement équitable et inclusif où chacun de nous se sent respecté et habilité à atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

### 6.3 Gouvernance

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

L'Agence est dirigée par un conseil d'administration [le « Conseil »]. Ses membres 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'AOE.

L'AOE 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'organisme. 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 gestion. Collectivement, les membres possèdent de l'expérience dans les secteurs public et privé ainsi que dans la gestion de sociétés municipales, y compris les sociétés de services publics.

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

Le Conseil de l'AOE a mis sur pied un certain nombre de comités permanents pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de supervision. Les comités actuels comprennent 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 peuvent également être mis sur pied, si le conseil d'administration le juge nécessaire, pour fournir une orientation en matière de gestion et superviser certaines initiatives de l'organisme.

### 6.4 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 appropriés [MEPP, ministère du Travail, médecins-hygiénistes, etc.] 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, rapport qui est ensuite 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 à chaque année d'un plan d'activités triennal qui inclut des mesures de rendement et est présenté au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, plan qui est ensuite 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 de la vérificatrice générale 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 [GGR] pour déterminer et évaluer les risques d'entreprise et d'exploitation.

### 6.5 Activités et services de l'AOE

Outre ses activités principales d'exploitation et d'entretien, l'AOE offre à ses clients un vaste éventail de services connexes, incluant des services d'ingénierie, de la formation ainsi que d'autres services techniques et consultatifs comme l'optimisation des processus, la gestion de la consommation d'énergie et la gestion des biens. Son objectif est d'aider ses clients municipaux, des Premières Nations et autres à gérer leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées et leurs réseaux connexes de collecte et de distribution, et ce, à toutes les étapes du cycle de vie de ces biens, et de les aider à assurer la durabilité de leurs réseaux. Dans toutes ses activités, l'AOE cherche 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 prévoyant le partage du personnel et des ressources entre les grandes usines municipales et les 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.

La majorité des employés de l'AOE travaille directement à développer, à vendre et à offrir des solutions pour les clients. Cette main-d'œuvre est formée de gens très compétents qui possèdent une longue expérience au sein du secteur du traitement de l'eau et des eaux usées. Certains membres du personnel ont commencé à fournir des services d'exploitation aux clients municipaux de l'AOE avant sa création 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, laquelle avait été créée en 1956 pour superviser les ressources en eau de la province.

## 6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

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. Les employés de l'AOE 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 moins de 2 400 personnes à Moose Factory. L'AOE est également fière de compter de nombreux clients des Premières Nations dans son portefeuille opérationnel.

L'AOE étant un organisme public, la protection de la santé et de la sécurité du public est sa plus grande priorité. Ses équipes d'intervention d'urgence hautement formées et disposant d'un matériel spécialisé sont prêtes à entrer en action dans un délai de 24 heures partout en Ontario, représentant ainsi une ressource essentielle pour la province. Grâce à ses pôles régionaux, le personnel de l'AOE est toujours à proximité, prêt à fournir des services d'urgence, en cas de besoin.

L'AOE soutient la province de l'Ontario dans la protection de l'eau potable destinée à la population et dans la protection des lacs et rivières sur son territoire 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 et en offrant directement de la formation aux exploitants des réseaux de traitement des eaux usées partout dans la province. L'éducation est une autre façon dont l'AOE ajoute de la valeur aux services qu'elle fournit directement aux clients. L'AOE a mis en place des programmes pédagogiques et de liaison communautaire pour éduquer le public quant à la valeur de l'eau et à la nécessité de protéger l'environnement.

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. Elle les aide aussi à bénéficier des possibilités de financement des gouvernements fédéral et provincial afin de mettre à exécution ces plans.

Les municipalités et le secteur de l'eau dans son ensemble cherchent des façons plus efficaces et plus durables de gérer les systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées. L'AOE travaille avec ses clients pour renforcer la résilience de leurs infrastructures, réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre grâce à des pratiques exemplaires en matière de gestion et aux ressources technologiques. Il s'agit notamment de produire de l'énergie à partir des biosolides en usines de traitement des eaux usées, d'aliments et d'autres matières organiques.

L'AOE innove aussi dans le secteur de la gestion de l'information en développant et en mettant en œuvre des systèmes intégrés accessibles en ligne pour automatiser la collecte, l'analyse et la communication des données concernant les réseaux d'eau et d'eaux usées. L'objectif est d'offrir au personnel d'exploitation et aux clients un accès direct à des données à jour sur toutes les installations exploitées.

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

## 7. Annexe B – Lettre de mandat pour 2023

Ministry of the Environment,  
Conservation and Parks

Office of the Minister

777 Bay Street, 5th Floor  
Toronto ON M7A 2J3  
Tel.: 416-314-6790

Ministère de l'Environnement,  
de la Protection de la nature et  
des Parcs

Bureau du ministre

777, rue Bay, 5<sup>e</sup> étage  
Toronto (Ontario) M7A 2J3  
Tél. : 416.314.6790



357-2022-1653

7 décembre 2022

Joseph Pennachetti  
Agence ontarienne des eaux  
Courriel : pennachettijoe@gmail.com

Monsieur Pennachetti,

J'ai le plaisir de vous faire part des priorités de notre gouvernement pour 2023 en ce qui concerne l'Agence ontarienne des eaux (AOE).

En tant que président de l'AOE, vous jouez un rôle essentiel dans l'accomplissement de son mandat. Il est important que les buts, les objectifs et l'orientation stratégique de votre agence continuent de correspondre aux priorités et à l'orientation de notre gouvernement. En tant que partie intégrante du gouvernement de l'Ontario, les agences sont censées agir dans l'intérêt de la population de l'Ontario et veiller à ce que les contribuables en aient pour leur argent. Les agences sont également tenues d'adhérer aux politiques et directives gouvernementales.

Conformément aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, la présente lettre expose mes attentes à l'égard de l'Agence ontarienne des eaux pour 2023. Ces priorités sont les suivantes :

### 1. **Compétitivité, durabilité et gestion des dépenses**

- Identifier et poursuivre les occasions de génération de revenus par le biais de partenariats, le cas échéant.
- Identifier les gains d'efficacité et les économies grâce à des pratiques innovantes et/ou à l'amélioration de la durabilité du programme.
- Mener les activités dans le cadre des affectations financières de l'agence.
- Se conformer aux directives applicables en matière de centralisation de la chaîne d'approvisionnement, y compris l'harmonisation des contrats d'approvisionnements prévus et en attente, les pratiques comptables et les mesures provisoires immobilières pour les locaux pour bureaux de l'agence.
- Atteindre les résultats de référence pour les stratégies et les directives de rémunération et en tirer profit.

### 2. **Transparence et responsabilité**

- Se conformer aux directives et aux politiques gouvernementales pertinentes et rendre des comptes de façon transparente.
- Adhérer à des principes et des pratiques comptables et répondre aux conclusions des vérifications, s'il y a lieu.
- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration à l'égard de la gouvernance et de la responsabilité de l'agence.

### 3. **Gestion du risque**

- Élaborer et en mettre en œuvre un processus efficace de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques au sein de l'agence, notamment des répercussions de la COVID-19 et de tout risque associé à une situation d'urgence.

### 4. **Gestion du personnel**

- Optimiser la capacité organisationnelle de votre organisme pour soutenir une prestation de services publics exemplaire, dont le redéploiement des ressources vers les domaines prioritaires, le cas échéant.
- Soutenir la mise en œuvre de l'Initiative pour les emplois dans les collectivités en identifiant les opportunités d'emménager de nouveaux bureaux ou de déménager certains bureaux de l'agence dans des collectivités où les coûts sont moins élevés.

### 5. **Diversité et inclusion**

- Élaborer et promouvoir des initiatives de diversité et d'inclusion en faisant la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.
- Adopter un processus d'engagement en matière d'inclusion pour s'assurer que toutes les voix sont entendues, afin d'éclairer les politiques et décisions.

### 6. **Collecte des données**

- Améliorer l'utilisation faite par l'agence des données dans le processus décisionnel, l'échange de l'information et la production de rapports, pour promouvoir une production de rapports fondés sur les résultats et une exécution optimale des services.
- Accroître le partage de données avec ApprovisiOntario, le cas échéant, concernant les dépenses et la planification des achats, les ententes contractuelles et les relations avec les fournisseurs, afin de soutenir une prise de décision fondée sur les données.

### 7. Livraison numérique et service à la clientèle

- Explorer et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin de garantir le respect des normes de service à la clientèle.
- Utiliser diverses approches et outils pour garantir la prestation des services dans toutes les situations, notamment en poursuivant les modes de livraisons qui ont évolué avec la COVID-19.

Outre ces priorités gouvernementales, le mandat de l'AOE pour l'année 2023 prendra en compte les objectifs suivants, sous réserve tout d'abord des objectifs déclarés de l'AOE, en conjonction avec son respect total et inconditionnel de toutes les lois applicables, y compris, sans toutefois s'y limiter, la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement*, et sous réserve ensuite du protocole d'entente de l'AOE avec le ministre :

- Soutenir la province dans sa réponse continue à la COVID-19 dans le cadre des pouvoirs attribués à l'Agence en vertu de la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement*.
- Gérer ses activités avec efficacité, efficacité et en toute sécurité, de manière à fournir de la valeur à ses clients et à la province, en cherchant notamment sans cesse des façons d'accroître la productivité, de contenir les coûts, d'améliorer la prestation des services et d'offrir un milieu de travail sûr et inclusif qui fait la promotion de la diversité et de la tolérance.
- Soutenir l'adoption d'une planification stratégique à long terme des infrastructures fondée sur des principes et données probantes :
  - En travaillant avec les clients de l'AOE pour élaborer des plans complets et à long terme de gestion des biens pour leurs systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées;
  - En travaillant avec le Ministère et d'autres partenaires gouvernementaux pour examiner la manière la plus appropriée pour l'AOE d'aider ses clients à construire des projets d'infrastructure d'eau et d'eaux usées, conformément à la Loi de 1993 sur le plan d'investissement et sous réserve de l'approbation du Ministère; et
  - En accroissant les activités de réacheminement des déchets grâce à la création et à la mise en service de centres d'énergie renouvelable qui se servent des eaux usées et des déchets organiques concentrés pour générer des biogaz à des fins productives.

## 7. Annexe B – Lettre de mandat pour 2023

- Soutenir l'efficacité de la planification, du développement, de la construction et de l'exploitation des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées municipaux et autres en fournissant une gamme complète de services d'ingénierie et d'autres services techniques et consultatifs aux propriétaires de réseaux d'eau et de traitement des eaux usées. Cela consiste notamment à formuler des recommandations et des conseils sur la façon d'augmenter l'efficacité et la capacité de leurs systèmes, de réduire les coûts d'exécution et de maximiser la durée de vie de leurs infrastructures.
- Renforcer la résilience des infrastructures municipales, notamment en soutenant les programmes d'économie d'énergie et de valorisation énergétique des déchets, ainsi que les programmes axés sur la gestion des inondations, et en collaborant avec les clients de l'Agence pour optimiser et moderniser leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.
- Fournir un soutien à la province en matière d'intervention d'urgence en veillant à ce que les équipes d'intervention d'urgence de l'Agence soient prêtes et capables de fournir une aide d'urgence dans les 24 heures, si le besoin s'en fait sentir, et en fixant des objectifs de préparation aux situations d'urgence qui reflètent l'importance du rôle de l'Agence en tant qu'intervenant d'urgence pour les situations d'urgence liées à l'eau potable et aux eaux usées dans l'Ontario.
- Contribuer à la protection de l'eau et les Grands Lacs en :
  - Travaillant avec les clients pour prévenir l'entrée de phosphore et d'autres nutriments nocifs dans les sources d'eau locales par le biais des effluents rejetés par leurs installations de traitement des eaux usées; et
  - Sensibilisant le public à l'importance de l'eau et des Grands Lacs, ainsi qu'à l'élimination correcte des médicaments et autres contaminants par le biais de programmes d'éducation et de sensibilisation.
- Contribuer à l'amélioration de l'eau potable dans les collectivités des Premières Nations de l'Ontario en travaillant en collaboration avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones de mon ministère ainsi qu'avec le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau pour :
  - Offrir des services de formation et des services de soutien, notamment des services de surveillance et de supervision à distance, afin de soutenir les Premières Nations dans l'exploitation et l'entretien des réseaux d'alimentation d'eau et de traitement des eaux usées au sein de leurs collectivités; et
  - Appuyer les efforts en vue d'éliminer les avis sur la qualité de l'eau potable à long terme dans les collectivités des Premières Nations.

C'est avec plaisir que je discuterai de ces priorités lors de notre prochaine réunion et j'attends avec impatience de savoir comment elles se traduiront dans le prochain plan d'activités de l'agence et dans les activités courantes de l'agence.

Merci à vous et à vos collègues du conseil d'administration pour votre engagement continu envers l'Agence ontarienne des eaux. Votre travail et votre soutien continu sont inestimables pour moi et pour la population de l'Ontario.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à contacter Lee Hawke, gestionnaire de l'Unité de la prestation des programmes, à l'adresse suivante : [lee.hawke@ontario.ca](mailto:lee.hawke@ontario.ca).

Cordialement,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'D. Piccini'.

David Piccini  
Ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs

Cc : Serge Imbrogno, sous-ministre  
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs

Alicia Fraser, présidente et chef de la direction  
Agence ontarienne des eaux

Pièce jointe

Priorités du gouvernement pour le secteur des agences

## 8. Annexe C – Plan de ressources humaines

### 8.1 Aperçu de l'effectif

Au 30 novembre 2022, l'AOE comptait 924 employés. Le tableau ci-après fournit un aperçu de l'effectif.

Sommaire de l'effectif			
	Régulier	Contrat à durée déterminée	Total
Temps plein	864	67	931
Temps partiel	1	4	5

### Répartition des employés selon le sexe

Groupe	Homme	Femme	Non spécifié	Total
Personnel cadre	93	38	1	132
Personnel non-cadre	562	221	21	804
Total	655	259	22	936

### 8.2 Tendances et défis en matière de ressources humaines

L'AOE exerce des activités hautement spécialisées qui nécessitent une main-d'œuvre compétente et, dans le cadre de ses activités d'exploitation, agréée, afin d'atteindre ses objectifs, de répondre aux attentes des clients et de se conformer aux exigences 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 d'exploitation agréé, d'ouvriers qualifiés et de personnes possédant un ensemble de compétences spécialisées. Afin d'atténuer l'impact de la pénurie persistante de personnel qualifié et du roulement accru ressenti à l'Agence, les efforts sont redoublés pour embaucher et retenir les employés actuels en poste.

Une attention accrue est accordée à la stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion de l'Agence, dans le but d'entretenir une culture de travail favorable, inclusive, équitable, tolérante et respectueuse qui tire parti du large éventail de caractéristiques uniques de son personnel.

### 8.3 Grandes priorités en matière de ressources humaines

#### Attirer et retenir des gens formidables

Les priorités stratégiques concernant les personnes et la culture sont conçues avec la vision de soutenir la transformation des services de l'AOE et d'améliorer considérablement la façon dont les besoins des clients et des autres intervenants sont satisfaits. Les objectifs stratégiques de l'AOE en matière de ressources humaines visent à s'assurer que l'AOE constitue et favorise un effectif doté de la capacité opérationnelle et de leadership nécessaire pour soutenir les priorités de l'Agence.

Des efforts considérables sont déployés pour accroître la mobilisation et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation. Les résultats du plus récent sondage de l'Agence en matière de mobilisation des employés montrent que les principales forces de l'AOE sont les relations entre collègues, l'adéquation à l'emploi, des attentes et une orientation claires et l'engagement envers le service public. Les résultats indiquent également qu'il est possible d'en faire davantage au chapitre de la valorisation et du soutien des employés, du maintien de canaux de communication accessibles et de la promotion de pratiques d'embauche équitables et cohérentes. Afin d'améliorer le rendement de l'Agence dans chacun de ces domaines, l'AOE travaille avec les gestionnaires et le personnel pour élaborer des plans d'action qui ont un impact significatif à l'échelle locale.

Bon nombre des nouveaux employés que l'Agence cherche à recruter souhaitent des formules de travail plus flexibles, une demande qui a considérablement augmenté durant la pandémie, avec un nombre accru d'employés qui acquièrent de l'expérience du travail à distance et profitent d'autres régimes de travail flexibles. Le cas échéant, l'AOE s'efforce de promouvoir des options de travail plus souples pour répondre aux besoins des employés.

Renforcer le leadership dans tous les rôles de gestion est une priorité pour l'équipe de la haute direction et la Direction générale des ressources humaines. Afin de renforcer le leadership, l'Agence a mis en place un programme de développement du leadership en deux volets distincts, l'un visant la gestion, l'autre le leadership. L'AOE continue d'identifier et de développer des successeurs pour les postes de gestion et les postes à risques critiques sur une base annuelle.

Attirer des gens formidables dans l'industrie de l'eau et à l'AOE, en tant qu'employeur de choix, est une priorité. La mise en valeur de la marque employeur de l'AOE et la mise en œuvre d'initiatives visant à promouvoir les possibilités de carrières dans l'industrie de l'eau et des eaux usées, et à l'AOE en particulier, restent des priorités clés. Au fur et à mesure que de nouveaux employés se joignent à l'Agence, il est important que ses programmes d'accueil et d'intégration soient restructurés pour soutenir les employés nouveaux et actuels.

Il est également important de disposer d'outils et de systèmes qui permettent l'analyse de données pour favoriser une prise de décisions commerciales éclairées et une compréhension accrue des risques actuels et futurs. Pour y parvenir, l'AOE acquiert un nouveau système d'information sur les ressources humaines afin de rationaliser les processus, de briser les silos d'information et de permettre une meilleure analyse, mesure et communication des données.

### Diversité, équité et inclusion

Chef de file de l'industrie de l'eau, l'AOE reconnaît que son succès repose sur sa capacité à promouvoir une main-d'œuvre diversifiée, inclusive, équitable et tolérante qui, grâce à la variété de ses expériences, origines et points de vue, contribue à trouver des solutions toujours plus novatrices. Il est prioritaire pour l'AOE d'identifier ses lacunes sur les plans de la diversité et de l'inclusion, et de veiller à ce que ses politiques, programmes et services soient inclusifs et équitables et qu'ils répondent aux besoins des employés et des clients.

L'Agence a élaboré un plan sur la diversité et l'inclusion qui orientera les initiatives de l'AOE dans ce secteur et dans la lutte contre le racisme. En 2023, l'AOE travaillera avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion pour mesurer le succès de la stratégie aux moyens d'indicateurs mondiaux en matière de diversité, d'équité et d'inclusion. La feuille de route du plan DEI sera mise à jour à la lumière de l'évaluation de l'Agence de ses progrès, pour orienter la détermination d'objectifs, de programmes et d'initiatives à venir.

### Rémunération

Les données du sondage sur la rémunération permettent à l'AOE de comparer ses salaires à ceux de l'industrie et de prendre des décisions stratégiques concernant les initiatives de rémunération et de classification. L'AOE continue de travailler avec ses partenaires des syndicats et de la fonction publique de l'Ontario pour s'assurer que l'Agence a la capacité d'attirer et de maintenir en poste des personnes qualifiées.

### Relations de travail

L'AOE adopte une approche proactive pour établir et maintenir des relations de travail positives avec ses quatre syndicats (le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario [SEEFPO], l'Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario [AEEGAPCO], les Ingénieurs – gouvernement de l'Ontario [PEGO] et l'Association des avocats de la Couronne). Les syndicats sont inclus en tant que partenaires commerciaux et l'Agence poursuit ses efforts pour solidifier cette relation par le biais de stratégies telles que des réunions trimestrielles de comités et la participation de l'Agence à diverses initiatives locales.

Entre autres, les comités des relations avec les employés de l'Agence sont dédiés à l'atteinte d'objectifs communs à la faveur d'une communication ouverte, du partage de l'information, de discussions concernant divers enjeux et de la résolution de conflit. L'objectif de l'Agence est de continuer à améliorer les relations avec les employés, à promouvoir des pratiques exemplaires en matière d'emploi et à résoudre les différends en milieu de travail grâce à la prestation de services uniformes, équitables et de haute qualité. Pour y parvenir, l'Agence continue de se consacrer au maintien d'une relation respectueuse avec les syndicats, la promotion de relations de travail positives dans chacun de ses emplacements de travail, l'identification d'intérêts communs, des rencontres régulières et la création de solutions favorables aux deux parties.

## 9. Appendix D – Plan de gestion de la technologie de l'information

**Au cours des dernières années, l'AOE a réalisé d'importants investissements dans la mise à niveau des systèmes de technologie de l'information (TI) et de technologie opérationnelle (TO) de l'Agence. Ces investissements permettent à l'AOE de continuer à développer et à étendre son infrastructure informatique réseau, augmenter la disponibilité du système et améliorer l'accessibilité et l'exactitude des données et des informations, tout en garantissant la sécurité de l'environnement.**

### **Cela comprend :**

- ◆ La mise en œuvre de la stratégie numérique de l'AOE, qui comprend l'Internet des objets, l'utilisation de l'intelligence artificielle et de la modélisation pour optimiser l'exploitation des usines, l'application de solutions hybrides d'infonuagique et sur place pour atteindre une disponibilité des systèmes de 99,97 % afin d'assurer la continuité des activités.
- ◆ La mise à niveau et l'optimisation du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) avec des capteurs de saisie de données et des dispositifs de contrôle des procédés et de traitement des données pour surveiller et contrôler les réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées que l'AOE gère pour ses clients.
- ◆ La mise en œuvre de la base de données infonuagique SCADA Historian, qui permet au personnel de collecter des données en temps réel et de les rendre disponibles pour les activités d'exploitation ou pour la production de rapports par l'intermédiaire du système de gestion des données opérationnelles (système GDO), lequel permet de stocker et d'analyser les données clés sur les activités d'exploitation et la conformité; et l'intégration de paramètres standards dans le système GDO pour accélérer la préparation des rapports pour les clients, tout en assurant la redondance et la grande disponibilité des systèmes.
- ◆ Le déploiement du système de gestion des travaux (SGT) amélioré, qui permet à l'AOE de suivre et de gérer le travail des exploitants et de gérer et d'entretenir les biens 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 fournissant aux clients de l'information plus directe sur leurs biens et le rendement de leurs installations. Le système permet à l'AOE de réduire les coûts d'entretien et de minimiser les risques, comme les défaillances non planifiées. Il facilite l'analyse de la performance des biens des clients, oriente les décisions en matière d'investissements aux fins de remise en état et du renouvellement des biens, ainsi que le maintien de leur viabilité.
- ◆ La construction d'un site secondaire de données en colocation pour étendre les services de TI et la redondance des applications de tous les sites de centre de données de l'AOE, afin d'accroître la fiabilité des solutions hébergées par les clients et favoriser la reprise des systèmes opérationnels critiques en moins de 24 heures à la suite d'interruptions de service.
- ◆ L'augmentation du nombre de sites connectés au réseau de l'AOE.
- ◆ Le renforcement continu de la position de l'AOE en matière de cybersécurité pour assurer la résilience de l'Agence en matière de cybersécurité; la protection, la détection et la réponse aux menaces provenant de logiciels malveillants complexes au moyen des mises à niveau continues; et l'amélioration des dispositifs et des logiciels de sécurité et la formation de l'ensemble du personnel.
- ◆ L'élaboration d'une stratégie de gestion des données, d'un modèle d'architecture d'entreprise et l'intégration des données et des applications par l'intermédiaire d'un bus de services d'entreprise, la rationalisation des processus et le renforcement de l'intégrité des données.

## 9. Annexe D – Plan de gestion de la technologie de l'information

Cette optimisation des processus et des technologies constitue un tremplin à partir duquel d'autres améliorations peuvent être apportées. La prochaine étape en matière d'évolution technologique de l'AOE en cours est la mise en œuvre du programme de renouvellement des activités (PRA) de l'Agence. Ce programme est axé sur la réalisation d'investissements stratégiques dans les pratiques opérationnelles, les systèmes informatiques et la formation et le perfectionnement du personnel de l'AOE afin de soutenir et de développer les activités de l'Agence. Reconnaissant que la mise en œuvre de tous les objectifs du programme exige un temps et des ressources considérables, le PRA est mis en œuvre selon une approche progressive, établie en fonction des priorités stratégiques et des besoins opérationnels critiques de l'Agence.

### Les réalisations du PRA à ce jour incluent :

- ◆ La réalisation d'une architecture d'entreprise qui donne un aperçu des interactions de l'AOE avec ses principaux partenaires et la mise sur pied d'un modèle de services qui témoigne de la valeur apportée aux clients et aux services internes qui les soutiennent. Cette architecture sert de cadre pour relier les divers éléments impliqués dans les activités de l'Agence, en reliant l'information et la technologie aux fonctions opérationnelles qu'elles soutiennent.
- ◆ La mise à niveau du système de planification des ressources d'entreprise (PRE) actuel de l'Agence et mise en œuvre d'une nouvelle solution infonuagique de budgétisation utilisée pour soutenir la majorité des activités financières de l'Agence.
- ◆ La définition d'un cadre pour le système de gestion de la qualité de l'intendance des biens, développer les compétences en gestion des biens de l'ensemble du personnel de l'AOE en leur offrant une formation sur le sujet, instaurer une culture d'intendance dans l'ensemble de l'Agence.
- ◆ Le déploiement d'une application mobile [portable] pour le personnel opérationnel de l'AOE qui permet l'exploitation et l'entretien des systèmes d'eau et d'eaux usées, peu importe où l'opérateur se trouve. Par l'intermédiaire d'un dispositif portable, l'opérateur est en mesure d'extraire des données d'un certain nombre de systèmes, dont le SGT et le SCADA Historian, « sur le terrain », plutôt que dans une salle de contrôle, ce qui renforce la capacité de prendre rapidement des décisions éclairées.
- ◆ La mise en œuvre d'un système infonuagique de rapports de collecte de données en laboratoire, qui réduit les erreurs de saisie associées aux données d'échantillons de laboratoire et diminue de 50 % le temps consacré par les ressources en TI à la correction de ces erreurs. Ce système a été déployé dans les laboratoires partenaires de l'AOE en Ontario.
- ◆ Mise en service du centre de données principal et des sites de reprise après sinistre de l'Agence.

**En plus des initiatives incluses dans le cadre du PRA, l'AOE met en place plusieurs mesures pour promouvoir une amélioration continue des systèmes et des processus informatiques de l'Agence, notamment :**

- ◆ La poursuite des mesures visant à renforcer les capacités de l'AOE en matière de cybersécurité, avec la mise en œuvre de la nouvelle génération d'outils de cybersécurité pour protéger proactivement le réseau de l'Agence, le matériel informatique et les données des clients;
- ◆ La mise en place d'un site de reprise après sinistre pour assurer la continuité des activités des systèmes et applications critiques;
- ◆ L'établissement d'un partenariat avec l'Université de York pour un projet de développement de modèles prédictifs générés par l'apprentissage automatique à partir des données du SCADA;
- ◆ L'augmentation des capacités informatiques de l'Agence pour intégrer des solutions d'infonuagique;
- ◆ La mise en œuvre d'une solution d'infonuagique commune permettant au personnel de l'AOE de partager des documents et de collaborer en temps réel à partir de n'importe quel endroit;
- ◆ La mise en œuvre d'une stratégie de stockage par niveau pour mieux protéger les données essentielles de l'AOE et réduire les coûts de stockage;
- ◆ Une hausse de la productivité des exploitants et un accès accru à l'information grâce à l'utilisation de dispositifs portables, ce qui comprend la résolution de problèmes liés au système, l'amélioration des processus et la formation; et
- ◆ La collaboration avec les fournisseurs pour améliorer continuellement les systèmes opérationnels de l'Agence.

## 10. Annexe E – Stratégie de communication

La stratégie de communication de l'AOE a pour but de nouer des liens solides et mémorables avec ses divers publics. Ses stratégies axées sur les clients et ses initiatives favorisant le changement, comme le Programme de renouvellement des activités, nécessitent la diffusion d'information à jour à l'intention de plusieurs de ses publics, et ce, sur une base continue. De plus, l'AOE engage des communications directes auprès de la population en ce qui a trait à la protection de ses réseaux hydriques et de l'environnement par l'entremise du programme d'éducation OneWater<sup>MD</sup> (Une eau pour tous) et de la campagne de sensibilisation « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes).

Compte tenu de la pandémie de COVID 19, l'AOE a cessé ou réduit temporairement certaines activités de communication externe comme les fêtes et festivals dans les collectivités, les visites d'installations, les salons professionnels et les programmes scolaires. La plupart des activités de communication externe ont été reprises et seront poursuivies à moins d'avis contraire du gouvernement provincial.

### 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 pour la première fois;
- 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; et
- 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 transmettre des renseignements importants à divers intervenants. Voici quelques-uns de ces messages :**

- ◆ L'AOE est un partenaire digne de confiance qui exploite plus de 1 000 installations d'eau et d'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 relève du ministère de l'Environnement, de la Protection 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, l'adduction, 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 ses clients; elle gère des actifs de plus de 15 milliards de dollars pour le compte de ses clients.
- ◆ L'AOE est l'expert en eau potable en Ontario; elle approvisionne en eau potable propre et salubre une personne sur trois dans la province et s'assure que les quelques 1,1 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 les installations de traitement des eaux usées qu'elle exploite et en informant le public sur l'élimination sécuritaire des médicaments et d'autres produits qui contaminent les réseaux d'eau.
- ◆ L'AOE contribue à préserver l'accès à une eau potable propre dans les collectivités des Premières Nations de l'Ontario en offrant une formation et un soutien aux exploitants des réseaux d'eau dans ces collectivités, en plus d'offrir, sur demande, des services d'exploitation et d'entretien.
- ◆ L'AOE contribue à réduire l'impact des changements climatiques en aidant ses clients à renforcer leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées pour faire face aux changements climatiques et en limitant les émissions de gaz à effet de serre par la réduction de la consommation d'énergie dans les installations qu'elle exploite.
- ◆ L'AOE soutient le développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies de l'eau en s'associant à ses clients municipaux et à des entreprises technologiques 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 collectivités qu'elle dessert 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 pôles régionaux, l'AOE est toujours à proximité, prête à fournir des services d'urgence, en cas de besoin.

### Principales initiatives en 2023

En 2023, l'AOE se concentrera sur les initiatives de communication suivantes :

- ◆ Mettre en œuvre la nouvelle proposition de vision, mission et valeurs de l'Agence à l'échelle de l'entreprise. L'engagement de l'AOE envers les personnes qui comptent sur ses services et envers son personnel, pour qu'il puisse se sentir lié à l'Agence, est au cœur de ce renouvellement. La proposition renouvelée de vision, mission et valeurs se reflètent en outre par les engagements que les membres du personnel de l'AOE prennent les uns envers les autres et envers la population qu'ils servent – il ne s'agit pas que d'un discours, mais d'une volonté qui anime les gestes au quotidien.
- ◆ Poursuivre la création et la mise à jour du matériel de promotion et de communication pour promouvoir le rôle de l'AOE à titre de fournisseur de solutions globales et de partenaire digne de confiance. Cela comprend des documents ciblés dans des domaines clés, incluant les services de planification de la gestion des biens et la récupération des biosolides, des matières organiques et des ressources pour les municipalités.
- ◆ Poursuivre les « Water Talks » (Dialogues sur l'eau) de l'AOE, une série de webinaires en ligne mettant en vedette des experts de l'Agence destinée aux clients actuels et potentiels et aux professionnels du secteur de l'eau et des eaux usées.
- ◆ Cultiver l'image de marque de l'AOE en soumettant des articles et en animant des présentations lors de conférences et de salons professionnels de l'industrie.
- ◆ Actualiser et réviser le programme éducatif OneWater<sup>MD</sup> (Une eau pour tous) de l'AOE, notamment en intégrant une perspective autochtone dans l'ensemble du programme, en ajoutant plus de contenu interactif et en veillant à ce que les activités soient conformes au nouveau programme d'études en sciences de l'Ontario.
- ◆ Poursuivre la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) sur les médias sociaux, en se concentrant sur le message général selon lequel « les toilettes et les drains ne sont pas des poubelles ».

### Communications internes

En plus des initiatives décrites ci-dessus, l'AOE mettra à profit ses outils de communication courants (intranet, courrier électronique et médias sociaux) pour transmettre régulièrement certains renseignements importants à l'ensemble du personnel et le tenir informé de l'orientation et des priorités de l'entreprise. Le tableau suivant inclut les principaux véhicules et activités de communication.

Initiative/Activité	Objet	Fréquence
<b>Mises à jour sur la santé et la sécurité/ Bulletins sur la sécurité</b>	Accroître la sensibilisation à la santé et à la sécurité	Ponctuelle
<b>Bulletin à l'intention du personnel</b>	Faire connaître les principales activités, initiatives et nouvelles de l'AOE	Hebdomadaire
<b>Tableau de bord sur la conformité des activités à l'intention du conseil</b>	Tenir les membres du conseil d'administration informés des principaux indicateurs du rendement	Trimestrielle
<b>Rapport trimestriel sur le plan d'activités</b>	Tenir la haute direction et le conseil informés des mesures du rendement décrites dans le plan d'activités	Trimestrielle
<b>Message de la présidente et chef de la direction</b>	Communiquer les événements et divers renseignements importants par le biais de bulletins électroniques rédigés par le bureau de la présidente	Au besoin
<b>Discussions ouvertes</b>	Informé (virtuellement) tout le personnel sur les initiatives de l'Agence et fournir un forum où poser des questions	Semestriel

### 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'AOE, ainsi que ses campagnes et ses initiatives d'information.

Initiative/Activité	Objet	Fréquence
<b>Bulletin électronique (Waterline)</b>	Tenir les clients actuels et potentiels informés des tendances du secteur et des domaines d'expertise de l'AOE	Trimestrielle
<b>Site Web</b>	Tenir les clients actuels et potentiels ainsi que le grand public informés des services et des activités de l'AOE et communiquer nos coordonnées	En continu
<b>Dépliants</b>	Mettre en valeur les nouvelles offres de produits de l'AOE et renseigner les clients potentiels	En continu
<b>Vidéos</b>	Éduquer les clients et leurs collectivités et les clients potentiels sur les offres de services de l'AOE, le processus de traitement de l'eau et des eaux usées et la valeur de l'eau	En continu
<b>Rapports sur le rendement à l'intention des clients</b>	Préparer des rapports personnalisés pour certains clients sur les activités menées pour eux conformément aux exigences contractuelles	Annuelle
<b>Rapport annuel</b>	Fournir un compte rendu exhaustif des réalisations et des activités de l'AOE pour l'année écoulée et faire le point sur les finances et les indicateurs de rendements clés	Annuelle
<b>Liaison communautaire (festivals de l'eau, présentations dans les écoles, soutien des collectivités et activités communautaires)</b>	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, notamment par l'élimination adéquate des produits qui ne doivent pas être jetés dans les toilettes	En continu

## 10. Annexe E – Stratégie de communication

Initiative/Activité	Objet	Fréquence
<b>Commandites</b>	Commanditer des activités dans les collectivités où l'AOE fournit des services	En continu
<b>Salons professionnels/ conférences</b>	Participer (en ligne ou en personne) à des salons professionnels du secteur de l'eau pour faire connaître les capacités et les services de l'AOE. Recueillir de l'information sur le secteur et faire des présentations lors de conférences	En continu
<b>Médias sociaux/ publipostage électronique (Twitter, Facebook, LinkedIn)</b>	Tenir les clients informés des initiatives de l'AOE et du secteur; leur faire connaître d'autres organismes et les événements intéressants du secteur de l'eau et des eaux usées	En continu
<b>Sondage auprès des clients/comité consultatif de clients</b>	Recueillir les commentaires des clients et de divers intervenants au sujet des activités et des stratégies de l'AOE et du secteur	Annuelle/ trimestrielle
<b>Résumés/articles/ éditoriaux</b>	Positionner l'AOE et les employés de l'AOE en tant qu'experts du secteur de l'eau	En continu
<b>Candidatures pour des prix</b>	Mettre en lumière ou en valeur l'expertise de l'AOE dans divers domaines du secteur	En continu
<b>Programme pédagogique OneWater<sup>MD</sup> (Une eau pour tous)</b>	Le programme d'éducation OneWater <sup>MD</sup> sera repris à l'automne 2023 avec un contenu et un format actualisés et révisés	En continu
<b>Campagne de sensibilisation « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes)</b>	Poursuivre la campagne de sensibilisation en mettant l'accent sur le message « la toilette et les drains ne sont pas des poubelles »	En continu
<b>Webinaires</b>	Éduquer les clients, les clients potentiels et les professionnels de l'industrie sur les offres de services de l'AOE grâce à notre série webinaires « Water Talks » (Dialogues sur l'eau)	Trimestrielle

## 11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

**En tant que chef de file en matière d’approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées en Ontario, l’AOE travaille de concert avec divers organismes clés qui appuient et promeuvent la recherche ainsi que l’adoption des technologies dans le secteur, ceci afin de faire avancer et d’aborder les questions relatives à l’eau en Ontario.**

Comme indiqué précédemment dans ce plan, l’AOE a travaillé en étroite collaboration avec le personnel du ministère de l’Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, le ministère de la Santé et d’autres organismes gouvernementaux, ainsi qu’un certain nombre d’universités ontariennes pour établir un programme provincial de suivi épidémiologique des eaux usées. Ce programme a permis au gouvernement de détecter et de surveiller la présence des signatures génétiques du SRAS CoV 2 [COVID 19] dans les eaux usées et d’identifier de manière proactive l’existence ou la prévalence accrue de la COVID 19 dans des collectivités précises. L’AOE s’est chargé d’acheminer les échantillons aux laboratoires de l’Ontario pour des essais interlaboratoires à l’appui du programme depuis décembre 2020 et s’est engagée à soutenir la préparation d’un exposé de politique avec la Société royale du Canada, avec la contribution du ministère de l’Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, afin de fournir aux décideurs un meilleur aperçu des programmes de surveillance des eaux usées en Ontario et dans tout le Canada.

En plus d’appuyer ces initiatives de suivi des eaux usées, l’AOE continue de maintenir et d’établir des collaborations et des partenariats avec les organisations et institutions suivantes :

- ◆ **Consortium pour l’eau de l’Ontario (CEO)** – L’AOE et le CEO ont conclu un partenariat à long terme par le biais d’un protocole d’entente qui décrit la collaboration entre les deux organismes afin d’appuyer la recherche, le développement et la démonstration des technologies et des pratiques d’assainissement de l’eau, et d’offrir un soutien stratégique aux entreprises technologiques et aux municipalités. Le CEO et l’AOE participent sur une base régulière aux différentes activités éducatives et promotionnelles organisées, souvent en collaboration avec d’autres organismes. 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 divers enjeux. Cette collaboration entre le CEO et l’AOE a donné lieu au premier atelier ontarien sur l’intensification des procédés de traitement des eaux usées, qui a réuni un large éventail d’intervenants, y compris des chercheurs, des fournisseurs de technologie, des organismes de réglementation et des gestionnaires d’installations, pour discuter des avantages potentiels de l’intensification des procédés de traitement des eaux usées, en soulignant les possibilités, des études de cas spécifiques et des défis à surmonter pour parvenir à une adoption plus large de la technologie. Le partenariat CEO/AOE a également abouti à la création du groupe de travail municipal pour la carboneutralité, composé de plus de 25 dirigeants municipaux (municipalités clientes ou non de l’AOE) qui se réunissent régulièrement et discutent des défis et des possibilités en matière de biodigestion et de projets carboneutres.

## 11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

### 💧 **Centre for Advancement of Water and Wastewater Technologies (CAWT) du Collège Fleming** –

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 technologies des partenaires du CAWT dans des installations exploitées par l'AOE de la ville de Kawartha Lakes. L'AOE se réjouit de soutenir des projets qui mettent de l'avant les installations de démonstration et d'essai du CAWT vouées à la validation et à la certification de solutions novatrices pour la gestion des eaux usées.

### 💧 **Chaire de recherche du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) :**

- **Collaboration entre l'AOE et le groupe de recherche sur l'eau potable de l'Université de Toronto** – L'AOE fournit un soutien financier à la Chaire de recherche du CRSNG pour la surveillance de la qualité de l'eau et les technologies avancées/émergentes de traitement de l'eau potable. L'AOE a conclu une entente à titre de partenaire financier pour la période 2022–2027, avec quelques clients de la province qui sont membres du groupe de recherche. Ce programme et son équipe de recherche d'experts ont également été mis à profit pour fournir une formation sur des sujets liés aux processus à l'Agence et pour soutenir l'AOE dans l'étude des procédés pouvant agir sur les réseaux des clients de l'Agence.
- **Université de Waterloo** – L'AOE offre un soutien financier, entre autres, à 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 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.

- **Autres projets de recherche du CRSNG** – L'AOE fournit une expertise thématique et opérationnelle, des échantillons, des données et un soutien en nature à de nombreuses chaires du CRSNG et à des universités et collèges de l'Ontario qui se consacrent à la recherche sur des questions émergentes dans le secteur de l'eau et des eaux usées, dont :

- **Université Western/Université de Waterloo/Brown and Caldwell** – Consultation sur les substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées dans les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées;
- **Université de Waterloo** – Microplastiques dans les biosolides et économie d'énergie avec la technologie de réacteur à biofilm avec membrane d'aération et recherche sur les infrastructures d'eaux pluviales comme les bassins de rétention et sur l'impact sur la réduction des gaz à effet de serre;
- **Université de Guelph** – Microplastiques dans les eaux usées;
- **Université de Windsor** – Impacts des changements climatiques sur les systèmes d'approvisionnement en eau et la demande en eau, ainsi que le rôle des réseaux d'alimentation en eau dans la transition énergétique;
- **Université métropolitaine de Toronto** – Intensité énergétique de la technologie des disques biologiques; et
- **Université de York** – Recherche sur l'acquisition et le contrôle des données [SCADA] et apprentissage automatique.

## 11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

◆ **Réseau canadien de l'eau (RCE)** – L'AOE offre un soutien au RCE, à titre de membre du Groupe de leaders du Consortium sur les eaux urbaines du Canada, qui regroupe des services publics, des municipalités, des chercheurs, des organisations industrielles, gouvernementales et autres qui s'intéressent aux enjeux de la gestion des eaux municipales au Canada et mènent des initiatives visant à accélérer, à promouvoir et à améliorer les décisions à cet égard. L'AOE soutient divers groupes du RCE, au besoin, notamment par sa participation au groupe d'échange stratégique de niveaux de service du Consortium sur les eaux urbaines du Canada.

◆ **Association canadienne des eaux potables et usées (ACEPU)** – L'ACEPU crée un pont entre les municipalités sur des questions comme la législation fédérale, les programmes et les tendances émergentes dans le secteur de l'eau et des eaux usées. L'Association produit et fournit des documents d'orientation, met sur pied des comités de recherche et constitue une voix officielle au niveau fédéral pour tout ce qui touche le secteur de l'eau. L'AOE fournit un soutien à l'ACEPU et siège à son conseil d'administration en Ontario.

◆ **Water Environment Association of Ontario (WEAO)** – La WEAO représente des spécialistes des eaux usées et des propriétaires de systèmes de traitement des eaux usées en Ontario et constitue la section ontarienne de la Water Environment Federation (WEF). L'AOE siège au conseil d'administration de la WEAO et elle participe à ses comités et groupes de travail de la WEAO et du MEPP qui s'intéressent à diverses questions relatives aux changements réglementaires visant l'industrie et l'environnement, en plus de leur fournir un soutien.

◆ **Ontario Water Works Association (OWWA)** – avec le soutien de son organisation mère, l'American Water Works Association (AWWA), est à l'avant-plan de la recherche, de l'élaboration de technologies et de politiques en matière d'eau potable sûre, en quantité suffisante et durable. L'OWWA est une association bénévole sans but lucratif qui regroupe plus de 1 500 professionnels de l'industrie de l'eau. L'AOE siège au conseil d'administration de l'OWWA et quelques employés de l'AOE fournissent un soutien en nature à l'OWWA, notamment à la présidence et la coprésidence de divers comités de l'association.

Au fil des ans, l'AOE a noué des liens et établi des partenariats avec diverses entreprises technologiques dans le secteur de l'eau pour soutenir le développement et la mise à l'essai de leurs technologies dans le but de répondre aux besoins opérationnels de l'Agence et à ceux de ses clients. L'AOE continuera de collaborer avec ces entreprises et cherchera des occasions de former de nouveaux partenariats tout au long de 2023 et par la suite.