

Agence ontarienne des eaux
Plan d'activités
2021-2023

Table des matières

| | | | |
|---|----|--|----|
| Résumé | 1 | Présentation du plan d'activités..... | 59 |
| Analyse environnementale..... | 3 | Annexe A Vue d'ensemble de l'AOE | 60 |
| Pandémie de COVID-19..... | 3 | Mandat | 60 |
| Économie..... | 7 | Vision et mission | 61 |
| Financement fédéral et provincial des infrastructures..... | 8 | Gouvernance..... | 61 |
| Tendances du secteur | 9 | Obligation de rendre compte | 62 |
| Mesures législatives fédérales et provinciales..... | 16 | Opérations et activités de l'AOE..... | 63 |
| Priorités du gouvernement provincial | 20 | Annexe B Lettre de mandat pour 2021 | 66 |
| Questions liées à l'effectif | 21 | Annexe C Plan de ressources humaines | 69 |
| Programme de renouvellement des activités..... | 23 | Aperçu de l'effectif..... | 69 |
| Orientation stratégique..... | 25 | Tendances et défis en matière de ressources humaines | 70 |
| Assurer la croissance en proposant des solutions globales | 25 | Grandes priorités en matière de ressources humaines | 70 |
| Accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels..... | 32 | Annexe D Plan de gestion de la technologie de l'information..... | 73 |
| Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province ... | 35 | Annexe E Stratégie de communication | 77 |
| Soutenir les initiatives provinciales de suivi épidémiologique des eaux usées | 38 | Publics de l'AOE..... | 77 |
| Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de nos employés | 40 | Messages clés | 78 |
| 2021-23 Objectifs stratégiques et mesures du rendement..... | 46 | Principales initiatives en 2021 | 79 |
| 2021 Initiatives et mesures du rendement..... | 46 | Communications internes..... | 80 |
| Évaluation et gestion des risques | 51 | Communications externes..... | 80 |
| Communication du plan d'activités... 53 | | Annexe F Initiatives réalisées avec des tiers | 83 |
| Alignement des services sur les objectifs du plan..... | 57 | | |
| Surveillance des progrès réalisés..... | 57 | | |
| Mesure du rendement..... | 58 | | |
| Communication interne du plan d'activités | 59 | | |
| Calendrier de communication du plan d'activités et du rapport annuel..... | 59 | | |

Résumé

Le plan d'activités 2021-2023 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, qui sont groupées en quatre domaines d'action:

- ◆ Assurer sa croissance en proposant à ses clients des solutions globales;
- ◆ Augmenter l'efficacité en améliorant ses processus opérationnels;
- ◆ Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province;
- ◆ Et veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de ses employés.

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 en 2020. Afin de maintenir les activités de l'Agence en Ontario et de réduire au minimum les répercussions de la pandémie sur les clients tout en protégeant la santé et la sécurité des employés, les politiques liées au milieu du travail, les procédures et les protocoles de santé et sécurité de l'AOE ont été adaptés en fonction des besoins. À mesure que la pandémie évolue et que la province s'emploie à relancer l'économie et à répondre à une deuxième vague, et potentiellement à des vagues subséquentes du virus en 2021, l'Agence continuera à modifier ses politiques et pratiques en milieu de travail lorsque cela est nécessaire, en

veillant tout particulièrement à assurer la santé, la sécurité et le bien-être de ses employés et d'autres intervenants.

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 ces 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 du renouvellement des infrastructures municipales en aidant les clients à gérer leurs actifs et à planifier, financer et 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.

L'offre de valeur aux clients passe notamment par l'optimisation des ressources 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. 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. Elle continuera aussi à améliorer ses processus d'approvisionnement pour faire en sorte que ses clients continuent d'obtenir la meilleure valeur possible.

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 économique et de croissance. En 2021 et par la suite, l'AOE continuera à soutenir des initiatives qui apportent de

la valeur aux parties prenantes et au public. Ses priorités sont les suivantes : sensibiliser les collectivités de l'Ontario à la valeur de l'eau grâce à ses deux programmes d'éducation et de sensibilisation publiques « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et OneWaterMD (Une eau pour tous); soutenir l'élaboration de solutions durables concernant l'eau et les eaux usées dans les collectivités des Premières Nations; peaufiner sa capacité à intervenir en cas d'urgence; appuyer la province et les municipalités de l'Ontario dans la création d'un programme de suivi épidémiologique des eaux usées pour la COVID 19; et épauler la province dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de surveillance des débordements et des dérivations des eaux usées en temps réel pour l'Ontario.

L'AOE s'emploiera également à établir une culture d'entreprise sécuritaire et inclusive, en mettant en œuvre des programmes et initiatives qui feront de l'AOE un lieu de travail axé sur la diversité, l'inclusion, l'équité et le respect, avec un bassin et un programme de développement de cadres bien établis, où la santé, la sécurité et le bien-être des employés sont une priorité, et où un personnel motivé apporte une contribution productive et aide l'organisation à atteindre ses objectifs.

Analyse environnementale

Facteurs Qui Auront Une Incidence Sur

Les Objectifs Financiers, Opérationnels Et De Gestion 2021-23

facteurs externes

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

facteurs internes

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

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 en 2020 et auquel on continuera de faire face en 2021 et probablement pendant encore quelques années. La COVID-19, qui est apparue au début de 2020, a eu une incidence marquée sur les économies du Canada et de l'Ontario; depuis mars 2020, les confinements et restrictions imposés ont touché à divers degrés les secteurs du voyage et du commerce. Depuis le début de la pandémie, l'AOE a pris 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.

L'AOE s'est dotée d'un programme de gestion d'urgence exhaustif il y a de nombreuses années. Outre les plans organisationnels d'intervention d'urgence et de poursuite des activités, des plans d'intervention d'urgence sont en place dans chaque installation exploitée par l'AOE, y compris des plans d'intervention en cas de pénurie critique de personnel. Ces plans ont permis de minimiser l'impact de la pandémie sur le personnel et les clients de l'Agence et de poursuivre l'exploitation des installations de traitement de l'eau et des eaux usées dans l'ensemble de la province avec peu, voire pas de perturbation.

Les investissements déjà faits par l'AOE dans l'automatisation et la surveillance à distance des données sur les alertes, la conformité et les opérations ont permis à son personnel de surveiller à distance en toute sécurité et de façon confidentielle les processus opérationnels des installations, ce qui s'est avéré crucial durant les périodes d'isolement obligatoire du personnel et de distanciation physique. De même, les investissements faits par l'Agence ces 20 dernières années dans des appareils et systèmes mobiles et à distance pour fournir un accès sécuritaire à ses plateformes opérationnelles ont contribué à faire en sorte que le personnel disposait de l'équipement nécessaire pour travailler à distance dès le début de la pandémie, alors que la majorité des employés de la direction et du soutien opérationnel a fait une transition vers le nouveau modèle de travail sans que cela perturbe outre mesure les opérations de l'Agence.

En réponse à la pandémie, l'AOE a également:

- ◆ Demandé à ses employés de faire du télétravail, dans la mesure du possible;
- ◆ Appliqué des mesures de distanciation physique et amélioré les protocoles de nettoyage de ses installations;
- ◆ Reporté les travaux non essentiels et échelonné le début des quarts de travail et les pauses repas, afin de minimiser les contacts entre les employés;
- ◆ Travaillé avec le personnel et les comités conjoints de santé et sécurité pour adapter et communiquer les plans d'urgence de l'Agence;
- ◆ Minimisé le potentiel de propagation du virus en s'assurant que les installations et autres lieux de travail sont nettoyés régulièrement;
- ◆ Fait respecter les mesures de santé et sécurité, notamment le lavage des mains fréquent et adéquat, et exigé que tous les membres du personnel portent l'équipement de protection individuelle approprié;
- ◆ Fourni une formation et des ressources aux gestionnaires et aux employés sur des thèmes comme l'hygiène personnelle, la santé mentale, la gestion de personnel en télétravail et les protocoles de santé et sécurité pour le personnel et les comités conjoints de santé et sécurité;
- ◆ Organisé des appels réguliers avec l'équipe de haute direction, les gestionnaires et le groupe d'action d'urgence, ainsi qu'avec les hauts fonctionnaires du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs;
- ◆ Envoyé régulièrement des mises à jour au personnel, y compris un message hebdomadaire du président et chef de la direction;

- ◆ Mis les équipes d'intervention d'urgence de l'AOE sur le pied d'alerte;
- ◆ Travaillé avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres ministères pour fournir de l'équipement de protection individuelle (EPI) au personnel de l'AOE, et envoyé l'EPI excédentaire aux régions et aux établissements extérieurs aux prises avec des pénuries;
- ◆ Fait en sorte que les installations de l'AOE disposent de stocks adéquats de produits chimiques et d'autres fournitures essentielles;
- ◆ Contacté régulièrement ses fournisseurs pour s'assurer que les fournitures essentielles, comme les produits chimiques, demeurent disponibles.

Au fur et à mesure qu'on avançait dans la gestion de la pandémie et que de nombreux secteurs de la province planifiaient la réouverture de leurs économies locales, le personnel opérationnel de l'Agence a retrouvé ses niveaux de dotation et repris ses horaires habituels, à l'exception des employés des bureaux des pôles régionaux. Bien que le personnel administratif et de soutien n'était pas retourné aux lieux de travail habituels au moment de rédiger le présent plan, des mesures ont été établies pour rouvrir graduellement les bureaux administratifs et autres de l'Agence lorsqu'on jugera qu'il est sécuritaire de le faire.

Bien qu'on s'efforce de rétablir les activités normales de l'Agence autant que possible, la pandémie continuera d'avoir un impact sur l'Agence, son personnel et ses clients d'ici au retour à des conditions normales. Certains des effets de la pandémie sur l'Agence qui devraient continuer de se faire sentir en 2021 et après sont les suivants:

- ◆ Santé et sécurité du personnel – L'intervention de l'Agence face à la pandémie est axée en priorité sur la santé et la sécurité de ses employés. Outre la mise en œuvre des mesures de santé et sécurité décrites précédemment, l'AOE continuera de surveiller les effets de la pandémie sur la santé et la sécurité de son personnel, y compris la santé mentale, et de prendre des mesures appropriées pour régler les problèmes constatés.
- ◆ Exploitation des installations – L'exploitation et l'entretien efficaces des installations des clients de l'AOE constituent une autre priorité importante pour l'Agence. Depuis le début de la pandémie, le personnel responsable des opérations a continué d'exécuter toutes les tâches essentielles pour s'assurer que les installations gérées par l'Agence sont exploitées et entretenues efficacement et conformément à tous les règlements applicables. Bien que certaines activités qui étaient considérées comme non essentielles à court terme, comme les gros travaux d'entretien et la

modernisation des immobilisations, aient été repoussés au début de la pandémie pour permettre au personnel de se concentrer sur l'exécution sécuritaire des activités essentielles, elles ont repris depuis pour éviter tout impact à long terme sur les installations. Bien que le report des importants projets d'entretien et d'immobilisations ait donné lieu à une réduction des revenus liés aux gros travaux d'entretien qui étaient prévus en 2020, la reprise de ces activités, jumelée à un financement provincial et fédéral accru pour les infrastructures, devrait mener à une augmentation des revenus liés aux gros travaux d'entretien en 2021; cependant, la réduction des budgets municipaux attribuable à la pandémie pourrait avoir un impact négatif sur les revenus des prochaines années.

- ◆ Service à la clientèle – Tout au long de la pandémie, les équipes de l'exploitation et du développement des affaires de l'AOE ont travaillé sans relâche pour maintenir des communications cohérentes et opportunes avec les clients de l'Agence. Cela comprenait notamment des mises à jour fournies régulièrement au Comité consultatif de clients de l'Agence, formé de directeurs généraux d'organismes clients de l'AOE, qui incluaient une rétroaction sur l'efficacité des mesures prises par l'Agence dans le contexte de la pandémie. Lorsqu'il était difficile de tenir des réunions en

personne, le personnel de l'Agence a tout de même maintenu un contact régulier avec les clients grâce à des vidéoconférences et à d'autres moyens de communication. Cette façon de faire devrait se poursuivre jusqu'à la fin de la pandémie.

- ◆ Ventes et marketing – Comme elle l'a fait pour les communications avec les clients, l'Agence a modifié ses activités de ventes et marketing compte tenu des restrictions imposées par la pandémie. Les rencontres en personne avec des clients potentiels et la participation à des congrès et activités de l'industrie ont cédé le pas à des vidéoconférences Web et autres réunions virtuelles. Cette façon de faire a bien fonctionné et sera vraisemblablement maintenue en complément des réunions en personne une fois la pandémie derrière nous, surtout dans des régions comme le nord où la géographie peut être un obstacle aux réunions en personne. L'intervention efficace de l'AOE face à la pandémie a également mis en lumière la valeur ajoutée que l'Agence peut apporter aux municipalités de l'Ontario et à d'autres clients potentiels.
- ◆ Soutien provincial – Dans le cadre de ses mesures d'intervention face à la pandémie, l'AOE travaille en étroite collaboration avec le gouvernement provincial pour créer un programme de suivi épidémiologique des eaux usées dans la province, afin de l'aider à détecter et à surveiller la présence

des signatures génétiques du SARS-CoV-2 (COVID-19) dans les eaux usées. Le rôle de l'AOE dans le cadre de cette initiative est décrit plus en détail à la section 3.1 (Stratégies de l'AOE pour 2021-2023).

Économie

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions considérables sur l'économie canadienne durant presque toute l'année 2020. Les restrictions imposées par les autorités de santé publique pour réduire la propagation du virus ont entraîné une forte hausse du taux de chômage au pays et une augmentation des dépenses des gouvernements visant à atténuer certaines des pertes économiques. Bien que l'atténuation de certaines de ces restrictions durant la seconde moitié de 2020 ait donné lieu à une plus grande activité économique, les effets néfastes de la pandémie sur l'économie devraient demeurer en 2021 et peut-être après, tout dépendant de l'évolution de la situation et du temps qu'il faudra pour produire un vaccin sûr contre la COVID-19 et l'administrer à grande échelle.

Dans son rapport sur la politique monétaire de janvier 2021, la Banque du Canada indique que l'économie canadienne est sur une trajectoire de récupération plus solide qu'on s'y attendait compte tenu de l'administration des vaccins qui a été amorcée plus tôt que prévu, améliorant du coup les projections de croissance à moyen terme. Toutefois, on peut également lire

dans le rapport que « l'économie continue d'afficher une marge de capacités excédentaires considérable et la reprise complète prendra un certain temps. » La Banque prévoit qu'après avoir fléchi de 5,5 % en 2020, le produit intérieur brut (PIB) réel du Canada augmentera d'environ 4 % en 2021 et de presque 5 % en 2022. L'économie devrait connaître une croissance d'environ 2,5 % en 2023. Les perspectives à long terme de la Banque sont légèrement plus favorables que les prévisions des Perspectives économiques et financières de septembre 2020 publiées par le Bureau du directeur parlementaire du budget du Canada, où l'on prédisait une diminution du PIB réel du Canada de 5,2 % en 2020, suivie d'une hausse de 4,7 % en 2021 et de 2,8 % en 2022.

La Banque du Canada a abaissé son taux directeur, le faisant passer de 1,75 % au début de 2020 à 1,25 % en mars, puis à 0,75 % plus tard au cours de ce même mois en réponse à la pandémie de COVID-19. La Banque a de nouveau réduit son taux directeur à la fin du mois de mars, le ramenant à 0,25 %, taux qui se maintenait au moment de rédiger le présent plan. La Banque a indiqué qu'elle maintiendra le taux directeur tant et aussi longtemps que le pays n'atteindra pas son taux d'inflation cible de 2 %, ce qui ne devrait pas se produire avant 2023 selon la Banque.

L'inflation au pays, mesurée par l'indice des prix à la consommation (IPC), est demeurée faible pendant une bonne

partie de 2020, tendance qui devrait se poursuivre en 2021. 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'IPC 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.

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 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, tel qu'initialement annoncé dans son budget 2016, représente une excellente occasion pour les clients municipaux de l'AOE, qui sont nombreux à avoir de la difficulté 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 et, à la fin de 2019, la province avait annoncé qu'environ 200 millions de dollars provenant des gouvernements fédéral et provincial seraient distribués à des localités ontariennes de moins de 100 000 habitants pour les aider à restaurer leur infrastructure essentielle d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux usées et de collecte des eaux pluviales. L'AOE a aidé 30 clients municipaux à préparer leur demande. Or, en raison du grand nombre de demandes reçu, la province n'a pu en approuver qu'une partie. D'autres rondes de financement devraient être lancées pour répondre à la demande.

Le 28 octobre 2020, le gouvernement de l'Ontario a annoncé le versement d'un financement fédéral-provincial pouvant atteindre 1,05 milliard de dollars dans le cadre du volet Résilience à la COVID-19 pour des projets de construction ou de rénovation en lien avec la santé et la sécurité dans le secteur des municipalités, des soins de longue durée et de l'éducation qui aideront l'Ontario à atténuer les répercussions de la COVID-19. De ce montant, jusqu'à 250 millions de dollars aideront les municipalités à répondre aux besoins essentiels en infrastructures locales.

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.

Tendances du secteur

Il y a également un certain nombre de grandes tendances qui auront une incidence sur l'AOE et le reste du secteur de l'eau au cours des prochaines années. 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 le changement climatique, et les pannes de systèmes non prévues. Or, en 2020, 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 s'est également employée à soutenir le gouvernement provincial dans le cadre de son intervention face à la pandémie; comme on l'a mentionné précédemment, elle a travaillé en 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 SARS 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.

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 admissibles totaux. 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'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 actifs 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.

L'AOE s'efforce également d'aider ses clients à trouver de nouvelles façons de financer leurs projets d'infrastructure hydrique, y compris la possibilité d'offrir

une aide financière conjointement avec des intervenants des secteurs public et privé. En 2018, l'AOE a instauré à l'interne un Programme de prêts aux municipalités pour les projets d'un million de dollars ou moins lors du renouvellement d'un contrat. L'AOE offre également des services clés en main et des services de conception et de construction pour de petits projets d'infrastructure. Ces petits projets peuvent également inclure un volet de financement de l'AOE, ce qui permet à cette dernière d'offrir un guichet unique aux municipalités de petite ou moyenne taille. Outre ces initiatives, l'AOE cherche de nouvelles sources de financement pour ses clients, notamment dans le cadre de discussions avec des partenaires potentiels, comme la Banque de l'infrastructure du Canada avec qui elle évalue la possibilité que la Banque accorde des prêts aux clients de l'AOE pour des projets d'infrastructure verte ainsi que du financement aux communautés des Premières Nations.

Parallèlement à la nécessité de remplacer leurs infrastructures vieillissantes, les municipalités doivent se doter de pratiques et de plans exhaustifs de gestion des actifs 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, qui tiennent compte des coûts totaux du cycle de vie des actifs, doivent être mis en place d'ici juillet 2021.

Le rapport intitulé *Exploiter les données de gestion des actifs pour mieux planifier les infrastructures d'eau*, rédigé par 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 actifs 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 actifs évalués dans leur base de données, se fiant davantage sur des données subjectives » et que « 22 % des répondants au sondage, principalement des municipalités de plus petite taille – moins de 80 000 habitants – ont indiqué qu'ils ont une approche de priorisation des investissements qui est entièrement réactive ». 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 actifs qui satisfont aux exigences du règlement provincial. Ces dernières années, elle s'est dotée d'un cadre exhaustif de gestion de la qualité en ce qui concerne la gestion des actifs, et elle s'est attachée à former son personnel afin d'améliorer ses connaissances et son savoir-faire en gestion des actifs. 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.

Les outils électroniques d'analyse et de gestion des données sont devenus indispensables pour l'élaboration de plans d'actifs détaillés et la gestion 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 actifs pour prendre des décisions permettant de prolonger la durée de vie des actifs, 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 actifs et à une réduction des coûts.

L'AOE aide ses clients à tirer avantage de ces systèmes intelligents en proposant des services d'analyse des

données et de gestion des actifs que les municipalités peuvent utiliser pour optimiser leur investissement dans les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Cela comprend 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 actifs.

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. L'AOE accorde une grande importance à la cybersécurité et a adopté des protocoles de sécurité très stricts pour protéger son réseau, son centre de données, de même que les données opérationnelles et autres.

Un grand nombre de municipalités se préoccupent aussi de la gestion des effets des phénomènes météorologiques extrêmes et d'autres enjeux découlant du changement

climatique sur l'infrastructure. 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, l'AOE travaille avec ses clients municipaux pour dresser et mettre en œuvre des stratégies d'adaptation et d'atténuation 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, ainsi que des services de gestion des actifs et de planification de l'infrastructure à long terme, et elle identifie 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 15 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.

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 20 installations de petite et moyenne taille ont été optimisées.

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. Grâce à ces initiatives de réacheminement des matières organiques et de récupération des ressources, les clients peuvent éviter d'envoyer les biosolides à l'enfouissement, augmenter leur production de biogaz, récupérer des nutriments des effluents d'eaux usées et 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.

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; et la transparence des rapports sur la qualité de l'eau et des eaux usées. Les activités d'éducation et de sensibilisation de l'AOE, dont le programme OneWaterMD et la campagne I Don't Flush (Pas dans les toilettes), aident 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.

Parmi les contaminants qui font naître de nouvelles préoccupations, il y a des 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 d'un comité national d'experts rendu public en 2018 par le Réseau canadien de l'eau, intitulé Défis et possibilités du Canada concernant la gestion des eaux usées, 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 visées par la réglementation sur 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.

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.

Parmi les autres éléments auxquels le secteur de l'eau devra s'attaquer, mentionnons l'identification des nouveaux contaminants préoccupants qu'on trouve dans les eaux usées, l'élaboration de plans pour gérer ces contaminants, ainsi que la gestion des

lingettes « jetables » dans les toilettes et d'autres matières qui peuvent obstruer les tuyaux de collecte des eaux usées et autres équipements de traitement, entraînant des coûts de réparation élevés. Bon nombre de lingettes étiquetées comme étant jetables dans les toilettes ne se décomposent pas entre le moment où elles sont rejetées à l'égout et celui où elles arrivent à l'usine de traitement des eaux usées.

L'accumulation de ces lingettes et d'autres matières qui ne doivent pas être jetées dans les toilettes peut bloquer et endommager les tuyaux, pompes et autres équipements des systèmes de traitement et de collecte des eaux usées. L'élimination des bouchons et les réparations nécessaires privent les installations de traitement des eaux usées de fonds qu'elles pourraient affecter à des activités plus productives. 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. Avec sa campagne de sensibilisation I Don't Flush (Pas dans les toilettes), l'AOE s'emploie à éduquer le public au fait que les toilettes et l'évier ne sont pas des poubelles.

Enfin, la pénurie généralisée d'exploitants qualifiés est une autre grande tendance dans le secteur. Elle est décrite de façon plus détaillée à la Section 2.7 (Questions liées à l'effectif). Le secteur continue de composer avec une main-d'œuvre vieillissante, les municipalités de toutes tailles devant 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.

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.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des changements temporaires au contexte législatif et réglementaire qui s'applique à l'Agence. La Direction des permissions environnementales du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a instauré des processus pour que les propriétaires et les exploitants de systèmes d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées puissent demander une exemption temporaire de la conformité au

règlement, lorsque cela est nécessaire. La Loi de 2020 sur la réouverture de l'Ontario (mesures adaptables en réponse à la COVID-19) accorde en outre au gouvernement provincial le pouvoir de maintenir les décrets temporaires édictés durant la situation d'urgence et de les prolonger par périodes d'au plus 30 jours chacune.

Voici les autres changements législatifs ou réglementaires récents et à venir qui ont une incidence sur l'AOE :

- ◆ Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs travaille à l'élaboration d'une stratégie de gestion des eaux usées afin de mettre en œuvre les engagements pris par le gouvernement provincial dans le Plan environnemental pour l'Ontario dans le but d'améliorer la gestion des eaux usées et des eaux pluviales. Le ministère a fait savoir qu'il prévoyait instaurer le système de déclaration électronique volontaire des dérivations et des trop-pleins au début de 2021. L'AOE a participé aux consultations des intervenants concernant un nouveau prototype en ligne de déclaration électronique des dérivations et des trop-pleins d'eaux usées des municipalités, et elle a fourni une rétroaction à la suite de l'essai du système. Les autres changements comprennent de nouvelles exigences de surveillance et de déclaration des trop-pleins des systèmes de collecte des eaux usées et des eaux pluviales.

- ◆ Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs met au point une demande d'autorisation environnementale (AE) normalisée pour les infrastructures linéaires (systèmes de collecte d'eaux usées) selon une approche similaire 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 AE consolidées devraient commencer à être utilisées graduellement à compter de 2021.
- ◆ Le pouvoir d'utiliser et d'exploiter un système d'eau potable est accordé au moyen d'un permis délivré en vertu du Programme de délivrance des permis de réseaux municipaux d'eau potable; ce permis est valide pour une période de cinq ans. Dans le cadre du processus de renouvellement du Programme, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs actualisera les conditions standards du permis. Si la plupart des changements apportés aux modèles standards visent à clarifier les exigences actuelles, de nouvelles exigences ont été ajoutées et pourraient nécessiter une modification des méthodes d'exploitation ou d'entretien. Par exemple, de nouvelles conditions concernant la surveillance des proliférations d'algues nocives seront incluses pour toutes les usines de traitement des eaux de surface au moment du renouvellement de leur permis. Les nouvelles exigences auront probablement peu d'incidence sur les systèmes dont l'eau provient de sources connues pour la prolifération d'algues nocives, comme le lac Érié, puisque des programmes de surveillance active sont déjà en place. Elles pourraient cependant entraîner des coûts supplémentaires d'échantillonnage pour les systèmes qui n'avaient pas de problèmes de prolifération d'algues nocives.
- ◆ Le Règlement sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale en vertu de la Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité exige que les municipalités se dotent de plans détaillés de gestion de toute l'infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. L'application des nouvelles exigences est prévue de façon graduelle au fil d'un certain nombre d'années, le premier jalon ayant été l'élaboration d'une politique de gestion stratégique des actifs municipaux au 1er juillet 2019. Les municipalités devront, pour le prochain jalon, définir un plan de gestion des actifs en ce qui concerne les niveaux actuels de service et de rendement des principales infrastructures municipales (routes, ponts et ponceaux, et gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales) d'ici le 1er juillet 2021.
- ◆ Le Plan d'action Canada-Ontario pour le lac Érié en vertu de la Loi sur la protection des Grands Lacs renferme

plus de 120 mesures qui faciliteront l'atteinte de la cible de réduction de 40 % de la charge de phosphore dans les bassins ouest et centre du lac Érié (comparativement aux niveaux de 2008). Les principales mesures prévues par le plan qui pourraient avoir une incidence sur les installations exploitées par l'AOE sont les suivantes : établissement d'un cadre stratégique de gestion des boues transportées; actualisation de la politique autorisant l'application d'une limite pour les rejets d'effluents de 0,5 mg/L de phosphore total pour toutes les installations de traitement des eaux usées municipales du bassin du lac Érié dont la capacité de débit quotidienne moyenne est de 3,78 millions de litres ou plus; élaboration de politiques de gestion des eaux pluviales et de lignes directrices connexes d'ici 2021; réduction des charges grâce à la mise à niveau des infrastructures ou de l'optimisation du traitement.

- La Procédure de désinfection des conduites principales, instaurée en novembre 2015 par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, portait sur les procédures de réparation d'urgence ou à la suite d'un bris d'une conduite d'eau, tout en maintenant la plus grande partie des procédures de construction d'une nouvelle conduite principale énoncées dans la Norme pour la désinfection des conduites d'eau (ANSI/AWWA C651). Tous les systèmes municipaux d'eau potable

doivent respecter la Procédure de désinfection des conduites principales, conformément à leur permis de réseau municipal d'eau potable. Une nouvelle version de la cette procédure a été rendue publique le 4 août 2020. La plupart des changements visent les nouvelles conduites principales. Bien que cette nouvelle version puisse avoir une incidence sur les services fournis par le groupe des services d'adduction de l'AOE, la participation de l'Agence à ce type de projet est généralement limitée.

- L'AOE continue de surveiller l'état des petites installations de traitement des eaux usées (<5 000 m³/j) qui devront satisfaire à la norme sur le chlore résiduel total établie dans le Règlement sur les effluents des systèmes d'assainissement des eaux usées du gouvernement fédéral, dès son entrée en vigueur le 1er janvier 2021, et elle fournit un soutien actif à ses clients, tant technique que financier, grâce à son programme de prêts, pour aider les municipalités à modifier leurs installations pour les rendre conformes au Règlement.
- 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. Comme le règlement n'a pas encore été affiché pour consultation, il est difficile d'évaluer l'impact financier que cela pourrait avoir sur l'AOE et ses clients.

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.
- ◆ Actualisation des lignes directrices concernant l'expérience des exploitants et des rôles de l'exploitant responsable en chef et de l'exploitant responsable, ce qui pourrait nécessiter une augmentation des effectifs pour pourvoir des postes d'exploitant responsable en chef dans certains emplacements.
- ◆ Possibilité que les concentrations maximales acceptables de plomb et de manganèse soient modifiées ultérieurement, à la suite d'un examen par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs des lignes directrices mises à jour de Santé Canada.
- ◆ Projet de lignes directrices du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs concernant les problèmes liés aux odeurs, qui pourrait avoir une incidence sur les exigences d'AE pour les installations de traitement des eaux usées.

Outre la surveillance des mesures législatives et réglementaires nouvelles et proposées, l'AOE participe aux activités de groupes de travail du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs 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.

Priorités du gouvernement provincial

Les priorités du gouvernement provincial, qui sont énoncées dans le budget de 2020 rendu public le 5 novembre 2020, comprennent l'intervention face à la pandémie de COVID-19 et l'atténuation de ses effets sur la santé et l'économie. Les grandes priorités énoncées dans le budget sont les suivantes : protéger la santé et la sécurité de la population durant la pandémie de COVID-19; s'assurer que les familles, les personnes âgées, les entreprises et les travailleurs reçoivent un soutien durant la deuxième vague et par la suite; et jeter les bases de la croissance, du renouveau et de la relance économique.

L'AOE est déterminée à aider la province à respecter ces priorités, parmi d'autres. Le 23 juillet 2020, 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 2021. L'AOE s'attache à atteindre les objectifs précis fixés dans cette lettre, de même que ceux, plus généraux, de la province en prenant les mesures suivantes:

- ◆ Soutenir la province dans le cadre de son intervention face à l'éclosion de COVID-19.
- ◆ Chercher, sur une base continue, à améliorer la gestion de ses activités, à accroître la productivité, à réduire

les coûts et à offrir un meilleur service à ses clients.

- ◆ Soutenir une planification de l'infrastructure à long terme raisonnée, stratégique et fondée sur des faits, en collaborant avec les clients à l'élaboration de plans exhaustifs et à long terme de leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.
- ◆ Aider les clients à trouver de nouvelles façons de financer leurs projets d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, y compris en partenariat avec les secteurs privé et public.
- ◆ Réacheminer une plus grande quantité de déchets en soutenant la création et la mise en service d'installations de récupération des ressources, afin d'éviter que les biosolides soient envoyés à l'enfouissement, d'augmenter la production de biogaz et de récupérer les nutriments contenus dans les effluents d'eaux usées.
- ◆ Soutenir la planification, l'élaboration, la construction et l'exploitation efficaces de systèmes municipaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en offrant aux clients une gamme complète de services 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 actifs.

- ◆ Travailler avec les clients pour rendre leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées plus résilientes, 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 pour fournir une aide aux municipalités et aux collectivités des Premières Nations de toute la province en cas d'urgence.
- ◆ Protéger l'eau et les Grands Lacs:
 - Collaborer 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.
 - Éduquer le public quant à l'importance de l'eau et des Grands Lacs, ainsi qu'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^{MD} (Une eau pour tous).

- ◆ Aider à améliorer la qualité de l'eau potable des collectivités autochtones, plus précisément :
 - 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, en collaboration avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.

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, y compris une main-d'œuvre

multigénérationnelle, 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 de plus en plus grandes. Aujourd'hui, les compétences exigées des personnes qui entrent dans le secteur sont très différentes d'il y a à peine 10 ans. Face à cette nouvelle réalité, l'AOE effectue une surveillance et une évaluation continues et élabore des stratégies d'adaptation aux changements.

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

Dans ce contexte, l'AOE s'est associée à des collèges et à des universités pour faire connaître les perspectives de carrière dans le secteur de l'approvisionnement en eau et de la gestion des eaux usées et pour attirer de nouvelles recrues grâce à des programmes de formation, de stages et de bourses, et en veillant à l'amélioration de la planification de la relève et du développement du leadership. En ce qui concerne les exploitants actuels, l'AOE s'attache à offrir des cheminements de carrière et des incitatifs clairs pour l'obtention d'une attestation de plus haut niveau. L'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.

L'AOE reconnaît l'importance de la diversité au sein de sa main-d'œuvre. Près de trois Ontariens sur dix disent appartenir à une minorité visible, et près de 200 langues ont été déclarées comme langue maternelle par la population de la province lors du dernier recensement. L'Ontario compte en outre la plus grande population autochtone du Canada; 15,4 % des Ontariens déclarent avoir une incapacité et on estime à 1,25 million le nombre de résidents de la province appartenant à la communauté LGBTQ2. Par ailleurs, l'abolition de l'âge de la retraite

obligatoire signifie que certains employés plus âgés choisissent de travailler plus longtemps, parallèlement à l'arrivée des jeunes au sein de la population active.

Le personnel est plus motivé lorsque l'organisation met l'accent sur la diversité, l'équité et l'inclusion, c'est-à-dire qu'on met de l'avant le caractère unique de chacun et crée un environnement où priment la valorisation et le respect. 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 % plus susceptibles de fournir un excellent service à la clientèle, de proposer des solutions novatrices et de travailler en collaboration pour atteindre leurs objectifs. De plus, une étude menée par McKinsey en 2015 a révélé que le rendement dans les milieux de travail qui embrassent la diversité dépasse de 35 % les moyennes du secteur.

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, qui a été approuvée par son conseil d'administration et a été lancée en 2020. 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 cette

stratégie (décrite en détail à la section 3.1 – Stratégies de l'AOE pour 2021-2023), l'Agence favorise une culture plus diverse et inclusive au sein de son organisation grâce notamment 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 le bien-être psychologique.

Programme de renouvellement des activités

Au cours des dix dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information (TI) et de ses processus opérationnels. Dans les années à venir, l'AOE est résolue à constamment investir pour renouveler et améliorer les technologies et autres services de soutien opérationnel afin de se doter d'un réseau fiable dont les systèmes informatiques ont une haute disponibilité, tout en garantissant la sécurité de l'environnement, des données et de l'information.

À cette fin, l'AOE a mis en œuvre le Programme de renouvellement des activités (PRA), qui vise à faire des investissements stratégiques dans ses méthodes opérationnelles, ses systèmes de TI et son infrastructure pour soutenir et faire croître ses activités. Le programme, décrit plus en détail à la section 3.1 (Stratégies de l'AOE pour 2021-2023), permettra

d'améliorer et de compléter les systèmes de technologie de l'information actuels et de peaufiner les processus opérationnels pour s'assurer d'avoir la capacité de fournir des solutions globales, dès maintenant et dans les années à venir.

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

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

Orientation stratégique

Stratégies de l'AOE pour 2021-2023

Tout au long de 2020, 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. Lors de ces réunions, il a été convenu que l'AOE devait maintenir son orientation stratégique actuelle pour la période 2021-2023, en tablant sur les stratégies de croissance et d'autres initiatives mises de l'avant ces dernières années et qui ont été couronnées de succès.

Ces initiatives sont groupées en quatre domaines d'action : assurer la croissance en proposant aux clients des solutions globales; augmenter l'efficacité en améliorant les processus opérationnels; servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province; et veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite des employés.

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 ces 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, notamment de l'aide pour gérer leurs actifs et planifier, financer et préserver à long terme 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 les activités et maintenir la clientèle actuelle

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. Ces dernières années, l'AOE a réussi à conserver plus de 97 % de ses clients dont le contrat arrivait à échéance, y compris ses quatre plus importants

clients – 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, pour la plupart, ont renégocié des contrats pour une durée de 10 à 20 ans.

La réponse rapide et efficace de l'AOE face à la pandémie de COVID-19 a rejailli favorablement sur la relation de l'Agence avec ses clients et sa réputation au sein du secteur. La mise en œuvre rapide de ses plans de mesures d'urgence et de poursuite des activités dès le début de la pandémie a permis à l'AOE de maintenir la conformité des activités dans toutes les installations qu'elle exploite pour ses clients, ce qui témoigne de la valeur que l'Agence procure à ceux-ci à titre d'exploitant de leurs installations de distribution et de traitement de l'eau.

De 2021 à 2023, 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.

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 ambitieux en matière de revenus et de bénéfices nets en 2021 et par la suite. Cela suppose la recherche de débouchés dans de nouveaux marchés comme le secteur minier et la création éventuelle de partenariats avec des sociétés d'ingénierie et des Premières Nations pour parfaire les connaissances et l'expérience de l'Agence dans ce domaine.

Pour atteindre son objectif d'expansion de la clientèle, l'AOE va :

- ◆ Maintenir des indicateurs clés de rendement pour les directeurs des pôles régionaux/du développement des affaires (en plus des objectifs de vente);
- ◆ 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;
- ◆ Créer des liens avec les conseils municipaux et les hauts fonctionnaires, comme les directeurs généraux, pour leur présenter l'AOE et leur parler des avantages de ses services d'exploitation et d'entretien;
- ◆ Utiliser les services à valeur ajoutée comme carte de visite pour faire connaître l'AOE aux nouveaux clients;
- ◆ Mettre à profit les relations avec les clients existants pour établir des liens avec leurs voisins dans l'espoir qu'ils deviendront de nouveaux clients.

Soutenir la viabilité et la résilience de l'infrastructure municipale 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 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 réduire les coûts du cycle de vie des infrastructures hydriques.

Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec ses clients et divers intervenants, dont la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, et des sociétés locales de distribution d'électricité et de gaz, pour atteindre le double objectif d'économiser l'énergie et de réduire les émissions de gaz à effet de serre. En 2019, l'AOE a mis un terme à son programme d'incitatifs au rendement dans le cadre du Fonds de conservation de l'énergie de la SIERE, programme qui a duré quatre ans et a remporté un vif succès.

En tout, le programme a permis de réaliser des économies cumulatives d'énergie de 49 599 MWh, ce qui s'est traduit par des primes d'environ 309 000 \$ versés directement aux clients de l'AOE pour les 49 projets qui ont donné lieu à des économies d'énergie. L'AOE continue d'aider ses clients à cerner des possibilités d'économiser l'énergie et à remplir des demandes de prime. L'actuelle entente entre l'Agence et

l'IESO prévoit le versement de primes allant de 40 000 \$ à 150 000 \$ pour des projets permettant de réaliser des économies de plus de 1 000 MWh.

L'AOE 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 à l'intention de son personnel responsable des opérations; à ce jour, la formation a été donnée aux équipes de cinq pôles régionaux.

De 2021 à 2023, l'AOE continuera à développer ses initiatives de conservation de l'énergie afin de réduire la consommation énergétique globale des installations de ses clients. Pour ce faire, elle fera la promotion des mesures de conservation de l'énergie suivantes:

- ◆ Mise à niveau de l'équipement pour le rendre plus écoénergétique.
- ◆ Automatisation et contrôles pour assurer le fonctionnement des processus de traitement au niveau optimal ciblé.
- ◆ Promotion et installation de systèmes de ciblage et de surveillance pour sensibiliser davantage les clients à l'efficacité énergétique en déterminant une base de référence en matière de consommation, en identifiant et en adaptant les activités ou les équipements énergivores, et

en adoptant des comportements qui favorisent les économies d'énergie.

- ◆ Établissement de points de référence pour les installations des clients, et comparaison aux profils internes des installations et aux normes reconnues par le secteur.
- ◆ Adoption de projets de récupération d'énergie renouvelable, y compris la transformation des eaux usées en énergie thermique, la valorisation énergétique des déchets et le stockage d'énergie.
- ◆ Promotion du développement de projets de démonstration misant sur des technologies novatrices et perturbatrices qui permettent d'améliorer le rendement énergétique et d'accroître la résilience du secteur de l'eau et des eaux usées.
- ◆ Mise à jour du programme de formation sur l'efficacité énergétique de l'Agence et création d'un module de formation en ligne sur la sensibilisation à l'efficacité énergétique, destinée notamment aux équipes responsables des opérations, qui peut également être offerte aux municipalités clientes ou non.
- ◆ Poursuite des activités de promotion de l'efficacité énergétique en offrant une formation et un leadership à cet égard au secteur de l'eau et des eaux usées lors de « dialogues sur l'eau » informels avec les clients municipaux et de séances de formation formelle à l'intention du personnel responsable des opérations.

L'AOE soutient également l'objectif municipal et provincial 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 provenant 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). L'AOE s'est associée à la ville de Stratford et à SUEZ pour mener un projet commun d'optimisation de l'usine de contrôle de la pollution de l'eau de Stratford en y ajoutant le compost et les résidus alimentaires ramassés dans la région afin d'augmenter sa production de biogaz, qui peut être nettoyé et ensuite être converti en gaz naturel. Le biogaz propre ainsi produit sera acheminé au réseau local de distribution de gaz. Cette initiative « net zéro » produira une source d'énergie renouvelable, évitera l'enfouissement de 21 000 tonnes de déchets organiques annuellement et permettra de réaliser des économies et de réduire considérablement les émissions de gaz à effet de serre de la ville de Stratford.

Le projet Stratford Net Zero est un bel exemple de collaboration stratégique entre les partenaires du secteur, des municipalités et du gouvernement pour appliquer des solutions novatrices dans les secteurs de l'eau et de l'énergie. La ville de Stratford est un chef de file dans la province à cet égard, et le projet

servira de modèle à d'autres municipalités ontariennes et canadiennes, qui sont nombreuses à avoir un potentiel inexploité de production de biogaz, de réduction des coûts énergétiques et de diminution considérable des émissions nocives de gaz à effet de serre. En novembre 2020, la fonction publique de l'Ontario a reconnu l'importance du projet Stratford, et les efforts du personnel de l'AOE et du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs dans le cadre de ce projet, en leur remettant le Prix améthyste, qui récompense les réalisations exceptionnelles de fonctionnaires ontariens.

Outre le projet Stratford, l'AOE mène, de concert avec d'autres municipalités clientes, des études de faisabilité de futures initiatives de codigestion et de récupération des ressources qui font la promotion d'une économie circulaire où les ressources issues des déchets sont récupérées. Jusqu'ici, l'AOE a terminé les études de faisabilité de la codigestion pour la municipalité de Petawawa et la ville de Belleville; deux autres études sont en cours, l'une pour la ville de Cornwall et l'autre pour le canton de Georgian Bluffs. L'AOE continuera de soutenir de tels projets en 2021, à mesure que de nouvelles possibilités se présenteront.

L'AOE travaille également avec ses clients pour améliorer leur capacité à prévenir les perturbations causées par les changements climatiques, d'y

résister, d'y réagir, de s'y adapter et de reprendre leurs activités après la survenue de ces 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 a entrepris la collecte de données opérationnelles et d'autres renseignements dans l'ensemble de l'organisation et auprès de divers intervenants externes à des fins d'examen. Cette information servira à élaborer une stratégie qui guidera l'AOE et ses clients dans l'intégration de mesures d'adaptation aux changements climatiques et de résilience dans les futurs projets d'optimisation des installations et d'amélioration des immobilisations. L'Agence poursuivra également l'élaboration de plans d'immobilisations, d'études techniques et de procédures d'exploitation, dans le contexte des changements climatiques, en ciblant les installations dans les zones qui ont des antécédents d'inondation.

Enfin, l'AOE aide ses clients à gérer leurs infrastructures d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées en définissant avec eux des plans exhaustifs de gestion des actifs qui prévoient des évaluations de l'état et de la capacité des installations, afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées concernant les investissements dans l'infrastructure. La nécessité d'élaborer de tels plans 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 actifs. Le règlement provincial portant sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale, qui exige que toutes les municipalités ontariennes se dotent d'un plan exhaustif de gestion des infrastructures essentielles d'ici 2021, rend cette nécessité encore plus urgente. Le programme de gestion des actifs de l'AOE est mis en œuvre dans le cadre de son Programme de renouvellement des activités, qui est décrit de manière détaillée dans la section intitulée Accroître l'efficacité grâce à l'amélioration des processus opérationnels.

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 efficaces. 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.

Soutenir l'infrastructure des clients grâce à de nouvelles façons de financer et de mener les projets

Les municipalités ontariennes dont les budgets sont restreints continuent de chercher des solutions pour financer leur infrastructure. L'AOE est en mesure de les aider à relever les défis auxquels elles font face en ce qui concerne l'amélioration de leur infrastructure d'eau ou d'eaux usées et de leurs immobilisations sous l'angle du financement et de la gestion de projet, ainsi que de l'exploitation et de l'entretien. En 2018, l'AOE a instauré le Programme de prêts aux municipalités prévoyant l'octroi d'un prêt de 1 million de dollars ou moins lors du renouvellement d'un contrat d'exploitation et d'entretien. L'AOE offre également des services de conception et de construction pour de plus petits projets d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ces petits projets pourraient également inclure un volet de financement par l'AOE (conception-construction-financement) de façon à fournir un guichet unique aux municipalités de petite ou moyenne taille.

En 2021 et par la suite, l'AOE s'attachera à améliorer sa capacité de fournir des sources de financement de rechange et des services d'exécution de projets à ses clients. Voici les initiatives clés prises dans ce domaine:

- Exploration d'autres sources de financement fédéral/provincial et rencontre de partenaires potentiels, y compris l'exploration de volets de financement possible par la Banque de l'infrastructure du Canada.
- Évaluation de divers modèles de financement de rechange pour déterminer lesquels sont le plus efficace pour l'AOE et ses clients dans certaines situations.
- Évaluation de la compétence et des capacités actuelles de l'AOE pour ce qui est d'offrir diverses solutions de financement et d'exécution, et établissement des lacunes actuelles et futures à cet égard.
- Poursuite de la recherche de projets clé-en-main de petite ou moyenne taille en utilisant les matrices de risques créées pour différents modèles de projets.
- Formation du personnel concerné sur l'utilisation des matrices de risques.
- Rédaction de modèles d'accords juridiques à utiliser pour divers types de projets.

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 2021, elle poursuivra ces efforts en ce sens.

Transformer les systèmes informatiques et processus

Ces dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information et de ses processus opérationnels afin d'améliorer le service à la clientèle et d'accroître son rendement en se dotant d'un vaste réseau informatique sûr, fiable et accessible en tout temps à l'échelle de la province.

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

La première phase du programme visait à:

- ◆ Améliorer les processus budgétaires et financiers, passer à une nouvelle solution de budgétisation fonduagique et mettre à niveau le système de gestion intégrée utilisé pour la majorité des activités financières;
- ◆ Créer et mettre en œuvre un cadre de gestion de la qualité pour la gestion des actifs, et améliorer les compétences en gestion des actifs au sein de l'organisation grâce à la formation;
- ◆ Mettre en œuvre un programme d'amélioration et de maintien des technologies qui fournit des informations prioritaires et des initiatives de technologie d'acquisition et de contrôle des données (SCADA) pour améliorer la résilience, l'efficacité et la sécurité globales de l'infrastructure de technologie de l'information;
- ◆ Implanter un système de gestion de l'information, des contenus et de la collaboration tout en mettant au point un centre de stockage pour les processus opérationnels, les données, l'information, les hiérarchies structurées, les documents et le renseignement au sein de l'organisation.

Les travaux qui se poursuivront en 2021 dans le cadre de cette première phase sont les suivants:

- ◆ Poursuite de l'amélioration des processus budgétaires et des rapports pour soutenir la gestion budgétaire et financière de l'Agence.
- ◆ Poursuite des activités visant à instaurer une culture de gestion des actifs et à améliorer les compétences à cet égard au sein de l'organisation, grâce à une formation de niveau 2 et de niveau 3 offerte aux gestionnaires et aux spécialistes du domaine qui ont besoin de connaissances plus poussées sur le cycle de vie des actifs.
- ◆ Établissement des exigences en vue de la sélection d'une solution de soutien à la prise de décisions concernant la gestion des actifs pour donner à l'AOE la capacité de fournir à ses clients des services consultatifs plus poussés en matière de gestion des actifs.
- ◆ Élargissement des services d'hébergement du Système de gestion des travaux et des services connexes de consultation en entretien pour répondre aux besoins grandissants des clients.
- ◆ Poursuite de la mise en œuvre de la nouvelle solution SCADA, grâce au déploiement du système dans de nouvelles installations dans la province, à l'élargissement des connexions de communication et à l'amélioration de la résilience du réseau et des systèmes de surveillance à distance de l'Agence au moyen de la virtualisation.

- ◆ Poursuite des travaux en vue de l'élaboration d'une architecture intégrée de données et de l'information.

La phase 2 des améliorations prévues dans le cadre du PRA débutera également en 2021, avec l'établissement d'exigences et de schémas d'état futur du processus, la sélection et la configuration initiale du logiciel d'information sur la gestion des ressources humaines, l'élaboration de schémas d'état futur du processus pour la solution de gestion de la conformité, de la santé et de la sécurité, ainsi que la modernisation et l'étoffement du Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO) de l'Agence, incluant la mise à jour des rapports afin de respecter les exigences réglementaires et les exigences des clients à cet égard.

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, leur procurer une grande diversité de biens et services à prix compétitifs, que ce soit des produits chimiques, de l'assurance, de l'équipement et de la machinerie.

Au cours des dernières années, l'AOE a pris diverses mesures pour améliorer ses processus d'approvisionnement:

- ◆ Intégration de la planification des approvisionnements au processus d'établissement de son budget annuel, afin de profiter au maximum des économies d'échelle et d'obtenir les prix les plus concurrentiels en regroupant les achats similaires, dans la mesure du possible.
- ◆ Utilisation de nouveaux modèles pour rationaliser les processus d'approvisionnement, permettant ainsi de réduire le temps et les efforts requis de la part des employés des opérations et du service d'approvisionnement.
- ◆ Création d'un programme de gestion des relations avec les fournisseurs pour améliorer la communication entre l'AOE et ses fournisseurs et favoriser une participation proactive, le partage de connaissances et la rétroaction des fournisseurs.
- ◆ Actualisation du processus d'achat de produits chimiques pour tenir compte des pratiques exemplaires de l'AOE et de ses fournisseurs, y compris la surveillance des prix du marché afin de déterminer s'il est plus approprié d'opter pour des contrats à court ou à long terme.
- ◆ Création d'un portail interne de l'approvisionnement pour le personnel de l'AOE afin d'accélérer et de faciliter les achats tout en garantissant que les directives

d'approvisionnement de l'AOE et de la fonction publique de l'Ontario sont appliquées.

- ◆ Élaboration et organisation d'une nouvelle séance de formation d'une demi-journée sur la gestion de la construction et de l'acquisition d'immobilisations à l'intention des directeurs des pôles régionaux, des directeurs des opérations, des directeurs des immobilisations et d'autres membres clés du personnel de l'organisation.

L'achat d'équipement de protection individuelle (EPI) approprié pour ses travailleurs de première ligne est essentiel au maintien des activités de l'AOE. Au début de la pandémie de COVID-19, l'AOE a travaillé avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres ministères pour acquérir de l'EPI essentiel pour son personnel et envoyer l'excédent aux régions et aux établissements extérieurs aux prises avec des pénuries. Depuis, l'AOE a accru sa capacité d'approvisionnement en EPI et a constitué des stocks pour pouvoir fournir l'équipement au personnel de première ligne s'il devait y avoir une pénurie dans la chaîne d'approvisionnement à l'avenir.

L'AOE continuera d'améliorer ses processus d'approvisionnement en 2021 pour faire en sorte que ses clients continuent de bénéficier de son pouvoir d'achat, notamment des façons suivantes:

- ◆ Amélioration du programme de gestion des relations avec les fournisseurs pour améliorer la communication entre l'AOE et ses fournisseurs.
- ◆ Élaboration d'une stratégie globale d'achat de produits chimiques.
- ◆ Poursuite de l'objectif d'augmentation du nombre de contrats avec des fournisseurs attirés à l'ensemble de l'organisation afin de réduire le nombre de marchés publics nécessaires chaque année, de faire passer de trois mois à deux ou trois semaines le temps moyen que les employés consacrent aux achats importants et d'obtenir les meilleurs prix au moyen d'un processus d'appel d'offres concurrentiel.
- ◆ Création et organisation d'un atelier interactif d'une journée sur l'achat de services de construction à l'intention de tous les directeurs des immobilisations, pour faire suite à la formation offerte en 2019 (cette formation, initialement prévue pour 2020, a été reportée en raison de la pandémie de COVID-19).
- ◆ Collaboration proactive avec l'organisme nouvellement créé, Approvisionnement Ontario, pour accroître l'efficacité de l'Agence pour l'achat de biens et services.

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 par l'éducation et 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 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 reprendront lorsque les restrictions seront levées par le gouvernement et les autorités sanitaires.

En 2021, l'AOE continuera à améliorer et à faire connaître ses deux programmes phares d'éducation et de sensibilisation du public, à savoir la

campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et le programme pédagogique OneWaterMD (Une eau pour tous). Elle soutiendra également les mesures locales d'éducation dans le domaine de l'eau en faisant 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 festivals de l'eau à l'intention des enfants et à d'autres activités locales.

La campagne « I Don't Flush » encourage une utilisation responsable des réseaux municipaux de collecte des eaux usées en sensibilisant le public à la nécessité de ne pas jeter certains produits dans les toilettes ou l'évier. La campagne est assortie d'un site Web (www.idontflush.ca, en anglais), d'un fil Twitter (@idontflushnews), d'une page Facebook (idontflush.ca) et de messages d'intérêt public. Quatre phases de la campagne ont été lancées, les trois premières portant sur l'élimination appropriée des médicaments non utilisés, des produits d'hygiène personnelle et des huiles et graisses; la quatrième, qui regroupe les messages des trois précédentes sous le thème « Trash your bad habits, not your drains » doit être lancée en 2021.

L'AOE continuera de promouvoir le message de la campagne « I Don't Flush » sur ses comptes de médias sociaux avec le lancement en 2021 de 12 courtes vidéos réunissant des clips d'intérêt public diffusés précédemment

dans le cadre de la campagne. Ces mini clips incluront les messages clés de chaque phase de la campagne et un appel à l'action. Ils seront diffusés sur les pages Twitter et Facebook de la campagne « I Don't Flush » et distribués aux partenaires municipaux de l'Agence.

Le programme pédagogique OneWaterMD 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.

Compte tenu des restrictions imposées en raison de la pandémie de COVID-19, les exploitants de l'AOE n'ont pas été en mesure d'offrir le programme OneWaterMD dans les classes depuis mars 2020. Ces restrictions ont également retardé le lancement du module « Water from an Indigenous Perspective » de l'Agence et la poursuite de la collaboration avec les enseignants relativement au module sur les biosolides de OneWaterMD, appelé « Being Resourceful with Resources ». L'AOE est impatiente de reprendre ces initiatives dès que les restrictions liées à la pandémie seront levées. D'ici là, le personnel du groupe du marketing et des communications et le réseau des

jeunes professionnels de l'AOE préparent du contenu virtuel que les enseignants pourront utiliser en classe en 2021, notamment de courtes vidéos qui illustrent les volets plus interactifs du programme OneWaterMD sur le travail d'exploitant de l'Agence.

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

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

- ◆ Aider les clients des Premières Nations à gérer, exploiter et entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, ces activités demeurant la responsabilité première des Premières Nations.
- ◆ Les aider à assurer la viabilité à long terme de leurs réseaux par la mise en œuvre d'initiatives visant l'optimisation des processus, la gestion des actifs et la gestion de la consommation d'énergie.
- ◆ Leur fournir une formation opérationnelle.
- ◆ Fournir des services d'intervention d'urgence aux communautés des Premières Nations qui en font la demande.

L'AOE poursuivra le travail avec ses partenaires des Premières Nations et du gouvernement pour appuyer des solutions durables qui garantissent l'exploitation et l'entretien efficaces des réseaux l'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations. Elle continuera également à recueillir directement les commentaires de ses clients des Premières Nations sur les problèmes particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce que l'AOE pourrait faire pour mieux les aider à régler ces problèmes.

En 2021, l'AOE s'emploiera à solidifier ses liens avec ses clients des Premières Nations grâce à son modèle éprouvé de structure en étoile. Elle continuera de participer aux discussions bimensuelles avec le personnel du Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et du Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau pour trouver des possibilités d'économie et les aider à soutenir le programme du gouvernement fédéral visant à éliminer les avis concernant la qualité de l'eau potable dans les communautés des Premières Nations. L'AOE continuera aussi de veiller à ce que le personnel qui travaille avec ses clients des Premières Nations reçoive au préalable une formation sur la culture autochtone.

Intervention 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 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 24 heures sur 24, ces équipes sont toujours prêtes à fournir une aide d'urgence en cas de besoin.

En 2021, l'AOE continuera d'améliorer et d'élargir ses capacités d'intervention en cas d'urgences diverses dans toute la province. Cela comprend renouveler 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 une formation pratique sur le terrain.

Soutenir les initiatives provinciales de suivi épidémiologique des eaux usées

Dans le cadre de sa réponse face à la pandémie, l'AOE travaille en étroite collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, le ministère de la Santé, d'autres organisations gouvernementales et un certain nombre d'universités ontariennes afin d'établir un programme pilote de suivi épidémiologique des eaux usées qui permettra la détection et la surveillance de la présence des signatures génétiques du SARS-CoV-2 (COVID-19) dans les eaux usées.

La province a alloué 12 millions de dollars sur deux ans pour la mise sur pied d'une initiative visant à détecter la COVID* 19 dans les eaux usées brutes, ce qui pourrait fournir une alerte rapide des éclosions de COVID-19. En faisant le suivi de la présence de ces signatures génétiques dans les eaux usées, le gouvernement pourra déterminer de manière proactive l'existence ou la prévalence accrue de la COVID-19 dans des collectivités données, y compris de cas asymptomatiques, et prendre les mesures de santé publique appropriées beaucoup plus rapidement que si la province se fiait uniquement au nombre de cas positifs à la COVID-19 dans une collectivité ou un lieu donné.

Ce projet pilote vise notamment à :

- ◆ Faire en sorte que la province ait la capacité de laboratoire pour effectuer suffisamment de prélèvements et d'analyses dans les « points chauds » actuels et potentiels de la province et pour fournir des résultats suffisamment rapidement pour que des mesures soient prises tout en préservant la capacité d'effectuer des essais cliniques.
- ◆ Poursuivre et étendre les initiatives des municipalités et des universités relativement à l'échantillonnage des eaux usées pour la détection de la COVID-19.
- ◆ Soutenir le développement du savoir-faire et des travaux émergents dans les laboratoires pour étendre à d'autres collectivités la surveillance des eaux usées pour la détection de la COVID-19,
- ◆ Comblent le manque de données à court terme tout en contribuant à l'analyse de modèles prédictifs à moyen et long terme.

L'initiative pilote permettra d'effectuer des prélèvements dans des collectivités de taille variée, notamment chez les populations à risque élevé comme les communautés des Premières Nations, les foyers de soins de longue durée, les maisons de retraite, les secteurs défavorisés sur le plan socioéconomique et les collectivités éloignées. Les grands centres seront également inclus.

L'AOE appuie cette initiative en contribuant au processus d'achat d'équipement spécialisé, en encourageant les clients et d'autres intervenants municipaux à participer au projet pilote et en participant à la collecte et à l'envoi d'échantillons d'eaux usées aux laboratoires participants. L'AOE fait partie de l'équipe de mise en œuvre de cette initiative et siège à son comité directeur.

Surveillance en temps réel des dérivations et des débordements

Conformément aux nouvelles conditions des autorisations environnementales pour les installations municipales de traitement des eaux usées, les propriétaires doivent établir une procédure pour informer la population et les utilisateurs de l'eau en aval qui pourraient subir les effets des incidents de dérivation et de débordement d'eaux usées. Ces conditions vont dans le sens des engagements de transparence accrue énoncés dans le Plan environnemental pour l'Ontario grâce à la surveillance en temps réel des trop-pleins des systèmes municipaux de traitement des eaux usées et à la collaboration avec les municipalités pour s'assurer qu'il y a bel et bien une surveillance et que la population est informée des incidents.

En novembre 2020, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a annoncé qu'il investirait dans plusieurs nouveaux programmes dans le secteur des eaux

usées et des eaux pluviales, notamment 10 millions de dollars aux fins de la surveillance et des rapports publics sur les eaux usées, afin d'améliorer la transparence en matière de surveillance des déversements des eaux d'égout et des contournements des systèmes municipaux dans les Grands Lacs, et de rapports publics à ce sujet. L'AOE soutient le ministère dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de surveillance en temps réel des dérivations et des trop-pleins d'eaux usées en Ontario en fournissant une rétroaction et des informations stratégiques dans une optique opérationnelle et technique, y compris des considérations de haut niveau concernant les coûts, les besoins en matière de technologie et d'instrumentation, de même que la production de rapports et les exigences en matière de cybersécurité.

Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de nos employés

Pour atteindre ses objectifs, une organisation a besoin d'une main-d'œuvre en santé et motivée. En mettant en œuvre des programmes et des initiatives qui favorisent l'inclusion, la santé, la sécurité, le bien-être et la participation, l'AOE vise à favoriser la réussite de ses employés. L'Agence veut maintenir un milieu de travail diversifié et inclusif où les employés ont un sentiment d'utilité, d'autonomie et d'appartenance et contribuent à une culture organisationnelle axée sur l'excellence et l'innovation.

Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion

La réussite de l'AOE repose sur l'inclusion, la représentativité et la diversité de son effectif qui, grâce à la variété de ses expériences, origines et points de vue, contribue à trouver des solutions plus novatrices. Les équipes diversifiées sont plus représentatives des clients que l'AOE sert. L'accent accru mis sur la diversité, l'équité 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.

En 2021, l'AOE mettra en œuvre le deuxième volet de sa stratégie triennale en matière de diversité et d'inclusion, qui définit quatre grands objectifs et orientations stratégiques :

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 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, l'équité et l'inclusion.
2. Expérience des employés – L'AOE offre un environnement de travail inclusif et équitable 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, acceptés 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.

Les initiatives mises de l'avant pour réaliser ces objectifs sont les suivantes:

- ◆ Améliorer les connaissances et les capacités de la direction dans les domaines de la diversité, de l'équité et de l'inclusion grâce à la formation continue, à l'apprentissage et au perfectionnement.
- ◆ Sensibiliser davantage l'ensemble des membres de l'organisation à la diversité, à l'équité 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 accueillantes, 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 ne créent aucun obstacle et de pouvoir attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée.
- ◆ Intégrer les objectifs en matière de diversité, d'équité 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 en matière de diversité et d'inclusion, 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.

- ◆ Revoir les initiatives de lutte contre le racisme pour la haute direction et le personnel afin de les intégrer à la stratégie de l'Agence en matière de détermination, d'élimination et de prévention des obstacles systémiques.

S'appuyant sur une optique d'inclusion, l'AOE se dotera également d'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.

Attirer les meilleurs talents et renforcer le leadership

Il est important que l'AOE dispose 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.

Les objectifs de l'Agence pour les prochains ans sont les suivants:

- ◆ Attirer une brochette diverse de gens de l'interne et de l'extérieur possédant des aptitudes et des acquis leur permettant d'être des moteurs de l'excellence.
- ◆ Recruter les meilleurs talents qui partagent 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.
- ◆ 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.

Compte tenu de l'importance d'un leadership solide pour l'atteinte de ses objectifs organisationnels, l'AOE poursuivra ses efforts pour renforcer sa capacité de leadership et veillera à assurer la continuité dans les postes de gestion. Cela comprend l'analyse et l'évaluation du risque que pourrait présenter la vacance de chaque poste de direction, l'évaluation de l'incidence générale de chaque poste au sein de l'organisation, l'élaboration et la révision de plans d'action pour les postes critiques de gestion des risques ainsi

que la mise en œuvre de plans de relève, incluant des plans d'apprentissage, pour les postes de direction essentiels.

En 2021 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.

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 santé, à la sécurité 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. Les retombées positives de l'engagement pris par l'AOE en matière de santé et de sécurité ont été saluées lorsque l'AOE s'est vu décerner l'Or à la remise des prix Canada's Safest Employers Awards en 2019 dans la catégorie « secteur public/à but non lucratif ». Ces prix soulignent le travail exceptionnel accompli par des organisations de partout au Canada pour promouvoir la santé et la sécurité de leurs employés. Les organisations sont évaluées en fonction d'une grande diversité de facteurs liés à la santé et à la sécurité au travail : formation du personnel, système de gestion de la santé et de la sécurité au travail, enquêtes sur les incidents, mesures de préparation d'urgence et, plus particulièrement, initiatives novatrices en matière de santé et de sécurité. L'AOE est très honorée d'avoir reçu ce prix.

Une planification proactive et une culture de prévention ont permis à l'Agence de maintenir des opérations sûres et conformes tout au long de la pandémie de COVID-19 avec peu ou pas de perturbation pour les clients. 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 en 2020, et elle est prête à continuer de le faire jusqu'à la fin de la pandémie.

En 2021, 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. Pour ce faire, elle va:

- ◆ Soutenir son intervention face à la pandémie de COVID-19 et à d'autres incidents potentiels de santé publique et aider à renforcer la résilience du milieu de travail;
- ◆ Élaborer des protocoles et processus relatifs à la COVID-19 et les améliorer, selon les besoins, pour assurer la sécurité des employés tout en permettant au personnel responsable des opérations de continuer à fournir des services de traitement de l'eau et des eaux usées aux clients;
- ◆ 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;
- ◆ Achever le déploiement du programme Contractor Check pour effectuer un contrôle de sécurité des entrepreneurs avec qui l'AOE fait affaire et s'assurer que ceux-ci respectent pleinement la réglementation et les exigences de ses programmes;
- ◆ Adapter les cours de l'Agence sur la santé et la sécurité au travail et la gestion des entrepreneurs pour un enseignement à distance;

- ◆ Appliquer la stratégie sur la santé mentale de l'Agence.

Amélioration de 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'efficience 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. L'AOE s'est donc efforcée de faire en sorte que le plus grand nombre d'employés possible réponde au sondage annuel sur la participation des employés, dont les résultats aident la direction de l'Agence à 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 acceptés 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 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.

L'AOE poursuivra également ses efforts pour connaître les besoins des employés dans le contexte de la pandémie de COVID-19 et répondre à ces besoins, notamment en mettant en œuvre ses plans pour un retour au travail graduel du personnel administratif et de soutien opérationnel lorsque cela sera sécuritaire de le faire, et en examinant la possibilité d'établir des horaires flexibles après la pandémie.

2021-23 Objectifs stratégiques et mesures du rendement

Le tableau qui suit décrit les objectifs stratégiques de haut niveau et les mesures du rendement pour 2021-2023 qui ont été établis dans le cadre du processus de planification stratégique de l'AOE.

| OBJECTIF STRATÉGIQUE | MESURES DU RENDEMENT |
|--|---|
| PERFORMANCE FINANCIÈRE AMÉLIORÉE | Revenus annuels de 266,6 millions de dollars d'ici 2023 |
| EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE ACCRUE | Initiatives de la 1re phase du Programme de renouvellement des activités mises en œuvre d'ici la fin de 2021 |
| PERSONNEL MOTIVÉ, PARTICIPATIF ET TRAVAILLANT DE FAÇON SÉCURITAIRE | Augmentation d'une année sur l'autre du taux de participation des employés; taux de réponse au sondage de 70 % ou plus Maintien d'un nombre suffisant d'employés titulaires d'un permis de classe 3 ou 4 pour gérer les installations de niveau 3 et 4 de l'AOE Maintien des permis d'exploitant responsable en chef du niveau requis pour toutes les installations exploitées par l'AOE Réduction des taux de temps perdu et d'incidents à déclarer d'une année sur l'autre |
| AMÉLIORATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS | Taux de maintien de la clientèle d'au moins 97% |

2021 Initiatives et mesures du rendement

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

| INITIATIVE STRATÉGIQUE | MESURES DU RENDEMENT |
|---|---|
| Assurer la croissance en proposant des solutions globales | |
| Maintenir et élargir la clientèle des services d'exploitation et d'entretien | Maintien de 97 % des contrats qui doivent être renouvelés en 2021 (en fonction du nombre total de clients) |
| OBJECTIF Maintenir la clientèle de l'AOE (opérations et entretien) et attirer de nouveaux clients dans ce créneau | |
| OBJECTIF Soutenir la viabilité et la résilience de l'infrastructure municipale grâce aux services à valeur ajoutée | Mise en œuvre du projet « net zéro » de Stratford, qui comprend la codigestion et la production de gaz naturel renouvelable, donnant lieu à une réduction de 49 000 |

OBJECTIF 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

tonnes d'équivalent en dioxyde de carbone d'ici la fin de la première année d'exploitation de l'installation

Évitement de l'enfouissement de 7 000 tonnes de matières organiques une fois la mise en œuvre du projet « net zéro » de Petawawa

Réalisation d'au moins cinq études de faisabilité d'initiatives de réacheminement des déchets organiques et de récupération des ressources aboutissant à l'exécution d'au moins deux projets d'ici la fin de 2021

Réalisation de trois études pilotes par année pour valider des principes et répondre aux besoins des clients, notamment en ce qui concerne le contrôle des odeurs, le réacheminement des déchets/la récupération des ressources et le lagunage

Élaboration et mise en place d'un plan d'action municipal annuel sur les changements climatiques dans le cadre de la stratégie de l'Agence en matière de résilience face au climat, plus particulièrement en ce qui a trait à l'infrastructure de l'eau et des eaux usées dans les petites municipalités

Élaboration d'un programme sur les biosolides et lancement de deux projets durables de gestion des biosolides misant sur l'adoption d'une technologie novatrice et d'un nouveau modèle d'exécution d'ici la fin de 2022

Collaboration avec les municipalités de la province pour obtenir un financement d'au moins 1,5 million de dollars par année pour les projets d'infrastructure et de maintien en bon état

Soutenir l'infrastructure des clients grâce à de nouvelles façons de financer et de mener les projets

OBJECTIF Aider les clients à financer d'importants projets d'amélioration et d'entretien pour leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées

Approbation de deux prêts (de moins de 1 million de dollars) à des clients existants pour des travaux d'infrastructure de l'eau/des eaux usées (liés à la durée du contrat d'exploitation et d'entretien), par l'entremise du comité des prêts de l'AOE

Accroître l'efficience en améliorant les processus opérationnels

Transformer les systèmes informatiques et processus

OBJECTIF Améliorer les systèmes de technologie de l'information et perfectionner les processus opérationnels grâce au Programme de renouvellement des activités

Réduction de 5 à 10 % du temps nécessaire à l'exécution des tâches d'administration financière d'ici la fin de 2022 grâce à la mise à niveau du système de gestion intégrée

Utilisation à plus grande échelle du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA), couvrant 90 % de la province d'ici la fin de 2023, permettant ainsi d'améliorer les niveaux de service pour les clients

Prestation, d'ici la fin du T4 de 2021, de la formation sur la gestion des actifs de niveaux 2 et 3 aux gestionnaires et aux spécialistes de la gestion des actifs qui ont besoin de connaissances plus poussées sur les concepts du cycle de vie des actifs, ce qui générera des revenus annuels de 300 000 \$ provenant de la vente de services de gestion des actifs d'ici la fin de 2023

Établissement des exigences relatives à une solution d'aide à la prise de décisions pour la gestion des actifs et sélection d'un fournisseur d'ici la fin de 2021

Améliorer les processus d'approvisionnement

OBJECTIF Optimiser les processus d'approvisionnement pour fournir la meilleure valeur qui soit aux clients

Conclusion d'au moins deux contrats de plus avec des fournisseurs attirés afin de réduire le temps requis pour l'achat de biens et services

Prestation de l'atelier de formation sur l'achat de services de construction à tous les gestionnaires des immobilisations d'ici la fin du T4 de 2021

Augmentation, sur douze mois, du nombre de contrats avec des fournisseurs attirés et diminution correspondante du nombre d'appels d'offres publics ponctuels, résultant en une réduction du temps consacré à l'achat de biens et services

Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province

Protéger l'environnement par l'éducation et la sensibilisation

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

Essai de la version « virtuelle » du programme One WaterMD d'ici la fin du T2 de 2021

Lancement du module autochtone de OneWaterMD dans le cadre du programme virtuel OneWaterMD

Une proportion de 80 % des élèves ayant suivi le programme OneWaterMD déclare mieux comprendre le fonctionnement des réseaux de traitement de l'eau et des eaux usées dans leur collectivité

Lancement de 12 brefs messages d'intérêt public à partir de clips de la campagne initiale I Don't Flush qui seront utilisés dans les médias sociaux et envoyés aux partenaires municipaux

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

Augmentation de 20 % du nombre de contrats avec des communautés des Premières Nations, et augmentation équivalente des revenus

OBJECTIF Soutenir l'élaboration de solutions viables pour le traitement de l'eau et des eaux usées, faisant appel notamment à la gestion efficace de l'infrastructure, pour les communautés de Premières Nations

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

Déploiement des équipes d'intervention d'urgence de l'AOE dans les 24 heures suivant la demande d'aide d'urgence

OBJECTIF Maintenir la capacité de l'AOE à intervenir en cas d'urgence et à répondre à diverses situations d'urgence dans la province

Soutenir les initiatives provinciales de suivi épidémiologique des eaux usées

Fourniture de conseils techniques et d'un soutien à la province, s'il y a lieu, pour la mise en œuvre d'un programme pilote de suivi épidémiologique des eaux usées en Ontario, notamment:

OBJECTIF Mettre en place un programme pilote de suivi épidémiologique des eaux usées pour l'Ontario

Achat de 20 échantillonneurs automatiques
Examen de la possibilité de participer directement à l'initiative avec 20 municipalités

Surveiller en temps réel les dérivations et les débordements d'eaux usées

Fourniture de conseils techniques et d'un soutien à la province, s'il y a lieu, pour l'élaboration d'un programme de surveillance en temps réel des eaux usées et de rapports publics, y compris la collecte d'information auprès de diverses installations de traitement des eaux usées exploitées par l'AOE (50 ou plus) sur leur capacité actuelle de consigner les données sur les dérivations et les débordements et d'en rendre compte

OBJECTIF Aider le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs à élaborer un programme de surveillance en temps réel des eaux usées et de comptes rendus publics pour la province

Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite de nos employés

Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion

OBJECTIF Être une organisation inclusive, diversifiée, équitable et respectueuse, qui met en évidence le caractère unique de chacun et instaure une culture où tous se sentent en sécurité, sont valorisés, acceptés et encouragés à exploiter leur plein potentiel

Mise en œuvre des mesures prévues pour la deuxième année d'application de la stratégie sur la diversité et l'inclusion en 2021, soit :

- Intégration des pratiques de diversité et d'inclusion aux processus de gestion des talents et de planification de la relève
- Création d'une fiche d'évaluation de la diversité et de l'inclusion pour mesurer l'efficacité de la stratégie en la matière
- Mise sur pied d'un conseil consultatif sur la diversité et l'inclusion
- Élaboration d'un plan d'action contre le racisme
- Élargissement de la formation en matière de sensibilisation aux cultures autochtones au sein de l'Agence

Attirer les meilleurs talents et renforcer le leadership

OBJECTIF Programmes intégrés de recrutement, de rémunération globale et de gestion des talents pour créer une organisation hautement performante et viable qui atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels

Hausse, sur douze mois, du pourcentage de postes de gestion et de haute direction pourvus par des participants au programme de développement du leadership

Amélioration manifeste des compétences en leadership des participants d'après les résultats des évaluations pré et post-programme

On a mis en place des plans de relève et identifié des successeurs pour la totalité des postes de la haute direction et de l'équipe de gestion

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

OBJECTIF Instaurer une culture où la santé et la sécurité sont au cœur des activités de l'Agence

Réduction du taux d'incidents à déclarer d'une année sur l'autre, la cible étant de 1,50 ou moins pour 2021

Réduction du taux d'absence résultant de blessures, la cible étant de 0,38 ou moins pour 2021

Amélioration de l'expérience au travail

OBJECTIF Accroître la participation et la motivation des employés et leur engagement à fournir leur plein potentiel

Amélioration de l'indice de participation des employés d'une année sur l'autre, la cible étant de 70 ou plus pour 2021

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.

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 – Risques 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.

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).

Communication du plan d'activités

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

| INITIATIVE STRATÉGIQUE | PUBLIC CIBLE | ACTIVITÉS CLÉS |
|---|-------------------------------|--|
| Assurer la croissance en proposant des solutions globales | | |
| Maintenir et élargir la clientèle des services d'exploitation et d'entretien | Clients Clients potentiels | Les directeurs des pôles régionaux, des opérations 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. |
| Soutenir la viabilité et la résilience de l'infrastructure municipale grâce aux services à valeur ajoutée | Clients Clients potentiels | 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. |
| Soutenir l'infrastructure des clients grâce à de nouvelles façons de financer et de mener les projets | Clients | 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. |

Accroître l'efficacité en améliorant les processus opérationnels

| | | |
|---|---|---|
| Transformer les systèmes informatiques et processus | Gestionnaires et employés de l'AOE Clients | <p>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.</p> <p>Le BGP du PRA travaillera en étroite collaboration avec le groupe des opérations 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.</p> <p>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.</p> |
| Améliorer les processus d'approvisionnement | Gestionnaires et employés de l'AOE Clients Fournisseurs | <p>Le service des approvisionnements travaillera en étroite collaboration avec le service des opérations pour s'assurer de l'exécution harmonieuse des initiatives d'approvisionnement, notamment en fournissant une formation sur les procédures d'approvisionnement.</p> <p>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.</p> <p>Le service des approvisionnements rencontrera régulièrement les fournisseurs de l'Agence pour échanger des connaissances et obtenir leur rétroaction.</p> |

Servir les collectivités clientes et soutenir les priorités de la province

Protéger l'environnement par l'éducation et la sensibilisation

Municipalités
Grand public

Les directeurs et le personnel responsable des opérations contacteront les écoles locales pour distribuer les documents des modules du programme OneWaterMD aux enseignants et organiseront des visites d'exploitants ou d'usines dans la mesure du possible, compte tenu des précautions à prendre relativement à la COVID.

Le personnel du service du marketing et des communications de l'AOE préparera, à partir du programme OneWaterMD, du contenu numérique que les enseignants pourront utiliser en classe.

L'AOE rencontrera des représentants municipaux de toute la province dans le but d'obtenir un soutien financier pour la campagne de sensibilisation « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes).

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 ».

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

Communautés des Premières Nations et conseils tribaux représentant des secteurs régionaux

Les secteurs des opérations et du développement des affaires recueilleront directement les commentaires des clients des Premières Nations sur les problèmes particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce que l'AOE pourrait faire pour mieux les aider à régler ces problèmes par l'entremise du conseil consultatif des Premières Nations de l'Agence.

Les secteurs 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.

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.

Les secteurs 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 ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, selon le cas.

| | | |
|--|---|---|
| Intervention en cas d'urgences liées à l'eau et aux eaux usées | Clients Autres municipalités et Premières Nations de l'Ontario | Les secteurs 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. |
| Soutenir les initiatives provinciales de surveillance épidémiologique des eaux usées | Gouvernement provincial (ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs de l'Ontario; ministère de la Santé, etc.) Clients Municipalités de l'Ontario | Le personnel responsable des opérations et du soutien opérationnel de l'AOE aide le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs à créer un programme de surveillance 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. |

Veiller à la santé, à la sécurité et à la réussite des employés de l'AOE

| | | |
|--|---|---|
| Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion | Gestionnaires et employés de l'AOE Employés potentiels | Le service des ressources humaines poursuit 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. |
|--|---|---|

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.

| | | |
|---|---|--|
| Attirer les meilleurs talents et solidifier le leadership | Gestionnaires et employés de l'AOE Employés potentiels | 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. |
| 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. |

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. Elle 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 2021-2023 sera communiquée au personnel-cadre de l'AOE au début de 2021. De plus, un « Message du président-directeur général », soit un bulletin électronique préparé périodiquement par le bureau du président-directeur général, présentera les principales initiatives stratégiques et mesures du rendement et fera le point sur les progrès réalisés par l'organisme à cet égard tout au long de l'année.

Calendrier de communication du plan d'activités et du rapport annuel

Le calendrier de communication du plan d'activités et du rapport annuel de l'AOE est le suivant.

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.

| ÉLÉMENT | ÉCHÉANCE |
|--|---|
| PLAN D'ACTIVITÉS 2021-2023 APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AOE ET PRÉSENTÉ AU MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA PROTECTION DE LA NATURE ET DES PARCS | DÉCEMBRE 2020 |
| PLAN D'ACTIVITÉS 2021-2023 MIS À JOUR APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE L'AOE ET PRÉSENTÉ AU MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA PROTECTION DE LA NATURE ET DES PARCS | MARS 2021 |
| MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL – COURRIEL ENVOYÉ AUX EMPLOYÉS DÉCRIVANT LES PRINCIPAUX OBJECTIFS OPÉRATIONNELS ET FINANCIERS, AINSI QUE LES PROGRÈS RÉALISÉS EN VUE DE LES ATTEINDRE | TOUS LES MOIS/ TOUS LES TRIMESTRES (AU BESOIN) |
| RÉSUMÉ DU PLAN D'ACTIVITÉS 2021-2023 FOURNI AU PERSONNEL-CADRE DE L'AOE | T1 2021 |
| RAPPORT ANNUEL PRÉSENTÉ AU CONSEIL D'ADMINISTRATION | T2 2021 |
| RAPPORT D'ÉTAPE DU 1ER TRIMESTRE DE 2021 PRÉSENTÉ À LA HAUTE DIRECTION ET AU CONSEIL D'ADMINISTRATION | T2 2021 |
| <i>SITE WEB DE L'AOE</i> — PUBLICATION DU RAPPORT ANNUEL 2020 | T2/T3 2021 (APRÈS LE DÉPÔT À L'ASSEMBLÉE LÉGISLATIVE) |
| RAPPORT D'ÉTAPE DU 2E TRIMESTRE DE 2021 PRÉSENTÉ À LA HAUTE DIRECTION ET AU CONSEIL D'ADMINISTRATION | T3 2021 |
| RAPPORT D'ÉTAPE DU 3E TRIMESTRE DE 2021 PRÉSENTÉ À LA HAUTE DIRECTION ET AU CONSEIL D'ADMINISTRATION | T4 2021 |
| RAPPORT D'ÉTAPE DU 4E TRIMESTRE DE 2021 PRÉSENTÉ À LA HAUTE DIRECTION ET AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (INCLUS DANS LE RAPPORT ANNUEL 2021) | T2 2022 |

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 communautés des Premières Nations, d'institutions et d'entreprises privées. Outre ces activités, l'AOE offre un large éventail de services techniques, consultatifs et d'ingénierie aux propriétaires de réseaux d'eau et d'eaux usées.

L'AOE gère plus d'installations municipales d'eau et d'eaux usées en Ontario que tout autre organisme similaire. À l'heure actuelle, l'AOE exploite plus de 900 installations de traitement de l'eau et des eaux usées et réseaux connexes pour le compte de municipalités en Ontario et fournit des services techniques et consultatifs à plusieurs autres clients. Les installations sont aussi bien des puits et des stations de pompage de petite taille que de vastes réseaux urbains d'eau et d'eaux usées.

Mandat

L'AOE est une entreprise opérationnelle créée aux termes de la Loi de 1993 sur le plan d'investissement 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 le financement, 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 ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs. Ce protocole a été mis à jour en 2012 et reconfirmé en 2015, 2018 et 2019 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.

Vision et mission

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

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

Transparence Une communication ouverte et honnête à propos de nos activités.

Respect L'établissement de solides liens avec nos employés, nos clients et les autres parties prenantes en misant sur la diversité et en agissant de façon responsable et appropriée.

Compréhension La conviction que nos employés ont les connaissances et les capacités requises pour relever les défis auxquels fait face le secteur de l'eau et des eaux usées. Se tenir au fait des tendances ainsi que des technologies et des processus novateurs du secteur.

Innocuité La prestation de services d'approvisionnement en eau saine pour protéger nos employés, les collectivités que nous servons et l'environnement.

Travail d'équipe Le travail coopératif, le partage de notre expertise collective et l'innovation pour obtenir des résultats exceptionnels et nous acquitter de notre mission.

Gouvernance

L'AOE s'est engagée à adopter des pratiques de gouvernance exemplaires à tous ses échelons afin d'améliorer la transparence et 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. Les membres du conseil d'administration de l'AOE sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, sur la recommandation du premier ministre. Le conseil d'administration a adopté des pratiques de gouvernance exemplaires prévoyant notamment l'orientation et la formation permanente de ses membres, des réunions à intervalles réguliers et des séances de planification stratégique. De plus, il respecte le code de conduite de l'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 gérance. 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 d'administration de l'AOE a créé plusieurs comités permanents pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance, à savoir le Comité de la vérification et des finances; le Comité du renouvellement des activités et de la technologie; le

Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels; le Comité des Premières Nations; et le Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations. Des groupes de travail temporaires 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.

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 (Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, ministère du Travail, médecin-hygiéniste, 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.

- ◆ 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.
- ◆ Facilitation des vérifications annuelles de ses états financiers et des vérifications périodiques de l'optimisation des ressources effectuées par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario.
- ◆ Accès à ses dossiers en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.
- ◆ Respect des mesures législatives applicables, ainsi que des politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario.
- ◆ Utilisation d'un programme de gestion globale des risques (GGR) pour déterminer et évaluer les risques d'entreprise et d'exploitation.

Opérations et activités de l'AOE

Outre ses activités principales d'exploitation et d'entretien, l'AOE offre à ses clients un vaste éventail de services connexes, 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 actifs. Son objectif est d'aider ses clients 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 actifs, 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.

Plus de 90 % des employés de l'AOE travaillent directement à développer, à vendre et à offrir des solutions pour les clients. Ce sont des gens très compétents qui ont une longue expérience du secteur du traitement de l'eau et des eaux usées. Certains membres 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, qui avait été créée en 1956 pour superviser les ressources en eau de la province.

L'AOE a une capacité inégalée d'offrir une excellente performance en ce qui concerne la conformité et la sûreté des technologies et des installations de toutes tailles des nombreuses et diverses régions de la province. 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 2 400 personnes à Moose Factory.

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 24 heures sur 24 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 aide ses clients à rendre leurs infrastructures plus résilientes, à réduire leur consommation d'énergie et à diminuer les émissions de gaz à effet de serre nocifs grâce à des technologies et

des pratiques de gestion exemplaires, y compris la transformation des biosolides des usines de traitement des eaux usées en sources d'énergie, comme on le fait avec les déchets alimentaires et d'autres matières organiques.

L'AOE innove aussi dans le secteur de la gestion de l'information en développant et en mettant en œuvre des systèmes intégrés visant à automatiser par Internet la collecte, l'analyse et la communication de l'information concernant les réseaux d'eau et d'eaux usées. Son but est de faire en sorte que le personnel d'exploitation et ses clients aient directement accès à de l'information à jour sur toutes les installations qu'elle exploite.

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.

Annexe B

Lettre de mandat pour 2021

Ministry of the Environment,
Conservation and Parks

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

Office of the Minister

Bureau du ministre

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

777, rue Bay, 5^e étage
Toronto (Ontario) M7A 2J3
Tél. : 416.314.6790



Joseph Pennachetti
Agence ontarienne des eaux
1, rue Yonge, bureau 1700
Toronto, Toronto (Ontario)
M5E 1E5

Monsieur Pennachetti,

Je suis enchanté de vous adresser cette lettre en votre qualité de président du conseil d'administration de l'Agence ontarienne des eaux (AOE). Conformément aux exigences énoncées dans la *Directive concernant les organismes et les nominations*, je présente dans cette lettre mes attentes à l'égard de l'AOE pour l'exercice financier 2021.

Les organismes régis par un conseil d'administration en Ontario sont des partenaires essentiels de la prestation de services de grande qualité aux Ontariennes et aux Ontariens. La population compte sur vous et les autres membres du conseil d'administration pour fixer les buts, les objectifs et l'orientation stratégique de l'AOE, conformément au mandat de celle-ci, aux politiques gouvernementales et à mes directives, s'il y a lieu.

Comme vous le savez, conformément à la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement (LPI)*, L.O. 1993, l'AOE a le mandat suivant : fournir des stations de purification de l'eau et d'épuration des eaux d'égout ainsi que d'autres services connexes; promouvoir la conception, la mise à l'essai, la démonstration et la commercialisation de technologies et de services pour le traitement et la gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales; protéger la santé humaine et l'environnement, et encourager la conservation des ressources en eau.

Comme cela est indiqué dans le Plan environnemental pour l'Ontario, le gouvernement est déterminé à maintenir l'équilibre entre un environnement sain et une économie saine et à protéger les ressources en eau de la province. À l'appui de ces priorités, je m'attends à ce que l'AOE :

- Appuie, dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés par la *LPI*, l'intervention de la province en réponse à la COVID-19.
- Gère ses activités de manière efficiente, efficace et sécuritaire pour fournir de la valeur à ses clients et à la province en cherchant sans cesse des façons d'être plus productive, de gérer les coûts, d'améliorer la prestation des services et d'offrir un milieu de travail sûr et inclusif.

- Appuie l'adoption d'un plan d'infrastructure à long terme, stratégique, fondé sur des éléments probants et raisonné en :
 - Travaillant avec ses clients à l'élaboration de plans détaillés de gestion des actifs à long terme en ce qui concerne leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées;
 - soutenant de nouvelles façons novatrices de financer les projets d'infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de ses clients, conformément à la *LPI* et avec l'approbation du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, ce qui comprend l'octroi de financement en partenariat avec des intervenants des secteurs privé et public;
 - Accroissant les activités de réacheminement des déchets grâce à la création et à l'implantation de centres d'énergie renouvelable qui produisent des biogaz à partir d'eaux usées et de déchets organiques concentrés.
- Appuie la planification, le développement, la construction et l'exploitation efficaces des systèmes municipaux et autres d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées grâce à la prestation d'une gamme complète de services d'ingénierie et d'autres services consultatifs et techniques aux propriétaires de ces systèmes. Cela comprendrait des recommandations et des avis quant à l'amélioration de l'efficacité et de la capacité de leurs systèmes, à la réduction du coût de prestation et à la maximisation de la durée de vie de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.
- Rende l'infrastructure municipale plus résiliente, notamment en soutenant les programmes d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir des déchets ainsi que les programmes de gestion des inondations, et en travaillant avec ses clients pour optimiser et mettre à niveau leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.
- Fournisse un soutien à la province en matière d'intervention d'urgence en s'assurant que ses équipes d'intervention sont prêtes à apporter une aide d'urgence en tout temps, en cas de besoin, et en fixant des objectifs de planification d'urgence qui reflètent l'importance du rôle de l'AOE lors de situations urgentes relatives à l'eau potable et aux eaux usées en Ontario.
- Aide à protéger l'eau et les Grands Lacs en :
 - Travaillant avec les clients pour empêcher que le phosphore et d'autres nutriments dommageables se retrouvent dans les sources d'eau locales en raison des effluents rejetés par leurs installations de traitement des eaux usées;
 - Sensibilisant la population, au moyen de programmes d'éducation et de sensibilisation, à l'importance de l'eau et des Grands Lacs, ainsi qu'à la bonne façon de se débarrasser des médicaments et autres contaminants.

- Aide à améliorer la qualité de l'eau potable dans les communautés des Premières Nations de l'Ontario en :
 - Fournissant une formation et des services de soutien opérationnel, y compris la supervision et la surveillance à distance, pour aider les Premières Nations à exploiter et à entretenir les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de leurs collectivités;
 - Soutenant les efforts visant la levée des avis concernant la qualité de l'eau potable à long terme dans les communautés des Premières Nations.

Au nom du gouvernement de l'Ontario, j'aimerais vous remercier, de même que l'AOE, pour votre engagement soutenu à l'égard de la protection des ressources en eau de l'Ontario pour les générations futures.

Veillez agréer mes sincères salutations.

Le ministre,

Jeff Yurek

c.c. M. Serge Imbrogno, sous-ministre
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs

Nevin McKeown, président et chef de la direction
Agence ontarienne des eaux

Annexe C

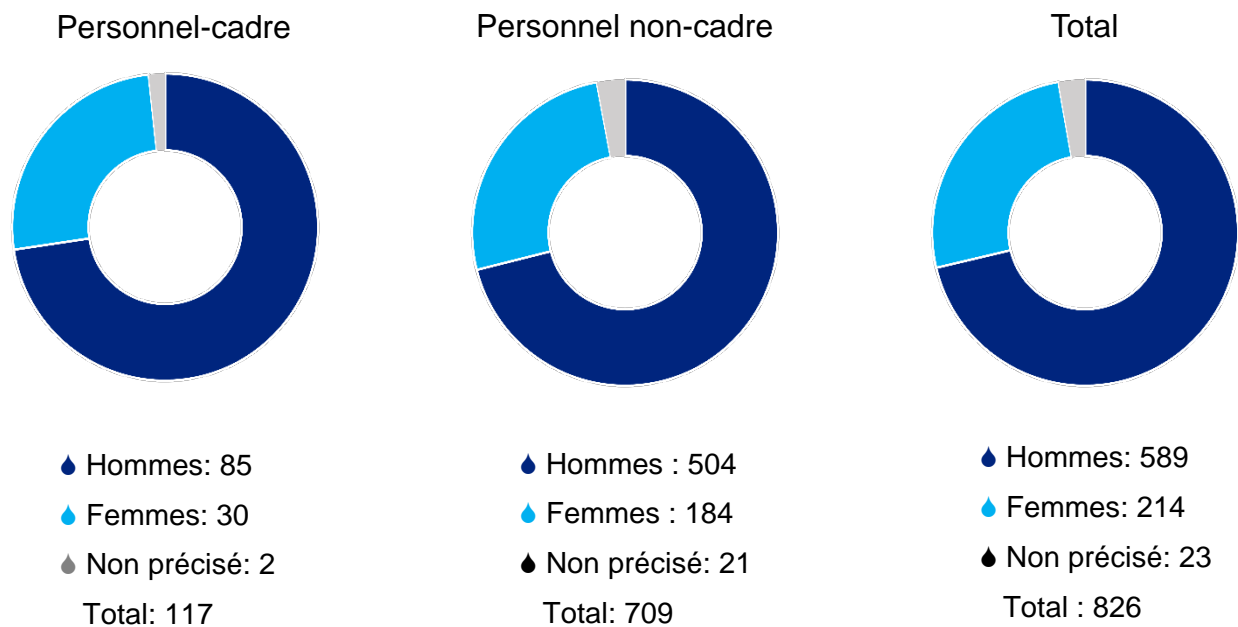
Plan de ressources humaines

Aperçu de l'effectif

Au 30 septembre 2020, l'AOE comptait 826 employés. Le tableau ci-après fournit un aperçu de l'effectif :

| SOMMAIRE DE L'EFFECTIF | | | |
|------------------------|--------------------|--|-------|
| | EMPLOYÉS RÉGULIERS | EMPLOYÉS AYANT UN CONTRAT D'UNE DURÉE DÉTERMINÉE | TOTAL |
| TEMPS PLEIN | 777 | 44 | 821 |
| TEMPS PARTIEL | 2 | 3 | 5 |
| TOTAL | 779 | 47 | 826 |

Répartition des employés selon le sexe



Tendances et défis en matière de ressources humaines

L'AOE exerce des activités très 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 respecter les obligations réglementaires. Le profil démographique de la main-d'œuvre de l'AOE reflète celui du secteur, tant pour ce qui est du nombre grandissant d'employés qui prennent leur retraite qu'en ce qui a trait à la pénurie de personnel agréé pour les opérations. Pour atténuer l'incidence de la pénurie persistante d'exploitants qualifiés et du roulement accru qu'elle connaît, l'Agence redouble d'efforts pour motiver et maintenir en poste son effectif actuel.

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

L'AOE accorde une plus grande attention à sa stratégie en matière de diversité et d'inclusion, dans le but de

favoriser l'instauration d'une culture axée sur le soutien, l'inclusion, l'équité l'acceptation et le respect au travail, afin de tirer parti du large éventail de caractéristiques uniques de son personnel.

Grandes priorités en matière de ressources humaines

Planification du capital humain

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

L'AOE déploie des efforts considérables pour augmenter la participation et l'engagement à tous les niveaux de l'organisation. Les résultats du plus récent sondage sur la participation des employés montrent que les principales forces de l'AOE sont les relations avec les collègues de travail, l'adéquation à l'emploi, des attentes et une direction claires, ainsi que l'engagement envers le service public. Ils montrent également qu'il faut en faire plus au chapitre de la reconnaissance des contributions individuelles, de la promotion de pratiques d'embauche uniformes et

équitable, et de la communication. Pour améliorer son rendement dans chacun de ces domaines, l'AOE travaille avec ses cadres et employés à l'élaboration de plans d'action qui ont des retombées importantes à l'échelle locale.

Attirer les meilleurs talents et renforcer le leadership dans l'ensemble des rôles de gestion sont des priorités pour la haute direction et la Direction des ressources humaines. Sur le plan du renforcement du leadership, l'AOE a mis en œuvre un programme de développement du leadership qui répond aux besoins de deux groupes : les futurs gestionnaires et les futurs dirigeants.

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

Diversité et inclusion

Chef de file du secteur de l'eau, l'AOE est consciente que sa réussite repose sur l'inclusion, la représentativité, la réceptivité et la diversité de son effectif qui, grâce à la variété de ses expériences, origines et points de vue, contribue à trouver des solutions plus novatrices et inclusives. Il est prioritaire pour l'AOE de déterminer les lacunes sur les plans de la diversité, de l'inclusion et de l'acceptation, 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 triennal sur la diversité et l'inclusion qui orientera les initiatives de l'AOE dans ce secteur jusqu'en 2022. En 2021, le plan en sera à sa deuxième année de mise en œuvre.

Rémunération

Les résultats du sondage sur la rémunération permettent à l'AOE de comparer les salaires de l'organisme à ceux de l'industrie et de prendre des décisions stratégiques au sujet de la rémunération et de la classification. L'AOE continue de travailler avec ses partenaires des syndicats et de la fonction publique de l'Ontario pour être en mesure d'attirer et de maintenir en poste des personnes qualifiées.

Relations de travail

L'AOE adopte une approche proactive pour l'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ses quatre syndicats (Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEEFPO), Association des employés et employées gestionnaires, administratifs et professionnels de la Couronne de l'Ontario (AEEGAPCO), Ingénieurs - gouvernement de l'Ontario (PEGO) et Association des avocats de la Couronne). Les syndicats sont des partenaires d'affaires et on continue de travailler de façon stratégique à la solidification de cette relation.

L'AOE compte entre autres sur ses comités des relations avec les employés pour atteindre des objectifs communs grâce à une communication ouverte pour échanger de l'information, discuter des problèmes et trouver des solutions. Son but est d'améliorer ses relations avec les employés, de promouvoir des pratiques exemplaires en matière d'emploi, ainsi que de résoudre les différends en milieu de travail grâce à la prestation de services uniformes, équitables et de grande qualité. Pour y parvenir, l'Agence continue de se concentrer sur le maintien de relations respectueuses avec les syndicats, la détermination d'intérêts communs, la tenue de réunions régulières et la création de solutions favorables aux deux parties.

Annexe D

Plan de gestion de la technologie de l'information

Ces dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information et de ses processus administratifs et opérationnels afin d'améliorer le service à la clientèle et de se doter d'un réseau fiable dont les systèmes informatiques ont une haute disponibilité, tout en garantissant la sécurité de l'environnement, des données et de l'information. Cela comprend ce qui suit:

- ◆ Mise à niveau et amélioration du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA), qui sert à surveiller et à contrôler les réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées que l'AOE gère pour ses clients.
- ◆ Mise en place d'un répertoire SCADA dans lequel le personnel peut recueillir des données en temps réel et les rendre accessibles pour les opérations ou la production de rapports par l'entremise du Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO), qui permet de stocker et d'analyser les données clés sur les opérations et la conformité, et intégration de paramètres standards dans le Système GDO pour accélérer la préparation des rapports pour les clients.
- ◆ Implémentation d'un Système de gestion du travaux (SGT) amélioré, qui permet à l'AOE de suivre et de gérer le travail des exploitants et de gérer et d'entretenir les actifs des clients, en donnant aux exploitants l'information nécessaire à la réalisation de travaux d'entretien et d'activités de gestion de plus en plus complexes, et en fournissant aux clients de l'information plus directe sur leurs actifs et la performance 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 actifs des clients, la recommandation des investissements aux fins de la remise en état et du renouvellement, ainsi que le maintien de la viabilité de ces actifs.
- ◆ Construction d'un site primaire de colocation de données offrant une redondance des services informatiques, du réseau et des

applications entre le site de colocation de données et le centre de données local doté de processus exhaustifs de reprise après une catastrophe.

- ◆ Construction d'un site secondaire de colocation de données 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.
- ◆ Augmentation du nombre de sites connectés au réseau de l'AOE pour le faire passer de 300 à 620.
- ◆ Accroissement des capacités de l'AOE en matière de sécurité pour renforcer la cybersécurité de l'Agence et assurer une protection contre les logiciels malveillants sophistiqués, détecter ces menaces et y réagir, et accroître l'efficacité de la cybersécurité de l'Agence grâce à des mises à niveau et à des améliorations constantes des logiciels et des appareils de sécurité.
- ◆ Élaboration d'une stratégie de gestion des données et d'un modèle d'architecture d'entreprise, et intégration des données et applications par l'intermédiaire d'un bus de services d'entreprise, qui simplifie les processus et renforce l'intégrité des données.

Ces améliorations aux processus et à la technologie établissent les bases en vue de l'apport d'autres mesures d'optimisation. L'étape suivante dans l'évolution de la technologie de l'AOE,

qui est actuellement en cours, est la mise en œuvre du Programme de renouvellement des activités (PRA), axé sur des investissements stratégiques dans les méthodes opérationnelles, les systèmes de technologie de l'information, le personnel et l'infrastructure pour soutenir et faire croître les activités.

Un bureau de gestion de programme (BGP), qui relève directement du président-directeur général, a été mis sur pied pour gérer la mise en œuvre des initiatives du PRA. Le BGP est chargé de veiller au bon déroulement du programme ainsi qu'à la planification, au suivi, à la gouvernance et à la supervision de toutes les activités connexes. Étant donné que l'atteinte de tous ces objectifs exigera du temps et des ressources, le PRA est mis en œuvre graduellement, la priorité étant donnée aux activités les plus cruciales.

Les réalisations à ce jour sont les suivantes:

- ◆ Une architecture d'entreprise qui illustre les intervenants importants qui interagissent avec l'AOE et un modèle de services qui montre les valeurs apportées aux clients et aux services internes qui les soutiennent. L'architecture servira de cadre pour relier les divers aspects des activités de l'Agence, en reliant l'information et la technologie aux fonctions opérationnelles qu'elles soutiennent.

- ◆ Mise à niveau du système de gestion intégrée et mise en œuvre d'une nouvelle solution de budgétisation infonuagique qui est utilisée pour soutenir la majorité des activités financières.
- ◆ Prestation d'une formation de base sur la gestion des actifs à tous les membres du personnel de l'AOE pour améliorer leurs connaissances dans ce domaine et instaurer au sein de l'organisation une culture axée sur gestion des actifs.
- ◆ Déploiement d'une application portable pour 300 membres du personnel de l'AOE leur permettant de s'occuper de l'exploitation et de l'entretien des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, peu importe où ils se trouvent. Grâce à ces appareils portables, les exploitants pourront obtenir des données d'un certain nombre de systèmes, dont le SGT et le SCADA, « sur le terrain » et non seulement dans la salle de contrôle, ce qui leur permettra de prendre plus rapidement des décisions éclairées.
- ◆ Implémentation d'un système de rapports de collecte de données en laboratoire fondé sur l'infonuagique, 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. Le système a été mis en place dans

les laboratoires partenaires de l'AOE de toute la province.

Outre les initiatives prévues dans le cadre du PRA, l'AOE lancera diverses initiatives visant l'amélioration continue de ses processus et systèmes de technologie de l'information, à savoir:

- ◆ Poursuite des mesures visant à renforcer les capacités de l'AOE en matière de cybersécurité, avec la mise en œuvre de la nouvelle génération d'outils de cybersécurité pour protéger proactivement le réseau de l'Agence, le matériel informatique et les données des clients.
- ◆ Établissement d'un deuxième site de colocation de données pour rétablir les systèmes essentiels aux activités en moins de 24 heures.
- ◆ Augmentation des capacités informatiques pour intégrer des solutions d'infonuagique.
- ◆ Implémentation d'une solution commune basée sur l'infonuagique qui permet au personnel de l'AOE d'échanger des documents et de collaborer en temps réel à partir de n'importe quel emplacement.
- ◆ 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.

- ◆ Augmentation de la productivité des exploitants et amélioration de leur accès à l'information grâce à l'utilisation d'appareils portables, ce qui comprend la résolution de problèmes liés au système, l'amélioration des processus et la formation.
- ◆ Collaboration avec les fournisseurs pour améliorer sans cesse les systèmes opérationnels de l'AOE.

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. En outre, l'AOE communique directement avec le public en ce qui a trait à la protection de ses réseaux hydriques et de l'environnement par l'entremise du programme d'éducation OneWaterMD (Une eau pour tous) et de la campagne de sensibilisation « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes).

Compte tenu de la pandémie mondiale de COVID-19, l'AOE a cessé ou réduit temporairement certaines activités de communication externes comme les festivals communautaires, les visites d'installations, les salons professionnels et les programmes scolaires. L'AOE continuera de se conformer aux restrictions imposées par le gouvernement dans le contexte de la pandémie jusqu'à ce qu'elles soient levées.

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.
- ◆ Le grand public, qui prend connaissance du travail de l'AOE dans la collectivité grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation.

Messages clés

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

- ◆ L'AOE est un partenaire digne de confiance qui exploite plus de 900 installations de traitement de l'eau et des eaux usées en Ontario, plus que tout autre exploitant au Canada.
- ◆ L'AOE est un organisme de la Couronne menant ses activités selon le principe du recouvrement des coûts; elle rend des comptes au ministère de l'Environnement, de la 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 le spécialiste de l'eau potable en Ontario; elle approvisionne en eau potable propre et salubre 1 personne sur 3 dans la province et s'assure que les quelque 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 aide à assurer l'accès à de l'eau potable propre dans les communautés des Premières Nations en Ontario en offrant une formation et un soutien aux exploitants des réseaux d'eau de ces communautés, en plus de leur offrir des services d'exploitation et d'entretien lorsqu'elles le demandent.
- ◆ L'AOE contribue à réduire les effets du changement climatique en aidant ses clients à faire en sorte que leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées puissent faire face au changement climatique et en limitant la production de gaz à effet de serre grâce à la réduction de la consommation d'énergie dans les installations 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 populations qu'elle sert et de l'environnement.
- ◆ Les employés de l'AOE jouent un rôle actif dans la collectivité. Ils participent à des activités communautaires, à des programmes d'information sur l'eau et à des campagnes de sensibilisation pour faire mieux connaître le secteur de l'eau partout dans la province.
- ◆ Grâce à ses établissements disséminés en Ontario, l'AOE est toujours à proximité et prête à fournir des ressources d'urgence si cela est nécessaire.

actifs pour les municipalités et les services fournis au secteur minier.

- ◆ Accroître la visibilité de l'AOE en soumettant des articles et en faisant des présentations lors de conférences et de salons professionnels sur le secteur de l'eau.
- ◆ Améliorer le programme d'éducation OneWaterMD (Une eau pour tous) en intégrant une perspective autochtone et un nouveau module d'apprentissage axé sur la récupération des ressources.
- ◆ Poursuivre la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes), en mettant l'accent sur le message « les toilettes et les drains ne sont pas des poubelles »

Principales initiatives en 2021

En 2021, l'AOE se concentrera sur les initiatives de communication suivantes:

- ◆ Poursuivre la création et la mise à jour du matériel de communication et de marketing pour mettre l'accent sur 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

Communications internes

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

| INITIATIVE/ACTIVITÉ | BUT | ÉCHÉANCE |
|--|--|---------------------|
| Mises à jour sur la santé et la sécurité / Bulletins sur la sécurité | Sensibiliser le personnel à la santé et à la sécurité | MESURE PERMANENTE |
| Bulletin à l'intention du personnel | Faire connaître les principales activités, initiatives et nouvelles de l'AOE | TOUTES LES SEMAINES |
| Tableau de bord sur la conformité des activités à l'intention du conseil | Tenir les membres du conseil d'administration au courant des principaux indicateurs du rendement | TOUS LES TRIMESTRES |
| Rapport trimestriel sur le plan d'activités | Tenir la haute direction et le conseil au courant des mesures du rendement décrites dans le plan d'activités | TOUS LES TRIMESTRES |
| Message du président-directeur général | Bulletins électroniques publiés par le bureau du président pour fournir des renseignements sur des activités importantes | AU BESOIN |

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 | BUT | ÉCHÉANCE |
|--|--|---------------------|
| Bulletin électronique (<i>Waterline</i>) | Tenir les clients actuels et potentiels au courant des tendances du secteur et des domaines d'expertise de l'AOE | TOUS LES TRIMESTRES |

| | | |
|--|--|----------------------|
| Site Web | Tenir les clients actuels et potentiels ainsi que le grand public au courant des services et des activités de l'AOE et leur fournir nos coordonnées | MESURE PERMANENTE |
| Brochures / dépliants | Présenter les nouveaux produits de l'AOE et renseigner les clients potentiels | MESURE PERMANENTE |
| Rapports sur le rendement à l'intention des clients | Préparer des rapports personnalisés pour certains clients sur les activités menées pour eux conformément aux exigences contractuelles | TOUS LES ANS |
| Rapport annuel | Fournir un compte rendu exhaustif sur les réalisations et les activités de l'AOE pour l'année écoulée et faire le point sur les finances et les principales mesures du rendement | TOUS LES ANS |
| Liaison communautaire (festivals de l'eau, présentations dans les écoles, soutien des collectivités et activités communautaires) | Soutenir les collectivités et faire des présentations éducatives sur le cycle de l'eau, la surveillance et la conservation, ainsi que la protection de l'infrastructure hydrique et de notre environnement naturel, qui passe notamment par l'élimination adéquate des produits qui ne peuvent être jetés dans les toilettes | MESURE PERMANENTE |
| Commandites | Commanditer des activités dans les localités où l'AOE fournit des services | MESURE PERMANENTE |
| Salons professionnels/ Conférences | Participer (en ligne ou en personne) à des salons professionnels du secteur de l'eau pour faire connaître nos capacités et nos services. Recueillir de l'information sur le secteur et faire des présentations lors de conférences | MESURE PERMANENTE |
| Médias sociaux / Publipostage électronique (Twitter, Facebook, LinkedIn) | Tenir les clients au courant des initiatives de l'AOE et du secteur; leur faire connaître d'autres organismes du secteur et les événements intéressants touchant le secteur de l'eau et des eaux usées | MESURE PERMANENTE |

| | | |
|--|---|----------------------------------|
| Sondages auprès des clients /Comité consultatif des clients | Prendre connaissance des commentaires des clients et des intervenants au sujet des activités et des stratégies de l'AOE et du secteur | TOUS LES ANS/TOUS LES TRIMESTRES |
| Résumés / Articles / Éditoriaux | Promouvoir l'AOE et ses employés en tant qu'experts du secteur de l'eau | MESURE PERMANENTE |
| Candidatures pour des prix | Mettre en lumière l'expertise de l'AOE dans divers domaines du secteur | MESURE PERMANENTE |
| Programme pédagogique OneWater ^{MD} (Une eau pour tous) | Poursuivre la mise en œuvre du programme dans diverses collectivités clientes en collaboration avec les exploitants de l'AOE et le personnel enseignant local | MESURE PERMANENTE |
| Campagne de sensibilisation « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) | Poursuivre la campagne de sensibilisation « I Don't Flush », en mettant l'accent sur le message « la toilette et les drains ne sont pas des poubelles ». | 2021 |

Annexe F

Initiatives réalisées avec des tiers

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

Comme mentionné précédemment, l'AOE travaille en étroite collaboration avec le personnel du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, du ministère de la Santé, d'autres organisations gouvernementales et des universités ontariennes en vue d'établir un programme de surveillance épidémiologique des eaux usées dans la province, qui permettra au gouvernement de détecter et de surveiller la présence des signatures génétiques du SARS-CoV-2 (COVID-19) dans les eaux usées, et de déterminer de façon proactive l'existence ou la prévalence accrue de la COVID-19 dans certaines collectivités.

Voici les autres tiers avec lesquels l'AOE collabore:

- ◆ Consortium de recherche sur l'eau pour le Sud de l'Ontario (CRESO) – L'AOE et le CRESO ont conclu un

protocole d'entente qui décrit la collaboration entre les deux organismes afin d'appuyer la recherche, le développement et la démonstration des technologies et des pratiques d'assainissement de l'eau, et d'offrir un soutien stratégique aux entreprises technologiques. Dans le cadre de ce protocole d'entente, le CRESO et l'AOE participent sur une base régulière aux différentes activités éducatives et promotionnelles organisées, souvent 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 les problèmes.

- ◆ Centre for Alternative Wastewater Treatment (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 plusieurs technologies des partenaires du CAWT dans des installations exploitées par l'AOE de la ville de Kawartha Lakes.

- ◆ Chaire de recherche du Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) – L'AOE offre du soutien financier, entre autres, 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 sur certains sujets pouvant contribuer à améliorer le processus de traitement de l'eau et qui présentent un intérêt pour les acteurs de l'industrie et les utilisateurs finaux du secteur municipal.
- ◆ 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.
- ◆ Association canadienne des eaux potables et usées (ACEPU) – L'AOE fournit un soutien à l'ACEPU et compte un membre au sein de son conseil d'administration. 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.

Au fil des ans, l'AOE a noué des liens avec diverses entreprises technologiques dans le secteur de l'eau afin de soutenir le développement et la mise à l'essai de leurs technologies. En 2021 et par la suite, l'AOE continuera de collaborer avec ces entreprises et cherchera des occasions de former de nouveaux partenariats.