



ONTARIO CLEAN WATER AGENCY
AGENCE ONTARIENNE DES EAUX

2024-2026

Plan d'activités

Votre Partenaire
FIABLE
EN MATIÈRE D'EAU
Pour La Vie

Fournir ensemble des services liés à l'eau et aux eaux usées
visant à protéger la santé et la viabilité des collectivités.

Table des matières

1. Résumé	3	6. Annexe A	54
		Vue d'ensemble de l'AOE	
2. Analyse environnementale	8	6.1 Mandat	54
2.1 Économie	8	6.2 Vision, mission et valeurs	54
2.2 Financement fédéral et provincial des infrastructures	9	6.3 Gouvernance	55
2.3 Tendances du secteur	10	6.4 Obligation de rendre compte	55
2.4 Mesures législatives fédérales et provinciales	17	6.5 Activités et services de l'AOE	56
2.5 Priorités du gouvernement provincial	20	7. Annexe B	58
2.6 Questions liées à l'effectif	23	Lettre de mandat pour 2024	
2.7 Programme de renouvellement des activités	24	8. Annexe C	62
3. Orientation stratégique	25	Plan de ressources humaines	
3.1 Activités principales	25	8.1 Aperçu de l'effectif	62
3.2 Stratégies de l'AOE pour 2024-2026	27	8.2 Tendances et défis en matière de ressources humaines	63
3.3 Indicateurs de rendement clés	40	9. Annexe D	66
3.4 Initiatives et mesures du rendement 2024	41	Plan de gestion de la technologie de l'information	
4. Évaluation et gestion des risques	44	10. Annexe E	68
5. Communication du plan d'activités	46	Stratégie de communication	
		11. Annexe F	73
		Initiatives réalisées avec des tiers	

1. Résumé

En 2022, l'AOE a actualisé sa vision, sa mission et ses valeurs afin de mieux refléter les points de vue des employés de l'Agence et de livrer une vision qui guidera l'Agence pour les cinq à dix prochaines années. La nouvelle vision de l'AOE est d'être « **Votre partenaire de confiance en matière d'eau pour la vie** », avec une mission qui a été remodelée pour tenir compte des priorités formulées par le personnel et les partenaires de l'Agence et pour renforcer la collaboration nécessaire pour répondre à ces priorités : « **Ensemble, nous fournissons des services d'approvisionnement et d'assainissement de l'eau pour la santé et la durabilité des collectivités.** »

Tout au long de l'année 2023, l'équipe de direction de l'AOE a travaillé à l'élaboration d'un plan stratégique actualisé qui reflète la nouvelle vision, la nouvelle mission et les nouvelles valeurs de l'Agence, et qui permettra à l'AOE d'être prête à répondre aux besoins changeants du secteur de l'eau de l'Ontario. Les initiatives incluses dans le plan d'activités de l'AOE pour 2024-2026 découlent du plan stratégique actualisé pour 2024-2028 et s'appuient sur la réussite des stratégies de croissance et d'autres initiatives sur lesquelles l'Agence s'est concentrée au cours des dernières années.

Outre l'exploitation et l'entretien de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sûrs et fiables pour les clients de l'Agence, qui constituent l'activité principale de l'Agence, l'AOE a regroupé ses principales initiatives en cinq orientations stratégiques clés :

- ◆ Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau;
- ◆ Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux;
- ◆ Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement;
- ◆ Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau; et
- ◆ Assurer la viabilité à long terme de l'organisation.

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

L'exploitation et l'entretien d'installations d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux usées et d'installations connexes constituent les principales activités de l'AOE. Elle assure, au nom de propriétaires de systèmes, l'exploitation, l'entretien et la gestion d'installations allant de petits systèmes de puits ruraux et de lagunes à de vastes systèmes urbains d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées et des eaux de ruissellement servant des millions de personnes.

Le personnel de l'Agence chargé des opérations et de l'entretien, ainsi que des exigences spécifiques aux sites et de la planification des investissements de centaines de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans tout l'Ontario, est assisté par des spécialistes des ressources de l'entreprise qui fournissent un soutien spécialisé dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des actifs, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, l'exécution des immobilisations et la gestion de projets.

Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau

L'AOE, c'est avant tout des gens. Ils établissent des relations avec les clients, les intervenants et entre eux afin de concrétiser la vision de l'AOE : « **Votre partenaire de confiance en matière d'eau pour la vie** ». Ce sont ces employées et employés qui croient et aux valeurs de « confiance » de l'AOE et les mettent en pratique qui contribuent à une culture organisationnelle d'excellence et d'innovation.

1. Résumé

Sans les talents qui rejoignent l'organisation et y restent, l'AOE ne serait pas en mesure de remplir sa mission, c'est-à-dire de travailler d'un front commun pour fournir des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées pour la santé et la durabilité des collectivités. L'AOE s'efforce de développer des programmes intégrés d'acquisition de talents, de rémunération globale et de gestion des talents qui permettront à l'Agence de mieux soutenir ses employés et de garantir une organisation durable qui atteindra ses buts et objectifs stratégiques et opérationnels.

L'AOE continue d'accorder la priorité à la sécurité, à la santé et au bien-être de ses employés. Ces dernières années, l'AOE a travaillé dur pour développer une culture de la santé et de la sécurité enracinée et axée sur la prévention, et pour améliorer son système de gestion de la santé et de la sécurité, ce qui s'est traduit par une réduction continue des accidents du travail. Dans une optique d'intégration, l'Agence a également élaboré et mis en œuvre une stratégie en matière de santé mentale afin de garantir la santé mentale et le bien-être du personnel de l'AOE. Les priorités de l'AOE en matière de santé, de sécurité et de bien-être pour 2024 comprennent l'amélioration des programmes de santé mentale et de bien-être de l'Agence et des programmes de sécurité des entrepreneurs.

La réussite de l'AOE repose sur l'inclusion et la diversité de son effectif qui, grâce à la variété de ses expériences et de ses compétences, et la mise en commun des perspectives, contribue à trouver des solutions toujours plus novatrices. Reconnaisant l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de l'organisation, l'AOE a élaboré une stratégie pluriannuelle en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et un plan de lutte contre le racisme, dont la mise en œuvre a débuté en 2020. En 2023, l'AOE a recueilli les commentaires des employés par le biais d'une enquête de satisfaction et de groupes de discussion et a travaillé avec un consultant tiers pour évaluer la réussite de la stratégie et fournir des recommandations pour les améliorations futures. À la suite de l'évaluation, l'Agence a élaboré un plan directeur/une feuille de route pour l'EDI, qui sera mis en œuvre à partir de 2024 et qui permettra de combler les lacunes, de tenir compte du retour d'information des employés et de mettre en œuvre d'autres recommandations figurant dans le rapport d'évaluation.

Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux

L'objectif de l'AOE est d'être reconnue comme le meilleur fournisseur de services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de l'Ontario, en offrant un service de qualité supérieure à ses clients municipaux, des Premières Nations, commerciaux et autres. Pour y parvenir, l'Agence se concentre sur le respect des règles, l'optimisation de la durée de vie des actifs des clients, l'amélioration des opérations et l'excellence du service à la clientèle.

Les responsables des opérations et le personnel de première ligne de l'AOE sont en contact direct avec les clients de l'Agence. Ils gèrent les relations avec les clients et gagnent leur confiance en fournissant des services de pointe pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux. Le fait d'être « le meilleur de sa catégorie » contribue à la santé et à la durabilité des communautés clientes de l'AOE, notamment en matière de santé publique, de protection de l'environnement et de développement économique. Cela permet également d'entretenir en permanence les relations avec les clients, ce qui se traduit par le renouvellement des contrats, l'élargissement de leur champ d'application et l'amélioration de la réputation locale.

Le respect des règles est un élément essentiel de la prestation de services de qualité aux clients de l'Agence. Pour y parvenir, l'AOE s'est engagée à mettre en œuvre des pratiques opérationnelles cohérentes et proactives, à élaborer et à mettre en œuvre des programmes visant à mieux identifier et atténuer les risques liés à la conformité, à développer, améliorer et maintenir les compétences en matière de processus et de conformité afin d'assurer un transfert de connaissances cohérent au nouveau personnel, et à améliorer les rapports internes en matière de conformité.

1. Résumé

Au cours des dernières années, l'Agence a élaboré un cadre complet de gestion de la qualité en matière d'intendance des biens et s'est efforcée d'améliorer les pratiques, les connaissances et l'expertise en matière de gestion des biens dans l'ensemble de l'Agence. Afin de maximiser la durée de vie des infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées que l'AOE gère pour le compte de ses clients, l'Agence s'attachera à affiner et à améliorer ses pratiques de gestion en matière d'entretien. La mise en œuvre de changements qui améliorent les opérations de l'Agence est une autre façon pour l'AOE de mieux soutenir ses clients. L'AOE s'efforcera de définir et d'améliorer ses services et pratiques d'optimisation des processus et des actifs dans les années à venir.

Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement

L'AOE s'engage à soutenir l'action climatique et à promouvoir la gestion de l'environnement. En identifiant les risques liés au climat et aux processus, et en conseillant ses clients sur la planification d'infrastructures résilientes, la gestion durable des ressources et les possibilités d'atténuation du changement climatique, l'AOE aide les municipalités de l'Ontario à développer et à promouvoir des pratiques durables pour la gestion de leurs actifs en matière d'infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. L'AOE s'efforce également d'établir des bases de référence pour l'empreinte environnementale de l'Agence et d'agir en tant que gestionnaire des ressources en eau de l'Ontario.

L'une des principales façons dont l'AOE apporte à ses clients des avantages supplémentaires 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. Outre l'exploitation et l'entretien des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de ses clients, l'AOE fournit un certain nombre de services à valeur ajoutée qui aident les clients à réduire leur empreinte

environnementale individuelle, à améliorer la prise de décision et à renforcer leur capacité à prévenir, résister, répondre ou s'adapter aux perturbations dues au changement climatique, et à s'en remettre.

Les domaines d'intérêt pour 2024 comprennent l'intégration d'un outil de planification des investissements dans les actifs dans le programme de gestion des actifs de l'Agence et la collaboration avec les clients pour répondre au nouveau cadre réglementaire pour la collecte des eaux pluviales et des eaux usées, y compris les nouvelles exigences en matière d'autorisation environnementale des infrastructures linéaires consolidées (AE-ILC). Il s'agit notamment de soutenir les efforts de récupération des ressources dans les installations des clients concernés et d'adopter une approche pratique pour répondre au mieux aux différents besoins des clients intéressés.

L'AOE s'engage à protéger les ressources en eau de l'Ontario en travaillant avec ses clients, ses partenaires universitaires et d'autres intervenants pour étudier, quantifier et réduire les impacts des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sur les bassins versants. L'Agence travaille également à l'identification des impacts environnementaux et sanitaires des contaminants tels que le phosphore sur les masses d'eau en soutenant les initiatives de recherche qui encouragent la gestion des ressources en eau et l'innovation, et en soutenant les initiatives communautaires des clients qui encouragent la protection des ressources en eau, la récupération des ressources et le développement durable.

L'AOE réalisera une étude de recherche/faisabilité en 2024, à la demande du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, à l'appui de la récente annonce provinciale de financement d'une entité chargée de concevoir, de construire et d'exploiter un projet de réduction du phosphore dans le marais Holland, situé dans le bassin versant du lac Simcoe.

Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau

L'AOE s'engage à travailler en partenariat avec les collectivités des Premières Nations et d'autres organismes gouvernementaux pour appuyer des solutions durables qui garantissent l'exploitation et l'entretien efficaces des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations. Les éléments clés de la stratégie de l'AOE à l'égard des Premières Nations comprennent l'instauration d'un climat de confiance par la promotion de la réconciliation, la fourniture de services qui répondent aux besoins des Premières Nations et l'aide au renforcement des capacités en matière d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans les communautés des Premières Nations.

Dans le cadre de l'engagement de l'Agence à travailler en partenariat avec les Premières Nations de l'Ontario, l'AOE a créé un Cercle consultatif des Premières Nations, composé d'un groupe diversifié de personnes qui s'identifient comme autochtones et représentent une variété de milieux, d'expériences et de communautés, afin d'acquérir une meilleure compréhension des questions plus larges liées à l'eau auxquelles sont confrontées les communautés des Premières Nations, d'un point de vue autochtone.

La réconciliation est un engagement important qui doit être abordé de manière réfléchie, respectueuse et significative, en collaboration avec les populations autochtones. En collaboration avec un expert en réconciliation, l'AOE travaille à l'élaboration d'une feuille de route de réconciliation pour l'Agence qui évaluera l'état actuel de l'Agence en ce qui concerne son travail avec les populations autochtones, identifiera les problèmes et les lacunes, et élaborera un plan pour améliorer les actions de réconciliation de l'Agence. Le dialogue avec les clients des Premières Nations de l'Agence, ainsi qu'avec le Cercle consultatif des Premières Nations et d'autres organisations autochtones, sera un élément clé de l'élaboration de la feuille de route pour la réconciliation.

Afin de s'assurer que l'Agence apporte un soutien effectif aux collectivités des Premières Nations de l'Ontario, l'AOE recueille régulièrement les commentaires de ses clients des Premières Nations sur les enjeux particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce qui pourrait être entrepris pour mieux les aider à traiter ces enjeux. En plus de recueillir les commentaires de ses clients, l'AOE demande régulièrement l'avis du Cercle consultatif des Premières Nations sur les problèmes liés à l'eau auxquels sont confrontées les communautés des Premières Nations et sur les mesures à prendre pour y remédier. L'AOE s'efforce également de mettre en place et de promouvoir des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées qui répondent aux besoins des Premières Nations. Il s'agit notamment d'affiner et d'élargir les offres de services existantes qui se sont avérées efficaces et utiles pour de nombreux clients des Premières Nations, et d'élaborer ou d'adapter des services qui répondent aux problèmes auxquels sont confrontées les communautés des Premières Nations.

Aider les Premières Nations à devenir autonomes dans la gestion de leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en leur fournissant des services de formation et de renforcement des capacités est un autre domaine d'action important de l'Agence. Pour atteindre cet objectif, l'AOE élabore des programmes et offre des possibilités aux exploitants des Premières Nations de perfectionner leurs compétences et leurs connaissances par le biais de la formation en usine, de l'expérience et du mentorat. L'Agence s'efforce également de promouvoir les carrières dans l'industrie de l'eau auprès des jeunes des Premières Nations et d'autres personnes.

Assurer la viabilité à long terme de l'organisation

La stratégie de croissance à long terme de l'AOE continue de viser le maintien de sa clientèle actuelle en Ontario, l'élargissement de la portée des services fournis à ses clients et la recherche de nouveaux clients. La prestation de services à valeur ajoutée à nos clients, outre les services d'exploitation et d'entretien, est un volet clé de cette stratégie qui vise la fourniture de solutions globales en matière d'eau à chaque étape du cycle de vie de l'infrastructure. Cela comprend le soutien des clients dans la gestion de leurs biens et pour la planification, le financement et la préservation à long terme de leurs réseaux.

Pour ce faire, nous investissons dans les outils et les systèmes informatiques qui permettent au personnel de l'Agence de prendre des décisions en connaissance de cause, de stimuler le rendement et de proposer des solutions globales aux clients. 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.

L'AOE maintient son bassin de clients et soutient la croissance des entreprises en offrant des services de qualité et en développant de solides relations communautaires, tout en adaptant de manière proactive les services de l'Agence pour répondre aux besoins des collectivités ontariennes. L'Agence se concentre sur le maintien de ses clients actuels et sur l'augmentation de la fourniture de services supplémentaires à ces clients. En plus de conserver sa base de clients pour les opérations et l'entretien, l'AOE s'efforce d'acquérir de nouveaux clients en établissant des contacts avec les conseils municipaux et les hauts fonctionnaires qui ne sont pas ses clients et en faisant la promotion de la valeur des opérations et de l'entretien de l'AOE ainsi que d'autres services à valeur ajoutée.

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

2. Analyse environnementale

FACTEURS QUI AURONT UNE INCIDENCE SUR LES OBJECTIFS FINANCIERS, OPÉRATIONNELS ET DE GESTION 2024-2026

FACTEURS EXTERNES

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

FACTEURS INTERNES

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

2.1 Économie

2023 a été une nouvelle année difficile pour l'économie canadienne. Alors que les chaînes d'approvisionnement, particulièrement volatiles tout au long de la pandémie, ont commencé à revenir à la normale, l'inflation importante et la hausse des taux d'intérêt ont continué à avoir un impact significatif sur l'économie. De nombreux employeurs, y compris dans le secteur de l'eau, ont été confrontés à des pénuries de main-d'œuvre, en particulier pour les employés qualifiés et expérimentés.

Le Rapport sur la politique monétaire d'octobre 2023 de la Banque du Canada indique que, même si l'inflation a continué à diminuer progressivement dans la plupart des économies, la croissance économique mondiale ralentit. Les progrès vers l'objectif d'inflation de la Banque (2 %) ont été lents, l'inflation étant plus persistante que prévu et le rythme des baisses futures de l'inflation restant incertain. À 3,8 % en septembre 2023, l'inflation au Canada a considérablement diminué par rapport au pic de 8,1 % atteint en juin 2022, mais elle reste bien supérieure à la norme.

La Banque du Canada, qui a maintenu son taux directeur à 0,25 % du début de la pandémie en mars 2020 jusqu'en janvier 2022, a augmenté son taux directeur dix fois entre mars 2022 et juillet 2023, portant le taux à 5 %, où il est resté en octobre 2023. Il s'agissait d'une augmentation significative, rapprochant les taux d'intérêt le plus près des normes historiques qu'ils ne l'ont été tout au long de la pandémie et dans les années qui l'ont précédée.

Dans le Rapport sur la politique monétaire, la Banque du Canada prévoit une activité économique modeste pendant la majeure partie de l'année 2024, avec une croissance annuelle du produit intérieur brut (PIB) canadien légèrement inférieure à 1 %, qui atteindra environ 2,5 % en 2025, en notant l'impact des augmentations des taux d'intérêt sur les dépenses des ménages et les investissements des entreprises. L'inflation devrait se maintenir aux alentours de 3,5 %, se réduire à environ 2,5 % au cours du second semestre 2024, puis revenir à l'objectif en 2025. Le rapport indique qu'une grande incertitude entoure les prévisions de la Banque, note que les progrès vers la stabilité des prix sont lents et souligne le risque que la guerre en Israël et à Gaza s'étende à un conflit régional plus large, perturbant les approvisionnements en pétrole et conduisant à une résurgence de l'inflation dans les prix de l'énergie. La Revue économique et financière de l'Ontario de 2023 est largement conforme aux projections figurant dans

2. Analyse environnementale

Le Rapport sur la politique monétaire, la province prévoyant que le PIB réel de l'Ontario augmentera de 0,5 % en 2024, de 2 % en 2025 et de 2,8 % en 2026. L'inflation devrait atteindre 2,5 % en 2024, puis 2,1 % en 2025 et 2,0 % en 2026.

Les coûts élevés des biens et des services ont incité certains clients à reporter leurs projets d'investissement et autres, réduisant ainsi les recettes potentielles de l'Agence provenant de ces projets. Bien que l'AOE soit touchée par l'augmentation des coûts des biens et des services, les ajustements annuels de l'indice des prix à la consommation (IPC) inclus dans les contrats existants avec les clients et les contrats d'approvisionnement négociés pour les produits chimiques et les autres achats importants de l'Agence devraient compenser certaines augmentations des dépenses de l'Agence, tout comme les clauses incluses dans certains contrats qui permettent de répercuter ces coûts directement sur les clients. Des taux d'intérêt plus élevés peuvent également avoir un impact positif sur les résultats financiers de l'Agence, en augmentant les revenus d'intérêts perçus sur les liquidités et les investissements de l'Agence.

2.2 Financement fédéral et provincial des infrastructures

L'AOE continue de travailler avec ses clients pour développer des plans d'actifs complets pour l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées, sur la base d'une rémunération des services, afin de hiérarchiser leurs besoins en infrastructures pour la prochaine décennie et au-delà. Cependant, de nombreux clients sont de plus en plus confrontés à des difficultés financières en raison de l'augmentation des coûts, en particulier des coûts liés aux projets d'investissement. C'est pourquoi l'AOE continue de surveiller les programmes de financement d'infrastructure fédéraux et provinciaux et d'aider ses clients dans la mesure du possible.

Au cours de l'année écoulée, les gouvernements fédéral et provinciaux ont eu tendance à se concentrer sur le financement de projets de réduction des gaz à effet de serre (GES) et d'atténuation du changement climatique, et

l'on s'attend à ce que ces types de programmes de financement se poursuivent. En outre, les deux niveaux de gouvernement ont récemment commencé à s'intéresser à la crise du logement. Cette priorité aura un impact sur les infrastructures municipales d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, étant donné que de nombreux systèmes existants ont atteint leur capacité ou atteindront leur capacité maximale dans certaines juridictions en expansion. Cela a également affecté la capacité de nombreux clients à répondre de manière efficace.

En novembre 2023, le gouvernement provincial a annoncé son plan visant à bâtir des communautés plus fortes et plus prospères en investissant 200 millions de dollars sur une période de trois ans par l'intermédiaire d'un nouveau Fonds pour les réseaux d'eau visant la construction de logements afin d'aider les municipalités à réparer, remettre en état et agrandir les infrastructures essentielles d'eau potable, d'eaux usées et d'eaux de ruissellement. Au moment de la préparation de ce plan, aucun détail n'était disponible concernant la procédure de demande et l'admissibilité des projets. Le gouvernement provincial a également annoncé le lancement de la Banque de l'infrastructure de l'Ontario, un nouvel organisme indépendant, gouverné par un conseil d'administration, qui permettra aux régimes de retraite du secteur public, à d'autres investisseurs institutionnels de confiance et aux communautés autochtones de participer davantage à des projets d'infrastructure à grande échelle dans toute la province. Le gouvernement propose de fournir un financement initial de 3 milliards de dollars à la Banque afin de soutenir sa capacité à investir dans des projets d'infrastructures essentiels.

2. Analyse environnementale

2.3 Tendances du secteur

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

Planification et investissement en matière d'infrastructure

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

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. C'est une préoccupation pour de nombreuses municipalités, car elles doivent trouver un équilibre entre la nécessité d'investir dans les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et la nécessité d'investir dans d'autres infrastructures municipales prioritaires, telles que les routes, les ponts et les bâtiments communautaires. L'accent mis par le gouvernement provincial sur la construction de nouveaux logements en Ontario et son objectif de construire 1,5 million de logements d'ici 2031 auront une incidence sur la planification à court et à long terme des systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées municipales, tout comme l'objectif de la province d'atteindre un taux de réacheminement des déchets de 50 % d'ici 2030.

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

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

L'objectif de l'AOE est de soutenir ses clients en les mettant en relation avec les sources de financement applicables 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 cet état de préparation, l'AOE travaille en étroite collaboration avec eux pour mettre en œuvre des systèmes de gestion et d'entretien des actifs et développer des plans d'investissement à long terme qui leur permettent d'identifier et de planifier leurs besoins futurs d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

2. Analyse environnementale

Parallèlement à la nécessité de remplacer leurs infrastructures vieillissantes, les municipalités doivent se doter de pratiques et de plans exhaustifs de gestion des biens qui garantiront la viabilité à long terme de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de gestion des eaux usées. Le règlement provincial sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale pris en vertu de la Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité [Règl. de l'Ont. 588/17] exige que les municipalités se dotent de plans détaillés de gestion de toute infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées; ces plans doivent tenir compte des coûts totaux du cycle de vie des biens. Par ailleurs, les plans relatifs aux biens de base (routes, ponts et ponceaux, systèmes de gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales) devaient être mis en œuvre d'ici le 1er juillet 2022, tandis que les plans visant tous les biens des municipalités doivent être mis en œuvre d'ici le 1er juillet 2024.

Le rapport Exploiter les données de gestion des biens pour mieux planifier les infrastructures d'eau, rédigé par le Public Sector Digest, le Réseau canadien de l'eau et l'Association canadienne des eaux potables et usées, révélait que la moitié des municipalités canadiennes sondées avaient un plan officiel de gestion des biens et que certaines municipalités étaient en voie d'en établir un. Il indiquait également qu'un grand nombre de municipalités et services publics ayant répondu au sondage disposaient de peu de données sur l'état des biens évalués dans leur base de données, se fiant davantage sur des données subjectives et que 22 % des répondants au sondage, principalement des municipalités de plus petite taille – moins de 80 000 habitants – ont indiqué qu'ils ont une approche de priorisation des investissements qui est entièrement réactive. Les grandes municipalités semblaient utiliser des méthodes de collecte des données plus objectives et avoir une plus grande confiance dans la fiabilité de leurs données.

L'AOE aide un certain nombre de ses clients municipaux, dont la majorité sont de petite taille et ruraux, à élaborer des plans de gestion des actifs efficaces qui répondent aux exigences de la réglementation provinciale. La mise en œuvre du système de gestion des travaux (SGT) de l'Agence pour la majorité de ses clients a constitué une approche clé pour l'AOE, permettant au personnel opérationnel de l'Agence de mieux suivre et gérer les travaux d'entretien réalisés pour les clients. L'AOE a également mis au point un cadre complet de gestion de la qualité en matière d'intendance des biens et s'efforce d'améliorer les connaissances et l'expertise en matière de gestion des actifs dans l'ensemble de l'Agence en proposant au personnel une formation à la gestion des actifs. La mise en œuvre de cette initiative est en cours. L'Agence continue de soutenir ses clients sur la base d'une rémunération en fournissant des études tarifaires, des plans financiers, des plans d'investissement et d'autres services à valeur ajoutée selon les besoins, et en proposant ces services à des clients potentiels dans le cadre du plan de croissance à long terme de l'Agence.

Gestion et analyse de données et cybersécurité

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

2. Analyse environnementale

En se concentrant sur la gestion des actifs, l'AOE s'efforce d'aider ses clients à tirer profit de l'utilisation de ces systèmes « intelligents », en développant des services que les municipalités peuvent utiliser pour optimiser leurs investissements dans les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Cela comprend le recours à des équipes multidisciplinaires pour l'évaluation des stratégies d'acquisition, de gestion et d'analyse de données, et la fourniture de services d'hébergement du système de gestion des travaux et de services connexes de consultation en matière d'entretien aux municipalités qui ne peuvent pas déployer leur propre système de gestion électronique des travaux et d'entretien des biens.

En raison du rôle de plus en plus important des technologies de l'information dans la gestion des systèmes municipaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées, le besoin de sécuriser les systèmes de technologie de l'information opérationnelle est devenu plus grand. La cybersécurité est devenue une question de plus en plus importante au cours de la dernière décennie, les cas de cyberattaques et de violations de données dans les entreprises et les gouvernements de toutes tailles et de tous niveaux étant de plus en plus courants, avec une augmentation significative des attaques numériques et autres activités malveillantes constatée depuis le début de la pandémie de COVID-19. L'AOE accorde une grande importance à la cybersécurité et fait appel à un tiers pour évaluer et atténuer toute vulnérabilité potentielle, en plus de mettre en place des protocoles de sécurité très stricts pour protéger son réseau, son centre de données, de même que toute donnée opérationnelle ou autre. Il s'agit notamment de tester l'efficacité des plans de récupération des données de l'Agence pour les applications clés à l'échelle de l'entreprise et de les mettre régulièrement à jour, le cas échéant.

Changements climatiques

La gestion de l'impact sur les infrastructures des phénomènes météorologiques violents et d'autres problèmes liés au changement climatique est une autre préoccupation pour de nombreuses municipalités. La recherche mondiale corrobore que la production excessive de gaz à effet de serre a provoqué d'importants changements dans notre environnement. Les courbes de fréquence des tempêtes et des orages changent, alors qu'on les croyait immuables et qu'elles étaient souvent basées sur des données recueillies sur plus de 100 ans. La fréquence et l'ampleur des événements pluvieux peuvent surcharger les systèmes municipaux d'écoulement des eaux pluviales et usées, causant des inondations dans les sous-sols, plus de débordements d'égouts et la dérivation des eaux usées, tandis que les violentes tempêtes hivernales peuvent causer des pannes d'électricité qui ont une incidence sur l'exploitation des usines de traitement des eaux et des stations de pompage. Les changements climatiques entraînent également des augmentations saisonnières marquées du niveau des lacs. Cela peut avoir comme conséquences un risque accru d'inondation, l'augmentation de la charge de nutriments dans les cours d'eau locaux causant la prolifération des algues ainsi que la hausse de la température de l'eau, ce qui peut nuire à la qualité de l'eau.

Avec ces tempêtes violentes et d'autres événements liés au climat qui se produisent de plus en plus fréquemment, les équipes opérationnelles de l'AOE s'efforcent continuellement de mettre en œuvre des stratégies opérationnelles pour faire face à l'évolution de l'environnement et agir de manière proactive en élaborant des plans d'urgence pratiques pour répondre aux événements météorologiques extrêmes au niveau des installations. De nombreux clients de l'AOE cherchent à construire des installations dotées d'une redondance des actifs essentiels afin qu'elles continuent à fonctionner en cas d'événements météorologiques extrêmes. En outre, l'AOE travaille avec des clients municipaux, qui sont les propriétaires des actifs d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, pour les aider à développer et à mettre en œuvre des stratégies d'adaptation et d'atténuation afin d'accroître la résilience globale de leur infrastructure et d'atténuer l'impact de ces événements.

2. Analyse environnementale

Pour ce faire, elle propose des stratégies municipales de conservation de l'énergie et de réacheminement des déchets, des examens des processus des installations et des études techniques, ainsi que des services de gestion des biens et de planification de l'infrastructure à long terme, et mène des études de procédés pilotes pour trouver et mettre en place les solutions technologiques optimales pour répondre aux besoins des clients. L'AOE travaille avec un certain nombre de municipalités à différents stades de maturité pour élaborer leurs plans d'ensemble. Depuis 2014, l'AOE a aidé ses clients à obtenir plus de 19 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. Plus de 210 municipalités ont eu recours à ces services et 510 installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées ont fait l'objet d'une évaluation énergétique.

L'AOE soutient également les clients qui souhaitent optimiser leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, et qui disposent des services nécessaires dans le cadre de leurs contrats, par le biais du programme d'optimisation des installations (POI) de l'Agence. Cela leur permet de différer des extensions de capital coûteuses, tout en protégeant l'environnement et en créant des possibilités d'économies de produits chimiques et d'énergie. L'AOE a travaillé avec 22 clients de taille petite à moyenne pour optimiser leurs installations depuis l'introduction du POI en 2017, et l'achèvement de cinq autres plans d'optimisation des installations est prévu à l'avenir.

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 des 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.

Un certain nombre de municipalités reconnaissent qu'il est très avantageux de récupérer les biosolides des usines de traitement des eaux usées, ainsi que les déchets des poubelles vertes et d'autres matières organiques, et de les transformer en sources d'énergie. L'AOE travaille avec des municipalités ciblées et intéressées, telles que celles qui ont ou développent des sites avec des possibilités de biodigestion et d'autres organisations industrielles, pour soutenir le développement et la mise en œuvre de technologies qui optimisent la gestion globale des biosolides, améliorent la production de biogaz à partir des biosolides, et compensent l'énergie utilisée pour traiter les eaux usées. L'AOE intervient également auprès des organismes de réglementation pour obtenir les autorisations nécessaires à l'exécution de ces projets. Ces initiatives de réacheminement des matières organiques et de récupération des ressources visent à aider les clients à éviter d'envoyer les biosolides à l'enfouissement, à augmenter leur production de biogaz et à promouvoir l'innovation et les carburants propres, tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre de leurs installations. Ces initiatives permettent 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.

Contaminants préoccupants

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

2. Analyse environnementale

pharmaceutiques et de soins personnels (PPSP), des additifs, des perturbateurs endocriniens et d'autres substances chimiques qu'auparavant l'on ne reconnaissait pas comme une menace pour la santé publique ou l'environnement ». La plupart de ces substances ne sont pas réglementées en ce qui concerne les effluents des eaux usées.

Conscient de l'impact négatif des microplastiques sur les Grands Lacs, où l'on estime que 22 millions de livres (10 millions de kilogrammes) de pollution plastique aboutissent chaque année, le gouvernement provincial a annoncé en octobre 2020 qu'il financerait Pollution Probe, dans le cadre de la campagne Great Lakes Plastic Cleanup, pour collecter les déchets plastiques dans les marinas de la province à l'aide d'une technologie innovante de capture des plastiques.

Les substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées (PFAS) sont également des contaminants préoccupants. Il s'agit de composés « éternels » fabriqués par l'homme, qui persistent dans l'environnement et que l'on peut désormais trouver dans les eaux usées et les biosolides. L'AOE travaille avec les municipalités et les chercheurs universitaires, avec pour objectif à long terme d'optimiser la récupération des biosolides provenant des installations de traitement des eaux usées, tout en collaborant et en soutenant la recherche dans ce domaine afin que l'industrie puisse mieux comprendre le degré d'impact des PFAS.

L'établissement d'un équilibre adéquat entre les risques possibles que présentent tous 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 doivent s'attaquer au cours des prochaines années. L'AOE travaille en collaboration avec un certain nombre d'organisations, dont le Réseau canadien de l'eau, l'Université de Waterloo et l'Université de Toronto, pour étudier la mise en œuvre d'innovations technologiques permettant de quantifier les impacts des nouveaux contaminants sur les sources d'eau potable, les rejets d'eaux usées et les biosolides, avec pour objectif à long terme d'aider les propriétaires de systèmes municipaux à minimiser ces impacts.

Épidémiologie des eaux usées

L'épidémiologie des eaux usées utilise des indicateurs biologiques ou chimiques dans les eaux usées pour fournir des renseignements sur la santé globale d'une communauté. L'épidémiologie des eaux usées a attiré l'attention du monde entier lors de la pandémie de COVID-19 et s'avère très prometteuse en tant qu'outil de surveillance de la santé publique à l'avenir.

L'AOE a travaillé 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 et d'autres organismes gouvernementaux, ainsi qu'avec plus de 13 universités de l'Ontario, afin de mettre en place un programme épidémiologique basé sur les eaux usées pour la province. Ce programme, dirigé par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, a permis au gouvernement de détecter et de surveiller la présence des signatures génétiques du SARS-CoV-2 (COVID-19) dans les eaux usées et d'identifier de manière proactive l'existence ou l'augmentation de la prévalence de la COVID-19 dans des communautés spécifiques. Le programme de l'Ontario est considéré comme un chef de file sur la scène internationale, ce qui démontre la capacité de l'AOE à soutenir les priorités gouvernementales clés qui ont un impact direct sur la santé publique.

L'AOE soutient également l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) dans l'extension du programme inter-laboratoires de surveillance des eaux usées de l'Ontario à l'ensemble du Canada, en transformant le programme en un programme national élargi d'essais d'aptitude accrédités. L'AOE a entamé en interne le processus d'accréditation et prévoit d'obtenir l'accréditation d'ici à la fin de 2024.

Préparation aux situations d'urgence

La préparation aux situations d'urgence est un des principaux enjeux auxquels font face le secteur de l'eau et des eaux usées de même que le secteur municipal. Les plans d'urgence sont traditionnellement axés sur les effets des phénomènes météorologiques violents, tels que les inondations ou les sécheresses, provoqués par le changement climatique et les pannes d'infrastructure imprévues. Or, la pandémie de COVID-19 a forcé les municipalités et les autres exploitants de réseaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux

2. Analyse environnementale

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. Le programme de gestion des urgences de l'AOE comprend des plans d'entreprise et des plans d'installation afin de garantir que les urgences sont atténuées de manière efficace et opportune. Les plans de gestion des urgences et de continuité des opérations bien conçus de l'Agence ont été essentiels pour l'aider à maintenir des opérations conformes et à minimiser l'impact de la pandémie sur les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de ses clients.

Inflation et gestion de la chaîne d'approvisionnement

Bien que la situation se soit stabilisée depuis la pandémie, la volatilité mondiale et d'autres facteurs, notamment les guerres et l'instabilité politique mondiale, en particulier les situations en Ukraine et en Israël-Gaza, peuvent encore avoir un impact sur les prix de la chaîne d'approvisionnement et la disponibilité des biens et services nécessaires à la gestion des systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des clients. Les grandes fusions et acquisitions sur le marché des produits chimiques ont également le potentiel d'augmenter les prix des produits chimiques utilisés dans les processus d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

L'AOE a mis en place des plans d'atténuation pour minimiser les répercussions que les problèmes d'approvisionnement et la hausse des coûts des biens et services essentiels ont sur l'Agence. En plus d'exercer un suivi continu auprès des fournisseurs actuels de produits chimiques et de produits de base et de communiquer régulièrement avec les clients concernant la disponibilité et le coût des produits chimiques et d'autres biens et services essentiels, l'AOE a créé un comité interne d'approvisionnement en produits chimiques en réponse aux problèmes d'approvisionnement et aux augmentations de prix dues aux turbulences du marché. D'autres mesures d'atténuation entreprises comprennent le repérage de

sources d'approvisionnement de rechange, au besoin; la mise en œuvre de changements de processus, le cas échéant, c'est-à-dire lorsque les produits chimiques nécessaires aux processus existants sont en pénurie; la communication proactive de renseignements afférents auprès de partenaires de l'Agence; et l'établissement et le maintien de relations avec les fournisseurs pour assurer la livraison continue des biens essentiels et de services.

Technologie et innovation

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. En tant que plus grande autorité d'exploitation en Ontario, l'AOE occupe une position unique pour partager les connaissances et effectuer des essais pilotes complets de processus et de technologies nouveaux et innovants en matière d'approvisionnement d'eau et traitement des eaux usées qui répondent aux préoccupations des clients et aux besoins opérationnels.

Avec des partenaires comme le Consortium pour l'eau de l'Ontario et d'autres partenaires technologiques novateurs du secteur, l'AOE aide à identifier, à évaluer et à mettre en œuvre des 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. Les essais pilotes sont validés par les équipes opérationnelles de l'Agence et les partenaires de recherche sur le terrain afin de s'assurer qu'ils répondent aux exigences opérationnelles permanentes des installations des clients.

2. Analyse environnementale

Éducation et sensibilisation du public

Les municipalités et les autres acteurs de l'industrie de l'eau reconnaissent la nécessité de mieux faire connaître l'importance et la valeur des systèmes et services publics d'approvisionnement en eau, ainsi que l'importance de distribuer une eau saine et propre aux communautés locales. Sachant qu'une population mieux informée et plus engagée est un atout pour les équipes et les décideurs du secteur de l'eau, de nombreuses municipalités et des intervenants du secteur organisent des campagnes de sensibilisation publique sur des thèmes comme :

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

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

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

L'AOE propose également une série de webinaires gratuits « Water Talks » (Dialogues sur l'eau), ouverts aux clients actuels et potentiels. Ces webinaires sont animés par des experts de l'AOE, en collaboration avec des partenaires des secteurs public et privé le cas échéant, et portent sur des sujets variés, allant des questions opérationnelles et des exigences réglementaires à la planification des investissements et aux questions et préoccupations environnementales.

Pénurie de personnel

La pénurie généralisée d'exploitants qualifiés, d'ouvriers spécialisés et d'autres employés spécialisés est une autre grande tendance dans le secteur. Elle est décrite de façon plus détaillée à la Section 2.6 (Questions liées à l'effectif). En plus de composer avec une main-d'œuvre qui vieillit, le secteur doit faire face à une compétitivité accrue à l'égard de cette ressource : les municipalités de toutes tailles doivent attirer, former et maintenir en poste des gestionnaires et des employés très performants. L'AOE travaille en collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à résoudre le problème à l'échelle de l'industrie, notamment en collaborant avec les collègues et universités de la province.

Si la dotation en personnel est un défi pour l'AOE, elle représente également une possibilité commerciale potentielle, car les petites municipalités qui ont du mal à remplacer les exploitants certifiés qui partent à la retraite peuvent décider de sous-traiter à l'AOE pour assurer la continuité de la prestation des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Il est également important de noter que la taille de l'Agence et sa présence géographique dans tout l'Ontario lui permettent de tirer parti des talents de toute la province pour combler les pénuries de personnel temporaire au besoin et aider les municipalités dans le besoin.

2. Analyse environnementale

2.4 Mesures législatives fédérales et provinciales

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

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

- Le MEPP continue de travailler à l'élaboration d'une stratégie afin d'améliorer la gestion des eaux usées et des eaux pluviales. Les nouvelles exigences en matière de surveillance et de déclaration des débordements des systèmes de collecte des eaux usées et des eaux pluviales sont introduites progressivement par la délivrance d'autorisations environnementales des infrastructures linéaires consolidées (AE-ILC), qui sont basées sur une approche similaire à celle déjà en place pour les systèmes d'eau potable dans le cadre du Programme de délivrance des permis de réseaux municipaux d'eau potable dans les municipalités. Les propriétaires de réseaux municipaux soumettent des demandes au ministère pour les nouvelles AE-ILC depuis le début de l'année 2022, la première AE-ILC pour un système de collecte des eaux usées exploité par l'AOE ayant été délivrée en juin 2022. Les exigences accrues en matière de rapports que cela occasionne pour les municipalités constituent à la fois un risque et une occasion d'affaires pour l'Agence. Le ministère prévoit également de réunir à nouveau un groupe de travail des intervenants afin d'examiner et de réviser le modèle normalisé d'AE pour les installations municipales de traitement des eaux usées, afin d'aligner ce modèle sur le format et les conditions des modèles d'AE-ILC pour la collecte des eaux usées.
- Le Règlement sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale, pris en vertu de la Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité, prévoit en outre l'obligation des municipalités de se doter de plans détaillés de gestion de toute l'infrastructure municipale, y compris les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ces exigences sont mises en place progressivement sur un certain nombre d'années. Les deux premières étapes, c'est-à-dire l'exigence pour les municipalités d'élaborer une politique de gestion stratégique des biens d'ici le 1er juillet 2019 et l'obligation d'élaborer un plan de gestion des biens associés aux niveaux actuels de service et du rendement des infrastructures municipales essentielles (routes, ponts et ponceaux, gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales) avant le 1er juillet 2022 sont maintenant franchies. Les prochaines étapes comprennent l'approbation d'un plan de gestion des biens pour tous les biens compris dans l'infrastructure municipale qui indique les niveaux de service actuels et le coût du maintien de ces niveaux de service d'ici le 1er juillet 2024, et l'approbation d'un plan de gestion des biens pour tous les biens d'infrastructure municipale qui s'appuie sur les exigences fixées en 2024 d'ici le 1er juillet 2025. Cela comprend l'identification des niveaux de service proposés, des activités qui seront nécessaires pour atteindre les niveaux de service proposés et une stratégie de financement de ces activités.

2. Analyse environnementale

- ◆ Le gouvernement de l'Ontario a apporté des modifications législatives avec le projet de loi 132, la Loi de 2019 pour mieux servir la population et faciliter les affaires, afin d'élargir l'utilisation des sanctions administratives pécuniaires en cas d'infraction de nature environnementale en vertu des principales lois sur l'environnement, notamment la Loi de 2002 sur la salubrité de l'eau potable, la Loi sur les ressources en eau de l'Ontario, la Loi sur la protection de l'environnement, la Loi sur la gestion des éléments nutritifs et la Loi sur les pesticides. Ces modifications autorisent les agents provinciaux à imposer des sanctions administratives pour diverses infractions de nature environnementale en vertu des lois susmentionnées. Les infractions passibles d'une sanction administrative seraient prescrites par règlement. La consultation sur le projet de règlement visant à étendre le recours aux sanctions administratives pour les infractions environnementales a été publiée sur le Registre environnemental de l'Ontario par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs au début de 2022. Aucune information supplémentaire concernant le règlement proposé n'avait été publiée par le Ministère au moment où le plan présent a été rédigé.
- ◆ Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a mis en place un groupe de travail technique composé d'intervenants afin d'élaborer de nouvelles procédures ontariennes pour compléter/clarifier les normes de désinfection de l'American Water Works Association (AWWA) [C652 - Désinfection des installations de stockage de l'eau, C653 - Désinfection des usines de traitement de l'eau, et C654 - Désinfection des puits]. Comme pour les consultations précédentes concernant la procédure de désinfection des conduites principales de l'Ontario (publiée pour la dernière fois par le ministère en 2020 pour compléter la norme AWWA C651 - Désinfection des conduites principales), l'AOE a participé aux groupes de travail techniques pour ces nouvelles procédures proposées par l'Ontario. Tous les réseaux d'eau potable résidentiels municipaux sont actuellement tenus de respecter les normes de l'AWWA telles qu'elles sont définies dans leur permis d'aménagement de station de production d'eau potable. L'objectif de ces consultations est d'aider à identifier les défis inhérents à l'utilisation des normes actuelles de l'AWWA pour les systèmes d'eau potable de l'Ontario et de contribuer à l'élaboration d'orientations, de clarifications ou de méthodes de désinfection alternatives qui pourraient être utilisées. Le ministère a indiqué qu'il souhaitait finaliser les procédures de l'Ontario en 2024.
- ◆ Les modifications apportées à la procédure d'action corrective pour les systèmes n'utilisant pas actuellement de chlore comprennent des exigences supplémentaires et plus strictes en matière de désinfection et de déchloration. Les directives du ministère de la Santé concernant les petits réseaux d'eau potable visés par le Règlement de l'Ontario 319 prévoient maintenant la désinfection annuelle ou semestrielle des réseaux au chlore, conformément à cette procédure. Cela augmentera les coûts de fonctionnement de ces réseaux.
- ◆ Santé Canada a établi une concentration maximale acceptable de 5mg/L pour le bore total dans l'eau potable, sur la base de la faisabilité du traitement. Cette concentration est désormais identique à la concentration maximale acceptable au niveau provincial pour le bore dans l'eau traitée.
- ◆ Suite à l'abrogation en 2013 de la Loi sur la salubrité de l'eau potable des Premières Nations, le gouvernement fédéral a consulté les Premières Nations et leurs organisations sur l'élaboration d'une nouvelle loi sur l'eau potable et les eaux usées pour les Premières Nations. Si elle est adoptée, la nouvelle législation aura une incidence sur la manière dont les infrastructures d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées sont soutenues dans les communautés des Premières Nations.

2. Analyse environnementale

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

- Actualisation de la Marche à suivre pour désinfecter l'eau potable en Ontario, ainsi que des paramètres applicables aux eaux souterraines sous l'influence directe des eaux de surface, ce qui pourrait influencer les exigences minimales de traitement de certains réseaux d'eau potable résidentiels municipaux provenant d'un puits.
- Possibilité que les concentrations maximales acceptables de plomb et de manganèse soient modifiées ultérieurement, à la suite d'un examen par le MEPP des lignes directrices mises à jour de Santé Canada.
- Proposition de lignes directrices et d'objectifs de Santé Canada pour l'eau potable concernant l'acide perfluorooctanoïque et le sulfonate de perfluorooctane (PFAS), qui fixerait un objectif de 30 ng/L pour la somme des substances per- et polyfluoroalkyles (PFAS) totales détectées dans l'eau potable. Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parc travaille actuellement avec Santé Canada et d'autres provinces et territoires sur des approches appropriées pour intégrer le groupe des SPFA et leurs technologies de traitement aux nouvelles recommandations en matière de la qualité de l'eau potable au Canada.
- La Loi de 2022 visant à accélérer la construction de plus de logements vise à faciliter la construction de 1,5 million de logements dans la province au cours des 10 prochaines années. La construction devrait être prise en compte dans la planification des infrastructures locales, y compris pour les installations de traitement de l'eau et des eaux usées, afin de garantir une capacité suffisante pour gérer l'augmentation de la demande.
- Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a publié un projet de plan visant à rationaliser les autorisations environnementales pour les projets concernant des propriétés privées (c'est-à-dire qui ne sont pas prises en charge par la municipalité) commerciales, institutionnelles, industrielles légères ou résidentielles à logements multiples sur le Registre environnemental de l'Ontario. Ce plan permettrait à certaines activités qui nécessitent actuellement des autorisations examinées par le ministère d'être auto-inscrites par le biais du Registre environnemental des activités et des secteurs (REAS) du ministère. Après s'être auto-inscrites, les personnes inscrites seraient autorisées à commencer l'activité inscrite sans période d'attente. Les types d'activités proposés incluraient la gestion des eaux pluviales et les prélèvements d'eau pour les activités d'assèchement des sites de construction et le drainage des fondations résidentielles. Bien que ces changements proposés ne s'appliquent pas aux projets municipaux, qui seraient toujours tenus de soumettre des demandes au ministère et d'obtenir son approbation, il est possible que la rationalisation de la procédure pour ces types de projets sans examen par le ministère ait un impact sur les sources d'eau et les installations municipales d'eau potable et d'eaux usées.
- Ligne directrice proposée par Santé Canada pour l'eau potable et objectif esthétique pour le fer total de 0,1 mg/l. L'objectif esthétique provincial et la ligne directrice opérationnelle sont actuellement de 0,3 mg/L. Si cette proposition d'objectif esthétique est adoptée par le ministère, elle pourrait avoir un impact sur les réseaux d'eau potable qui séquestrent le fer dans le cadre de leur processus de traitement.

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

2. Analyse environnementale

2.5 Priorités du gouvernement provincial

Les priorités actuelles du gouvernement provincial, telles qu'elles sont énoncées dans le budget de l'Ontario pour 2023 : Bâtir un Ontario fort :

- ◆ Bâtir l'économie de l'Ontario pour aujourd'hui et pour demain en investissant dans un certain nombre d'initiatives commerciales et économiques, notamment : la mise en œuvre du nouveau crédit d'impôt pour l'investissement dans la fabrication de produits fabriqués en Ontario, la promotion de la stratégie ontarienne relative aux minéraux critiques, l'élargissement de l'accès au taux de l'impôt sur le revenu des sociétés pour les petites entreprises, et le lancement d'un registre volontaire de crédits pour l'énergie propre;
- ◆ Construire des autoroutes, des transports en commun et des projets d'infrastructure en réalisant le plan d'investissement le plus ambitieux de l'histoire de l'Ontario, avec des dépenses d'infrastructure prévues de plus de 184 milliards de dollars sur 10 ans;
- ◆ Travailler pour les travailleurs en accordant 224 millions de dollars pour un nouveau flux de capitaux du Fonds de développement des compétences, en améliorant le Programme ontarien des candidats à l'immigration, en élargissant l'accès aux possibilités de double crédit dans les cours liés aux soins de santé, en offrant aux étudiants des possibilités de double crédit et en élargissant le Programme de formation relais de l'Ontario;
- ◆ Réduire les coûts en continuant à réduire les taxes sur l'essence et les carburants, en éliminant les doubles tarifs pour la plupart des services de transport locaux dans la région élargie du Golden Horseshoe, en élargissant le programme du Régime de revenu annuel garanti (RRAG) et en investissant dans le logement supervisé;

- ◆ Fournir de meilleurs services en aidant un plus grand nombre d'étudiants de l'Ontario à devenir médecins, en élargissant le programme pour permettre aux pharmaciens de prescrire des médicaments en vente libre pour des affections plus courantes, en investissant 1 milliard de dollars sur trois ans pour permettre à un plus grand nombre de personnes d'avoir accès à des soins dans le confort de leur foyer et de leur communauté, en renforçant le personnel des soins de santé, en soutenant les services de santé mentale et de lutte contre la dépendance, et en améliorant les résultats à long terme pour les jeunes qui quittent le système d'aide sociale à l'enfance; et
- ◆ Protéger les Ontariens et leurs familles en investissant 13,4 millions de dollars supplémentaires dans la Stratégie de lutte contre les bandes criminalisées, les armes à feu et la violence, et en investissant 110 millions de dollars sur trois ans pour financer, former, coordonner et améliorer l'Ontario Corp et le système de préparation aux situations d'urgence de la province.

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

En juillet 2023, 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 2024. L'AOE s'attache à atteindre les objectifs énoncés dans la lettre de mandat en prenant les mesures suivantes :

- ◆ Soutenir la province dans sa réponse continue à la COVID-19 dans le cadre des pouvoirs de l'Agence tels qu'ils sont définis dans la Loi de 1993 sur le plan d'investissement.
- ◆ Gérer ses activités avec efficacité, efficacité et en toute sécurité, de manière à fournir de la valeur à ses clients et à la province, en cherchant notamment sans cesse des façons d'accroître la productivité, de contenir les coûts, d'améliorer la prestation des services et d'offrir un milieu de travail sûr et inclusif qui fait la promotion de la diversité et de la tolérance.

2. Analyse environnementale

- ◆ Soutenir l'adoption d'une planification stratégique à long terme des infrastructures fondée sur des principes et données probantes :
 - En travaillant avec les clients de l'AOE pour élaborer des plans complets et à long terme de gestion des biens pour leurs systèmes d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées; et
 - En travaillant avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres intervenants du gouvernement pour examiner les moyens les plus appropriés pour que l'AOE soutienne ses clients dans la construction de projets d'infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, conformément à la Loi de 1993 sur le plan d'investissement et sous réserve de l'approbation du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs;
- ◆ Accroître les activités de réacheminement des déchets grâce à la création et à la mise en service de centres d'énergie renouvelable qui se servent des eaux usées et des déchets organiques concentrés pour générer des biogaz à des fins productives;
- ◆ Soutenir la planification, l'élaboration, la construction et l'exploitation efficaces de systèmes municipaux ou autres d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en offrant aux clients une gamme complète de services d'ingénierie, techniques ou d'autres services-conseils à valeur ajoutée qui viennent compléter les activités et les services d'entretien de base déjà offerts, notamment la gestion de projet, l'exécution des projets d'amélioration des immobilisations, l'optimisation des processus, la gestion énergétique et la gestion des biens.
- ◆ Travailler avec les clients pour optimiser et moderniser leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, notamment en formulant des recommandations et des conseils sur la façon d'augmenter l'efficacité et la capacité de leurs systèmes, de réduire les coûts d'exécution et de maximiser la durée de vie de leurs biens.
- ◆ Travailler avec les clients pour optimiser, mettre à niveau et rendre plus résilientes leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et améliorer leur capacité de prévenir les inondations et d'autres perturbations, d'y faire face, d'intervenir et de reprendre leurs activités à la suite de tels phénomènes.
- ◆ Maintenir cinq équipes d'intervention d'urgence spécialement formées et équipées disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour fournir une aide aux municipalités et aux collectivités des Premières Nations de toute la province en cas d'urgence, et fixer des objectifs de planification d'urgence qui reflètent l'importance du rôle de l'Agence lors de situations d'urgence concernant l'eau potable et les eaux usées en Ontario.
- ◆ Contribuer à la protection de l'eau et les Grands Lacs en :
 - Collaborant avec les clients de l'AOE pour améliorer les processus et moderniser les immobilisations afin d'empêcher que le phosphore et d'autres nutriments nocifs se retrouvent dans les sources d'eau locales, transportés par les effluents d'eaux usées;
 - Éduquant le public quant à l'importance de l'eau et des Grands Lacs et à l'élimination appropriée des médicaments et d'autres déchets nocifs, grâce aux deux programmes phares de l'Agence en matière d'éducation et de sensibilisation, à savoir la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) et le programme OneWaterMD (Une eau pour tous).
- ◆ Aider à améliorer la qualité de l'eau potable des collectivités autochtones en collaborant avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable dans les communautés autochtones du MEPP et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, plus précisément de la manière suivante :
 - Offrir des services de formation et d'autres services de soutien, notamment des services de surveillance et de supervision à distance, afin d'aider les exploitants des Premières Nations à exploiter et à entretenir les réseaux d'alimentation d'eau et de traitement des eaux usées au sein de leurs collectivités;

2. Analyse environnementale

- 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.

L'AOE s'efforce également de soutenir les priorités du gouvernement pour tous les organismes, y compris :

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

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

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

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

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

- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques de l'Agence, y compris les risques d'urgence potentiels à l'avenir.

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

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

5. Assurer une collecte de données efficaces au moyen des mesures suivantes :

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

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

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

2. Analyse environnementale

2.6 Questions liées à l'effectif

Plusieurs facteurs internes et externes auront un impact sur les effectifs de l'Agence dans les années à venir, notamment l'augmentation des départs à la retraite, la pénurie d'exploitants qualifiés, l'augmentation du coût de la vie, la diversité accrue et une main-d'œuvre multigénérationnelle, la sensibilisation à la santé mentale et au bien-être, ainsi que l'évolution des connaissances et des compétences nécessaires pour répondre aux changements dans l'industrie de l'eau saine et des eaux usées.

L'industrie de l'eau fait l'objet d'une forte concurrence pour recruter des exploitants qualifiés et expérimentés, des ouvriers qualifiés et des personnes possédant d'autres compétences spécialisées, et la demande de nouveaux employés devrait augmenter au cours de la prochaine décennie. Selon des organismes du secteur, comme la Water Environment Federation et ECO Canada, il y a une pénurie constante d'exploitants qualifiés et chevronnés en Amérique du Nord et dans le monde. Les faibles taux de chômage en Ontario ont aggravé le problème, créant un environnement extrêmement concurrentiel pour les employeurs.

Le secteur a considérablement changé ces dernières années en raison de l'évolution de la technologie, du vieillissement des infrastructures, du renforcement de la législation, des changements climatiques et des impératifs de conservation. Par conséquent, le rôle d'exploitant de réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées évolue sans cesse; il est de plus en plus complexe et exige une responsabilité et des connaissances technologiques accrues. C'est pourquoi l'AOE surveille, évalue et développe en permanence des stratégies visant à anticiper et répondre aux changements en cours.

La santé, la sécurité et le bien-être sur le lieu de travail jouent un rôle essentiel dans l'expérience des employés. Au sortir de la pandémie de COVID-19, les attentes des employés ont changé et nombre d'entre eux attendent des organisations qu'elles jouent un rôle actif dans le soutien de leur santé mentale et de leur bien-être. Par conséquent, la santé mentale et le bien-être seront une priorité essentielle du plan quinquennal de l'AOE. L'objectif de l'AOE est d'intégrer la santé mentale et le bien-être dans une culture de la santé et de la sécurité bien établie.

L'AOE reconnaît l'importance de la diversité au sein de sa main-d'œuvre. Près de trois personnes en Ontario sur dix disent appartenir à une minorité visible, et près de 200 langues ont été déclarées comme langue maternelle par la population de la province lors du dernier recensement. Parmi la population de l'Ontario, 15,4 % déclarent avoir une incapacité et on estime à 1,25 million le nombre de personnes qui s'identifient étant 2SLGBTQIA+. L'Ontario compte en outre la plus grande population autochtone du Canada.

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

Les nouveaux employés que l'Agence cherche à attirer sont à la recherche d'options de travail plus flexibles, une demande qui a augmenté de manière significative tout au long de la pandémie de COVID-19, étant donné qu'un plus grand nombre d'employés ont acquis de l'expérience en matière de travail à distance et d'autres modalités de travail flexibles. La majorité du personnel de l'AOE (environ 80 %) est constituée d'employés de première ligne qui ont continué à se présenter sur leur lieu de travail habituel pendant toute la durée de la pandémie. Pour les autres membres du personnel, l'AOE continue de travailler avec les responsables et le personnel pour gérer le retour au travail en personne conformément aux directives et politiques de la fonction publique de l'Ontario en matière de retour au travail, de modalités de travail alternatives et de gestion des handicaps.

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

2. Analyse environnementale

2.7 Programme de renouvellement des activités

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

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

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

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

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

3. Orientation stratégique

3.1 Activités principales

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

L'AOE traite chaque jour plus d'un milliard de litres d'eau pour produire une eau potable salubre, et elle traite une quantité similaire d'eaux usées avant de les retourner dans l'environnement. Elle assure, au nom de propriétaires de systèmes, l'exploitation, l'entretien et la gestion d'installations allant de petits systèmes de puits ruraux et de lagunes à de vastes systèmes urbains d'approvisionnement en eau potable et de traitement des eaux usées et des eaux de ruissellement servant des millions de personnes. L'exploitation et l'entretien d'installations d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux usées et d'installations connexes constituent les principales activités de l'AOE. Le personnel de l'Agence chargé des opérations et de l'entretien, ainsi que des exigences spécifiques aux sites et de la planification des investissements de centaines de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans tout l'Ontario, est assisté par des spécialistes des ressources de l'entreprise qui fournissent un soutien spécialisé dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des actifs, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, l'exécution des immobilisations et la gestion de projets.

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

- ◆ Fournissent un programme de santé et sécurité au travail et un système de gestion de la qualité et de l'environnement (SGQE), par l'entremise du programme de conformité de l'Agence;
- ◆ Produisent des rapports détaillés qui font état de la conformité environnementale, des exigences en matière d'immobilisations et de la planification;
- ◆ Renforcent l'ensemble des exigences applicables en matière de ressources humaines pour les clients de l'Agence, y compris en fournissant une formation appropriée pour répondre aux exigences réglementaires et veiller à ce que le personnel responsable des activités d'exploitation et d'entretien est certifié et bien informé.

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

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

3. Orientation stratégique

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

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

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

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

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

3. Orientation stratégique

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

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

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

3.2 Stratégies de l'AOE pour 2024-2026

En 2022, l'AOE a actualisé sa vision, sa mission et ses valeurs afin de mieux refléter les points de vue des employés de l'Agence et de livrer une vision qui guidera l'Agence pour les cinq à dix prochaines années. La nouvelle vision de l'AOE est d'être « Votre partenaire de confiance en matière d'eau pour la vie », avec une mission qui a été remodelée pour tenir compte des priorités formulées par le personnel et les partenaires de l'Agence et pour renforcer la collaboration nécessaire pour répondre à ces priorités : « Ensemble, nous fournissons des services d'approvisionnement et d'assainissement de l'eau pour la santé et la durabilité des collectivités. »

Tout au long de l'année 2023, l'équipe de direction de l'AOE a travaillé à l'élaboration d'un plan stratégique actualisé qui reflète la nouvelle vision, la nouvelle mission et les nouvelles valeurs de l'Agence, et qui veillera à ce que l'AOE continue d'adapter son offre de services et sa marque d'employeur pour répondre aux besoins changeants du secteur de l'eau de l'Ontario. Les stratégies de l'Agence pour 2024-2026 découlent du plan stratégique actualisé de 2024-2028 et s'appuient sur la réussite des stratégies de croissance et d'autres initiatives sur lesquelles l'Agence s'est concentrée ces dernières années.

L'AOE a regroupé ses principales initiatives en cinq grandes orientations stratégiques :

- ◆ Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau;
- ◆ Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux;
- ◆ Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement;
- ◆ Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau; et
- ◆ Assurer la viabilité à long terme de l'organisation.

3. Orientation stratégique

Orientation stratégique 1 : Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau

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

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

L'AOE croit que :

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

Attirer, fidéliser et développer un personnel de qualité

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

L'AOE s'efforce de développer des programmes intégrés de recrutement, de rémunération globale et de gestion des talents qui permettront à l'Agence de créer une organisation performante et durable qui atteindra ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Proposition de valeur pour l'employé et acquisition de talents

Pour s'assurer que l'Agence est en mesure d'attirer et de conserver les meilleurs talents, l'AOE rafraîchit sa marque d'employeur et ses stratégies de promotion en tant qu'employeur de choix. Il s'agit notamment de définir la proposition de valeur de l'AOE pour les employés, qui décrit les avantages et les récompenses que les employés reçoivent de l'organisation, et de développer des stratégies de marketing, de médias sociaux et de communication en consultation avec les gestionnaires et le personnel actuels.

L'AOE travaille également à l'élaboration d'une stratégie globale d'acquisition de talents pour l'Agence. Il s'agit de réfléchir aux besoins d'embauche d'une entreprise dans une perspective à moyen et à long terme, par opposition au recrutement, qui vise à pourvoir des postes vacants dans l'immédiat. Le personnel de l'Agence examinera les programmes actuels, évaluera qui, quand, pourquoi et comment l'Agence recrute, identifiera les lacunes et élaborera des plans pour y remédier.

3. Orientation stratégique

Rémunération globale compétitive

Avec les mesures suivantes, l'AOE continuera à s'efforcer d'offrir aux exploitants et aux autres membres du personnel une rémunération globale compétitive par rapport à des postes similaires dans l'industrie de l'eau :

- ◆ Effectuer régulièrement une analyse du marché des rémunérations afin de disposer de données actualisées;
- ◆ Identifier les options à court, moyen et long terme pour combler les écarts de rémunération; et
- ◆ Élaborer des fiches d'information sur les régimes de retraite et les prestations afin de mieux soutenir et éduquer le personnel.

Dirigeants inspirants et efficaces

Consciente du rôle que joue un leadership fort dans la réalisation des objectifs de l'organisation, l'AOE continue également de travailler à l'amélioration du programme de gestion des successions et des programmes de développement du leadership de l'Agence afin d'assurer la continuité entre les différents postes de direction. Ces programmes visent à :

- ◆ Développer et soutenir les dirigeants qui peuvent améliorer le rendement, renforcer l'engagement des employés, accroître la productivité et respecter les orientations et les priorités stratégiques;
- ◆ Mieux comprendre les obstacles à la gestion afin d'améliorer le soutien, les processus et les pratiques de l'entreprise; et
- ◆ Veiller à ce que les dirigeants connaissent les comportements de leadership convenus afin d'accroître l'engagement et la responsabilité.

Le processus de gestion des successions de l'Agence comprend l'analyse du risque potentiel de vacance pour chaque poste de direction au sein de l'Agence, l'évaluation de l'impact général de chaque poste dans l'organisation, l'élaboration et l'examen de plans d'action pour les postes critiques et à risque de l'Agence et la mise en œuvre de plans de succession pour les postes critiques, y compris des plans d'apprentissage. Le programme de développement du leadership de l'AOE aide l'Agence à maintenir une réserve de successeurs potentiels pour les postes critiques et comprend deux volets :

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

L'AOE continuera à soutenir ces deux programmes en 2024 et au-delà, en examinant régulièrement leur efficacité et en mettant en œuvre les améliorations nécessaires.

Améliorer l'expérience au travail

L'AOE a établi que le maintien d'effectifs mobilisés et motivés est un élément clé de sa stratégie opérationnelle globale, reconnaissant qu'il y a un lien important entre, d'une part, l'expérience des employés au travail, la productivité, l'innovation, l'efficacité et l'efficience et, d'autre part, le succès global de l'organisation. L'Agence s'est engagée à améliorer l'expérience des employés, de l'intégration au perfectionnement des compétences et à la progression de carrière.

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

- ◆ Donner aux employés le sentiment qu'ils sont valorisés et leur offrir de réelles occasions d'être reconnus, d'apporter leur contribution et de favoriser leur croissance.
- ◆ S'assurer que les employés adhèrent à la vision, à la mission et aux valeurs de l'Agence et qu'ils comprennent l'incidence de leurs contributions sur l'organisation.

3. Orientation stratégique

- ◆ 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.

Les mesures entreprises pour atteindre ces objectifs sont les suivantes :

- ◆ Améliorer le processus d'orientation et d'intégration du personnel des opérations, en veillant à ce qu'il soit cohérent dans l'ensemble de l'organisation, avec des outils, des ressources et un soutien permettant d'assurer la réussite des employés;
- ◆ Des plans d'apprentissage spécifiques à chaque poste et un développement des compétences qui favorisent la réussite des personnes et de l'entreprise grâce à l'évaluation des besoins d'apprentissage et à l'identification des lacunes en matière de compétences; et
- ◆ Des parcours de carrière visuels pour faciliter la requalification et l'amélioration des compétences et offrir aux employés des possibilités de carrière et de croissance.

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

Le plus récent sondage des employés de la FPO a eu lieu au deuxième trimestre de 2022. Bien qu'il y ait eu une légère diminution du taux de participation au sondage et de l'indice de mobilisation en 2022, par rapport au sondage précédent [65 % contre 72 % et 69,9 % contre 71,9 % respectivement], il y a cependant eu une légère augmentation à l'indice d'inclusion de l'Agence [74,1 % contre 73,2 %]. L'AOE évaluera les résultats des plans d'action mis en œuvre pour répondre aux résultats de l'enquête de 2022 lorsque la prochaine enquête sur l'engagement des employés sera menée en 2024.

Renforcer une culture et un état d'esprit proactifs en matière de santé, de sécurité et de bien-être

L'AOE continue d'accorder la priorité à la sécurité, à la santé et au bien-être de ses employés. Ces dernières années, l'AOE a déployé beaucoup d'efforts pour instaurer une culture de la santé et de la sécurité bien ancrée et pour améliorer son système de gestion de la santé et de la sécurité, ce qui a permis de réduire continuellement les accidents du travail. Dans une optique d'intégration, l'Agence a également élaboré et mis en œuvre une stratégie de santé mentale pour soutenir la santé mentale et le bien-être du personnel de l'AOE.

Les priorités de l'AOE en matière de santé, de sécurité et de bien-être pour 2024 comprennent l'amélioration des programmes de santé mentale et de bien-être de l'Agence et des programmes de sécurité des entrepreneurs. Les principales activités et les principaux objectifs sont les suivants :

- ◆ Intégrer le bien-être dans une culture de santé et de sécurité déjà développée;
- ◆ Impliquer les employés et les dirigeants dans les questions de santé mentale et de bien-être;
- ◆ Fournir des outils et de l'aide aux gestionnaires afin de soutenir la santé mentale et le bien-être de leurs employés;
- ◆ Améliorer le respect par l'Agence des normes établies en matière de gestion des entrepreneurs;
- ◆ Fournir des conseils aux employés qui gèrent les contrats afin de garantir la sécurité de l'exécution des travaux sous-traités;
- ◆ Développer de nouveaux « freins et contrepoids » pour vérifier la conformité avec les exigences de sécurité des entrepreneurs;
- ◆ Mettre à jour la formation des entrepreneurs en matière de sécurité; et
- ◆ Élaborer un programme de vérification pour s'assurer du respect du programme de sécurité des entrepreneurs.

3. Orientation stratégique

Démontrer l'engagement et la responsabilité en matière de diversité, d'équité et d'inclusion

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

Reconnaissant l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de l'organisation, l'AOE a élaboré une stratégie pluriannuelle en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et un plan de lutte contre le racisme, dont la mise en œuvre a débuté en 2020. En 2023, l'AOE a recueilli les commentaires de ses employés internes par le biais d'une enquête et de groupes de discussion, et a travaillé avec un consultant tiers en vue d'évaluer la réussite de la stratégie EDI et fournir des recommandations pour les améliorations futures. L'évaluation a permis de déterminer que :

- ◆ La stratégie EDI de l'Agence et son plan d'action triennal ont jeté d'excellentes bases pour la poursuite des travaux sur l'EDI;
- ◆ L'AOE a mûri en ce qui concerne les meilleures pratiques EDI (par rapport à la situation dans laquelle se trouvait l'Agence avant la mise en œuvre du plan triennal);
- ◆ La plupart des employés de l'AOE se sentent respectés et entretiennent de bonnes relations avec leurs supérieurs, mais tous ne pensent pas que leurs supérieurs font preuve d'un comportement inclusif; et
- ◆ L'AOE est en phase avec d'autres municipalités et services publics canadiens et américains en ce qui concerne les objectifs et les initiatives de l'EDI.

À la suite de l'évaluation, l'Agence a élaboré un plan directeur/une feuille de route pour l'EDI, à mettre en œuvre à partir de 2024, qui comblera les lacunes restantes et les autres recommandations figurant dans le rapport d'évaluation. Le plan directeur de l'EDI a quatre objectifs principaux :

- ◆ Sensibilisation, connaissance et défense des intérêts en développant une communication et une formation en EDI sur mesure pour différents publics, tels que le nouveau personnel et les gestionnaires de l'Agence;
- ◆ Créer un lieu de travail inclusif et une responsabilité en actualisant les mandats du Conseil consultatif sur la diversité et l'inclusion et des réseaux de jeunes professionnels de l'Agence, en appliquant l'optique de l'EDI tout au long du cycle de vie des employés et en développant des possibilités de reconnaissance par le biais de l'optique de l'EDI;
- ◆ Créer une main-d'œuvre diversifiée en utilisant des partenariats externes pour développer une réserve de talents diversifiée et en tirant parti du nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) de l'Agence pour soutenir des processus de recrutement et d'avancement justes et équitables; et
- ◆ Diriger l'industrie en partageant les initiatives d'EDI avec les clients, les partenaires de l'industrie et le Cercle consultatif des Premières Nations de l'Agence.

3. Orientation stratégique

Orientation stratégique 2 : Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux

L'objectif de l'AOE est d'être reconnue comme le meilleur fournisseur de services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux de l'Ontario, en offrant un service de qualité supérieure à ses clients municipaux, des Premières Nations, commerciaux et autres. Pour y parvenir, l'Agence se concentre sur le respect des règles, l'optimisation de la durée de vie des actifs des clients, l'amélioration des opérations et l'excellence du service à la clientèle.

Les responsables des opérations et le personnel de l'AOE sont en contact direct avec les clients de l'Agence. Ils gèrent les relations avec les clients et gagnent leur confiance en fournissant des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux de premier ordre. Le fait d'être « le meilleur de sa catégorie » contribue à la santé et à la durabilité des communautés clientes, notamment en matière de santé publique, de protection de l'environnement et de développement économique. Cela garantit également que les clients continuent à renouveler les contrats de l'AOE, à étendre la durée et la portée de ces contrats, et à recommander de bouche à oreille d'autres clients potentiels.

Opérer pour la conformité

Le respect des règles est un élément essentiel de la prestation de services de qualité aux clients de l'Agence. Pour y parvenir, l'AOE s'est engagée à mettre en œuvre des pratiques opérationnelles cohérentes et proactives, à élaborer et à mettre en œuvre des programmes visant à mieux identifier et atténuer les risques liés à la conformité, à développer, améliorer et maintenir les compétences en matière de processus et de conformité afin d'assurer un transfert de connaissances cohérent au nouveau personnel, et à améliorer les rapports internes en matière de conformité.

En 2024 et au-delà, l'AOE identifiera et reproduira les meilleures pratiques opérationnelles liées à la conformité dans l'ensemble de l'Agence afin de minimiser les non-conformités et les dépassements, y compris la définition, le déploiement et le suivi des plages opérationnelles cibles pour les paramètres identifiés; l'examen et l'adoption de stratégies de gestion et de contrôle des processus, ainsi que des procédures normalisées; et l'identification et l'application de métriques pour le suivi et l'atténuation des risques opérationnels critiques. L'Agence réorientera également les priorités du gestionnaire des processus de sécurité et de la conformité afin de favoriser de manière proactive l'amélioration du rendement en matière de conformité, et évaluera et adaptera l'utilisation des outils informatiques pour permettre une notification plus rapide des manquements à la conformité en suspens.

Pour mieux identifier et atténuer les risques de non-conformité, l'Agence s'efforcera d'élaborer et de mettre en œuvre un programme d'évaluation des risques liés aux eaux usées. Cela comprend :

- ◆ Élaborer des politiques, des modèles et des pratiques d'évaluation des risques liés aux eaux usées;
- ◆ Identifier un ou plusieurs indicateurs avancés pour indiquer le risque que les effluents d'eaux usées dépassent les limites de l'autorisation environnementale [AE];
- ◆ Réorienter les programmes de vérification des eaux usées afin de mieux intégrer les risques; et
- ◆ Configurer les outils informatiques opérationnels de l'Agence pour permettre l'intégration du risque dans les programmes de vérification.

Pour assurer un transfert cohérent des connaissances au nouveau personnel et améliorer et maintenir les compétences en matière de processus et de conformité, l'AOE s'efforcera d'identifier les domaines présentant des difficultés, de déterminer les moyens de renforcer les compétences liées à la conformité (par exemple, formation, mentorat, rotations) et de mettre en œuvre des programmes d'amélioration.

3. Orientation stratégique

L'AOE s'efforcera également d'améliorer les rapports de conformité internes en identifiant les lacunes dans les rapports actuels, en élaborant des rapports standard pour les intervenants et en optimisant les processus d'élaboration des rapports standard, y compris en utilisant des outils de technologie de l'information.

Maximiser la durée de vie des actifs des clients

Au cours des dernières années, l'Agence a mis au point un système de gestion de la qualité de l'intendance des biens et s'est efforcée d'améliorer les connaissances et l'expertise en matière de pratiques de gestion des actifs dans l'ensemble de l'Agence. Afin de maximiser la durée de vie des infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux que l'AOE gère pour le compte de ses clients, des ressources supplémentaires seront affectées à l'affinement et à l'amélioration des pratiques de gestion de l'entretien dans l'ensemble de l'Agence.

Il s'agira d'un processus échelonné et pluriannuel, avec l'introduction de ressources supplémentaires en fonction des besoins. Les mesures entreprises comprennent l'amélioration des pratiques de gestion des bons de travail, l'augmentation de l'utilisation des outils opérationnels et des technologies de l'Agence, l'affinement et l'application cohérente des objectifs de rendement en matière de gestion de l'entretien, et la formation pratique du personnel à l'entretien.

Orientation stratégique 3 : Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement

L'AOE s'engage à soutenir l'action climatique et à promouvoir la gestion de l'environnement en tant qu'autorité d'exploitation. En identifiant les risques liés au climat, en conseillant et en soutenant ses clients en matière de planification d'infrastructures résilientes, de gestion durable des ressources et de possibilités d'atténuation du changement climatique, l'AOE aide les municipalités de l'Ontario à développer et à promouvoir des pratiques durables pour la gestion de leurs infrastructures de d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. L'AOE s'efforce également de réduire sa propre empreinte environnementale dans les actifs qu'elle possède et d'agir en tant que gestionnaire des ressources en eau de l'Ontario.

Réduire l'empreinte environnementale de l'AOE

En 2024, l'AOE s'efforcera d'établir des bases de référence pour l'empreinte environnementale des actifs appartenant à l'Agence et de créer une culture de sensibilisation au climat au sein de l'Agence, en se concentrant d'abord sur l'énergie utilisée et les émissions produites par les véhicules du parc automobile de l'AOE. L'Agence s'efforcera également d'intégrer la notion de durabilité dans ses pratiques d'achat tout en continuant à respecter les politiques d'achat des services publics de l'Ontario, en commençant par examiner les politiques et les pratiques de durabilité environnementale des fournisseurs existants.

Améliorer la résilience de l'infrastructure des clients et leur empreinte environnementale

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. Outre l'exploitation et l'entretien des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées de ses clients, l'AOE fournit un certain nombre de services à valeur ajoutée qui aident les clients à réduire leur empreinte environnementale individuelle, à améliorer la prise de décision et à renforcer leur capacité à prévenir, résister, répondre ou s'adapter aux perturbations dues au changement climatique, et à s'en remettre.

Les équipes opérationnelles locales de l'Agence travaillent en étroite collaboration avec les spécialistes des processus, de l'énergie, de l'ingénierie, de la technologie, de la gestion des actifs et de l'exécution des immobilisations de l'AOE pour conseiller les clients sur la manière d'accéder au financement, de maximiser l'efficacité et la capacité de leurs systèmes et de prolonger la durée de vie de leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Il s'agit notamment d'utiliser des données opérationnelles et d'autres renseignements provenant d'intervenants internes et externes afin de mieux comprendre les enjeux spécifiques auxquels les clients sont confrontés en ce qui concerne la résilience de leur infrastructure, et de les guider dans l'intégration de l'adaptation

3. Orientation stratégique

au climat et de la résilience dans les futurs projets d'optimisation des installations et d'amélioration des immobilisations. Le personnel de l'AOE contribue à l'élaboration de plans d'investissement et prépare des études techniques et des plans d'optimisation des installations pour les clients, en ciblant les installations situées dans des zones ayant un historique de défis en matière de processus. Les clients disposent ainsi des renseignements nécessaires pour prendre les décisions appropriées en tant que propriétaires de systèmes et améliorer leur efficacité opérationnelle.

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

Un élément clé de ce programme est l'investissement dans la formation du personnel et les outils de technologie de l'information qui permettent au personnel d'exploitation de l'AOE de suivre les activités d'entretien et de faire des recommandations éclairées aux clients. L'AOE a mis au point un système de gestion des travaux (SGT) adapté au secteur de l'eau pour soutenir les activités d'entretien. Ce système fournit en outre des données en appui direct au programme de gestion des biens de l'Agence. En utilisant les données du SGT, les équipes opérationnelles de l'AOE fournissent des recommandations de dépenses d'investissement annuelles spécifiques aux sites pour les infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des clients, ainsi que des plans d'investissement quinquennaux prospectifs. Sur demande, le personnel de l'AOE travaille avec les clients sur la base d'une rémunération pour développer des plans de gestion des actifs détaillés à long terme, basés sur des preuves, qui guideront

la planification de l'infrastructure et les décisions de financement pendant toute la durée de vie des actifs.

Aider les clients à gérer leur consommation d'énergie est un autre moyen que l'AOE propose pour améliorer les installations des clients. Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec des clients, des organismes gouvernementaux et d'autres intervenants de l'industrie pour atteindre les objectifs conjugués d'économies d'énergie et de réduction des gaz à effet de serre. L'Agence a préparé des plans de conservation, de gestion de la demande et d'énergie qui définissent les principales stratégies énergétiques pour les clients municipaux, et créé la toute première formation de sensibilisation à l'efficacité énergétique approuvée par les administrateurs à l'intention de son personnel responsable des opérations.

Outre l'atténuation du risque et de l'impact des menaces actuelles découlant du changement climatique, l'AOE s'efforce d'atténuer les impacts futurs du changement climatique. Il s'agit notamment de soutenir l'objectif municipal et provincial d'augmenter le réacheminement des matières organiques, ainsi que le développement et la mise en œuvre d'installations de récupération des ressources qui utilisent les biosolides des eaux usées et les déchets organiques concentrés, tels que les matières organiques triées à la source, pour améliorer et produire du biogaz à des fins productives. Ce processus est appelé « biodigestion » dans l'industrie.

Ces initiatives ouvrent la voie dans la province et serviront de modèles à d'autres municipalités ontariennes et canadiennes, qui sont nombreuses à avoir un potentiel inexploité de production de biogaz, de réduction des coûts énergétiques et de diminution considérable des émissions nocives de gaz à effet de serre. Ces dernières années, l'AOE a travaillé avec un certain nombre de clients municipaux, dont la ville de Petawawa, afin de réaliser des études de faisabilité pour de futures initiatives de biodigestion et de récupération des ressources. Grâce à la réussite de l'étude de faisabilité de Petawawa et à l'engagement du conseil municipal, la ville a approuvé le lancement d'un projet de biodigestion en partenariat avec l'AOE, dont la mise en œuvre est prévue pour 2024.

3. Orientation stratégique

Les domaines d'intervention spécifiques pour 2024 sont les suivants :

- ◆ L'adoption pratique en cours des services de planification et de fourniture d'infrastructures de l'AOE sur la base des facteurs de risque liés au climat;
- ◆ Poursuivre les projets de récupération des ressources avec les clients intéressés;
- ◆ L'intégration d'un outil de planification des investissements dans le programme de gestion des actifs de l'Agence; et
- ◆ Travailler avec les clients pour répondre au nouveau cadre réglementaire pour la collecte des eaux pluviales et des eaux usées, y compris les nouvelles exigences en matière d'autorisation environnementale des infrastructures linéaires consolidées (AE-ILC).

Assurer la gestion des ressources en eau de l'Ontario

L'Ontario compte plus de 250 000 lacs, dont les Grands Lacs. Ensemble, ils contiennent près d'un cinquième des eaux douces de surface du monde. L'AOE s'engage à protéger ces ressources en collaborant avec ses clients, ses partenaires universitaires et d'autres intervenants, y compris les offices de protection de la nature locales, pour :

- ◆ Étudier, quantifier et réduire les incidences des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sur les bassins versants;
- ◆ Identifier et traiter les impacts environnementaux et sanitaires des contaminants tels que le phosphore sur les masses d'eau; et
- ◆ Soutenir les initiatives de recherche qui favorisent la gestion des ressources en eau et l'innovation. L'Agence soutient également les initiatives des collectivités clientes en faveur de la protection des ressources en eau, de la récupération des ressources et de la durabilité.

Reconnaissant l'importance de la protection et de la restauration du lac Simcoe et de son bassin versant pour l'Ontario, le gouvernement provincial a annoncé un financement de 24 millions de dollars en 2023 pour la conception, la construction et l'exploitation d'un projet de réduction du phosphore dans le marais Holland, situé dans le bassin versant du lac Simcoe. Le projet vise à réduire jusqu'à 5 tonnes de phosphore par an dans les eaux de drainage du marais de Holland.

À l'appui de ce projet et à la demande du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, l'AOE préparera une étude de recherche pour le projet en 2024 qui tiendra compte des éléments suivants :

- ◆ Les options pour les conceptions (c.-à-d. les terres humides artificielles, le traitement par lagunage, le traitement mécanique) capables de traiter le drainage déversé par le marais Holland;
- ◆ Une évaluation de la faisabilité de la récupération et de la réutilisation du phosphore provenant de l'installation;
- ◆ Une comparaison des estimations des coûts d'ordre de grandeur (c'est-à-dire des coûts d'investissement, d'exploitation et d'entretien) pour les options de conception;
- ◆ Les critères de sélection du site du projet pour chacune des options de conception et les sites existants qui répondent à ces critères;
- ◆ Les considérations de conception et de site basées sur les opérations de drainage du marais Holland et l'activité agricole; et
- ◆ Les mécanismes de recouvrement des coûts d'investissement et d'exploitation du projet, y compris l'analyse des parties bénéficiaires.

3. Orientation stratégique

Orientation stratégique 4 : Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau

L'AOE s'engage à travailler en partenariat avec les collectivités des Premières Nations et d'autres organismes gouvernementaux pour appuyer des solutions durables qui garantissent l'exploitation et l'entretien efficaces des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations. Les éléments clés de la stratégie de l'AOE à l'égard des Premières Nations comprennent l'instauration d'un climat de confiance par la promotion de la réconciliation, la fourniture de services qui répondent aux besoins des Premières Nations et l'aide au renforcement des capacités en matière d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans les communautés des Premières Nations.

Dans le cadre de l'engagement de l'Agence à travailler en partenariat avec les Premières Nations de l'Ontario, l'AOE a créé un Cercle consultatif des Premières Nations, composé d'un groupe diversifié de personnes qui s'identifient comme autochtones et représentent une variété de milieux, d'expériences et de communautés, afin d'acquérir une meilleure compréhension des questions plus larges liées à l'eau auxquelles sont confrontées les communautés des Premières Nations, d'un point de vue autochtone.

Le Cercle consultatif des Premières Nations rend compte au conseil d'administration de l'AOE par l'intermédiaire du Comité des Premières Nations du conseil d'administration et se réunit au moins quatre fois par an. L'objectif du Cercle consultatif est de conseiller l'Agence sur l'intégration des perspectives des Premières Nations dans les stratégies de l'Agence et de lui fournir une meilleure compréhension des défis auxquels les Premières Nations sont confrontées, non seulement en ce qui concerne le traitement de l'eau et des eaux usées dans leurs collectivités, mais aussi à la lumière de leur expérience, de leur culture et de leur histoire distincte au Canada.

Renforcer la confiance en favorisant la réconciliation

La réconciliation est un engagement important, qui doit être abordé de manière réfléchie, respectueuse et significative, en collaboration avec les populations autochtones. En collaboration avec un expert en réconciliation, l'AOE travaille à l'élaboration d'une feuille de route de réconciliation pour l'Agence qui évaluera l'état actuel de l'Agence en ce qui concerne son travail avec les populations autochtones, identifiera les problèmes et les lacunes, et élaborera un plan pour améliorer les actions de réconciliation de l'Agence. Le dialogue avec les clients des Premières Nations de l'Agence, ainsi qu'avec le Cercle consultatif des Premières Nations et d'autres organisations autochtones, sera un élément clé de l'élaboration de la feuille de route pour la réconciliation.

Dans le cadre de la feuille de route pour la réconciliation, l'AOE s'efforce de développer le savoir autochtone dans l'ensemble de l'Agence. Il s'agit notamment d'élaborer et de dispenser une formation sur les connaissances autochtones (par exemple, l'histoire, la culture, les croyances spirituelles, la vérité et la réconciliation) à la direction, au personnel et aux autres intervenants de l'Agence, y compris le conseil d'administration de l'Agence. Le Cercle consultatif des Premières Nations sera régulièrement consulté sur les sujets ayant un impact sur les Premières Nations, qui seront abordés dans le cadre de la formation.

Fournir des services qui répondent aux besoins des Premières Nations

Afin de s'assurer que l'Agence apporte un soutien effectif aux collectivités des Premières Nations de l'Ontario, l'AOE recueille régulièrement les commentaires de ses clients des Premières Nations sur les enjeux particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce qui pourrait être entrepris pour mieux les aider à traiter ces enjeux. En plus de recueillir les commentaires de ses clients, l'AOE demande régulièrement l'avis du Cercle consultatif des Premières Nations sur les problèmes liés à l'eau auxquels sont confrontées les communautés des Premières Nations et sur les mesures à prendre pour y remédier.

3. Orientation stratégique

La stratégie d'engagement de l'AOE auprès des clients des Premières Nations comprend la réalisation d'enquêtes en personne spécifiques à chaque communauté de clients, l'identification d'organisations ayant des relations avec les communautés des Premières Nations (par exemple, l'Ontario First Nations Technical Services Corporation), et la mise en relation avec ces organisations pour discuter des besoins des Premières Nations.

L'AOE s'efforce également de mettre en place et de promouvoir des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées qui répondent aux besoins des Premières Nations. Il s'agit notamment d'affiner et d'étendre les offres de services existantes qui se sont avérées efficaces et utiles pour les Premières Nations, et de développer ou d'adapter des services qui répondent aux problèmes auxquels sont confrontées les communautés des Premières Nations.

Les domaines d'intervention comprennent la formation et le renforcement des capacités, la gestion des actifs et les services SCADA, la gestion des projets d'investissement et les services d'intervention d'urgence. L'AOE élabore également une stratégie de marketing pour les Premières Nations afin de faire connaître l'Agence, notamment les services qu'elle fournit et la façon dont elle peut soutenir les Premières Nations.

Aider les communautés des Premières Nations à renforcer leurs capacités dans le domaine de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées

Aider les Premières Nations à devenir autonomes dans la gestion de leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en leur fournissant des services de formation et de renforcement des capacités est un autre domaine d'action important de l'Agence. Pour atteindre cet objectif, l'AOE élabore des programmes et offre des possibilités aux exploitants des Premières Nations de développer leurs compétences et leurs connaissances par le biais de la formation en usine, de l'expérience et du mentorat. L'Agence s'efforce également de promouvoir les carrières dans l'industrie de l'eau auprès des jeunes des Premières Nations et d'autres personnes, notamment en offrant des bourses destinées aux bénéficiaires autochtones,

en participant à des événements communautaires et à des foires éducatives, et en développant le programme éducatif OneWater® de l'Agence, qui réunit des éducateurs et des exploitants locaux du secteur de l'eau pour expliquer aux élèves comment l'eau est traitée, dans les communautés autochtones.

Orientation stratégique 5 : Assurer la viabilité à long terme de l'organisation

La stratégie de croissance à long terme de l'AOE continue de viser le maintien de sa clientèle actuelle en Ontario, l'élargissement de la portée des services fournis à ses clients et la recherche de nouveaux clients. La prestation de services à valeur ajoutée à nos clients, outre les services d'exploitation et d'entretien, est un volet clé de cette stratégie qui vise la fourniture de solutions globales en matière d'eau à chaque étape du cycle de vie de l'infrastructure. Cela comprend le soutien des clients dans la gestion de leurs biens et pour la planification, le financement et la préservation à long terme de leurs réseaux. Pour ce faire, nous investissons dans les outils et les systèmes informatiques qui permettent au personnel de l'Agence de prendre des décisions en connaissance de cause, de stimuler le rendement et de proposer des solutions globales aux clients. 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.

Se développer en tant que fournisseur de solutions globales en matière d'eau et répondre aux besoins des collectivités de l'Ontario en matière d'eau

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

3. Orientation stratégique

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

L'Agence se concentre sur l'augmentation de la prestation de services de collecte des eaux usées, d'approvisionnement en eau et d'eaux pluviales, ainsi que sur la prestation de services de gestion des actifs et d'infrastructure. Outre le maintien de la clientèle dans le secteur de l'exploitation et de l'entretien, l'élargissement du bassin de clients est essentiel pour que l'AOE atteigne ses objectifs en matière de revenus et de bénéfices nets en 2023 et par la suite.

Les mesures entreprises pour soutenir les objectifs de croissance de l'AOE sont les suivantes :

- ◆ Établir et maintenir des liens solides entre l'AOE et les décideurs des clients à tous les échelons (maires, conseils municipaux, directeurs généraux, responsables des travaux publics, etc.).
- ◆ Démontrer la valeur que représente l'AOE pour ses clients et produire d'excellents rapports de rendement, notamment à l'intention des décideurs.
- ◆ Communiquer régulièrement avec les conseils municipaux et les hauts fonctionnaires non clients, notamment les nouveaux élus municipaux et les directeurs généraux, pour leur présenter l'AOE et leur parler des avantages de ses services d'exploitation et d'entretien;
- ◆ Solliciter régulièrement 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.
- ◆ Promouvoir la valeur des services d'exploitation et d'entretien de l'AOE et d'autres services à valeur ajoutée pour répondre aux besoins en matière d'eau et d'eaux usées des collectivités de l'Ontario, notamment en participant à des conférences de l'industrie et en y faisant des présentations;
- ◆ Communiquer sur les nouveaux services et les innovations opérationnelles par le biais de « Dialogues sur l'eau », de conférences et de réunions régulières avec les clients;
- ◆ Informer les clients sur les possibilités de financement et les aider à saisir les occasions de financement;
- ◆ Recommander des solutions innovantes qui soutiennent les opérations de l'usine et permettent d'économiser de l'argent, y compris des demandes de subventions;
- ◆ Soutenir les activités de la communauté locale; et
- ◆ Produire et diffuser du matériel de marketing mettant l'accent sur le rôle de l'AOE comme fournisseur de solutions globales ainsi que sur la valeur offerte.

Facilitation de l'information et de la technologie

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

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

3. Orientation stratégique

Les domaines d'intérêt actuels du PRA visent à :

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

Les technologies et les outils évoluant sans cesse, l'Agence évaluera et actualisera également sa stratégie à long terme en matière de technologies de l'information afin de prendre en compte les solutions émergentes dans le secteur de l'eau. Cela comprendra des considérations relatives à l'informatique mobile et l'informatique pour s'assurer que le personnel dispose des outils et des renseignements dont il a besoin lorsqu'il en a besoin, ainsi qu'une planification à long terme en matière de résilience et d'adaptabilité pour s'assurer que les plans de renouvellement de l'AOE s'alignent sur le marché en évolution dans lequel elle opère.

3. Orientation stratégique

3.3 Indicateurs de rendement clés

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

Objectif stratégique	Indicateurs de rendement clés
<p>Maintien de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sûrs et fiables pour les clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tout au plus 2 systèmes d'approvisionnement en eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection inférieure à 90 % • Plus de 75 % des systèmes d'approvisionnement en eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection de 100 % • Tout au plus 5 systèmes de traitement des eaux usées exploités par l'AOE font l'objet de rapports d'inspection indiquant plus de 5 cas de non-conformité • Incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout au plus 20 incidents relatifs à la désinfection ▪ Tout au plus 10 incidents relatifs à l'efficacité des filtres [turbidité] • Avis d'ébullition de l'eau <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout au plus 4 avis résultant d'incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau relatifs à la désinfection ou à des tests microbiologiques ▪ Tout au plus 75 avis résultant de toutes les autres causes [bris, réparation, installation] • Tout au plus 3 installations de traitement des eaux usées obtiennent un taux de conformité inférieur à 90 % pour les limites d'effluents • Tout au plus 30 cas de contournement attribuables à des raisons autres qu'une charge hydraulique [problème d'équipement, pannes d'électricité, etc.]
<p>Rendement financier accru</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus annuels de 331,8 millions de dollars d'ici 2026
<p>Personnel motivé, participatif et travaillant de façon sécuritaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien ou amélioration l'indice de mobilisation des employés et l'indice d'inclusion de l'Agence • Réduction sur douze mois des taux de roulement volontaire • Maintien ou réduction des taux d'incidents à déclarer et des taux de temps perdu
<p>Amélioration de la satisfaction des clients</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de rétention des clients pour les opérations et l'entretien de 97 % ou plus [en terme de revenus et de nombre de clients]

3. Orientation stratégique

3.4 Initiatives et mesures du rendement 2024

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

Orientation stratégique 1 : Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau	
Attirer, fidéliser et développer un personnel de qualité	<ul style="list-style-type: none">◆ Réduire d'une année sur l'autre le taux de rotation de l'Agence, avec un objectif de 11,1 % ou moins.◆ L'indice d'engagement des employés est passé de 69,9 en 2022 à 72 en 2024 [sur la base des résultats du sondage sur l'engagement des employés de la fonction publique de l'Ontario].
Renforcer une culture et un état d'esprit proactifs en matière de santé, de sécurité et de bien-être	<ul style="list-style-type: none">◆ Maintenir ou réduire le taux d'incidents à déclarer, la cible étant de 1,38 ou moins pour 2024◆ Maintenir ou réduire le taux d'absence résultant de blessures, la cible étant de 0,36 ou moins pour 2024
Démontrer l'engagement et la responsabilité en matière d'équité, de diversité et d'inclusion	<ul style="list-style-type: none">◆ L'indice d'inclusion passe de 75 en 2022 à 77 en 2024 [sur la base des résultats du sondage sur l'engagement des employés de la fonction publique de l'Ontario].
Orientation stratégique 2 : Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux	
Opérer pour la conformité	<ul style="list-style-type: none">◆ Voir les indicateurs de rendement clés opérationnels figurant à la section 3.3.
Maximiser la durée de vie des actifs des clients	<ul style="list-style-type: none">◆ Augmenter d'une année sur l'autre le pourcentage de bons de travail qui incluent un journal de travail, la main-d'œuvre, l'identification ou la localisation des actifs [base de référence à établir en 2024].

3. Orientation stratégique

Objectif stratégique	Mesure(s) de rendement
Orientation stratégique 3 : Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement	
Réduire l'empreinte environnementale de l'AOE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Recueillir et évaluer les données relatives à l'utilisation du parc automobile afin d'établir une base de référence pour l'empreinte des émissions de gaz à effet de serre du parc automobile de l'Agence d'ici à la fin de 2024.
Améliorer la résilience de l'infrastructure des clients et leur empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le projet « Net Zéro » de Petawawa permettra de réacheminer 7 000 tonnes de déchets organiques une fois que la mise en œuvre sera terminée et que le système d'énergie renouvelable sera opérationnel. ◆ Soutenir l'achèvement de 30 % de la conception du projet « Net Zéro » de Timmins d'ici à la fin de 2024. ◆ Réaliser au moins cinq études de faisabilité/pilotes pour des initiatives de réacheminement des déchets organiques et de récupération des ressources qui aboutissent à la mise en œuvre d'au moins deux projets de production d'énergie renouvelable d'ici à la fin de 2026. ◆ Collaborer avec les municipalités de la province pour obtenir un financement pour la résilience des infrastructures d'au moins 1,5 million de dollars par année pour les projets d'infrastructure et de maintien en bon état
Assurer la gestion des ressources en eau de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Fournir une expertise en la matière pour soutenir le développement de plans de résilience climatique des eaux usées pour deux ou plusieurs clients de l'Agence. ◆ Étude de recherche/faisabilité pour le projet de réduction du phosphore dans le marais Holland, qui répond à toutes les exigences de la lettre d'instructions du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, achevée dans le délai de six mois fixé par le ministre.
Orientation stratégique 4 : Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau	
Renforcer la confiance en favorisant la réconciliation	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Augmenter d'une année sur l'autre le pourcentage du personnel de l'Agence ayant suivi une formation de sensibilisation aux questions autochtones au cours des cinq dernières années (base de référence à établir en 2024). ◆ Augmenter d'une année sur l'autre le pourcentage de dirigeants de l'Agence [équipe de haute direction et équipe de direction] et de membres du conseil d'administration qui ont suivi une formation de sensibilisation aux questions autochtones au cours des cinq dernières années (base de référence à établir en 2024).
Fournir des services qui répondent aux besoins des Premières Nations	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Augmenter le nombre de clients des Premières Nations qui demandent les services de l'AOE par an, avec un objectif de trois ou plus pour 2024. ◆ Augmenter le nombre de nouveaux projets ou services fournis aux clients existants des Premières Nations

3. Orientation stratégique

Objectif stratégique	Mesure(s) de rendement
Aider les communautés des Premières Nations à renforcer leurs capacités dans le domaine de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées	<ul style="list-style-type: none">◆ Fournir une expérience pratique et un soutien à au moins cinq exploitants des Premières Nations par an.
Orientation stratégique 5 : Assurer la viabilité à long terme de l'organisation	
Se développer en tant que fournisseur de solutions globales en matière d'eau et répondre aux besoins des collectivités de l'Ontario en matière d'eau	<ul style="list-style-type: none">◆ Se développer en tant que fournisseur de solutions globales en matière d'eau et répondre aux besoins des collectivités de l'Ontario dans le domaine de l'eau
Faciliter l'information et la technologie [Programme de renouvellement des activités]	<ul style="list-style-type: none">◆ Configurer et intégrer la solution du système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et la déployer dans l'ensemble de l'AOE en 2024◆ Créer un tableau de bord pilote pour les mesures prioritaires en 2024; déterminer les résultats du projet pilote et établir des mesures de référence pour la précision et l'utilisation des données en 2025; mesurer les résultats en 2026.

4. Évaluation et gestion des risques

L'AOE s'est dotée d'un programme de gestion globale des risques (GGR) conforme aux exigences de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en la matière, y compris le cadre et la directive de la FPO en matière de GGR. La politique et le cadre de GGR, qui sont approuvés tous les ans par le conseil d'administration, décrivent la façon dont l'AOE s'acquitte des activités de gestion des risques, ce qui comprend la détermination et l'évaluation des risques, l'élaboration de mesures d'intervention et de plans d'action, la surveillance des risques et la présentation de rapports sur les résultats des processus de gestion des risques.

La GGR a pour but de discerner les événements pouvant avoir une incidence sur l'AOE et de gérer les risques de manière à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs stratégiques et à la réalisation du plan d'activités. Le conseil d'administration et la haute direction de l'AOE s'assurent qu'un processus solide de GGR est en place afin de prendre des décisions éclairées en fonction des risques, compte tenu du niveau de risque approprié, à tous les échelons de l'organisme. Les risques sont cernés et confirmés dans le cours normal des activités; ils sont classés dans le registre des risques de l'AOE et font l'objet d'une évaluation et d'une surveillance régulière. Tous les trimestres, la haute direction et le conseil d'administration reçoivent des renseignements à jour sur les plans de gestion des risques.

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

- ◆ Capital humain, santé et sécurité - Risque de perte résultant d'un rendement humain inadéquat ou défaillant ou d'incidents liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement;
- ◆ Finances - Risque de perte résultant d'un mauvais rendement ou d'une mauvaise gestion des actifs financiers, ou de processus financiers inadéquats;
- ◆ Technologie - Risque de perte résultant d'une technologie, de systèmes et de processus inadéquats;
- ◆ Opérationnel - Risque de perte résultant d'une infrastructure ou de processus inadéquats ou défaillants;
- ◆ Stratégique - Risque découlant de l'incapacité de l'organisation à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'affaires et des stratégies appropriés et à prendre des décisions efficaces concernant l'affectation des ressources; les risques peuvent également découler de l'incapacité de l'organisation à s'adapter à l'évolution de l'environnement opérationnel; et
- ◆ Externe - Risques découlant de facteurs externes et environnementaux qui peuvent avoir un impact négatif sur les opérations en cours.

4. Évaluation et gestion des risques

En outre, l'AOE analyse les liens entre les risques afin d'atténuer ceux qui sont étroitement liés. En prenant les mesures nécessaires pour atténuer ces risques, elle en atténue d'autres. Les résultats du processus annuel de détermination et d'évaluation des risques sont présentés au conseil d'administration et à son Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels, l'accent étant mis sur les secteurs de risque prioritaires de l'AOE. Pour déterminer ces secteurs, on se fie au jugement de la haute direction et du bureau responsable du programme de gestion globale des risques, en mettant l'accent sur les risques suivants :

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

L'AOE a récemment entrepris un examen externe de son programme de GGR afin d'évaluer l'efficacité des processus de GGR actuels de l'Agence et d'identifier les possibilités d'amélioration, dont la plupart ont été mises en œuvre au cours de l'année 2023. Les principales améliorations ont consisté à affiner la politique et le cadre de GGR de l'Agence, à renforcer le processus d'identification des risques de l'Agence, à définir l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance de l'Agence, et à développer les activités de formation et de sensibilisation aux risques. D'autres améliorations, notamment la mise en œuvre d'une solution logicielle pour mieux suivre et gérer les risques de l'Agence, seront mises en œuvre en 2024.

5. Communication du plan d'activités

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

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Orientation stratégique 1 : Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau		
Attirer, fidéliser et développer un personnel de qualité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestionnaires et employés de l'AOE ◆ Employés potentiels ◆ Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs ◆ Autres intervenants de la fonction publique de l'Ontario 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le service des ressources humaines travaillera avec le service des communications pour rafraîchir la marque employeur de l'Agence et promouvoir l'AOE en tant qu'employeur de choix. ◆ Les ressources humaines collaborent avec les responsables pour garantir des processus d'orientation et d'intégration harmonieux et cohérents pour les nouveaux employés. ◆ Les gestionnaires de l'Agence rencontreront leur personnel pour discuter des cheminements de carrière potentiels et des possibilités d'apprentissage. ◆ Le vice-président, les ressources humaines et le chef de la direction travailleront avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et divers intervenants de la fonction publique de l'Ontario pour trouver des solutions concernant la rémunération concurrentielle des exploitants de l'Agence. ◆ Les ressources humaines établiront des liens avec des établissements secondaires et postsecondaires afin d'améliorer le programme d'enseignement coopératif de l'AOE et de faire connaître le secteur de l'eau et l'AOE aux jeunes chercheurs d'emploi. ◆ 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. ◆ Le service des ressources humaines entrera en contact avec les membres du personnel inscrits aux programmes pour les futurs gestionnaires et dirigeants et leur fournira une orientation. ◆ Le service des ressources humaines et les gestionnaires informeront les employés des initiatives et plans d'action en matière d'engagement, notamment par des courriels, le bulletin interne Weekly Flows et lors de rencontres individuelles.

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Renforcer une culture et un état d'esprit proactifs en matière de santé, de sécurité et de bien-être	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestionnaires et employés de l'AOE 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le groupe Santé, sécurité et bien-être de l'Agence travaille avec les gestionnaires de la sécurité, des processus et de la conformité et d'autres membres du personnel des centres régionaux et de l'Agence pour communiquer avec les employés et les former aux exigences du système de gestion de la santé et de la sécurité de l'Agence et pour les inciter à faire de la santé, de la sécurité et du bien-être une partie intégrante de leurs activités quotidiennes. L'information sera transmise lors de réunions en personne, dans des courriels et par le biais d'autres canaux de communication.
Démontrer l'engagement et la responsabilité en matière de diversité, d'équité et d'inclusion	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestionnaires et employés de l'AOE ◆ Employés potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les services des ressources humaines et des communications poursuivront la mise en œuvre du plan de communication sur la diversité et l'inclusion de l'Agence, qui décrit les messages clés, les publics cibles et les périodes de diffusion dans le cadre de la stratégie de diversité et d'inclusion de l'Agence. ◆ Les ressources humaines incluront une communication hebdomadaire sur la diversité et l'inclusion dans les flux hebdomadaires.

Orientation stratégique 2 : Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux

Opérer pour la conformité	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestionnaires et employés de l'AOE ◆ Clients 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les gestionnaires des processus de sécurité et de conformité communiquent avec le groupe de conformité de l'entreprise et les équipes opérationnelles en ce qui concerne le rendement de l'Agence en matière de conformité et les possibilités d'amélioration. ◆ Le groupe de conformité de l'entreprise et les opérations communiqueront avec le personnel concernant l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'évaluation des risques liés aux eaux usées pour l'Agence. ◆ Les responsables des opérations et du développement des affaires communiqueront avec les clients au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre de rapports de conformité améliorés.
---------------------------	---	--

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Maximiser la durée de vie des actifs des clients	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaires et employés de l'AOE 	<ul style="list-style-type: none"> Le groupe Normes de gestion des affaires et des actifs communiquera avec la direction et le personnel des opérations au sujet de la mise en œuvre du cadre de gestion de la qualité de la gestion des actifs de l'Agence et de la mise en œuvre de pratiques améliorées de gestion de l'entretien dans l'ensemble de l'Agence.
Améliorer les opérations	<ul style="list-style-type: none"> Gestionnaires et employés de l'AOE 	<ul style="list-style-type: none"> Les groupes Innovation et solutions d'infrastructure et Normes de gestion des affaires et des actifs communiquera avec la direction et le personnel des opérations sur les possibilités d'améliorer les services d'optimisation des processus et des actifs de l'Agence, les techniques d'entretien et les pratiques de gestion des actifs, ainsi que la prestation de services de gestion des actifs dans les domaines de l'approvisionnement en eau, du traitement des eaux usées et des eaux de ruissellement.
Fournir un excellent service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> Clients 	<ul style="list-style-type: none"> Les groupes chargés des opérations et du développement des affaires communiquent régulièrement avec les clients, notamment en programmant des réunions régulières, en fournissant des rapports réguliers et en évaluant la satisfaction des clients.

Orientation stratégique 3 : Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement

Améliorer la résilience de l'infrastructure des clients et leur empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Clients 	<ul style="list-style-type: none"> Les directeurs des pôles régionaux, des opérations, des services techniques d'entreprise et du développement des affaires tiendront des réunions régulières avec les clients actuels et potentiels (y compris des réunions virtuelles) pour discuter de ce que l'AOE peut faire pour les aider à gérer leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, ce qui comprend entre autres la planification, le financement et l'exécution de programmes et d'initiatives d'amélioration des immobilisations, qui permettront d'augmenter l'efficacité des systèmes, d'éviter l'enfouissement des déchets, de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre et de prolonger la vie de l'infrastructure.
--	---	--

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Réduire l'empreinte environnementale de l'AOE	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestionnaires et employés de l'AOE ◆ Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le personnel du groupe Innovation et solutions d'infrastructure fournira une formation sur la durabilité et l'impact du changement climatique au personnel de l'Agence, et sollicitera un retour d'information sur les possibilités de réduire l'empreinte environnementale de l'AOE. ◆ Le personnel chargé de l'approvisionnement communiquera avec les fournisseurs au sujet de leurs politiques et pratiques durables en matière d'environnement.
Assurer la gestion des ressources en eau de l'Ontario	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clients ◆ Partenaires académiques ◆ Autres intervenants [par exemple, les offices de protection de la nature locales] 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les gestionnaires et le personnel d'Innovation et solutions d'infrastructure et des opérations soutiennent les initiatives de recherche qui favorisent la gestion des ressources en eau et l'innovation. ◆ Les groupes opérations, innovation et solutions d'infrastructure, et développement commercial, soutiendront les initiatives communautaires des clients en faveur de la protection des ressources en eau, de la récupération des ressources et du développement durable.

Orientation stratégique 4 : Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau

<p>Renforcer la confiance en favorisant la réconciliation</p> <p>Fournir des services qui répondent aux besoins des Premières Nations</p> <p>Aider les communautés des Premières Nations à renforcer leurs capacités dans le domaine de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Communautés des Premières Nations et conseils tribaux représentant des secteurs régionaux ◆ Cercle consultatif des Premières Nations 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les gestionnaires et le personnel des Opérations et du Développement des affaires ont recueilli les commentaires directs des clients des Premières Nations et du Cercle consultatif des Premières Nations de l'Agence sur les défis individuels auxquels les Premières Nations sont confrontées dans la gestion et l'entretien de leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et sur ce qu'ils pensent que l'AOE pourrait faire de mieux pour les aider à résoudre ces problèmes. ◆ Les services des opérations et du développement des affaires continueront de favoriser les relations avec les décideurs des communautés des Premières Nations par l'entremise d'associations sectorielles des Premières Nations comme le Conseil canadien pour le commerce autochtone, l'Aboriginal Water and Wastewater Association of Ontario et l'Association des agents financiers autochtones du Canada.
--	---	--

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 services des opérations et du développement des affaires coordonneront des initiatives avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du MEPP et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, selon le cas. ◆ Le groupe des solutions d'infrastructure de l'AOE travaillera avec les communautés des Premières Nations pour soutenir l'exécution de divers projets importants relatifs à l'eau.

Orientation stratégique 5 : Assurer la viabilité à long terme de l'organisation

<p>Se développer en tant que fournisseur de solutions globales en matière d'eau et répondre aux besoins des collectivités de l'Ontario en matière d'eau</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Clients ◆ Clients potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Le personnel de l'AOE assistera et prendra la parole à des congrès du secteur, 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. ◆ Les directeurs des pôles régionaux, des opérations, des services techniques d'entreprise et du développement des affaires tiendront des réunions régulières avec les clients actuels et potentiels [y compris des réunions virtuelles] pour discuter de ce que l'AOE peut faire pour les aider à gérer leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, ce qui comprend entre autres la planification, le financement et l'exécution de programmes et d'initiatives d'amélioration des immobilisations, qui permettront d'augmenter l'efficacité des systèmes, d'éviter l'enfouissement des déchets, de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre et de prolonger la vie de l'infrastructure.
---	---	---

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Faciliter l'information et la technologie	<ul style="list-style-type: none">◆ Gestionnaires et employés de l'AOE◆ Clients	<ul style="list-style-type: none">◆ 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.◆ Le BGP du PRA travaillera en étroite collaboration avec le groupe responsable des activités d'exploitation pour s'assurer de la mise en œuvre harmonieuse des initiatives du PRA, y compris l'organisation d'ateliers sur les processus et l'élaboration et la mise en œuvre de plans de formation détaillés.◆ 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.

5. Communication du plan d'activités

Alignement des services sur les objectifs du plan

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

Surveillance des progrès réalisés

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

Mesure du rendement

Dans le cadre de son engagement à améliorer la présentation de rapports à tous les échelons de l'organisation, l'AOE continuera de fournir des renseignements sur des indicateurs du rendement essentiels autres que les objectifs énoncés dans le présent plan. L'Agence s'efforcera de constamment améliorer le rendement des mesures qui font l'objet d'un suivi dans le cadre de consultations régulières auprès de la haute direction, des cadres supérieurs et du conseil d'administration.

Communication interne du plan d'activités

L'information relative au Plan stratégique et aux initiatives du Plan d'activités 2024-2026 sera communiquée au personnel-cadre de l'AOE au début de 2024. De plus, le « Message de la présidente et chef de la direction », soit un bulletin électronique préparé périodiquement par le bureau du président-directeur général, présentera les principales initiatives stratégiques et mesures du rendement et fera le point sur les progrès réalisés par l'organisme à cet égard tout au long de l'année.

5. Communication du plan d'activités

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

Le calendrier de communication du plan d'activités et du rapport annuel de l'AOE se présente comme suit.

Point	Calendrier
Plan d'activités 2024-2026 approuvé par le conseil d'administration de l'AOE et soumis au ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	Décembre 2023
<i>Message de la présidente et chef de la direction</i> – Communication, par courriel, destinée au personnel et décrivant les principaux objectifs commerciaux et financiers et les progrès accomplis pour les atteindre.	Mensuel ou trimestriel [au besoin]
Résumé des initiatives prises dans le cadre du plan d'activités 2024-2026 fourni à la direction de l'AOE	T1, 2024
Soumission du rapport annuel 2023 au conseil d'administration	T2, 2024
Rapport d'étape du 1 ^{er} trimestre de 2024 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	T2, 2024
<i>Site Web de l'AOE</i> – Publication du rapport annuel 2023	T2/T3, 2024 [après le dépôt à l'Assemblée législative]
Rapport d'étape du 2 ^e trimestre de 2024 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	T3, 2024
Rapport d'étape du 3 ^e trimestre de 2024 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	T4, 2024
Rapport d'étape du 4 ^e trimestre de 2024 présenté à la haute direction et au conseil d'administration [inclus dans le rapport annuel 2023]	T2, 2025

Présentation du plan d'activités

Lorsqu'il a été examiné et approuvé par le conseil d'administration de l'AOE, le plan d'activités est présenté annuellement au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, au plus tard le 31 décembre, aux fins d'approbation. Dans les 30 jours suivant l'approbation du plan par le ministre, une version publique est affichée sur le site Web de l'AOE.

6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

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

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

6.1 Mandat

L'AOE est une entreprise opérationnelle créée aux termes de la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement* et régie par un conseil d'administration. Elle a pour mandat de fournir à ses clients des services de traitement de l'eau et des eaux usées et des services connexes de manière à protéger la santé de la population et l'environnement et à encourager la conservation des ressources en eau. Ces services comprennent la planification, la conception, la construction et l'exploitation des stations de traitement et de leurs réseaux de distribution et de collecte. Les rôles, pouvoirs et responsabilités de l'AOE sont énoncés dans un protocole d'entente (PE) conclu avec le MEPP. Ce protocole a été mis à jour en 2012 et reconfirmé en 2015, 2018, 2019 et 2021 par le ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et le président

du conseil d'administration de l'Agence. L'AOE exerce ses activités conformément à diverses politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario énoncées dans le PE.

6.2 Vision, mission et valeurs

Vision et mission de l'AOE

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

Valeurs de l'AOE

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

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

- ◆ **Travail d'équipe** – Nous mettons en commun nos connaissances, compétences et talents locaux et collaborons avec nos partenaires pour répondre aux besoins des collectivités que nous servons.
- ◆ **Fiabilité** – Nous fournissons des services essentiels qui respectent et vont au-delà des normes de conformité et nous respectons nos engagements les uns envers les autres et envers nos partenaires.
- ◆ **Écoute** – Nous consultons nos partenaires et collaborons avec eux pour identifier des solutions qui répondent à leurs besoins.
- ◆ **Sécurité** – Nous faisons de la santé, de la sécurité et du bien-être sur au travail et dans les collectivités où nous vivons et travaillons notre priorité numéro un.
- ◆ **Transparence** – Nous communiquons ouvertement, honnêtement et authentiquement entre nous et avec nos partenaires.

6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

- ◆ **Environnement** – Nous protégeons l'environnement grâce à des solutions innovantes, afin de promouvoir la santé et la durabilité des collectivités que nous servons.
- ◆ **Diversité** – Nous adoptons diverses perspectives et nous nous efforçons de créer un environnement équitable et inclusif où chacun de nous se sent respecté et habilité à atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

6.3 Gouvernance

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

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

L'AOE s'est dotée d'une grille de compétences pour son conseil d'administration, afin de s'assurer que les membres du conseil possèdent les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle à long terme de l'organisme. Le conseil d'administration de l'AOE est composé de membres dont les compétences et les expériences diversifiées lui permettent d'assumer efficacement ses responsabilités en matière de gestion. Collectivement, les membres possèdent de l'expérience dans les secteurs public et privé ainsi que dans la gestion de sociétés municipales, y compris les sociétés de services publics.

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

législative de la province par l'entremise du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.

Le Conseil de l'AOE a mis sur pied un certain nombre de comités permanents pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de supervision. Les comités actuels comprennent le Comité de la vérification et des finances; le Comité du renouvellement des activités et de la technologie; le Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels; le Comité des Premières Nations; et le Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations. Des groupes de travail temporaires peuvent également être mis sur pied, si le conseil d'administration le juge nécessaire, pour fournir une orientation en matière de gestion et superviser certaines initiatives de l'organisme.

6.4 Obligation de rendre compte

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

- ◆ Respect des exigences établies par les organismes de réglementation appropriés [ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences, médecins-hygiénistes, etc.] relativement aux installations qu'elle exploite.
- ◆ Production de rapports à l'intention de ses clients sur les installations municipales de traitement de l'eau qu'elle exploite.
- ◆ Préparation d'un rapport annuel, qu'elle présente au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, rapport qui est ensuite déposé à l'Assemblée législative et mis à la disposition de la population ontarienne en ligne à www.ocwa.com/fr.
- ◆ 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.

6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

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

6.5 Activités et services de l'AOE

Outre ses activités principales d'exploitation et d'entretien, l'AOE offre à ses clients un vaste éventail de services connexes, incluant des services d'ingénierie, de la formation ainsi que d'autres services techniques et consultatifs comme l'optimisation des processus, la gestion de la consommation d'énergie et la gestion des biens. Son objectif est d'aider ses clients municipaux, des Premières Nations et autres à gérer leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées et leurs réseaux connexes de collecte et de distribution, et ce, à toutes les étapes du cycle de vie de ces biens, et de les aider à assurer la durabilité de leurs réseaux. Dans toutes ses activités, l'AOE cherche assidûment à employer des technologies, des solutions et des processus novateurs afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et la fiabilité des installations.

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

La majorité des employés de l'AOE travaille directement à développer, à vendre et à offrir des solutions pour les clients. Cette main-d'œuvre est formée de gens très compétents qui possèdent une longue expérience au sein du secteur du traitement de l'eau et des eaux usées. Certains membres du personnel ont commencé à fournir des services d'exploitation aux clients municipaux de l'AOE avant sa création en 1993, ayant travaillé pour les prédécesseurs de l'AOE, à savoir la Division de l'exploitation des services publics du ministère de l'Environnement et la Commission des ressources en eau de l'Ontario, laquelle avait été créée en 1956 pour superviser les ressources en eau de la province.

L'AOE a une capacité inégalée d'offrir une excellente performance en ce qui concerne la conformité et la sûreté des technologies et des installations de toutes tailles des nombreuses et diverses régions de la province. Les employés de l'AOE traitent l'eau et les eaux usées pour des municipalités de toutes tailles, allant de 1,4 million d'habitants dans la municipalité régionale de Peel à moins de 2 400 personnes à Moose Factory. L'AOE est également fière de compter de nombreux clients des Premières Nations dans son portefeuille opérationnel.

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

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

6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

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

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

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

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

7. Annexe B – Lettre de mandat pour 2024

Ministry of the Environment,
Conservation and Parks

Office of the Minister

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

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

Bureau du ministre

777, rue Bay, 5^e étage
Toronto (Ontario) M7A 2J3
Tél. : 416-314-6790



357-2023-1193

July 6, 2023

Mr. Joseph Pennachetti
Ontario Clean Water Agency
2085 Hurontario Street, Suite 500
Mississauga ON L5A 4G1
Email: pennachetti@ocwa.gov.on.ca

Dear Mr. Pennachetti:

I am pleased to share our government's 2024 priorities for the Ontario Clean Water Agency (OCWA).

As Chair, you play a vital role in helping OCWA achieve its mandate. It is important that your agency's goals, objectives, and strategic direction continue to align with our government's priorities and direction. As part of the government of Ontario, agencies are expected to act in the best interests of the people of Ontario and ensure that they provide value for money to taxpayers. Agencies are also required to adhere to government policies and directives.

Per the requirements of the Agencies and Appointments Directive, this letter sets out my expectations for OCWA for 2024. These priorities include:

1. Competitiveness, Sustainability and Expenditure Management

- Identifying and pursuing opportunities for revenue generation through partnerships, where appropriate.
- Identifying efficiencies and savings through innovative practices, and/or improved program sustainability.
- Operating within the agency's financial allocations.
- Complying with applicable direction related to supply chain centralization, including contract harmonization for planned and pending procurements, accounting practices and realty interim measures for agency office space.
- Leveraging and meeting benchmarked outcomes for compensation strategies and directives.

...2

Mr. Joseph Pennachetti

Page 2.

2. Transparency and Accountability

- Abiding by applicable government directives and policies and ensuring transparency and accountability in reporting.
- Adhering to accounting standards and practices, and responding to audit findings, where applicable.
- Identifying appropriate skills, knowledge, and experience needed to effectively support the board's role in agency governance and accountability.

3. Risk Management

- Developing and implementing an effective process for the identification, assessment, and mitigation of agency risks, including potential future emergency risks.

4. Workforce Management

- Optimizing OCWA's capacity to support the best possible public service delivery, including redeploying resources to priority areas, where needed.
- Supporting the implementation of the Community Jobs Initiative (CJI) by identifying opportunities to relocate new or existing agencies to lower cost communities

5. Digital Delivery and Customer Service

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

6. Data Collection

- Improving how the agency uses data in decision-making, information sharing, and reporting to inform outcome-based reporting and improve service delivery.
- Increasing data sharing with Supply Ontario, when applicable, regarding procurement spending and planning, contract arrangements and vendor relations to support data-driven decision-making.

7. Diversity and Inclusion

- Developing and encouraging diversity and inclusion initiatives by promoting an equitable, inclusive, accessible, anti-racist, and diverse workplace.
- Adopting an inclusion engagement process to ensure all voices are heard to inform policies and decision-making.

...3

Mr. Joseph Pennachetti

Page 3.

In addition to these government-wide priorities, subject first to OCWA's stated objects, in conjunction with its full and unconditional compliance with all applicable legislation, including but not limited to the CIPA, and subject secondly to OCWA's MOU with the Minister, OCWA's mandate for the year 2024 will consider the following goals:

- Supporting the province in its ongoing response to the COVID-19 outbreak within the Agency's powers as set out in *Capital Investment Plan Act, 1993* (CIPA).
- Managing the agency's operations efficiently, effectively, and safely, with a focus on providing value to OCWA's clients and the province by continually looking for ways to improve productivity, manage costs, enhance service delivery, and provide a safe and inclusive workplace that promotes diversity and tolerance.
- Supporting the adoption of principled, evidence-based, and strategic long-term infrastructure planning by:
 - Working with OCWA's clients to develop comprehensive, long-term asset plans for their water and wastewater systems;
 - Working with the ministry and other government stakeholders to examine the most appropriate way for OCWA to support their clients in building water and wastewater infrastructure projects, consistent with CIPA and subject to approval by the ministry; and
 - Increasing waste diversion by supporting the development and implementation of renewable energy centres that use wastewater and concentrated organic waste to generate biogas for productive use.
- Supporting the effective planning, development, building, and operation of municipal and other water and wastewater systems through the provision of a comprehensive range of engineering and other technical and advisory services to water and wastewater system owners. This would include providing recommendations and advice on how to increase the efficiency and capacity of their systems, reduce the cost of delivery and maximize the life of their water and wastewater infrastructure.
- Enhancing municipal infrastructure resiliency, including supporting energy-savings and energy from waste programs and programs focused on flood management, and working with the agency's clients to optimize and upgrade their water and wastewater facilities.

...4

Mr. Joseph Pennachetti

Page 4.

- Providing emergency response support to the province by ensuring that the agency's emergency response teams are ready and able to provide emergency assistance within 24 hours, should the need arise, and setting emergency preparedness goals that reflect the importance of the agency's role as an emergency responder for drinking water and wastewater emergencies in Ontario.

- Helping to protect water and the Great Lakes by:
 - Working with clients to prevent phosphorus and other damaging nutrients from entering local water sources through the effluent that is released from their wastewater treatment facilities; and
 - Educating the public, through education and awareness programs, about the importance of water and the Great Lakes, as well as the proper disposal of medications and other contaminants.

- Helping to improve drinking water for Ontario's First Nations communities by working collaboratively with my ministry's Indigenous Drinking Water Projects Office as well as the Walkerton Clean Water Centre to:
 - Provide training and operational support services, including remote monitoring and oversight, to support First Nations in the operation and maintenance of water and wastewater systems within their communities; and
 - Support efforts to eliminate long-term drinking water advisories in First Nation communities.

I would be pleased to discuss these priorities during our next meeting, and I look forward to hearing how they will be reflected in the agency's upcoming business plan and in ongoing agency operations.

Thank you and your fellow board members for your continued commitment to the Ontario Clean Water Agency. Your work and ongoing support is invaluable to me and the people of Ontario.

Should you have any questions, please feel free to contact Lee Hawke, Manager, Program Delivery Unit at lee.hawke@ontario.ca

Sincerely,



David Piccini
Minister of the Environment, Conservation and Parks

c: Terry Bender, President and CEO, Ontario Clean Water Agency
Serge Imbrogno, Deputy Minister, MECP
Lee Hawke, Manager, Program Delivery Unit, MECP

8. Annexe C – Plan de ressources humaines

8.1 Aperçu de l'effectif

En septembre 2023, l'AOE comptait 965 employés. Le tableau ci-après fournit un aperçu de l'effectif.

Sommaire de l'effectif			
	Régulier	Contrat à durée déterminée	Total
Temps plein	865	100	965

Répartition des employés selon le sexe

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

8.2 Grandes priorités en matière de ressources humaines

8.2.1 Attirer et retenir des gens formidables

Les priorités stratégiques concernant les personnes et la culture sont conçues pour répondre à l'évolution des besoins et des attentes des employés de l'AOE, soutenir la transformation des services de l'Agence et améliorer de manière significative la façon dont les besoins des clients de l'AOE et des autres intervenants sont satisfaits. L'AOE reconnaît que ce sont les personnes qui font le succès de l'Agence et qu'il est important d'investir en elles, aujourd'hui et pour l'avenir.

Attirer des personnes de qualité dans le secteur de l'eau et à l'AOE, en tant qu'employeur de choix, est une priorité pour l'Agence. L'AOE reconnaît que dans un monde de pénurie de talents, les employés souhaitent que leur travail ait plus de valeur. En 2024, l'AOE commencera à définir la proposition de valeur des employés de l'Agence afin de mieux comprendre la valeur unique que l'AOE offre en tant qu'employeur aux employés actuels et potentiels. Cela joue un rôle clé dans l'attraction, l'engagement et la rétention des meilleurs talents et dans l'amélioration de l'image de marque de l'AOE en tant qu'employeur. La mise en valeur de la marque employeur de l'Agence et la mise en œuvre d'initiatives visant à promouvoir les possibilités de carrières dans l'industrie de l'eau et des eaux usées, et à l'AOE en particulier, restent des priorités clés. Il s'agit notamment d'établir des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur et d'autres organisations pour faire connaître les possibilités de carrière dans le secteur de l'eau et des eaux usées, ainsi que d'élaborer une stratégie d'acquisition de talents orientée vers l'avenir.

Au fur et à mesure que de nouveaux employés rejoignent l'Agence, il est important que le programme d'intégration de l'Agence soit rationalisé pour soutenir les nouveaux employés. L'AOE a mis au point un nouveau programme d'intégration axé sur les nouveaux employés des opérations et des métiers, et s'efforcera d'étendre ce programme à tous les nouveaux employés et cadres. En ce qui concerne les exploitants actuels, l'AOE s'attache à offrir des cheminements de carrière et des incitatifs

clairs pour l'obtention d'une attestation de plus haut niveau et continue à chercher des solutions en matière de rémunération concurrentielle.

Les données du sondage sur la rémunération permettent à l'AOE de comparer ses salaires à ceux de l'industrie et de prendre des décisions stratégiques concernant les initiatives de rémunération et de classification. L'AOE continue de travailler avec ses syndicats et ses partenaires de la fonction publique de l'Ontario pour trouver des solutions créatives, comme l'initiative de cheminement de carrière des exploitants de l'Agence, afin de s'assurer que l'Agence a la capacité d'attirer et de retenir des personnes qualifiées.

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

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

8.2.2 Renforcer un état d'esprit proactif en matière de santé, de sécurité et de bien-être

Une main-d'œuvre saine, sûre et engagée est essentielle pour atteindre les buts et objectifs de l'organisation. Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des employés de l'AOE reste une priorité permanente pour l'Agence. Au cours des dernières années, elle a déployé beaucoup d'efforts à instaurer une culture axée sur la santé et la sécurité et à améliorer son programme dans ce domaine, ce qui a mené à une diminution des blessures en milieu de travail.

Une planification proactive et un esprit de prévention ont permis à l'Agence de maintenir des environnements de travail sûrs et d'atteindre ou de dépasser les objectifs annuels en matière de santé et de sécurité. L'AOE a lancé son programme « Don't Walk By » en 2021 en tant que programme axé sur la prévention et indicateur de rendement clé, dans le but de reconnaître et de corriger les conditions dangereuses avant qu'un incident ne se produise. Le programme Don't Walk By continue d'enregistrer une forte croissance et l'engagement des employés augmente. L'amélioration de la culture de l'AOE en matière de santé, de sécurité et de bien-être continue de gagner du terrain dans l'ensemble de l'AOE en tant qu'étape essentielle vers un état d'esprit de prévention.

La prochaine étape que l'AOE entreprend pour améliorer ses programmes de santé, de sécurité et de bien-être consiste à élaborer une approche durable à long terme en matière de santé mentale et de bien-être. À ce jour, l'AOE a bien progressé en augmentant les possibilités de communication et d'apprentissage en matière de santé mentale et de bien-être, et en offrant aux employés un meilleur accès aux ressources disponibles. Le programme amélioré de santé mentale et de bien-être de l'AOE s'appuiera sur des recherches externes et sur les commentaires internes provenant d'une enquête de satisfaction des employés et de groupes de discussion.

8.2.3 Démontrer l'engagement et la responsabilité en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)

L'AOE est un chef de file dans le secteur de l'eau et reconnaît que la réussite de l'Agence repose sur la diversité, l'intégration, l'équité et l'acceptation d'une main-d'œuvre qui réunit des expériences, des milieux et des perspectives différentes. En identifiant les lacunes par rapport aux objectifs de l'EDI et en y remédiant, l'AOE vise à créer des solutions plus innovantes et alliées qui répondent aux besoins des employés et des clients.

Reconnaissant l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation, l'AOE a élaboré sa première stratégie pluriannuelle d'EDI et son plan de lutte contre le racisme, qui ont été mis en œuvre sur une période de trois ans. L'AOE a passé l'année dernière à évaluer la réussite de sa stratégie d'EDI, à effectuer une analyse de l'environnement et à recueillir les réactions internes par le biais d'une enquête de satisfaction des employés et de groupes de discussion. La vision renouvelée de l'Agence est de favoriser une expérience des employés ancrée dans l'équité, la diversité et l'inclusion, et de cultiver une culture où les employés se sentent en sécurité, valorisés et capables de réaliser leur plein potentiel. La feuille de route du plan EDI sera mise à jour à la lumière de l'évaluation de l'Agence de ses progrès, pour orienter la détermination d'objectifs, de programmes et d'initiatives à venir.

8.2.4 Relations de travail

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

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

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

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

Cela comprend :

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

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

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

Les réalisations du PRA à ce jour incluent :

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

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

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

10. Annexe E – Stratégie de communication

La stratégie de communication de l'AOE a pour but de nouer des liens solides et mémorables avec ses divers publics. Les stratégies axées sur le client et les initiatives de changement de l'AOE, telles que la nouvelle vision, la mission et les valeurs de l'Agence et la mise à jour du plan stratégique, créent le besoin de communiquer des renseignements importants à plusieurs publics de l'Agence sur une base continue. De plus, l'AOE engage des communications directes auprès de la population en ce qui a trait à la protection de ses réseaux hydriques et de l'environnement par l'entremise du programme d'éducation OneWaterMD (Une eau pour tous) et de la campagne de sensibilisation « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes).

Publics de l'AOE

Les activités de communication de l'AOE visent six 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 **employés potentiels**, qui envisagent de rejoindre l'équipe de l'AOE, qu'ils soient issus d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'une université, qu'ils aient une deuxième carrière ou qu'ils soient néo-Canadiens, etc;
- ◆ Les **partenaires** qui envisagent de collaborer avec l'AOE; et
- ◆ Le **grand public**, qui prend connaissance du travail de l'AOE dans la collectivité grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation.

Messages clés

Les messages clés de l'AOE visent à transmettre des renseignements importants à divers intervenants. Voici quelques-uns de ces messages :

- ◆ L'AOE est un partenaire digne de confiance qui exploite plus de 1 000 installations d'eau et d'eaux usées en Ontario, plus que tout autre exploitant au Canada.
- ◆ L'AOE est un organisme de la Couronne menant ses activités selon le principe du recouvrement des coûts; elle relève du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.
- ◆ L'AOE est un « fournisseur de solutions globales en matière d'eau » qui offre une grande diversité de services dans les secteurs de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées, y compris l'exploitation, la gestion et l'entretien des installations, l'adduction, la gestion des actifs, la gestion énergétique et l'optimisation des processus.
- ◆ L'AOE joue un rôle clé dans l'entretien de l'infrastructure de traitement des eaux de ses clients; elle gère des actifs de plus de 15 milliards de dollars pour le compte de ses clients.
- ◆ L'AOE est l'expert en eau potable en Ontario; elle approvisionne en eau potable propre et salubre une personne sur trois dans la province et s'assure que les quelques 1,1 milliard de litres d'eaux usées qu'elle traite et rejette dans les lacs et les rivières de l'Ontario respectent les normes environnementales les plus strictes.
- ◆ L'AOE contribue à protéger les Grands Lacs en optimisant l'enlèvement des éléments nutritifs dans les installations de traitement des eaux usées qu'elle exploite et en informant le public sur l'élimination sécuritaire des médicaments et d'autres produits qui contaminent les réseaux d'eau.
- ◆ L'AOE veille à ce que les communautés des Premières Nations de l'Ontario disposent d'une eau potable de qualité par l'intermédiaire de son centre régional pour les Premières Nations, ainsi que dans l'ensemble de l'Agence, en offrant une formation et un soutien aux exploitants des Premières Nations responsables de la gestion des systèmes d'approvisionnement en eau communautaires, ainsi que des services directs d'exploitation et d'entretien lorsque cela est nécessaire.

10. Annexe E – Stratégie de communication

- ◆ L'AOE contribue à réduire l'impact des changements climatiques en aidant ses clients à renforcer leurs installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées pour faire face aux changements climatiques et en limitant les émissions de gaz à effet de serre par la réduction de la consommation d'énergie dans les installations qu'elle exploite.
- ◆ L'AOE soutient le développement et la mise en œuvre de nouvelles technologies de l'eau en s'associant à ses clients municipaux et à des entreprises technologiques pour trouver des solutions novatrices et mettre à l'essai de nouveaux produits et services.
- ◆ L'AOE est axée sur sa clientèle et a démontré qu'elle peut prospérer dans un marché compétitif.
- ◆ Les équipes opérationnelles de l'AOE obtiennent d'excellents résultats en matière de conformité.
- ◆ L'AOE se soucie de la santé des collectivités qu'elle dessert et de l'environnement.
- ◆ Les employés de l'AOE jouent un rôle actif dans la collectivité. Ils participent à des activités communautaires, à des programmes d'information sur l'eau et à des campagnes de sensibilisation pour faire mieux connaître le secteur de l'eau partout dans la province.
- ◆ Grâce à ses pôles régionaux, l'AOE est toujours à proximité, prête à fournir des services d'urgence, en cas de besoin.

Principales initiatives en 2024

En 2024, l'AOE se concentrera sur les initiatives de communication suivantes :

- ◆ Lancement du nouveau site Web de l'AOE. Le nouveau site Web mettra fortement l'accent sur les carrières afin de soutenir la stratégie de recrutement de l'Agence.
- ◆ Poursuivre le déploiement de la nouvelle vision, de la nouvelle mission et des nouvelles valeurs de l'Agence dans l'ensemble de l'entreprise. L'engagement de l'AOE envers les personnes qui comptent sur ses services et envers son personnel, pour qu'il puisse se sentir lié à l'Agence, est au cœur de ce renouvellement. La proposition

renouvelée de vision, mission et valeurs se reflètent en outre par les engagements que les membres du personnel de l'AOE prennent les uns envers les autres et envers la population qu'ils servent – il ne s'agit pas que d'un discours, mais également d'une volonté qui anime les gestes au quotidien.

- ◆ Poursuivre la création et la mise à jour du matériel de promotion et de communication pour promouvoir le rôle de l'AOE à titre de fournisseur de solutions globales et de partenaire digne de confiance. Cela comprend des documents ciblés dans des domaines clés, incluant les services de planification de la gestion des biens et la récupération des biosolides, des matières organiques et des ressources pour les municipalités.
- ◆ Poursuivre les « Water Talks » (Dialogues sur l'eau) de l'AOE, une série de webinaires en ligne mettant en vedette des experts de l'Agence et de l'industrie destinée aux clients actuels et potentiels et aux professionnels du secteur de l'eau et des eaux usées.
- ◆ Cultiver l'image de marque de l'AOE en soumettant des articles et en animant des présentations lors de conférences et de salons professionnels de l'industrie.
- ◆ Actualiser et réviser le programme éducatif OneWaterMD (Une eau pour tous) de l'AOE, notamment en intégrant une perspective autochtone dans l'ensemble du programme, en ajoutant plus de contenu interactif et en veillant à ce que les activités soient conformes au nouveau programme d'études en sciences de l'Ontario.
- ◆ Poursuivre la campagne de sensibilisation publique « I Don't Flush » (Pas dans les toilettes) sur les médias sociaux, en se concentrant sur le message général selon lequel « les toilettes et les drains ne sont pas des poubelles ».

10. Annexe E – Stratégie de communication

Communications internes

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

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

10. Annexe E – Stratégie de communication

Communications externes

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

Initiative/Activité	Objet	Fréquence
Bulletin électronique (Waterline)	Tenir les clients actuels et potentiels informés des tendances du secteur et des domaines d'expertise de l'AOE	Trimestrielle
Site Web	Tenir les clients actuels et potentiels ainsi que le grand public informés des services et des activités de l'AOE et communiquer nos coordonnées	En continu
Dépliants	Mettre en valeur les nouvelles offres de produits de l'AOE et renseigner les clients potentiels	En continu
Vidéos	Éduquer les clients et leurs collectivités et les clients potentiels sur les offres de services de l'AOE, le processus de traitement de l'eau et des eaux usées et la valeur de l'eau	En continu
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	Annuelle
Rapport annuel	Fournir un compte rendu exhaustif des réalisations et des activités de l'AOE pour l'année écoulée et faire le point sur les finances et les indicateurs de rendements clés	Annuelle
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, notamment par l'élimination adéquate des produits qui ne doivent pas être jetés dans les toilettes	En continu
Commandites	Commanditer des activités dans les collectivités où l'AOE fournit des services	En continu
Salons professionnels/conférences	Participer (en ligne ou en personne) à des salons professionnels du secteur de l'eau pour faire connaître les capacités et les services de l'AOE. Recueillir de l'information sur le secteur et faire des présentations lors de conférences	En continu

10. Annexe E – Stratégie de communication

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

11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

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

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 et d'autres organismes gouvernementaux, ainsi qu'avec plus de 13 universités de l'Ontario, afin d'établir un programme d'épidémiologie basé sur les eaux usées pour la province. Ce programme, dirigé par le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, a permis au gouvernement de détecter et de surveiller la présence des signatures génétiques du SARS-CoV-2 (COVID-19) dans les eaux usées et d'identifier de manière proactive l'existence ou l'augmentation de la prévalence de la COVID-19 dans des communautés spécifiques. Le programme de surveillance des eaux usées de l'Ontario est considéré comme un programme de premier plan sur la scène internationale, ce qui démontre la capacité de l'AOE à soutenir les priorités gouvernementales clés qui ont un impact direct sur la santé publique.

L'AOE soutient également l'Agence de santé publique du Canada (ASPC) dans l'extension du programme inter-laboratoires de surveillance des eaux usées de l'Ontario à l'ensemble du Canada, en transformant le programme en un programme national élargi d'essais d'aptitude accrédités. L'AOE a entamé en interne le processus d'accréditation et prévoit d'obtenir l'accréditation d'ici à la fin de 2024.

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

◆ **Consortium pour l'eau de l'Ontario (CEO)** – L'AOE et le CEO ont conclu un partenariat à long terme qui décrit la collaboration entre les deux organismes afin d'appuyer la recherche, le développement et la démonstration des technologies et des pratiques d'assainissement de l'eau, et d'offrir un soutien stratégique aux entreprises technologiques et aux municipalités. Le CEO et l'AOE participent sur une base régulière aux différentes activités éducatives et promotionnelles organisées, souvent en collaboration avec d'autres organismes. Ces activités visent à mieux sensibiliser les gens aux questions relatives à l'eau et facilitent les échanges entre les chercheurs universitaires, les membres de l'industrie et le secteur public sur les façons dont les municipalités peuvent gérer divers enjeux. Cette collaboration entre le CEO et l'AOE a donné lieu au premier atelier ontarien sur l'intensification des procédés de traitement des eaux usées, qui a réuni un large éventail d'intervenants, y compris des chercheurs, des fournisseurs de technologie, des organismes de réglementation et des gestionnaires d'installations, pour discuter des avantages potentiels de l'intensification des procédés de traitement des eaux usées, en soulignant les possibilités, des études de cas spécifiques et des défis à surmonter pour parvenir à une adoption plus large de la technologie. Un deuxième atelier a été organisé en 2023 afin de rapprocher les clients de l'AOE des approches d'intensification des procédés de traitement des eaux usées et de rapprocher les clients municipaux des meilleures pratiques et des options techniques qui soutiennent et enrichissent leurs approches de prise de décision. Le partenariat CEO/AOE a également abouti à la création du groupe de travail municipal pour la carboneutralité, composé de plus de 25 dirigeants municipaux (municipalités clientes ou non de l'AOE) qui se réunissent et discutent des défis et des possibilités en matière de biodigestion et de projets carboneutres.

11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

◆ **Centre for Advancement of Water and Wastewater Technologies (CAWT) du Collège Fleming** – L'AOE a collaboré avec le CAWT du collège Fleming dans le cadre d'un certain nombre de projets d'innovation dans le secteur de l'eau et des eaux usées, notamment pour faire la démonstration de technologies des partenaires du CAWT dans des installations exploitées par l'AOE de la ville de Kawartha Lakes. L'Agence se réjouit de pouvoir soutenir les possibilités d'exploiter les installations de démonstration et d'essai du CAWT pour valider et certifier de nouvelles solutions innovantes en matière de gestion des eaux usées.

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

- **Collaboration entre l'AOE et le groupe de recherche sur l'eau potable de l'Université de Toronto** – L'AOE fournit un soutien financier à la Chaire de recherche du CRSNG pour la surveillance de la qualité de l'eau et les technologies avancées/émergentes de traitement de l'eau potable. L'AOE a conclu une entente à titre de partenaire financier pour la période 2022-2027, avec quelques clients de la province qui sont membres du groupe de recherche. Ce programme et son équipe de recherche d'experts ont également été mis à profit pour fournir une formation sur des sujets liés aux processus à l'Agence et pour soutenir l'AOE dans l'étude des procédés pouvant agir sur les réseaux des clients de l'Agence.
- **Université de Waterloo** – L'AOE offre un soutien financier et en nature, à la chaire de recherche industrielle en traitement de l'eau du CRSNG à l'Université de Waterloo. Cette chaire de recherche travaille en étroite collaboration avec des partenaires de l'industrie, comme l'AOE, pour mener des projets de recherche appliquée pouvant contribuer à améliorer le processus de traitement de l'eau et qui présentent un intérêt pour les acteurs de l'industrie et les utilisateurs finaux du secteur municipal.

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

- **Université Western/Université de Waterloo/Brown and Caldwell** – Consultation sur les substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées dans les systèmes d'approvisionnement en eau;
- **Université de Waterloo** – Microplastiques dans les biosolides et économie d'énergie avec la technologie de réacteur à biofilm avec membrane d'aération et recherche sur les infrastructures d'eaux pluviales comme les bassins de rétention et sur l'impact sur la réduction des gaz à effet de serre;
- **Université de Windsor** – Impacts des changements climatiques sur les systèmes d'approvisionnement en eau et la demande en eau, ainsi que le rôle des réseaux d'alimentation en eau dans la transition énergétique;
- **Université métropolitaine de Toronto** - Détection et surveillance des émissions de gaz à effet de serre sur les sites de traitement nord-américains, qui comprennent à la fois l'eau et les eaux usées; et
- **Université de York** - Recherche en matière de contrôle de surveillance et d'acquisition de données (SCADA) et d'apprentissage automatique, avec pour objectif à long terme de soutenir les outils d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle dans les systèmes d'approvisionnement en eau.

◆ **Programme des Grands Lacs du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs - Initiative sur les biosolides** - Le projet examine les pratiques innovantes sur la façon dont les municipalités peuvent utiliser les solides provenant du flux de déchets de leurs usines de traitement des eaux usées et en faire bénéficier le bassin des Grands Lacs.

11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

- ◆ **Congrès mondial de l'eau de l'International Water Association (IWA) (2024)** - L'AOE apporte son soutien à l'IWA par l'intermédiaire d'experts en la matière qui siègent au comité d'organisation de l'Ontario et font également office de présidents de séance pour les différents volets de la conférence, notamment les défis liés à la pénurie d'eau, le changement climatique et les incidences sur le traitement de l'eau et des eaux usées (qualité de l'eau de source, capacité, capacité de traitement, etc.)
- ◆ **Réseau canadien de l'eau (RCE)** – L'AOE offre un soutien, à titre de membre du Groupe de leaders du Consortium sur les eaux urbaines du Canada, qui regroupe des services publics, des municipalités, des chercheurs, des organisations industrielles, gouvernementales et autres qui s'intéressent aux enjeux de la gestion des eaux municipales au Canada et mènent des initiatives visant à accélérer, à promouvoir et à améliorer les décisions à cet égard. L'AOE soutient divers groupes du RCE, au besoin, notamment par sa participation au groupe d'échange stratégique de niveaux de service du Consortium sur les eaux urbaines du Canada.
- ◆ **Association canadienne des eaux potables et usées (ACEPU)** – L'ACEPU crée un pont entre les municipalités sur des questions comme la législation fédérale, les programmes et les tendances émergentes dans le secteur de l'eau et des eaux usées. L'Association produit et fournit des documents d'orientation, met sur pied des comités de recherche et constitue une voix officielle au niveau fédéral pour tout ce qui touche le secteur de l'eau. L'AOE fournit un soutien à l'ACEPU et siège à son conseil d'administration en Ontario.
- ◆ **Water Environment Association of Ontario (WEAO)** – La WEAO représente des spécialistes des eaux usées et des propriétaires de systèmes de traitement des eaux usées en Ontario et constitue la section ontarienne de la Water Environment Federation (WEF). L'AOE dispose d'un siège au conseil d'administration, apporte son soutien et participe aux groupes de travail et aux comités de la WEAO et du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, engagés dans diverses discussions sur l'industrie et les changements réglementaires en matière d'environnement.
- ◆ **Ontario Water Works Association (OWWA)** – avec le soutien de son organisation mère, l'American Water Works Association (AWWA), est à l'avant-plan de la recherche, de l'élaboration de technologies et de politiques en matière d'eau potable sûre, en quantité suffisante et durable. L'OWWA est une association bénévole sans but lucratif qui regroupe plus de 1 500 professionnels de l'industrie de l'eau. L'AOE siège au conseil d'administration de l'OWWA et quelques employés de l'AOE fournissent un soutien en nature à l'OWWA, notamment à la présidence et la coprésidence de divers comités de l'association.
- ◆ **Ontario Municipal Water Association (OMWA)** – L'Ontario Municipal Water Association (OMWA) représente plus de 180 municipalités et autorités publiques chargées de l'eau potable en Ontario. L'OMWA rassemble un large éventail de compétences pour fournir une orientation et un leadership sur les questions politiques, législatives et réglementaires. L'OMWA est orientée vers des mesures visant à assurer la meilleure sécurité, qualité, fiabilité et durabilité possible de l'eau potable en Ontario. L'AOE dispose d'un siège au conseil d'administration.

Au fil des ans, l'AOE a noué des liens et établi des partenariats avec diverses entreprises technologiques dans le secteur de l'eau pour soutenir le développement et la mise à l'essai de leurs technologies dans le but de répondre aux besoins opérationnels de l'Agence et à ceux de ses clients. L'AOE continuera de collaborer avec ces entreprises et cherchera des occasions de former de nouveaux partenariats tout au long de 2024 et par la suite.