

# **Plan d'activités 2016-2018 de l'Agence ontarienne des eaux**

## Table des matières

<b>1.</b>	<b>Résumé</b> .....	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>Analyse environnementale</b> .....	<b>4</b>
2.1	Économie.....	4
2.2	Tendances du secteur.....	5
2.3	Mesures législatives fédérales et provinciales.....	8
2.4	Priorités du gouvernement provincial.....	9
2.5	Investissement dans les outils de TI et examen organisationnel de l'Agence.....	11
2.6	Questions liées aux effectifs.....	11
<b>3.</b>	<b>Orientation stratégique</b> .....	<b>13</b>
3.1	Stratégies de l'AOE pour 2016-2018.....	13
3.2	Objectifs stratégiques et mesures du rendement pour 2016-2018.....	20
3.3	Initiatives de 2016 et mesures du rendement.....	20
<b>4.</b>	<b>Évaluation et gestion des risques</b> .....	<b>23</b>
<b>5.</b>	<b>Mise en œuvre et communication du plan d'activités</b> .....	<b>25</b>
<b>6.</b>	<b>Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE</b> .....	<b>27</b>
6.1	Mandat.....	27
6.2	Vision et mission.....	27
6.3	Gouvernance.....	28
6.4	Obligation de rendre compte.....	29
6.5	Opérations et activités de l'AOE.....	29
<b>7.</b>	<b>Annexe B – Réalisations de 2015</b> .....	<b>32</b>
<b>8.</b>	<b>Annexe C – Plan des ressources humaines</b> .....	<b>37</b>
8.1	Aperçu des effectifs.....	37
8.2	Stratégie de recrutement.....	37
8.3	Stratégie de rémunération.....	38
8.4	Planification de la main-d'œuvre.....	39
8.5	Diversité.....	39
8.6	Continuité du leadership.....	39
8.7	Participation des employés.....	41
8.8	Santé, sécurité et mieux-être du personnel.....	41
<b>9.</b>	<b>Annexe D – Plan de gestion de la technologie de l'information</b> .....	<b>42</b>
<b>10.</b>	<b>Annexe E – Stratégie de communication</b> .....	<b>45</b>
<b>11.</b>	<b>Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers</b> .....	<b>50</b>

## 1. Résumé

Le Plan d'activités 2016-2018 de l'Agence ontarienne des eaux (AOE) reprend et développe l'assise posée dans le plan 2015-2017. Les initiatives stratégiques sont regroupées sous trois domaines prioritaires : l'expansion de l'Agence par la croissance de ses activités en Ontario; l'augmentation de la productivité et de l'efficacité; et l'offre continue de valeur aux clients, aux employés et à la collectivité. En outre, nous continuerons de surveiller la conformité aux règlements pour assurer une eau potable propre et salubre, d'améliorer l'environnement, y compris les Grands Lacs; et de promouvoir la santé et la sécurité pour nos employés.

La stratégie d'expansion de l'AOE pour les 10 prochaines années vise à fidéliser notre clientèle existante, à élargir la portée des services que nous lui offrons et à trouver de nouveaux clients en Ontario. Notre premier objectif est de devenir pour nos clients un « fournisseur de solutions totales », qui sait répondre à tous leurs besoins en matière de traitement de l'eau, des eaux usées et des ressources en eau, qui les aide à gérer leurs actifs et les assiste dans la planification, le financement et la préservation à long terme de leurs réseaux. Nous sommes persuadés qu'en ciblant les besoins et en y répondant, nous pourrions conserver notre clientèle et même l'élargir au cours de la prochaine décennie, sachant que ces activités seront aussi d'un grand bénéfice pour la population ontarienne.

Autre objectif important, nous chercherons encore d'autres façons de gérer nos activités et de réduire le coût de la prestation des services à nos clients municipaux. Notre examen intérieur en vue de changer et de devenir une organisation plus efficace et plus rentable représente un moyen d'apporter de la valeur ajoutée à nos clients. Dans le cadre de notre engagement permanent visant à trouver des efficacités organisationnelles, nous continuerons de modifier nos outils et systèmes de technologie de l'information par l'entremise de notre Programme d'amélioration des outils informatiques (PAOIA). Nous mettrons aussi en œuvre les changements identifiés suite à l'examen interne que nous avons entrepris en 2014 dans le but d'améliorer notre productivité, de réduire les coûts et de fournir un meilleur service à notre clientèle.

Organisme public, nous savons que la réalisation de nos objectifs financiers et opérationnels n'est qu'un des éléments de notre réussite globale. Une grande partie de la valeur que nous créons pour nos clients, nos employés et la population ontarienne est le fruit des efforts que nous déployons pour protéger l'environnement, renforcer la santé publique, soutenir l'innovation dans la province et offrir des possibilités de développement économique et de croissance. Ces prochaines années, nous soutiendrons encore les initiatives qui apportent de la valeur aux intervenants et au public. Nos priorités pour 2016 consistent à soutenir les technologies ontariennes de l'eau, à améliorer l'approvisionnement en eau potable des communautés de Premières Nations, à agir sur le changement climatique et ses impacts sur nos réseaux de traitement, à sensibiliser les collectivités de l'Ontario à l'importance de l'eau, et à nous assurer que notre personnel soit en mesure d'atteindre nos objectifs à long terme.

## 2. Analyse environnementale

FACTEURS QUI AURONT UNE INCIDENCE SUR LES OBJECTIFS FINANCIERS, OPÉRATIONNELS ET DE GESTION DE 2016 À 2018	
FACTEURS EXTERNES	FACTEURS INTERNES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Économie</li><li>• Tendances du secteur</li><li>• Mesures législatives fédérales et provinciales</li><li>• Priorités du gouvernement provincial</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investissement dans les outils de TI et examen organisationnel de l'Agence</li><li>• Questions liées aux effectifs</li></ul>

### 2.1 Économie

L'économie de l'Ontario continue de croître à un rythme modéré dans une conjoncture mondiale difficile. La *Mise à jour - Premier trimestre 2015-2016* du ministère des Finances, rendue publique en août 2015, prévoit une croissance pour l'Ontario. Même si les projections de croissance pour le reste du Canada et aux États-Unis ont été révisées à la baisse, on demeure généralement optimiste en ce qui concerne la croissance future de l'Ontario. Dans son *Rapport sur la politique monétaire* d'octobre 2015, la Banque du Canada déclare entrevoir une amélioration de la croissance économique mondiale en 2016 et 2017, même si celle-ci a été jusqu'à présent plus faible que prévu. La croissance au Canada a été d'un peu plus 1 % en 2015, les prévisions pour notre pays étant d'environ 2 % pour 2016 et 2,5 % pour 2017.

On prévoit que le raffermissement continu de la croissance aux États-Unis et la baisse du dollar canadien stimuleront les exportations de l'Ontario, mais en même temps, la baisse des prix du pétrole et d'autres produits de base, qui peuvent avoir un effet positif sur quelques entreprises ontariennes, pourraient continuer de nuire à l'économie globale canadienne. Par ailleurs, un redressement important du marché du logement aurait une incidence considérable sur l'économie de l'Ontario et du Canada. La faiblesse soutenue de l'inflation devrait limiter la hausse des prix des biens et services, mais elle maintiendra l'augmentation des revenus générés par les contrats actuels à prix fixe (autour de 1 %).

Dans le budget de l'Ontario de 2015, le gouvernement a indiqué qu'il continuerait de se concentrer sur la réduction de la dette et son engagement à équilibrer le budget d'ici 2017-2018. La province continue de fournir des fonds dans le cadre de sa Stratégie pour l'infrastructure municipale afin d'aider les municipalités à répondre à leurs besoins à long terme en matière d'infrastructure, subventionnant aussi des petites collectivités par le biais

du Fonds ontarien pour l'infrastructure communautaire et le Fonds des petites collectivités. Toutefois, ces fonds visent certains besoins d'infrastructure municipaux et ne suffiront pas à répondre à tous les investissements majeurs nécessités dans l'infrastructure de traitement de l'eau et des eaux usées d'un grand nombre de municipalités. Du côté fédéral, les promesses d'investissement du nouveau gouvernement en matière d'infrastructure pourraient aider à combler quelques-uns des besoins à court et à long terme des municipalités ontariennes, mais on ne connaît pas encore toute la portée des aides promises.

## 2.2 Tendances du secteur

Un examen de publications et rapports <sup>1</sup> récents du secteur de l'eau révèle plusieurs enjeux de taille et tendances importantes qui auront une incidence sur l'AOE et ses clients au cours des prochaines années. L'enjeu le plus urgent auquel font face un grand nombre de municipalités est encore la nécessité de remplacer leurs infrastructures vieillissantes de traitement de l'eau et des eaux usées et de mobiliser les fonds nécessaires pour pouvoir faire des investissements considérables dans la réparation, la mise à niveau ou le remplacement de leurs installations à long terme. Outre la nécessité d'investir gros dans les infrastructures, les municipalités doivent s'assurer que leurs réseaux peuvent composer avec les phénomènes météorologiques extrêmes de plus en plus fréquents attribuables au changement climatique. Autres tendances à noter dans le secteur : une sensibilisation accrue du public à la valeur des ressources en eau et des réseaux et services d'alimentation en eau, et des interventions visant à accroître le savoir-faire des municipalités dans la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) au moyen de mesures de conservation et d'utilisation efficace de l'eau et de l'énergie, mais aussi par l'utilisation de nouvelles technologies et de nouveaux processus, comme la récupération et la réutilisation des biosolides et des eaux usées.

Le *Rapport 2015 sur les priorités en gestion des eaux urbaines au Canada* du Consortium sur les eaux urbaines au Canada préconise la nécessité de mettre en œuvre le principe du recouvrement intégral des coûts et du financement, l'une des quatre grandes priorités jugées essentielles pour « faire avancer le débat national, susciter la collaboration et l'action en matière de gestion des eaux urbaines ». Les municipalités ont encore et toujours du mal à combler leur déficit en matière d'infrastructure, qui s'explique par des investissements insuffisants dans l'amélioration des immobilisations depuis de nombreuses années et des structures tarifaires pour l'utilisation de l'eau et des égouts municipaux qui ne correspondent pas au coût total d'exploitation et d'entretien des réseaux.

---

<sup>1</sup> Les publications étudiées sont le *Rapport 2015 sur les priorités en gestion des eaux urbaines au Canada* du Consortium sur les eaux urbaines au Canada; le *2015 State of the Water Industry Report* de l'American Water Works Association; le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* de 2012; le rapport *2015 Strategic Directions: U.S. Water Industry Report* de la firme Black and Veatch; et le rapport *Wastewater Infrastructure Needs Assessment Project* (novembre 2014) de l'Ontario Coalition for Sustainable Infrastructure.

La plupart des municipalités canadiennes doivent investir des sommes considérables dans leur infrastructure hydraulique. Selon le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* de 2012 <sup>2</sup>, la valeur actuelle des infrastructures canadiennes de traitement de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales est estimée à 362 milliards de dollars. Or, bon nombre de ces infrastructures se trouvent dans un état « passable » à « très mauvais » et devront être remplacées au cours de 20 prochaines années. Toujours selon le *Bulletin*, le coût de remplacement de ces infrastructures est estimé à 80,7 milliards de dollars, soit 6 515 \$ par ménage. De plus, au cours de cette période, il faudra investir 20 milliards de dollars supplémentaires pour mettre les infrastructures à niveau afin qu'elles soient conformes aux nouveaux règlements fédéraux sur le traitement des eaux usées.

Les problèmes de financement des réseaux d'eau et d'eaux usées ont été, dans certains cas, aggravés par le succès des campagnes de conservation et l'installation de compteurs, qui permettent aux municipalités de mieux comprendre les habitudes de consommation d'eau, de mieux gérer leurs réseaux et de facturer en fonction de la consommation réelle, car ces mesures ont réduit la consommation globale dans certaines municipalités. Certes, la diminution de la demande individuelle a réduit certains coûts d'exploitation, comme ceux liés à l'achat de produits chimiques et d'énergie, et a permis à des municipalités de reporter des projets d'expansion coûteux. Toutefois, elle a également réduit les revenus tirés de la consommation, ce qui exerce des pressions supplémentaires sur les municipalités qui peinent à gérer les coûts d'exploitation et d'entretien de leurs réseaux. En réponse à cette préoccupation, beaucoup de municipalités abandonnent aujourd'hui la tarification au volume pour les services de traitement de l'eau et des eaux usées, système qui établit les redevances en fonction de l'utilisation, pour adopter des structures qui prévoient à la fois une redevance fixe pour tous les utilisateurs des réseaux et des tarifs variables basés sur la consommation.

Un autre facteur susceptible de compromettre la capacité de certaines municipalités de se doter de fonds suffisants pour investir dans les services et infrastructures de traitement des eaux est le degré de compréhension chez le public de l'importance des ressources en eau et des systèmes et services de distribution d'eau. Comme l'indique le *State of the Water Industry Report* de 2015 de l'American Water Works Association, « s'il est vrai que la préservation de la santé publique, la satisfaction des clients et la protection de l'environnement sont des notions tout à fait acceptées, le public (ou, en tout cas, une minorité vocale) n'appuie généralement pas les niveaux de financement requis pour soutenir les services de traitement de l'eau et des eaux usées ». Cette situation peut entraîner une réticence politique à introduire des structures tarifaires qui reflètent les besoins en termes d'exploitation et d'entretien à long terme des réseaux d'eau municipaux, et peut aussi engendrer les importants problèmes de financement que doivent maintenant

---

<sup>2</sup> Au moment de la préparation du *Plan d'activités 2016-2018* de l'AOE, un sondage avait été mené auprès de municipalités canadiennes en vue de la préparation du *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes* de 2015, mais les résultats du sondage n'avaient pas été encore rendus publics.

surmonter certaines municipalités. L'AOE joue un rôle clé, car elle aide à préserver les infrastructures d'eau en Ontario, fournissant des services d'exploitation et d'entretien d'une valeur de plus de 20 milliards de dollars pour le compte de sa clientèle. Nous nous attachons aussi à faire mieux comprendre au public l'importance des installations de traitement de l'eau et des eaux usées et des réseaux de distribution et de collecte qui s'y rapportent, cela par le biais des programmes pédagogiques OneWater et I Don't Flush (Pas dans les toilettes), que nous expliquons davantage à la section 3.1.

La gestion des effets sur l'infrastructure des phénomènes météorologiques extrêmes découlant du changement climatique est une autre préoccupation pour un grand nombre de municipalités. Les émissions excessives de gaz à effet de serre (GES) ont changé l'environnement à jamais. Les courbes de fréquence des tempêtes et des orages changent, alors qu'on les croyait inchangeables et qu'elles étaient souvent basées sur des données recueillies sur plus de 100 ans. Les phénomènes pluvieux toujours plus fréquents et extrêmes peuvent engorger les systèmes municipaux d'égout d'eaux pluviales et usées, entraînant des inondations de sous-sol ainsi que des débordements d'égouts et des contournements d'eaux usées plus fréquents. De plus, les graves tempêtes hivernales peuvent causer des pannes d'électricité qui compromettent le fonctionnement des installations de traitement et des stations de pompage. Comme ces phénomènes, qui ne se produisaient jadis qu'une fois par génération, sont de plus en plus fréquents, l'AOE travaille aujourd'hui avec les municipalités pour accroître la résilience de leur infrastructure au moyen de pratiques de gestion exemplaires et de nouvelles technologies.

L'exploitation des réseaux d'eau et d'eaux usées requiert beaucoup d'énergie. Dans bien des cas, de 30 à 40 % de la consommation d'énergie de la municipalité est attribuable à ces réseaux. La consommation d'énergie constitue aussi une proportion importante des coûts d'exploitation des réseaux. En outre, la combustion de combustibles fossiles pour produire de l'électricité et de la chaleur émet des gaz à effet de serre qui contribuent au réchauffement de la planète et au changement climatique. Les campagnes de conservation et les améliorations apportées au code du bâtiment au cours de la dernière décennie ont atténué les pressions exercées sur les réseaux municipaux, ce qui a réduit la consommation d'énergie. Toutefois, comme nous l'avons indiqué précédemment, elles ont également réduit les revenus à un moment où des investissements accrus sont nécessaires pour renouveler l'infrastructure de traitement des eaux. Ces défis, conjugués à la hausse des coûts d'énergie et à une plus grande sensibilisation du public aux enjeux environnementaux, ont amené un grand nombre de municipalités et le secteur dans son ensemble à chercher des moyens plus efficaces et plus écologiques de gérer leurs réseaux d'eau et d'eaux usées.

Avec l'assistance de l'AOE, les municipalités de l'Ontario adoptent à présent des processus et des technologies améliorés qui réduisent la consommation d'énergie et l'utilisation de produits chimiques, tout en atténuant l'impact environnemental du traitement des eaux usées. L'Agence les aide à réaliser d'importantes économies d'énergie avec des programmes novateurs, comme l'initiative d'économies d'énergie qu'elle a entreprise avec la Société

indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), que nous expliquons en détail à la section 3.1. L'AOE appuie aussi le développement de nouvelles technologies qui améliorent la production de biogaz à partir de biosolides et de solutions très prometteuses qui pourraient atténuer notablement la production d'énergie utilisée dans le traitement des eaux usées. Elle travaille aujourd'hui avec des municipalités pour mettre en œuvre des projets pilotes et faire l'essai en grandeur réelle de ces technologies avec le concours d'universités et d'autres organismes de recherche.

### **2.3 Mesures législatives fédérales et provinciales**

Le cadre réglementaire auquel l'AOE est assujéti continue d'évoluer. En effet, les gouvernements fédéral et provincial modifient constamment leurs mesures législatives, leurs politiques et leurs programmes, ce qui aura une incidence sur les activités commerciales de l'Agence. Nous continuerons de nous tenir au courant des modifications qui pourraient être apportées aux règlements fédéraux et provinciaux sur les eaux usées et repérerons des possibilités d'offrir des services d'exploitation et d'entretien supplémentaires à nos clients actuels et potentiels pour les aider à respecter les nouvelles exigences réglementaires. Nous continuons aussi de participer aux travaux des groupes de travail du ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique (MEACC) et d'associations du secteur de l'eau pour aider dans la préparation de nouveaux règlements, pour aussi nous tenir au courant des nouvelles réglementations.

Parmi les changements qui auront une incidence sur l'AOE dans un proche avenir, notons l'introduction d'un nouveau langage modèle dans les prochaines éditions du permis de réseau municipal d'eau potable (PRMEP) et du permis d'aménagement de station de production d'eau potable (PASPEP), et une hausse des frais perçus pour le programme d'accréditation des exploitants d'installations d'eau et d'eaux usées. Dans le Bulletin n° 6 (Municipal Drinking Water Licensing Program) de mars 2015, on mentionne qu'une nouvelle annexe (E) sera ajoutée au permis qui portera des exigences pour la surveillance de la désinfection par rayonnements ultraviolets et la calibration des appareils. D'autres révisions seraient envisagées pour la nouvelle procédure, qui porteront notamment sur les crédits d'enlèvement (log) des pathogènes dans la filtration conventionnelle et les critères de performance relativement à la turbidité.

Les frais relatifs au programme d'accréditation des exploitants d'installations d'eau et d'eaux usées seront rehaussés à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016 (comme l'indique l'*Operator Certification Bulletin* de l'automne 2015) De plus, les demandes de certificat de classification des réseaux d'eaux usées et de certificat d'exploitant-en-formation d'installations d'eaux usées seront aussi assujétiées à des droits. Nouvelle exigence encore, les fournisseurs de formation devront faire réévaluer tous les trois ans leurs cours approuvés. La hausse des droits aura une incidence financière, quoique peu importante, pour l'Agence.



Par ailleurs, des changements réglementaires sont attendus qui pourraient aussi avoir une incidence sur l'Agence à l'avenir. Ainsi :

- Des modifications sont proposées relativement au Règl. de l'Ont. 169/03 (*Normes de qualité de l'eau potable de l'Ontario*) pris en vertu de la *Loi de 2002 sur la salubrité de l'eau potable* (LSEP) visant à réviser les normes de qualité, et relativement au Règl. de l'Ont. 170/03 (*Réseaux d'eau potable*) visant à réviser les dispositions concernant l'échantillonnage, l'analyse et la production des rapports. L'impact le plus marqué pour l'Agence proviendra de la modification des normes pour l'arsenic, des nouvelles exigences concernant la surveillance des acides haloacétiques (AHA) et la modification majeure des exigences visant la surveillance et la préparation des rapports pour les trihalométhanes (THM). Ces changements seront introduits graduellement entre 2016 et 2020 (comme l'indique l'avis 012-4213 affiché au Registre environnemental de l'Ontario).
- Une nouvelle directive est attendue pour les exploitants en formation de réseaux d'eau potable et d'eaux usées qui travaillent seuls dans un sous-réseau ou une installation (comme le mentionne le site Web du Bureau ontarien d'accréditation en matière d'eau et d'eaux usées, à la section *News*. La directive vise à clarifier le rôle attendu des exploitants en formation et à s'assurer que ceux-ci reçoivent des conseils et soient suffisamment surveillés par l'exploitant responsable quand ils travaillent seuls et qu'ils changent le processus opérationnel dans le réseau. Si la directive est approuvée, l'AOE pourrait devoir exiger de la documentation supplémentaire concernant les procédures opérationnelles, la formation, la consignation des travaux effectués par l'exploitant en formation, et la surveillance des méthodes par l'exploitant responsable et l'exploitant responsable en chef.
- Une « Procédure de désinfection des conduites principales » propre à l'Ontario a été préparée. Le MEACC en a communiqué une version préliminaire à tous les propriétaires et organismes d'exploitation de réseaux résidentiels municipaux d'eau potable et à d'autres parties intéressées. Si elle est adoptée, la procédure définit la marche à suivre lors d'une réparation d'urgence des conduites principales.
- Des révisions sont aussi prévues pour la Norme de gestion de la qualité de l'eau potable (NGQEP) et les instructions s'y rapportant (comme l'indiquent le Guide de poche sur la NGQEP et les révisions proposées, version 2.0, de juin 2013). Le changement viserait surtout à rendre la norme plus claire et, à l'exception des exigences proposées pour l'amélioration continue du suivi et des mesures, dont on ne connaît pas l'incidence, l'AOE n'anticipe pas de changements majeurs relativement à ses plans d'exploitation pour se conformer à la nouvelle norme.

## 2.4 Priorités du gouvernement provincial

Les priorités du gouvernement provincial, qui ont été énoncées dans le plus récent Discours du Trône, comprennent la croissance de l'économie, la création de bons emplois, les investissements dans les talents et les compétences des Ontariens de la naissance à la retraite, la construction d'une infrastructure moderne, les transports en commun, un réseau de transport intégré et un climat des affaires dynamique axé sur l'innovation, la créativité et les partenariats afin d'accroître la prospérité.

La première ministre a envoyé une lettre de mandat à tous les membres du Conseil des ministres dans laquelle elle indique qu'elle s'attend à ce que leur ministère aide le gouvernement à atteindre ses objectifs. La lettre de mandat envoyée au ministre de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique fait état des priorités suivantes :

- prendre des mesures en matière de changement climatique;
- protéger les Grands Lacs;
- améliorer le réacheminement des déchets;
- améliorer l'eau potable fournie aux Premières Nations;
- améliorer la santé des pollinisateurs;
- protéger la population contre les produits toxiques;
- soutenir le développement du Cercle de feu;
- accroître la responsabilité des pollueurs.

L'AOE est bien placée pour aider le ministère à donner suite à plusieurs de ces priorités, particulièrement les mesures en matière de changement climatique, la protection des Grands Lacs et l'amélioration de l'eau potable fournie aux Premières Nations. Plus précisément :

- Pour atténuer l'impact du changement climatique, nous travaillons aux côtés de nos clients pour adapter leurs réseaux d'eau potable et d'eaux usées au contexte du changement climatique et nous les aidons à réduire les émissions de GES par le biais de programmes d'économies d'énergie (voir la section 3.1) et par la production d'énergie à partir des déchets.
- En tant qu'exploitant de plus de 200 stations de traitement des eaux usées en Ontario, dont beaucoup sont situées dans le bassin des Grands Lacs, nous aidons à protéger les Grands Lacs et d'autres étendues d'eau en enlevant le phosphore et d'autres éléments nutritifs nocifs des 500 milliards de litres d'eaux usées que nous traitons pour le compte de nos clients.
- Par nos programmes éducatifs OneWater et I Don't Flush, nous sensibilisons le public à l'importance de l'eau et des Grands Lacs, mais aussi à l'importance d'éliminer de manière appropriée les médicaments et d'autres contaminants. Nous décrivons ces programmes plus loin à la section 3.1.

- Nous veillons à ce que les communautés de Premières Nations de l'Ontario aient de l'eau potable propre en offrant des services de formation et de transition, notamment des services de surveillance et de supervision à distance, aux communautés autochtones qui exploitent et entretiennent leurs réseaux d'eau.

## 2.5 Investissement dans les outils de TI et examen organisationnel de l'Agence

Le Programme d'amélioration des outils informatiques de l'AOE (PAOIA) a été créé en 2012 pour mettre à niveau les processus opérationnels et les outils de technologie de l'information (TI), réduire les coûts pour nos clients grâce aux gains d'efficacité, veiller à la conformité soutenue et améliorer la compétitivité effective de l'AOE dans le secteur de l'eau. Comme la mise en œuvre de ce programme requiert des ressources financières et humaines considérables, le conseil d'administration a créé un groupe de travail chargé de superviser l'affectation des ressources et des dépenses dans le cadre du programme (voir l'*Annexe D – Plan de gestion de la technologie d'information*).

L'examen organisationnel interne entrepris en fin de 2014 est une autre initiative nécessitant des ressources considérables.

Le conseil d'administration a créé un autre groupe de travail pour superviser cette initiative et offrir des conseils. L'initiative est décrite plus en détail ci-dessous, à la section 2.6 (*Questions liées aux effectifs*) et à la section 3.1 (*Stratégies de l'AOE pour 2016-2018*)

## 2.6 Questions liées aux effectifs

Plusieurs facteurs internes et externes auront une incidence sur les effectifs de l'Agence au cours des prochaines années, notamment les caractéristiques démographiques des effectifs, la nécessité de recruter des exploitants autorisés, les défis de la rémunération et les modifications découlant de l'examen organisationnel interne entrepris en fin de 2014.

Pour atteindre ses objectifs et s'acquitter de ses obligations à l'égard de ses clients, l'AOE a besoin d'exploitants autorisés compétents. Selon des organismes du secteur, comme l'American Water Works Association et la Water Environment Federation, il y a une pénurie constante d'exploitants qualifiés et chevronnés en Amérique du Nord et dans le monde. Une pénurie dont les effets, en Ontario, se feront sentir davantage avec le départ en retraite potentiel de nombreux employés de la Division de l'exploitation de l'AOE au cours des cinq prochaines années. Plusieurs ont déjà indiqué le désir de prendre leur retraite avant la fin de 2016 suite aux changements annoncés qui seront apportés au régime de retraite de la fonction publique de l'Ontario à partir de 2017.

Pour atténuer l'incidence de cette pénurie, nous accordons une plus grande importance aux activités de recrutement et de développement de carrière et appuyons davantage les initiatives d'emploi pour les jeunes, particulièrement celles liées à l'acquisition de compétences dans le domaine de l'eau et des eaux usées. De plus, nous continuons de

soutenir les initiatives qui aident les exploitants à parfaire leurs compétences et à étoffer leurs connaissances afin qu'ils obtiennent un permis de catégorie supérieure. Enfin, nous continuerons de mettre en œuvre nos programmes de planification de la relève et de gestion du talent pour préserver les connaissances dans les domaines d'une importance décisive.

Notre stratégie de fidélisation des employés et d'attraction de talents fait ressortir les avantages que présente un emploi auprès de l'AOE. Nous travaillons avec le conseil d'administration pour développer des plans visant à cibler et à attirer des gens qui ont les compétences requises et la flexibilité opérationnelle nécessaire pour opérer dans un marché en constante évolution.

## 3. Orientation stratégique

### 3.1 Stratégies de l'AOE pour 2016-2018

Tout au long de 2015, le conseil d'administration et la haute direction de l'AOE se sont réunis pour passer en revue l'orientation stratégique de l'Agence et déterminer ses priorités pour les prochaines années. Lors de ces réunions, on a décidé de poursuivre les stratégies de croissance entreprises en 2014 et de cibler l'expansion des activités en offrant un plus grand nombre de services de traitement de l'eau et des eaux usées à nos clients de l'Ontario.

Les initiatives stratégiques sur lesquelles l'AOE mettra l'accent entre 2016 et 2018 peuvent être classées selon trois domaines prioritaires : l'expansion de l'Agence par la croissance de ses activités en Ontario; l'amélioration de la productivité et de l'efficacité; et les mesures permettant d'apporter de la valeur à nos clients, à nos employés et à la collectivité. On trouvera des précisions à ce sujet dans les pages suivantes. Outre ces trois domaines, nous ciblerons la conformité aux règlements et la promotion de la santé et de la sécurité au travail.

#### **Expansion de l'Agence par la croissance de ses activités en Ontario**

La stratégie d'expansion de l'AOE pour les 10 prochaines années est axée sur le maintien de notre clientèle en Ontario, l'élargissement de la portée des services que nous leur fournissons et la recherche de nouveaux clients dans la province. Il est particulièrement important pour l'Agence de mettre davantage l'accent sur la prestation de services à valeur ajoutée axés sur des solutions pour aider ses clients à gérer leurs installations d'eau et d'eaux usées, et de collaborer avec eux pour élaborer des plans efficaces qui assureront la viabilité à long terme de leurs réseaux et maximiseront leur durée de vie ainsi que leurs capacités.

#### Fournir des solutions totales à nos clients

Maintenir notre clientèle actuelle et accroître les services que nous lui offrons constituent la pièce maîtresse de notre stratégie d'expansion à long terme. En 2016 et par la suite, nous continuerons de chercher des occasions d'apporter plus de valeur ajoutée à nos clients en changeant notre présente relation en tant qu'entrepreneur exploitant pour devenir le partenaire de confiance vers qui ils se tourneront pour la gestion de tous leurs besoins en matière de traitement des eaux.

Dans cette nouvelle relation, notre approche consiste principalement à offrir aux clients des recommandations et des conseils ayant pour but de rendre leurs réseaux plus efficaces, de réduire le coût de traitement de l'eau et des eaux usées et de prolonger la durée de vie de leur infrastructure pour en assurer la viabilité à long terme. Pour ce faire :

- Nous évaluerons les processus et la consommation d'énergie chez les clients afin de trouver des moyens d'optimiser la situation et de réaliser des économies communes;
- Nous aiderons les clients à développer des plans de gestion des actifs visant le maintien en bon état des installations, mais aussi des plans financiers à long terme, et les aiderons à déterminer l'incidence des mesures envisagées sur les tarifs;
- Nous travaillerons étroitement avec eux pour mieux soutenir leurs besoins quant aux travaux d'entretien majeurs et à la réalisation de projets d'immobilisations;
- Nous créerons un groupe centralisé responsable des projets d'immobilisations de sorte que nous ayons au sein de l'Agence une approche cohérente et simplifiée pour l'exécution de ces projets. Le groupe cherchera à cet égard les meilleures pratiques qui sont conformes aux directives, politiques et réglementations provinciales et créera et appliquera des outils de planification intégrés pour améliorer le contrôle et la qualité des projets d'immobilisations.

Étant donné la consommation importante d'énergie des réseaux de traitement de l'eau et des eaux usées et les objectifs provinciaux visant à réduire la consommation énergétique et la production d'émissions de GES (tel qu'indiqué à la section 2), la conservation de l'énergie est un élément important de notre travail avec nos municipalités clientes. Or, c'est là un objectif difficile à mettre en œuvre dans les réseaux municipaux en raison de la complexité des processus de traitement et des nombreux et différents équipements spécialisés utilisés, en particulier dans les municipalités de petite et moyenne taille. Nous avons obtenu de fortes économies avec certains de nos gros clients, comme la Municipalité régionale de Peel, où à la Station de traitement de l'eau de Lakeview, nous exploitons aujourd'hui le système de gestion de l'énergie le plus sophistiqué du Canada. À la Station de traitement des eaux usées G.E. Booth (Lakeview) de cette même municipalité, notre expertise a entraîné des économies de coûts de plus de 6 millions de dollars. Nous voulons maintenant obtenir un succès semblable chez nos petits et moyens clients de la province.

L'Office de l'électricité de l'Ontario (aujourd'hui intégrée à la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), a reconnu dans l'AOE un acteur potentiel dans la réalisation des objectifs de conservation énergétique des réseaux municipaux, et a conclu avec l'Agence une entente de travail pour aider les petites et moyennes municipalités clientes à réaliser des économies d'énergie. En vertu de l'entente, l'AOE a reçu une aide financière dont elle s'est servie pour mener, en collaboration avec des municipalités, des évaluations de la consommation d'énergie dans leurs réseaux de traitement de l'eau et des eaux usées. Les évaluations ont fait ressortir des occasions de mener des audits énergétiques plus poussés, qui ont donné lieu à des recommandations détaillées. Celles-ci ont été développées à partir d'une analyse de rentabilité expliquant la modernisation possible des équipements, les coûts en capital et d'exploitation qui en découleraient, les économies d'énergie qui seraient réalisées et la période d'amortissement des améliorations énergétiques. La mise en œuvre des recommandations a entraîné jusqu'à présent des économies d'énergie annuelles de 5 300 MWh. L'AOE a aussi été en mesure d'obtenir pour

des clients des incitatifs aux économies d'énergie d'une valeur de 650 000 \$ grâce au programme énergiconomies de la SIERE.

Au vu du succès du programme initial d'économies d'énergie, la SIERE a récemment accepté de soutenir un nouveau programme pilote dans le cadre du Fonds de conservation de l'énergie du Programme énergiconomies. L'AOE utilisera l'aide financière au cours des deux prochaines années pour évaluer et aider à mettre en œuvre des mesures de conservation énergétique qui entraîneront d'autres économies d'énergie dans le secteur partout dans la province. Dans le cadre du programme pilote, nous effectuerons une évaluation détaillée de la consommation d'énergie et aiderons à préparer des plans d'amélioration des immobilisations pour les municipalités qui ont déjà fait l'objet d'une revue générale dans le cadre de notre première entente avec la SIERE, puis nous les aiderons à mettre en œuvre les changements recommandés. On prévoit que le programme pilote entraînera des économies d'énergie annuelles d'environ 4 700 MWh, en plus des économies déjà réalisées à ce jour.

### **Amélioration de la productivité, de l'efficacité et de l'efficacité**

En cherchant continuellement à améliorer la gestion de nos opérations, nous pouvons accroître notre productivité, réduire les coûts et offrir un meilleur service à nos clients. Au cours des prochaines années, nous continuerons de mettre l'accent sur les initiatives qui améliorent notre productivité, notre efficacité et notre efficacité.

#### Se préparer à la croissance

L'AOE doit affecter des personnes compétentes aux bons endroits pour assurer sa réussite future.   la fin de 2014, nous avons entrepris un examen organisationnel pour déterminer la structure que nous devons mettre en place afin de maximiser notre efficacité et de mettre en œuvre notre stratégie d'expansion.

La création à l'AOE de nouveaux pôles régionaux soutient nos objectifs visant à accroître nos services et notre clientèle et à devenir le fournisseur de solutions totales privilégié pour les collectivités de l'Ontario. Avec cette nouvelle structure, nous renforçons notre attention à l'égard des clients pour mieux travailler en équipe avec eux et leur offrir les services dont ils précisément besoin. Avec l'affectation des chefs de pôle au plus près des clients et la réduction du nombre de clients desservis par chacun, les chefs de pôle seront à même de renforcer leur relation avec chaque client et pourront s'assurer que le client reçoit le soutien dont il a besoin pour gérer ses réseaux. La nouvelle structure soutient aussi notre plan de gestion de la relève et notre objectif visant à établir un modèle d'opération cohérent au sein de l'Agence.

D'autres changements d'organisation seront opérés en 2016, une fois qu'ils auront été approuvés par le conseil d'administration, le MEACC, le ministère des affaires gouvernementales et des services aux consommateurs (MAGSC) et le Secrétariat du Conseil

du Trésor (SCT). Nous comptons achever la mise en œuvre de tous les changements à la fin de 2017.

### Travailler de façon plus intelligente grâce à la technologie

Le Programme d'amélioration des outils informatiques de l'AOE (PAOIA), qui est expliqué en détail à l'Annexe D, a été créé en vue de nous équiper des outils et de l'information nécessaires pour prendre des décisions opportunes, accroître la compétitivité et l'efficacité opérationnelle et saisir rapidement les nouveaux débouchés. La mise en œuvre du programme s'est poursuivie en 2015, avec l'instauration en début d'année du nouveau Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO), la mise en œuvre initiale du système de gestion du travail (SGT) et la fourniture d'appareils portatifs à nos employés. De même, l'Agence a commencé à mettre en œuvre un bus de services d'entreprise (ESB) pour l'intégration des données et des applications, un outil qui offre des avantages en simplifiant les processus et en renforçant l'intégrité des données.

La prochaine phase du Système GDO consistera à mettre en œuvre les calculs du Programme polyvalent de redressement pour la gestion efficace des processus des stations de traitement. Ceci permettra à l'AOE d'offrir aux clients qui demandent ces informations un haut niveau de service pour l'optimisation des processus. Cette fonctionnalité accrue du Système GDO sera réalisée en 2016. Par ailleurs, la mise en œuvre du nouveau système de gestion du travail se poursuivra en 2016 en conjonction avec la fourniture d'appareils portatifs, l'achèvement à 75 % de ces deux initiatives étant prévu pour la fin de l'année. On prévoit aussi d'entreprendre début 2016 l'examen et l'amélioration du système financier de l'Agence, projet qui, une fois terminé, permettra à celle-ci de soutenir complètement les services actuels et futurs et d'offrir une perspective financière stratégique pour les opérations de planification, d'exécution des projets d'investissement et de gestion de la performance.

Au cours des prochaines années, nous réaliserons d'autres initiatives fondées sur les phases antérieures du programme.

### **Mesures visant à apporter de la valeur à nos clients, à nos employés et à la collectivité**

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



## Soutenir les technologies de l'eau en Ontario

En soutien à l'objectif de la province de faire de l'Ontario un leader sur le front des technologies de l'eau, objectif qui est stipulé dans la *Loi de 2010 sur le développement des technologies de l'eau*, l'AOE joue un rôle de premier plan dans le secteur de l'eau. Elle se tient au courant des plus récentes percées technologiques qui pourraient permettre de réaliser des gains d'efficacité ou créer des possibilités commerciales importantes pour nos clients et la province. Nous continuerons de collaborer avec nos partenaires, notamment le Consortium de recherche sur l'eau pour le Sud de l'Ontario (CRESO) et TechnEAU Plus, afin de soutenir le développement de technologies ontariennes de traitement de l'eau et des eaux usées.

Une des principales contributions de l'AOE est sa compréhension des besoins du secteur de l'eau, en particulier en ce qui concerne la gestion de l'eau, des eaux usées et des ressources en eau dans les municipalités. En 2016, nous continuerons de collaborer avec nos clients et les sociétés ontariennes de technologies de l'eau pour trouver des solutions technologiques permettant aux municipalités de faire face aux défis et leur indiquer les endroits précis où ils peuvent mettre ces solutions à l'essai.

## Collaborer avec les communautés de Premières Nations

L'amélioration de l'approvisionnement en eau potable dans les communautés des Premières Nations est une des priorités du gouvernement provincial et de l'AOE. L'Agence collabore avec ces communautés et leur fournit un large éventail de services depuis longtemps, que ce soit directement ou dans le cadre du Programme des opérations de salubrité de l'eau (POSE), un programme fédéral qui aide ces communautés à passer des contrats avec des fournisseurs de services qualifiés pouvant former les personnes chargées de l'exploitation et de l'entretien de leurs réseaux de traitement de l'eau, les superviser et leur venir en aide. Nous nous sommes engagés à collaborer avec nos partenaires des Premières Nations et du gouvernement afin de trouver des solutions viables pour le traitement de l'eau et des eaux usées faisant appel notamment à la gestion efficace de l'infrastructure.

Notre stratégie à l'égard des Premières Nations vise principalement à :

- Collaborer avec leurs communautés pour les soutenir en permanence dans la gestion, l'exploitation et l'entretien de leurs réseaux de traitement de l'eau et des eaux usées; ces activités demeurant sous la responsabilité première des Premières Nations;
- Les aider à assurer la viabilité à long terme de leurs réseaux par la mise en œuvre d'initiatives visant l'optimisation des processus, la gestion des actifs et la maîtrise de la consommation d'énergie;
- Soutenir l'éducation et l'avancement professionnel des jeunes autochtones et d'autres membres de la communauté autochtone en offrant des bourses d'études et des stages en milieu réel pour qu'ils puissent acquérir le niveau d'accréditation requis pour la gestion des installations de traitement des eaux de leur communauté;

- Offrir aux communautés de Premières Nations, à leur demande, des services d'intervention en cas d'urgence.

Récemment, l'AOE a obtenu une aide de 100 000 \$ du Programme d'économies d'énergie pour les Autochtones, une composante du Programme des initiatives de formation et de renforcement des capacités de la SIERE. Cette aide servira à former et à sensibiliser les communautés de Premières Nations en matière de gestion de l'énergie. Ainsi, en 2016, nous organiserons des séances de formation d'une journée auprès de neuf (9) collectivités autochtones pour les aider à maîtriser la gestion de l'énergie. Nous offrirons aussi quatre séances de formation et de sensibilisation à tout notre personnel qui œuvre auprès des Premières Nations. Cette dernière formation soutient directement les appels à l'action lancés par la Commission de vérité et de réconciliation du Canada en termes de formation professionnelle et de formation des fonctionnaires.

#### Sensibiliser les collectivités à l'importance de l'eau

L'AOE juge important de soutenir des initiatives qui encouragent des changements et des comportements positifs au sein de son organisation et au sein des localités où elle œuvre. En plus de soutenir ce genre d'initiatives comme la campagne Blue W, qui encourage les entreprises locales à remplir pour le public des bouteilles d'eau réutilisables, ou encore les différents festivals de l'eau organisés à l'intention des enfants partout dans la province, nous continuerons de promouvoir la durabilité de l'eau dans nos programmes d'information et de sensibilisation à l'intention des collectivités. Notre priorité est de mettre en valeur et de promouvoir encore nos deux initiatives principales : le programme pédagogique OneWater et la campagne de sensibilisation du public I Don't Flush (Pas dans les toilettes).

Le programme pédagogique OneWater de l'AOE sensibilise les élèves de 8<sup>e</sup> année à l'importance de l'eau en proposant des leçons constituées d'activités sur l'eau et le cycle de l'eau qui sont conformes au curriculum de l'Ontario. L'enseignant travaille avec un exploitant de réseau d'eau de l'AOE, qui se rend en classe pour parler aux élèves du traitement de l'eau dans leur localité et en faire la démonstration. Ce projet pilote OneWater a été mené avec grand succès en 2014-2015 dans des écoles de huit collectivités de l'Ontario. En 2015-2016, nous offrirons le programme dans les écoles de 10 autres collectivités clientes de l'AOE. L'année 2016 marque aussi le lancement d'un nouveau module d'apprentissage sur les Grands Lacs et le changement climatique pour les classes de 8<sup>e</sup> année. Ce module, intitulé *The Changing Great Lakes*, traite du rôle important des Grands Lacs dans l'environnement et examine des stratégies d'adaptation possibles face au changement climatique. Après nos visites dans les écoles, nous organiserons dans chaque localité des cérémonies de reconnaissance avec des membres du conseil municipal.

La campagne I Don't Flush encourage l'élimination sécuritaire des médicaments non utilisés en demandant au public de les retourner à la pharmacie au lieu de les jeter dans l'évier, la toilette ou la poubelle. Actuellement, la campagne comprend un site Web

(www.idontflush.ca), un compte Twitter (@idontflushnews), une page Facebook (idontflush.ca) et un message d'intérêt public mettant en vedette des Ontariens et Ontariennes bien connus qui s'engagent à ne pas jeter leurs médicaments dans la toilette. Le message renvoie l'auditoire au site Web, où il trouvera la liste des pharmacies participantes et de l'information sur d'autres produits non jetables comme les graisses, les huiles et les déchets domestiques dangereux. La campagne a connu un succès absolu, avec pour résultat la diffusion des messages plus de 2 000 fois sur les chaînes de télévision, partout au Canada, et plus de 30 millions d'impressions médias. Le programme I Don't Flush a été désigné en 2015 le « Grand Gagnant » (Best Overall Winner), et le gagnant « Choix des spectateurs » (Viewers' Choice), ex aequo avec un autre programme, à la séance Interactive Knowledge Exchange de la Conférence et Exposition technique WEFTEC de la Water Environment Federation, qui est le plus important salon professionnel sur la qualité de l'eau en Amérique du Nord. En 2016, l'AOE lancera la phase 2 de la campagne, avec des publicités créatives sur les produits microfibrés d'hygiène personnelle, tels que les lingettes nettoyantes, les fils dentaires et d'autres chiffons ménagers. Trois municipalités sont déjà parties prenantes dans la campagne 2016; nous nous attendons à recevoir le soutien d'autres municipalités tout au long de 2016.

#### Former les leaders d'aujourd'hui et de demain

Pour assurer sa viabilité et atteindre ses objectifs de croissance, l'AOE doit avoir des employés qui ont les compétences requises aux bons endroits. Il est essentiel pour le succès de l'Agence à l'avenir qu'elle investisse dans le perfectionnement de ses leaders d'aujourd'hui et la formation des leaders de demain pour qu'ils soient en mesure de mener à bien sa stratégie d'expansion. Pour ce faire, nous avons, dans notre Division de l'exploitation, établi deux programmes de perfectionnement pour nos leaders actuels et futurs; ces programmes seront mis en œuvre l'année prochaine.

Les récents changements apportés dans l'organisation de l'Agence ont conduit à une restructuration de ses limites régionales et à la création de postes de chef de pôle pour ses nouveaux pôles régionaux. Les attentes à l'égard des chefs de pôle mettent désormais l'accent sur la relation client et la vente de nouveaux services aux clients existants et nouveaux. À leur intention, nous avons un programme de perfectionnement qui a été conçu en fonction des connaissances, des compétences, de l'expérience et des qualités personnelles requises pour le poste. Le programme sera mis en œuvre dès la fin de 2015 et se poursuivra tout au long de 2016.

À ce programme qui est axé sur la fonction première des chefs de pôle s'ajoute le programme de gestion efficace des services publics d'eau (GESPE), qui sera mis à l'essai en 2016. Ce programme est le produit collaboratif de plusieurs associations du secteur de l'eau qui cherchaient un outil pour aider les gestionnaires de réseaux d'eau et d'eaux usées à mieux maîtriser la gestion responsable de leur infrastructure, à en améliorer la performance sous des aspects cruciaux et à répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain. Au-delà des éléments financiers et opérationnels, ce programme en 10 modules porte sur tous les

aspects touchant à la gestion des réseaux d'eau et d'eaux usées. Deux des modules seront offerts aux cadres de la Division de l'exploitation; d'autres modules seront offerts à l'avenir, après la prise en compte des commentaires reçus au sujet de la phase d'introduction.

### 3.2 Objectifs stratégiques et mesures du rendement pour 2016-2018

Les objectifs stratégiques de haut niveau indiqués ci-dessous ont été établis lors des séances de planification stratégique qui ont eu lieu en 2015. Ce tableau décrit les mesures du rendement établies pour 2018 pour chaque objectif.

Objectif stratégique	Mesures du rendement
Performance financière accrue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenu annuel de 198,34 millions \$ à la fin de 2018 (soit une hausse projetée de 7 % par rapport à 2016)</li> </ul>
Efficacité organisationnelle accrue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaménagement de l'organisme terminé à la fin de 2017</li> <li>Initiatives de la 1<sup>re</sup> phase du PAOIA mises en œuvre d'ici la fin de 2017</li> </ul>
Personnel motivé, productif, jouant un rôle de premier plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien d'un taux de participation des employés d'au moins 70 %</li> <li>Maintien d'un nombre suffisant d'employés titulaires d'un permis de niveau 3 ou 4 pour gérer les installations de niveau 3 ou 4 de l'Agence</li> </ul>
Hausse du taux de satisfaction des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de maintien de la clientèle à 95 %</li> </ul>

### 3.3 Initiatives de 2016 et mesures du rendement

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

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
<b>Stratégie 1 – Expansion de l'Agence par la croissance de ses activités en Ontario</b>		
Fournir des solutions totales à nos clients et trouver de nouveaux clients	Maintenir la clientèle de l'AOE, élargir la portée des services qui lui sont fournis, et trouver de nouveaux clients en Ontario	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accroître le revenu en 2016 de 6,1 % par rapport aux prévisions de 2015 (pour le porter à 185,4 millions \$)</li> <li>Réaliser en 2016 des économies d'énergie de 4 700 MWh chez les clients de l'AOE par le programme</li> </ul>

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
		pilote de conservation de l'énergie de la SIERE
<b>Stratégie 2 – Amélioration de la productivité, de l'efficacité et de l'efficacé</b>		
Se préparer à la croissance	Mettre en place la nouvelle structure organisationnelle de l'AOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place les nouveaux pôles régionaux d'ici la fin de 2016</li> <li>Terminer le plan des changements organisationnels d'ici la fin de 2016</li> </ul>
Travailler de façon plus intelligente grâce à la technologie	Poursuivre la mise en œuvre du Programme d'amélioration des outils informatiques de l'AOE (PAOIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer d'ici le 2<sup>e</sup> trimestre de 2016 la mise en place du Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO), y compris les calculs, pour qu'il soit prêt pour un essai de l'Évaluation globale de la performance (au titre du Programme polyvalent de redressement)</li> <li>Terminer à 75 % le projet sur le système de gestion du travail (SGT) et les appareils portatifs (smartphones et tablettes) d'ici la fin de 2016</li> </ul>
<b>Stratégie 3 – Mesures visant à apporter de la valeur à nos clients, à nos employés et à la collectivité</b>		
Soutenir les technologies de l'eau en Ontario	Soutenir le développement des technologies de l'eau et des eaux usées en Ontario en donnant aux entreprises ontariennes l'occasion de mettre leurs solutions à l'essai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécuter en 2016 4 nouveaux projets pilotes de technologies ontariennes dans des installations de traitement des eaux de clients de l'AOE</li> </ul>
Collaborer avec les communautés de Premières Nations	Soutenir l'élaboration de solutions viables pour le traitement de l'eau et des eaux usées, faisant appel notamment à la gestion efficace de l'infrastructure, pour les communautés de Premières Nations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir en 2016 9 séances de formation en conservation de l'énergie à des communautés de Premières Nations</li> <li>Fournir en 2016 4 séances de sensibilisation à la culture autochtone au personnel qui travaille avec des Premières Nations et qui les soutienne</li> </ul>
Sensibiliser les collectivités à l'importance de l'eau	Continuer de mettre en valeur et de promouvoir le programme OneWater et la campagne I Don't Flush	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exécuter en 2016, dans trois localités, le module pilote d'apprentissage scolaire sur les Grands Lacs et le changement climatique (The Changing Great</li> </ul>

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement
		<p>Lakes) du programme OneWater</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter, en 2015-2016, le programme OneWater dans des écoles de 10 autres municipalités clientes de sorte que 500 élèves supplémentaires participent au programme</li> <li>• Lancer en 2016 une nouvelle campagne de sensibilisation I Don't Flush et obtenir le soutien de 5 autres municipalités</li> </ul>
Former nos leaders d'aujourd'hui et de demain	Nous assurer que nos leaders actuels et de demain ont les connaissances et les compétences requises pour mener à terme nos objectifs de croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exécuter un programme de formation et de perfectionnement pour les chefs de pôle régional d'ici la fin de 2016</li> <li>• Exécuter en 2016 2 modules de formation du programme de gestion efficace des services publics d'eau (GESPE) – Viabilité financière et Gestion intégrée de la demande – auprès de 80 chefs de service</li> </ul>

## 4. Évaluation et gestion des risques

L'AOE s'est dotée d'un programme de gestion globale des risques (programme de GGR) conforme au guide portant sur l'approche fondée sur le risque que comprend la Directive concernant les organismes et les nominations. La politique et le cadre de GGR de l'AOE, qui sont approuvés tous les ans par notre conseil d'administration, décrivent la façon dont l'Agence réalise les activités de gestion des risques, qui comprennent la détermination et l'évaluation des risques, l'élaboration de mesures d'atténuation, la surveillance des risques et la présentation de rapports sur les résultats des processus de gestion des risques.

La GGR a pour but de repérer les événements pouvant avoir une incidence sur l'Agence et de gérer les risques afin de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de nos objectifs et de notre plan stratégique. Le conseil d'administration et la haute direction s'assurent qu'un processus solide de GGR est en place afin que l'on puisse prendre des décisions éclairées au sujet des risques, compte tenu du niveau de risque approprié, à tous les échelons de l'organisme. On détermine et on confirme les risques dans le cours normal des activités. De plus, ils sont évalués régulièrement, surveillés et catalogués tous les ans dans le registre des risques de l'Agence. Tous les trimestres, on fournit à la haute direction des renseignements à jour sur les plans de gestion des risques.

Tous les ans, l'AOE procède à la détermination et à l'évaluation détaillée des risques en tenant compte du processus de planification stratégique. Elle évalue les risques en fonction de leur probabilité et de leur incidence potentielle sur la réalisation de ses objectifs. En évaluant l'incidence des risques, l'Agence a tenu compte des catégories énoncées dans le guide portant sur l'approche fondée sur le risque. Les catégories de risques sont les suivantes :

- **Risques stratégiques** – Risques ayant une incidence sur la réalisation des objectifs financiers de l'Agence énoncés dans le plan d'activités, risques de ne pas répondre aux attentes des intervenants, dommages connexes causés aux relations avec les intervenants, et atteinte à la réputation et à l'image publique de l'Agence.
- **Risques liés à l'obligation de rendre compte et à la gouvernance** – Risques liés au non-respect du code de conduite de l'AOE, des directives et des modifications réglementaires et législatives.
- **Risques opérationnels** – Risques pouvant avoir une incidence sur la réalisation des objectifs opérationnels de l'Agence comme l'évolution de la demande des clients en matière de services et risques ayant une incidence sur la qualité des services fournis aux clients.
- **Risques liés aux effectifs** – Risque que l'Agence ne puisse pas recruter les travailleurs qualifiés dont elle a besoin pour s'acquitter de ses obligations contractuelles et respecter les exigences réglementaires.

- **Risques liés à la technologie de l'information et à l'infrastructure** – Risques liés à une panne grave de la technologie de l'information, à la perte de données et à la mise en œuvre d'importants projets de TI.
- **Risques liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement** – Risques pouvant empêcher l'Agence de réaliser ses objectifs de conformité, y compris les risques liés à la sécurité du public.

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

- risques jugés plus importants ayant une incidence sur plusieurs objectifs stratégiques;
- risques jugés plus importants auxquels font face plusieurs unités opérationnelles de l'Agence;
- risques jugés plus importants pouvant avoir une incidence considérable sur l'ensemble des activités de l'Agence;
- risques ayant reçu un score d'impact élevé, même s'ils sont peu probables (p. ex., incident affectant l'eau potable).



## **5. Mise en œuvre et communication du plan d'activités**

### **Alignement des services sur les objectifs du plan**

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

### **Surveillance des progrès réalisés**

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

### **Mesure du rendement**

Dans le cadre de notre engagement d'améliorer la présentation de rapports à tous les échelons de l'organisme, nous continuerons d'utiliser un tableau de bord pour fournir des renseignements sur des indicateurs du rendement essentiels autres que les objectifs énoncés dans le présent plan. Nous améliorerons constamment les mesures surveillées en consultant régulièrement la haute direction et le conseil d'administration.

### **Communication interne du plan d'activités**

Le résumé des initiatives réalisées dans le cadre du plan stratégique de l'Agence et du Plan d'activités 2016-2018 sera remis à tout le personnel cadre de l'AOE au début de 2016. De plus, un bulletin électronique préparé périodiquement par le bureau du président-directeur général présentera les principales initiatives stratégiques et mesures du rendement et fera le point sur les progrès réalisés par l'Agence à cet égard tout au long de l'année.

## Calendrier de communication du plan d'activités

Le calendrier de communication du Plan d'activités 2016-2018 et du Rapport annuel 2016 de l'AOE est le suivant.

Étape	Échéance
Version finale du plan d'activités approuvée par le conseil d'administration de l'AOE et présentée au ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique (MEACC)	31 décembre 2015
<i>Message du président-directeur général</i> – Document envoyé par courriel aux employés décrivant les principaux objectifs opérationnels et financiers, ainsi que les progrès réalisés en vue de les réaliser	Tous les mois
Résumé du Plan d'activités 2016-2018 fournis au personnel cadre de l'AOE	1 <sup>er</sup> trimestre de 2016
Rapport d'étape du 1 <sup>er</sup> trimestre 2016 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	2 <sup>e</sup> trimestre de 2016
Rapport d'étape du 2 <sup>e</sup> trimestre 2016 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	3 <sup>e</sup> trimestre de 2016
<i>Site Web de l'AOE</i> – Publication du Rapport annuel 2015	3 <sup>e</sup> trimestre de 2016 (après le dépôt devant l'Assemblée législative)
Rapport d'étape du 3 <sup>e</sup> trimestre 2016 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	4 <sup>e</sup> trimestre de 2016
Rapport d'étape du 4 <sup>e</sup> trimestre 2016 présenté à la haute direction et au conseil d'administration	1 <sup>er</sup> trimestre de 2017
Rapport annuel 2016 présenté au conseil d'administration	2 <sup>e</sup> trimestre de 2017

## 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 et de l'Action en matière de changement climatique, au plus tard le 31 décembre, aux fins d'approbation. Une fois le plan approuvé, une version publique est affichée sur le site Web de l'AOE.

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

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

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

### 6.1 Mandat

L’AOE est une entreprise opérationnelle créée aux termes de la *Loi de 1993 sur le plan d’investissement*. Elle a pour mandat de fournir à ses clients des services de traitement de l’eau et des eaux usées et des services connexes de sorte à protéger la santé de la population et l’environnement et à encourager la conservation des ressources en eau. Ces services comprennent le financement, la planification, la conception, la construction et l’exploitation des stations de traitement et de leurs réseaux de distribution et de collecte. Le rôle, les pouvoirs et les responsabilités de l’AOE sont énoncés dans un protocole d’entente conclu avec le MEACC. Ce protocole a été mis à jour en 2012 et reconfirmé en 2015 par le ministre de l’Environnement et de l’Action en matière de changement climatique et le président du conseil d’administration de l’Agence. L’AOE exerce ses activités conformément aux directives du Conseil de gestion du gouvernement, qui sont énoncées dans le protocole.

### 6.2 Vision et mission

La vision de l’AOE est d’être un leader digne de confiance dans le secteur de l’eau. Sa mission est de faire preuve d’excellence dans la prestation de services d’approvisionnement en eau propre sûrs, fiables et efficaces.

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

Transparence	Une communication ouverte et franche à propos de nos activités.
Respect	L’établissement de solides liens avec nos employés, nos clients et les autres parties prenantes en misant sur la diversité et en

agissant de façon responsable et appropriée.

Compréhension	La conviction que nos employés ont les connaissances et les capacités requises pour relever les défis auxquels fait face le secteur de l'eau et des eaux usées. Se tenir au fait des tendances ainsi que des technologies et des processus novateurs du secteur.
Sûreté	La prestation de services d'approvisionnement en eau saine pour protéger nos employés, les collectivités que nous servons et l'environnement.
Travail d'équipe	Le travail coopératif, le partage de notre expertise collective et l'innovation de manière à obtenir des résultats exceptionnels et à réaliser notre mission.

### 6.3 Gouvernance

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

L'Agence est dirigée par un conseil d'administration constitué notamment d'un président et d'un vice-président. Les membres du conseil d'administration de l'AOE sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil, sur la recommandation du premier ministre. Ils ont de l'expérience dans les secteurs public et privé et la gestion de sociétés municipales, y compris les sociétés de services publics. Le conseil d'administration 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 élaboré par l'Agence.

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

Le conseil d'administration de l'AOE a créé plusieurs comités et groupes de travail pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de surveillance, notamment le Comité de la gouvernance et des nominations, le Comité de la vérification et des finances et le Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels, ainsi que le Groupe de travail sur la technologie de l'information, le Groupe de travail sur les

services aux Premières Nations et le Groupe de travail sur le développement organisationnel.

## 6.4 Obligation de rendre compte

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

- Respecte les exigences établies par les organismes de réglementation (MEACC, ministère du Travail et médecin-hygiéniste) relativement aux installations qu'elle exploite;
- Publie des rapports à l'intention de ses clients sur les installations municipales de traitement de l'eau qu'elle exploite;
- Prépare un rapport annuel, qu'elle présente au ministre de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique aux fins d'approbation, puis qui est déposé à l'Assemblée législative et mis à la disposition de la population ontarienne en ligne à [www.ocwa.com/fr](http://www.ocwa.com/fr);
- Publie un plan d'activités annuel, assorti de mesures du rendement, qui est présenté au ministre de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique aux fins d'approbation, puis est mis à la disposition de la population en ligne à [www.ocwa.com/fr](http://www.ocwa.com/fr);
- Appuie les vérifications annuelles de ses états financiers et les vérifications périodiques de l'optimisation des ressources effectuées par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario;
- Donne accès à ses dossiers en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- Respecte les mesures législatives et les directives de la fonction publique de l'Ontario (FPO) pertinentes, y compris la Directive concernant les organismes et les nominations, la *Loi de 2009 sur l'examen des dépenses publiques*, la *Loi de 2010 sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics* et les directives sur l'approvisionnement et les avantages accessoires;
- Utilise un Programme de gestion globale des risques (GGR) pour repérer et évaluer les risques d'entreprise et d'exploitation.

## 6.5 Opérations et activités de l'AOE

Outre ses activités principales d'exploitation et d'entretien, l'AOE accomplit auprès de ses clients un large éventail de fonctions connexes, en offrant des services techniques, consultatifs, d'ingénierie et de formation, par exemple, pour l'optimisation des processus, la gestion de la consommation d'énergie et la gestion de l'infrastructure. Notre objectif est

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

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

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

L'AOE a une capacité inégalée d'offrir une excellente performance en ce qui concerne la conformité et la sûreté des technologies et des installations de toutes tailles des nombreuses et diverses régions de la province. Nos employés traitent l'eau et les eaux usées pour des populations de toutes tailles, allant de 1,3 million d'habitants dans la Municipalité régionale de Peel à 2 400 personnes à Moose Factory, où l'installation de traitement des eaux est exploitée à distance depuis Kirkland Lake.

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

Nous travaillons dans le sens des grands objectifs de la *Loi de 2010 sur le développement des technologies de l'eau*, cherchant en particulier à promouvoir, développer, tester, démontrer et commercialiser les technologies d'assainissement de l'eau. Partout au Canada et dans le

monde, le vieillissement des infrastructures allié au resserrement des budgets municipaux force les services publics de distribution d'eau à trouver des moyens de faire plus avec moins. Heureusement, l'AOE est bien placée pour contribuer à faire de l'Ontario un leader mondial de la technologie de l'eau en installant des technologies prometteuses à des sites pilotes.

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

Nous pensons que le succès de l'AOE dans ces initiatives aideront la province à conserver nos ressources en eau, à en assurer la durabilité pour les générations d'aujourd'hui et de demain, à mener à bien la protection de la santé de la population ontarienne et à renforcer le leadership de l'Ontario dans l'exportation mondiale de produits et de services technologiques liés au traitement de l'eau.

## 7. Annexe B – Réalisations de 2015

L'AOE mettra en œuvre son Plan d'activités 2016-2018 en réalisant la majorité de ses objectifs 2015. Le tableau ci-dessous montre la performance de l'Agence en date de novembre (date la plus récente à laquelle les résultats ont été disponibles) par rapport aux mesures du rendement établies dans le Plan d'activités 2015-2017.

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement	Résultats depuis le début de l'exercice
<b>Stratégie 1 – Expansion de l'Agence par la croissance de ses activités en Ontario</b>			
Accroissement des services auprès de nos clients actuels	Maintenir la clientèle de l'AOE et élargir la portée des services qui lui sont fournis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revenu total annuel de 175 millions \$</li> <li>D'ici la fin de 2015, évaluer des installations (processus / consommation d'énergie/actifs) et préparer des plans de gestion des actifs sur 10 ans pour 5 municipalités clientes, et pour ce travail, se concentrer sur les 10 plus importants clients et les clients stratégiques dont le contrat d'exploitation et d'entretien expire en 2015 ou 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le revenu total devance de 0,2 % (ou de 168 000 \$) les prévisions, en date de fin septembre</li> <li>Plans d'investissement : un plan a été préparé pour un client; un autre plan est en cours de préparation pour un autre client; et des discussions sont en cours avec trois autres municipalités clientes pour la préparation du plan</li> </ul>
Trouver de nouveaux clients	Trouver de nouveaux clients en Ontario		
<b>Stratégie 2 – Amélioration de la productivité, de l'efficience et de l'efficacité</b>			
Se préparer à la croissance	Mettre en œuvre la nouvelle structure organisationnelle de l'AOE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer la mise en place de la nouvelle structure opérationnelle d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre complète de la nouvelle structure opérationnelle retardée en raison des négociations menées avec le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario</li> <li>Nouvelle structure en pôles régionaux annoncée en août. Création de postes de chef de pôle annoncée en novembre. La nouvelle structure de pôles régionaux progresse bien et sera en place pour le début de 2016</li> </ul>
Travailler de façon plus intelligente grâce à la technologie	Poursuivre la mise en œuvre du Programme d'amélioration des outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer la mise en place du Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO) d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du Système GDO terminée. Prochaine étape : rôle de soutien et travail d'affinement sur le programme</li> </ul>



Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement	Résultats depuis le début de l'exercice
	informatiques de l'AOE (PAOIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer le projet pilote sur le système de gestion du travail (SGT) au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet pilote sur le SGT terminé avec succès</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprendre la mise en œuvre du SGT dans la moitié des services restants de l'Agence d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre du SGT commencée</li> <li>Retard pris dans l'embauche d'un chargé de projet temporaire pour la mise en œuvre</li> <li>Mise en œuvre en retard de 3 mois sur le plan initial</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Réaliser le projet pilote sur les appareils portatifs au cours du 2<sup>e</sup> trimestre 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projet pilote sur les appareils portatifs terminé</li> <li>Appareils portatifs en cours de mise en œuvre avec le système de gestion du travail (SGT)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Terminer l'examen des applications Lotus Notes et préparer le plan de migration vers une autre plate-forme d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'examen progresse conformément au calendrier établi</li> </ul>

### Stratégie 3 – Mesures visant à apporter de la valeur à nos clients, à nos employés et à la collectivité

Soutenir les technologies de l'eau en Ontario	Soutenir le développement des technologies de l'eau et des eaux usées en Ontario en donnant aux entreprises ontariennes l'occasion de mettre leurs solutions à l'essai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer 3 solutions pilotes pour les entreprises de technologies ontariennes d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 projets pilotes entrepris; l'AOE : <ul style="list-style-type: none"> <li>A installé le premier de 3 analyseurs en ligne de demande chimique en oxygène pour en faire la démonstration dans l'optimisation du traitement des eaux usées</li> <li>A fait une démonstration du capteur de chlore résiduel pour la mesure du chlore à des concentrations très faibles qui doit être conforme au <i>Règlement sur les effluents des systèmes d'assainissement des eaux usées</i> du Canada</li> <li>A fait une démonstration d'un système d'oxygénation à l'énergie solaire (sans produit chimique) pour l'amélioration du traitement en bassin</li> </ul> </li> </ul>
---	--	--	---

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement	Résultats depuis le début de l'exercice
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rencontrer tous les trimestres les représentants de TechnEAU Plus, de l'organisme Centres d'excellence de l'Ontario et du Consortium de recherche sur l'eau pour le Sud de l'Ontario (CRESO) pour faire le point sur les progrès réalisés dans le cadre des projets pilotes et des études de cas réalisés aux installations de l'AOE et échanger sur les nouveautés dans le secteur</li> <li>• D'ici la fin de 2015, mettre en œuvre un processus permettant à TechnEAU Plus, au CRESO et aux autres intervenants de repérer des sites pour la réalisation de projets pilotes</li> </ul>	<p>d'épuration.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A mené une démonstration de marécages flottants artificiels pour améliorer la qualité de l'eau des bassins d'épuration.</li> <li>• Un protocole d'entente est en place pour étendre la plate-forme du CRESO et prolonger le financement de projets dans les installations exploitées par l'AOE</li> <li>• Des rencontres avec le CRESO ont eu lieu tous les deux mois pour revoir les points permanents à l'ordre du jour</li> <li>• Des rencontres se sont déroulées au moins tous les 3 mois avec TechnEAU Plus pour examiner les derniers développements et opportunités</li> <li>• Contacts réguliers par courriel avec l'organisme Centres d'excellence de l'Ontario</li> <li>• Premières discussions tenues sur le partage dans un premier temps avec le CRESO de la base de données de suivi en vue d'identifier des sites pilotes</li> </ul>
Collaborer avec les communautés de Premières Nations	Soutenir l'élaboration de solutions viables pour le traitement des eaux faisant appel, en particulier, à la gestion efficace de l'infrastructure, pour les communautés de Premières Nations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir en 2015 une (1) séance de formation pratique sur le traitement de l'eau et des eaux usées (<i>Hands on Water and Wastewater</i>) à des exploitants des communautés de Premières Nations</li> <li>• D'ici la fin de 2015, mener à bien un (1) projet technique pilote (exploitation automatisée, solutions de traitement préfabriquées, solutions de réduction de la consommation énergétique,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séances de formation pratique offertes en février à 37 exploitants autochtones, représentant environ 20 collectivités de Premières Nations</li> <li>• Première concertation avec deux communautés de Premières Nations sur des projets pilotes possibles : 1) un service de traitement de l'eau combinant une supervision opérationnelle et une technologie évoluée de</li> </ul>

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement	Résultats depuis le début de l'exercice
		gestion de l'entretien ou gestion des données) afin de résoudre les défis que présentent l'exploitation et l'entretien des systèmes de traitement dans les communautés de Premières Nations	surveillance à distance; 2) examen d'options en vue de convertir un bassin d'épuration à un système d'écoulement par gravité
Sensibiliser les collectivités à l'importance de l'eau	Poursuivre la mise en œuvre du programme OneWater et de la campagne I Don't Flush	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre le programme OneWater dans 6 nouvelles localités clientes d'ici à la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 nouvelles collectivités clientes sont visées par le programme OneWater pour l'année scolaire 2015-2016</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins 200 élèves participent au programme OneWater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environ 500 élèves participeront au programme OneWater en 2015-2016</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter à plus de 5 000 le nombre de visites du site Web I Don't Flush et diffuser le message d'intérêt public sur 10 chaînes de télévision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le site Web I Don't Flush a enregistré 17 562 pages vues, dont 9,640 représentent des visiteurs uniques</li> <li>• Le message d'intérêt public a été diffusé plus de 2 000 fois sur 20 chaînes de télévision</li> <li>• La campagne a entraîné plus de 30 millions d'impressions médias</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux autres collectivités s'engagent à soutenir la campagne I Don't Flush en 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deux autres collectivités souhaitent soutenir le programme</li> </ul>
Former les leaders de demain	Constituer un groupe de successeurs qualifiés qui pourront occuper les postes clés à l'avenir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier deux successeurs potentiels pour chaque poste essentiel au sein de l'Agence d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moins deux successeurs potentiels ont été identifiés pour l'équipe de la haute direction et les cadres qui relèvent d'elle, l'accent étant mis sur la section de l'exploitation</li> <li>• Des successeurs potentiels ont été identifiés pour tous les autres postes de gestion de l'Agence</li> <li>• Des besoins en succession ont été identifiés et l'Agence prépare actuellement des plans pour y répondre</li> </ul>

Initiative stratégique	Objectif	Mesures du rendement	Résultats depuis le début de l'exercice
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer l'état de préparation de chaque successeur potentiel et les compétences qu'il doit acquérir, et élaborer les plans de formation à cet égard d'ici la fin de 2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sont conformes au calendrier : l'état de préparation de chaque successeur; l'établissement des compétences à acquérir; la préparation en cours des plans de formation pour combler les lacunes en compétences, l'accent étant mis sur la section de l'exploitation</li> <li>• Un nouveau programme de perfectionnement des chefs de pôle régional a été instauré; il est destiné aux cadres nouveaux et actuels qui occuperont ces postes</li> <li>• Un plan de transfert des connaissances pour les postes de gestion clés a été entrepris</li> </ul>

## 8. Annexe C – Plan des ressources humaines

### 8.1 Aperçu des effectifs

Au 15 octobre 2015, l'AOE avait 789 employés, répartis comme suit :

Résumé des effectifs			
	Employés permanents	Employés ayant un poste pour une période déterminée	Total
Temps plein	711	68	779
Temps partiel	6	4	10
Total	717	72	789

### 8.2 Stratégie de recrutement

L'AOE exerce des activités très spécialisées qui nécessitent une main-d'œuvre compétente et, pour ses opérations, agréée afin de réaliser ses objectifs, de répondre aux attentes des clients et de respecter les obligations réglementaires. L'un de nos principaux objectifs est d'attirer et de maintenir en poste des employés qualifiés, motivés et dévoués. Nous voulons être le premier choix pour les personnes qui souhaitent faire carrière dans le secteur de l'eau.

Nous continuerons de promouvoir l'Agence comme un endroit de choix où travailler et de mieux faire connaître notre marque en mettant l'accent sur notre régime de rémunération globale compétitif et notre engagement à l'égard de la responsabilité sociale. Comme la page Carrières est la page la plus visitée du site Web de l'AOE et qu'elle joue un rôle essentiel dans le développement de notre marque en tant qu'employeur et fournisseur de services de premier choix, nous continuerons de l'améliorer afin que les candidats potentiels y trouvent l'information recherchée. Pour ce faire, nous fournirons davantage de renseignements sur notre engagement à l'égard de la diversité et de la responsabilité sociale, ainsi que des données sur les caractéristiques démographiques de notre main-d'œuvre.

Nous continuerons de nouer des liens avec les écoles secondaires, les conseillers d'orientation professionnelle des collèges et des universités et les conseillers en placement en participant à un plus grand nombre de salons de l'emploi, en améliorant notre programme de bourses et en produisant de meilleurs documents sur la planification de carrière à l'intention des élèves et des étudiants. De plus, nous augmenterons le nombre de stages au sein de l'Agence pour les étudiants inscrits à un programme alternance travail-études.

Au cours des prochaines années, nous mettrons davantage l'accent sur les activités de recrutement pour nous assurer qu'elles sont alignées sur les stratégies de croissance de l'Agence. Nous collaborons avec les employés pour cerner leurs intérêts professionnels et déterminer s'ils sont disposés à déménager. Nous continuerons d'utiliser un outil à la fin du processus de recrutement pour évaluer les capacités de leadership des candidats aux postes de cadre et de gestionnaire afin de trouver les personnes pouvant le mieux occuper ces postes. Nous continuerons d'utiliser les médias sociaux, notamment LinkedIn, Twitter et Facebook, pour promouvoir notre marque et encourager les personnes intéressées à poser leur candidature. Enfin, nous nous ferons mieux connaître du public en participant à des activités communautaires.

### Orientation et intégration

Pour mener à bien nos initiatives stratégiques et atteindre nos cibles de croissance, nous devons disposer d'une main-d'œuvre efficiente et productive. Le programme d'orientation de l'AOE fournit aux employés l'information dont ils ont besoin pour accélérer leur productivité et exceller dans leur travail; il vise aussi à s'assurer que tous les nouveaux employés comprennent et vivent les valeurs de l'Agence dès le début de leur carrière auprès de notre organisation.

Le programme prévoit une liste détaillée d'indications destinées à guider la formation au cours des six premiers mois pour les nouveaux employés clés, en particulier les exploitants, les mécaniciens, les techniciens en processus et en conformité, les adjoints administratifs et les cadres. Le programme met aussi l'accent sur notre engagement concernant la durabilité et la responsabilité sociale, et sur le travail que nous accomplissons pour contribuer positivement à la vie de nos employés et de leurs collectivités et à la vie des générations futures. La section Orientation du site Web offre des possibilités d'apprentissage interactif et fournit de l'information à jour sur les politiques et pratiques importantes et les exigences en matière de santé et de sécurité au travail. La présence d'un mentor auprès des nouveaux employés et la promotion accentuée de la santé et de la sécurité montrent l'importance que nous donnons à la sécurité et au travail d'équipe.

## **8.3 Stratégie de rémunération**

Comme l'AOE fait partie de la fonction publique de l'Ontario (FPO), nous devons respecter la structure de rémunération établie et négociée par le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous ne pouvons donc pas modifier notre barème de rémunération.

Pour attirer de nouveaux employés et retenir nos effectifs, nous continuons de mettre en valeur les avantages que représente un emploi auprès de l'Agence. Actuellement, avec notre conseil d'administration, nous préparons des plans visant à établir notre capacité d'attirer

des gens munis des compétences et de la flexibilité opérationnelle nécessaires pour faire face à un marché en pleine évolution.

#### **8.4 Planification de la main-d'œuvre**

En analysant les caractéristiques démographiques de notre main-d'œuvre, nous pouvons déterminer les effectifs nécessaires et la main-d'œuvre dont nous disposons pour mettre en œuvre nos stratégies et prendre des décisions opérationnelles éclairées. Le service des ressources humaines de l'AOE continuera de rédiger et de distribuer des rapports sur la planification de la main-d'œuvre tous les six mois à l'intention de la haute direction, en les étoffant au besoin.

#### **8.5 Diversité**

L'AOE attache une grande importance aux caractéristiques uniques de ses employés. Nous avons pour objectif de favoriser l'instauration d'une culture axée sur le soutien, l'inclusivité et le respect au travail afin de tirer parti du large éventail de caractéristiques uniques de notre personnel. Généralement, on pense à la diversité en termes de race, de religion, d'âge et de sexe. L'Agence reconnaît que la gestion de la diversité va plus loin pour prendre aussi en compte la personnalité, le style de vie, l'expérience professionnelle et les caractéristiques distinctes de nos employés, qui les rendent uniques. Pour être vraiment inclusif, un organisme doit avoir la capacité et la volonté de célébrer les différences chez tous ses employés. Aujourd'hui, nous mettons davantage l'accent sur la diversité afin de nous doter, à tous les échelons de l'organisme, d'une main-d'œuvre plus saine, plus respectueuse et représentative.

L'AOE continue de promouvoir les réseaux d'employés de la FPO auprès de son personnel et fournit des renseignements sur les jours importants sur son intranet. Nous respectons toutes les exigences de formation de la FPO en matière de diversité et nous conformons à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Nous participons aux programmes qui font connaître l'AOE comme un employeur de premier choix, notamment les salons des carrières, les bourses d'études et la journée annuelle *Invitons nos jeunes au travail*.

#### **8.6 Continuité du leadership**

D'excellentes compétences en leadership peuvent améliorer le rendement organisationnel, renforcer la participation des employés, accroître la productivité et rehausser la capacité de nos dirigeants de réaliser les priorités stratégiques. Nous nous sommes engagés à offrir des programmes de formation au leadership et de perfectionnement professionnel à notre personnel. Pour ce faire, l'AOE a créé le programme de développement du leadership, qui vise à répondre aux besoins de trois catégories d'employés : ceux qui aspirent à devenir chefs de service, les nouveaux chefs de service et les chefs de service en place. Les

participants peuvent suivre un programme d'auto-développement du leadership axé sur leurs besoins personnels en matière d'apprentissage, leurs objectifs de carrière, leurs intérêts et l'orientation de l'organisme.

La gestion de la relève est un autre aspect essentiel du programme de développement du leadership. Pour s'assurer qu'elle dispose d'employés de talent pouvant occuper les postes à pourvoir, l'AOE passe en revue régulièrement tous les postes de chefs de service afin de repérer les successeurs potentiels, de déterminer s'ils sont prêts à occuper un poste de niveau supérieur et de les aider à développer les compétences nécessaires pour être de bons chefs de service.

Pour assurer la réussite à long terme de l'organisme, il est tout aussi important de veiller à ce que les nouveaux chefs de service aient les connaissances et les compétences nécessaires pour bien s'acquitter de leurs fonctions. Le Programme d'orientation du personnel cadre de l'AOE a pour but d'aider ces employés à acquérir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin. Dans le cadre de ce programme, qui comprend un volet de mentorat, les nouveaux chefs de service rencontrent des employés clés de l'Agence qui leur fournissent les renseignements et le soutien nécessaires pour entreprendre une carrière fructueuse de chef de service au sein de l'AOE. Un grand nombre de nouveaux chefs de service occupaient un autre poste à l'AOE. Toutefois, nous savons que certains de nos nouveaux dirigeants peuvent venir d'un secteur autre que celui de l'eau et des eaux usées. En raison de la complexité des fonctions des dirigeants opérationnels, nous nous assurerons que les candidats retenus qui travaillaient au sein d'autres secteurs ont l'occasion de développer les compétences requises pour travailler dans notre secteur.

Les récentes réorganisations au sein de l'AOE ont conduit à la redéfinition de nos limites régionales et à la création de nouveaux postes de chefs de pôle régional. La nouvelle structure répond à notre objectif d'accroître nos activités et de devenir le fournisseur de solutions totales privilégié pour les collectivités de l'Ontario. Elle nous permet de mieux nous concentrer sur nos clients et de faciliter le travail d'équipe avec eux dans la fourniture des services qu'ils recherchent en particulier. En positionnant nos chefs de pôle plus près de nos clients et en réduisant le nombre de clients desservis par chacun, nous aidons à renforcer les liens avec chaque client et faisons en sorte que le client reçoive le soutien dont il a besoin pour gérer ses installations de traitement des eaux. La nouvelle structure opérationnelle soutient aussi notre gestion de la relève.

Les nouvelles attentes à l'égard des chefs de pôle régional visent à mettre l'accent sur la relation client et à vendre de nouveaux services aux clients existants et futurs. Un programme de formation et de perfectionnement a été développé pour les chefs de pôle, qui vise les connaissances, les compétences, l'expérience et les qualités personnelles requises pour le poste. Le programme sera exécuté en 2016.



## 8.7 Participation des employés

Lorsque les employés jouent un rôle actif au sein de l'organisme, ils sont plus loyaux envers leur employeur, restent en fonction plus longtemps et ont moins tendance à quitter leur poste. De plus, ils sont plus susceptibles de rester en poste s'ils ont l'impression d'être traités de façon équitable et s'ils ont accès à des possibilités de perfectionnement et d'épanouissement. L'AOE s'efforce de hausser le taux de satisfaction du personnel et l'efficacité de ses opérations afin d'accroître le taux de participation et la productivité de ses employés.

Nous poursuivons la mise en œuvre de notre plan d'action pour la participation des employés, dans le cadre duquel nous faisons le point régulièrement avec le personnel sur les progrès réalisés jusqu'alors. Ces dernières années, nous avons mis l'accent sur la hausse du taux de participation du personnel en améliorant les pratiques de leadership et la communication au sein de l'organisme, en éliminant les obstacles au rendement et en offrant davantage de possibilités d'avancement professionnel. Nous continuerons de déployer des efforts afin de hausser le taux global de participation du personnel et encouragerons tous les employés à remplir les sondages sur la participation des employés de l'AOE et de la FPO afin de pouvoir mesurer le niveau de participation de nos effectifs.

## 8.8 Santé, sécurité et mieux-être du personnel

Les programmes axés sur la santé et le bien-être peuvent améliorer le moral et la productivité des employés et réduire les coûts associés à la maladie et à l'absentéisme. L'AOE appuie le mieux-être de son personnel en lui fournissant régulièrement des renseignements sur divers aspects du mieux-être par l'entremise de son bulletin interne *Weekly Flows*. Elle lui fournit également des renseignements sur le programme d'aide aux employés, qui offre des services de counseling et des conseils sur un large éventail de questions personnelles et professionnelles avec lesquelles les employés ou leur famille peuvent être aux prises.

L'AOE s'est engagée à favoriser une culture de sécurité bien ancrée afin qu'il n'y ait aucun incident devant être signalé au travail. Nous faisons sans cesse la promotion de la santé et de la sécurité au travail en maintenant et en améliorant notre programme de santé et sécurité, qui comprend ce qui suit :

- un mécanisme de signalement des incidents, des plans d'action et un programme interne de vérification de la conformité;
- un programme annuel de formation sur la santé et la sécurité pour tous les employés;
- la discussion des questions de santé et de sécurité lors des réunions du conseil d'administration, de la haute direction et du personnel.

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

À la fin des années 1990, l'AOE a investi des sommes importantes dans le développement de technologies clés afin de faciliter l'efficacité des opérations et la conformité aux règlements. Au cours des vingt dernières années, le secteur de l'eau, les technologies et les exigences réglementaires ont connu une évolution importante. En 2011, l'AOE a entrepris de revoir sa stratégie de TI afin d'étudier la façon dont ses outils pourraient le mieux s'aligner sur sa stratégie commerciale globale et les tendances du secteur. C'est à l'issue de cet examen que le Programme d'amélioration des outils informatiques de l'AOE (PAOIA) a été conçu en 2012.

Le PAOIA a pour but d'améliorer les pratiques et les solutions technologiques afin de soutenir la prestation de services d'exploitation et d'entretien auprès de nos clients. Il permet de fournir au personnel opérationnel hautement qualifié de l'AOE les technologies dont il a besoin pour servir nos clients de la façon la plus efficace et la plus efficace possible.

Il faut disposer des meilleures pratiques d'exploitation et d'entretien et des technologies les plus récentes pour avoir le meilleur rendement opérationnel possible. Ces techniques et outils nous permettent de fournir à nos clients les services dont ils ont précisément besoin. Ainsi, nos exploitants pourront optimiser leurs compétences et utiliser des données opérationnelles essentielles pour protéger les actifs de nos clients et veiller à la conformité. Les processus et les pratiques d'exploitation et d'entretien de l'AOE ont été mis à niveau récemment pour tenir compte des connaissances de notre personnel et des experts du secteur. Ces processus ont été documentés et sont à la base de la configuration de toutes nos solutions technologiques intégrées. Cette approche « centrée sur le client » qui régit la façon dont nous créons et appliquons nos outils de TI est essentielle pour aider nos clients à assurer la viabilité des collectivités de l'avenir.

Le PAOIA nous permettra également de fournir aux clients ayant besoin de services de haut calibre le meilleur programme de gestion des installations qui soit. Ce programme de gestion des technologies cruciales tiendra compte des tendances, des analyses et des déclencheurs automatisés afin de prévenir les pannes prématurées et les défaillances technologiques. Nous pourrions ainsi suivre les gains de productivité et gérer les coûts, par exemple, ceux liés aux produits chimiques et à la consommation d'énergie.

Étant donné que l'exécution de l'ensemble de ces objectifs exigera du temps et des ressources, la stratégie de TI est mise en œuvre graduellement, la priorité étant donnée aux réalisations les plus cruciales. Dans le cadre du PAOIA, on mettra l'accent sur les points suivants dans les années à venir :

## Amélioration du Système de gestion des données opérationnelles (Système GDO) de l'AOE

Le Système GDO de l'AOE permet de stocker, d'analyser et de gérer les données sur les opérations clés et la conformité, qui sont essentielles pour que l'AOE continue d'offrir des services de qualité et de se conformer aux exigences. La mise à niveau initiale du nouveau Système GDO, qui procurera aux exploitants un accès facile à l'information dont ils ont besoin, notamment en ce qui concerne les tendances, et aux données en temps réel qui peuvent facilement être partagées avec les clients, s'est achevée en 2015. La prochaine phase du Système GDO consistera à mettre en œuvre les calculs du Programme polyvalent de redressement en vue d'une gestion efficace des processus des stations de traitement. Cette phase permettra à l'AOE d'offrir aux clients qui demandent ces informations un haut niveau de service pour l'optimisation des processus. Cette fonctionnalité du Système GDO sera réalisée en 2016.

## Système automatisé de gestion de la maintenance (SAGM)

Les infrastructures jouent un rôle essentiel dans les collectivités de nos clients. L'utilisation de technologies de calibre international et des meilleures pratiques d'entretien a un effet bénéfique considérable sur le fonctionnement et la durée de vie prévue des actifs de nos clients. Avec le PAOIA, nous améliorerons notre Système automatisé de gestion de la maintenance (SAGM), qui nous aidera à mieux gérer notre travail et à préserver et gérer les actifs de nos clients. Grâce à ces améliorations, nos exploitants auront accès à l'information dont ils ont besoin pour soutenir les activités d'entretien et de gestion des actifs de plus en plus complexes. De plus, nos clients bénéficieront d'un accès plus direct aux données sur leurs actifs et le rendement de leurs installations.

L'application de plus en plus perfectionnée du SAGM nous permettra de réduire les coûts d'entretien et de minimiser les risques comme les défaillances mécaniques imprévues, ce dont bénéficieront les clients ayant des besoins plus grands en matière d'entretien des actifs. Les améliorations apportées nous aideront aussi à analyser la performance des installations, à recommander des investissements dans la remise en état et le renouvellement et à nous assurer que les installations que nous entretenons pour le compte de nos clients sont viables. La mise en œuvre du système amélioré s'effectuera tout au long de l'année 2016 et l'on prévoit qu'elle devrait être terminée à 75 % d'ici la fin de 2016.

## Système portatif

Le système portatif de l'AOE sera constitué de matériel et de logiciels intégrés qui permettront à l'exploitant de s'occuper des réseaux d'eau et d'eaux usées et de veiller à leur entretien, peu importe où il se trouve. Grâce à des appareils portatifs, l'exploitant pourra consulter les données de divers systèmes, y compris le SAGM et le système d'acquisition et de contrôle des données (SACD).

En permettant à son personnel exploitant d'accéder aux données clés « sur le terrain » au lieu de devoir retourner à la salle de contrôle, l'AOE renforcera sa capacité de comprendre et de gérer les réseaux d'eau et d'eaux usées et de prendre rapidement des décisions éclairées. Grâce au système portatif, les exploitants auront accès à des données précises et uniformes, ce qui devrait réduire considérablement le temps requis pour gérer les données. Ce système sera mis en place conjointement avec la mise en œuvre du SAGM en 2016.

#### Amélioration du système financier

La mise en œuvre de notre stratégie d'expansion à long terme nécessitera une restructuration de certains de nos secteurs d'activités afin d'offrir de nouveaux services aux clients. Notre stratégie de TI vise à garantir que nous serons en mesure de planifier, de maintenir et de gérer ces nouveaux éléments. L'amélioration du système financier débutera en 2016 de sorte que l'AOE puisse soutenir pleinement les nouveaux services et les services existants et qu'elle puisse fournir une perspective financière stratégique relativement aux fonctions de planification, d'exécution des projets et de gestion de la performance.

## 10. Annexe E – Stratégie de communication

La stratégie de communication de l'AOE a pour but de nouer des liens solides et mémorables avec divers publics. Nos stratégies axées sur la clientèle et les initiatives de changement comme le PAOIA et notre examen organisationnel nous obligent à fournir en permanence des renseignements importants à nos publics. En outre, nous communiquons directement avec la population ontarienne dans le cadre de nos campagnes d'information et de sensibilisation OneWater et I Don't Flush.

### Publics de l'AOE

L'AOE a cerné cinq publics clés que nous ciblons dans nos efforts de communication :

- Les **clients actuels**, qui continueront de générer des revenus pour l'AOE. Ils doivent recevoir des services ayant une valeur stratégique et opérationnelle pour qu'ils prolongent leur contrat, ajoutent des services et vantent les mérites de l'AOE.
- Les **clients potentiels** qui, dans bien des cas, découvrent l'AOE et ses capacités.
- Les **employés**, qui jouent un rôle important puisqu'ils sont le premier point de contact des clients avec l'AOE et peuvent être des influenceurs.
- Les **partenaires**, qui envisagent de collaborer avec l'AOE.
- La **population de l'Ontario**, qui prend connaissance du travail de l'AOE dans la collectivité grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation du public.

### Messages clés

Les messages clés suivants ont été définis en vue de transmettre aux différents intervenants des renseignements importants au sujet de l'AOE :

- L'AOE est un partenaire digne de confiance qui exploite plus de 800 installations de traitement de l'eau et des eaux usées en Ontario, plus que n'importe quel autre exploitant au Canada.
- L'AOE est organisme de la Couronne menant ses activités selon le principe du recouvrement intégral des coûts; elle rend des comptes au gouvernement par l'entremise du ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique.
- L'AOE est un « fournisseur de solutions totales » qui offre un large éventail de services dans le domaine de la construction d'installations de traitement des eaux, de l'optimisation de la consommation d'énergie, du transport, de l'exploitation, de la gestion des installations et de la conformité aux règlements.

- L'AOE joue un rôle clé dans l'entretien de l'infrastructure de traitement des eaux de l'Ontario, gérant des actifs de plus de 20 milliards de dollars pour le compte de ses clients.
- L'AOE est l'expert de l'eau potable en Ontario; elle approvisionne 4,5 millions de personnes en eau potable propre et salubre dans toute la province et s'assure que les quelque 500 milliards 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 élevées.
- L'AOE contribue à protéger les Grands Lacs en optimisant l'enlèvement des éléments nutritifs dans ses installations de traitement des eaux usées et en informant le public sur l'élimination sécuritaire des médicaments et d'autres contaminants des réseaux d'eau.
- L'AOE aide à assurer l'accès à de l'eau potable propre dans les communautés de Premières Nations en Ontario en offrant une formation et un soutien aux exploitants des réseaux d'eau des collectivités autochtones.
- L'AOE contribue à réduire les effets du changement climatique en collaborant avec ses clients pour s'assurer que leurs installations de traitement des eaux peuvent faire face au changement climatique et qu'elles limitent la production de gaz à effet de serre en réduisant la consommation d'énergie.
- L'AOE soutient la création de technologies de l'eau en Ontario en s'associant à ses clients et à des entreprises technologiques de l'Ontario pour trouver des solutions novatrices et mettre à l'essai de nouveaux produits et services.
- L'AOE est axée sur sa clientèle et a démontré qu'elle peut prospérer dans un marché compétitif.
- Les équipes opérationnelles de l'AOE obtiennent d'excellents résultats en matière de conformité.
- L'AOE se soucie de la santé de ses clients et de l'environnement.
- Les employés de l'AOE jouent un rôle actif dans la collectivité. Ils participent à des activités communautaires, à des programmes d'information sur l'eau et à des campagnes de sensibilisation pour faire mieux connaître le secteur de l'eau partout dans la province.
- Grâce à ses établissements disséminés en Ontario, l'AOE est toujours à proximité et prête à fournir des ressources d'urgence si cela est nécessaire.

### **Initiatives clés pour 2016**

En 2016, l'AOE ciblera les initiatives de communication suivantes :

- Adopter une nouvelle image de marque et continuer à mettre à jour tout le matériel de marketing promotionnel et de communication pour souligner le rôle de l'AOE en tant que fournisseur de solutions totales et partenaire digne de confiance;

- Lancer un nouveau site Web portant la nouvelle image de marque et de nouveaux outils pour mettre en valeur l'offre de nouveaux services;
- Accroître la visibilité de l'AOE en soumettant des articles et en faisant des présentations lors de conférences et de salons professionnels du secteur de l'eau;
- Poursuivre le programme éducatif OneWater de l'AOE offert aux élèves de 8<sup>e</sup> année dans les collectivités clientes partout dans la province et lancer le nouveau module sur l'effet du changement climatique dans les Grands Lacs; et
- Promouvoir la campagne I Don't Flush qui sensibilise le public, partout en Ontario, à l'importance de ne pas jeter certains produits dans les toilettes.

### Communications internes

Outre les initiatives décrites précédemment, l'Agence utilisera ses outils de communication (intranet, courriels et médias sociaux) pour transmettre des renseignements importants au personnel et le tenir au courant de l'orientation et des priorités de l'organisme. Cette communication sera particulièrement importante en 2016, car l'Agence continuera d'apporter des changements découlant de l'examen organisationnel amorcé à la fin de 2014. Les principaux moyens et activités de communication comprennent les suivants :

Initiative/Activité	But	Fréquence
Mises à jour sur la santé et la sécurité / Bulletins sur la sécurité	Sensibiliser le personnel à la santé et à la sécurité.	Mesure permanente
Bulletin à l'intention du personnel	Faire connaître les principales activités et initiatives de l'Agence.	Tous les mois
Conférence sur le leadership	Tenir les chefs de service au courant du déroulement des activités, ainsi que des activités de développement du leadership et de renforcement de l'esprit d'équipe.	Tous les ans
Tableau de bord sur la conformité à l'intention du conseil	Tenir le conseil au courant des principaux indicateurs du rendement.	Tous les trimestres
Rapport trimestriel sur le plan d'activités	Tenir la haute direction et le conseil au courant des mesures du rendement décrites dans le plan d'activités.	Tous les trimestres
<i>Message from the President and CEO / Newsline</i>	Bulletins électroniques publiés par le bureau du président pour informer le personnel des activités importantes, notamment celles liées à l'examen organisationnel.	Au besoin
Mises à jour à l'intention des chefs de service	Tenir les chefs de service au courant du processus de l'examen organisationnel.	Au besoin
Médias sociaux / Blogage	Diffuser les connaissances internes et les meilleures pratiques.	Mesure permanente

## Communications externes

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

Initiative/Activité	But	Fréquence
Bulletin électronique ( <i>Waterline</i> )	Tenir les clients actuels et potentiels au courant des tendances du secteur.	Tous les trimestres
Mise à jour du site Web	Renseigner les clients actuels et potentiels ainsi que le public sur les services et les activités de l'AOE, et leur fournir les coordonnées de l'Agence.	Mesure permanente
Brochures / dépliants	Présenter les nouveaux produits de l'AOE et renseigner les clients potentiels.	Mesure permanente
Rapports sur le rendement des clients	Préparer des rapports personnalisés pour certains clients sur les activités réalisées pour eux conformément aux exigences contractuelles.	Tous les ans
Rapport annuel de l'AOE et rapport sur la responsabilité sociale d'entreprise	Résumer les réalisations et les activités de l'AOE au cours de l'année écoulée et faire le point sur les finances et les principales mesures du rendement.	Tous les ans
Responsabilité sociale d'entreprise (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.	Mesure permanente
Commandites	Commanditer des activités dans les localités où l'Agence fournit des services.	Mesure permanente
Salons professionnels/ Conférences	Participer à des salons professionnels du secteur de l'eau pour faire connaître nos capacités et nos services. Recueillir de l'information sur le secteur et faire des présentations lors de conférences.	Mesure permanente
Médias sociaux / Publipostage électronique (Twitter, Facebook, LinkedIn)	Tenir les clients au courant des initiatives de l'AOE et du secteur. Leur faire connaître d'autres organismes du secteur et les événements intéressants touchant le secteur de l'eau et des eaux usées.	Mesure permanente
Sondage auprès des clients / Groupes consultatifs de clients	Prendre connaissance des commentaires des clients et des intervenants au sujet des activités et des stratégies de l'AOE et du secteur.	Tous les ans



<b>Initiative/Activité</b>	<b>But</b>	<b>Fréquence</b>
Résumés / Articles / Éditoriaux	Promouvoir l'AOE et ses employés en tant qu'experts du secteur de l'eau	Mesure permanente
Candidatures pour des prix	Faire connaître l'expertise de l'Agence dans divers domaines du secteur.	Mesure permanente
Programme éducatif OneWater	Poursuivre la mise en œuvre du programme dans diverses collectivités clientes en collaboration avec les exploitants de l'AOE et le personnel enseignant local.	Mesure permanente
Campagne I Don't Flush	Poursuivre la campagne de sensibilisation du public en ciblant, outre les produits pharmaceutiques, d'autres produits ne devant pas être jetés dans la toilette.	Mesure permanente

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

Ces dernières années, l'AOE a noué des liens avec diverses entreprises technologiques afin de soutenir le développement et la mise à l'essai de leurs nouvelles technologies de l'eau. En 2016 et par la suite, nous continuerons de collaborer avec ces entreprises et chercherons des occasions de former de nouveaux partenariats.

En 2014, l'AOE et la Clean Water Foundation ont élaboré la campagne de sensibilisation I Don't Flush, qui se poursuivra en 2016. Nous continuons aussi de travailler, avec la SIERE, sur le nouveau projet pilote du programme éconergies pour mettre en œuvre des initiatives de conservation de l'énergie dans les installations de nos clients. Ces initiatives sont décrites plus en détail à la section 3.1.

L'AOE travaille de concert avec divers autres organismes qui appuient la recherche sur l'eau et les eaux usées :

- En mai 2015, l'AOE et le Consortium de recherche sur l'eau pour le Sud de l'Ontario (CRESO) ont conclu un protocole d'entente afin d'appuyer la recherche, le développement et la démonstration des technologies et des pratiques d'assainissement de l'eau et d'offrir un soutien stratégique aux entreprises technologiques. Dans le cadre de l'entente, le CRESO et l'AOE prévoient de participer ensemble aux différentes activités éducatives et promotionnelles menées. Ces activités favoriseront l'accès au programme Advancing Water Technologies (AWT) du CRESO et serviront de catalyseur à des collaborations dirigées par des entreprises du secteur de l'eau. Le président-directeur général de l'AOE siège également au comité consultatif industriel du CRESO.
- Des membres du personnel de l'AOE font partie du panel externe de consultation sur les projets de l'organisme Centres d'excellence de l'Ontario; ils l'aident à déterminer les projets de recherche qui seront financés dans le cadre du programme Voucher for Innovation and Productivity II de l'organisme.
- L'AOE appuie les travaux de recherche du Drinking Water Research Group (DWRG) de l'Université de Toronto. En 2015, le DWRG a achevé l'étude de la réactivité et de la stabilité de désinfectants secondaires traditionnels et de rechange (chlore, chloramines, dioxyde de chlore, peroxyde d'hydrogène générique et peroxyde d'hydrogène argent). De plus, en 2015, l'AOE a collaboré avec le DWRG pour entreprendre un projet visant à étudier les caractéristiques de surface des filtres à membrane utilisés dans les systèmes d'ultrafiltration de l'eau.
- Des réunions fructueuses ont eu lieu pour nouer des relations de travail avec le Centre for Alternative Wastewater Treatment du Collège Fleming de Lindsay, et avec des représentants du programme de gestion de l'eau en milieu urbain de l'Université Ryerson. Des membres du personnel de l'AOE siègent au comité consultatif de ce programme.