



ONTARIO CLEAN WATER AGENCY
AGENCE ONTARIENNE DES EAUX

2026-2028

Plan d'activités

Table des matières

1. Résumé	3	6. Annexe A	55
		Vue d'ensemble de l'AOE	
2. Analyse environnementale	9	6.1 Mandat	55
2.1 Économie	9	6.2 Vision, mission et valeurs	55
2.2 Financement fédéral et provincial des infrastructures	10	6.3 Gouvernance	56
2.3 Tendances du secteur	12	6.4 Obligation de rendre compte	56
2.4 Mesures législatives fédérales et provinciales	19	6.5 Activités et services de l'AOE	57
2.5 Priorités du gouvernement provincial	23	7. Annexe B	59
2.6 Questions liées à l'effectif	26	Lettre d'instructions de 2026	
2.7 Programme de renouvellement des activités	28	8. Annexe C	63
3. Orientation stratégique	29	Plan de ressources humaines	
3.1 Activités principales	29	8.1 Aperçu de l'effectif	63
3.2 Stratégies de l'AOE pour 2026–2028	31	8.2 Tendances et défis en matière de ressources humaines	64
3.3 Indicateurs de rendement clés	42	9. Annexe D	66
3.4 Initiatives et mesures du rendement 2026	43	Plan de gestion de la technologie de l'information	
4 Évaluation et gestion des risques	46	10. Annexe E	69
5. Communication du plan d'activités	48	Stratégie de communication	
		11. Annexe F	74
		Initiatives réalisées avec des tiers	

1. Résumé

La vision de l'AOE est d'être « Votre partenaire fiable en matière d'eau pour la vie », ce qui est soutenu par la mission de l'Agence : « Fournir ensemble des services liés à l'eau et aux eaux usées visant à protéger la santé et la viabilité des collectivités. » Le plan stratégique de l'AOE reflète la vision, la mission et les valeurs de l'Agence et a pour but de veiller à ce que l'AOE continue d'adapter ses offres de services et sa marque d'employeur pour répondre aux besoins changeants du secteur de l'eau de l'Ontario. Les stratégies incluses dans le plan d'activités de l'Agence pour 2026-2028 découlent du plan stratégique et s'appuient sur la réussite des stratégies de croissance et d'autres initiatives sur lesquelles l'Agence s'est concentrée au cours des dernières années.

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

1. Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau;
2. Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les réseaux d'eau et d'eaux usées;
3. Soutenir l'action en faveur du climat et l'intendance environnementale;
4. Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau;
5. Assurer la viabilité à long terme de l'organisation.

Exploiter et entretenir des réseaux d'eau et d'eaux usées sûrs et fiables pour les clients

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

Le personnel de l'Agence responsable des opérations et de l'entretien, ainsi que des exigences spécifiques aux sites et de la planification des immobilisations de centaines de réseaux d'eau et d'eaux usées dans tout l'Ontario, est assisté par des spécialistes des ressources de l'entreprise qui fournissent un soutien

spécialisé dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des biens, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, l'innovation, les technologies opérationnelles, la prestation des services en matière d'immobilisations et la gestion des projets.

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

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

Le pilier de l'AOE, c'est avant tout des gens. Le succès de l'Agence repose sur des lieux de travail où les employés ont un sentiment d'utilité, d'appartenance et de soutien, et où ils bénéficient de possibilités d'avancement professionnel. Une main-d'œuvre saine, sûre et engagée est essentielle pour atteindre les buts et objectifs de l'AOE. Il s'agit notamment de s'assurer que les employés disposent du soutien dont ils ont besoin pour développer les aptitudes et les compétences dans leurs rôles et pour gagner en confiance à mesure qu'ils progressent dans leur carrière.

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

Pour s'assurer que l'Agence est en mesure d'attirer et de conserver les meilleurs talents, l'AOE a rafraîchi sa proposition de valeur des employés et sa stratégie de marque d'employeur. Il s'agissait notamment de définir les avantages et les récompenses que les employés reçoivent de l'organisation et de positionner la stratégie de marque d'employeur de manière à aider l'Agence à repérer et à attirer les talents. La mise en œuvre de la stratégie de marque d'employeur, y compris l'élaboration d'un plan de communication, de médias sociaux et de marketing, se poursuivra en 2026.

1. Résumé

Un autre objectif clé de l'AOE consiste à élaborer une stratégie globale d'acquisition de talents. Il s'agit de réfléchir aux besoins d'embauche de l'AOE dans une perspective à moyen et à long terme, au lieu de se concentrer uniquement sur le recrutement, qui vise à pourvoir des postes vacants dans l'immédiat. Pour élaborer cette stratégie, le personnel de l'Agence examinera les programmes actuels, évaluera qui, quand, pourquoi et comment l'Agence recrute, identifiera les lacunes et élaborera des plans pour y remédier. Un plan de mise en œuvre sera élaboré en fonction des recommandations et déployé en 2026.

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

Consciente du rôle que joue un leadership fort dans la réalisation des objectifs de l'organisation, l'AOE a mis en place des programmes de gestion de la relève et de développement du leadership afin d'assurer la continuité entre les différents postes de direction. L'AOE continuera de soutenir ces deux programmes, en s'efforçant de définir et de promouvoir les comportements de leadership et la responsabilité, en examinant régulièrement leur efficacité et en mettant en œuvre les améliorations nécessaires. L'Agence veillera également à ce que tous les chefs de l'AOE possèdent les connaissances et les ressources nécessaires pour gérer leur travail et diriger efficacement leurs équipes, en élaborant et en mettant en œuvre un programme d'intégration pour les nouveaux chefs.

Garantir la santé, la sécurité et le bien-être de ses employés reste une priorité permanente pour l'AOE. Au cours des dernières années, l'AOE a développé une solide culture en matière de santé, de sécurité et de mieux-être en améliorant le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'Agence, dans le but de réduire continuellement le nombre de blessures en milieu de travail et d'autres incidents liés à la santé, à la sécurité et au mieux-être. Dans une optique d'intégration, l'Agence a également élaboré

une stratégie pour la santé mentale et le mieux-être afin de soutenir la santé mentale et le bien-être du personnel de l'AOE. Cette stratégie comprend une feuille de route pluriannuelle pour la santé mentale et le mieux-être, qui décrit les principales initiatives à mettre en œuvre à l'appui de la stratégie pour la santé mentale et le mieux-être.

Reconnaissant l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation, le plan directeur pour l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) de l'AOE sert de boussole à l'Agence dans son processus de transformation. Il relie les personnes, les programmes et les priorités à la vision de l'AOE d'une culture où chaque employé se sent en sécurité, valorisé et habilité à réaliser son plein potentiel. En 2026, une fois le plan mis en œuvre, l'AOE concentrera ses efforts en vue de tirer parti des capacités de Workday, le nouveau système de gestion de l'information sur les ressources humaines (SGIRH) de l'Agence, pour suivre et analyser les données et les tendances en matière d'EDI.

L'objectif de l'AOE est d'être reconnue comme le meilleur fournisseur de services liés à l'eau et aux eaux usées de l'Ontario, en offrant un service de qualité supérieure à ses clients municipaux, des Premières Nations, commerciaux et autres. Pour y parvenir, l'Agence veille à la conformité de ses activités, tout en travaillant de façon proactive pour améliorer l'efficacité et maximiser la durée de vie des biens de ses clients.

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

Opérer pour la conformité

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

Les travaux visant à cerner les meilleures pratiques opérationnelles dans l'ensemble de l'Agence, qui aident à réduire au minimum les cas de non-conformité et les dépassements, et à mettre en œuvre ces pratiques à l'échelle de l'Agence sont en cours depuis deux ans et se poursuivront en 2026. L'AOE s'efforce également d'assurer un transfert cohérent des connaissances aux nouveaux employés, en plus d'améliorer et de maintenir les compétences en matière de processus et de conformité du personnel nouveau et actuel, le tout au moyen de programmes de formation, de mentorat et d'autres programmes d'amélioration des compétences.

Au cours des dernières années, l'Agence a mis au point un Système de suivi de la qualité pour la gestion des biens [SSQGB] et s'est efforcée d'améliorer les connaissances et l'expertise en matière de pratiques de gestion des biens dans l'ensemble de l'Agence. Afin de maximiser la durée de vie des installations d'eau et d'eaux usées que l'AOE gère pour le compte de ses clients, des ressources supplémentaires ont été affectées à l'affinement et à l'amélioration des pratiques de gestion de la maintenance, y compris l'embauche de sept spécialistes de la gestion de la maintenance et des biens, répartis dans l'ensemble de l'Agence, qui travaillent à affiner et à faire progresser l'intendance des données sur les biens en partenariat avec le personnel responsable des activités d'exploitation et d'entretien.

Les priorités pour 2026 comprennent le soutien au transfert des connaissances et au perfectionnement des compétences en matière de gestion des biens au sein des équipes opérationnelles, la formation continue des spécialistes de la gestion des biens sur

le registre des biens et l'utilisation du Système de gestion des travaux de l'Agence pour s'assurer que toutes les activités d'entretien préventif nécessaires sont consignées, suivies et effectuées à temps.

Soutenir l'action en faveur du climat et l'intendance environnementale

En tant qu'organisme d'exploitation des installations de ses clients, qui sont les propriétaires des réseaux, l'AOE s'est engagée à soutenir l'action en faveur du climat et à promouvoir l'intendance environnementale. En cernant les risques liés au climat, en conseillant les clients et en les soutenant dans le cadre de projets d'immobilisations qui intègrent une planification d'infrastructures résilientes, de gestion durable des ressources et de possibilités d'atténuation du changement climatique, l'AOE aide les municipalités de l'Ontario à mettre au point et à promouvoir des pratiques durables pour la gestion de leurs installations d'eau et d'eaux usées. L'Agence s'efforce d'harmoniser ses priorités en matière d'action en faveur du climat avec celles de la province, en établissant une base de référence pour l'empreinte environnementale de son parc automobile et en agissant à titre de gardienne des ressources en eau de l'Ontario.

Au cours des dernières années, l'AOE s'est efforcée de créer une culture de sensibilisation au climat au sein de l'Agence, en mettant d'abord l'accent sur l'énergie utilisée et les émissions produites par les véhicules de son parc automobile. L'AOE s'efforce également d'évaluer s'il est possible d'intégrer une perspective de durabilité dans ses pratiques d'approvisionnement, tout en continuant à respecter les politiques d'approvisionnement de la fonction publique de l'Ontario et en garantissant l'efficacité des coûts et la rentabilité pour les clients de l'Agence.

L'une des principales façons dont l'AOE offre à ses clients une valeur ajoutée est l'aide qu'elle fournit pour le maintien de la viabilité et de la résilience à long terme de leurs installations d'eau et d'eaux usées. Outre l'exploitation et l'entretien des installations de traitement de l'eau et des eaux usées de ses clients, l'AOE fournit un certain nombre de services à valeur ajoutée qui aident les clients à réduire leur empreinte écologique individuelle, à améliorer la prise de décision et à renforcer leur capacité à prévenir, à résister, à

1. Résumé

répondre ou à s'adapter aux perturbations dues au changement climatique, et à s'en remettre.

Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec des clients, des organismes gouvernementaux et d'autres intervenants de l'industrie pour atteindre les objectifs conjugués d'optimisation énergétique et de réduction des gaz à effet de serre (GES). L'Agence a élaboré plusieurs plans de conservation et de gestion de la demande qui fournissent un cadre stratégique personnalisé à chaque municipalité cliente pour gérer la consommation d'énergie, réduire les émissions de GES et améliorer l'efficacité opérationnelle globale des installations comprises dans le portefeuille énergétique de la municipalité. Un autre domaine d'intérêt consiste à collaborer avec les clients pour participer à divers programmes de réponse à la demande offerts par la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), qui visent à gérer la consommation globale d'énergie dans la province pendant les périodes de pointe.

L'AOE travaille également avec ses clients pour atténuer les répercussions futures du changement climatique en augmentant le réacheminement des matières organiques et le développement et la mise en œuvre d'installations de récupération des ressources qui utilisent les biosolides des eaux usées et les déchets organiques concentrés, tels que les matières organiques séparées à la source, pour améliorer et produire du biogaz à des fins productives. Dans l'industrie, ce processus est appelé « biodigestion ». Ces initiatives ouvrent la voie dans la province et serviront de modèles à d'autres municipalités ontariennes et canadiennes, qui sont nombreuses à avoir un potentiel inexploité de production de biogaz, de réduction des coûts énergétiques et de diminution considérable des émissions nocives de gaz à effet de serre.

L'Ontario compte plus de 250 000 lacs, dont les Grands Lacs. Ensemble, ils contiennent près d'un cinquième des eaux douces de surface du monde. L'AOE s'engage à protéger ces ressources, en collaboration avec ses clients, ses partenaires universitaires et d'autres intervenants. L'AOE continue également de collaborer avec des universitaires et des fournisseurs de technologie afin de trouver des solutions aux problèmes liés aux contaminants environnementaux, allant du manganèse dans l'eau potable aux méthodes de traitement des substances

perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées (PFAS) dans l'eau de source, les effluents et les biosolides.

En 2023, le gouvernement provincial a annoncé une affectation de 24 millions de dollars pour la conception, la construction et l'exploitation d'un projet de réduction du phosphore dans le bassin du marais Holland, situé dans le bassin versant du lac Simcoe, dans le but de protéger et de restaurer le lac Simcoe et son bassin versant en réduisant la quantité de phosphore provenant des eaux de drainage du bassin du marais Holland. À l'appui de ce projet et à la demande de la ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, l'AOE a préparé une étude de recherche en 2024. Au début de 2025, la province a signé une entente de financement de 24 millions de dollars avec le promoteur et chef de file de ce projet, la Ville de Bradford West Gwillimbury.

L'AOE reconnaît l'importance du Projet de réduction du phosphore pour le lac Simcoe pour le bassin versant du lac Simcoe et la croissance future significative de la collectivité. L'Agence continuera d'apporter son soutien à la province en 2026 et au-delà, selon les directives, pour aller de l'avant avec ce projet.

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

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

Dans le cadre de l'engagement de l'Agence à travailler en partenariat avec les Premières Nations de l'Ontario, l'AOE a créé un Cercle consultatif des Premières Nations, composé d'un groupe diversifié de personnes qui s'identifient comme autochtones et représentent une variété de milieux, d'expériences et de communautés, afin d'acquérir

une meilleure compréhension des questions plus larges liées à l'eau auxquelles sont confrontées les collectivités des Premières Nations, d'un point de vue autochtone. L'intégration des perspectives du Cercle consultatif dans les stratégies et engagements de l'Agence passe par une communication ouverte, le respect mutuel et un engagement en faveur d'une collaboration fructueuse. En 2026, l'AOE continuera de soutenir la capacité du Cercle consultatif à participer à ce processus au moyen de formations et d'autres initiatives de renforcement des capacités.

La réconciliation est un engagement important qui doit être abordé de manière réfléchie, respectueuse et significative, en collaboration avec les populations autochtones. En étroite collaboration avec un expert en réconciliation indépendant, en consultation avec le Cercle consultatif des Premières Nations et d'autres organisations autochtones, l'AOE a élaboré un Plan d'action pour la réconciliation destiné à l'Agence, qui évalue la situation actuelle de l'AOE en ce qui concerne son travail auprès des peuples autochtones, cerne les problèmes et les lacunes, et comprend un plan visant à améliorer les mesures de réconciliation de l'Agence dans le cadre de cinq piliers stratégiques : la gouvernance; l'éducation; l'emploi; l'engagement communautaire et économique; et les répercussions environnementales et sociales.

Les priorités pour 2026 comprennent la communication avec les intervenants, l'élargissement des possibilités d'apprentissage sur les questions autochtones pour le personnel et les dirigeants de l'Agence, ainsi que l'engagement communautaire et économique. Cela comprend l'élaboration d'un plan de communication externe à l'appui des engagements de l'Agence en matière de réconciliation, la définition des résultats d'apprentissage pour différents groupes d'employés, et la mise en place de parcours d'apprentissage et d'engagement auprès des collectivités autochtones qui sont confrontées à des défis techniques ou opérationnels dans leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées.

Afin de s'assurer que l'Agence soutient efficacement les collectivités des Premières Nations de l'Ontario, l'AOE recueille régulièrement les commentaires de ses clients des Premières Nations sur les enjeux particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées, et ce qui pourrait être entrepris pour mieux

les aider à traiter ces enjeux. En plus de recueillir les commentaires de ses clients, l'AOE demande régulièrement l'avis du Cercle consultatif des Premières Nations sur les problèmes liés à l'eau auxquels sont confrontées les collectivités des Premières Nations, et sur les mesures à prendre pour y remédier.

L'AOE s'efforce également de mettre en place et de promouvoir des services liés à l'eau et aux eaux usées qui répondent aux besoins des Premières Nations, en tirant parti d'une petite équipe autofinancée au sein des ressources de l'Agence. Il s'agit notamment d'affiner et d'étendre les offres de services existantes qui se sont avérées efficaces et utiles pour les Premières Nations, et de mettre au point ou d'adapter des services qui répondent aux problèmes auxquels sont confrontées les collectivités des Premières Nations. Au cours des prochaines années, les domaines d'intérêt comprennent la prestation de services de gestion des biens et d'acquisition et de contrôle des données [SCADA], l'utilisation de la surveillance à distance et des journaux de bord électroniques, ainsi que la prestation de services de gestion de projets d'immobilisations et d'intervention en cas d'urgence.

La prestation de services de formation et de renforcement des capacités qui aident les clients des Premières Nations de l'AOE à devenir plus autonomes dans la gestion de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées est une autre priorité de l'Agence. Pour atteindre cet objectif, l'AOE a élaboré des programmes et offre des possibilités aux exploitants des Premières Nations de perfectionner leurs compétences et leurs connaissances grâce à la formation en usine, à l'expérience et au mentorat. L'Agence s'efforce également de promouvoir les carrières dans l'industrie de l'eau auprès des jeunes des Premières Nations et d'autres personnes, notamment en offrant des bourses destinées aux bénéficiaires autochtones et en participant à des événements communautaires et à des foires éducatives. Tout au long de 2026, l'AOE continuera de collaborer avec ses clients des Premières Nations et de soutenir les exploitants des Premières Nations dans le cadre de ces initiatives et d'autres mesures.

Assurer la viabilité à long terme de l'organisation

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

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

2. Analyse environnementale

FACTEURS QUI AURONT UNE INCIDENCE SUR LES OBJECTIFS FINANCIERS, OPÉRATIONNELS ET DE GESTION 2026-2028	
FACTEURS EXTERNES	FACTEURS INTERNES
- Économie - Financement et initiatives des gouvernements fédéral et provincial en matière d'infrastructures - Priorités du gouvernement provincial - Tendances de l'industrie - Mesures législatives fédérales et provinciales	- Questions liées à l'effectif - Programme de renouvellement des activités

2.1 Économie

L'année 2025 a posé un certain nombre de défis à l'économie canadienne, dont les plus importants ont été l'incidence des droits de douane américains sur un large éventail de produits canadiens à la suite de l'investiture de Donald Trump à la présidence au début de l'année, ainsi que les contre-mesures tarifaires imposées par le Canada sur les importations américaines.

Comme l'indique le Rapport sur la politique monétaire d'octobre 2025 de la Banque du Canada, les droits de douane américains ont entraîné une baisse de la demande de biens canadiens, une réduction des investissements des entreprises, un ralentissement de la croissance économique et des répercussions sur l'économie dans son ensemble, la réorganisation du commerce mondial et de la production intérieure ayant également occasionné une hausse des coûts. Les droits de douane américains étant toujours en pleine évolution, l'avenir du commerce en Amérique du Nord demeurerait incertain à la fin de l'année.

Le marché du travail canadien est demeuré faible tout au long de 2025. Selon Statistique Canada, le taux de chômage en Ontario est resté relativement élevé, à 7,6 % en octobre 2025, soit une légère baisse de 0,7 % par rapport au mois précédent, mais toujours nettement supérieur au creux de 4,8 % atteint en juillet 2022. Malgré quelques progrès au cours de l'année, le taux de chômage est demeuré élevé chez

les jeunes âgés de 15 à 24 ans. La Banque du Canada a indiqué dans un communiqué de presse publié en octobre que les pertes d'emplois continuaient de s'accumuler dans les secteurs sensibles au commerce et que les embauches restaient faibles dans l'ensemble de l'économie.

L'inflation de l'indice des prix à la consommation (IPC) est restée autour de 2 % pendant la majeure partie de 2025, augmentant légèrement pour atteindre 2,4 % en septembre, mais demeurant nettement inférieure aux taux d'inflation élevés enregistrés en 2022, 2023 et au début de 2024, qui ont atteint un sommet de 8,1 % en août 2022. La hausse des coûts liée aux droits de douane, à la restructuration du commerce mondial et aux coûts de production intérieure a été compensée par l'offre excédentaire et la suppression de la taxe sur le carbone, ce qui a contribué à maintenir l'inflation à un niveau relativement faible. Le Rapport sur la politique monétaire prévoit que l'inflation de l'IPC demeurera stable à 2,1 % en 2026 et 2027.

La Banque du Canada a également fait état d'une contraction de l'économie canadienne au deuxième trimestre de 2025, la croissance du produit intérieur brut (PIB) s'étant inscrite à -1,6 %, en grande partie attribuable à l'incidence perturbatrice des droits de douane sur les exportations et à l'effet de l'incertitude accrue sur les investissements des entreprises. La Banque a estimé que la croissance serait faible pour le reste de 2025, puis qu'elle se renforcerait

2. Analyse environnementale

progressivement, avec une croissance annuelle moyenne de 1,4 % en 2026 et 2027, à mesure que le pays s'adapterait au nouvel environnement commercial mondial.

En réponse au ralentissement économique, la Banque du Canada a abaissé son taux directeur à trois reprises entre janvier et octobre 2025, passant d'un taux de 3,0 % au début de l'année à 2,25 % en octobre. Cette tendance, qui a commencé en 2024, se poursuit avec une baisse constante des taux depuis leur sommet de 4,75 % en juin 2024, après avoir augmenté régulièrement depuis leur niveau le plus bas de 0,25 % atteint pendant la pandémie, entre mars 2020 et janvier 2022.

Le document Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario 2025 du gouvernement provincial indique que l'inflation de l'IPC s'établissait à 1,7 % (en glissement annuel) au mois d'août 2025 et prévoit qu'elle se maintiendra autour de 2 % pendant les trois années (2026-2028) couvertes par ce plan, ce qui correspond aux prévisions de la Banque du Canada pour l'ensemble du pays. De même, le gouvernement provincial prévoit une croissance du PIB de 0,9 % en 2026, puis de 1,8 % et 1,9 % respectivement en 2027 et 2028.

Un certain nombre de risques pèsent sur ces prévisions, tant au Canada et en Ontario qu'à l'étranger. Le document Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario indique que l'intensification des tensions commerciales et l'augmentation des droits de douane en 2025 ont entraîné une incertitude économique beaucoup plus grande et contribuent à affaiblir les perspectives économiques mondiales, ce qui laisse présager que les risques resteront élevés à court et à moyen terme. À l'échelle mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) a prévu, dans son document Perspectives de l'économie mondiale – Mise à jour d'octobre 2025, un ralentissement de la croissance mondiale en raison des répercussions des distorsions liées au commerce, soulignant qu'une nouvelle escalade des mesures protectionnistes, y compris les obstacles non tarifaires, pourrait supprimer les investissements, perturber les chaînes d'approvisionnement et freiner la croissance de la productivité. Parmi les autres risques mondiaux potentiels figuraient l'évolution des politiques d'immigration ayant une incidence sur l'offre de main-d'œuvre locale, la fragilité des marchés financiers, la hausse des coûts d'emprunt et

les flambées des prix des produits de base découlant des chocs climatiques ou des tensions géopolitiques.

Tous ces facteurs peuvent avoir une incidence sur le rendement financier de l'Agence en 2026-2028. Un taux d'inflation modéré devrait avoir une incidence globalement positive, compensant en partie les risques liés à la volatilité du commerce mondial. De même, les ajustements annuels de l'IPC inclus dans les contrats existants avec les clients et les contrats d'approvisionnement négociés pour les produits chimiques et les autres achats importants de l'Agence contribuent également à compenser certaines augmentations des dépenses de l'Agence, tout comme les clauses incluses dans certains contrats qui permettent de répercuter ces coûts directement sur les clients. Si les taux d'intérêt continuent de baisser en 2026, 2027 et 2028, les revenus d'intérêts tirés d'une partie des liquidités et des investissements de l'Agence diminueront également, ce qui aura une incidence négative sur les résultats financiers de l'Agence.

2.2 Financement et initiatives des gouvernements fédéral et provincial en matière d'infrastructures

L'AOE collabore avec ses clients, sur le principe de la rémunération à l'acte, pour élaborer des plans exhaustifs de gestion des biens concernant les réseaux d'eau et d'eaux usées axés sur leurs besoins d'infrastructure pour au moins les dix prochaines années. L'Agence continue également de surveiller les programmes fédéraux et provinciaux de financement des infrastructures et d'autres initiatives susceptibles d'aider ses clients, et collabore avec eux pour étudier et mettre en œuvre d'autres formes de financement et de livraison des infrastructures, le cas échéant.

Pour faire face à la crise du logement, les gouvernements fédéral et provincial ont reconnu la nécessité d'aider les municipalités à construire des réseaux municipaux d'eau et d'eaux usées ainsi que d'autres infrastructures nécessaires pour desservir les nouveaux logements et relever les défis liés à la capacité. À l'échelle fédérale, le Fonds pour le développement des collectivités du Canada accorde un financement initial aux provinces et aux territoires qui, à leur tour, transfèrent

2. Analyse environnementale

ces fonds aux collectivités locales afin qu'elles puissent réaliser des investissements stratégiques dans les infrastructures essentielles, comme les routes et les ponts, les transports en commun, les infrastructures d'eau potable et d'eaux usées, ainsi que les installations récréatives. Environ 930 millions de dollars ont été affectés à l'Ontario dans le cadre de ce fonds pour l'exercice 2026-2027. Le gouvernement fédéral s'est également engagé à verser 1 milliard de dollars sur huit ans dans le cadre du Fonds canadien pour les infrastructures liées au logement, qui vise à accélérer la construction, la remise en état et l'agrandissement des infrastructures liées au logement, notamment l'eau potable, les eaux usées, les eaux de ruissellement et les déchets solides.

Le gouvernement de l'Ontario a accordé un financement de 4 milliards de dollars dans le cadre de son Programme pour l'infrastructure municipale et le logement (PIML), fournissant ainsi aux municipalités et aux collectivités autochtones les ressources nécessaires pour construire des routes, des ponts et des réseaux d'eau qui rendent possible la construction de nouveaux logements. En plus du PIML, le Fonds pour les réseaux d'eau visant la construction de logements de la province aide les municipalités à réparer, à remettre en état et à agrandir les installations essentielles d'eau potable, d'eaux usées et d'eaux de ruissellement. Ce programme, qui était passé à 970 millions de dollars en 2024, a permis de financer 54 projets répartis dans 60 municipalités. Au début de 2025, le gouvernement provincial s'est engagé à verser 325 millions de dollars supplémentaires pour 23 projets répartis dans 26 municipalités. Le gouvernement provincial s'est également engagé à investir 175 millions de dollars en 2025 dans la construction, la remise en état et l'agrandissement des installations d'eau, d'eaux usées et d'eaux de ruissellement vieillissantes dans le cadre du programme de financement du volet Santé et sécurité en matière d'eau.

Bien que la province et les promoteurs souhaitent construire des logements, le marché des logements neufs n'est pas homogène, certaines régions de l'Ontario étant confrontées à des difficultés en raison des prix élevés et d'autres facteurs. Les mises en chantier de nouveaux logements sont en baisse, ce qui a des répercussions sur les

infrastructures de soutien envisagées aux fins d'investissement, notamment les réseaux d'eau et d'eaux usées.

Parmi les autres mesures provinciales de soutien aux infrastructures figure la création de la Banque de l'infrastructure de l'Ontario, un nouvel organisme indépendant, gouverné par un conseil d'administration, qui permettra aux régimes de retraite du secteur public, à d'autres investisseurs institutionnels de confiance et aux collectivités autochtones de participer davantage à des projets d'infrastructure à grande échelle dans toute la province. À ce jour, aucun renseignement supplémentaire n'est accessible au public concernant le lancement de la Banque de l'infrastructure de l'Ontario, et on ne sait toujours pas comment les programmes de financement d'Infrastructure Ontario, de la Banque de l'infrastructure de l'Ontario et de la Banque de l'infrastructure du Canada seront harmonisés en ce qui concerne la prestation des programmes pour les municipalités de l'Ontario.

À l'échelle fédérale, le gouvernement du Canada a créé l'Agence de l'eau du Canada qui relève du portefeuille du ministre de l'Environnement et du Changement climatique. Le mandat de l'Agence de l'eau du Canada consiste à améliorer la gestion de l'eau douce au Canada en assurant un leadership, une collaboration efficace à l'échelle fédérale, ainsi qu'une meilleure coordination et collaboration avec les provinces, les territoires et les peuples autochtones pour relever les défis et saisir les possibilités en matière d'eau douce transfrontalière. L'Agence, dont le siège social est situé à Winnipeg, compte cinq bureaux régionaux à travers le Canada afin de répondre aux enjeux régionaux en matière d'eau douce.

L'Agence travaille actuellement à la réalisation de cinq objectifs stratégiques :

- ◆ restaurer et protéger les écosystèmes d'eau douce transfrontaliers et d'importance nationale du Canada;
- ◆ anticiper les défis et les possibilités les plus pressants du Canada en matière d'eau douce et y répondre de façon proactive;

2. Analyse environnementale

- ◆ créer des partenariats efficaces pour gérer de manière responsable et utiliser de façon durable les écosystèmes d'eau douce transfrontaliers du Canada;
- ◆ sensibiliser la population canadienne à l'importance de l'eau;
- ◆ traduire les données et les connaissances scientifiques sur l'eau douce en renseignements utiles à la prise de décision.

À l'appui de ces objectifs, l'Agence de l'eau du Canada a annoncé plusieurs initiatives de financement visant à protéger et à restaurer les écosystèmes d'eau douce du Canada, notamment un investissement de 9,3 millions de dollars dans des projets de restauration des Grands Lacs; 5,5 millions de dollars pour soutenir 65 nouveaux projets partout au Canada dans le cadre du programme de financement communautaire ÉcoAction et du programme Interactions communautaires; et plus de 1,2 million de dollars pour aider à lutter contre la prolifération d'algues nuisibles dans le lac des Bois. L'Agence de l'eau du Canada a également mené plusieurs autres initiatives liées à l'eau douce, notamment l'élaboration d'une stratégie nationale sur les données relatives à l'eau douce, la révision de la Loi sur les ressources en eau du Canada et la création d'un carrefour fédéral sur l'eau douce qui rassemble le personnel de plusieurs ministères fédéraux travaillant dans le domaine de l'eau.

L'AOE aidera le ministère provincial de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (MEPP) à collaborer avec l'Agence de l'eau du Canada pour protéger l'eau douce en Ontario.

2.3 Tendances de l'industrie

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

Planification et investissement en matière d'infrastructure

L'AOE a une clientèle très diversifiée qui comprend certains des plus grands réseaux d'eau et d'eaux usées en Amérique du Nord, ainsi que de nombreux petits réseaux. L'Agence fournit aux clients des

conseils d'experts spécifiques au secteur d'activité en matière de gestion des installations d'eau et d'eaux usées, leur permettant de prendre des décisions éclairées concernant leurs investissements dans ces installations.

Le remplacement, la remise en état et la modernisation des installations d'eau et d'eaux usées vieillissantes sont une préoccupation pour de nombreuses municipalités de l'Ontario, en particulier celles dont la population est moins nombreuse et dont l'assiette fiscale est limitée, qui peuvent avoir de la difficulté à recueillir les fonds nécessaires pour effectuer des investissements importants dans des travaux d'immobilisations à long terme. Ces municipalités doivent également équilibrer les investissements qu'elles font dans leurs installations d'eau et d'eaux usées avec d'autres priorités en matière d'infrastructure municipale, comme les routes, les ponts et les bâtiments communautaires.

L'accent mis par le gouvernement provincial sur la construction de nouveaux logements en Ontario, en particulier son objectif de construire 1,5 million de logements d'ici 2031, a une incidence sur la planification à court et à long terme des réseaux d'eau et d'eaux usées dans les municipalités ciblées par la croissance. Ces municipalités doivent non seulement s'assurer que les réseaux d'eau et d'eaux usées vieillissants sont modernisés et remplacés au besoin, mais aussi qu'ils ont la capacité de répondre à la demande accrue de services au fil du temps.

Les municipalités sont en outre mises au défi de déterminer la priorité accordée à leurs projets d'immobilisations en fonction du risque associé au réseau, de la performance de l'équipement existant et des attentes en matière de niveau de service, tout en déterminant la meilleure façon d'atténuer les risques financiers et autres, y compris les répercussions des changements climatiques. Au cours des dernières années, l'industrie de l'eau et des eaux usées a été confrontée à une forte hausse des coûts liés à la réalisation de travaux d'immobilisations, de leur conception à leur mise en œuvre. Les hausses imprévisibles des coûts dues à la volatilité de la chaîne d'approvisionnement, à la disponibilité de l'équipement et des fournitures, à l'inflation des prix et aux droits de douane sur les biens et les services de construction ont également eu une incidence sur le calendrier et le coût des projets d'immobilisations.

2. Analyse environnementale

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

Afin de maintenir les installations existantes en bon état et d'en construire de nouvelles pour soutenir la croissance démographique, les municipalités envisagent une planification plus rigoureuse et une plus grande collaboration dans la réalisation des travaux d'immobilisations. La politique commerciale américaine et les pressions financières qui en découlent ont également incité certaines municipalités canadiennes à réévaluer leurs pratiques d'approvisionnement et leurs mécanismes de financement actuels. À l'échelle nord-américaine, le secteur envisage des approches intégrées de réalisation de projets, telles que des contrats multipartites, pour partager les risques et les avantages financiers, en tirant parti de la mise en commun des bénéfices et de mesures incitatives en fonction des résultats de projet mesurables. Ces approches de réalisation sont considérées comme des mesures positives visant à garantir l'abordabilité, la fiabilité et la résilience à long terme des infrastructures canadiennes.

L'un des objectifs de l'AOE est de soutenir ses clients en les mettant en relation avec les sources de financement applicables pour répondre à leurs besoins à long terme en matière d'infrastructures. Pour avoir accès à une partie du financement disponible, les municipalités doivent investir dans la planification et l'élaboration de projets, afin de les amener à un stade où ils sont « prêts à démarrer », ce qui comprend la définition du projet, l'achèvement de la planification et des évaluations environnementales, ainsi que l'élaboration d'une portée et d'un budget détaillés. Afin d'aider les clients intéressés à satisfaire aux exigences en matière de préparation des travaux, l'AOE travaille en étroite collaboration avec eux pour réaliser des études de

faisabilité et de capacité, ainsi que des Plans de gestion des biens qui définissent les problèmes et élaborent des projets d'atténuation pour y remédier. Cela facilite la planification des besoins futurs en matière d'installations d'eau et d'eaux usées.

Le règlement provincial sur la planification de la gestion des biens pour l'infrastructure municipale pris en vertu de la *Loi sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité* [Règl. de l'Ont. 588/17] exige que les municipalités de l'Ontario élaborent des Plans de gestion des biens complets de toute infrastructure municipale, y compris les réseaux d'eau et d'eaux usées, afin de répondre au niveau de service attendu au sein de la collectivité; ces plans doivent tenir compte des coûts totaux du cycle de vie des biens des municipalités. Les plans indiquant les coûts nécessaires pour maintenir le rendement actuel par rapport aux coûts nécessaires pour atteindre le rendement souhaité pour les biens de base (routes, ponts et ponceaux, systèmes de gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux de ruissellement) devaient être mis en œuvre d'ici le 1er juillet 2022, tandis que les plans visant tous les biens des municipalités, décrivant les niveaux de service proposés et la stratégie de la municipalité pour financer toutes les installations au cours des 10 prochaines années, devaient être mis en œuvre d'ici le 1er juillet 2025.

L'AOE aide un certain nombre de ses clients municipaux, dont la majorité sont de petite taille et ruraux, à élaborer des Plans de gestion des biens efficaces qui répondent à ces exigences provinciales. Une approche clé pour la majorité de ces clients a été la mise en œuvre du Système de gestion des travaux de l'Agence, qui permet au personnel responsable des opérations de l'Agence de mieux suivre et gérer l'exécution des travaux d'entretien nécessaires. L'Agence a également élaboré un cadre complet de suivi de la qualité pour la gestion des biens, qui permet de s'assurer que tout le personnel comprend les exigences de base en matière de gestion des biens qui s'appliquent aux réseaux d'eau et d'eaux usées. En outre, l'AOE continue de soutenir ses clients sur le principe de la rémunération à l'acte en élaborant des Plans de gestion des biens complets, en fournissant des services de planification des immobilisations et d'autres services à valeur ajoutée selon les besoins, et en proposant ces services à des clients potentiels dans le cadre du plan de croissance à long terme de l'Agence.

2. Analyse environnementale

Gestion et analyse de données et cybersécurité

Les outils électroniques de gestion et d'analyse des données sont devenus indispensables pour l'élaboration de plans de gestion détaillés des biens et de l'infrastructure municipale. Ces systèmes « intelligents » permettent aux municipalités de prendre les données générées par les systèmes opérationnels, de gestion des processus et des biens et de les utiliser pour prendre des décisions éclairées et fondées sur des données concernant leur infrastructure.

L'AOE s'efforce d'aider ses clients à tirer profit de l'utilisation de ces systèmes « intelligents », en développant des services que les municipalités et les collectivités des Premières Nations peuvent utiliser pour optimiser leurs investissements dans les installations d'eau et d'eaux usées. Cela comprend le recours à des équipes multidisciplinaires pour l'accès aux données et leur évaluation, et la fourniture de services d'hébergement du Système de gestion des travaux et de services connexes de consultation en matière d'entretien aux municipalités qui ne peuvent pas déployer leur propre système de gestion électronique des travaux et de gestion de la maintenance et des biens.

La disponibilité accrue de renseignements sur les processus, la conformité, l'énergie et la gestion de la maintenance et des biens pour les experts opérationnels et techniques de l'AOE offre des avantages durables à l'Agence et à ses clients, notamment une durée de vie prolongée des biens, une réduction de la consommation d'énergie et de produits chimiques, et des pratiques plus stratégiques de gestion des biens, ce qui se traduit par un meilleur service à la clientèle et une réduction des coûts à long terme pour les clients.

En raison du rôle de plus en plus important des technologies de l'information dans la gestion des réseaux d'eau et d'eaux usées municipaux, le besoin de sécuriser les systèmes de technologie de l'information opérationnelle est devenu plus grand. La cybersécurité est devenue une question de plus en plus importante au cours de la dernière décennie, les cas de cyberattaques et de violations de données dans les entreprises et les gouvernements de toutes tailles et de tous niveaux étant de plus en plus courants, avec une augmentation significative des attaques numériques et autres activités malveillantes constatée ces dernières années.

L'AOE fait appel à un tiers pour évaluer et atténuer toute vulnérabilité potentielle en matière de cybersécurité, et a mis au point des protocoles de sécurité très stricts pour protéger le réseau, les données opérationnelles et autres données de l'Agence, ainsi que son centre de données. Il s'agit notamment de tester l'efficacité des plans de récupération des données de l'Agence pour les applications clés à l'échelle de l'entreprise et de les mettre régulièrement à jour, le cas échéant.

La croissance exponentielle des capacités de l'intelligence artificielle (IA) et l'adoption d'outils d'IA au cours des dernières années présentent à la fois des possibilités importantes et des risques potentiels pour l'Agence. L'utilisation d'outils d'IA peut améliorer la capacité d'analyse des données de l'Agence et permettre l'élaboration de modèles prédictifs dans un éventail de scénarios qui ajoutent de la valeur à l'exploitation et à l'entretien quotidiens des installations d'eau et d'eaux usées. Toutefois, il est tout aussi important de veiller à ce que l'utilisation des outils d'IA soit gérée avec soin, en particulier ceux liés à la sécurité des renseignements confidentiels des clients et de l'Agence.

Infrastructure résiliente aux changements climatiques

La gestion des répercussions des phénomènes météorologiques violents sur l'infrastructure est une autre préoccupation pour de nombreuses municipalités. La modélisation des changements climatiques indique que la fréquence et l'intensité des événements météorologiques continueront d'augmenter à long terme. Par conséquent, le besoin de résilience dans les systèmes d'infrastructure de l'Ontario est plus important que jamais.

Des événements pluvieux importants peuvent surcharger les systèmes de traitement des eaux de ruissellement et les réseaux d'eaux usées municipaux, causant des inondations dans les résidences, une augmentation des débordements d'égouts et la dérivation des eaux usées. Les tempêtes hivernales violentes peuvent entraîner des pannes d'électricité prolongées qui ont une incidence sur le fonctionnement des installations de traitement et des stations de pompage. Les lacs et les rivières de l'Ontario subissent régulièrement des changements de niveau d'eau, une augmentation de la charge en nutriments provenant des dérivations

2. Analyse environnementale

des installations de traitement et une augmentation de la température de l'eau au fil du temps, ce qui peut avoir une incidence négative sur les plans d'eau et sur les plantes et animaux qui y vivent.

Les équipes opérationnelles et d'intervention d'urgence de l'AOE sont bien outillées pour aider les clients à se préparer et à réagir aux événements liés au climat. Il s'agit notamment de mettre en œuvre des stratégies opérationnelles pour faire face aux changements environnementaux et d'élaborer de manière proactive des plans d'urgence pratiques pour répondre à la fréquence accrue des événements météorologiques importants. L'AOE collabore avec ses clients municipaux, qui sont les propriétaires des installations d'eau et d'eaux usées, pour les aider à élaborer et à mettre en œuvre ces stratégies d'adaptation et d'atténuation des changements climatiques.

De nombreux clients de l'AOE cherchent à construire des installations dotées d'une redondance des biens essentiels afin de s'assurer qu'elles continuent à fonctionner en cas d'événements météorologiques extrêmes. Les équipes opérationnelles locales de l'Agence travaillent en étroite collaboration avec les spécialistes des processus, de la gestion de l'énergie, de l'ingénierie, de la technologie, de la gestion des biens et de la prestation des services en matière d'immobilisations de l'AOE afin de mieux comprendre les défis particuliers auxquels font face les clients en ce qui concerne la résilience de leur infrastructure. Les équipes guident ensuite les clients dans l'intégration de l'adaptation aux changements climatiques et de la résilience aux futurs projets d'optimisation des installations et d'amélioration des immobilisations.

Préparation aux situations d'urgence

La planification efficace en cas d'urgence imprévue est un autre domaine qui revêt une importance continue pour les municipalités et l'industrie de l'eau et des eaux usées. Le Programme de gestion des situations d'urgence de l'AOE comprend des plans d'entreprise et des plans d'installation afin de garantir une gestion rapide et efficace des urgences. Ces plans sont conçus pour assurer le fonctionnement continu des installations de traitement de l'eau et des eaux usées des clients dans une grande variété de situations, notamment les phénomènes météorologiques violents, comme les tempêtes

de verglas, les inondations ou les sécheresses; les situations d'urgence comme les incendies de forêt, qui peuvent entraîner des pannes imprévues des infrastructures; les urgences sanitaires, comme la pandémie de COVID-19; et les pannes informatiques, y compris celles résultant de cyberattaques et de demandes de rançongiciels. L'AOE travaille en étroite collaboration avec les clients municipaux qui supervisent leurs technologies d'acquisition et de contrôle des données et opérationnelles afin d'assurer la continuité des activités. Les plans d'urgence de l'Agence prennent également en compte d'autres aspects, comme la planification de la main-d'œuvre et l'établissement des horaires, l'exécution des projets d'immobilisations, l'approvisionnement et la protection de la santé, de la sécurité et du mieux-être du personnel.

Consommation énergétique nette zéro et économie circulaire

Les municipalités et l'industrie de l'eau dans son ensemble s'efforcent d'adopter des approches plus durables, novatrices et respectueuses de l'environnement pour gérer leurs réseaux d'eau et d'eaux usées. En adoptant les principes de l'économie circulaire, elles changent leur perspective et considèrent les installations de traitement non seulement comme des infrastructures de traitement de l'eau, mais aussi comme des possibilités de récupération des ressources. Ce changement permet aux municipalités de récupérer et de produire de l'énergie verte renouvelable au sein des installations de traitement, ce qui se traduit par une réduction nette de la consommation d'énergie et des émissions de GES de ces installations.

Un certain nombre de municipalités cherchent à mettre en œuvre des projets novateurs de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de GES, ainsi que des projets de production d'énergies de remplacement, afin de transformer les installations de traitement en installations à consommation énergétique nette zéro. Les initiatives particulières comprennent la réalisation d'études techniques et d'examen des processus et de l'énergie des installations; la prestation de programmes de gestion de l'énergie; l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de réacheminement des déchets et de récupération des ressources; ainsi que l'élaboration de plans d'infrastructure à long terme. Tous ces projets visent à changer l'état d'esprit des

2. Analyse environnementale

municipalités en les encourageant à considérer les déchets issus des processus de traitement non seulement comme des sous-produits, mais aussi comme des ressources précieuses.

L'AOE collabore avec les municipalités intéressées pour soutenir leurs objectifs en matière de consommation énergétique nette zéro. Depuis le lancement du programme de gestion de l'énergie de l'Agence, l'AOE a aidé ses clients à obtenir plus de 19 millions de dollars en financement pour divers projets d'économie d'énergie et autres projets d'amélioration. Plus de 210 municipalités ont eu recours à ces services, ce qui a permis de réaliser une évaluation énergétique dans 510 installations individuelles de traitement de l'eau et des eaux usées, de moderniser l'équipement écoénergétique de diverses installations dans toute la province, et de mettre en œuvre des technologies d'énergie renouvelable comme les turbines à biogaz et les unités de cogénération de chaleur et d'électricité. Tous ces services visent à fournir aux clients de l'AOE une formation sur la conservation de l'énergie, des solutions personnalisées de gestion de l'énergie et des possibilités de mise en œuvre de stratégies d'exploitation visant à optimiser la consommation d'énergie dans le cadre des activités quotidiennes au sein de leurs installations.

Les répercussions des changements climatiques et la possibilité que de nouvelles exigences réglementaires soient établies ont également mené à l'abandon des méthodes habituelles de gestion des biosolides, y compris l'incinération et l'élimination dans les sites d'enfouissement. L'AOE collabore avec les municipalités intéressées afin de soutenir la mise en œuvre de technologies qui optimisent la gestion globale des biosolides, en guidant les clients intéressés à envisager la mise en œuvre de projets de réacheminement des déchets et de récupération des ressources, lorsque cela est possible, afin de réduire leur empreinte carbone liée aux déchets et de gérer de façon durable le stockage et l'élimination des biosolides. Ces initiatives offrent la possibilité de réduire les coûts d'exploitation et les émissions de GES des installations de traitement des eaux usées en réacheminant les biosolides à des fins bénéfiques.

Un certain nombre de municipalités reconnaissent qu'il est très avantageux de récupérer les biosolides des usines de traitement des eaux usées, ainsi que

les déchets des poubelles vertes et d'autres matières organiques lorsqu'elles sont disponibles, et de les transformer en sources d'énergie renouvelables. Grâce à l'amélioration de la production de biogaz à partir de biosolides, une installation peut viser la consommation énergétique nette zéro en compensant l'énergie utilisée pour traiter les eaux usées. L'AOE collabore avec les organismes de réglementation pour obtenir les autorisations nécessaires à l'exécution de ces projets dans les collectivités clientes. Ces approches permettent également aux municipalités d'être plus viables financièrement au fil du temps en générant de nouvelles sources de revenus ou en réduisant les coûts énergétiques.

L'AOE aide également ses clients à optimiser leurs installations d'eau et d'eaux usées grâce au Programme d'optimisation relative aux installations (POI) de l'Agence. Ce service, destiné à certains sites sélectionnés, consiste à évaluer la capacité des installations à répondre aux besoins de la collectivité en examinant la conception, l'exploitation, l'entretien et l'administration, en accordant la priorité aux activités qui contribuent à retarder les expansions coûteuses des immobilisations, tout en soutenant la protection de l'environnement et la santé humaine. L'AOE a collaboré avec près de 30 clients de petite et moyenne taille pour optimiser leurs installations depuis le lancement du POI.

Contaminants préoccupants

Parmi les nouveaux contaminants préoccupants (NCP), il y a des agents pathogènes, des nutriments, des métaux, des produits chimiques, des médicaments, des microplastiques et d'autres substances qui ont été ou seront détectés dans les effluents d'eaux usées et dont on ne connaît pas bien les risques possibles pour la santé publique et l'environnement. Les usines de traitement des eaux usées ont été désignées comme une source de microplastiques dans les eaux réceptrices, y compris les Grands Lacs, et des microplastiques ont été trouvés dans les sources d'eau municipales et dans une partie de l'eau potable.

Les PFAS sont d'autres contaminants préoccupants. Les PFAS sont des produits chimiques anthropiques largement utilisés dans de nombreux produits de consommation courante comme les emballages,

2. Analyse environnementale

les cosmétiques et les textiles, ainsi que dans des utilisations industrielles comme les revêtements hydrofuges et la mousse extinctrice. Il s'agit de composés « éternels » fabriqués par l'homme, qui persistent dans l'environnement et que l'on peut désormais trouver dans les eaux usées et les biosolides.

Un rapport du comité national d'experts du Réseau canadien de l'eau, intitulé Défis et possibilités du Canada concernant la gestion des contaminants dans les eaux usées, rendu public en 2018, décrit en détail les préoccupations pour l'environnement et la santé publique que suscitent les NCP, et ce qu'on peut faire à cet égard. Le rapport indique que les NCP comprennent « une vaste gamme de produits chimiques domestiques et industriels, des plastiques, des produits pharmaceutiques et de soins personnels (PPSP), des additifs, des perturbateurs endocriniens et d'autres substances chimiques qu'auparavant l'on ne reconnaissait pas comme une menace pour la santé publique ou l'environnement ». La plupart de ces substances ne sont pas réglementées en ce qui concerne les effluents des eaux usées.

Un rapport ultérieur produit par des chercheurs de l'Université métropolitaine de Toronto et financé par un certain nombre d'organismes canadiens en 2021 a évalué si les technologies d'analyse, l'élaboration des politiques et les lignes directrices de l'industrie actuelles étaient adéquates pour protéger la santé humaine et écologique contre les NCP présents dans les eaux usées. Le rapport, qui s'appuyait sur des entretiens et une analyse documentaire, concluait notamment que les usines de traitement des eaux usées devaient être modernisées pour tenir compte des NCP et qu'il était nécessaire de mener des recherches innovantes et des essais pilotes subséquents sur les techniques d'élimination des NCP.

En 2023, le Réseau canadien de l'eau a publié un mémoire intitulé « Microplastics in Water Systems: Challenges, Considerations and Opportunities for Water Managers » (Microplastiques dans les réseaux d'eau : défis, considérations et possibilités pour les gestionnaires de l'eau; en anglais seulement). Ce mémoire fait état des lacunes dans les connaissances relatives à l'élimination des microplastiques dans les usines de traitement de l'eau et des eaux usées, ainsi que la mesure dans laquelle les microplastiques se

lient à des produits chimiques préoccupants comme les PFAS. Les microplastiques présents dans l'eau potable, les eaux usées et les biosolides d'égouts ne sont toujours pas réglementés.

L'AOE collabore avec les municipalités et les chercheurs universitaires pour comprendre les méthodes d'analyse des PFAS et le degré de concentration de leurs formes dans les différents cycles du processus des installations de traitement de l'eau et des eaux usées, ce qui finit par avoir une incidence sur l'environnement et le public. L'atteinte d'un juste équilibre entre les risques possibles de ces contaminants et le coût de la mise en œuvre de solutions de traitement est un défi que les chercheurs, les professionnels de l'industrie de l'eau et tous les ordres de gouvernement s'efforcent de relever conjointement dans les années à venir.

Inflation et gestion de la chaîne d'approvisionnement

La volatilité mondiale et d'autres facteurs, comme les conflits en cours en Ukraine et en Israël-Gaza, les droits de douane américains et les contre-mesures prises par le Canada et l'Ontario, notamment les restrictions sur l'approvisionnement en biens américains, continuent d'avoir une incidence sur les prix de la chaîne d'approvisionnement et la disponibilité des biens et services nécessaires à la gestion des réseaux d'eau et d'eaux usées des clients. Les grandes fusions et acquisitions sur le marché des produits chimiques ont également le potentiel d'augmenter les prix des produits chimiques utilisés dans les processus de traitement de l'eau et des eaux usées.

L'AOE a mis en place des plans d'atténuation pour minimiser les répercussions que les problèmes d'approvisionnement et la hausse des coûts des biens et services essentiels résultant des droits de douane et d'autres changements sur le marché ont sur l'Agence. En plus de surveiller en permanence les fournisseurs de produits chimiques et de produits de base existants et de communiquer régulièrement avec les clients au sujet de la disponibilité et du coût des produits chimiques et d'autres biens et services essentiels, le groupe de l'approvisionnement de l'Agence surveille régulièrement les déclarations et les directives commerciales fédérales et provinciales; révisé les conditions et les modèles de contrats de service afin d'améliorer le partage des risques liés

2. Analyse environnementale

aux coûts tarifaires; et collabore avec tous les ordres de gouvernement pour mieux comprendre comment atténuer l'incidence des droits de douane sur les biens essentiels nécessaires à l'exploitation des installations des clients.

L'AOE a également mis sur pied un comité interne chargé de l'approvisionnement en produits chimiques afin de faire face aux problèmes d'approvisionnement et aux hausses de prix attribuables aux turbulences du marché. D'autres mesures d'atténuation entreprises comprennent le repérage de sources d'approvisionnement de rechange, au besoin; la mise en œuvre de changements de processus, le cas échéant, c'est-à-dire lorsque les produits chimiques nécessaires aux processus existants sont en pénurie; la communication proactive de renseignements afférents auprès de partenaires de l'Agence; l'amélioration du langage contractuel concernant les éléments à risque; et l'établissement et le maintien de relations avec les fournisseurs pour assurer la livraison continue des biens et services essentiels.

Technologies et innovation

L'AOE est un intervenant clé dans le secteur des technologies de l'eau en Ontario et travaille avec les fournisseurs de technologies, les associations industrielles, le milieu universitaire, les propriétaires municipaux et divers ministères et organismes de financement afin de promouvoir le développement et la mise en œuvre de technologies nouvelles et novatrices. En tant que plus grande autorité d'exploitation en Ontario, l'AOE occupe une position unique pour partager les connaissances et effectuer des essais pilotes complets de processus et de technologies nouveaux et innovants en matière d'eau et d'eaux usées qui répondent aux préoccupations des clients et aux besoins opérationnels.

Avec des partenaires technologiques et d'autres intervenants du secteur, l'AOE aide à identifier, à évaluer et à mettre en œuvre des technologies nouvelles et émergentes dans le but d'améliorer l'exploitation et la résilience des installations de traitement de l'eau et des eaux usées partout dans la province. Les technologies et les plans novateurs sont mis à l'essai dans les installations exploitées par l'AOE, et les équipes opérationnelles et les partenaires universitaires de l'Agence travaillent en partenariat avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs pour s'assurer que la conformité opérationnelle des installations clientes

de l'AOE est respectée et maintenue tout au long du projet pilote.

Éducation et sensibilisation du public

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

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

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

Les activités d'éducation et de sensibilisation de l'AOE, dont le Programme de sensibilisation OneWaterMD et la campagne de sensibilisation I Don't Flush, contribuent à informer le public sur la valeur de l'eau et sur ce que chacun peut faire pour protéger les installations d'eau et d'eaux usées, ce qui permet d'accroître la confiance dans les réseaux d'eau et d'eaux usées municipaux. Le Programme OneWaterMD de l'AOE, qui s'adresse aux élèves de 8e année, a été choisi comme finaliste pour les prix Water Canada Awards 2025 dans la catégorie Éducation. Ce prix récompense un projet d'éducation exceptionnel qui a considérablement fait progresser la diffusion des connaissances et l'autonomisation des collectivités dans le secteur de l'eau au Canada.

2. Analyse environnementale

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

Pénurie de personnel

La pénurie généralisée d'exploitants qualifiés d'installations d'eau, d'ingénieurs, d'ouvriers spécialisés et d'autres spécialistes techniques est une autre grande tendance dans l'industrie. En plus de composer avec une main-d'œuvre qui vieillit, l'industrie doit faire face à une compétitivité accrue à l'égard de cette ressource : les municipalités de toutes tailles doivent attirer, former et maintenir en poste des chefs et des employés très performants. L'AOE travaille en collaboration avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (MEPP) pour élaborer et mettre en œuvre des stratégies visant à résoudre le problème à l'échelle de l'industrie. Il s'agit notamment de collaborer avec les collèges et universités provinciaux et de communiquer avec eux au sujet de l'incidence potentielle des récentes décisions visant à supprimer certains programmes environnementaux dans les collèges.

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

2.4 Mesures législatives fédérales et provinciales

Dans le cadre de l'engagement de l'AOE à fournir des solutions globales à ses clients en matière d'eau et d'eaux usées, le personnel de l'Agence examine et évalue constamment l'incidence des lois, des mesures réglementaires et des politiques, nouvelles ou proposées, sur l'AOE et ses clients, et travaille avec eux pour apporter les changements nécessaires afin de respecter les nouvelles exigences.

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

- Le MEPP poursuit la mise en œuvre de sa stratégie en matière d'eaux usées afin d'améliorer la gestion des eaux usées et des eaux de ruissellement par la délivrance d'autorisations environnementales des infrastructures linéaires consolidées (AE-ILC), qui sont basées sur une approche similaire à celle déjà en place pour les réseaux d'eau potable dans le cadre du Programme de délivrance des permis de réseaux municipaux d'eau potable. La majorité des propriétaires municipaux ont soumis des demandes et exercent maintenant leurs activités en vertu de leurs nouvelles AE-ILC. Les exigences accrues en matière de rapports que cela occasionne pour les municipalités constituent à la fois un risque et une occasion d'affaires pour l'Agence. Le ministère a également fait savoir qu'il prévoyait de réunir à nouveau un groupe de travail des intervenants afin d'examiner et de réviser le modèle normalisé d'autorisation environnementale pour les installations municipales de traitement des eaux usées, afin d'aligner ce modèle sur le format et les conditions des modèles d'AE-ILC pour la collecte des eaux usées.
- Dans le cadre du Programme de délivrance des permis de réseaux municipaux d'eau potable du MEPP, tous les permis municipaux d'eau potable doivent être renouvelés au moins une fois tous les cinq ans afin de garantir que les conditions liées à l'infrastructure et à l'exploitation d'un réseau municipal sont régulièrement examinées d'un point de vue technique. Parallèlement au renouvellement des permis, le MEPP mettra à jour les conditions normalisées du permis municipal d'eau potable et du permis d'aménagement de station de production d'eau potable, notamment en

2. Analyse environnementale

ajoutant de nouvelles conditions relatives au calcul de la turbidité des filtres, à l'inspection des puits, au calcul de la concentration en désinfectant et du temps de contact (valeur CT) pour la désinfection primaire, ainsi qu'à l'évaluation du stockage et de la manipulation des carburants.

- Le MEPP a mis en place des groupes de travail techniques composés d'intervenants afin d'élaborer de nouvelles procédures ontariennes pour compléter/clarifier les normes de désinfection de l'American Water Works Association (AWWA) [C652 – Désinfection of Water Storage Facilities, C653 – Désinfection of Water Treatment Plants, et C654 – Désinfection of Wells]. L'AOE participe aux groupes de travail techniques chargés d'élaborer ces nouvelles procédures proposées pour l'Ontario. Tous les réseaux d'eau potable résidentiels municipaux sont actuellement tenus de respecter les normes de l'AWWA telles qu'elles sont définies dans leur permis d'aménagement de station de production d'eau potable. L'objectif de ces consultations est d'aider à identifier les défis inhérents à l'utilisation des normes actuelles de l'AWWA pour les réseaux d'eau potable de l'Ontario et de contribuer à l'élaboration d'orientations, de précisions ou de méthodes de désinfection de rechange qui pourraient être utilisées. Les versions définitives des trois procédures de désinfection de l'Ontario pour les usines de traitement de l'eau, les installations de stockage de l'eau et les puits sont en voie d'être diffusées aux propriétaires et exploitants de réseaux municipaux d'eau potable afin qu'ils puissent formuler leurs commentaires avant leur finalisation et leur approbation par le MEPP. La mise en œuvre des procédures définitives se fera progressivement, à mesure que les réseaux d'eau potable recevront leurs permis municipaux d'eau potable et leurs permis d'aménagement de station de production d'eau potable renouvelés.
- Avec le soutien du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, de la Water Environment Association of Ontario et de l'Ontario Good Roads Association, un comité technique dirigé par le Groupe CSA, l'un des plus grands organismes d'élaboration de normes en Amérique du Nord, a publié au printemps 2025 une nouvelle norme pour les systèmes de gestion des eaux usées. La norme CSA W217 reflète la

structure de la Norme de gestion de la qualité de l'eau potable (NGQEP) de l'Ontario. Bien qu'il soit obligatoire que les réseaux municipaux d'eau potable soient accrédités conformément à la NGQEP, la norme CSA W217 peut être adoptée sur une base volontaire par toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. L'AOE a l'intention de se référer à cette norme pour élaborer et mettre en œuvre des éléments clés visant à renforcer son Système de gestion de la qualité et de gestion environnementale pour les réseaux d'eaux usées.

- Environnement et Changement climatique Canada a annoncé son intention d'ajouter les PFAS à la liste officielle des substances toxiques, compte tenu des préoccupations croissantes des scientifiques et du public à l'égard de ces substances au Canada et dans le monde. Une fois l'inscription finalisée, le gouvernement peut alors prendre des règlements pour éliminer les PFAS des produits et des utilisations industrielles à l'avenir. Le plan de gestion des risques proposé pour les PFAS publié par Environnement et Changement climatique Canada permettrait de réduire toute contamination future de l'environnement par les PFAS, mais n'aurait aucune incidence sur les normes relatives à l'eau potable, car celles-ci sont gérées par Santé Canada et, en Ontario, par le MEPP.
- Santé Canada a établi une valeur cible de 30 ng/L pour les concentrations totales de PFAS dans l'eau potable, ce qui représente une approche prudente à l'égard du groupe de produits chimiques [c.-à-d. qu'elle est fondée sur la somme des concentrations des 25 PFAS les plus courantes et les plus répandues]. Cet objectif remplace les deux recommandations antérieures relatives à l'eau potable et les neuf seuils d'intervention calculés pour chaque PFAS, alors que ces documents font l'objet d'une réévaluation à la lumière de nouvelles observations scientifiques et des progrès réalisés dans les technologies de traitement et d'analyse. À l'heure actuelle, les réseaux d'eau potable ne sont pas tenus de prélever des échantillons pour détecter les PFAS en vertu des règlements provinciaux ou fédéraux.

Auparavant, le MEPP avait présenté un document de consultation proposé sur les PFAS au Conseil consultatif ontarien de l'eau potable (CCOEP) dans

2. Analyse environnementale

le but d'élaborer la stratégie de l'Ontario pour réglementer le perfluorooctane sulfonate (PFOS) et l'acide perfluorooctanoïque (APFO), en utilisant les concentrations totales de PFAS comme substitut. On ignore comment cet objectif proposé pourrait influencer sur la stratégie de l'Ontario. Récemment, le MEPP a lancé une étude de surveillance volontaire afin de comprendre comment les concentrations de PFAS dans l'eau potable peuvent être influencées par l'utilisation locale passée ou actuelle des PFAS et d'évaluer l'efficacité des technologies de traitement pour réduire les PFAS dans l'eau potable.

Selon Santé Canada, les données actuelles suggèrent que les concentrations de PFAS dans les sources d'eau douce et l'eau potable au Canada sont inférieures à l'objectif proposé. Toutefois, les concentrations pourraient être plus élevées près des installations qui utilisent ces produits chimiques, des endroits où des mousses extinctrices ont été utilisées, des sites d'enfouissement et des usines de traitement des eaux usées. Lorsqu'il existe des données de surveillance, elles concernent souvent un nombre limité de PFAS; le type de PFAS étudié, les méthodes d'analyse utilisées, les limites de détection et la fréquence d'échantillonnage varient, ce qui rend difficile l'obtention d'un portrait précis des concentrations de PFAS dans l'eau potable.

◆ Créée en vertu du projet de loi 194, la Loi de 2024 visant à renforcer la cybersécurité et la confiance dans le secteur public, la Loi visant à renforcer la sécurité et la confiance en matière de numérique traite de la cybersécurité et des systèmes d'intelligence artificielle (IA) dans les entités du secteur public, qui comprennent, entre autres, les ministères du gouvernement de l'Ontario, les organismes désignés comme des institutions dans la réglementation et les municipalités. Cette loi est entrée en vigueur le 29 janvier 2025. Elle autorise la prise de règlements concernant la cybersécurité dans les entités du secteur public, y compris des règlements exigeant que ces entités élaborent et mettent en œuvre un certain nombre de programmes. Les entités du secteur public peuvent être tenues de se conformer à des exigences relatives à l'utilisation de l'IA, notamment à l'obligation de fournir des renseignements pour élaborer et mettre en œuvre des cadres de responsabilisation et de prendre des mesures en

matière de gestion des risques. Les règlements peuvent également établir des normes techniques relatives à la cybersécurité et aux systèmes d'IA.

Bien que les règlements d'application de cette loi n'aient pas encore été établis, il est possible que l'AOE (et éventuellement l'ensemble du secteur de l'eau et des eaux usées) soit désignée comme une institution. Que cette loi et ces règlements s'appliquent directement à l'AOE ou non, celle-ci devra se conformer à toutes les politiques et exigences actuelles et futures de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en matière de cybersécurité et d'utilisation de l'IA. Il reste à déterminer si des programmes et des politiques propres à l'AOE devront être élaborés. Entre-temps, l'AOE continue de renforcer ses mesures de protection contre les menaces liées à la cybersécurité, notamment en élaborant un plan complet d'intervention en cas d'incident de cybersécurité, et de s'acquitter de ses obligations en vertu de la Directive concernant les organismes et les nominations de la province.

◆ La Loi visant à accélérer la construction de plus de logements vise à faciliter la construction de 1,5 million de logements dans la province d'ici 2031. Le ministre des Affaires municipales et du Logement a publié une version à jour de la Déclaration provinciale sur la planification (DPP 2024), qui est entrée en vigueur le 20 octobre 2024. La DPP 2024 vise à donner plus de souplesse aux municipalités pour les aider à atteindre l'objectif de la province en matière de construction de nouveaux logements. En vertu de la DPP 2024, les lignes directrices relatives à la planification des services liés à l'eau, aux eaux usées et aux eaux de ruissellement soulignent la nécessité de tenir compte de la croissance prévue en optimisant l'utilisation des réseaux communautaires municipaux et privés existants. Ces services doivent être durables, financièrement viables et protéger la santé publique, l'environnement et les ressources en eau, y compris la gestion des eaux de ruissellement. Les municipalités, qui sont les principaux décideurs des collectivités locales, doivent s'assurer que les plans officiels municipaux et les règlements d'aménagement sont conformes à la DPP 2024. L'augmentation des possibilités de financement pour aider les municipalités à aménager, à réparer, à remettre en état et à agrandir les installations

2. Analyse environnementale

essentielles d'eau potable, d'eaux usées et d'eaux de ruissellement, comme le Fonds pour les réseaux d'eau visant la construction de logements de l'Ontario, pourrait entraîner une augmentation des projets d'immobilisations et d'entretien majeur nécessitant le soutien de l'AOE.

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

- ◆ Mises à jour proposées à la NGQEP de l'Ontario. La Loi sur la salubrité de l'eau potable stipule qu'un organisme d'exploitation agréé doit être responsable d'un réseau d'eau potable résidentiel municipal en tout temps. Pour être agréé, l'organisme d'exploitation doit établir et maintenir un système de gestion de la qualité qui répond aux exigences de la NGQEP de l'Ontario. La NGQEP a été publiée pour la première fois en octobre 2006 et la version 2.0 de la NGQEP a été publiée en février 2017. Le MEPP a publié un avis de proposition sur le Registre environnemental de l'Ontario afin de mettre à jour la NGQEP [version 3.0 provisoire]. Les révisions proposées sont principalement de nature administrative et visent à clarifier les exigences existantes.
- ◆ Actualisation de la Marche à suivre pour désinfecter l'eau potable en Ontario, ainsi que des paramètres applicables aux eaux souterraines sous l'influence directe des eaux de surface, ce qui pourrait influencer les exigences minimales de traitement de certains réseaux d'eau potable résidentiels municipaux provenant d'un puits.
- ◆ Possibilité que les concentrations maximales acceptables de plomb et de manganèse soient modifiées ultérieurement, à la suite d'un examen par le MEPP des lignes directrices mises à jour de Santé Canada. Santé Canada a récemment publié son document de conseils finalisé sur le contrôle de la corrosion du plomb. La corrosion dans les réseaux de distribution et les systèmes de plomberie peut entraîner le rejet de plomb et d'autres contaminants qui pourraient constituer un risque pour la santé publique.

- ◆ Santé Canada propose d'abaisser la concentration maximale acceptable actuelle de 0,01 mg/L (10 µg/L) pour l'arsenic dans l'eau potable à 0,005 mg/L (5 µg/L) en se basant sur la faisabilité du traitement à l'échelle municipale et résidentielle et sur l'excès de risque individuel estimé de cancer du poumon au cours de la vie. L'arsenic est présent dans les eaux de surface et les eaux souterraines, mais ses concentrations sont généralement plus élevées dans les eaux souterraines que dans les eaux de surface. Une analyse des concentrations d'arsenic dans les sources d'eau au Canada a révélé des points chauds localisés où les concentrations dépassaient la concentration maximale acceptable proposée. La concentration maximale acceptable actuelle en Ontario est de 0,01 mg/L [Règlement de l'Ont. 169/03 pris en application de la LSEP]. Les réseaux d'eau potable sont tenus de prélever des échantillons pour détecter la présence d'arsenic aux termes du Règlement de l'Ontario 170/03 [annexe 23] pris en application de la LSEP. La fréquence d'échantillonnage doit être augmentée si les résultats des échantillons dépassent la moitié de la concentration maximale acceptable (c.-à-d. > 0,005 mg/L).

Une mise à jour des lignes directrices de Santé Canada n'aurait aucune incidence immédiate. Toutefois, si le MEPP décide d'adopter la concentration maximale acceptable la plus stricte en Ontario, il est probable que les réseaux d'eau dont la source contient naturellement de l'arsenic devront engager des dépenses en infrastructure, en technologie et en exploitation pour se conformer à la norme, ce qui sera particulièrement difficile pour les petites collectivités aux ressources limitées. Selon l'étude d'impact fournie dans le document de consultation, on estime qu'environ 64 réseaux d'eau potable en Ontario seraient touchés si la norme de qualité de l'eau potable de l'Ontario passait de 10 µg/L à 5 µg/L. Parmi ces 64 réseaux d'eau potable, la majorité sont de petits réseaux, et les coûts de modernisation seront importants en raison des améliorations à apporter aux installations de traitement ou de l'exploitation de nouvelles sources d'eau. Les technologies de traitement utilisées dans les réseaux d'eau potable réglementés en Ontario doivent être certifiées NSF. Il n'existe actuellement aucun traitement certifié permettant d'atteindre la norme de 5 µg/L.

2. Analyse environnementale

Des modifications ont été apportées à la Loi ontarienne de 2009 sur la mobilité de la main-d'œuvre à la suite du projet de loi 2 [Loi de 2025 pour protéger l'Ontario en favorisant le libre-échange au Canada], qui élargit la mobilité de la main-d'œuvre en simplifiant le déplacement des travailleurs accrédités entre les administrations canadiennes et en améliorant les normes de service. À l'heure actuelle, il existe des accords de réciprocité entre les provinces (à l'exception du Québec) qui permettent aux exploitants d'installations d'eau potable et d'eaux usées d'autres provinces de transférer leurs certificats ou permis vers un certificat ou permis équivalent de l'Ontario au moyen d'un processus de demande. Les modifications permettraient à un exploitant d'une autre province d'utiliser immédiatement sa certification extraprovinciale pendant une période maximale de six mois en s'inscrivant auprès du MEPP, avant de présenter une demande de réciprocité officielle [conformément au processus actuel].

Bien que les demandes de réciprocité soient peu fréquentes [entre sept et huit demandes par année selon le MEPP], cela pourrait avoir une incidence sur les processus d'embauche de l'AOE si des exploitants de l'extérieur de la province présentent une demande pour travailler à l'AOE sans être accrédités par l'Ontario. Le MEPP travaille actuellement sur ce processus et devrait donner plus de conseils aux organismes d'exploitation et aux municipalités de l'Ontario, notamment une liste potentielle des exploitants de l'extérieur de la province qui ont été enregistrés [distincte de la liste actuelle des exploitants accrédités figurant sur le site du Bureau ontarien d'accréditation en matière d'eau et d'eaux usées]. Cela peut également s'appliquer à d'autres types de certificats ou de permis (p. ex. les techniciens en construction de puits) et éventuellement aux ingénieurs professionnels d'autres provinces.

La Loi de 2025 sur les sociétés publiques de gestion de l'eau et des eaux usées proposée, qui serait adoptée dans le cadre du projet de loi 60, la Loi de 2025 visant à lutter contre les retards et à construire plus rapidement, si elle est adoptée, comprend des dispositions visant la création d'une nouvelle société publique de gestion de l'eau et des eaux usées chargée de superviser les installations d'eau et d'eaux usées et les services

associés pour les villes de Mississauga, Brampton et Caledon, ainsi que la création éventuelle d'autres sociétés publiques de gestion de l'eau et des eaux usées à l'avenir. La région de Peel, qui comprend les municipalités de Mississauga, Brampton et Caledon, est actuellement le plus important client de l'Agence. La création d'une nouvelle société publique de gestion de l'eau et des eaux usées pour ces municipalités aurait une incidence sur le contrat de l'Agence avec Peel et, éventuellement, sur les contrats avec d'autres clients à l'avenir.

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

2.5 Priorités du gouvernement provincial

Les priorités du gouvernement provincial, telles qu'elles sont énoncées dans le Budget de l'Ontario 2025 : Un plan pour protéger l'Ontario, comprennent :

- Libérer le potentiel économique de l'Ontario tout en réduisant les coûts;
- Protéger les travailleurs, les entreprises et les emplois de l'Ontario face aux droits de douane américains et à l'incertitude économique;
- Investir dans les infrastructures et la mise en valeur des minéraux critiques et des ressources;
- Accroître la capacité commerciale interprovinciale;
- Faire de l'Ontario un lieu compétitif où investir, créer des emplois et faire des affaires.

Voici des initiatives particulières incluses dans le budget de 2025 qui ont une incidence sur l'Agence et ses clients municipaux, industriels et des Premières Nations :

- Investir 400 millions de dollars supplémentaires dans le Programme pour l'infrastructure municipale et le logement et le Fonds pour les réseaux d'eau visant la construction de logements, afin de répondre à la forte demande pour ces programmes existants qui aident à construire les infrastructures

2. Analyse environnementale

locales nécessaires à la construction de nouveaux logements;

- ◆ Affecter jusqu'à 5 milliards de dollars supplémentaires à la banque de l'infrastructure de la province, le Fonds ontarien pour la construction, à titre de co-investissement dans des domaines prioritaires comme l'infrastructure municipale, les soins de longue durée, l'infrastructure énergétique et le logement abordable;
- ◆ Investir 500 millions de dollars pour créer le nouveau Fonds pour le traitement des minéraux critiques, qui aidera à développer le potentiel du secteur minier de la province en attirant des investissements pour soutenir la capacité à traiter les minéraux critiques chez nous et ainsi veiller à ce que les minéraux extraits en Ontario soient traités en Ontario par de la main-d'œuvre ontarienne.
- ◆ Tripler le montant total des garanties d'emprunt dans le cadre du Programme de financement pour les initiatives autochtones (anciennement le Programme de garanties d'emprunt pour les Autochtones) pour le porter à 3 milliards de dollars et élargir l'admissibilité au-delà du secteur de l'électricité afin d'inclure les projets admissibles dans les secteurs de l'énergie, des pipelines, de l'exploitation minière, y compris les minéraux critiques, de la mise en valeur des ressources et d'autres secteurs;
- ◆ Reconfirmer une augmentation de 100 millions de dollars du Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario sur deux ans, ce qui portera son enveloppe totale à 600 millions de dollars d'ici 2026, afin d'aider les municipalités à fournir des services essentiels dans leurs collectivités;
- ◆ Doubler le financement du Programme de développement des collectivités rurales de l'Ontario pour le porter à 10 millions de dollars par année à compter de 2025-2026, pour un total de 20 millions de dollars. Le programme offre un financement à frais partagés dont l'objectif est de créer des collectivités rurales fortes en Ontario et d'ouvrir la voie au développement économique dans ces régions en finançant des projets qui aident les collectivités, les entreprises et les entrepreneurs ruraux à surmonter les obstacles entravant leur développement et leur croissance.

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

En juin 2025, l'AOE a reçu sa plus récente lettre d'instructions du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs. Cette lettre, reproduite à l'annexe B du présent plan, décrit les attentes du ministère à l'égard de l'Agence pour 2026. L'AOE s'efforce d'atteindre les objectifs énoncés dans la lettre en prenant les mesures suivantes :

- ◆ Gérer ses activités avec efficience, efficacité et en toute sécurité, de manière à fournir de la valeur à ses clients et à la province, en cherchant notamment sans cesse des façons d'accroître la productivité, de contenir les coûts, d'améliorer la prestation des services et d'offrir un milieu de travail sûr et inclusif qui fait la promotion de la diversité et de la tolérance;
- ◆ Soutenir l'adoption d'une planification stratégique à long terme de l'infrastructure fondée sur des principes et des données probantes :
 - En travaillant avec les clients de l'AOE pour élaborer des plans complets et à long terme de gestion des biens pour leurs réseaux d'eau et d'eaux usées;
 - En travaillant avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres intervenants du gouvernement pour examiner les moyens les plus appropriés pour que l'AOE soutienne ses clients dans la construction de projets d'installations d'eau et d'eaux usées, conformément à la Loi de 1993 sur le plan d'investissement, L.O. 1993, chap. 23, et sous réserve de l'approbation du ministère.
- ◆ Accroître les activités de réacheminement des déchets grâce à la création et à la mise en service de centres d'énergie renouvelable qui se servent des eaux usées et des déchets organiques concentrés pour générer des biogaz à des fins productives;
- ◆ Soutenir la planification, l'élaboration, la construction et l'exploitation efficaces de réseaux municipaux ou autres réseaux d'eau et d'eaux usées en offrant aux clients une gamme complète de services d'ingénierie, techniques ou d'autres services-conseils à valeur ajoutée qui viennent compléter les activités et les services d'entretien

2. Analyse environnementale

de base déjà offerts, notamment la gestion des projets, la prestation des services en matière d'immobilisations, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie et la gestion des biens;

- ◆ Travailler avec les clients pour optimiser et moderniser leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées, notamment en formulant des recommandations et des conseils sur la façon d'augmenter l'efficacité et la capacité de leurs réseaux, de réduire les coûts d'exécution et de maximiser la durée de vie de leurs biens;
- ◆ Travailler avec les clients pour optimiser, mettre à niveau et rendre plus résilientes leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées et améliorer leur capacité de prévenir les inondations et d'autres perturbations, d'y faire face, d'intervenir et de reprendre leurs activités à la suite de tels phénomènes;
- ◆ Maintenir cinq équipes d'intervention d'urgence spécialement formées et équipées disponibles 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour fournir une aide aux municipalités et aux collectivités des Premières Nations de l'Ontario en cas d'urgence, et fixer des objectifs de planification d'urgence qui reflètent l'importance du rôle de l'Agence lors de situations d'urgence concernant l'eau potable et les eaux usées en Ontario;
- ◆ Contribuer à la protection de l'eau et des Grands Lacs en :
 - Collaborant avec les clients de l'Agence pour améliorer les processus et moderniser les immobilisations afin d'empêcher que le phosphore et d'autres nutriments nocifs se retrouvent dans les sources d'eau locales, transportés par les effluents d'eaux usées;
 - Appuyant la province dans la mise en œuvre du Projet de réduction du phosphore pour le lac Simcoe, conformément aux directives;
 - Éduquant le public quant à l'importance de l'eau et des Grands Lacs et à l'élimination appropriée des médicaments et d'autres déchets nocifs, grâce aux deux programmes phares de l'Agence en matière d'éducation et de sensibilisation, à savoir la campagne de sensibilisation du public I Don't Flush et le Programme de sensibilisation OneWaterMD.

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

- Offrir des services de formation et d'autres services de soutien, notamment des services de surveillance et de supervision à distance, afin d'aider les exploitants des Premières Nations à exploiter et à entretenir les réseaux d'eau et d'eaux usées au sein de leurs collectivités;
- Appuyer les efforts en vue d'éliminer les avis sur la qualité de l'eau potable à long terme dans les collectivités des Premières Nations.

L'AOE s'efforce également de soutenir les priorités du gouvernement en matière d'innovation, de durabilité et de responsabilisation pour tous les organismes. Les principales mesures prises à l'appui de ces objectifs sont les suivantes :

1. Innovation :

- Identifier et poursuivre les occasions de génération de revenus, d'efficacité et d'économies par des pratiques innovantes ou l'amélioration de la durabilité des programmes;
- Explorer et mettre en œuvre la numérisation pour la prestation de services en ligne afin de garantir le respect des normes de service à la clientèle, le cas échéant;
- Simplifier les interactions avec les clients et améliorer leur satisfaction au moyen d'une variété d'approches ou d'outils afin d'assurer une prestation de services efficace axée sur le client dans toutes les situations;
- Améliorer l'utilisation des données dans le processus décisionnel, l'échange de l'information et la production de rapports, pour promouvoir une production de rapports fondés sur les résultats et une prestation optimale des services;
- Partager, sur demande, les données avec ApprovisiOntario concernant les dépenses et la planification en matière d'approvisionnement, les ententes contractuelles et les relations avec les fournisseurs, afin de soutenir une prise de décision fondée sur les données.

2. Analyse environnementale

2. Durabilité :

- Optimiser la capacité organisationnelle pour soutenir une prestation de services publics exemplaire et orienter les ressources existantes vers les domaines prioritaires;
- Harmoniser les stratégies de l'Agence en matière de ressources humaines avec les directives et politiques de la fonction publique de l'Ontario, notamment en respectant les mandats de travail et de négociation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement;
- Gérer prudemment et efficacement le financement opérationnel et la taille de l'effectif.

3. Responsabilisation :

- Élaborer, examiner et mettre à jour chaque année des indicateurs de rendement clés axés sur les résultats afin de surveiller et de mesurer efficacement le rendement de l'Agence et d'assurer son efficience, son efficacité et sa viabilité;
- Se conformer à toutes les directives et politiques gouvernementales pertinentes, et produire des rapports de façon transparente et responsable;
- Adhérer à des principes et des pratiques comptables et répondre aux conclusions des vérifications, le cas échéant;
- Protéger les données des individus, des entreprises ou des organisations en gérant activement les données et la cybersécurité et en signalant toute utilisation de l'intelligence artificielle;
- Élaborer et mettre en œuvre un processus efficace de détermination, d'évaluation et d'atténuation des risques au sein de l'Agence, y compris en matière de cybersécurité et de tout risque associé à une situation d'urgence, et faire rapport au ministère sur tous les risques élevés, y compris des plans d'atténuation efficaces;
- Évaluer les possibilités d'optimisation des bureaux afin de réduire l'empreinte immobilière et de trouver des moyens de réduire les coûts;
- Collaborer avec le ministère de l'Infrastructure afin de cerner les possibilités en matière de locaux à bureaux et de se conformer à la directive

sur les biens immobiliers du Conseil de gestion du gouvernement et aux normes relatives aux locaux à bureaux modernes de la fonction publique de l'Ontario;

- Élaborer et promouvoir des initiatives de diversité et d'inclusion en faisant la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié, notamment en adoptant un processus de mobilisation en matière d'inclusion pour veiller à ce que toutes les voix soient entendues et prises en compte dans le cadre de l'élaboration des politiques et de la prise de décision;
- Déterminer les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour soutenir efficacement le rôle du conseil d'administration dans la gouvernance et la responsabilisation de l'Agence, notamment en fournissant au ministre des matrices de compétences annuelles afin de s'assurer que le conseil d'administration compte des membres qualifiés.

2.6 Questions liées à l'effectif

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

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

2. Analyse environnementale

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

Le mandat de retour au bureau récemment annoncé par la province et le gel des embauches à l'Agence devraient également avoir une incidence sur la capacité de l'Agence à attirer et à maintenir en poste du personnel qualifié, bien que l'incidence complète sur l'Agence et ses clients n'ait pas encore été évaluée.

Deux changements importants ont été mis en œuvre récemment afin de favoriser l'attraction, la mobilisation et le maintien en poste des employés. L'AOE a officialisé son Programme de parcours professionnel pour les exploitants, qui reconnaît les efforts, le dévouement et les compétences et l'expérience que les employés apportent grâce à leurs permis. Le programme permet aux exploitants d'accéder à des postes de niveau supérieur et mieux rémunérés s'ils obtiennent des permis de niveau supérieur.

Le deuxième événement important découle du fait que l'AOE a déterminé les postes qui justifiaient l'examen d'un rajustement salarial spécial. Ces changements ont été motivés par des préoccupations liées aux défis en matière de dotation en personnel et par la volonté de protéger les services de première ligne (pour lesquels la santé et la sécurité publiques sont d'une importance capitale). Par conséquent, une augmentation de la rémunération pour 14 postes de première ligne, au-delà des augmentations générales de rémunération mises en œuvre pour les employés de la fonction publique de l'Ontario, a été négociée en 2024. Les taux de rémunération pour ces 14 postes sont désormais mieux harmonisés avec les taux du marché. L'AOE surveille l'incidence de ces changements et commence à observer une tendance positive en matière de maintien en poste du personnel. Des données supplémentaires sont

en cours d'examen afin de déterminer l'incidence de l'augmentation de la rémunération sur les efforts d'attraction de l'Agence.

L'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) sont des principes éthiques et des actions qui favorisent l'innovation, la résilience et le mieux-être dans le paysage dynamique d'aujourd'hui. La santé mentale et le mieux-être jouent un rôle essentiel dans la réussite des employés et la satisfaction globale en milieu de travail. En adoptant ces priorités, une organisation peut attirer et maintenir en poste les meilleurs talents, accroître la participation des employés et améliorer les liens et l'harmonisation avec les clients et les collectivités qu'elle sert. Dans ce contexte, l'EDI, la santé mentale et le mieux-être sont des priorités clés du plan stratégique de l'AOE. Il est essentiel de mettre en place les bons outils et systèmes pour tirer parti de l'analyse des données afin de prendre des décisions éclairées et de cerner les risques actuels et futurs. Pour y parvenir, l'AOE est en train d'acquérir un nouveau système d'information sur les ressources humaines afin de rationaliser les processus, de briser les silos d'information et de permettre une meilleure analyse, mesure et communication des données, avec une date de mise en service prévue pour le début de 2026.

2.7 Programme de renouvellement des activités

Au cours des dix dernières années, l'AOE a investi des sommes considérables dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information (TI) et de technologie opérationnelle (TO), en mettant en œuvre des solutions numériques innovantes qui soutiennent les activités de l'Agence et facilitent une prestation de services efficace et efficiente pour ses clients. Le Programme de renouvellement des activités (PRA) de l'AOE a été mis sur pied pour superviser ces investissements et initiatives. Le programme vise à étendre et améliorer les systèmes de TI et de TO de l'Agence, ainsi que ses processus opérationnels, pour s'assurer que l'AOE dispose des outils et des compétences nécessaires pour fournir des solutions complètes à ses clients, aujourd'hui et pour les années à venir.

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

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

L'AOE continuera d'investir dans le cadre du PRA en 2026 et au-delà, afin d'étendre et d'améliorer ses systèmes de TI et de TO, ainsi que la fiabilité, la sécurité et la mobilité des réseaux de TI de l'Agence. Grâce au PRA, l'Agence augmente la fonctionnalité de ses systèmes existants, et évalue et intègre les outils de TI existants et nouveaux. La transformation intégrée des systèmes et solutions de TI et de TO permettra d'améliorer la saisie, le stockage, l'analyse et la communication d'ensembles de données provenant de sources multiples, par exemple, des données sur les activités, l'entretien et les finances concernant les réseaux d'eau des clients. Chaque solution mise en œuvre vient enrichir les sources d'information de l'AOE, qui sont essentielles à l'accroissement des gains d'efficacité et à la poursuite de la croissance durable des activités de l'Agence.

3. Orientation stratégique

3.1 Activités principales

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

L'AOE traite chaque jour plus d'un milliard de litres d'eau de source pour produire une eau potable salubre, et elle traite une quantité similaire d'eaux usées avant de les renvoyer en toute sécurité dans l'environnement. Elle assure, au nom de propriétaires de réseaux, l'exploitation, l'entretien et la gestion d'installations allant de petits réseaux de puits ruraux et de lagunes à de vastes réseaux urbains d'eau et d'eaux usées et systèmes urbains de traitement des eaux de ruissellement servant des millions de personnes. L'exploitation et l'entretien d'installations d'eau et d'eaux usées et d'installations connexes constituent les principales activités de l'AOE. Le personnel responsable des opérations de l'Agence s'occupe des exigences en matière d'exploitation et d'entretien, ainsi que de la planification des activités et des immobilisations propres à chaque site pour des centaines de réseaux d'eau et d'eaux usées municipaux et d'autres secteurs dans l'ensemble de l'Ontario. Il est assisté par des spécialistes des ressources pour les entreprises, qui fournissent un soutien spécialisé dans un certain nombre de domaines, notamment la gestion des biens, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, l'innovation, les technologies opérationnelles, la prestation des services en matière d'immobilisations et la gestion des projets.

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

- ◆ Maintiennent les services dans les installations des clients, dans un souci de responsabilité environnementale et de santé publique;
- ◆ Se conforment à toutes les exigences en matière de permis et de certificats, de même qu'aux lois pertinentes, tout en respectant les normes gouvernementales, en produisant des rapports et en se tenant au fait des nouveaux règlements;

- ◆ Fournissent une protection d'assurance appropriée et établissent et tiennent à jour des plans de contingence et d'urgence adéquats;
- ◆ Fournissent un programme de santé et sécurité au travail et un Système de gestion de la qualité et de gestion environnementale [SGQGE], par l'intermédiaire du programme de conformité de l'AOE;
- ◆ Produisent des rapports détaillés qui font état de la conformité environnementale, des exigences en matière d'investissement dans les immobilisations et de la planification en matière de durabilité;
- ◆ Renforcent l'ensemble des exigences applicables en matière de dotation en personnel pour les clients de l'Agence, notamment en fournissant une formation appropriée pour répondre aux exigences réglementaires et en veillant à ce que le personnel responsable des activités d'exploitation et d'entretien soit certifié et compétent.

L'AOE fournit l'effectif, les véhicules et les services nécessaires à l'exploitation, à l'entretien et à la gestion des installations de traitement de l'eau et des eaux usées de ses clients. Le personnel opérationnel supervise ces installations pendant la semaine, et beaucoup d'entre elles peuvent faire l'objet d'une surveillance continue à distance. Le personnel de l'AOE est disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept et est en mesure de répondre aux urgences dans les installations des clients, au besoin.

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

L'AOE s'assure, au moyen de son SGQGE, que les installations des clients sont exploitées de manière efficace, sûre et respectueuse de l'environnement et comprend des processus pour identifier et atténuer les risques susceptibles d'affecter les installations exploitées par l'AOE. Le SGQGE permet à l'AOE d'adopter une approche de gestion responsable,

3. Orientation stratégique

proactive et efficace pour mieux protéger la santé publique et l'intégrité de l'environnement. L'AOE utilise divers systèmes de suivi électronique pour s'assurer de la conformité à la réglementation, analyser le rendement et employer plus efficacement les ressources opérationnelles et autres.

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

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

Les plans d'entretien des clients comprennent des portefeuilles d'actifs connexes, qui sont mis à jour lorsque des changements se produisent. Les activités d'entretien sont inscrites dans le SGT de l'AOE, y compris les bons de travail, qui renseignent sur la main-d'œuvre requise et fournissent des directives

pour exécuter les travaux. Les registres des travaux achevés (bons de travail fermés) saisis dans le SGT reflètent les activités terminées et comprennent les écarts par rapport aux procédures prévues ou les ajouts à ces procédures. Les mesures de rendement des actifs sont également documentées dans les bons de travail, le cas échéant.

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

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

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

À la demande du client, l'AOE élaborera un Plan de gestion des biens détaillé et complet en tant que service supplémentaire rémunéré à l'acte. Ces plans sont élaborés en utilisant la connaissance approfondie des équipes locales d'exploitation et d'entretien, les données d'exploitation et d'entretien consignées dans le SGT et les connaissances de pointe de l'industrie. Ces données diverses sont

3. Orientation stratégique

compilées dans des rapports qui aident les clients à prendre des décisions éclairées concernant les dépenses en immobilisations et la planification afférente, assurant la durabilité de leurs installations d'eau et d'eaux usées.

3.2 Stratégies de l'AOE pour 2026-2028

La vision de l'AOE est d'être « Votre partenaire fiable en matière d'eau pour la vie », ce qui est soutenu par la mission de l'Agence : « Fournir ensemble des services liés à l'eau et aux eaux usées visant à protéger la santé et la viabilité des collectivités. » Le plan stratégique de l'AOE reflète la vision, la mission et les valeurs de l'Agence et a pour but de veiller à ce que l'AOE continue d'adapter son offre de services et sa marque d'employeur pour répondre aux besoins changeants du secteur de l'eau de l'Ontario. Les stratégies incluses dans le plan d'activités de l'Agence pour 2026-2028 découlent du plan stratégique et s'appuient sur la réussite des stratégies de croissance et d'autres initiatives sur lesquelles l'Agence s'est concentrée au cours des dernières années.

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

1. Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau;
2. Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les réseaux d'eau et d'eaux usées;
3. Soutenir l'action en faveur du climat et l'intendance environnementale;
4. Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau;
5. Assurer la viabilité à long terme de l'organisation.

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

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

d'excellence, d'inclusion et d'innovation.

Le succès de l'AOE repose sur des lieux de travail où les employés ont un sentiment d'utilité, d'appartenance et de soutien, et où ils bénéficient de possibilités d'avancement professionnel. Une main-d'œuvre saine, sûre et engagée est essentielle pour atteindre les buts et objectifs de l'AOE. Il s'agit notamment de s'assurer que les employés disposent du soutien dont ils ont besoin pour développer les aptitudes et les compétences dans leurs rôles et pour gagner en confiance à mesure qu'ils progressent dans leur carrière.

L'AOE croit que :

- ◆ Attirer les talents et maintenir en poste les meilleurs éléments contribue directement à l'expérience client et à sa satisfaction à l'égard de l'Agence;
- ◆ Un personnel engagé, compétent et heureux crée des relations de confiance avec les clients, avec ses collègues et avec le public, et contribue à fournir des services liés à l'eau et aux eaux usées de qualité;
- ◆ Les employées et les employés qui croient aux valeurs de « confiance » de l'AOE et les mettent en pratique se voient demeurer à l'Agence jusqu'à la retraite;
- ◆ Tous les facteurs susmentionnés consistent à fournir aux employés les connaissances nécessaires pour qu'ils puissent accomplir efficacement leur travail, à garantir un environnement sain, sûr et agréable, et à favoriser une culture d'entreprise dans laquelle ils se sentent inclus, respectés et liés par un objectif commun.

Attirer, fidéliser et former des gens formidables

Sans les talents qui rejoignent l'organisation et y restent, l'AOE ne serait pas en mesure de remplir sa mission, c'est-à-dire de travailler d'un front commun pour fournir des services liés à l'eau et aux eaux usées pour la santé et la durabilité des collectivités. La capacité à attirer et à retenir les talents améliore l'engagement et la disposition du personnel, ce qui profite à la culture de l'entreprise et mobilise la main-d'œuvre. Une main-d'œuvre plus

3. Orientation stratégique

forte est également plus susceptible d'incarner les valeurs de l'AOE, réduisant ainsi le risque global dans de nombreux domaines, notamment en matière de conformité réglementaire, de santé et de sécurité et d'exploitation des installations.

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

Proposition de valeur des employés et acquisition de talents

Pour s'assurer que l'Agence est en mesure d'attirer et de conserver les meilleurs talents, l'AOE a rafraîchi sa proposition de valeur des employés et sa stratégie de marque d'employeur. Il s'agissait notamment de définir les avantages et les récompenses que les employés reçoivent de l'organisation et de positionner la stratégie de marque d'employeur de manière à aider l'Agence à repérer et à attirer les talents. La mise en œuvre de la stratégie de marque d'employeur, y compris l'élaboration d'un plan de communication, de médias sociaux et de marketing, se poursuivra en 2026.

Un autre objectif clé de l'AOE consiste à élaborer une stratégie globale d'acquisition de talents. Il s'agit de réfléchir aux besoins d'embauche de l'AOE dans une perspective à moyen et à long terme, au lieu de se concentrer uniquement sur le recrutement, qui vise à pourvoir des postes vacants dans l'immédiat. Pour élaborer cette stratégie, le personnel de l'Agence examinera les programmes actuels, évaluera qui, quand, pourquoi et comment l'Agence recrute, identifiera les lacunes et élaborera des plans pour y remédier. Un plan de mise en œuvre sera élaboré en fonction des recommandations et déployé en 2026.

Améliorer l'expérience au travail

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

améliorer l'expérience des employés, de l'intégration au perfectionnement des compétences et à la progression de carrière.

Les principaux objectifs de mobilisation de l'Agence sont les suivants :

- ◆ Donner aux employés le sentiment qu'ils sont valorisés et leur offrir de réelles occasions d'être reconnus, d'apporter leur contribution et de favoriser leur croissance;
- ◆ S'assurer que les employés adhèrent à la vision, à la mission et aux valeurs de l'Agence et qu'ils comprennent l'incidence de leurs contributions sur l'organisation;
- ◆ Favoriser un environnement où l'apprentissage continu, la réussite et l'excellence sont encouragés;
- ◆ Renforcer la résilience et l'agilité en milieu de travail.

Pour mieux comprendre les besoins et les préoccupations des employés, l'AOE s'est attachée à ce qu'autant d'employés que possible participent au Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario biennal. Les résultats permettent à la direction de l'Agence de mieux comprendre ce qui est important pour le personnel et ce qu'elle doit faire pour créer une organisation forte et en santé, tout en déterminant les enjeux émergents et l'effet des mesures prises pour améliorer l'expérience des employés.

Le plus récent Sondage des employés de la FPO a eu lieu au début de 2024. Malgré la légère baisse du taux de réponse au sondage et de l'indice d'inclusion de l'Agence en 2024, comparativement à ceux de 2022 [taux de réponse de 63 % par rapport à 65 % et indice d'inclusion de 77,4 par rapport à 74,5], l'indice de mobilisation de l'Agence est demeuré constant à 69,9. L'indice de leadership de l'Agence a également augmenté, passant de 64,4 à 68,3¹.

Les principales forces de l'Agence relevées dans le sondage comprenaient : l'engagement des employés à l'égard de leur travail; la satisfaction concernant l'indépendance et la prise de décision; les relations de travail positives avec les chefs; la volonté de la direction à lutter contre la discrimination si nécessaire; et l'engagement envers l'apprentissage

¹ L'indice de mobilisation reflète l'engagement général, la motivation et la satisfaction des employés à l'égard de leur emploi et de l'organisation; l'indice d'inclusion reflète le sentiment de respect, d'appartenance et de valorisation au travail des employés; et l'indice de leadership reflète ce que les employés ressentent à l'égard de leurs dirigeants [p. ex. collaboration et reddition de comptes].

3. Orientation stratégique

et le perfectionnement des employés. Les sujets de préoccupation comprenaient le stress en milieu de travail; la rémunération et les avantages sociaux; les pratiques équitables d'embauche et de promotion; et la confiance dans la prise en compte des résultats du sondage.

Voici les principales mesures qui seront prises en 2026 pour atteindre les objectifs de mobilisation de l'AOE et répondre aux préoccupations des employés :

- ◆ Élargir le programme d'intégration de l'AOE pour y inclure le personnel qui n'est chargé des opérations;
- ◆ Créer de nouveaux parcours d'apprentissage pour les employés;
- ◆ Veiller à l'utilisation de différentes méthodes d'apprentissage pour atteindre les objectifs d'apprentissage et de perfectionnement des employés de l'Agence;
- ◆ Lancer le nouveau système de gestion de l'information sur les ressources humaines (SGIRH) de l'AOE;
- ◆ Mettre en œuvre de nouveaux programmes de mentorat pour l'avancement professionnel;
- ◆ Lancer des initiatives de formation en santé mentale pour le personnel et les dirigeants dans le cadre de la feuille de route pour la santé mentale et le mieux-être de l'Agence;
- ◆ Participer au Sondage des employés de la FPO de 2026, dont les résultats seront comparés à ceux du sondage de 2024 afin de déterminer les progrès réalisés par l'Agence et les possibilités d'amélioration supplémentaires.

Dirigeants inspirants et efficaces

Consciente du rôle que joue un leadership fort dans la réalisation des objectifs de l'organisation, l'AOE a mis en place des programmes de gestion de la relève et de développement du leadership afin d'assurer la continuité entre les différents postes de direction. Le processus de gestion de la relève de l'AOE comprend l'analyse du risque potentiel d'inoccupation pour chaque poste de direction au sein de l'Agence, l'évaluation de l'incidence générale de chaque poste dans l'organisation, l'élaboration et l'examen de plans d'action pour les postes critiques et à risque de l'Agence, ainsi que la mise en œuvre de plans de

relève pour les postes critiques, y compris des plans d'apprentissage. Le programme de développement du leadership de l'AOE aide l'Agence à maintenir une réserve de successeurs potentiels pour les postes critiques. Il comprend deux volets :

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

L'AOE continuera de soutenir ces deux programmes, en s'efforçant de définir et de promouvoir les comportements de leadership et la responsabilité, en examinant régulièrement leur efficacité et en mettant en œuvre les améliorations nécessaires. L'Agence veillera également à ce que tous les chefs de l'AOE possèdent les connaissances et les ressources nécessaires pour gérer leur travail et diriger efficacement leurs équipes, en élaborant et en mettant en œuvre un programme d'intégration pour les nouveaux chefs.

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

Garantir la santé, la sécurité et le bien-être de ses employés reste une priorité permanente pour l'AOE. Au cours des dernières années, l'AOE a développé une solide culture en matière de santé, de sécurité et de mieux-être en améliorant le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'Agence, dans le but de réduire continuellement le nombre de blessures en milieu de travail et d'autres incidents liés à la santé, à la sécurité et au mieux-être.

Dans une optique d'intégration, l'Agence a également élaboré une stratégie pour la santé mentale et le mieux-être afin de soutenir la santé mentale et le bien-être du personnel de l'AOE. Cette stratégie comprend une feuille de route pluriannuelle pour la santé mentale et le mieux-être, qui décrit les principales initiatives à mettre en œuvre à l'appui de la stratégie pour la santé mentale et le mieux-être.

Voici les priorités de l'AOE en matière de santé, de sécurité et de mieux-être pour 2026 :

- ◆ Élaborer un programme complet pour le bien-être du personnel, qui portera sur la santé mentale ainsi que sur le bien-être émotionnel

3. Orientation stratégique

et psychologique. Cela comprend des initiatives comme le renforcement des compétences en matière de pleine conscience, des consultations confidentielles, des groupes de soutien par les pairs, des formations sur la santé mentale et des vérifications du bien-être menées par les chefs. L'Agence prévoit de promouvoir un environnement axé sur l'empathie, la souplesse et le soutien continu afin de maintenir la sécurité psychologique et la résilience.

- Examiner le Programme pour la sécurité des entrepreneurs de l'Agence et formuler des recommandations pour assurer la diligence raisonnable et la conformité.
- Simplifier la formation sur le Programme pour la sécurité des entrepreneurs de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (WSIB) de l'Agence, y compris les modules sur les procédures de prévention et de signalement des blessures, et améliorer les initiatives de retour au travail, comme les plans personnalisés et les mesures d'adaptation en milieu de travail.
- Promouvoir les programmes, les politiques et les ressources de prévention auprès du personnel.
- Faire l'acquisition et mettre en œuvre un nouveau système informatique relatif à la santé, à la sécurité et au mieux-être pour l'Agence.

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

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

Reconnaissant l'importance de l'équité, de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation, le plan directeur pour l'EDI de l'AOE sert de boussole à l'Agence dans son processus de transformation. Il relie les personnes, les programmes et les priorités à la vision de l'AOE d'une culture dans laquelle chaque

employé se sent en sécurité, valorisé et habilité à réaliser son plein potentiel.

Le plan directeur pour l'EDI a quatre objectifs principaux :

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

Voici les principales activités en matière d'EDI menées en 2025 :

- Préparer un aperçu de l'EDI pour l'Agence;
- Organiser la première conférence Women in Leadership de l'AOE;
- Accorder la priorité à la défense des droits des femmes dans l'industrie de l'eau et à l'AOE ainsi qu'à l'alliance pour l'équité entre les sexes au travail;
- Intégrer une perspective de diversité au programme de mentorat pour l'avancement professionnel de l'Agence;
- Intégrer la neurodiversité dans la perspective d'équité de l'Agence;
- Accroître les possibilités d'apprentissage et de sensibilisation pour les chefs et le personnel.

3. Orientation stratégique

En 2026, l'AOE concentrera ses efforts en vue de tirer parti des capacités de Workday, le nouveau système de gestion de l'information sur les ressources humaines de l'Agence, pour suivre et analyser les données et les tendances en matière d'EDI. D'autres priorités seront définies dans le plan d'action pour l'EDI 2026, qui sera finalisé au début de la nouvelle année.

Orientation stratégique 2 : Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les réseaux d'eau et d'eaux usées

L'objectif de l'AOE est d'être reconnue comme le meilleur fournisseur de services liés à l'eau et aux eaux usées de l'Ontario, en offrant un service de qualité supérieure à ses clients municipaux, des Premières Nations, commerciaux et autres. Pour y parvenir, l'Agence veille à la conformité de ses activités, tout en travaillant de façon proactive pour améliorer l'efficacité et maximiser la durée de vie des biens de ses clients.

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

Opérer pour la conformité

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

connaissances cohérent au nouveau personnel, et à améliorer les rapports internes en matière de conformité.

Les travaux visant à cerner les meilleures pratiques opérationnelles dans l'ensemble de l'Agence, qui aident à réduire au minimum les cas de non-conformité et les dépassements, et à mettre en œuvre ces pratiques à l'échelle de l'Agence, sont en cours depuis deux ans et se poursuivront en 2026. Les domaines d'intérêt clés comprennent ce qui suit :

- ◆ Améliorer les rapports de conformité internes en cernant les lacunes dans les rapports actuels, en rédigeant des rapports standards pour les intervenants et en optimisant les processus d'élaboration des rapports standards, y compris au moyen d'outils de technologie de l'information;
- ◆ Élaborer et mettre en œuvre des tableaux de bord opérationnels pour les types les plus courants de réseaux d'eau et d'eaux usées (p. ex. systèmes de lagunage, usines d'aération prolongée et systèmes de filtration d'eau);
- ◆ Examiner et mettre à jour les procédures opérationnelles normalisées de l'Agence concernant les installations de traitement de l'eau et des eaux usées, ainsi que les rôles et responsabilités des principaux postes chargés des opérations, au besoin, pour s'assurer qu'elles sont à jour et qu'elles répondent aux besoins de l'Agence et de ses clients.

L'AOE s'efforce également d'assurer un transfert cohérent des connaissances aux nouveaux employés, en plus d'améliorer et de maintenir les compétences en matière de processus et de conformité du personnel nouveau et actuel, le tout au moyen de programmes de formation, de mentorat et d'autres programmes d'amélioration des compétences.

Maximiser la durée de vie des biens des clients

Au cours des dernières années, l'Agence a mis au point un Système de suivi de la qualité pour la gestion des biens, en s'efforçant d'améliorer les connaissances et les pratiques en matière de gestion des biens, tout en développant l'expertise dans l'ensemble de l'Agence. Afin de maximiser la durée de vie des installations d'eau et d'eaux usées que l'AOE gère pour le compte de ses clients, des ressources supplémentaires ont été affectées à l'affinement et à l'amélioration des pratiques de

3. Orientation stratégique

gestion de la maintenance, y compris l'embauche de sept spécialistes de la gestion de la maintenance et des biens, répartis dans l'ensemble de l'Agence, qui travaillent à affiner et à faire progresser l'intendance des données sur les biens.

Les activités importantes prévues pour 2026 comprennent :

- ◆ Soutenir le transfert des connaissances et le perfectionnement des compétences en matière de gestion des biens grâce à une série de « camps de formation » à l'intention des spécialistes de la gestion des biens, des membres du groupe des normes de gestion des opérations et des biens de l'Agence et d'autres membres du personnel qui utilisent régulièrement le Système de gestion des travaux électronique de l'AOE;
- ◆ Offrir une formation continue sur le registre des biens aux spécialistes de la gestion des biens;
- ◆ Utiliser le Système de gestion des travaux de l'Agence pour s'assurer que toutes les activités d'entretien préventif nécessaires sont consignées, suivies et effectuées à temps.

Orientation stratégique 3 : Soutenir l'action en faveur du climat et l'intendance environnementale

En tant qu'organisme d'exploitation des installations de ses clients, l'AOE s'est engagée à soutenir l'action en faveur du climat et à promouvoir l'intendance environnementale. En cernant les risques liés au climat, en conseillant les clients et en les soutenant en matière de planification d'infrastructures résilientes, de gestion durable des ressources et de possibilités d'atténuation du changement climatique, l'AOE aide les municipalités de l'Ontario à mettre au point et à promouvoir des pratiques durables pour la gestion de leurs installations d'eau et d'eaux usées. L'AOE s'efforce d'harmoniser ses priorités en matière d'action en faveur du climat avec celles de la province, en établissant une base de référence pour l'empreinte environnementale de son parc automobile et en agissant à titre de gardienne des ressources en eau de l'Ontario.

Réduire l'empreinte écologique de l'AOE

Au cours des dernières années, l'AOE s'est efforcée d'instaurer une culture de sensibilisation au climat

au sein de l'Agence, en mettant d'abord l'accent sur l'énergie utilisée et les émissions produites par les véhicules de son parc automobile. Parmi les principales mesures en cours figurent l'établissement d'une base de référence pour l'empreinte écologique des gaz à effet de serre (GES) du parc automobile de l'AOE et la mise en place de mesures et de statistiques relatives au parc automobile une fois les indicateurs de rendement clés (IRC) définis.

L'Agence s'efforce également d'évaluer s'il est possible d'intégrer une perspective de durabilité dans ses pratiques d'approvisionnement, tout en continuant à respecter les politiques d'approvisionnement de la fonction publique de l'Ontario et en veillant à ce que les coûts et la valeur soient respectés pour ses clients. Cela comprend l'examen des politiques et pratiques environnementales durables des nouveaux fournisseurs qui répondent aux demandes de propositions publiées, ainsi que celles des fournisseurs existants lorsque les ententes actuelles expirent et doivent faire l'objet d'un nouvel appel d'offres. Voici quelques-unes des autres mesures prises :

- ◆ Déterminer une approche d'approvisionnement durable pour l'Agence, notamment en étudiant la possibilité de faire appel à un expert-conseil en approvisionnement durable;
- ◆ Examiner ce que font d'autres municipalités et organismes gouvernementaux et comment ils s'y prennent pour assurer l'approvisionnement durable;
- ◆ Examiner ce que les principaux concurrents de l'Agence mettent en œuvre en matière d'approvisionnement durable et comment ils le font;
- ◆ Demander aux fournisseurs de fournir des renseignements sur leurs politiques en matière de durabilité dans leurs réponses aux demandes d'approvisionnement affichées publiquement;
- ◆ Attribuer des points pour les critères liés à la durabilité lorsque l'administrateur du contrat en fait la demande et attribuer des points dans tous les nouveaux approvisionnements pour les avantages locaux afin de garantir que les fournisseurs locaux, qualifiés et de confiance ne soient pas sous-évalués par rapport aux grandes multinationales;

3. Orientation stratégique

- ◆ Demander aux fournisseurs des déclarations environnementales des produits, dans la mesure du possible (principalement pour les biens).

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

L'une des principales façons dont l'AOE offre à ses clients une valeur ajoutée est l'aide qu'elle fournit pour le maintien de la viabilité et de la résilience à long terme de leurs installations d'eau et d'eaux usées. Outre l'exploitation et l'entretien des installations de traitement de l'eau et des eaux usées de ses clients, l'AOE fournit un certain nombre de services à valeur ajoutée qui aident les clients à réduire leur empreinte écologique individuelle, à améliorer la prise de décision et à renforcer leur capacité à prévenir, à résister, à répondre ou à s'adapter aux perturbations dues au changement climatique, et à s'en remettre.

Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec des clients, des organismes gouvernementaux et d'autres intervenants de l'industrie pour atteindre les objectifs conjugués d'économies d'énergie et de réduction des GES. L'Agence a élaboré plusieurs plans de conservation et de gestion de la demande qui fournissent un cadre stratégique personnalisé à chaque municipalité cliente pour gérer la consommation d'énergie, réduire les émissions de GES et améliorer l'efficacité opérationnelle globale des installations comprises dans le portefeuille énergétique de la municipalité.

Parmi les autres domaines d'intérêt, mentionnons la collaboration avec les clients pour participer à divers programmes de réponse à la demande offerts par la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE). Les programmes de réponse à la demande de la SIERE visent à gérer la consommation globale d'énergie dans la province pendant les périodes de pointe. Étant donné que les processus de traitement de l'eau consomment beaucoup d'énergie, l'élaboration de stratégies de réduction de la consommation d'énergie et leur mise en œuvre pendant les périodes de pointe présentent l'avantage combiné de réduire la pression exercée sur le réseau d'électricité pendant les périodes de pointe et de réduire la nécessité pour la province d'acheter de l'énergie à d'autres administrations pour répondre à la demande globale. De plus, l'Agence continue d'explorer les possibilités de mettre à

l'essai un système de stockage d'énergie par batterie (SSEB) écologique – panneaux solaires, batterie de stockage d'énergie, piles à hydrogène, etc. – qui permettrait de réduire la dépendance à l'égard de l'approvisionnement énergétique du réseau électrique de l'Ontario et de transférer la demande de charge vers le SSEB pendant les périodes de pointe.

L'AOE travaille également avec ses clients pour atténuer les répercussions futures du changement climatique en augmentant le réacheminement des matières organiques et le développement et la mise en œuvre d'installations de récupération des ressources qui utilisent les biosolides des eaux usées et les déchets organiques concentrés, tels que les matières organiques séparées à la source, pour améliorer et produire du biogaz à des fins productives. Dans l'industrie, ce processus est appelé « biodigestion ».

Ces initiatives ouvrent la voie dans la province et serviront de modèles à d'autres municipalités ontariennes et canadiennes, qui sont nombreuses à avoir un potentiel inexploité de production de biogaz, de réduction des coûts énergétiques et de diminution considérable des émissions nocives de gaz à effet de serre. En plus de soutenir des projets de réacheminement des déchets et de récupération des ressources qui sont en cours tout au long de 2026, l'AOE collaborera avec les clients intéressés pour déterminer et mettre en œuvre de nouvelles possibilités de projets dans leurs collectivités.

Assurer la gestion des ressources en eau de l'Ontario

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

- ◆ Étudier, quantifier et réduire les incidences des installations de traitement de l'eau et des eaux usées sur les bassins versants;
- ◆ Cerner et traiter les incidences sur l'environnement et la santé des contaminants, tels que le phosphore sur les plans d'eau;

3. Orientation stratégique

- ◆ Soutenir les initiatives de recherche qui favorisent la gestion des ressources en eau et l'innovation.

L'AOE continue également de collaborer avec des universitaires et des fournisseurs de technologie afin de trouver des solutions aux problèmes liés aux contaminants environnementaux, allant du manganèse dans l'eau potable aux méthodes de traitement des substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées (PFAS) dans l'eau de source, les effluents et les biosolides.

En 2023, le gouvernement provincial a annoncé une affectation de 24 millions de dollars pour la conception, la construction et l'exploitation d'un projet de réduction du phosphore dans le marais Holland, situé dans le bassin versant du lac Simcoe, dans le but de protéger et de restaurer le lac Simcoe et son bassin versant en réduisant la quantité de phosphore provenant des eaux de drainage du marais Holland. À l'appui de ce projet et à la demande de la ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, l'AOE a préparé une étude de recherche en 2024. Sa portée comprenait :

- ◆ Les options pour les conceptions [c.-à-d. les terres humides artificielles, le traitement par lagunage, le traitement mécanique] capables de traiter les eaux de drainage déversées par le marais Holland;
- ◆ Une évaluation de la faisabilité de la récupération et de la réutilisation du phosphore provenant du projet;
- ◆ La préparation et la comparaison des estimations des coûts d'ordre de grandeur [c.-à-d. des coûts d'investissement, d'exploitation et d'entretien] pour les options de conception;
- ◆ Les critères de sélection du site du projet pour chacune des options de conception, à l'exclusion des sites immobiliers;
- ◆ La définition des considérations de conception et de site basées sur les opérations de drainage du marais Holland et l'activité agricole;
- ◆ Les mécanismes de recouvrement des coûts d'investissement et d'exploitation du projet, y compris l'analyse des parties bénéficiaires.

Au début de 2025, la province a signé une entente de financement de 24 millions de dollars avec le promoteur de ce projet, la Ville de Bradford West

Gwillimbury. La construction de l'installation devrait être terminée d'ici 2029. L'AOE reconnaît l'importance du Projet de réduction du phosphore pour le lac Simcoe pour le bassin versant du lac Simcoe et la croissance future significative de la collectivité. L'Agence continuera d'apporter son soutien à la province en 2026 et au-delà, selon les directives, pour aller de l'avant avec ce projet.

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

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

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

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

3. Orientation stratégique

L'intégration des perspectives du Cercle consultatif dans les stratégies et engagements de l'Agence passe par une communication ouverte, le respect mutuel et un engagement en faveur d'une collaboration fructueuse. En 2026, l'AOE continuera de soutenir la capacité du Cercle consultatif à participer à ce processus au moyen de formations et d'autres initiatives de renforcement des capacités. Il s'agit notamment de mettre en œuvre un plan de communication clair afin de tenir les membres du Cercle consultatif informés et mobilisés, de garantir la transparence et la responsabilité dans toutes les interactions, de renforcer la confiance grâce à une communication ouverte et à des processus clairs, et d'investir du temps dans l'établissement de relations de confiance solides avec le Cercle consultatif et les collectivités autochtones en général.

Renforcer la confiance en favorisant la réconciliation

La réconciliation est un engagement important qui doit être abordé de manière réfléchie, respectueuse et significative, en collaboration avec les populations autochtones. En étroite collaboration avec un expert en réconciliation indépendant, en consultation avec le Cercle consultatif des Premières Nations et d'autres organisations autochtones, l'AOE a élaboré un Plan d'action pour la réconciliation destiné à l'Agence, dont la mise en œuvre a commencé en 2025. Le Plan d'action pour la réconciliation évalue la situation actuelle de l'AOE en ce qui concerne son travail auprès des peuples autochtones, cerne les problèmes et les lacunes, et comprend un plan visant à améliorer les mesures de réconciliation de l'Agence, qui comporte dix-neuf engagements en matière de réconciliation dans cinq piliers stratégiques : la gouvernance; l'éducation; l'emploi; l'engagement communautaire et économique; et les répercussions environnementales et sociales.

Le Plan d'action pour la réconciliation vise également à développer le savoir autochtone dans l'ensemble de l'Agence. Il s'agit notamment d'élaborer et de dispenser une formation sur les connaissances autochtones (p. ex. l'histoire, la culture, les croyances spirituelles, la vérité et la réconciliation) à la direction, au personnel et aux autres intervenants de l'Agence, y compris le conseil d'administration de l'Agence. La formation offerte en 2025 était axée sur la sensibilisation culturelle, les relations de travail efficaces et la réconciliation.

Les domaines d'intérêt pour 2026 et au-delà comprennent la communication avec les intervenants, l'élargissement des possibilités d'apprentissage sur les questions autochtones pour le personnel et les dirigeants de l'Agence, ainsi que l'engagement communautaire et économique. Cela comprend l'élaboration d'un plan de communication externe à l'appui des engagements de l'Agence en matière de réconciliation, la définition des résultats d'apprentissage pour différents groupes d'employés, et la mise en place de parcours d'apprentissage et d'engagement auprès des collectivités autochtones qui sont confrontées à des défis techniques ou opérationnels dans leurs installations de traitement de l'eau et des eaux usées.

Fournir des services qui répondent aux besoins des Premières Nations

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

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

Les conférences de l'industrie peuvent mettre en lumière des partenariats potentiels et favoriser les relations entre pairs et les projets de collaboration qui profitent à la fois aux collectivités des Premières Nations et à l'industrie de l'eau et des eaux usées. Chaque année, l'AOE participe à un certain nombre de conférences autochtones sur l'eau et les eaux

3. Orientation stratégique

usées, notamment la conférence et le salon professionnels annuels de l'Aboriginal Water and Wastewater Association of Ontario (AWWAO), ainsi que la conférence et le salon professionnels annuels TechNations de l'OFNTSC.

L'AOE s'efforce également de mettre en place et de promouvoir des services liés à l'eau et aux eaux usées qui répondent aux besoins des Premières Nations. Il s'agit notamment d'affiner et d'étendre les offres de services existantes qui se sont avérées efficaces et utiles pour les Premières Nations, et de mettre au point ou d'adapter des services qui répondent aux problèmes auxquels sont confrontées les collectivités des Premières Nations. Au cours des prochaines années, les domaines d'intérêt comprennent la prestation de services de gestion des biens et d'acquisition et de contrôle des données, l'utilisation de la surveillance à distance et des journaux de bord électroniques, ainsi que la prestation de services de gestion de projets d'immobilisations et d'intervention en cas d'urgence.

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

Aider les Premières Nations à devenir autonomes dans la gestion de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées en leur fournissant des services de formation et de renforcement des capacités est une autre priorité de l'Agence. Pour atteindre cet objectif, l'AOE a élaboré des programmes et offre des possibilités aux exploitants des Premières Nations de perfectionner leurs compétences et leurs connaissances grâce à la formation en usine, à l'expérience et au mentorat.

En 2025, l'AOE a formé des exploitants des Premières Nations à l'utilisation du Système de gestion des travaux de l'Agence afin de les aider à entretenir leurs installations d'eau et d'eaux usées, en veillant à ce que les activités d'entretien soient documentées, en contribuant à maintenir un calendrier d'entretien uniforme et en réduisant le risque de pannes d'équipement. L'Agence s'emploie également à promouvoir les carrières dans l'industrie de l'eau auprès des jeunes des Premières Nations et d'autres personnes, notamment en offrant des bourses destinées aux bénéficiaires autochtones et en participant à des événements communautaires et

à des foires éducatives. Tout au long de 2026, l'AOE continuera de soutenir les exploitants des Premières Nations dans le cadre de ces initiatives et d'autres mesures.

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

La stratégie de croissance à long terme de l'AOE continue de viser le maintien de sa clientèle actuelle en Ontario, l'élargissement de la portée des services fournis à ses clients et la recherche de nouveaux clients. La prestation de services à valeur ajoutée à nos clients, outre les services d'exploitation et d'entretien, est un volet clé de cette stratégie qui vise la fourniture de solutions globales en matière d'eau à chaque étape du cycle de vie de l'infrastructure. Il s'agit notamment d'aider les clients à planifier et à gérer leurs biens et d'assurer la viabilité à long terme de leurs systèmes, notamment en collaborant avec eux pour obtenir du financement dans le cadre de programmes admissibles. Cela comprend également l'investissement dans des outils et des systèmes informatiques qui permettent au personnel de l'Agence de prendre des décisions éclairées, de stimuler le rendement et de proposer des solutions globales aux clients. L'AOE est persuadée qu'en ciblant les besoins et en y répondant, elle peut non seulement conserver, voire élargir sa clientèle au fil du temps, mais également rehausser considérablement la valeur de ses activités pour la population.

Être un fournisseur de solutions globales

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

L'AOE maintient son bassin de clients et soutient la croissance des entreprises en offrant des services de qualité et en développant de solides relations

3. Orientation stratégique

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

- ◆ Établir et maintenir des liens solides entre la direction et le personnel de l'AOE à tous les échelons et les décideurs des clients à tous les échelons (maires, conseils municipaux, directeurs généraux de l'administration, responsables des travaux publics, etc.);
- ◆ Démontrer la valeur que représente l'AOE pour ses clients et produire d'excellents rapports de rendement, notamment à l'intention des décideurs;
- ◆ Communiquer régulièrement avec les conseils municipaux et les hauts fonctionnaires non clients, notamment les nouveaux élus municipaux et les directeurs généraux de l'administration, pour leur présenter l'AOE et leur parler des avantages de ses services d'exploitation et d'entretien;
- ◆ Solliciter régulièrement des commentaires auprès des clients au moyen de sondages sur leur degré de satisfaction et par l'intermédiaire du conseil consultatif des clients, composé de 12 à 15 directeurs généraux de l'administration de clients de l'AOE;
- ◆ Promouvoir la valeur des services d'exploitation et d'entretien de l'AOE et d'autres services à valeur ajoutée pour répondre aux besoins en matière d'eau et d'eaux usées des collectivités de l'Ontario, notamment en participant à des conférences de l'industrie et en y faisant des présentations;
- ◆ Communiquer sur les nouveaux services et les innovations opérationnelles par l'intermédiaire de la série de webinaires « Water Talks » (dialogues sur l'eau) de l'AOE, de conférences et de réunions régulières avec les clients;

- ◆ Informer les clients sur les possibilités de financement et les aider à saisir les occasions de financement;
- ◆ Recommander des solutions innovantes qui soutiennent les opérations de l'usine et permettent d'économiser de l'argent, y compris des demandes de subventions;
- ◆ Soutenir les activités de la communauté locale;
- ◆ Produire et diffuser du matériel de marketing mettant l'accent sur le rôle de l'AOE comme fournisseur de solutions globales ainsi que sur la valeur offerte.

L'AOE vise un taux de renouvellement d'au moins 97 %, en fonction du nombre de clients et du revenu annuel, l'objectif étant de prolonger la durée des contrats et d'élargir la portée des services fournis, dans la mesure du possible. L'Agence se concentre sur l'augmentation de la prestation de services de collecte des eaux usées, d'approvisionnement en eau et d'eaux de ruissellement, ainsi que sur la prestation de services de gestion des biens et d'infrastructure. Outre le maintien de la clientèle dans le secteur de l'exploitation et de l'entretien, l'élargissement du bassin de clients est essentiel pour que l'AOE atteigne ses objectifs en matière de revenus et de bénéfices nets en 2025 et par la suite.

3.3 Indicateurs de rendement clés

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

Objectif stratégique	Indicateurs de rendement clés
Exploiter et entretenir des réseaux d'eau et d'eaux usées et des systèmes de traitement des eaux de ruissellement sûrs et fiables pour les clients	• Tout au plus 4 réseaux d'eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection inférieure à 90 % • Plus de 75 % des réseaux d'eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection de 100 % • Tout au plus 5 réseaux d'eaux usées exploités par l'AOE font l'objet de rapports d'inspection indiquant plus de 3 cas de non-conformité (non liés à des dépassements des limites d'effluents) • Résultats d'analyse insatisfaisants relatifs à la qualité de l'eau • Moins de 10 % des nouveaux échantillons microbiologiques sont insatisfaisants • Tout au plus 20 résultats d'analyse insatisfaisants relatifs à la désinfection • Tout au plus 20 résultats d'analyse insatisfaisants relatifs à l'efficacité combinée des filtres, à la turbidité des filtres et au rendement des filtres • Avis de faire bouillir l'eau • Tout au plus 4 avis de faire bouillir l'eau dus à des résultats d'analyse insatisfaisants relatifs à la désinfection • Tout au plus 4 avis de faire bouillir l'eau dus à des résultats d'analyse insatisfaisants relatifs à des tests microbiologiques • Tout au plus 3 installations de traitement des eaux usées obtiennent un taux de conformité inférieur à 90 % pour les limites d'effluents (pour 5 paramètres clés)
Rendement financier accru	• Revenus annuels de 391,8 millions de dollars d'ici 2028
Personnel motivé, participatif et travaillant de façon sécuritaire	• Maintien ou amélioration de l'indice de mobilisation des employés et de l'indice d'inclusion de l'Agence • Réduction sur 12 mois des taux de roulement volontaire • Maintien ou réduction des taux d'incidents à déclarer et des taux de temps perdu
Amélioration de la satisfaction des clients	• Taux de rétention des clients pour l'exploitation et l'entretien de 97 % ou plus (en termes de revenus et de nombre de clients)

3. Orientation stratégique

3.4 Initiatives et mesures du rendement 2026

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

Objectif stratégique	Mesure(s) de rendement
Orientation stratégique 1 : Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau	
Attirer, fidéliser et former des gens formidables	◆ Réduire d'une année sur l'autre le taux de roulement de l'Agence, avec un objectif de 10 % ou moins pour 2026. ◆ Augmenter l'indice de mobilisation des employés de 69,9 en 2024 à 72 en 2026 [sur la base des résultats du Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario de 2026]. ◆ Augmenter l'indice de leadership de 68,3 en 2024 à 70,3 en 2026 [sur la base des résultats du Sondage des employés de la FPO de 2026].
Renforcer une culture et un état d'esprit proactifs en matière de santé, de sécurité et de bien-être	◆ Maintenir ou réduire le taux d'incidents à déclarer, la cible étant de 1,38 ou moins pour 2026. ◆ Maintenir ou réduire le taux d'absence résultant de blessures, la cible étant de 0,36 ou moins pour 2026.
Démontrer l'engagement et la responsabilité en matière d'équité, de diversité et d'inclusion	◆ Augmenter l'indice d'inclusion de 74,5 en 2024 à 77 en 2026 [sur la base des résultats du Sondage des employés de la fonction publique de l'Ontario de 2026].
Orientation stratégique 2 : Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les réseaux d'eau et d'eaux usées	
Opérer pour la conformité	◆ Voir les indicateurs clés de rendement opérationnel pour 2026 figurant à la section 3.3.
Maximiser la durée de vie des biens des clients	◆ Augmenter d'une année à l'autre le pourcentage des bons de travail d'exploitation et d'entretien qui comprennent les registres de travail et la main-d'œuvre, avec des objectifs pour 2026 de 90 %, y compris les registres de travail, et de 85 %, y compris la main-d'œuvre. ◆ Augmenter d'une année à l'autre le pourcentage total des bons de travail d'exploitation et d'entretien qui sont marqués comme terminés, avec un objectif de 85 % pour 2026.

3. Orientation stratégique

Objectif stratégique	Mesure(s) de rendement
Orientation stratégique 3 : Soutenir la lutte contre les changements climatiques et l'intendance environnementale	
Réduire l'empreinte écologique de l'AOE	◆ Réduire la consommation moyenne de carburant (L/100 km) de l'Agence par rapport à la base de référence de 2024, qui est de 14,47 L/100 km, pour atteindre un objectif de 12,3 L/100 km en 2028. ◆ Réduire les émissions de GES par kilomètre parcouru (kg CO₂e/km) de l'Agence par rapport à la base de référence de 2024, qui est de 0,304 kg CO₂e/km, pour atteindre un objectif de 0,258 kg CO₂e/km en 2028.
Améliorer la résilience de l'infrastructure des clients et leur empreinte écologique	◆ Le projet Net Zero (consommation énergétique nette zéro) de Petawawa permettra de réacheminer 7 000 tonnes de déchets organiques une fois que la mise en œuvre sera terminée et que le système d'énergie renouvelable sera opérationnel. ◆ Élaborer un projet pilote avec un client afin d'améliorer l'empreinte de la résilience de son infrastructure en 2026.
Assurer la gestion des ressources en eau de l'Ontario	◆ Appuyer la province dans la mise en œuvre du Projet de réduction du phosphore pour le lac Simcoe, conformément aux directives du ministre. ◆ Participer à 6 projets ou partenariats qui traitent des nouveaux enjeux ou qui s'harmonisent avec le mandat du Programme de protection des Grands Lacs de la province en 2026. ◆ Entreprendre une étude de faisabilité ou un projet pilote technologique qui traite des nouveaux enjeux en 2026.
Orientation stratégique 4 : Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau	
Renforcer la confiance en favorisant la réconciliation	◆ Parcours d'apprentissage progressif sur les questions autochtones qui guide les employés à travers différents niveaux de compétence culturelle, élaboré et mis en œuvre en 2026. ◆ 100 % des dirigeants et des employés de l'Agence suivent au moins deux heures d'apprentissage annuel sur les questions autochtones et progressent dans le parcours d'apprentissage afin de renforcer leurs compétences culturelles et de soutenir la réconciliation.
Fournir des services qui répondent aux besoins des Premières Nations	◆ Augmenter le nombre de clients des Premières Nations qui demandent les services de l'AOE par an, avec un objectif de quatre nouveaux clients ou plus pour 2026. ◆ Augmenter le nombre de nouveaux projets ou services fournis aux clients existants des Premières Nations, avec un objectif de deux ou plus en 2026. ◆ Mener des activités de mobilisation des Premières Nations (consultations, réunions communautaires, etc.), avec un objectif de cinq par an.

3. Orientation stratégique

Objectif stratégique	Mesure(s) de rendement
Aider les collectivités des Premières Nations à renforcer leurs capacités dans le domaine de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées	💧 Fournir une expérience pratique et un soutien à au moins cinq exploitants des Premières Nations par an.
Orientation stratégique 5 : Assurer la viabilité à long terme de l'organisation	
Être un fournisseur de solutions globales	💧 Conserver 97 % des contrats clients pour l'exploitation et l'entretien à renouveler en 2026 (en termes de revenus et de nombre de clients).

4. Évaluation et gestion des risques

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

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

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

- ◆ **Capital humain, santé et sécurité** – Risque de perte résultant d'un rendement humain inadéquat ou défaillant ou d'incidents liés à la santé, à la sécurité et à l'environnement;

- ◆ **Finances** – Risque de perte résultant d'un mauvais rendement ou d'une mauvaise gestion des biens financiers, ou de processus financiers inadéquats;

- ◆ **Technologie** – Risque de perte résultant d'une technologie, de systèmes et de processus inadéquats;

- ◆ **Opérationnel** – Risque de perte résultant d'une infrastructure ou de processus inadéquats ou défaillants;

- ◆ **Stratégique** – Risque découlant de l'incapacité de l'organisation à élaborer et à mettre en œuvre des plans d'affaires et des stratégies appropriés et à prendre des décisions efficaces concernant l'affectation des ressources; les risques peuvent également découler de l'incapacité de l'organisation à s'adapter à l'évolution de l'environnement opérationnel;

- ◆ **Externe** – Risques découlant de facteurs externes et environnementaux qui peuvent avoir des conséquences négatives sur les opérations en cours.

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

- ◆ Risques jugés plus importants ayant une incidence sur plusieurs objectifs stratégiques;

- ◆ Risques jugés plus importants qui sont omniprésents au sein de l'Agence et qui ont une incidence sur plusieurs unités opérationnelles;

- ◆ Risques jugés plus importants qui, pris individuellement, peuvent avoir une incidence considérable sur l'ensemble des activités de l'AOE;

- ◆ Risques dont les cotes de risque s'écartent de manière significative de la fourchette cible;

4. Évaluation et gestion des risques

- ◆ Risques ayant reçu une cote d'incidence élevée, même s'ils sont peu probables (p. ex. incident affectant l'eau potable).

En 2022, l'AOE a entrepris un examen externe de son programme de GGR afin d'évaluer l'efficacité des processus de GGR existants de l'Agence et de cerner les possibilités d'amélioration, dont la plupart ont été mises en œuvre. Les principales améliorations ont consisté à affiner la politique et le cadre de GGR de l'Agence, à renforcer le processus d'identification des risques de l'Agence, à définir l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance de l'Agence, et à élaborer des activités de formation et de sensibilisation aux risques. D'autres améliorations, notamment la mise en œuvre d'une solution logicielle pour mieux suivre et gérer les risques de l'Agence, sont en cours.

5. Communication du plan d'activités

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

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Orientation stratégique 1 : Être l'employeur de choix dans l'industrie de l'eau		
Attirer, fidéliser et former des gens formidables	- Chefs et employés de l'AOE - Employés potentiels - Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	- Les ressources humaines collaboreront avec le service des communications pour promouvoir la proposition de valeur des employés mise à jour de l'AOE et mettre en œuvre la stratégie d'image de marque d'employeur de l'Agence. - Les ressources humaines collaboreront avec les chefs pour communiquer les objectifs des plans d'action à l'échelle de l'Agence et des plans d'action régionaux élaborés en réponse aux résultats du Sondage des employés de la FPO de 2024 rempli par le personnel de l'Agence, et pour faire le point sur les progrès de leur mise en œuvre. - Les ressources humaines collaboreront avec les chefs pour garantir des processus d'orientation et d'intégration harmonieux et cohérents pour les nouveaux employés. - Les chefs de l'Agence rencontreront leur personnel pour discuter des cheminements de carrière potentiels et des possibilités d'apprentissage. - Les ressources humaines établiront des liens avec des établissements secondaires et postsecondaires afin d'améliorer le programme d'éducation coopérative de l'AOE et de faire connaître le secteur de l'eau et l'AOE aux jeunes chercheurs d'emploi. - Les ressources humaines travailleront avec l'équipe de direction et les chefs de l'Agence pour trouver et évaluer les successeurs potentiels aux postes clés de l'Agence et cerner des candidats aux fins des programmes pour les futurs chefs et dirigeants. - Les ressources humaines communiqueront avec les membres du personnel inscrits aux programmes pour les futurs chefs et dirigeants et leur fourniront une orientation. - Les ressources humaines et les chefs informeront les employés des initiatives et plans d'action en matière de mobilisation, notamment par des courriels, au moyen de Weekly Flows (le bulletin d'information électronique destiné au personnel de l'Agence) et lors de rencontres individuelles.

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Renforcer une culture et un état d'esprit proactifs en matière de santé, de sécurité et de bien-être	Chefs et employés de l'AOE	- Le groupe de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail collaborera avec les chefs de la gestion de la sécurité, des processus et de la conformité et d'autres membres du personnel des bureaux régionaux de la gestion des activités des bureaux pivots et de l'AOE pour communiquer avec les employés et les former aux exigences des programmes de santé, de sécurité et de bien-être de l'Agence et pour les inciter à faire de la santé, de la sécurité et du bien-être une partie intégrante de leurs activités quotidiennes. L'information sera transmise lors de réunions en personne, dans des courriels et au moyen d'autres canaux de communication. - Le groupe de la santé, de la sécurité et du mieux-être au travail collaborera avec les chefs de la gestion de la sécurité, des processus et de la conformité et d'autres membres du personnel des bureaux régionaux de la gestion des activités des bureaux pivots et de l'AOE pour communiquer au personnel les objectifs de la stratégie pour la santé mentale et le mieux-être de l'Agence et la feuille de route pluriannuelle pour la santé mentale et le mieux-être.
Démontrer l'engagement et la responsabilité en matière d'équité, de diversité et d'inclusion	- Chefs et employés de l'AOE - Employés potentiels	- Les ressources humaines collaboreront avec les chefs pour communiquer les objectifs et les progrès de la mise en œuvre du plan d'action pour l'équité, la diversité et l'inclusion 2026 de l'Agence. - Les ressources humaines incluront des communications hebdomadaires sur les initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion dans Weekly Flows, le bulletin d'information électronique destiné au personnel de l'Agence, y compris des mises à jour sur les prochains jours d'importance pour divers groupes culturels, religieux et autres.

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Orientation stratégique 2 : Assurer des services d'exploitation et d'entretien de premier ordre pour les réseaux d'eau et d'eaux usées		
Opérer pour la conformité	◆ Chefs et employés de l'AOE ◆ Clients	◆ Les chefs de la gestion de la sécurité, des processus et de la conformité ainsi que les techniciens des processus et de la conformité communiqueront avec le groupe de conformité de l'entreprise et les équipes opérationnelles en ce qui concerne le rendement de l'Agence en matière de conformité, les procédures opérationnelles normalisées, les meilleures pratiques opérationnelles et les possibilités d'amélioration. ◆ Les groupes Opérations et Développement des affaires communiqueront avec les clients au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre de rapports de conformité des clients. ◆ Les groupes des opérations et de l'apprentissage et du perfectionnement travailleront ensemble pour assurer un transfert uniforme des connaissances aux nouveaux employés au moyen de programmes de formation, de mentorat et d'autres programmes d'amélioration des compétences.
Maximiser la durée de vie des biens des clients	◆ Chefs et employés de l'AOE	◆ Le groupe des normes de gestion des opérations et des biens communiquera avec la direction et le personnel des opérations, y compris les nouveaux spécialistes de la gestion des biens, au sujet de la mise en œuvre du Système de suivi de la qualité pour la gestion des biens de l'Agence et de la mise en œuvre des pratiques exemplaires améliorées concernant la gestion de la maintenance dans l'ensemble de l'Agence.
Orientation stratégique 3 : Soutenir l'action en faveur du climat et la gestion de l'environnement		
Réduire l'empreinte écologique de l'AOE	◆ Chefs et employés de l'AOE ◆ Fournisseurs	◆ Une formation sur le changement climatique sera organisée afin de sensibiliser le personnel de l'Agence à la durabilité et à l'incidence du changement climatique. ◆ Le personnel chargé de l'approvisionnement examinera les politiques et les pratiques durables sur le plan environnemental avec les fournisseurs, les municipalités, les ministères et d'autres partenaires et organismes gouvernementaux, tout en veillant à ce que les idées retenues soient financièrement viables et conformes à la politique d'approvisionnement de la FPO.

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Améliorer la résilience de l'infrastructure des clients et leur empreinte environnementale	Clients	Les chefs régionaux de la gestion des activités des bureaux pivots, les chefs des opérations, les chefs des services techniques et les chefs du développement des affaires tiendront des réunions régulières avec les clients actuels et potentiels (y compris des réunions virtuelles) pour discuter de ce que l'AOE peut faire pour les aider à gérer leurs réseaux d'eau et d'eaux usées, ce qui comprend entre autres la planification, le financement et la mise en œuvre de programmes et d'initiatives d'amélioration des immobilisations, en vue d'augmenter l'efficacité des réseaux, d'éviter l'enfouissement des déchets, de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, et de prolonger la vie de l'infrastructure.
Assurer la gestion des ressources en eau de l'Ontario	- Clients - Partenaires académiques - Autres intervenants (par exemple, les offices de protection de la nature locaux)	- Le groupe Innovation et solutions pour l'infrastructure, ainsi que les chefs et le personnel des opérations, soutiendront les initiatives de recherche qui favorisent la gestion des ressources en eau et l'innovation. - Les groupes Opérations, Innovation et solutions pour l'infrastructure et Développement des affaires soutiendront les initiatives communautaires des clients en faveur de la protection des ressources en eau, de la récupération des ressources et du développement durable.
Orientation stratégique 4 : Établir des partenariats avec les Premières Nations pour des solutions durables en matière d'eau		
Renforcer la confiance en favorisant la réconciliation	Collectivités des Premières Nations et conseils tribaux représentant des secteurs régionaux	Les chefs et le personnel des groupes Opérations et Développement des affaires recueilleront les commentaires directs des clients des Premières Nations et du Cercle consultatif des Premières Nations de l'Agence sur les défis individuels auxquels les Premières Nations sont confrontées dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce qu'ils pensent que l'AOE pourrait faire de mieux pour les aider à résoudre ces problèmes.
Fournir des services qui répondent aux besoins des Premières Nations	Cercle consultatif des Premières	

5. Communication du plan d'activités

Initiative stratégique	Public cible	Activités clés
Aider les collectivités des Premières Nations à renforcer leurs capacités dans le domaine de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées		- Les groupes Opérations et Développement des affaires continueront de favoriser les relations avec les décideurs des collectivités des Premières Nations par l'entremise d'associations sectorielles des Premières Nations, notamment le Conseil canadien pour le commerce autochtone, l'Aboriginal Water and Wastewater Association of Ontario et l'Association des agents financiers autochtones du Canada. - L'AOE participera et fournira un soutien à des conférences des Premières Nations comme les forums du regroupement Chiefs of Ontario et le Mining Ready Summit. - Les groupes Opérations et Développement des affaires coordonneront des initiatives avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, selon le cas.

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

Être un fournisseur de solutions globales	- Clients - Clients potentiels	- Le personnel de l'AOE assistera et prendra la parole lors de conférences de l'industrie, publiera des articles dans des publications du secteur et fera la promotion des services de l'AOE par l'intermédiaire de divers autres canaux de marketing et de communication, notamment les plateformes de médias sociaux, Waterline, le bulletin électronique de l'Agence destiné aux clients, et les « Water Talks » [dialogues sur l'eau] virtuels qui abordent diverses questions d'intérêt pour les clients actuels et potentiels. - Les chefs régionaux de la gestion des activités des bureaux pivots, les chefs des opérations, les chefs des services techniques et les chefs du développement des affaires tiendront des réunions régulières avec les clients actuels et potentiels [y compris des réunions virtuelles] pour discuter de ce que l'AOE peut faire pour les aider à gérer leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et leurs systèmes de traitement des eaux de ruissellement, ce qui comprend entre autres la planification, le financement et la mise en œuvre de programmes et d'initiatives d'amélioration des immobilisations, le tout en vue d'augmenter l'efficacité des réseaux, d'éviter l'enfouissement des déchets, de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, et de prolonger la vie de l'infrastructure.
---	---	---

5. Communication du plan d'activités

Alignement des services sur les objectifs du plan

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

Surveillance des progrès réalisés

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

Mesure du rendement

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

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 au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation. Dans les 30 jours suivant l'approbation du plan par le ministre, une version publique est affichée sur le site Web de l'AOE.

Une version provisoire du plan d'activités est fournie au personnel du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'examen et de commentaires avant la présentation au conseil d'administration de l'Agence pour approbation, conformément aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations.

Communication interne du plan d'activités

L'information relative au plan stratégique et aux initiatives du plan d'activités pour 2026-2028 sera communiquée à la direction de l'AOE tout au long de 2026 lors de diverses réunions de direction. De plus, le « Message du président-directeur général », qui est un bulletin électronique préparé par le bureau du président-directeur général, présentera les principales initiatives stratégiques et fera le point sur les progrès réalisés par l'Agence à cet égard. En outre, tous les membres de l'équipe de direction et les promoteurs des orientations stratégiques communiqueront également avec leur personnel au sujet des orientations stratégiques applicables.

5. Communication du plan d'activités

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

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

Point	Échéance
Plan d'activités 2026-2028 approuvé par le conseil d'administration de l'AOE et soumis au ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	Décembre 2025
Publication du Plan d'activités 2026-2028	T1 2026 (après approbation du ministre)
Renseignements sur les initiatives prises dans le cadre du plan stratégique et du plan d'activités fournis à la direction de l'AOE	Tout au long de 2026
<i>Message du président-directeur général</i> / des cadres responsables – communication, par courriel, destinée au personnel et décrivant les principaux objectifs commerciaux et financiers et les progrès accomplis pour les atteindre	Au besoin tout au long de l'année
Soumission du rapport annuel 2025 au conseil d'administration	T2 2026
Rapport d'étape du 1er trimestre de 2026 présenté à l'équipe de direction et au conseil d'administration	T2 2026
Publication du rapport annuel de 2025	T2/T3 2026 (une fois approuvé par la ministre et déposé à l'Assemblée législative)
Rapport d'étape du 2e trimestre de 2026 présenté à l'équipe de direction et au conseil d'administration	T3 2026
Rapport d'étape du 3e trimestre de 2026 présenté à l'équipe de direction et au conseil d'administration	T4 2026
Rapport d'étape du 4e trimestre de 2026 présenté à l'équipe de direction et au conseil d'administration (inclus dans le rapport annuel 2026)	T2 2027

6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

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

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

6.1 Mandat

L'AOE est une entreprise opérationnelle créée aux termes de la Loi de 1993 sur le plan d'investissement et régie par un conseil d'administration. Elle a pour mandat de fournir à ses clients des services liés à l'eau et aux eaux usées et des services connexes de manière à protéger la santé de la population et l'environnement et à encourager la conservation des ressources en eau. Ces services comprennent la planification, la conception, la construction et l'exploitation des stations de traitement et de leurs réseaux de distribution et de collecte. Les rôles, pouvoirs et responsabilités de l'AOE sont énoncés dans un protocole d'entente (PE) conclu avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, qui a été mis à jour en 2025. L'AOE exerce ses activités conformément à diverses politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario énoncées dans le PE.

6.2 Vision, mission et valeurs

Vision et mission de l'AOE

La vision de l'AOE est d'être « Votre partenaire fiable en matière d'eau pour la vie », ce qui est soutenu par la mission de l'Agence : « Fournir ensemble des services liés à l'eau et aux eaux usées visant à protéger la santé et la viabilité des collectivités. »

Valeurs de l'AOE

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

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

Travail d'équipe – Nous mettons en commun nos connaissances, compétences et talents locaux et collaborons avec nos partenaires pour répondre aux besoins des collectivités que nous servons.

Fiabilité – Nous fournissons des services essentiels qui respectent et vont au-delà des normes de conformité et nous respectons nos engagements les uns envers les autres et envers nos partenaires.

Écoute – Nous consultons nos partenaires et collaborons avec eux pour trouver des solutions qui répondent à leurs besoins.

Sécurité – Nous faisons de la santé, de la sécurité et du bien-être sur au travail et dans les collectivités où nous vivons et travaillons notre priorité numéro un.

Transparence – Nous communiquons ouvertement, honnêtement et authentiquement entre nous et avec nos partenaires.

Environnement – Nous protégeons l'environnement grâce à des solutions innovantes, afin de promouvoir la santé et la durabilité des collectivités que nous servons.

Diversité – Nous adoptons diverses perspectives et nous nous efforçons de créer un environnement équitable et inclusif où chacun de nous se sent respecté et habilité à atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

6.3 Gouvernance

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

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

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

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

Il a mis sur pied un certain nombre de comités permanents pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance et de supervision. Les comités actuels comprennent le Comité de la vérification et des finances; le Comité du renouvellement des activités et de la technologie; le Comité de la conformité et de la gestion des risques

opérationnels; le Comité des services aux Premières Nations; et le Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations. Des groupes de travail temporaires sont également mis sur pied, si le conseil d'administration le juge nécessaire, pour fournir une orientation en matière de gestion et superviser certaines initiatives de l'Agence.

En outre, l'AOE a mis en place une fonction de vérification interne afin de fournir des services d'assurance et de consultation indépendants et objectifs au conseil d'administration et à la direction, ainsi que d'apporter une valeur ajoutée et d'améliorer les activités de l'Agence. Afin de garantir l'indépendance et l'objectivité de la fonction de vérification interne, le directeur de la vérification interne rend compte sur le plan fonctionnel au Comité de la vérification et des finances et au conseil d'administration, et sur le plan administratif (c.-à-d. concernant les activités quotidiennes) au président-directeur général, afin de s'assurer que la fonction de vérification interne dispose des pouvoirs suffisants pour remplir ses fonctions et recevoir des commentaires.

Le conseil d'administration ou le président-directeur général ont le pouvoir d'ordonner au Service de vérification interne d'effectuer des vérifications sur tout aspect des activités de l'AOE. Dans le cas des missions d'assurance, le Service de vérification interne rend compte directement au Comité de la vérification et des finances et au conseil d'administration. Dans le cas des services consultatifs, le Service de vérification interne rend compte au président-directeur général. Les services d'assurance comprennent les vérifications de la conformité et les tests d'efficacité. Les services consultatifs comprennent les examens de la mise en œuvre des systèmes et de la conception des processus, ainsi que les examens de suivi des recommandations issues de vérifications antérieures.

6.4 Obligation de rendre compte

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

- ◆ Respect des priorités énoncées dans la lettre d'instructions annuelle du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.

- ◆ Respect des exigences établies par les organismes de réglementation appropriés (ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences, médecins-hygiénistes, etc.) relativement aux installations qu'elle exploite.
- ◆ Production de rapports à l'intention de ses clients sur les installations municipales de traitement de l'eau qu'elle exploite.
- ◆ Préparation d'un rapport annuel, qu'elle présente au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, rapport qui est ensuite déposé à l'Assemblée législative et mis à la disposition de la population ontarienne en ligne à l'adresse www.ocwa.com/fr.
- ◆ Préparation à chaque année d'un plan d'activités triennal qui inclut des mesures de rendement et est présenté au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, plan qui est ensuite mis à la disposition de la population ontarienne en ligne à l'adresse www.ocwa.com/fr.
- ◆ Facilitation des vérifications annuelles de ses états financiers et des audits d'optimisation des ressources périodiques effectués par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, ainsi que des vérifications régulières effectuées par le groupe Vérification interne de l'Agence.
- ◆ Accès à ses dossiers en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée.
- ◆ Conformité aux exigences des lois applicables ainsi qu'aux politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario, y compris la Directive concernant les organismes et les nominations.
- ◆ Utilisation d'un programme de gestion globale des risques pour déterminer et évaluer les risques commerciaux et liés à l'exploitation.

6.5 Activités et services de l'AOE

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

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

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

L'AOE a une capacité inégalée d'offrir une excellente performance en ce qui concerne la conformité et la sûreté des technologies et des installations de toutes tailles des nombreuses et diverses régions de la province. Les employés de l'AOE traitent l'eau et les eaux usées pour des municipalités de toutes

6. Annexe A – Vue d'ensemble de l'AOE

tailles, allant de 1,66 million d'habitants dans la région de Peel à quelques milliers d'habitants dans les collectivités rurales de la province. L'AOE est également fière de compter de nombreux clients des Premières Nations dans son portefeuille opérationnel.

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

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

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

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

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

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

7. Annexe B – Lettre d'instructions de 2026

Ministry of the Environment,
Conservation and Parks

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

Office of the Minister

Bureau du ministre

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

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



357-2025-1128

19 juin 2025

Madame Deborah Korolnek
Présidente

Agence ontarienne des eaux

Adresse courriel : Debbie.korolnek@gmail.com

Madame,

Je suis heureux de vous faire part des priorités de 2026 du gouvernement en ce qui concerne l'Agence ontarienne des eaux (AOE).

Les organismes font partie intégrante du gouvernement. On s'attend à ce qu'ils agissent dans l'intérêt véritable de la population de l'Ontario et à ce qu'ils assurent l'optimisation de leurs ressources pour les contribuables. De plus, ils doivent respecter les politiques et directives du gouvernement.

Conformément aux exigences de la Directive concernant les organismes et les nominations, les organismes doivent aligner leurs buts, leurs objectifs et leur orientation stratégique sur les priorités et l'orientation du gouvernement. En votre qualité de présidente, vous devez vous assurer que le plan d'activités de l'AOE fait état des mesures que l'organisme prendra pour se conformer aux attentes et aux priorités du gouvernement énoncées ci-après et que les progrès et réalisations de l'organisme sont présentés dans son rapport annuel. Tous les ans, un rapport confirmant le respect de ces exigences est présenté au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement.

La présente lettre d'instructions décrit mes attentes pour 2026 à l'endroit de l'AOE : innovation, viabilité et reddition de comptes.

Innovation

1. Simplifier les interactions avec la clientèle.
2. Élargir l'offre de services numériques et optimiser ces services.
3. Améliorer la satisfaction de la clientèle.
4. À la demande d'ApprovisiOntario, partager les données sur les dépenses et la planification liées à l'approvisionnement, les contrats et les relations avec les fournisseurs afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur des données.

Viabilité

5. Renforcer la prestation des services publics en optimisant la capacité organisationnelle et affecter les ressources existantes aux domaines prioritaires.

...2

Madame Deborah Korolnek

Page 2

6. Utiliser les ressources publiques de façon efficiente et :
 - a) ne pas dépasser les allocations financières de l'organisme;
 - b) gérer la taille des effectifs de façon prudente et responsable. Si un organisme doit accroître la taille de ses effectifs de façon importante, il doit fournir au ministre, aux fins d'approbation, un plan de ressources humaines justifiant cette augmentation en tenant compte des priorités du gouvernement ou du mandat de l'organisme.

Reddition de comptes

7. Élaborer des mesures de la performance fondées sur les résultats et présenter des rapports à ce sujet afin de surveiller et de mesurer la performance de façon efficace.
8. Protéger les données des particuliers, des entreprises et des organismes en assurant une gestion active des données et de la cybersécurité et en faisant état des utilisations de l'intelligence artificielle.
9. Signaler tous les risques élevés et présenter des rapports décrivant des mesures d'atténuation efficaces.
10. Aligner les politiques de travail hybride sur les politiques de la fonction publique de l'Ontario et cerner et évaluer les possibilités d'optimisation des espaces de travail afin de réduire l'empreinte immobilière et de trouver des réductions de coûts.
 - a) Collaborer avec le ministère de l'Infrastructure afin de trouver des espaces de travail.
 - b) Respecter la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les biens immobiliers et les normes pour la modernisation des espaces de travail de la fonction publique de l'Ontario.
11. Élaborer et encourager des initiatives de diversité et d'inclusion en faisant la promotion d'un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié.

Ces engagements s'appliquent aux organismes provinciaux du gouvernement dirigés par un conseil d'administration. Vous trouverez dans le guide ci-joint des précisions sur chaque priorité et les mesures de la performance connexes qui peuvent être utilisées si elles ne sont pas déjà en place. Je vous fais part également de plusieurs priorités propres à l'AOE :

1. Gérer les opérations de l'AOE de façon efficace, efficiente et sécuritaire en mettant l'accent sur la valeur apportée aux clients de l'AOE et à la province en cherchant constamment à accroître la productivité, à maîtriser les coûts, à améliorer la prestation des services et à fournir un milieu de travail sûr et inclusif qui favorise la diversité et la tolérance.
2. Appuyer l'adoption de la planification stratégique à long terme des infrastructures fondée sur des principes et des données probantes en :
 - a. collaborant avec les clients de l'AOE afin d'élaborer des plans détaillés de gestion à long terme des actifs pour leurs réseaux d'eau et d'eaux usées;

...3

Madame Deborah Korolnek

Page 3

- b. collaborant avec le ministère et d'autres parties prenantes du gouvernement afin d'étudier la façon la plus appropriée pour l'AOE d'aider ses clients à réaliser des projets d'infrastructures d'eau et d'eaux usées conformément à la *Loi de 1993 sur le plan d'investissement*, sous réserve de leur approbation par le ministère;
 - c. augmentant le réacheminement des déchets en appuyant la conception et la mise en place de centres d'énergie renouvelable qui utilisent les eaux usées et les déchets organiques concentrés pour produire du biogaz en vue d'une utilisation productive.
- 3. Appuyer la planification, la conception, la construction et l'exploitation efficaces de réseaux municipaux et autres d'eau et d'eaux usées en fournissant un éventail complet de services d'ingénierie et d'autres services techniques et consultatifs aux propriétaires de réseaux d'eau et d'eaux usées, notamment en formulant des recommandations et en leur donnant des conseils quant à la façon d'accroître l'efficacité et la capacité de leurs réseaux, de réduire les coûts des services fournis et de maximiser la durée de vie de leurs infrastructures d'eau et d'eaux usées.
- 4. Améliorer la résilience des infrastructures municipales, notamment en appuyant les économies d'énergie, les programmes de production d'énergie à partir des déchets et les programmes de gestion des inondations et en collaborant avec les clients de l'AOE afin d'optimiser et de mettre à niveau leurs installations d'eau et d'eaux usées.
- 5. Offrir un soutien à la province en matière d'interventions en cas d'urgence en veillant à ce que les équipes de l'AOE soient prêtes à intervenir au besoin dans un délai de 24 heures et en établissant des objectifs d'intervention en cas d'urgence qui tiennent compte du rôle d'intervention important que joue l'AOE lors d'une urgence affectant les installations d'eau potable et d'eaux usées en Ontario.
- 6. Contribuer à la protection des Grands Lacs en :
 - a. collaborant avec les clients afin d'empêcher que les effluents de leurs installations de traitement des eaux usées contenant du phosphore et d'autres nutriments nocifs entrent dans les sources d'eau locales;
 - b. sensibilisant le public à l'importance de l'eau et des Grands Lacs, ainsi qu'à l'élimination sécuritaire des médicaments et d'autres contaminants.
- 7. Aider à améliorer l'eau potable dans les communautés des Premières Nations de l'Ontario en collaborant avec le Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du ministère et le Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau afin :
 - a. de fournir une formation et des services de soutien opérationnel, y compris la surveillance à distance, dans le but d'aider les Premières Nations à exploiter et à entretenir les réseaux d'eau et d'eaux usées dans leurs communautés;
 - b. d'appuyer les efforts visant à mettre fin aux avis à long terme concernant la qualité de l'eau potable dans les communautés des Premières Nations.

...4

Madame Deborah Korolnek

Page 4

Lors de notre prochaine réunion, je serai heureux de discuter de ces priorités et de prendre connaissance de la façon dont elles seront intégrées au prochain plan d'activités et aux activités courantes de l'organisme.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec Lee Hawke, chef, Unité de la prestation des programmes, à lee.hawke@ontario.ca.

Je vous remercie, vous et les autres membres du conseil d'administration, de votre engagement soutenu envers l'AOE. Votre travail et votre soutien permanent sont inestimables pour notre gouvernement et la population de l'Ontario.

Recevez, Madame, mes meilleures salutations,



Todd McCarthy

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

c : Sarah Harrison, sous-ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs
Iman Hashemi, président-directeur général, Agence ontarienne des eaux
Sabrina Tao, sous-ministre adjointe, ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs
Lee Hawke, chef, Unité de la prestation des programmes, ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs

8. Annexe C – Plan des ressources humaines

8.1 Aperçu de l'effectif

En août 2025, l'AOE comptait 1 105 employés. Le tableau ci-dessous fournit un aperçu de l'effectif.

	Régulier	Contrat à durée déterminée	Total
Temps plein	989	116	1 105*

*Comprend les employés en congé autorisé

Répartition des employés selon le sexe

Groupe	Homme	Femme	Non précisé	Total
Personnel cadre	100	55	1	156
Personnel non-cadre	647	264	38	949
Total	748	319	39	1 105

8.2 Grandes priorités en matière de ressources humaines

8.2.1 Attirer et retenir des gens formidables

Les priorités stratégiques concernant les personnes et la culture sont conçues pour répondre à l'évolution des besoins et des attentes des employés de l'AOE, soutenir la transformation des services de l'Agence et améliorer de manière significative la façon dont les besoins des clients de l'AOE et des autres intervenants sont satisfaits. L'AOE reconnaît qu'elle doit son succès à ses employés et comprend l'importance d'investir en eux, aujourd'hui et pour l'avenir.

Attirer des personnes de qualité dans l'industrie de l'eau et à l'AOE en tant qu'employeur de choix est une priorité pour l'Agence. L'AOE reconnaît que dans un monde de pénurie de talents, les employés souhaitent que leur travail ait plus de valeur. En 2025, l'AOE a travaillé à la définition de la proposition de valeur des employés de l'Agence afin de mieux comprendre la valeur unique que l'AOE offre en tant qu'employeur aux employés actuels et potentiels. Cela joue un rôle clé dans l'attraction, la mobilisation et la rétention des meilleurs talents et dans l'amélioration de l'image de marque de l'AOE en tant qu'employeur.

En 2026, l'amélioration de la stratégie de marque de l'employeur de l'Agence et la mise en œuvre d'initiatives visant à promouvoir les possibilités de carrières dans l'industrie de l'eau et des eaux usées, et à l'AOE en particulier, resteront des priorités clés. En outre, l'AOE élabore une stratégie proactive d'acquisition de talents, en mettant l'accent sur la capacité à prévoir les besoins de recrutement actuels et futurs et à s'y préparer.

Au fur et à mesure que de nouveaux employés rejoignent l'Agence, il est important que le programme d'intégration de l'AOE soit rationalisé pour les soutenir. Le programme d'intégration de l'AOE est axé sur les nouveaux employés d'exploitation et de métiers, et des travaux sont en cours pour étendre le programme à tous les nouveaux employés et chefs. L'équipe d'apprentissage et de perfectionnement de l'AOE a élaboré divers parcours d'apprentissage pour aider le personnel à améliorer ses compétences, à se reconverter, ainsi qu'à accroître son niveau de certification.

Des efforts considérables sont déployés pour accroître la mobilisation et l'engagement à tous les échelons de l'organisation. Les résultats du plus récent sondage des employés de l'Agence montrent que les principales forces de l'AOE sont : l'engagement des employés à l'égard de leur travail; la satisfaction concernant l'indépendance et la prise de décision; les relations de travail positives avec les chefs; le sentiment d'appartenance; et la volonté de la direction à lutter contre la discrimination si nécessaire.

Les résultats indiquent également qu'il est possible d'en faire davantage en ce qui concerne le stress en milieu de travail, les perceptions des pratiques équitables d'embauche et de promotion, et la confiance des employés dans la prise en compte des résultats du sondage. Afin d'améliorer le rendement de l'Agence dans chacun de ces domaines, l'AOE travaille avec les chefs et le personnel pour élaborer des plans d'action qui ont une incidence significative à l'échelle locale.

Renforcer le leadership dans tous les rôles de gestion est une priorité pour l'équipe de direction de l'AOE. Afin de renforcer le leadership, l'Agence a mis en place un programme de développement du leadership en deux volets distincts, l'un visant la gestion, l'autre le leadership. L'AOE a également mis en place un processus de gestion de la relève afin de trouver et de former des successeurs pour les postes de gestion et les postes à risques critiques.

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

Une main-d'œuvre saine, sûre et mobilisée est essentielle pour atteindre les buts et objectifs de l'organisation. Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des employés de l'AOE reste une priorité permanente pour l'Agence. Au cours des dernières années, elle a déployé beaucoup d'efforts en vue d'instaurer une solide culture axée sur la prévention en matière de santé, de sécurité et de bien-être, et d'améliorer son programme dans ce domaine, en mettant l'accent sur la réduction des blessures en milieu de travail au fil du temps.

Une planification proactive et un esprit de prévention ont permis à l'Agence de maintenir des environnements de travail sûrs et d'atteindre ou de dépasser la plupart de ses objectifs annuels en

matière de santé, de sécurité et de bien-être. Parmi les principales initiatives, mentionnons le programme « Don't Walk By » de l'AOE, qui vise à reconnaître et à corriger les conditions dangereuses avant qu'un incident ne se produise et qui a connu une forte croissance depuis son lancement il y a quelques années. Le programme STOP vient compléter le programme « Don't Walk By ». Il encourage à prendre le temps de s'arrêter, de réfléchir, de s'organiser, puis de procéder aux travaux prévus.

La prochaine étape que l'AOE entreprend pour améliorer ses programmes de santé, de sécurité et de bien-être consiste à élaborer une approche durable à long terme en matière de santé mentale et de bien-être. À ce jour, l'AOE a bien progressé en augmentant les possibilités de communication et d'apprentissage en matière de santé mentale et de bien-être, et en offrant aux employés un meilleur accès aux ressources disponibles. L'une des principales réalisations a été l'élaboration d'une nouvelle feuille de route et d'un nouveau plan d'action en matière de santé mentale et de mieux-être, axés sur l'autonomisation des employés, les compétences et l'engagement en matière de leadership, et le renforcement d'une culture de santé et de sécurité psychologiques.

Ce programme ira au-delà de la santé physique et mentale pour inclure le bien-être émotionnel et psychologique grâce à des initiatives telle que des compétences en matière de pleine conscience, l'accès à des consultations confidentielles, des groupes de soutien par les pairs, des ateliers sur la résilience et des vérifications du bien-être menées par les chefs. En créant une culture d'empathie, de souplesse et de soutien continu, l'Agence vise à développer un effectif psychologiquement sûr et résilient.

De plus, l'AOE encourage un milieu de travail qui favorise le bien-être général en privilégiant une communication ouverte et des mécanismes de rétroaction qui permettent aux employés d'exprimer leurs préoccupations de manière confidentielle et constructive sans crainte de représailles, en veillant à ce que la charge de travail soit gérable, en offrant aux chefs une formation leur permettant de reconnaître les premiers signes de stress ou d'épuisement professionnel, et en offrant une formation sur le mieux-être à tout le personnel.

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

En tant que chef de file dans l'industrie de l'eau, l'AOE reconnaît que sa réussite repose sur la diversité, l'intégration, l'équité et l'acceptation d'une main-d'œuvre qui réunit des expériences, des milieux et des perspectives différentes. Faire progresser l'équité, la diversité et l'inclusion est un parcours et non une destination. L'AOE reconnaît que le changement nécessite des mesures cohérentes, persistantes et intentionnelles pour mener à une véritable transformation. C'est pourquoi le plan directeur pour l'EDI de l'AOE sert de boussole pour le processus de transformation de l'Agence. Il oriente l'élaboration des programmes et des priorités de l'Agence afin de garantir une culture dans laquelle chaque employé se sent en sécurité, valorisé et habilité à réaliser son plein potentiel.

8.2.4 Relations de travail

L'AOE adopte une approche proactive pour établir et conserver des relations de travail positives avec ses quatre syndicats [le SEFPO, l'AEEGAPCO, Ingénieurs Gouvernement de l'Ontario [PEGO] et l'Association des avocats de la Couronne]. Les syndicats sont inclus en tant que partenaires commerciaux, et l'Agence poursuit ses efforts pour solidifier cette relation au moyen de stratégies telles que des réunions trimestrielles de comités et la participation de l'Agence à diverses initiatives locales.

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

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

Au cours des dernières années, l'AOE a réalisé d'importants investissements dans la mise à niveau des systèmes de TI et de TO de l'Agence. Ces investissements permettent à l'Agence de continuer de mettre à niveau son réseau informatique, d'accroître la disponibilité de ses systèmes et d'assurer la sécurité de l'environnement. Cela comprend :

Cela comprend :

- La mise en œuvre de la stratégie numérique de l'AOE, qui comprend l'utilisation de l'intelligence artificielle pour optimiser l'exploitation, et l'application de solutions hybrides d'infonuagique et sur place pour atteindre une disponibilité des systèmes de 99,97 % afin d'assurer la continuité des activités;
- La mise à niveau et l'optimisation du système d'acquisition et de contrôle des données [SCADA], qui est utilisé pour surveiller et contrôler les réseaux d'eau et d'eaux usées que l'Agence gère pour ses clients, avec des capteurs de saisie de données et des dispositifs de contrôle des procédés et de traitement des données;
- La mise en œuvre d'un système SCADA sophistiqué, qui permet au personnel de collecter des données en temps réel et de les rendre accessibles pour le personnel responsable des opérations ou pour la production de rapports par l'intermédiaire du Système de gestion des données opérationnelles [Système GDO] de l'Agence, lequel permet de stocker et d'analyser les données clés sur les activités d'exploitation et la conformité; et l'intégration de paramètres standards dans le Système GDO pour accélérer la préparation des rapports pour les clients, tout en assurant la redondance et la grande disponibilité des systèmes;
- Le déploiement du Système de gestion des travaux [SGT] amélioré, qui permet à l'AOE de suivre et de gérer le travail des exploitants et de gérer et d'entretenir les biens des clients, en donnant aux exploitants l'information nécessaire à la réalisation de travaux d'entretien et d'activités de gestion de plus en plus complexes, et en fournissant aux clients de l'information plus directe sur leurs biens et le rendement de leurs installations. Le système permet à l'AOE de réduire les coûts d'entretien et

de minimiser les risques, comme les défaillances non planifiées. Il facilite l'analyse du rendement des biens des clients, oriente les décisions en matière d'investissements aux fins de remise en état et du renouvellement des biens, ainsi que le maintien de leur viabilité;

- La construction d'un site secondaire de données en colocation pour étendre les services de TI et de TO et la redondance des applications des sites de centre de données de l'AOE, afin d'accroître la fiabilité des solutions hébergées par les clients et favoriser la reprise des systèmes opérationnels critiques, habituellement dans les 24 heures à la suite d'interruptions de service;
- Le renforcement continu de la position de l'AOE en matière de cybersécurité afin d'assurer la résilience, la protection, la détection des menaces provenant de logiciels malveillants complexes et la réponse à celles-ci, ainsi que la sensibilisation du personnel à la cybersécurité;
- Améliorer l'intégrité des données, la gestion des données et la rationalisation des processus.

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

À ce jour, les réalisations du PRA comprennent :

- La réalisation d'une architecture d'entreprise qui donne un aperçu des interactions de l'AOE avec ses principaux partenaires et la mise sur pied d'un modèle de services qui témoigne de la valeur apportée aux clients et aux services internes qui les soutiennent. Cette architecture sert de cadre pour relier les divers éléments impliqués dans les activités de l'Agence, en reliant l'information et la technologie aux fonctions opérationnelles qu'elles soutiennent;

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

- La mise à niveau du système de planification des ressources de l'organisation (PRO) de l'Agence et la mise en œuvre d'une nouvelle solution d'établissement du budget fondée sur l'infonuagique, qui prend en charge la majorité des activités financières de l'Agence;
 - La définition d'un cadre pour le Système de suivi de la qualité pour la gestion des biens (SSQGB), ainsi que le perfectionnement des compétences en gestion des biens de l'ensemble du personnel de l'AOE en leur offrant une formation sur le sujet, et la création d'une culture axée sur la gestion des biens dans l'ensemble de l'Agence;
 - Le déploiement d'une application mobile (portable) pour le personnel d'exploitation de l'AOE qui permet l'exploitation et l'entretien des réseaux d'eau et d'eaux usées, peu importe où se trouve l'exploitant. Au moyen d'un dispositif portable, l'exploitant peut extraire des données de nombreux systèmes, dont le SGT et le SCADA Historian, et ce, sur place plutôt que dans une salle de contrôle, ce qui renforce la capacité de prendre rapidement des décisions éclairées;
 - La mise en œuvre d'un système infonuagique de rapports de collecte de données en laboratoire, qui réduit les erreurs de saisie associées aux données d'échantillons de laboratoire et diminue de 50 % le temps consacré par les ressources en TI à la correction de ces erreurs. Ce système a été déployé dans les laboratoires partenaires de l'AOE en Ontario;
 - La mise en service du centre de données principal et des sites de reprise après sinistre de l'Agence;
 - La mise en œuvre d'une solution d'amélioration et de maintien de la GDO qui met à niveau et améliore le Système GDO actuel de l'Agence, améliore les délais de réponse, permet une utilisation plus efficace et fournit un soutien à jour et amélioré aux exigences réglementaires et aux exigences auxquelles doivent satisfaire les clients en matière de rapports;
 - La mise en œuvre d'une fonction d'alarme dans le Système GDO qui envoie des alertes à certains utilisateurs afin que des mesures puissent être prises en réponse à d'éventuels problèmes de conformité;
 - La mise en œuvre d'une solution d'extension et d'amélioration du processus de surveillance et de contrôle SCADA qui modernise et étend les systèmes et services SCADA existants de l'Agence, offrant une couverture à un plus grand nombre de clients de l'AOE, répondant aux exigences réglementaires et tirant parti des dernières avancées en matière de technologies de capteurs/surveillance, de stockage et de réseau.
- En plus des initiatives incluses dans le cadre du PRA, l'AOE a mis en place plusieurs mesures pour promouvoir une amélioration continue des systèmes et des processus de TI et de TO de l'Agence, notamment :
- La poursuite des mesures visant à renforcer les capacités de l'AOE en matière de cybersécurité, avec la mise en œuvre de la nouvelle génération d'outils de cybersécurité pour protéger proactivement le réseau de l'Agence, le matériel informatique et les données des clients;
 - La mise en place d'un site de reprise après sinistre pour assurer la continuité des activités des systèmes et applications critiques;
 - L'établissement d'un partenariat avec l'Université York pour un projet de développement de modèles prédictifs générés par l'apprentissage automatique à partir des données du système SCADA;
 - L'augmentation des capacités informatiques de l'Agence pour intégrer des solutions d'infonuagique;
 - La mise en œuvre d'une solution d'infonuagique commune permettant au personnel de l'AOE de partager des documents et de collaborer en temps réel à partir de n'importe quel endroit;
 - La mise en œuvre d'une stratégie de stockage par niveau pour mieux protéger les données essentielles de l'AOE et réduire les coûts de stockage;
 - Une hausse de la productivité des exploitants et un accès accru à l'information grâce à l'utilisation de dispositifs portables, ce qui comprend la résolution de problèmes liés au système, l'amélioration des processus et la formation;
 - La collaboration avec les fournisseurs pour améliorer continuellement les systèmes opérationnels de l'Agence.

En ce qui concerne l'approche adoptée par l'Agence pour gérer l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), l'AOE utilise actuellement l'IA à deux fins :

- Un outil d'entreprise approuvé par le gouvernement de l'Ontario pour l'IA générative, qui sert à améliorer la productivité générale dans le traitement des documents, des dossiers et des processus de bureau;
- Un robot conversationnel personnalisé utilisé uniquement à l'interne pour fournir efficacement des réponses aux utilisateurs sur les politiques et procédures précises et établies de l'Agence.

10. Annexe E – Stratégie de communication

La stratégie de communication de l'AOE a pour but de nouer des liens solides et mémorables avec ses divers publics. Les stratégies axées sur le client et les initiatives de changement de l'AOE, telles que la vision, la mission et les valeurs de l'Agence et son plan stratégique, créent le besoin de communiquer des renseignements importants à plusieurs publics de l'Agence sur une base continue. De plus, l'AOE engage des communications directes auprès de la population en ce qui a trait à la protection de ses réseaux hydriques et de l'environnement par l'intermédiaire du Programme de sensibilisation OneWaterMD et de la campagne de sensibilisation du public I Don't Flush.

Publics de l'AOE

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

- Les **clients actuels**, qui continueront de générer des revenus pour l'AOE et à qui il faut fournir des services ayant une valeur stratégique et opérationnelle pour les convaincre de prolonger leur contrat, d'ajouter des services et de vanter les mérites de l'AOE;
 - Les **clients potentiels**, qui, dans bien des cas, découvrent l'AOE et ses capacités pour la première fois;
 - Les **employés**, qui jouent un rôle important puisqu'ils sont le premier point de contact des clients avec l'AOE et peuvent être des influenceurs;
 - Les **employés potentiels**, qui envisagent de rejoindre l'équipe de l'AOE, qu'ils soient issus d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'une université, qu'ils aient une deuxième carrière ou qu'ils soient néo-Canadiens, etc.;
 - Les **partenaires** qui envisagent de collaborer avec l'AOE;
 - Le **grand public**, qui prend connaissance du travail de l'AOE dans la collectivité grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation.
- L'AOE est un partenaire digne de confiance qui exploite plus de 1 000 installations de traitement de l'eau et des eaux usées en Ontario, plus que tout autre exploitant au Canada.
 - L'AOE est une entreprise opérationnelle de la Couronne qui relève du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.
 - L'AOE est un « fournisseur de solutions globales en matière d'eau » qui offre une grande diversité de services relatifs à l'eau, aux eaux usées et aux eaux de ruissellement, y compris l'exploitation, la gestion et l'entretien des installations, l'adduction, la gestion des biens, la gestion énergétique et l'optimisation des processus.
 - L'AOE joue un rôle clé dans l'entretien des installations d'eau de ses clients; elle gère des biens de plus de 15 milliards de dollars pour le compte de ses clients.
 - L'AOE est l'expert en eau potable en Ontario; elle approvisionne en eau potable propre et salubre une personne sur trois dans la province et s'assure que les quelques 1,1 milliard de litres d'eaux usées qu'elle traite et rejette dans les lacs et les rivières de l'Ontario respectent les normes environnementales les plus strictes.
 - L'AOE contribue à protéger les Grands Lacs en optimisant l'enlèvement des éléments nutritifs dans les installations de traitement des eaux usées qu'elle exploite et en informant le public sur l'élimination sécuritaire des médicaments et d'autres produits qui contaminent les réseaux d'eau.
 - L'AOE veille à ce que les collectivités des Premières Nations de l'Ontario disposent d'une eau potable de qualité par l'intermédiaire de son Bureau pivot pour les services aux Autochtones, ainsi que dans l'ensemble de l'Agence, en offrant une formation et un soutien aux exploitants des Premières Nations responsables de la gestion des réseaux d'eau communautaires, ainsi que des services directs d'exploitation et d'entretien lorsque cela est nécessaire.

Messages clés

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

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

Principales initiatives en 2026

En 2026, l'AOE se concentrera sur les initiatives de communication ci-dessous.

- ◆ Poursuivre la création du matériel de promotion et de communication axé sur le rôle de l'AOE à titre de fournisseur de solutions globales en matière d'eau, et mieux faire connaître l'énoncé de vision de l'Agence : « Votre partenaire fiable en matière d'eau pour la vie ». Cela comprend des documents soulignant la vaste gamme de services à valeur ajoutée de l'AOE.
- ◆ Poursuivre les « Water Talks » [dialogues sur l'eau] de l'AOE, une série de webinaires en ligne mettant en vedette des experts de l'Agence et de l'industrie destinée aux clients actuels et potentiels et aux professionnels de l'industrie de l'eau et des eaux usées.
- ◆ Cultiver l'image de marque de l'AOE en soumettant des articles et en animant des présentations lors de conférences et de salons professionnels de l'industrie.
- ◆ Continuer d'élargir le Programme de sensibilisation OneWaterMD de l'AOE en ajoutant d'autres écoles partenaires.
- ◆ Poursuivre la campagne de sensibilisation du public I Don't Flush sur les médias sociaux, en se concentrant sur le message général selon lequel « les toilettes et les drains ne sont pas des poubelles »
- ◆ Soutenir le Bureau pivot pour les services aux Autochtones de l'AOE en contribuant à la mise en œuvre du Plan d'action pour la réconciliation de l'AOE auprès de tous les intervenants.

Communications internes

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

Le tableau ci-dessous présente les principaux véhicules et activités de communication.

Initiative/Activité	Objet	Échéance
Mises à jour sur la santé, la sécurité et le bien-être/Bulletins sur la sécurité	Accroître la sensibilisation à la santé et à la sécurité	Continu
Bulletin d'information destiné au personnel – « Weekly Flows »	Faire connaître les principales activités, initiatives et nouvelles de l'AOE	Chaque semaine
Tableau de bord sur la conformité des activités à l'intention du conseil d'administration	Tenir les membres du conseil d'administration informés des indicateurs de rendement clés	Tous les trimestres
Rapport trimestriel sur le plan d'activités	Tenir l'équipe de direction et le conseil d'administration informés des mesures du rendement décrites dans le plan d'activités	Tous les trimestres
Message du président-directeur général	Communiquer les événements et divers renseignements importants par l'intermédiaire de bulletins électroniques rédigés par le bureau du président-directeur général	Au besoin
Discussions ouvertes	Informé (virtuellement) tout le personnel sur les initiatives de l'Agence et fournir un forum où poser des questions	Au besoin

Communications externes

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

Initiative/Activité	Objet	Fréquence
Bulletin électronique (Waterline)	Tenir les clients actuels et potentiels informés des tendances du secteur et des domaines d'expertise de l'AOE	Tous les trimestres
Site Web (ocwa.com/fr)	Tenir les clients actuels et potentiels ainsi que le grand public informés des services et des activités de l'AOE et communiquer ses coordonnées	Continu
Dépliants	Mettre en valeur les nouvelles offres de produits de l'AOE et renseigner les clients potentiels	Continu
Vidéos	Informar les clients et leurs collectivités et les clients potentiels sur les offres de services de l'AOE, les processus de traitement de l'eau et des eaux usées et la valeur de l'eau	Continu
Documents relatifs aux carrières et au recrutement	Attirer de nouveaux employés à l'AOE au moyen de campagnes sur les médias sociaux et d'autres moyens	Continu
Plan d'activités et rapport annuel	Fournir un compte rendu complet des réalisations et des activités prévues et réalisées par l'AOE pour l'année, y compris les résultats financiers et les principales mesures de rendement	Tous les ans
Liaison communautaire (festivals de l'eau, présentations dans les écoles, soutien des collectivités et activités communautaires)	Soutenir les collectivités et faire des présentations éducatives sur le cycle de l'eau, la surveillance et la conservation, ainsi que la protection des installations d'eau et de notre environnement naturel, notamment par l'élimination adéquate des produits qui ne doivent pas être jetés dans les toilettes	Continu
Commandites	Commanditer des activités dans les collectivités où l'AOE fournit des services	Continu
Salons professionnels/conférences	Participer (en ligne ou en personne) à des salons professionnels de l'industrie de l'eau pour faire connaître les capacités et les services de l'AOE; recueillir de l'information sur l'industrie et faire des présentations lors de conférences	Continu

10. Annexe E – Stratégie de communication

Initiative/Activité	Objet	Fréquence
Médias sociaux/ publipostage électronique (X, Facebook, LinkedIn)	Tenir les clients informés des initiatives de l'AOE et de l'industrie; leur faire connaître d'autres organismes et les événements intéressants du secteur de l'eau et des eaux usées	Continu
Sondage auprès des clients/ Conseil consultatif des clients	Recueillir les commentaires des clients et de divers intervenants au sujet des activités et des stratégies de l'AOE et de l'industrie	Tous les ans/ tous les trimestres
Résumés/articles/ éditoriaux	Positionner l'AOE et les employés de l'AOE en tant qu'experts de l'industrie de l'eau	Continu
Candidatures pour des prix	Mettre en lumière ou en valeur l'expertise de l'AOE dans divers domaines de l'industrie	Continu
Programme de sensibilisation OneWater^{MD}	Sensibiliser les élèves à la valeur de l'eau	Continu
Campagne de sensibilisation du public I Don't Flush	Poursuivre la campagne de sensibilisation en mettant l'accent sur le message « la toilette et les drains ne sont pas des poubelles »	Continu
Webinaires	Informar les clients, les clients potentiels et les professionnels de l'industrie sur les offres de services de l'AOE grâce à notre série de webinaires « Water Talks » (dialogues sur l'eau)	Tous les trimestres

11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

En tant que chef de file dans le secteur de l'eau et des eaux usées en Ontario, l'AOE travaille de concert avec divers organismes clés qui appuient et promeuvent la recherche ainsi que l'adoption des technologies dans le secteur, ceci afin de faire avancer et d'aborder les questions relatives à l'eau en Ontario. Cela comprend l'établissement et le maintien de collaborations et de partenariats avec les organisations et institutions ci-dessous.

💧 **Consortium pour l'eau de l'Ontario (CEO) –**

L'AOE et le CEO ont conclu un partenariat à long terme qui décrit la collaboration entre les deux organismes afin d'appuyer la recherche, le développement et la démonstration des technologies et des pratiques d'assainissement de l'eau, et d'offrir un soutien stratégique aux entreprises technologiques et aux municipalités. Le CEO et l'AOE participent sur une base régulière aux différentes activités éducatives et promotionnelles organisées, souvent en collaboration avec d'autres organismes. Ces activités visent à mieux sensibiliser les gens aux questions relatives à l'eau et facilitent les échanges entre les chercheurs universitaires, les membres de l'industrie et le secteur public sur les façons dont les municipalités peuvent gérer divers enjeux. Le partenariat entre le CEO et l'AOE a également abouti à la création du Groupe de travail des municipalités sur la consommation énergétique nette zéro, composé de plus de 25 dirigeants municipaux (municipalités clientes ou non de l'AOE) qui se réunissent pour discuter des défis et des possibilités en matière de biodigestion et de projets carboneutres.

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

L'AOE a collaboré avec le CAWT du Collège Fleming dans le cadre d'un certain nombre de projets d'innovation dans l'industrie de l'eau et des eaux usées, notamment pour faire la démonstration de technologies des partenaires du CAWT dans des installations exploitées par l'AOE de la ville de Kawartha Lakes. L'Agence se réjouit de pouvoir soutenir les possibilités d'exploiter les installations de démonstration et d'essai du CAWT pour valider et certifier de nouvelles solutions innovantes en matière de gestion des eaux usées.

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

- **Collaboration entre l'AOE et le Drinking Water Research Group de l'Université de Toronto –** L'AOE fournit un soutien financier à la Chaire de recherche du CRSNG pour la surveillance de la qualité de l'eau et les technologies avancées et émergentes de traitement de l'eau potable. L'AOE a conclu une entente à titre de partenaire financier pour la période 2022-2027, avec quelques clients qui sont membres du groupe de recherche. Ce programme et son équipe de recherche d'experts ont également été mis à profit pour fournir une formation sur des sujets liés aux processus à l'Agence et pour soutenir l'AOE dans l'étude des procédés pouvant agir sur les réseaux des clients de l'Agence.
- **Université de Waterloo –** L'AOE offre un soutien financier et en nature, à la Chaire de recherche industrielle du CRSNG en traitement de l'eau à l'Université de Waterloo. Cette chaire de recherche travaille en étroite collaboration avec des partenaires de l'industrie, comme l'AOE, pour mener des projets de recherche appliquée qui peuvent contribuer à améliorer le processus de traitement de l'eau et qui présentent un intérêt pour les acteurs de l'industrie et les utilisateurs finaux du secteur municipal.
- **Autres projets de recherche du CRSNG –** L'AOE fournit une expertise thématique et opérationnelle, des échantillons, des données et un soutien en nature à de nombreuses chaires du CRSNG et à des universités et collèges de l'Ontario qui se consacrent à la recherche sur des questions émergentes dans le secteur de l'eau et des eaux usées, dont :
 - **Université Western/Université de Waterloo/ Brown and Caldwell –** Consultation sur les substances perfluoroalkylées et polyfluoroalkylées dans les réseaux d'eau;
 - **Université de Waterloo –** Microplastiques dans les biosolides et économie d'énergie avec la technologie de réacteur à biofilm avec membrane d'aération et recherche sur les installations d'eaux de ruissellement comme les bassins de rétention et sur l'incidence sur la réduction des gaz à effet de serre;

11. Annexe F – Initiatives réalisées avec des tiers

- **Université de Windsor** – Effets des changements climatiques sur les réseaux d'approvisionnement en eau et la demande en eau, ainsi que le rôle des réseaux d'eau dans la transition énergétique;
 - **Université métropolitaine de Toronto** – Détection et surveillance des émissions de gaz à effet de serre sur les sites de traitement nord-américains, qui comprennent à la fois l'eau et les eaux usées;
 - **Université York** – Recherche en matière de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) et d'apprentissage automatique, avec pour objectif à long terme de soutenir les outils d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle dans les réseaux d'eau.
- ◆ **Réseau canadien de l'eau (RCE)** – L'AOE offre un soutien, à titre de membre du groupe de direction du Consortium sur les eaux urbaines du Canada du RCE, qui regroupe des services publics, des municipalités, des chercheurs, des organisations industrielles, gouvernementales et autres qui s'intéressent aux enjeux de la gestion des eaux municipales au Canada et mènent des initiatives visant à accélérer, à promouvoir et à améliorer les décisions à cet égard. Selon les besoins, l'AOE soutient divers groupes au sein du RCE, notamment en participant au groupe de partage stratégique sur les niveaux de service du Consortium sur les eaux urbaines du Canada, à la table ronde rapide du RCE, au groupe de partage sur l'accélération de la carboneutralité dans la gestion des eaux municipales et au groupe de partage sur la résilience climatique grâce à la gestion des eaux de ruissellement.
- ◆ **Association canadienne des eaux potables et usées (ACEPU)** – L'ACEPU crée un pont entre les municipalités canadiennes sur des questions comme la législation fédérale, les programmes et les tendances émergentes dans le secteur de l'eau et des eaux usées. L'Association produit et fournit des documents d'orientation, met sur pied des comités de recherche et constitue une voix officielle à l'échelle fédérale pour tout ce qui touche le secteur de l'eau. L'AOE fournit un soutien à l'ACEPU et siège à son conseil d'administration en Ontario.
- ◆ **Le Conseil canadien pour les partenariats public-privé (CCPPP)** – Le CCCPP est un organisme national sans but lucratif composé de membres issus du gouvernement et du secteur privé qui s'engage à promouvoir les modèles de partenariat public-privé (P3) afin de façonner l'avenir des infrastructures et des services au Canada. L'AOE siège au sein du groupe consultatif sur la mobilisation des municipalités du CCCPP, où elle apporte sa contribution sur les défis auxquels sont confrontées les municipalités de l'Ontario en matière de développement, de gestion et d'expansion de leurs infrastructures de traitement de l'eau.
- ◆ **Water Environment Association of Ontario (WEAO)** – La WEAO représente des spécialistes des eaux usées et des propriétaires de réseaux d'eaux usées en Ontario et constitue la section ontarienne de la Water Environment Federation (WEF). L'AOE dispose d'un siège au conseil d'administration, apporte son soutien et participe aux groupes de travail et aux comités de la WEAO et du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, participant à diverses discussions sur l'industrie et les changements réglementaires en matière d'environnement.
- ◆ **Ontario Water Works Association (OWWA)** – Avec le soutien de son organisation mère, l'American Water Works Association (AWWA), l'OWWA est à l'avant-plan de la recherche, de l'élaboration de technologies et de politiques en matière d'eau potable sûre, en quantité suffisante et durable. L'OWWA est une association bénévole sans but lucratif qui regroupe plus de 1 500 professionnels de l'industrie de l'eau. Quelques employés de l'AOE fournissent un soutien en nature à l'OWWA, notamment à la présidence et la coprésidence de divers comités de l'association.
- ◆ **Ontario Municipal Water Association (OMWA)** – L'OMWA représente plus de 180 municipalités et autorités publiques responsables de l'eau potable en Ontario. L'OMWA rassemble un large éventail de compétences pour fournir une orientation et un leadership sur les questions politiques, législatives et réglementaires. Elle est orientée vers des mesures visant à assurer la meilleure sécurité, qualité, fiabilité et durabilité possible de l'eau potable en Ontario. L'AOE dispose d'un siège au conseil d'administration.

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

Au fil des ans, l'AOE a noué des liens et établi des partenariats avec diverses entreprises technologiques dans le secteur de l'eau pour soutenir le développement et la mise à l'essai de leurs technologies dans le but de répondre aux besoins opérationnels de l'Agence et à ceux de ses clients. L'AOE continuera de collaborer avec ces entreprises et cherchera des occasions de former de nouveaux partenariats tout au long de 2026 et par la suite.