ONTARIO CLEAN WATER AGENCY
AGENCE ONTARIENNE DES EAUX

Rapport annuel 2019

Table des matières

Message du président et chef de la direction 3
Aperçu de l'Agence 6
Gouvernance et reddition de comptes 9
Aperçu des réalisations de 2019 11
Mesure du rendement – Résultats de 2019 19
Analyse par la direction des résultats financiers 27
Responsabilité de la direction quant à l'information financière 31
États financiers 2019 34

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

L'exercice 2019 a été une autre année marquée de succès pour l'AOE, qui a atteint tous les principaux objectifs énoncés dans son plan d'activités triennal et son plan stratégique à long terme.

La vision de l'AOE est d'être « un chef de file mondial de confiance dans le domaine de l'eau » avec pour mission de démontrer son engagement en matière d'excellence en fournissant de l'eau potable sure, fiable et économique. Tout au long du présent rapport, vous découvrirez certaines des initiatives incluses dans le plan stratégique de l'Agence qui nous aident à atteindre ces objectifs.

L'Agence est a maintenu son excellent rendement financier avec des revenus totaux qui continuent d'augmenter chaque année. En mettant l'accent sur la prestation d'un excellent service à la clientèle, nous avons été en mesure d'augmenter nos revenus annuels, qui sont passés de 205 millions de dollars en 2018 à 213,6 millions de dollars en 2019, et de dépasser notre revenu net cible de 12,5 % (9,6 millions de dollars par rapport à des prévisions de 8,53 millions de dollars).

En plus d'avoir respecté nos objectifs en matière de revenus et de revenu net pour l'année, nous avons conservé tous nos contrats, sauf deux contrats de petits clients, dont le renouvellement était prévu en 2019, dont celui de l'un de nos clients les plus importants, soit la région de Waterloo. Nous avons également accueilli un certain nombre de nouveaux clients et avons élargi la portée de nos services pour beaucoup de nos clients existants.

Une grande partie de notre succès découle de la compréhension des besoins de nos clients et des solutions que nous proposons pour répondre à leurs préoccupations. Des forums comme notre Comité consultatif des clients offrent la possibilité aux décideurs des municipalités clientes de fournir à notre équipe de la haute direction une rétroaction directe sur ce qui fonctionne et la façon dont nous pouvons mieux desservir nos collectivités clientes. De même, nos équipes d'exploitation et de développement des affaires sur le terrain rencontrent régulièrement les clients pour comprendre les problèmes auxquels ils font face à l'égard des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et déterminer comment l'AOE pourrait les aider à régler ces problèmes.

Le maintien de l'excellent rendement financier de l'AOE a permis à l'Agence d'investir dans des programmes comme le Programme de renouvellement des activités (PRA), qui offrira à ses employés des outils de technologie de l'information et d'autres ressources pour leur permettre de travailler plus efficacement et de mieux soutenir les clients de l'Agence, de même que notre Système de suivi de la qualité pour la gestion des biens, qui nous permet d'aider nos clients à concevoir des plans de gestion des biens complets pour leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ces programmes, entre autres, aident l'AOE à accroître la valeur de ce qu'elle offre à ses clients bien au-delà de la prestation de services d'exploitation et d'entretien.

Les autres secteurs privilégiés comprennent l'amélioration de l'efficacité de nos processus

organisationnels, le soutien offert à la province et au public ainsi que la sécurité et le bien-être de nos employés. Tout au long de 2019, nous avons fait de grands progrès dans le cadre de ces initiatives. Fidèles à notre engagement à fournir à nos employés un milieu de travail sécuritaire, sain, respectueux et représentatif, nous avons amélioré notre programme de santé et de sécurité, avons élaboré une stratégie de diversité et d'inclusion à long terme, qui sera mise en œuvre dans les prochaines années, et avons fourni une formation sur la sécurisation culturelle des Premières Nations au personnel de l'ensemble de l'entreprise.

Nous nous sommes également constamment améliorés dans la façon dont nous gérons l'approvisionnement en biens et services pour l'Agence et ses clients, nous avons élargi la portée de nos programmes de sensibilisation et de liaison « I don't Flush » et « OneWater » et nous avons continué à offrir notre soutien aux collectivités des Premières Nations de l'Ontario en achevant un projet pilote de surveillance à distance et en travaillant avec des collectivités clientes pour les aider à entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

Les clients municipaux de l'AOE ont un certain nombre de préoccupations urgentes, notamment le coût de remplacement ou de rénovation d'une infrastructure vieillissante et l'incidence du changement climatique sur leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Nos équipes locales d'exploitation sont soutenues par des équipes d'experts spécialisés qui fournissent un grand éventail de services, dont la gestion des biens, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, la récupération des ressources et l'exécution des projets d'immobilisations. Ces équipes d'experts contribuent à répondre aux préoccupations des clients en mettant de l'avant des solutions souples qui favorisent la durabilité et la résilience à long terme de leurs réseaux et répondent à l'évolution de leurs besoins.

Les solutions en matière de durabilité et de résilience que le personnel de l'AOE a mises en œuvre en collaboration avec les clients au cours de l'année précédente incluent des projets de réacheminement des déchets et de récupération des ressources qui utilisent les biosolides des eaux usées et des déchets organiques concentrés, comme des déchets organiques de séparation à la source, pour améliorer et produire des biogaz à des fins productives et la réalisation d'études sur la gestion de l'énergie et l'optimisation des processus pour repérer les occasions de réduire les coûts d'exploitation et d'améliorer le rendement des installations des clients. Ces initiatives, entre autres, aident non seulement nos clients à économiser de l'argent, à réduire les déchets et à mieux entretenir leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, mais soutiennent également les objectifs élargis du gouvernement de l'Ontario pour atténuer les répercussions du changement climatique et favoriser le développement d'une économie circulaire dans laquelle les déchets sont transformés en vue d'une utilisation bénéfique.

L'accent soutenu de l'AOE à fournir un service à la clientèle exceptionnel nous a permis de maintenir notre position de chef de file dans l'industrie de l'eau, en Ontario comme à l'extérieur de la province. Nous n'aurions toutefois pas pu y parvenir sans l'expertise de notre personnel et notre équipe de gestion. Nous les félicitons pour leur travail acharné et les remercions pour leur engagement continu envers nos clients et la population de l'Ontario. Nous aimerions également remercier l'équipe

de la haute direction de l'Agence et notre conseil d'administration pour leur vision et leur leadership.

Au moment où cette lettre a été rédigée, la province de l'Ontario et le reste du monde faisaient face aux urgences de la pandémie de COVID-19. Malgré les défis auxquels nous nous attendons en 2020 en raison de la pandémie, nous sommes persuadés qu'en poursuivant la mise en œuvre des stratégies et des initiatives énoncées dans notre plan stratégique à long terme, nous nous assurerons que l'Agence dispose des connaissances et de la capacité nécessaires pour répondre à tous les besoins de nos clients d'aujourd'hui et de demain.

Joe Pennachetti
Président du conseil d'administration de l'AOE

Nevin McKeown
Président et chef de la direction

APERÇU DE L'AGENCE

L'AOE a été créée en 1993 comme organisme de la province de l'Ontario, avec pour mandat de fournir à ses clients des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et des services connexes en faisant en sorte de protéger la santé des gens et l'environnement et d'encourager la conservation des ressources en eau. L'activité principale de l'Agence est l'exploitation et l'entretien des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et de leurs réseaux connexes de collecte et de distribution au nom des municipalités, des Premières Nations, des institutions et des entreprises du secteur privé. En complément de l'expertise de l'AOE en matière d'exploitation et d'entretien, l'Agence offre une gamme complète de services d'ingénierie et d'autres services techniques et consultatifs aux propriétaires de réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

L'AOE est le plus important organisme d'exploitation de l'Ontario. Elle gère près de 800 installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et de réseaux connexes et fournit d'autres services techniques et consultatifs à plus de 180 clients. L'AOE exploite des installations de tailles diverses, allant de petits puits et stations de pompage à de grands réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en milieu urbain. Outre les services d'exploitation et d'entretien, qui constituent la principale activité de l'Agence, l'AOE propose à ses clients une vaste gamme de fonctions connexes, notamment des services d'ingénierie, de formation et d'autres services techniques et consultatifs, comme l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie et la gestion des biens.

L'AOE utilise une structure de services communs de façon à ce que le personnel et les ressources soient partagés entre plusieurs clients municipaux afin d'assurer une optimisation géographique. La structure typique à plaque tournante de l'AOE permet de réaliser des économies d'échelle qui réduisent les coûts d'exploitation et d'entretien pour les municipalités clientes. Les clients bénéficient également du partage des activités, du personnel de gestion et d'administration et des services de soutien spécialisés.

L'AOE jouit d'une capacité inégalée de réaliser une excellente performance en matière de conformité et de sécurité dans diverses régions, avec des technologies variées et des installations de toute taille, traitant l'eau et les eaux usées pour des municipalités aussi grandes que 1,4 million d'habitants dans la région de Peel, et aussi petites que 2 400 habitants dans la collectivité de Moose Factory. Plus de 90 % des employés de l'AOE participent directement à l'élaboration, à la vente et à l'offre de solutions pour la clientèle et comptent parmi les plus compétents et les plus expérimentés de l'industrie d'approvisionnement en eau et traitement des eaux usées.

Compte tenu du rôle de l'AOE à titre d'organisme public, l'Agence place la protection de la santé et la sécurité du public au sommet de ses priorités. Les équipes d'intervention d'urgence spécialement outillées et formées de l'Agence sont disponibles 24 heures sur 24 afin d'intervenir immédiatement

en cas d'urgence dans le domaine de l'eau et des eaux usées partout en Ontario, constituant ainsi une ressource essentielle pour la province.

Partout au Canada et dans le monde, une infrastructure vieillissante et les contraintes budgétaires des municipalités obligent les agences des eaux à rechercher des moyens de faire plus avec moins. L'AOE aide ses clients à prendre des décisions éclairées en matière d'investissements dans l'infrastructure en travaillant avec eux à l'élaboration de plans complets de gestion des biens pour l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées qui priorisent leurs besoins en infrastructure pour la prochaine décennie et même au-delà. L'AOE aide également ses clients à obtenir des possibilités de financement fédéral et provincial qui leur permettront de mettre en œuvre ces plans.

Les municipalités, et l'industrie dans son ensemble, cherchent des façons plus écologiques de gérer leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. L'AOE travaille avec ses clients à améliorer la résilience de leur infrastructure, à réduire la consommation d'énergie et à réduire la production de gaz à effet de serre nocifs grâce à des pratiques exemplaires de gestion et des technologies (p. ex., transformer les biosolides provenant des usines de traitement des eaux usées, ainsi que les aliments et d'autres matières organiques, en futures sources énergétiques).

L'Agence innove également dans le domaine de la gestion de l'information en élaborant et en mettant en œuvre des systèmes intégrés de technologie de l'information permettant d'automatiser la collecte, l'analyse et la communication de l'information sur les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées à l'aide de sites connectés à l'Internet.

Le succès de l'AOE avec ces initiatives nous permettra de continuer à offrir le plus haut niveau de service aux clients de l'Agence, tout en aidant la province à protéger la santé des résidents de l'Ontario ainsi qu'à conserver et à maintenir les ressources en eau pour les générations actuelles et futures.

VISION ET MISSION

La vision de l'AOE est d'être « un chef de file mondial de confiance dans le domaine de l'eau » avec pour mission de démontrer son engagement en matière d'excellence en fournissant de l'eau potable sure, fiable et économique.

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

Transparence	Communication ouverte et franche de nos activités opérationnelles.
Respect	Établissement de solides liens avec nos employés, nos clients et les autres parties prenantes en misant sur la diversité et en agissant de façon responsable et appropriée.
Compréhension	Confiance en ce qui concerne les connaissances de nos employés et leur capacité à relever les défis que connaît l'industrie de l'approvisionnement en eau et du traitement des eaux usées. Se tenir au fait des tendances ainsi que des technologies et des processus novateurs de l'industrie.
Sécurité	Prestation de services d'approvisionnement en eau sûrs pour nos employés, les collectivités que nous servons et l'environnement.
Travail d'équipe	Coopération, partage de notre expertise collective et innovation de manière à obtenir des résultats exceptionnels et à réaliser notre mission.

GOUVERNANCE ET REDDITION DE COMPTES

GOUVERNANCE

L'AOE s'engage à mettre en œuvre des pratiques exemplaires en matière de gouvernance à tous les niveaux de l'organisme afin d'améliorer la transparence et la responsabilisation envers les clients, le gouvernement et les citoyens de l'Ontario. L'Agence est régie par un conseil d'administration (le « conseil »). Les membres du conseil sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil de l'Ontario sur recommandation du premier ministre. Le conseil suit les pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'organisme, y compris l'orientation et la formation continue des administrateurs, la tenue régulière de réunions et de séances de planification stratégique, ainsi que le respect du code de déontologie de l'Agence.

Une matrice des compétences du conseil a été établie pour s'assurer que les compétences des membres du conseil sont conformes à la stratégie opérationnelle à long terme de l'Agence. Le conseil d'administration de l'AOE est composé de personnes aux compétences et aux antécédents variés, ce qui lui permet de s'acquitter efficacement de ses responsabilités d'intendance. En 2019, 50 % des membres du conseil d'administration de l'AOE étaient des femmes. Collectivement, le conseil possède une expertise dans les secteurs privé et public, ainsi que dans la gestion des sociétés municipales et des services publics.

Le conseil d'administration est responsable de l'ensemble des affaires de l'Agence, y compris l'établissement de l'orientation stratégique, la surveillance du rendement et la mise en place de systèmes et de contrôles appropriés pour la bonne administration de l'Agence, conformément aux documents qui régissent l'AOE. Le conseil relève du ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, qui relève de l'Assemblée législative provinciale.

Le conseil d'administration de l'AOE a mis sur pied plusieurs comités permanents pour l'aider à s'acquitter de ses responsabilités de gouvernance et de surveillance de l'organisme. Les comités actuels comprennent le Comité de la vérification et des finances, le Comité du renouvellement des activités et de la technologie, le Comité de la conformité et de la gestion des risques opérationnels, le Comité des Premières Nations et le Comité des ressources humaines, de la gouvernance et des nominations. Des groupes de travail temporaires sont également mis sur pied lorsque le conseil le juge nécessaire afin de fournir une orientation à la direction et de superviser les priorités et les initiatives particulières de l'Agence.

RESPONSABILISATION

L'AOE fait preuve de responsabilité envers le gouvernement et les citoyens de l'Ontario de différentes façons, notamment :

- en répondant aux exigences des autorités de réglementation appropriées (ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, ministère du Travail, médecin hygiéniste, etc.) pour les installations exploitées par l'AOE;
- en fournissant aux clients des rapports sur les installations municipales de traitement de l'eau exploitées par l'AOE;
- en produisant un rapport annuel, soumis pour approbation au ministre de l'Environnement, de la Protection de la

nature et des Parcs, en vue de son dépôt à l'Assemblée législative provinciale, accessible en ligne à tous les Ontariens à l'adresse www.ocwa.com;

- en établissant un plan d'activités triennal, qui comprend des mesures de rendement, soumis chaque année au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et mis à la disposition de tous les Ontariens à l'adresse www.ocwa.com;
- en appuyant les vérifications annuelles des états financiers de l'AOE et les vérifications périodiques de l'optimisation des ressources effectuées par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario
- en assurant l'accessibilité aux dossiers de l'Agence en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- en se conformant aux lois applicables et aux politiques et directives de la fonction publique de l'Ontario;
- en utilisant un programme de gestion des risques organisationnels pour cibler et évaluer les risques organisationnels et opérationnels;
- en mettant en œuvre une stratégie de diversité et d'inclusion pluriannuelle.

ADMINISTRATEURS, DURÉE DE LEUR MANDANT ET RÉMUNÉRATION

En plus du président, le conseil de l'AOE comptait huit administrateurs à la fin de 2019.

Le total de la rémunération des administrateurs en 2019 se chiffrait à 47 650 $. La rémunération d'un administrateur comprend les indemnités journalières pour la présence aux réunions du conseil, des comités ainsi que des groupes de travail, de même que toutes les heures passées à travailler pour l'AOE.

Au 31 décembre 2019, les membres du conseil d'administration et la durée de leur mandat, ainsi que les indemnités journalières versées aux administrateurs étaient les suivants :

Administrateur	Date de la première nomination	Échéance du mandat actuel	Indemnités journalières en 2019
Joseph Pennachetti (président)	8 février 2018	7 février 2021	21 175 $
Richard Austin	13 novembre 2019	12 novembre 2022	1 400 $
Melanie Debassige	23 octobre 2013	22 octobre 2022	1 900 $
Debbie Korolnek	8 mars 2017	7 mars 2020	6 000 $
Sandra Odendahl	17 août 2017	16 août 2020	5 900 $
Debra Sikora	15 janvier 2014	14 janvier 2020	S.O. – Employée de la fonction publique de l'Ontario
Michael Thorne	19 juin 2013	24 octobre 2022	4 000 $
Mitchell Zamojc	20 avril 2016	8 mai 2022	7 275 $

:

APERÇU DES RÉALISATIONS DE 2019

Tout au long de 2019, l'AOE a travaillé sans relâche pour atteindre les objectifs du gouvernement provincial.

Les lettres de mandat annuelles des ministres adressées aux présidents des organismes régis par des conseils d'administration décrivent les grandes attentes et les priorités pour la prochaine année. Les organismes sont tenus de faire état de leurs réalisations relativement aux lettres de mandat dans leurs rapports annuels. Pour la période visée, le gouvernement de l'Ontario a suspendu temporairement l'exigence relative aux lettres de mandat jusqu'à la fin du cycle de reddition des comptes de 2018-2019, puisque le gouvernement a créé un Groupe de travail pour l'examen des organismes afin d'évaluer les mandats et les attentes de tous les organismes provinciaux. En l'absence de lettre de mandat pour 2019, l'AOE a maintenu de fréquentes communications avec le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs tout au long de l'année pour éviter les problèmes et s'assurer que l'AOE agissait de manière conforme aux attentes et aux priorités du ministère.

Un aperçu de certaines des principales réalisations de l'Agence est présenté ci-dessous.

FAVORISER LA DURABILITÉ PAR LA GESTION DES BIENS

Les réseaux d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux usées, de collecte et de distribution comptent parmi les infrastructures les plus importantes appartenant aux municipalités locales. La mise en œuvre de pratiques de gestion adéquates des biens peut aider les municipalités à s'assurer que les dépenses d'infrastructure sont gérées de manière efficace et que leurs réseaux sont constamment tenus en bon état.

Le gouvernement, qui reconnaît l'importance des pratiques adéquates de gestion des infrastructures municipales, demande à toutes les municipalités de l'Ontario de mettre en place des plans exhaustifs de gestion des infrastructures critiques d'ici 2021. L'AOE est tout à fait prête à aider ses clients municipaux, dont la majorité se compose de petites collectivités rurales, à respecter cette exigence.

Au cours des dernières années, l'AOE a consacré beaucoup de temps et de ressources à la création d'un programme exhaustif de gestion des biens pour aider ses clients à élaborer des plans de gestion efficace fondés sur des données probantes pour leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. En tirant profit des décennies d'expérience de l'Agence au service des municipalités ontariennes, l'AOE a élaboré des normes et des systèmes de gestion ainsi que des pratiques d'entretien à l'avant-garde de l'industrie de l'eau. Parmi ceux-ci, le système de gestion du travail de l'Agence permet à l'AOE de mieux saisir et analyser l'information sur les coûts d'infrastructure des clients et le rendement de l'actif.

Tous les gestionnaires et employés de l'AOE ont suivi une formation de base sur la gestion des biens en 2019, le taux d'achèvement de la

formation s'élevant à 86 % à la fin de l'année. Cette formation sera également offerte aux nouveaux employés qui se joindront à l'Agence dans le cadre de leur programme d'orientation. En plus de la formation de base, les membres du personnel qui vendent et fournissent directement des services de gestion des biens aux clients devront également suivre des cours de formation plus avancés sur la gestion des biens dès 2020.

PROMOUVOIR LES INITIATIVES MUNICIPALES DE RÉACHEMINEMENT DES DÉCHETS ET DE CONSERVATION

L'un des moyens les plus importants dont dispose l'AOE pour ajouter de la valeur est d'aider les clients à maximiser l'efficacité de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées et d'en améliorer la résilience. Au cours des dernières années, l'AOE a collaboré avec les clients et d'autres intervenants pour atteindre les objectifs à la fois d'économie d'énergie et de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

En 2019, l'Agence a mené à terme son programme énergétique de rémunération au rendement , qui a connu un grand succès. Dans le cadre de ce programme, qui a été mis en œuvre par l'entremise du Fonds de conservation de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), 49 projets ont reçu des primes de performance pour avoir réalisé des économies d'énergie. Au total, des économies d'énergie annuelles cumulatives de 49 599 MWh ont été générées au cours du programme sur quatre ans.

L'AOE appuie également l'objectif municipal et provincial d'augmentation du réacheminement des déchets organiques en soutenant la conception et la mise en œuvre d'installations de récupération des ressources qui utilisent les biosolides des eaux usées et des déchets organiques concentrés, comme des déchets séparés à la source, pour améliorer et produire des biogaz à des fins productives (dans l'industrie, ce processus est appelé « codigestion »).

Les travaux sur le projet d'optimisation de l'usine de dépollution de l'eau de Stratford dans le cadre duquel l'AOE collabore avec la ville de Stratford se sont poursuivis tout au long de l'année 2019. Lorsque le projet sera achevé, le compost et les déchets alimentaires provenant de la zone environnante seront ajoutés aux biosolides des eaux usées provenant de l'usine pour accroître la production de biogaz qui peuvent être nettoyés et utilisés pour remplacer le gaz naturel. Les biogaz propres qui en résultent seront ensuite réacheminés dans le réseau local de distribution de gaz. Cette initiative « nette zéro » produira une source d'énergie renouvelable, détournera chaque année 19 000 tonnes de déchets des sites d'enfouissement et permettra à la ville de Stratford de réaliser des économies et de réduire considérablement ses émissions de GES.

Outre le projet de Stratford, l'AOE travaille avec d'autres clients municipaux à la réalisation d'études de faisabilité concernant de futures initiatives de codigestion et de récupération des ressources qui favorisent une économie circulaire dans laquelle les ressources contenues dans les déchets sont récupérées. À ce jour, l'Agence a effectué des études de faisabilité sur la codigestion pour la ville de Petawawa et celle de Belleville, et deux autres études sont en cours pour la ville de Cornwall et le canton de Georgian Bluffs.

L'AOE collabore également avec des clients pour améliorer leur capacité à prévenir les perturbations attribuables au changement climatique, à y résister, à y réagir, à s'y adapter et à s'en rétablir. Dans un effort pour mieux comprendre les problèmes précis auxquels les clients font face en ce qui a trait à la résilience de leur infrastructure et y réagir, l'AOE a commencé à recueillir et à examiner des données opérationnelles et d'autres renseignements provenant de l'Agence dans son ensemble et d'une variété d'intervenants externes de l'industrie. Cette information servira à poursuivre l'élaboration de la stratégie de résilience climatique de l'Agence qui permettra à celle-ci et à ses clients d'intégrer un objectif de résilience et d'adaptation climatiques aux futurs projets d'optimisation des installations et d'amélioration des immobilisations.

TRANSFORMER LES PROCESSUS ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Au cours des dernières années, l'AOE a investi considérablement dans l'amélioration de ses systèmes de technologie de l'information et le peaufinage de ces processus opérationnels. Le Programme de renouvellement des activités (PRA), qui a été lancé à la fin de 2017, vise à améliorer la capacité de l'Agence en matière de service à la clientèle et à accroître le rendement au moyen d'un réseau d'information résilient, sécuritaire et complet, accessible n'importe où et en tout temps dans la province. En raison de la grande portée des changements à mettre en œuvre, le programme est déployé de façon progressive, les engagements les plus importants étant mis en place en premier.

Les principales activités entreprises pendant la première phase du PRA comprenaient les suivantes :

- l'amélioration des processus budgétaires et financiers de l'Agence, la mise à niveau vers une nouvelle solution budgétaire infonuagique et la mise à niveau du système de planification des ressources organisationnelles existant, qui est utilisé pour soutenir la plupart des activités financières de l'Agence;

- l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion de la qualité relativement à la gestion des biens et l'amélioration des compétences en matière de gestion des biens au sein de l'Agence grâce à une formation en la matière;

- la mise en œuvre d'un programme de soutien et d'amélioration technologique, qui fournit de l'information prioritaire, et d'initiatives technologiques SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) afin d'améliorer la résilience, l'efficacité et la sécurité globales de l'infrastructure de technologie de l'information de l'AOE;

- la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information, du contenu et de la collaboration, tout en créant un référentiel officiel des processus opérationnels, des données, de l'information, des hiérarchies structurées, des documents, des connaissances et du renseignement de l'AOE à l'échelle de l'Agence.

Alors que les travaux de la première phase du PRA arrivaient à terme à la fin de 2019, nous avons entrepris la planification du déploiement de la deuxième phase. Cette phase, qui comprend la mise en place de nouvelles solutions de gestion de l'information relative aux ressources humaines et de gestion de la santé, de la sécurité et de la conformité au sein de l'Agence, débutera en 2020.

AMÉLIORER NOS PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

L'optimisation de la valeur offerte aux clients est un élément clé du modèle de services partagés de l'AOE. À titre de plus grand fournisseur de services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Ontario, l'AOE peut tirer profit de son grand pouvoir d'achat pour offrir la meilleure valeur à ses clients et leur fournir une grande variété de biens et de services, allant des produits chimiques aux assurances en passant par l'équipement et la machinerie, à des prix concurrentiels en leur nom.

Dans le cadre de son engagement continu envers ses clients, l'AOE cherche toujours à améliorer ses processus opérationnels. Cela comprend l'examen et la mise à jour de ses pratiques d'approvisionnement de façon régulière. Les améliorations récentes comprennent les suivantes :

- l'intégration de la planification des approvisionnements dans le cadre du processus budgétaire annuel de l'Agence pour profiter au maximum des économies d'échelle de l'Agence et obtenir les meilleurs prix en regroupant les achats semblables, dans la mesure du possible;
- la mise en œuvre de nouveaux modèles d'approvisionnement pour simplifier les processus d'approvisionnement de l'Agence, ce qui a permis de réduire le temps et les efforts nécessaires du personnel d'exploitation et d'approvisionnement;
- la mise à jour du processus d'approvisionnement de l'Agence en produits chimiques, dont la surveillance régulière des prix sur les marchés pour déterminer si des contrats à court terme ou à long terme conviendraient mieux pour les prochains approvisionnements;
- l'élaboration d'un programme de gestion des relations avec les fournisseurs pour améliorer la communication entre l'AOE et ses fournisseurs.

PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT GRÂCE À L'ÉDUCATION ET À LA SENSIBILISATION

Les programmes d'éducation et de sensibilisation de l'AOE sensibilisent le public à la valeur de l'eau et à l'importance de protéger l'environnement.

La campagne « I Don't Flush » promeut l'utilisation responsable des réseaux municipaux de collecte des eaux usées en sensibilisant le public à l'impact de l'élimination dans les toilettes ou l'évier des matières à ne pas jeter dans ceux-ci. La campagne comprend un site Web (www.idontflush.ca), une page Twitter (@idontflushnews), une page Facebook (idontflush.ca) et des messages d'intérêt public.

Jusqu'à présent, quatre phases du programme « I Don't Flush » ont été déployées. La première portait sur les médicaments périmés ou non utilisés à rapporter à la pharmacie au lieu de les jeter dans la toilette, dans l'évier ou à la poubelle. La deuxième portait sur les produits d'hygiène personnelle faits de microfibres, comme les lingettes, la soie dentaire et les produits sanitaires. La troisième phase portait sur la façon d'éliminer correctement les graisses et les huiles qui, si elles sont jetées dans l'évier, peuvent causer des dommages considérables à la plomberie domestique et aux réseaux municipaux de traitement des eaux usées. La quatrième et dernière phase du programme, qui a été lancée à la fin de 2019, est une campagne de synthèse comprenant les messages des

campagnes précédentes rappelant que « vos toilettes ne sont pas une poubelle ».

Le programme d'éducation OneWater enseigne la valeur de l'eau aux élèves de huitième année au moyen de leçons axées sur des activités en lien avec l'eau et le cycle de l'eau, qui s'inscrivent dans le cadre du programme de sciences de huitième année en Ontario. Au total, 2 800 élèves ont participé au programme depuis son lancement.

Les ajouts au programme OneWater comprennent le nouveau module « Water from an Indigenous Perspective », qui explore la relation sacrée entre les Autochtones et l'eau et guide les élèves tout au long de leçons et d'activités influencées par leur perspective de l'eau en tant que ressource précieuse, ainsi qu'un nouveau module sur les biosolides appelé « Being Resourceful with Resources » qui amène le cycle de l'eau traditionnel à un autre niveau et présente aux élèves des moyens d'utiliser les biosolides pour réduire notre empreinte environnementale collective. Ces modules, qui ont fait l'objet de projets pilotes au printemps 2019, seront déployés à plus grande échelle en 2020 une fois qu'ils auront été révisés pour tenir compte des commentaires recueillis.

COLLABORER AVEC LES COLLECTIVITÉS DES PREMIÈRES NATIONS POUR AMÉLIORER ET ENTRETENIR LEURS RÉSEAUX D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET DE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

L'AOE collabore depuis longtemps avec les collectivités des Premières Nations en Ontario. Les principaux services qu'offre l'AOE à ces collectivités incluent les suivantes :

- le soutien des clients des Premières Nations en ce qui a trait à la gestion, à l'exploitation et à l'entretien de leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, les Premières Nations prenant l'initiative et l'AOE fournissant un soutien continu;
- l'aide aux collectivités des Premières Nations visant à assurer la durabilité à long terme de leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées par la mise en œuvre d'initiatives d'optimisation des processus et de gestion des biens et de l'énergie;
- l'offre de formation opérationnelle aux Premières Nations;
- l'offre de services d'intervention d'urgence aux collectivités des Premières Nations au besoin.

En 2019, l'AOE a mis en œuvre sa stratégie pour les Premières Nations qui décrit comment l'Agence établira des partenariats avec les Premières Nations et les organismes autochtones pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de solutions durables en matière d'eau dans leurs collectivités. L'un des objectifs principaux de la stratégie pour les Premières Nations de l'AOE est de renforcer les relations avec les Premières Nations partenaires de l'Agence par la confiance et au moyen d'un dialogue ouvert sur l'histoire, les expériences et les besoins en eau des Premières Nations.

Les activités entreprises au cours de l'année ont été les suivantes :

- l'organisation de séances de sensibilisation et de compréhension à l'égard des Autochtones à l'intention des gestionnaires, des employés et des membres du conseil d'administration de l'Agence;
- la réalisation dans plusieurs écoles d'un projet pilote relatif au nouveau module

« Water from an Indigenous Perspective » pour le programme d'éducation OneWater;

- la tenue d'une séance réunissant plusieurs chefs des Premières Nations, dont Autumn Peltier, défenseure de l'eau et commissaire en chef pour la cause de l'eau de la nation Anishinabek, et des membres du réseau des jeunes professionnels de l'AOE pour discuter des problèmes liés à l'eau au sein des collectivités des Premières Nations;
- le renforcement des relations avec les intervenants des Premières Nations de l'AOE.

Parmi les autres initiatives prévues en 2019, mentionnons la création d'un Cercle consultatif des Premières Nations composé de représentants de nombreuses collectivités clientes des Premières Nations. Le Cercle consultatif avait pour but de créer un forum ouvert pour sensibiliser davantage l'Agence aux cultures autochtones, de partager des renseignements sur les problèmes auxquels font face les collectivités des Premières Nations en Ontario et de mettre en place un plan d'action pour régler les problèmes soulevés. La première réunion du Cercle était prévue en novembre 2019, mais elle a été reportée en 2020 en raison de conflits d'horaire des participants invités.

CRÉER UNE CULTURE DIVERSIFIÉE ET INCLUSIVE

Le succès de l'AOE repose sur une main-d'œuvre diversifiée et inclusive qui amène des expériences, des origines et des perspectives différentes pour créer des solutions plus novatrices. Les équipes diversifiées sont plus représentatives des clients que sert l'Agence. En renforçant l'accent que met l'Agence sur la diversité et l'inclusion, l'AOE cherche à créer une main-d'œuvre solide, plus respectueuse et plus représentative à tous les niveaux de l'entreprise.

En travaillant étroitement avec le Centre canadien pour la diversité et l'inclusion, le personnel des ressources humaines de l'AOE a tenu un certain nombre de séances de travail et a collaboré avec les membres du personnel de l'ensemble de l'entreprise pour définir les objectifs globaux de l'Agence en matière de diversité et d'inclusion et déterminer la meilleure façon de les atteindre. La stratégie de diversité et d'inclusion qui en a résulté fournit une feuille de route sur la façon dont l'AOE atteindra ses objectifs en matière de diversité et d'inclusion. La stratégie, qui sera mise en œuvre sur un certain nombre d'années, comprend des mesures clés et des obligations de reddition de comptes, des échéanciers et des critères de rendement pour veiller à ce que les objectifs soient atteints.

Les éléments initiaux de la stratégie mis en œuvre en 2019 comprennent les suivants :

- une formation sur les préjugés inconscients à tous les gestionnaires de l'AOE;
- l'élaboration de plans de perfectionnement des compétences culturelles et l'organisation de séances d'encadrement de l'équipe de la haute direction de l'Agence et des gestionnaires des centres régionaux;
- la préparation d'un plan de communication sur la diversité et l'inclusion, dont des messages clés pour les gestionnaires;
- la création d'une ébauche de programme d'apprentissage et de perfectionnement.

D'autres initiatives sur la diversité et l'inclusion seront mises en œuvre en 2020 et dans les années suivantes.

AMÉLIORER NOTRE CAPACITÉ DE LEADERSHIP

Consciente du rôle d'un leadership fort dans l'atteinte des objectifs organisationnels, l'AOE travaille avec acharnement pour améliorer sa capacité de leadership et assurer la continuité des rôles de gestion. En 2018, l'Agence a instauré deux nouveaux programmes (futurs gestionnaires et futurs dirigeants) pour les employés et les gestionnaires qui aspirent à des postes de gestion ou de direction supérieure, ou qui en ont le potentiel. Les programmes offrent aux participants des occasions d'établir des relations avec des hauts dirigeants de l'Agence et de perfectionner leurs compétences en matière de gestion et de leadership.

Les premiers participants ont terminé chacun des programmes à la fin de 2019. En 2020, le personnel des ressources humaines de l'AOE travaillera avec les dirigeants de l'Agence et les participants aux programmes pour évaluer les résultats de ceux-ci , déterminer ce qui a bien fonctionné, repérer les occasions d'amélioration, y compris l'examen des programmes du point de vue de la diversité et de l'inclusion, et se préparer au déploiement de la deuxième phase de ces programmes.

En plus des programmes de perfectionnement du leadership de l'Agence, l'AOE dispose d'un processus bien défini pour s'assurer qu'une relève compétente est en mesure de pourvoir les postes importants au sein de l'Agence à mesure qu'ils deviennent vacants. Ce processus comprend l'analyse et l'évaluation du risque potentiel de vacance de chaque poste de gestion au sein de l'Agence, l'évaluation de l'incidence générale de chaque poste dans l'entreprise, l'élaboration et l'examen de plans d'action relatifs aux postes comportant des risques majeurs au sein de l'Agence et la mise en œuvre de programmes de relève pour les postes essentiels, dont des plans d'apprentissage.

Ensemble, ces initiatives permettent de veiller à ce que l'AOE ait la capacité de leadership future nécessaire pour combler les besoins de ses clients et parvenir à mettre en œuvre ses stratégies à long terme.

VEILLER À LA SÉCURITÉ ET À LA SANTÉ DE NOS EMPLOYÉS

L'AOE continue à prioriser la santé et la sécurité de ses employés et de celles et ceux qui travaillent avec elle. Au cours des dernières années, l'Agence a travaillé dur pour améliorer son programme de santé et de sécurité et instaurer une culture de sécurité bien ancrée.

Les priorités de 2019 comprenaient les suivantes :

- promouvoir la tenue régulière de réunions de breffage avant d'entreprendre de nouveaux travaux pour déterminer et atténuer les risques en matière de santé et de sécurité;
- collaborer avec le personnel régional pour améliorer l'initiative de vérification ponctuelle des superviseurs de l'Agence, dans le cadre de laquelle les superviseurs effectuent une série de vérifications ponctuelles des installations afin de se pencher spécifiquement sur la conformité en matière de santé et de sécurité et d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures correctives;
- instaurer et suivre un nouvel indicateur de rendement avancé se rapportant aux inspections sur les lieux de travail;
- améliorer le programme de sécurité des entrepreneurs de l'Agence pour veiller à ce que les gestionnaires et les membres du

personnel soient conscients de leurs rôles et responsabilités à l'égard des entrepreneurs qui travaillent dans les locaux de l'AOE;

- amener l'Agence à adopter un état d'esprit entièrement axé sur la prévention.

L'incidence positive de ces initiatives sur la culture de sécurité de l'Agence a été mise en évidence lorsque l'AOE a reçu en 2019 le prix Or des Employeurs les plus sécuritaires au Canada dans le secteur « public/sans but lucratif ».

Le programme des prix Employeurs les plus sécuritaires au Canada souligne les réalisations exceptionnelles des entreprises canadiennes sur le plan de la promotion de la santé et de la sécurité de leurs travailleurs. Les entreprises sont jugées en fonction d'un vaste éventail d'éléments en matière de santé et de sécurité, dont la formation des employés, les systèmes de gestion en matière de santé et de sécurité au travail, les enquêtes sur les incidents, la préparation aux situations d'urgence et l'accent sur les initiatives novatrices de santé et de sécurité. L'AOE a été honorée de sa nomination pour ce prix.

ACCROÎTRE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

L'AOE a déterminé que le maintien d'une main-d'œuvre engagée et motivée est un élément clé de sa stratégie organisationnelle globale, reconnaissant la forte corrélation qui existe entre l'engagement des employés, la productivité et la réussite de l'entreprise. L'Agence s'engage à prendre les mesures nécessaires pour accroître l'engagement du personnel à tous les niveaux de l'entreprise.

Les dirigeants de l'Agence s'entendent pour dire que si les membres du personnel sont consultés, qu'ils sont écoutés et que les mesures adéquates sont prises, le taux d'engagement augmentera. Par conséquent, l'AOE a travaillé dur pour faire en sorte que le plus d'employés possible participent au sondage annuel sur la participation du personnel de l'Agence. La première étape pour accroître le niveau d'engagement des employés est d'écouter ce qu'ils ont à dire. La prochaine étape essentielle est d'agir en fonction de leur rétroaction.

Tout au long de 2019, les gestionnaires et le personnel des ressources humaines de l'Agence ont déployé beaucoup d'efforts pour améliorer le rendement de l'Agence dans les domaines importants déterminés par le personnel lors du Sondage sur l'expérience employé au sein de la fonction publique de l'Ontario de 2018, dont les pratiques d'embauche, la reconnaissance et la communication au niveau de l'entreprise. En 2020, l'Agence évaluera les résultats du sondage sur la participation des employés mené à la fin de 2019 pour déterminer si des progrès ont eu lieu dans ces domaines prioritaires, repérer les possibilités d'amélioration éventuelle et élaborer des plans qui permettront de répondre aux préoccupations des employés de l'Agence dans les domaines mentionnés.

MESURE DU RENDEMENT – RÉSULTATS DE 2019

STRATÉGIE 1 – SOUTENIR NOS CLIENTS SUR LE PLAN DE LA CONCEPTION ET DE L'ENTRETIEN DE RÉSEAUX D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET DE TRAITEMENT DES EAUX USÉES DURABLES, RÉSILIENTS ET EFFICIENTS

FAVORISER LA DURABILITÉ PAR LA GESTION DES BIENS

BUT

- Aider les clients à concevoir des plans complets de gestion des infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées afin d'assurer la durabilité à long terme de leurs réseaux.

MESURES DE RENDEMENT

- Une formation sur la gestion des biens a été offerte à tous les membres du personnel d'exploitation de l'AOE avant la fin de 2019.
- Des outils et des solutions de gestion des biens qui respectent les exigences provinciales en cette matière et aident les clients à faire la transition entre la planification de la gestion des biens fondée sur l'âge et celle qui est fondée sur des données probantes ont été mis en œuvre pour les clients municipaux, générant des revenus totaux de 500 000 $ d'ici 2021.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Déploiement d'un cours d'introduction en ligne sur la gestion des biens d'une durée de 9 heures pour tout le personnel de l'AOE; 86 % des membres du personnel avaient terminé le cours à la fin de 2019.
- L'élaboration d'une formation plus complète sur la gestion des biens pour les membres du personnel qui s'occupent directement de la vente et de la prestation des services de gestion des biens est en cours; son déploiement est prévu en 2020.
- Le cadre du Système de gestion de la qualité de l'intendance des biens a été mis au point et mis à l'essai dans deux installations pilotes.
- Un plan opérationnel de gestion des biens et une stratégie de vente ont été élaborés.
- Nous avons commencé à offrir des services de gestion des biens aux clients, ce qui avait généré des revenus de 165 000 $ à la fin de 2019.

PROMOUVOIR LES INITIATIVES MUNICIPALES DE RÉACHEMINEMENT DES DÉCHETS ET DE CONSERVATION

BUT

- Aider les clients à économiser l'énergie et de l'argent et à réduire les déchets en mettant en œuvre des initiatives d'économie d'énergie et en exploitant le potentiel énergétique des biosolides et d'autres déchets organiques.

MESURES DE RENDEMENT

- Augmenter le total des économies d'énergie par les clients de l'AOE à 49 000 MWh avant la fin de 2019.
- L'équipement de surveillance et de ciblage de la consommation d'énergie installé dans les installations des clients en 2018 avait entraîné une réduction de 5 % de la consommation d'énergie dans ces installations à la fin de 2019.
- La mise en œuvre du projet Stratford Net Zero, qui comprend la codigestion et la production de gaz naturel renouvelable, entraîne une réduction de 49 000 tonnes de dioxyde de carbone équivalent à la fin de la première année d'exploitation de l'installation.
- Au moins cinq études de faisabilité d'initiatives de codigestion et de récupération d'énergie sont menées, favorisant l'économie circulaire qui entraîne au moins deux mises en œuvre de projets d'ici 2021.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Le programme d'économie d'énergie fondé sur la rémunération au rendement de l'AOE et de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) a pris fin en décembre 2019; au total, le programme a permis de réaliser 49 projets et d'économiser 49 599 MWh (économies d'énergie annuelles cumulatives sur 4 ans).
- Quatre projets de surveillance et de ciblage ont été mis en œuvre en 2019; l'analyse des données est en cours, les rapports de base devant être publiés en 2020.
- Le projet Stratford Net Zero, qui a continué de progresser en 2019, devrait se terminer au deuxième trimestre de 2021.
- Trois études de faisabilité sur la codigestion et la récupération d'énergie avaient été achevées pour les clients de l'AOE à la fin de 2019, alors que trois autres études sont en cours ou en attente d'approbation; les projets issus de deux des trois études terminées étaient en cours ou en attente d'approbation à la fin de l'exercice.

STRATÉGIE 2 – ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ EN AMÉLIORANT LES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

TRANSFORMER NOS PROCESSUS ET SYSTÈMES D'INFORMATION

BUT

- Améliorer les systèmes de technologie de l'information de l'Agence et peaufiner ses processus organisationnels grâce à la mise en œuvre du Programme de renouvellement des activités.

MESURES DE RENDEMENT

- Achèvement de la mise en œuvre du système de planification des ressources organisationnelle (PRO) à la fin de 2019, permettant de réduire de 5 à 10 % le temps nécessaire à l'exécution des tâches administratives financières.
- Mise en œuvre des changements au début de 2018 (application mobile pour les bons de travail et processus automatisé de recommandations annuelles relatives aux immobilisations des clients) entraînant une réduction de 5 à 10 % du temps consacré à la gestion des bons de travail à la fin de 2019.
- La couverture du réseau SCADA (système de contrôle et d'acquisition de données) a été élargie de manière à inclure 90 % de la province avant la fin de 2021, entraînant des niveaux de service et une couverture améliorés pour les clients.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Une nouvelle solution budgétaire a été mise en œuvre en juillet 2019; le système de PRO mis en œuvre en janvier 2020 a été mis à jour; l'examen des processus financiers devrait se terminer en 2020 après la transition vers le nouveau système de PRO; il est prévu de réduire de 5 à 10 % le temps requis pour exécuter les tâches administratives financières d'ici 2021.
- La mise au point et la mise en œuvre d'une application pour les bons de travail se sont poursuivies en 2019 et les essais d'acceptation ont été terminés au dernier trimestre; un processus automatisé de recommandations annuelles relatives aux immobilisations des clients a également été élaboré et mis à l'essai en 2019; le déploiement complet de l'application mobile et du processus automatisé de recommandations relatives aux immobilisations des clients prendra fin en 2020 et il est prévu de réduire de 5 à 10 % le temps consacré à la gestion des bons de travail en 2021.
- Vingt-deux nouveaux panneaux SCADA ont été installés sur de nouveaux sites et des sites existants en 2019, augmentant ainsi la couverture totale à 77 % de la province; l'installation de 40 autres panneaux est prévue en 2020.

AMÉLIORER NOS PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

BUT

- Optimiser les processus d'approvisionnement de l'Agence afin d'offrir la meilleure valeur aux clients de l'AOE.

MESURES DE RENDEMENT

- La mise en œuvre des améliorations apportées au processus d'approvisionnement en 2018 (révision du processus de planification des approvisionnements, changements à l'approvisionnement en produits chimiques et mise sur pied d'un programme de gestion des relations avec les fournisseurs) a entraîné une réduction de 10 % du temps nécessaire à l'acquisition de biens et de services à la fin de 2019.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Réduction de 10 % du temps nécessaire pour l'acquisition de biens et de services
- Les principales initiatives d'approvisionnement entreprises en 2019 comprennent les suivantes :
  - déploiement d'un processus révisé de planification des approvisionnements;
  - mise en œuvre des changements recommandés concernant l'approvisionnement en produits chimiques;
  - déploiement des nouveaux modèles proposés;
  - organisation de séminaires de formation sur l'approvisionnement et les projets de construction à l'intention du personnel d'exploitation des centres régionaux;
  - établissement de neuf nouvelles ententes de fournisseurs attitrés avec 74 fournisseurs.

STRATÉGIE 3 – APPUYER NOS COLLECTIVITÉS CLIENTES ET LES GENS DE L'ONTARIO

PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT GRÂCE À L'ÉDUCATION ET À LA SENSIBILISATION

BUT

- Améliorer la compréhension et l'appréciation de la valeur de l'eau et de l'environnement auprès du public en promouvant et en améliorant les programmes OneWater et « I Don't Flush »

MESURES DE RENDEMENT

- Continuer à promouvoir le programme OneWater au sein des collectivités clientes existantes, alors qu'un total de 2 800 élèves termineront le programme d'ici la fin de l'année scolaire de 2018-2019 et que 80 % des élèves confirmeront mieux comprendre le fonctionnement de l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées dans leur collectivité à la suite du programme OneWater.
- Le module sur les biosolides du programme OneWater a fait l'objet d'un projet pilote au printemps de 2019 et son déploiement complet a eu lieu à l'automne 2019.
- La campagne « I Don't Flush » renouvelée a été de nouveau lancée en 2019 avec trois partenaires actuels et un nouveau partenaire.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Environ 600 élèves ont participé au programme OneWater pendant l'année scolaire 2018-2019, ce qui amène le nombre total d'élèves à participer au programme depuis son adoption à 2 800.
- Le module sur les biosolides du programme OneWater a fait l'objet d'un projet pilote en mai 2019; son déploiement complet a été repoussé à 2020 afin de laisser le temps d'intégrer les révisions et les mises à jour nécessaires à la suite du projet pilote.
- Bien que le sondage officiel pour l'année scolaire de 2019-2020 ne soit pas encore terminé, les sondages antérieurs ont indiqué que plus de 80 % des élèves disent mieux comprendre l'approvisionnement en eau et le traitement des eaux usées.
- La phase 4 de la campagne « I Don't Flush » a été lancée en octobre 2019 avec six partenaires municipaux (trois partenaires existants et trois nouveaux partenaires).

COLLABORER AVEC LES COLLECTIVITÉS DES PREMIÈRES NATIONS POUR AMÉLIORER ET ENTRETENIR LEURS RÉSEAUX D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET DE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

BUT

- Soutenir l'élaboration de solutions durables en matière d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, comprenant la gestion efficace de l'infrastructure, pour les collectivités des Premières Nations.

MESURES DE RENDEMENT

- Un Cercle consultatif des Premières Nations a été créé en 2019 et un plan d'action a été mis en œuvre pour régler les problèmes définis par ce Cercle.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- La toute première réunion du Cercle consultatif des Premières Nations était prévue en novembre 2019, mais elle a été reportée en 2020 en raison de conflits d'horaire des participants invités.

STRATÉGIE 4 – FAVORISER UNE CULTURE D'ENGAGEMENT, D'INCLUSION, DE SÉCURITÉ ET DE BIEN-ÊTRE

CRÉER UNE CULTURE DIVERSIFIÉE ET INCLUSIVE

BUT

- Faire de l'AOE un lieu de travail accueillant et inclusif en comblant les lacunes en matière de diversité et d'inclusion et en promouvant les avantages d'un lieu de travail diversifié.

MESURES DE RENDEMENT

- Concevoir une stratégie de diversité et d'inclusion et un plan d'action pluriannuels en réponse aux conclusions d'ici le troisième trimestre de 2019.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- La stratégie de diversité et d'inclusion a été élaborée et approuvée par le conseil d'administration en octobre 2019.
- Les premiers éléments de la stratégie qui ont été mis en œuvre en 2019 sont les suivants :
  - une formation sur les préjugés inconscients a été fournie à tous les gestionnaires de l'AOE;
  - des plans de développement des compétences culturelles ont été achevés et des séances d'encadrement ont été offertes à l'équipe de la haute direction de

l'Agence et aux gestionnaires des centres régionaux;

- des plans de communication, incluant des messages clés aux gestionnaires, ont été élaborés;
- une ébauche de programme d'apprentissage et de perfectionnement a été élaborée.

AMÉLIORER NOTRE CAPACITÉ DE LEADERSHIP

BUT

- Améliorer notre capacité de leadership et assurer la continuité aux postes de gestion.

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation du pourcentage de postes importants pourvus sur douze mois conformément aux plans prédéterminés de relève et en fonction des personnes ayant un fort potentiel qui ont été identifiées, avec une cible d'au moins 80 % en 2019.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Dix-neuf postes importants ont été pourvus en 2019.
  - Quatre postes n'avaient pas de relève identifiée.
  - Des 15 postes restants, 12 ont été pourvus avec la relève identifiée (80 %).

VEILLER À LA SÉCURITÉ ET À LA SANTÉ DE NOS EMPLOYÉS

BUT

- Créer une culture de sécurité ancrée au sein de l'AOE.

MESURES DE RENDEMENT

- Réduction sur douze mois du taux d'incidents comptabilisables (TIC) de l'Agence, avec un objectif de 1,7 ou moins pour 2019
- Réduction sur douze mois du taux de blessures avec interruption de travail (TBIT) de l'Agence, avec un objectif de 0,44 ou moins pour 2019

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Le TIC à la fin de l'exercice 2019 était de 0,77 (inférieur à l'objectif fixé de 1,7 et inférieur au TIC de 1,09 à la fin de l'exercice 2018).
- Le TBIT à la fin de l'exercice 2019 était de 0,11 (inférieur à l'objectif fixé de 0,44 et inférieur au TBIT de 0,33 à la fin de l'exercice 2018).

ACCROÎTRE L'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

BUT

- Améliorer le niveau d'engagement des employés de l'Agence.

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation sur douze mois de l'indice d'engagement des employés de l'Agence, avec un objectif de 72 ou plus pour 2019

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Le Sondage sur l'expérience employé au sein de la FPO de 2019 a débuté le 23 octobre et s'est terminé le 8 novembre; le taux de réponse de l'AOE était de 64 %; les résultats du sondage seront examinés et analysés en 2020 lorsque la FPO les aura communiqués.

ANALYSE PAR LA DIRECTION DES RÉSULTATS FINANCIERS

VUE D'ENSEMBLE

L'année 2019 a été une autre année de résultats financiers positifs pour l'AOE. L'Agence a réalisé un bénéfice net de 9,6 millions de dollars, soit une augmentation de 31,3 % par rapport à 2018, bien au-delà des prévisions pour l'exercice. Les facteurs contributifs comprennent une croissance de 4,1 % du total des revenus de fonctionnement, qui est principalement attribuable à l'augmentation des produits d'exploitation et de l'entretien majeur, la gestion des dépenses et d'autres économies de coûts, ainsi qu'une augmentation des revenus de placement découlant de la stabilité du taux du financement à un jour de la Banque du Canada au cours de l'année. Ces augmentations étaient suffisantes pour compenser une augmentation du total des charges d'exploitation de 3 % résultant d'une combinaison d'augmentations des salaires et des avantages sociaux du personnel de l'unité de négociation et d'autres augmentations de coûts.

Bien que l'Agence ait réussi à augmenter le total des produits d'exploitation et son revenu net en 2019, l'urgence imprévue de la pandémie de la COVID-19 en 2020 peut affecter négativement la capacité de l'Agence à atteindre ses objectifs de croissance futurs, puisque les projets d'infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des clients et d'autres sources de croissance de revenu prévues pourraient être retardés.

BILAN

L'actif net est passé à 222,9 millions de dollars, une hausse de 4,5 % comparativement à 2018, en raison du bénéfice net élevé de 9,6 millions de dollars de l'Agence. L'encaisse et les placements à court terme ont augmenté de 7,9 millions de dollars, en raison principalement de l'augmentation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement et d'exploitation, partiellement contrebalancée par l'acquisition d'immobilisations corporelles.

Les comptes clients ont considérablement augmenté en 2019 par rapport à 2018 (une hausse de 8 millions de dollars). Les comptes clients à court terme représentaient 86 % du total des comptes clients impayés au 31 décembre 2019 par rapport à 92,8 % au 31 décembre 2018. Bien que ce pourcentage puisse paraître élevé, le changement a été principalement attribuable au nombre plus élevé de factures émises par l'Agence à la fin de 2019 afin de permettre une transition en douceur vers le nouveau système de planification des ressources organisationnelles de l'Agence, alors que des paiements d'environ 3,7 millions de dollars au titre des factures de 2019 ont été reçus après le 31 décembre 2019. Lorsque les données sont régularisées de manière à tenir compte de ces paiements, les comptes clients à court terme de l'Agence représentent en fait 95 % du total des comptes clients impayés au 31 décembre 2019, soit une légèrement amélioration par rapport à 2018.

En 2017, le conseil d'administration de l'Agence a approuvé des dépenses totales en immobilisation et réingénierie de 27,8 millions de dollars pour le Programme de renouvellement des activités (PRA), qui a été mis en œuvre au début de 2018. Les immobilisations corporelles nettes de l'Agence ont augmenté de 3,5 millions de dollars par

rapport à 2018 à la suite de l'augmentation des dépenses au titre du PRA en 2019.

L'Agence continue de respecter ses obligations sans recourir à l'endettement et, comme dans les exercices précédents, n'avait aucune obligation financière non réglée en 2019.

PRODUITS

La stratégie de croissance à long terme de l'AOE continue d'être axée sur le maintien de la clientèle actuelle, l'élargissement de la gamme des services offerts à ces clients et l'attraction de nouveaux clients.

L'Agence a réussi à retenir les clients dont les contrats devaient être renouvelés en 2019, en signant plusieurs contrats à long terme de cinq à dix ans. En plus de conserver ses clients, l'Agence a réussi à attirer de nouveaux clients. L'AOE poursuivra d'autres projets semblables à l'avenir et prévoit que ce sera un moteur important de la croissance future des revenus.

Le total des produits d'exploitation a augmenté de 4,4 % par rapport à 2018. Cette augmentation provient d'une combinaison de facteurs comme l'indexation annuelle des revenus en fonction de l'inflation prévue dans les contrats d'exploitation et d'entretien des installations des clients et la perception de revenus supplémentaires provenant de la hausse des services d'entretien majeurs, à mesure que les clients de l'Agence rénovent leurs infrastructures vieillissantes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Le financement fédéral et provincial des infrastructures par l'entremise de programmes comme le Fonds pour l'eau potable et le traitement des eaux usées a continué de permettre aux municipalités d'améliorer leurs infrastructures d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, plusieurs de ces projets ayant contribué à une augmentation totale de 3,7 % des revenus d'entretien majeur.

Les revenus tirés des autres activités de l'Agence comprennent les revenus des services d'ingénierie et des groupes de formation. En 2019, les revenus tirés de ces services ont augmenté de 34,4 % par rapport à l'exercice précédent, en raison principalement du report de projets en 2020.

CHARGES

Le total des charges d'exploitation a augmenté de 3 %, sous l'effet de l'augmentation des salaires, des avantages sociaux et des autres charges d'exploitation, qui ont été partiellement compensées par une réduction de l'amortissement des immobilisations corporelles.

Les augmentations de salaires et d'avantages sociaux de 2,7 % sont attribuables au coût de la vie et aux augmentations de salaire au mérite pour les employés syndiqués, comme le prévoient les conventions collectives de quatre ans des employés de la fonction publique de l'Ontario qui ont été ratifiées en 2017. Les charges sociales ont augmenté en raison de la hausse des salaires et des obligations au titre des avantages sociaux futurs.

Certains des actifs de l'Agence ont été amortis au complet à la fin de 2018, ce qui a été compensé par l'amortissement du PRA, entraînant une augmentation de 13,9 % des coûts d'amortissement en 2019 par rapport à 2018.

La hausse de 2,9 % des autres charges d'exploitation est attribuable à l'augmentation des dépenses de marchandises et autres coûts directement liés à l'exploitation des installations des clients. Ces hausses ont été en partie contrebalancées par la réduction des

dépenses au titre de postes discrétionnaires comme les voyages et les promotions.

Les dépenses consacrées aux mises à niveau des infrastructures et autres services d'entretien ont entraîné une hausse de 3,1 % des coûts de réparation et d'entretien par rapport à 2018, les clients continuant d'améliorer et de réparer leurs installations.

Les coûts des produits chimiques sont fonction du prix et de l'utilisation. En 2019, les coûts des produits chimiques ont augmenté de 9,6 %, sous l'effet de hausses de prix et de l'utilisation de quantités plus importantes par certaines installations clientes. L'Agence a conclu des contrats pluriannuels avec des fournisseurs de produits chimiques, ce qui réduit l'exposition à la volatilité des marchés et aux fluctuations de prix des produits chimiques.

Les coûts d'assurance sont fonction des valeurs assurables, des revenus et de l'historique des sinistres. En 2019, les coûts d'assurance ont augmenté de 6,2 %, en raison principalement de la hausse des primes, de la valeur assurable des installations modernisées et de l'augmentation des revenus, qui ont eu une incidence sur les primes d'assurance des biens et d'assurance de responsabilité civile, respectivement.

REVENUS D'INVESTISSEMENT

Les revenus d'investissement se composent des revenus de placements à court et à long terme, des soldes de trésorerie au jour le jour et des prêts en cours. Les taux d'intérêt de la Banque du Canada sont restés stables en 2019, ce qui a permis de réinvestir les placements venant à échéance en 2019 à des taux d'intérêt de l'ordre de 2 à 3 %, alors que les anciens placements rapportaient moins de 2 %. Compte tenu de la hausse des taux d'intérêt et d'une augmentation modérée de la trésorerie de l'Agence, les revenus de placement ont progressé de 23,2 % par rapport à 2018.

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION QUANT À L'INFORMATION FINANCIÈRE

La direction et le conseil d'administration de l'AOE sont responsables des états financiers et de tous les autres renseignements fournis dans le présent rapport annuel. Les états financiers ont été préparés par la direction conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

L'AOE observe les plus hautes normes d'intégrité de son secteur. Pour protéger ses éléments d'actif, l'Agence dispose d'une gamme de contrôles et de procédés financiers internes rigoureux qui établissent un juste équilibre entre les avantages et les coûts. La direction a conçu et continue d'exécuter des contrôles financiers et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion pour fournir une assurance raisonnable de la fiabilité de l'information financière qu'elle diffuse, conformément aux règlements de l'Agence Des vérifications internes sont réalisées pour évaluer les systèmes et les pratiques de gestion des biens, et des rapports sont présentés à la haute direction.

Le conseil d'administration veille à ce que la direction assume ses responsabilités en matière de contrôle financier et interne. Le conseil d'administration et son comité de la vérification et des finances se réunissent tous les trimestres pour surveiller les activités financières de l'Agence et au moins une fois l'an pour examiner les états financiers et le rapport de l'auditeur externe, ainsi que pour recommander au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs de les approuver.

La vérificatrice générale a examiné les états financiers. Elle a pour mandat d'exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers sont présentés d'une façon conforme aux normes comptables canadiennes pour le secteur public. Le rapport de l'auditeur indépendant explique la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Nevin McKeown
Président et chef de la direction

Tristina Singh
Directrice, Finances (intérimaire)

Toronto (Ontario)
Le 9 juillet 2020

Office of the Auditor General of Ontario
Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Rapport de l'auditeur indépendant

À l'Agence ontarienne des eaux

Opinion

J'ai effectué l'audit des états financiers de l'Agence ontarienne des eaux (« l'AOE »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 décembre 2019, et les états des résultats et de l'évolution de l'actif net et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes complémentaires, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À mon avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'AOE au 31 décembre 2019, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Fondement de l'opinion

J'ai effectué mon audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui m'incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers » du présent rapport. Je suis indépendante de l'AOE conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers au Canada et je me suis acquittée des autres responsabilités déontologiques qui m'incombent selon ces règles. J'estime que les éléments probants que j'ai obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder mon opinion d'audit.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'AOE à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si l'AOE a l'intention de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'AOE**.**

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers

Mes objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant mon opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.

Box 105, 15th Floor
20 Dundas Street West
Toronto, Ontario
M5G 2C2
416-327-2381
fax 416-326-3812

B.P. 105, 15e étage
20, rue Dundas ouest
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
416-327-2381
télécopieur 416-326-3812

www.auditor.on.ca

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, j'exerce mon jugement professionnel et fais preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- j'identifie et évalue les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, conçois et mets en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunis des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder mon opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- j'acquiers une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'AOE;
- j'apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- je tire une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'AOE à poursuivre son exploitation. Si je conclus à l'existence d'une incertitude significative, je suis tenue d'attirer l'attention des lecteurs de mon rapport sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Mes conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de mon rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'AOE à cesser son exploitation;
- j'évalue la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécie si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle.

Je communique aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et mes constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que j'aurais relevée au cours de mon audit.

La vérificatrice générale,

Toronto (Ontario)
Le 9 juillet 2020

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA, ECA

ÉTATS FINANCIERS 2019

État de la situation financière au 31 décembre 2019

(en milliers de dollars)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Actif		
Actif à court terme :		
Encaisse et placements à court terme (note 3a)	**53 352**	**45 410**
Comptes clients, montant net		
Municipalités et autres clients (note 3b)	**43 386**	**35 388**
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	**34**	**169**
Taxe de vente harmonisée à recevoir	**4 593**	**2 634**
Charges payées d'avance	**1 113**	**4 424**
Partie à court terme des sommes à recevoir sur placements relatifs aux installations de distribution d'eau et de traitement des eaux usées (note 2)	**247**	**67**
	102 725	**88 092**
Actif à long terme :		
Placements dans des dépôts à terme (note 3a)	**23 761**	**32 386**
Sommes à recevoir sur placements relatifs aux installations de distribution d'eau et de traitement des eaux usées (note 2)	**51**	**98**
Prêt non remboursé – Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (note 3c)	**120 000**	**120 000**
Immobilisations corporelles, montant net (note 4)	**11 535**	**7 988**
	155 347	**160 472**
Total des actifs	**258 072**	**248 564**
Passif et actif net		
Passif à court terme :		
Comptes créditeurs et charges à payer	**21 196**	**21 037**
Partie à court terme des avantages sociaux futurs (note 8a)	**6 265**	**5 292**
	27 461	**26 329**
Passif à long terme :		
Avantages sociaux futurs (note 8a)	**7 757**	**9 018**
Actif net	**222 854**	**213 217**
Total du passif et de l'actif net	**258 072**	**248 564**

Engagements et éventualités (note 5) (note 7)

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers

Au nom du conseil d'administration

Administrateur

Administrateur

État des résultats et de l'évolution de l'actif net pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2019

(en milliers de dollars)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Produits d'exploitation des services publics :		
Exploitation des services publics	**212 611**	**203 716**
Autres activités	**939**	**1 431**
Total des produits d'exploitation	**213 550**	**205 147**
Charges d'exploitation :		
Salaires et avantages sociaux (notes 8a et 8 b)	**81 862**	**79 670**
Autres charges d'exploitation	**123 712**	**120 209**
Amortissement des immobilisations corporelles	**2 668**	**2 342**
Total des charges d'exploitation	**208 242**	**202 221**
Excédent des produits par rapport aux charges – exploitation des services publics	**5 308**	**2 926**
Intérêts à recevoir sur les placements et les prêts non remboursés et installations en construction après déduction des charges	**4 318**	**3 505**
Sommes à recevoir de prêts (note 2)	**17**	**912**
Excédent des produits par rapport aux charges	**9 643**	**7 343**
Actif net, solde d'ouverture	**213 217**	**205 881**
Rajustement de l'actif net (note 6)	**(6)**	
Actif net, solde de clôture	**222 854**	**213 217**

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers

État des flux de trésorerie pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2019

(en milliers de dollars)

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Encaisse générée par les activités d'exploitation (ou utilisée aux fins de ces activités)		
Excédent des produits par rapport aux charges – exploitation des services publics	**5 308**	**2 926**
Éléments n'ayant aucune incidence sur l'encaisse		
Amortissement des immobilisations corporelles	**2 668**	**2 342**
Diminution des charges au titre des avantages sociaux futurs	**(1 261)**	**(69)**
	6 715	**5 199**
Variation du fonds de roulement hors trésorerie		
Comptes clients	**(9 822)**	**(2 574)**
Charges payées d'avance	**3 311**	**(3 584)**
Comptes fournisseurs et charges à payer	**159**	**4 220**
Indemnités de départ	**973**	**663**
	(5 379)	**(1 275)**
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	**1 336**	**3 924**
Encaisse provenant d'activités de placement		
Intérêts	**4 318**	**3 505**
Principal remboursé sur des prêts	**(133)**	**148**
Diminution des dépôts à long terme	**8 625**	**15 011**
Somme à recevoir des prêts	**17**	**912**
Flux de trésorerie nets liés aux activités de placement	**12 827**	**19 576**
Flux de trésorerie utilisés pour les activités d'investissement en immobilisations		
Immobilisations corporelles acquises	**(6 215)**	**(4 170)**
Flux de trésorerie utilisés pour les activités de financement		
Évolution de l'actif net	**(6)**	**(7)**
Augmentation de l'encaisse et des placements à court terme	**7 942**	**19 323**
Encaisse et placements à court terme, solde d'ouverture	**45 410**	**26 087**
Encaisse et placements à court terme, solde de clôture	**53 352**	**45 410**

GÉNÉRALITÉS

L'Agence ontarienne des eaux (l'« Agence ») a été créée le 15 novembre 1993 aux termes de la Loi de 1993 sur le plan d'investissement (la « Loi »).

L'Agence a pour mission :

(a) d'aider les municipalités, le gouvernement de l'Ontario et d'autres particuliers ou organismes à fournir des services d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées et d'autres services connexes en finançant, planifiant, aménageant, construisant et prodiguant ces services;

(b) de financer et promouvoir la mise au point, la mise à l'essai, la démonstration et la commercialisation de technologies et de services pour le traitement et la gestion de l'eau, des eaux usées et des eaux pluviales;

(c) d'exécuter les activités décrites aux dispositions a) et b) en Ontario et ailleurs afin de protéger la santé humaine et l'environnement et d'encourager la conservation des ressources en eau;

(d) d'exécuter les activités décrites aux dispositions a) et b) en Ontario de façon à étayer les politiques provinciales relatives à l'utilisation des terres et des établissements.

L'Agence est exonérée des impôts fédéraux et provinciaux sur le revenu.

1. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

L'Agence est classée en tant qu'organisme gouvernemental sans but lucratif aux fins de la présentation de l'information financière. Les présents états financiers ont été préparés par la direction conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public applicables aux entités comptables provinciales prescrites par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) du Canada. L'Agence a choisi d'utiliser les normes s'appliquant aux organismes sans but lucratif qui comprennent les chapitres de la série 4200. Les principales conventions comptables sont les suivantes :

(a) Encaisse et placements à court terme

L'encaisse et les placements à court terme sont comptabilisés en fonction du coût. Les intérêts accumulés sont inscrits dans les comptes débiteurs.

(b) Immobilisations corporelles

Les principales charges d'immobilisations dont la durée de vie utile dépasse celle de l'exercice en cours sont comptabilisées en fonction du coût. Les immobilisations corporelles sont amorties selon la méthode linéaire comme suit :

Logiciel	2 à 7 ans
Systèmes informatiques	7 ans
Mobiliers et agencements	5 ans
Matériel roulant	4 à 20 ans
Matériel informatique	3 à 7 ans
Machines et équipement	5 ans
Améliorations locatives	Durée du bail

(c) Comptabilisation des revenus

Les revenus relatifs à des contrats conclus avec les clients pour l'exploitation des installations d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées, qui reposent sur un prix annuel établi, sont constatés suivant des montants mensuels égaux, tel qu'ils ont été gagnés.

Les revenus relatifs aux contrats conclus avec les clients et fondés sur le recouvrement des coûts auxquels s'ajoutent un taux de marge, ou sur le recouvrement des coûts auxquels s'ajoutent des frais de gestion fixes, sont constatés au moment où ces coûts sont engagés.

Les revenus relatifs au travail effectué pour des clients hors du cadre du contrat d'exploitation et d'entretien, comme les réparations d'immobilisations relatives à l'équipement, sont constatés quand les coûts

sont engagés et, en principe, incluent une marge prédéterminée sur le coût de revient.

(d) Instruments financiers

Un instrument financier est un actif qui finira par être réglé en espèces.

Tous les instruments financiers sont évalués à leur coût, qui est plus ou moins égal à la juste valeur.

Les instruments financiers sont les suivants : encaisse et placements à court terme, débiteurs, sommes à recevoir, dépôts à terme, prêts en cours, créditeurs et charges à payer, et futurs avantages sociaux.

Aucun état de réévaluation des gains et des pertes n'a été préparé parce que tous les instruments financiers sont évalués au prix coûtant et qu'il n'y a pas de variation à comptabiliser pour la juste valeur.

(e) Incertitude de mesure

La préparation des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public exige que la direction fasse des estimations et émette des hypothèses qui influent sur les montants déclarés pour les éléments d'actif et de passif à la date des états financiers, ainsi que sur les montants déclarés pour les revenus et les dépenses de l'exercice. Les éléments importants sur lesquels portent de telles estimations et hypothèses sont notamment la charge d'amortissement, les charges à payer et les avantages sociaux futurs. Les résultats réels pourraient différer des meilleures estimations de la direction à mesure que des renseignements additionnels deviennent disponibles.

2. SOMMES À RECEVOIR SUR LES INVESTISSEMENTS DANS LES INSTALLATIONS D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET DE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

Ces investissements représentent la partie principale en souffrance des sommes à recevoir de clients pour les charges d'immobilisations engagées en leur nom par l'Agence, ainsi que les frais de fonctionnement recouvrables, le cas échéant, non facturés.

Les sommes à recevoir sur les investissements s'appuient sur des ententes qui portent intérêt à des taux se situant entre 2,72 % et 8,85 %. L'échéancier de remboursement du capital pour les investissements se présente ainsi :

(période de 12 mois commençant en janvier)	*(en milliers de dollars)*
2020	247
2021	18
2022	19
2023	14
	298
Moins : Partie à court terme	(247)
	51

En août 1999, l'Agence a conclu une entente de prêt pour financer la construction d'un réseau de canalisation d'eau qui a été terminée en mai 2000. Le solde non remboursé du prêt, y compris l'intérêt accumulé, était de 18,6 millions de dollars au 31 décembre 2005. L'Agence a reconnu qu'il s'agissait d'un prêt douteux et, par conséquent, le montant du prêt, soit 18,6 millions de dollars, fait l'objet d'une provision pour créances douteuses. En septembre 2019, l'Agence a recouvré un montant de 0,017 million de dollars (0,912 million de dollars en 2018), ce qui a été comptabilisé en réduction de la provision pour créances douteuses.

À l'exception de la provision décrite dans la présente note, il n'y a pas de provision établie pour les sommes à recevoir sur les investissements.

3. INSTRUMENTS FINANCIERS

(a) Liquidités et investissements

L'Agence a 77,1 millions de dollars dans des dépôts bancaires et des dépôts à terme. Ce montant est réparti comme suit :

	(en milliers de dollars)
Dépôts bancaires	8 966
Dépôts à terme venant à échéance dans l'année (taux d'intérêt allant de 2,10 % à 3,05 %)	44 386
Liquidités et placements à court terme	53 352
Dépôts à terme venant à échéance d'ici deux ans (taux d'intérêt allant de 2,35 % à 2,48 %)	23 761
	77 113

La juste valeur des dépôts bancaires et des dépôts à terme approche leur valeur comptable.

(b) Risque de crédit

L'exposition maximale au risque de crédit correspond au total des placements de fonds liquides et à court terme, des débiteurs, des placements dans des dépôts à terme, des sommes à recevoir et des prêts en cours.

Le risque de crédit de l'Agence est faible, car les débiteurs proviennent de municipalités et sont généralement payés en entier. Des examens de la cote de crédit sont effectués pour les clients autres que les municipalités. Tous les dépôts bancaires et placements à court terme sont détenus par de grandes banques à charte canadiennes.

Voici le détail des sommes à recevoir de municipalités et d'autres clients :

	(en milliers de dollars)
0 à 60 jours	37 601
61 à 90 jours	1 997
91 à 120 jours	1 782
121 à 150 jours	320
Plus de 151 jours	1 686
Total des débiteurs, municipalités et autres clients	**43 386**

Un débiteur est considéré comme étant compromis lorsque le processus de règlement de différend a échoué et que le compte est transmis à un avocat pour que d'autres mesures soient prises. Au 31 décembre 2019, un compte a été considéré comme douteux. Les soldes impayés s'élevaient au total à 0,1 million de dollars (2018 – 0,4 million de dollars). Le montant net des débiteurs comprend une provision pour créances douteuses correspondant à 25 % des débiteurs datant de plus de 60 jours. L'Agence estime que cette pratique atténue le risque de provision incorrecte.

(c) Risque de flux de trésorerie

L'Agence a consenti à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier un prêt de 120 millions de dollars ayant pour date d'expiration le 1er mars 2023 et assorti d'un taux d'intérêt variable de quatre points de base inférieur à la moyenne mensuelle du taux offert en dollars canadiens. De plus, ses dépôts bancaires et à terme sont tributaires des taux d'intérêt en vigueur. L'Agence est donc exposée à un risque de flux de trésorerie lié aux fluctuations des taux d'intérêt.

(d) Autres

L'Agence est exposée à un faible risque associé aux coûts de l'électricité et des produits chimiques, car la plupart des contrats sont structurés de façon à transmettre ces coûts au client.

Mis à part les risques décrits dans les présentes notes, l'Agence n'est pas exposée à d'autres risques de change, de liquidité ou de prix autres sur ses instruments financiers.

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Net 31 décembre 2019	Net 31 décembre 2018
Logiciel	9 931	4 765	**5 166**	3 216
Systèmes informatiques	1 584	1 420	**164**	356
Mobiliers et agencements	97	58	**39**	50
Matériel roulant	4 006	3 466	**540**	496
Matériel informatique	4 323	2 288	**2 035**	1 018
Machines et équipement	982	594	**388**	443
Améliorations locatives	359	330	**29**	70
Logiciels en développement	1 907	-	**1 907**	2 339
Améliorations locatives en cours	1 267	-	**1 267**	-
	24 456	12 921	**11 535**	7 988

Le conseil d'administration a approuvé des dépenses d'immobilisations et de réingénierie d'un montant maximal de 14,7 millions de dollars pour les exercices 2012 et ultérieurs afin de moderniser la technologie de l'information utilisée pour l'exploitation et l'entretien ainsi que l'infrastructure de l'Agence. Au 31 décembre 2017, 12,9 millions de dollars avaient été dépensés et le projet est maintenant terminé. En 2017, le conseil d'administration a approuvé des dépenses d'immobilisations et de réingénierie du Programme de renouvellement des activités (PRA) de l'Agence, dont la mise en œuvre a commencé en 2018, d'un montant maximal de 27,8 millions de dollars. Le PRA est axé sur des investissements stratégiques dans l'infrastructure, les systèmes de TI et les pratiques commerciales. Au 31 décembre 2019, les dépenses se chiffraient à 8,8 millions de dollars, dont 6,7 millions de dollars ont été comptabilisés, incluant 1,9 million de dollars dans le cadre de projets permanents. De plus, 1,3 million de dollars ont été comptabilisés à l'actif pour la construction en cours du nouveau siège social de l'AOE.

5. ENGAGEMENTS RELATIFS À LA LOCATION

Les paiements annuels de location effectués aux termes de contrats de location-exploitation relativement à l'ensemble du matériel de bureau, des locaux et des véhicules se répartissent comme suit :

	(en milliers de dollars)
2020	2 800
2021	2 481
2022	1 966
2023	1 412
2024	1 047
Par la suite	5 630
	15 336

En janvier 2019, l'Agence a conclu un bail pour son siège social au 2085, rue Hurontario, à Mississauga. Le nouveau bail, d'une durée de 10 ans, prévoit des paiements de location totalisant au moins 5,4 millions de dollars pendant cette période. Le bail commence le 1er juillet 2020 et se termine le 30 juin 2030. Le bail actuel du siège social a été prolongé jusqu'au 30 septembre 2020 en raison des incertitudes liées à la COVID-19. Le siège social de l'AOE déménagera à Mississauga en 2020.

6. ACTIF NET

Lorsque l'Agence a été créée, le solde d'ouverture de l'actif net a été fourni par la province de l'Ontario sous forme de la valeur comptable de l'actif net au-delà des obligations prises en charge.

Les redressements ultérieurs du solde visent les coûts, comme les frais juridiques, qui ont trait aux biens reçus par la province de l'Ontario lorsque l'Agence a été créée.

7. ÉVENTUALITÉS

(a) Passif éventuel

L'agence est mise en cause dans diverses réclamations fondées en droit découlant du cours normal des activités, dont le résultat ne peut être déterminé pour le moment. La plupart des réclamations fondées en droit sont couvertes par une assurance dont la franchise varie entre 5 000 $ et 100 000 $, selon le moment où s'est produit l'événement ayant donné lieu à la réclamation et la nature de celle-ci.

(b) Lettres de crédit

L'Agence a une marge de crédit de 50 millions de dollars auprès de la Banque Royale du Canada. Au 31 décembre 2019, 16,9 millions de dollars (2018 – 16,4 millions de dollars) de cette marge de crédit avaient été utilisés pour accorder des lettres de crédit à des municipalités, conformément à leur contrat d'exploitation et d'entretien.

8. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

(a) Avantages sociaux futurs autres que les régimes de retraite

L'Agence doit verser les prestations de fin d'emploi prévues par la loi, les vacances non payées et les indemnités pour accidents du travail.

Le coût de ces avantages sociaux futurs a été évalué à 14,0 millions de dollars (2018 – 14,3 millions de dollars), dont un montant de 6,3 millions de dollars (2018 – 5,3 millions de dollars) représente un élément du passif à court terme. Le montant imputé à l'état des revenus en 2019 était de 0,9 million de dollars (2018 – 0,1 million de dollars) et est inclus dans le poste des salaires et des avantages sociaux de l'état des résultats d'exploitation et de l'évolution de l'actif net.

La partie des avantages sociaux futurs représentant les indemnités de départ totalisait 6,3 millions de dollars, dont 3,7 millions de dollars à long terme. La partie à long terme a été calculée en fonction des hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 2,39 % (2018 – 2,23 %) et nombre d'années estimé avant le

départ à la retraite de chaque employé. En raison des changements apportés à la politique relativement à ces avantages sociaux, aucune hypothèse n'a été émise en ce qui a trait à l'augmentation des salaires et traitements (2018 – zéro pour cent). Ces hypothèses constituent la meilleure estimation de la direction.

Les avantages sociaux futurs comprennent une obligation estimative de 3,0 millions de dollars (2018 – 3,6 millions de dollars) au titre des indemnités pour accidents du travail. Ce montant a été établi à partir des calculs actuariels les plus récents en date du 31 décembre 2018 fournis par la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT).

La direction est d'avis que le solde du 31 décembre 2019 ne sera pas sensiblement différent. Tout redressement du solde cumulatif estimé de l'obligation liée à la CSPAAT sera comptabilisé au cours de l'exercice où la CSPAAT en fournira le montant actualisé.

(b) Régime de retraite

Les employés à temps plein de l'Agence participent à la Caisse de retraite des fonctionnaires (CRF) et à la Caisse de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (CR-SEFPO), qui sont des régimes de retraite à prestations déterminées pour les employés de la province de l'Ontario et de nombreux organismes provinciaux. La province de l'Ontario, qui est le seul promoteur de la CRF et copromoteur de la CR-SEFPO, établit les paiements annuels de l'Agence pour les caisses. Comme les promoteurs sont chargés de veiller à ce que les caisses de retraite soient financièrement viables, tout excédent ou déficit actuariel non financé découlant des évaluations actuarielles prévues par la loi ne sont ni des biens ni des obligations de l'Agence. Les paiements annuels de l'Agence de 5,3 millions de dollars (2018 – 5,0 millions de dollars) sont inclus dans les salaires et les avantages sociaux figurant dans l'état des résultats d'exploitation et de l'évolution de l'actif net.

9. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Du fait de la relation de l'Agence avec la province, les opérations suivantes entre apparentés existent :

(i) L'Agence a reçu des revenus de 2,5 millions de dollars (2018 – 3,8 millions de dollars) de la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier pour les services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées rendus. Ces services ont été fournis à des tarifs concurrentiels, semblables à ceux dont bénéficient d'autres clients de l'AOE.

(ii) L'Agence a reçu des revenus de 1,2 million de dollars (2018 – 2,2 millions de dollars) du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs pour les services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées rendus. Ces services ont été fournis à des tarifs concurrentiels, semblables à ceux dont bénéficient d'autres clients de l'AOE.

(iii) L'Agence a reçu des revenus de 1,3 million de dollars (2018 – 0,6 million de dollars) du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines pour les services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées rendus. Ces services ont été fournis à des tarifs concurrentiels, semblables à ceux dont bénéficient d'autres clients de l'AOE.

(iv) L'Agence a reçu des fonds de 0,3 million de dollars (2018 – 0,1 million de dollars) de la part de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité pour le projet pilote de rémunération au rendement.

(v) Comme il est indiqué dans la note 3 c), l'Agence a accordé un prêt de 120 millions de dollars, en cours, à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier.

(vi) L'Agence a reçu des revenus de 0,031 million de dollars (2018 – 0,026 million de dollars) du ministère des Richesses naturelles et des Forêts pour les services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées rendus. Ces services ont été fournis à des tarifs concurrentiels, semblables à ceux dont bénéficient d'autres clients de l'AOE.

(vii) L'Agence a reçu des revenus de 0,028 million de dollars (2018 – 0,032 million de dollars) du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs pour le Programme Expérience Été.

(viii) L'Agence compte sur la province pour traiter la paie et administrer les avantages sociaux, ainsi que pour obtenir des services juridiques et de vérification interne. La province assume certains de ces frais administratifs.