ONTARIO CLEAN WATER AGENCY
AGENCE ONTARIENNE DES EAUX

Rapport annuel

2022

Votre Partenaire
FIABLE
EN MATIÈRE D'EAU
Pour La Vie

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

Table des matières

Message de la présidente et chef de la direction
et du président du conseil d'administration 3

Aperçu 6

Gouvernance et reddition de comptes 9

Principales activités – rendement en 2022 11

Aperçu des principales réalisations en 2022 16

Mesure du rendement – résultats de 2022 32

Analyse des résultats financiers par la direction 41

Responsabilité de la direction quant à l'information financière 43

États financiers 2022 46

Message de la présidente et chef de la direction et du président du conseil d'administration

L'année 2022 a été de bien des façons une année de renouveau pour l'Agence ontarienne des eaux (AOE). Après plus de deux ans passés dans le contexte de la COVID-19, 2022 a marqué le retour aux activités normales, quoique ponctuées de changements permanents dans les façons de faire de l'Agence pour répondre aux besoins de ses clients municipaux et autres.

Le personnel a repris le travail en présentiel, les employés des bureaux administratifs et régionaux réintégrant leur lieu de travail quelques jours par semaine; les réunions en personne, les visites chez les clients et la participation à des activités de l'industrie ont également repris. Bien que l'Agence ait traversé la pandémie sans grandes perturbations de ses activités, ces années de restrictions ont eu une incidence durable sur bon nombre de ses gestionnaires et employés, sur le plan tant professionnel que personnel. L'importance de la santé physique et mentale pour le bien-être du personnel a été largement reconnue, ce qui a mené à l'implantation du Programme pour la santé mentale et le mieux-être de l'Agence.

Le conseil d'administration et le comité de l'équipe de gestion se sont attachés tout au long de l'année à revoir les orientations stratégiques globales de l'AEO, en commençant par l'actualisation de sa vision, de sa mission et de ses valeurs. Les nouveaux énoncés de vision, de mission et de valeurs, qui se trouvent à la page 5 du présent rapport, constituent la base du plan stratégique actualisé de l'Agence, qui est en cours de finalisation et sera soumis à l'approbation du conseil d'administration plus tard en 2023.

La reprise des activités en personne avec les membres du personnel et les clients partout dans la province ainsi que le renforcement de ces relations étaient aussi d'importantes priorités pour l'Agence. Les employés sont essentiels à tout ce que fait l'AOE. Personne ne connaît mieux qu'eux les défis auxquels l'Agence fait face et les façons de les surmonter. C'est pourquoi les membres de la haute direction ont rencontré le personnel de tous les secteurs d'activité de l'Agence tout au long de l'année dans le cadre d'une série de séances de consultation globales et régionales afin de recueillir des commentaires sur l'orientation stratégique et les initiatives clés de l'AOE. La rétroaction obtenue lors de ces rencontres a grandement contribué à définir les objectifs décrits dans le Plan stratégique actualisé de l'AOE.

L'année 2022 a été fructueuse sur le plan commercial. L'AOE a enregistré de très bons résultats financiers, avec un bénéfice net de 7,3 millions de dollars, soit un montant supérieur à ce qui était prévu pour l'année, malgré une augmentation du coût des biens et services et d'autres facteurs qui ont une incidence sur les dépenses. Bien qu'elle n'ait pas atteint ses objectifs de nouvelles ventes pour l'année, l'AOE a conservé la grande majorité de ses clients dont le contrat arrivait à échéance. Elle a également continué de se concentrer sur la prestation de services à valeur ajoutée, comme le réacheminement des déchets organiques et la récupération des ressources, la gestion des actifs, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie et la planification et l'exécution des projets d'immobilisations, pour s'assurer que ses clients tirent le maximum de leur investissement

dans les processus d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées, sans perdre de vue les objectifs commerciaux et de croissance de l'AEO. Ces réalisations et d'autres initiatives sont décrites tout au long du rapport.

La fourniture d'une aide aux Premières Nations de l'Ontario pour la gestion de leurs systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées continue d'être une autre priorité de l'Agence. Outre les rencontres organisées régulièrement avec les membres de son Cercle consultatif des Premières Nations pour recueillir des commentaires sur ce qu'elle peut faire pour mieux soutenir les Premières Nations de l'Ontario, l'Agence a créé un Bureau pivot pour les services aux Autochtones. Ce bureau sera chargé de la gestion de toutes les activités et autres initiatives de l'Agence relatives aux Premières Nations, y compris aider les collectivités clientes des Premières Nations à gérer et à maintenir leur infrastructure hydrique, et fournir des services d'intervention d'urgence, sur demande.

D'autres initiatives permanentes se sont poursuivies au cours de l'année, dont le Programme de renouvellement des activités de l'Agence, qui vise notamment à améliorer ses systèmes technologiques et ses pratiques commerciales. Des changements ont été apportés pour améliorer les méthodes d'achat, y compris chercher à régler de manière proactive les problèmes de la chaîne d'approvisionnement et d'autres préoccupations, comme l'inflation des prix des biens et services. L'Agence a aussi poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie pluriannuelle en matière de diversité et d'inclusion dont l'efficacité globale sera évaluée en 2023.

En plus de stimuler la croissance commerciale et de soutenir son personnel et ses clients, l'AOE a continué d'appuyer des initiatives qui créent de la valeur pour la province et la population de l'Ontario. Parmi ces initiatives, mentionnons le programme ontarien de surveillance de la COVID-19 dans les eaux usées, qui permet de détecter et de surveiller la présence de la COVID-19 dans des échantillons d'eau prélevés un peu partout dans la province et d'aider les bureaux de santé publique à déterminer, à suivre et à gérer les potentielles éclosions de COVID-19.

Le personnel a pu retourner dans les collectivités servies par l'Agence pour soutenir les clients en participant à des festivals de l'eau et à d'autres activités communautaires, et pour faire valoir l'importance de l'eau et de l'éducation sur l'eau. L'Agence a également amorcé la mise en œuvre des plans d'action élaborés suite aux recommandations découlant de la vérification de l'optimisation des ressources menée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario en 2021.

Si l'AOE a de nombreux accomplissements à son actif en 2022, et dont elle peut être fière, elle a également fait face à des difficultés. L'inflation et la pénurie de biens ont eu des répercussions tant sur l'Agence que sur ses clients tout au long de l'année et demeuraient problématiques au moment de la rédaction du présent rapport. Les taux de roulement de personnel plus élevés et la concurrence sur le marché du travail ont également compliqué la dotation dans de nombreux secteurs de l'Agence. Avec l'appui du conseil d'administration, l'équipe de direction a travaillé d'arrache-pied pour trouver des solutions à court et à long terme à ces problèmes et à d'autres difficultés, et elle continuera de le faire.

En 2023, la priorité absolue de l'Agence consistera toujours à soutenir son principal actif, son personnel, et à trouver des solutions aux problèmes de recrutement et de maintien en poste. Le conseil et le comité de l'équipe de gestion se réjouissent à l'idée de travailler ensemble pour finaliser l'actualisation du plan stratégique à long terme de l'Agence et mettre en œuvre notre plan afin de mieux soutenir notre personnel, nos clients et la population de l'Ontario.

Alicia Fraser
Présidente et chef de la direction

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

Aperçu

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 de municipalités, de Premières Nations, d'institutions et d'entreprises du secteur privé.

Outre des services d'exploitation et d'entretien, 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 actifs. L'objectif de l'AOE est d'aider les clients à gérer leurs installations d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées, ainsi que leurs réseaux connexes de distribution et de collecte, à chaque étape du cycle de vie des actifs afin de s'assurer que ces actifs atteignent leur pleine espérance de vie et pour aider les clients à veiller à la viabilité à long terme de leurs réseaux d'alimentation en eau et de traitement des eaux usées. Dans tout ce qu'elle fait, l'AOE est résolument déterminée à instaurer des technologies, des solutions et des processus innovateurs afin d'améliorer l'efficience des activités d'exploitation et la fiabilité.

L'AOE recourt à une structure de services partagés prévoyant le partage de certains membres du personnel et de certaines ressources entre les grandes usines municipales et les petites installations municipales, satellites et des Premières Nations pour assurer une optimisation géographique. La structure 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. De plus, les clients bénéficient de la mise en commun de services de gestion, d'administration et de soutien spécialisé.

La majorité des employés de l'AOE travaillent directement au développement et à la prestation de solutions pour les clients. Ce sont des gens très compétents qui ont une longue expérience du secteur de l'eau et des eaux usées. Quelques employés fournissaient des services d'exploitation aux clients municipaux de l'AOE avant même la création de l'Agence en 1993, lorsqu'ils travaillaient pour les organismes qui ont précédé l'AEO, soit la Division de l'exploitation des services publics du ministère de l'Environnement et la Commission des ressources en eau de l'Ontario, laquelle avait été créée en 1956 pour superviser les ressources en eau de la province.

L'AOE 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. Le personnel de l'AOE traite l'eau et les eaux usées tant pour des municipalités pouvant compter 1,4 million d'habitants dans la région de Peel que 2400 habitants à Moose Factory. L'AOE est également fière de compter de nombreuses Premières Nations parmi ses clients.

L'AOE étant un organisme provincial, la protection de la santé et de la sécurité de la population est sa plus grande priorité. Les équipes d'intervention d'urgence spécialement outillées et formées de l'AOE sont disponibles en permanence pour intervenir dans les 24 heures en cas d'urgence dans le domaine de l'eau et des eaux usées partout en Ontario, constituant ainsi un service essentiel pour la province. L'AOE ayant des établissements disséminés un peu partout en Ontario, son personnel est toujours à proximité, prêt à fournir des ressources d'urgence si cela est nécessaire.

L'AOE soutient la province dans la protection de l'eau potable pour ses habitants et dans la sauvegarde de ses lacs et rivières en offrant des services de formation aux exploitants des réseaux d'eau au nom du Centre de Walkerton pour l'assainissement de l'eau, et en offrant une formation directement aux exploitants de réseaux de traitement des eaux usées de la province. L'éducation est une autre façon dont l'AOE ajoute de la valeur en sus des services qu'elle fournit directement aux clients. Les programmes de sensibilisation de l'AOE dans les écoles et les collectivités sensibilisent le public à la valeur de l'eau et à l'importance de la protection de l'environnement.

Partout au Canada et dans le monde, les infrastructures vieillissantes et les contraintes budgétaires des municipalités obligent les services d'eau à rechercher des moyens de faire plus avec moins. L'AOE fait en sorte que ses clients prennent des décisions d'investissement éclairées en matière d'infrastructure; elle les aide à élaborer des plans exhaustifs concernant les installations d'eau et d'eaux usées axés sur leurs besoins d'infrastructure pour au moins les dix prochaines années. Le modèle de services partagés de l'Agence constitue une façon rentable de gérer ces infrastructures. L'AOE aide également ses clients à obtenir du financement fédéral et provincial pour mettre en œuvre ces plans.

Les municipalités, et l'industrie de l'eau dans son ensemble, cherchent à améliorer les façons de gérer les réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, notamment en ce qui a trait à la durabilité. L'AOE travaille avec ses clients à améliorer la résilience de leur infrastructure, ainsi qu'à réduire la consommation d'énergie et la production de gaz à effet de serre grâce à des pratiques de gestion exemplaires et à la technologie. Cela comprend entre autres de transformer les déchets biosolides des usines de traitement des eaux usées et d'autres déchets alimentaires et organiques en sources d'énergie potentielles.

L'AOE 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 Internet. Le but de l'Agence est de faire en sorte que son personnel des services d'exploitation et ses clients aient facilement accès à des renseignements actualisés pour toutes les installations qu'elle exploite.

Le succès de ces initiatives permettra à l'AOE de continuer à offrir le plus haut niveau de service qui soit aux collectivités ontariennes, tout en aidant la province à protéger la santé de ses résidents ainsi qu'à conserver et à maintenir ses ressources en eau pour les générations actuelles et futures.

Vision, mission et valeurs

Vision et mission

Bien que la vision, la mission et les valeurs précédentes aient bien servi l'Agence ces dix dernières années, force est de constater que le monde a changé, tout comme l'AOE. L'Agence a donc actualisé sa vision, sa mission et ses valeurs pour mieux refléter les points de vue de son personnel et se doter d'une vision qui l'orientera pour les cinq à dix prochaines années.

La nouvelle vision de l'AOE est d'être « **Votre partenaire fiable en matière d'eau pour la vie** »; cette vision est assortie d'une mission adaptée aux priorités formulées par ses employés et partenaires, et d'une collaboration nécessaire pour les concrétiser « **Fournir ensemble des services liés à l'eau et aux eaux usées visant à protéger la santé et la viabilité des collectivités.** »

Valeurs

Les valeurs de l'AOE reposent sur l'établissement de relations de confiance avec les clients et les autres parties prenantes. Les nouvelles valeurs de l'Agence décrivent ce qui importe le plus aux employés, et elles reflètent plus exactement la responsabilité de l'Agence envers eux.

Travail d'équipe
Nous partageons nos connaissances, nos compétences et nos talents à l'échelle locale et collaborons avec nos partenaires afin de répondre aux besoins des collectivités que nous desservons.

Fiabilité
Nous fournissons des services essentiels en respectant les normes de conformité, voire en les dépassant, et tenons les engagements pris envers nous-mêmes et nos partenaires.

Compréhension
Nous écoutons nos partenaires et collaborons avec eux afin de trouver des solutions qui répondent à leurs besoins.

Sécurité
Nous considérons la santé, la sécurité et le bien-être de notre personnel et des collectivités où nous vivons et travaillons comme notre priorité principale.

Transparence
Nous communiquons entre nous et avec nos partenaires de manière ouverte, honnête et authentique.

Environnement
Nous protégeons l'environnement en trouvant des solutions innovatrices afin de renforcer la santé et la viabilité des collectivités que nous desservons.

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

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 en ce qui concerne 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 membres dont les compétences et les expériences diversifiées lui permettent d'assumer efficacement ses responsabilités en matière de gérance. Collectivement, le conseil possède une expertise dans les secteurs privé et public, ainsi que dans la gestion de sociétés municipales et de 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 un certain nombre de 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 peuvent également être mis sur pied lorsque le conseil le juge nécessaire afin de fournir une orientation à la direction et de superviser des initiatives particulières de l'Agence.

Reddition de comptes

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, médecins hygiénistes, 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 au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs aux fins d'approbation, en vue de son dépôt à l'Assemblée législative provinciale et mis à la disposition de 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, les vérifications internes périodiques 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*;

Membres du conseil, mandat et rémunération des administrateurs

À la fin de 2022, le conseil comptait douze membres, dont le président.

Le total de la rémunération des administrateurs en 2022 se chiffrait à 97 375 $. 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.

La composition du conseil de l'AOE a changé en 2022, notamment avec le départ d'un membre (Michael Thorne) et la nomination d'un nouveau membre (Nike Dattani).

Indemnités journalières en 2022 – Membres actuels et anciens du conseil :

Au 31 décembre 2022, les membres du conseil d'administration et la durée de leur mandat, ainsi que les indemnités journalières versées aux administrateurs en 2022 étaient les suivants :

Administrateur	Date de la première nomination	Échéance du mandat	Indemnités journalières en 2022
Joseph Pennachetti (président)	8 février 2018	7 février 2024	26 775,00 $
Richard Austin	13 novembre 2019	8 février 2026	3 600,00 $
Nike Dattani	10 février 2022	9 février 2025	5 600,00 $
Melanie Debassige	23 octobre 2013	22 octobre 2025	6 300,00 $
Joe Farag	10 juin 2021	9 juin 2024	8 500,00 $
Laila Hulbert	21 janvier 2021	20 janvier 2024	3 600,00 $
Debbie Korolnek	8 mars 2017	5 avril 2026	6 600,00 $
Hao « Artie » Li	29 juillet 2021	28 juillet 2024	5 400,00 $
Quirien Muylwyk	14 février 2020	15 février 2026	6 000,00 $
Amy Syed	7 janvier 2021	6 janvier 2024	3 600,00 $
Michael Thorne*	19 juin 2013	24 octobre 2022	4 600,00 $
Michael Watt	9 juillet 2020	10 août 2025	5 500,00 $
Mitchell Zamojc	20 avril 2016	8 mai 2025	11 300,00 $
RÉMUNÉRATION TOTALE DU CONSEIL			**97 375,00 $**

** Ancien membre du conseil.*

Principales activités – rendement en 2022

L'AOE traite chaque jour plus d'un milliard de litres d'eau de source pour fournir de l'eau potable saine, et elle traite une quantité similaire d'eaux usées avant de les retourner dans l'environnement. Au nom des propriétaires de systèmes, l'AOE exploite, entretient et gère des installations allant de petits systèmes de puits ruraux et de lagunes aux vastes systèmes urbains d'alimentation en eau, de traitement des eaux usées et de traitement des eaux pluviales servant des millions de personnes.

L'exploitation et l'entretien d'installations d'approvisionnement en eau, de traitement des eaux usées, de traitement des eaux pluviales et d'installations connexes constituent les principales activités de l'AOE. Le personnel de l'Agence qui s'occupe de l'exploitation et de l'entretien de centaines de systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées dans la province est épaulé par des spécialistes de la ressource à l'interne qui fournissent un soutien spécialisé dans certains secteurs, notamment la gestion des actifs, l'optimisation des processus, la gestion de l'énergie, l'exécution des projets d'immobilisations et la gestion de projet.

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

- maintiennent les services dans les installations des clients, dans un souci de responsabilité environnementale et de santé publique;
- se conforment à toutes les exigences en matière de permis et de certificats, de même qu'aux lois pertinentes tout en respectant les normes gouvernementales, en produisant des rapports et en se tenant au fait des nouveaux règlements;
- fournissent une protection d'assurance appropriée et établissent et tiennent à jour des plans de contingence et d'urgence adéquats;
- offrent un programme sur la santé, la sécurité et le bien-être au travail et un système de gestion de la qualité et de l'environnement [SGQE] par l'entremise du programme de conformité de l'Agence;
- produisent des rapports détaillés qui font état de la conformité environnementale, des exigences en matière d'immobilisations et de la planification
- gèrent toutes les exigences applicables en matière de ressources humaines pour les clients de l'Agence, notamment en offrant une formation appropriée pour satisfaire aux exigences réglementaires et en s'assurant que le personnel responsable de l'exploitation et de l'entretien a la certification et les connaissances voulues.
- geable operations and maintenance staff.

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

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

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

Tous les bons de travail sont stockés numériquement dans le système de gestion des travaux (SGT) automatisé de l'AOE auquel les clients peuvent accéder aux fins d'examen. Des rapports sommaires sont présentés tous les trois mois ou selon ce qu'ont convenu l'AOE et le client. Les données sur la performance des systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, y compris sur les flux et les résultats d'échantillonnage, sont saisies dans le logiciel de gestion des données sur les processus de l'AOE, qui permet à l'Agence d'offrir à ses clients un moyen normalisé, systématique et fiable de collecter, de stocker et de récupérer les données d'exploitation. Cette information est aussi fournie aux clients tous les trois mois à des fins d'examen et d'analyse. Les informations sur l'exploitation des systèmes des clients sont aussi saisies dans des registres électroniques, qui constituent un système plus fiable et plus responsable que les registres papier traditionnellement utilisés dans l'industrie.

Les services d'entretien sont fondés sur les pratiques exemplaires de l'industrie et les 29 années d'expérience de l'AOE dans le domaine de l'exploitation et de l'entretien. Les plans d'entretien sont élaborés en fonction des pratiques exemplaires et des directives d'entretien des fabricants. Diverses stratégies d'entretien et d'exploitation permettent de s'assurer que les activités d'exploitation sont maintenues comme prévu. La stratégie de protection des actifs de l'AOE comprend un entretien préventif fondé sur des tâches standard à l'appui des niveaux de service requis de chaque actif. La fréquence et la nature de ces tâches sont revues et adaptées en collaboration avec les exploitants locaux, compte tenu du contexte d'exploitation des actifs à l'échelle locale. Cet exercice facilite l'élaboration d'un plan d'entretien adapté, qui répond aux objectifs du programme.

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

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

Pour déterminer et atténuer proactivement les risques, le programme d'entretien préventif de l'AOE comprend des activités d'entretien régulier et de suivi recommandées par les fabricants de l'équipement ou conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie, y compris des inspections périodiques, l'entretien sous garantie et l'étalonnage. Des plans d'entretien déterminés

contribuent à réduire le risque de défaillance des installations et à assurer une diligence appropriée et la viabilité des actifs.

Les travaux d'urgence ou non planifiés sont plus coûteux que les travaux planifiés. Pour cette raison, et pour assurer un service fiable dans chaque installation, l'AOE cherche à minimiser les travaux d'urgence en appliquant son programme d'entretien périodique et préventif. Par contre, des travaux d'entretien d'urgence peuvent être nécessaires lorsqu'il faut effectuer une réparation, un remplacement ou un renouvellement non prévu.

Si un client le demande, l'AOE produira des plans détaillés de gestion des actifs; il s'agit d'une offre de service à coût additionnel. Les plans de gestion des actifs sont fondés sur les connaissances approfondies des équipes locales chargées de l'exploitation et de l'entretien, les données sur l'exploitation et l'entretien, les données du SGT et les principes directeurs de l'industrie. Les données tirées de ces sources sont compilées dans les plans financiers, les études des tarifs et les plans d'immobilisations qui aideront les clients à prendre des décisions éclairées quant à la planification et aux dépenses d'immobilisations, afin d'assurer la durabilité de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

Catégorie de rendement	Cible de rendement de l'Agence pour 2022	Résultat en fin d'exercice	Cible atteinte
Inspection des systèmes d'alimentation en eau*	▪ Pas plus de 2 systèmes d'approvisionnement en eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection inférieure à 90 %	▪ 4 inspections en 2022 dont le résultat était inférieur à 90 %	Non
	▪ Plus de 75 % des systèmes d'approvisionnement en eau exploités par l'AOE obtiennent une note d'inspection de 100 %	▪ 64,2 % des inspections ont obtenu une note de 100 %, ce qui est inférieur à la cible de 75 % ▪ L'AOE a atteint un taux global d'inspection des systèmes d'approvisionnement en eau potable de 98,3 %	Non
Inspection des systèmes de traitement des eaux usées*	▪ Pas plus de 5 systèmes de traitement des eaux usées exploités par l'AOE font l'objet de rapports d'inspection indiquant plus de 5 cas de non-conformité	▪ Aucun système de traitement des eaux usées n'a fait l'objet de rapports d'inspection indiquant 5 cas de non-conformité ou plus	Oui
Incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau	▪ 20 incidents ou moins relatifs à la désinfection	▪ 16 incidents relatifs à la désinfection ont été signalés en 2022	Oui
	▪ 10 incidents ou moins relatifs à l'efficacité des filtres (turbidité)	▪ 6 incidents relatifs à l'efficacité des filtres (turbidité) ont été signalés en 2022	Oui

Catégorie de rendement	Cible de rendement de l'Agence pour 2022	Résultat en fin d'exercice	Cible atteinte
Avis d'ébullition de l'eau	▪ 4 avis ou moins résultant d'incidents relatifs à la désinfection ou à des facteurs microbiologiques	▪ 6 avis ou moins résultant d'incidents relatifs à la désinfection ou à des facteurs microbiologiques en 2022	Non
	▪ Tout au plus 75 avis résultant de toutes les autres causes (bris, réparation, installation)	▪ 72 avis résultant de toutes les autres causes	Oui
Limites d'effluents	▪ Tout au plus 3 installations de traitement des eaux usées obtiennent un taux de conformité inférieur à 90 % pour les limites d'effluents	▪ 3 installations de traitement des eaux usées ont signalé des dépassements résultant en un taux de rendement inférieur à 90 % en 2022	Oui
Cas de contournement	▪ Pas plus de 30 cas de contournement attribuables à des raisons autres qu'une charge hydraulique (problèmes d'équipement, pannes d'électricité, etc.)	▪ 20 installations ont déclaré un total de 25 contournements pour des raisons autres qu'une charge hydraulique	Oui

Catégorie de rendement	Cible de rendement de l'Agence pour 2022	Résultat en fin d'exercice	Cible atteinte
Permis d'exploitant	▪ Maintien d'un nombre suffisant d'employés titulaires d'un permis de classe 3 ou 4 pour gérer les installations de niveau 3 et 4 exploitées par l'AOE	▪ 28,3 % des exploitants de l'Agence sont titulaires d'au moins un permis de classe 3 ou 4 pour gérer les installations d'alimentation en eau ▪ 22,7 % des exploitants de l'Agence sont titulaires d'au moins un permis de classe 3 ou 4 pour gérer les installations de traitement des eaux usées. ▪ Bien que cela représente un nombre adéquat d'employés pour assurer l'exploitation des installations de niveau 3 et 4 de l'Agence, celle-ci éprouvera des difficultés si ce pourcentage diminue avec le temps en raison de départs à la retraite et de démissions, de problèmes de recrutement de personnes qualifiées à l'externe et du temps qu'il faut au personnel pour acquérir les connaissances et l'expérience pour obtenir une certification de niveau supérieur	Oui
Permis d'exploitant	▪ Maintien des permis d'exploitant responsable en chef du niveau requis pour toutes les installations exploitées par l'AOE	▪ Maintien d'un exploitant responsable en chef dans toutes les installations exploitées par l'AOE ▪ Bien qu'il y ait actuellement suffisamment d'employés titulaires d'un permis approprié pour agir comme exploitant responsable en chef pour toutes les installations exploitées par l'AOE, l'Agence aura des problèmes si les exploitants responsables en chef actuellement en place partent à la retraite ou démissionnent de leur poste et ne sont pas remplacés par des personnes ayant la classe de permis requise pour assumer ce rôle	Oui

**Comprend les résultats de toutes les inspections de 2022 reçus au 11 mai 2023, à l'exception de celles amorcées dans les 18 premiers mois d'un nouveau contrat.*

Aperçu des principales réalisations en 2022

Tout au long de 2022, l'AOE a travaillé sans relâche pour atteindre les objectifs décrits dans la lettre de mandat annuelle du ministre. Un aperçu du rendement de l'Agence par rapport à ces objectifs et d'autres réalisations clés est présenté ci-dessous.

Pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a continué d'avoir des répercussions sur l'Agence en 2022, quoique de façon moins marquée qu'au cours des deux années précédentes. Tout au long de la pandémie, l'AOE a déployé des efforts considérables et fructueux pour maintenir ses activités dans toute la province et réduire au minimum les répercussions de la pandémie sur ses clients, tout en continuant à assurer un environnement de travail sain et sécuritaire à ses employés.

Le programme de gestion d'urgence exhaustif de l'AOE, qui comprend des plans d'intervention en cas d'urgence et de pénurie critique de personnel pour chacune des installations exploitées par l'Agence, ainsi que des plans organisationnels d'intervention d'urgence et de poursuite des activités, a grandement contribué à réduire les effets de la pandémie sur le personnel et les clients. Depuis le début de la pandémie, l'Agence a continué à exploiter et à maintenir les installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des clients et des collectivités qu'ils servent sans perturbation ou presque.

Bien que la plupart de ses activités normales aient repris en 2022, l'AOE demeure vigilante quant à la protection de la santé et de la sécurité de ses employés et elle assure le suivi et la gestion des répercussions persistantes de la pandémie sur ses activités, son personnel et ses clients.

Vérification de l'optimisation des ressources

En 2021, le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario a mené un audit de l'optimisation des ressources de l'Agence, qui a porté sur ses pratiques commerciales et opérationnelles, de même que sur ses résultats financiers, et a formulé des recommandations à partir des conclusions qui sont ressorties de cet exercice. Dans l'ensemble, le rapport d'audit, qui a été rendu public le 1er décembre 2021, était favorable en ce qui a trait au rendement de l'AOE; dans son communiqué de presse, la vérificatrice générale soulignait que « [l]es quatre millions et demi d'Ontariennes et d'Ontariens qui comptent sur l'AOE pour l'eau propre peuvent être certains qu'ils sont bien servis. » Globalement, les vérificateurs ont constaté que les installations exploitées par l'AOE fournissent une eau potable sûre et fiable et des services fiables de traitement des eaux usées, conformément à la législation, et que l'Agence « obtient de bons résultats au chapitre du traitement de l'eau potable comparativement aux exploitants privés et aux installations exploitées par les municipalités. »

Le rapport renferme également des recommandations quant aux améliorations que l'AOE pourrait apporter à ses divers processus et pratiques sur le plan opérationnel et à ses services aux clients, notamment en offrant un meilleur soutien aux Premières Nations, en améliorant ses systèmes internes d'échantillonnage et de surveillance des résultats de tests faisant état d'effets négatifs sur la qualité de l'eau, et en assurant un suivi auprès des clients en ce qui concerne les mesures correctrices prises pour remédier aux incidents ayant des effets négatifs sur la qualité de l'eau. Bon nombre des recommandations formulées dans le rapport portent sur des éléments que l'AOE considère déjà comme importants sur

le plan stratégique pour elle et ses clients, notamment celles concernant la collaboration avec l'ensemble des clients pour s'assurer de la résilience climatique de leurs installations, notamment grâce à la gestion des actifs et aux processus de planification des immobilisations.

L'AOE a donné suite à certaines des recommandations formulées dans le rapport en 2022 et poursuivra la mise en œuvre de ses plans d'action pour appliquer les autres en 2023 et par la suite, tout en se préparant à l'audit de suivi de la vérificatrice générale en 2023.

Conserver et élargir la clientèle des services d'exploitation et d'entretien de l'AOE

Le maintien et l'élargissement de la clientèle des services d'exploitation et d'entretien, qui sont les activités de base de l'AOE, sont des éléments essentiels de sa stratégie de croissance et de viabilité à long terme. Ces dernières années, l'AOE a réussi à conserver plus de 97 % de ses clients dont le contrat arrivait à échéance. Outre le maintien de sa clientèle actuelle, l'Agence doit trouver de nouveaux clients pour atteindre ses objectifs financiers à long terme.

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

L'année 2022 a été une autre année fructueuse pour ce qui est du renouvellement de contrats. Au début de 2021, l'Agence a fait passer de 22 millions de dollars à 24,5 millions de dollars sa cible de revenu annuel tiré du renouvellement de contrats d'exploitation et de maintenance pour 2022, avec l'inclusion des contrats qui arrivaient à échéance en 2021 mais dont les discussions en vue du renouvellement se sont poursuivies en 2022. L'AOE a dépassé cette cible avec le renouvellement de contrats d'une valeur globale de 25 millions de dollars par année et elle n'a perdu qu'un petit client (un autre contrat d'exploitation et d'entretien a pris fin et le client n'a pas lancé d'appel d'offres). Le haut taux de renouvellement des contrats reflète la capacité de l'Agence à anticiper les besoins des clients actuels et potentiels et à y répondre, de même que la confiance que lui accordent ces clients.

Bien que l'Agence ait dépassé son objectif de renouvellement de contrats, elle n'a pas obtenu le même succès pour ce qui est des nouveaux clients pour les services d'exploitation et d'entretien en 2022. L'Agence est allée chercher 1,39 million de dollars supplémentaires en nouveaux contrats d'exploitation et d'entretien, ce qui est largement sous la cible de 3,6 millions de dollars. Cet écart peut être attribué en partie au fait que 2022 était une année d'élections municipales et que de nombreuses municipalités ont cessé de conclure de nouveaux accords commerciaux durant les mois précédant ces élections. Les nouvelles ventes de services d'exploitation et d'entretien devraient s'accroître en 2023 avec les nouveaux conseils en poste depuis les élections municipales de l'automne 2022.

Soutenir la planification et la résilience des infrastructures municipales

L'un des moyens les plus importants dont dispose l'AOE pour ajouter de la valeur est d'aider les clients à assurer la durabilité et la résilience à long terme de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées. Ses équipes des pôles régionaux travaillent en étroite collaboration avec ses spécialistes des processus, de l'énergie, de l'ingénierie, de la technologie, de la gestion des actifs et de l'amélioration des immobilisations pour fournir aux clients des recommandations techniques et des conseils

d'experts sur la façon d'obtenir le financement disponible, d'optimiser l'efficacité et la capacité de leurs systèmes et de prolonger la durée de vie de leur infrastructure. L'objectif global de l'AOE est d'offrir des services d'exploitation des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées sûrs et fiables, et de se préparer et s'adapter aux effets des changements climatiques.

La clientèle de l'AOE est très diversifiée, comprenant certains des plus vastes systèmes d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées en Amérique du Nord et de nombreux petits systèmes. L'AOE offre à ses clients des conseils spécialisés propres à l'industrie concernant la gestion de leurs infrastructures pour qu'ils puissent prendre des décisions éclairées concernant les investissements à faire dans ces infrastructures.

La nécessité d'accorder plus d'importance à une planification exhaustive de la gestion des actifs en fonction de leur état et qui tient compte des risques associés au changement climatique est particulièrement grande pour de nombreuses municipalités de l'Ontario, notamment celles de petite et moyenne taille qui n'ont pas forcément de personnel affecté à temps plein à la gestion des actifs. L'AOE s'est dotée d'un programme exhaustif de gestion des actifs, qui tire parti d'une équipe multidisciplinaire réunissant des employés responsables de l'exploitation et de l'entretien, des spécialistes de la gestion des actifs et des ingénieurs agréés, pour fournir des solutions de gestion pratiques et efficaces qui répondent aux besoins des clients.

L'AOE collabore également avec des clients pour les soutenir dans leur planification et leurs décisions et 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. Afin de mieux comprendre et de relever les défis particuliers auxquels les clients font face en ce qui a trait à la résilience de leur infrastructure, l'AOE se sert de données opérationnelles et d'autres renseignements recueillis auprès de divers intervenants internes et externes pour guider l'intégration du concept de résilience et d'adaptation au changement climatique aux futurs projets d'optimisation des installations et d'amélioration des immobilisations, pour elle-même et ses clients.

L'Agence continue à élaborer pour ses clients des plans de gestion des immobilisations et des actifs, des études techniques et des plans d'optimisation des installations dans l'optique de l'efficience, incluant le changement climatique, en ciblant les installations là où il y a déjà eu des difficultés liées aux processus. Les clients, en tant que propriétaires des systèmes, ont donc l'information nécessaire pour prendre les bonnes décisions. De même, l'AOE appuie ses clients pour ce qui est de la gestion de leur infrastructure de collecte des eaux pluviales, afin d'atténuer l'incidence des inondations dues au changement climatique, travaillant avec eux à la fois pour intervenir en cas d'inondation importante et pour mettre à niveau leurs installations afin qu'elles résistent à des phénomènes météorologiques extrêmes plus fréquents et améliorent leur résilience opérationnelle globale.

Outre l'amélioration de la résilience et l'adaptation des installations de ses clients pour atténuer les effets du changement climatique, l'AOE s'efforce d'en atténuer les répercussions futures en appuyant l'objectif fixé à l'échelle provinciale et municipale d'accroître les activités de réacheminement des matières organiques et en soutenant l'implantation et l'exploitation d'installations de récupération de ressources utilisant les biosolides provenant d'eaux usées

et les déchets organiques concentrés, tels que les matières organiques triées à la source, pour améliorer et produire des biogaz à des fins productives (processus appelé « codigestion » par l'industrie. Ces initiatives ouvrent la voie dans la province et serviront de modèles à d'autres municipalités ontariennes et canadiennes, qui sont nombreuses à avoir un potentiel inexploité de production de biogaz, de réduction des coûts énergétiques et de diminution considérable des émissions nocives de gaz à effet de serre.

Ces dernières années, l'AOE a travaillé avec des clients municipaux, notamment la ville de Petawawa, afin de mener des études de faisabilité de futures initiatives de codigestion et de récupération des ressources. Compte tenu du succès de l'étude de faisabilité de Petawawa et de l'engagement du conseil, la ville a approuvé, à la fin de 2021, un projet de codigestion en collaboration avec l'AOE. Au moment de rédiger le présent rapport, le projet en était à l'étape de conception et d'approbation environnementale; il devrait être mis en œuvre à la fin de 2023 ou en 2024.

L'établissement d'un programme exhaustif de gestion des biosolides est en cours. En 2022, l'Agence a embauché un gestionnaire qui s'occupera de l'élaboration du programme, y compris le soutien de la mise en œuvre de solutions de rechange pour la gestion des biosolides des clients dans le but d'éviter l'enfouissement des biosolides, ainsi que la création de partenariats avec des fournisseurs de solutions afin d'évaluer et d'élaborer des pratiques exemplaires de gestion des lagunes d'eaux usées, et d'en estimer les coûts. D'importants projets de gestion des biosolides ont été lancés en 2022, notamment un projet pilote de réacheminement de 50 % des biosolides de l'installation de traitement des eaux usées de South Peel Clarkson de l'incinérateur vers une utilisation bénéfique, et un projet pilote de promotion de méthodes novatrices de nettoyage des lagunes et de gestion des boues dans la ville de Bruce Mines.

En aidant les clients à gérer leur consommation d'énergie, l'AOE contribue également à l'amélioration de leurs installations. Au cours des dernières années, l'AOE a travaillé avec ses clients, des organismes gouvernementaux et d'autres parties prenantes de l'industrie afin d'atteindre les objectifs combinés d'économies d'énergie et de réduction des gaz à effet de serre. L'AOE est inscrite au programme pilote de valorisation de l'efficacité énergétique de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), qui fait la promotion de l'efficacité énergétique de divers consommateurs d'énergie en Ontario et aidera les clients de l'Agence à obtenir des incitatifs en vue de réaliser des économies liées à la demande dans le cadre de projets d'efficacité énergétique dans leurs installations. L'Agence a également établi de nombreux plans de conservation et de gestion de la demande ainsi que de plans énergétiques municipaux qui définissent des stratégies énergétiques clés pour les clients municipaux, et elle a mis au point la toute première formation de sensibilisation à l'efficacité énergétique approuvée par le directeur et destinée au personnel d'exploitation. En 2023, l'Agence appuiera de nombreuses municipalités dans l'élaboration de plans de conservation et de gestion de la demande et de rapports en tant qu'organisme du secteur public élargi.

À l'appui de toutes ces initiatives, l'AOE s'est engagée à favoriser le développement et la mise en œuvre de pratiques innovantes et de nouvelles technologies qui rendent les installations de ses clients plus efficaces et efficientes. En tant que plus grand exploitant en Ontario, l'AOE est particulièrement bien placée pour partager les connaissances et effectuer des essais pilotes complets de processus et de technologies nouveaux et innovants en matière d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées qui répondent aux préoccupations des clients et aux besoins opérationnels. Les essais pilotes sont validés par les équipes de l'Agence responsables de l'exploitation et de l'entretien sur le terrain afin de s'assurer qu'ils répondent aux

exigences opérationnelles des installations des clients. L'Agence continue par ailleurs de travailler avec ses partenaires universitaires pour faciliter la recherche sur des questions qui suscitent de nouvelles préoccupations.

Maintenir des activités efficientes et efficaces

En cherchant en permanence de meilleures façons de gérer ses activités, l'AOE s'efforce d'améliorer sa productivité, de réduire ses coûts et de fournir un meilleur service à ses clients. Cela comprend la mise à niveau de ses processus et systèmes de technologie de l'information et l'amélioration de ses processus d'approvisionnement.

Transformer les processus et systèmes d'information de l'Agence

L'établissement et le maintien de réseaux et de systèmes efficaces de technologies de l'information permettent à l'AOE d'atteindre ses objectifs stratégiques. L'AOE est résolue à étendre et à améliorer non seulement l'efficience et l'efficacité de ses systèmes et de technologie de l'information et de ses processus opérationnels, mais aussi la fiabilité, la sécurité et la mobilité de ses systèmes et réseaux informatiques. Le personnel est ainsi en mesure d'accéder, d'analyser et d'utiliser des informations plus nombreuses et de meilleure qualité pour prendre des décisions éclairées et améliorer les performances, en plus d'avoir en main les outils et les données nécessaires pour présenter des solutions complètes aux clients, dès maintenant et pour les années à venir. Bon nombre de ces investissements sont effectués par l'entremise du Programme de renouvellement des activités (PRA).

Le PRA est axé sur la réalisation d'investissements stratégiques dans les pratiques opérationnelles, dans les systèmes informatiques et dans la formation et le perfectionnement du personnel de l'AOE afin de soutenir et de développer les activités de l'Agence. Reconnaissant que la mise en œuvre de tous les objectifs du programme exige un temps et des ressources considérables, le PRA est mis en œuvre selon une approche progressive, établie en fonction des priorités stratégiques et des besoins opérationnels critiques de l'Agence.

Les principales réalisations du PRA en 2022 sont les suivantes :

- Mise en œuvre d'un système de gestion de l'information, du contenu et de la collaboration pour créer une gouvernance des données et une source officielle pour les processus opérationnels, les données, l'information, les hiérarchies structurées, les documents, les connaissances et le renseignement à l'échelle de l'Agence. Avec ce système, les utilisateurs pourront facilement trouver, utiliser, analyser et diffuser l'information dans toute l'organisation et produire des rapports, améliorant ainsi l'efficacité de l'information et la productivité du personnel.
- Planification, cartographie des processus et élaboration des exigences relatives à un système de gestion de la santé et sécurité, de la conformité et des sinistres qui offre une façon unique et normalisée de signaler et de gérer les incidents, les inspections, les enquêtes et les mesures de suivi en matière de santé, de sécurité et de conformité dans toute l'organisation, tout en tenant compte des applications existantes et de l'utilisation qu'on peut en faire pour répondre à des besoins non identifiés.
- Sélection, configuration et implémentation d'un système d'information sur la gestion de l'apprentissage et les ressources humaines qui améliore l'efficacité de la collecte et du stockage d'information sur les employés et l'analyse des données, et qui soutient les fonctions de ressources humaines de l'Agence, notamment l'embauche et la gestion du rendement.
- Mise en œuvre d'une solution pour l'amélioration et l'élargissement des activités de surveillance et de contrôle des processus

pour les systèmes de contrôle et d'acquisition de données (SCADA) de l'Agence afin de moderniser les systèmes et services SCADA et d'offrir le service à tous les clients de l'Agence, d'assurer la conformité aux exigences réglementaires et de tirer parti des plus récentes percées dans les domaines de la détection et de la surveillance, du stockage et des technologies de réseau.

- Mise en œuvre d'une solution visant l'amélioration de la gestion de l'énergie, afin de collecter des données sur le coût et la consommation de l'énergie et sur les émissions de gaz à effet de serre, données qui sont nécessaires pour les programmes d'incitatifs, l'amélioration des rapports sur la conformité et la communication d'information sur la valeur ajoutée aux clients de l'Agence.

Compte tenu de l'évolution continue des technologies et des outils, l'Agence évaluera et actualisera son plan à long terme pour le PRA afin de tenir compte des solutions émergentes dans le secteur de l'eau et d'intégrer sa stratégie numérique globale au programme. Cela comprendra des considérations relatives à l'informatique mobile et l'infonuagique pour s'assurer que le personnel dispose des outils et des renseignements dont il a besoin lorsqu'il en a besoin, ainsi qu'une planification à long terme en matière de résilience et d'adaptabilité pour s'assurer que les plans de renouvellement de l'AOE s'alignent sur le marché en mouvance dans lequel elle évolue.

Améliorer les processus d'approvisionnement de l'AOE

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 possible à ses clients tout en se conformant aux exigences de la Directive en matière d'approvisionnement dans la fonction publique de l'Ontario, ce qui lui permet d'acheter pour le compte des clients une grande diversité de biens et de services, tant des produits chimiques, que de l'assurance, de l'équipement et de la machinerie, à des prix concurrentiels.

Les problèmes persistants de la chaîne d'approvisionnement, résultant de la pandémie de COVID 19 et d'autres facteurs, ainsi que l'augmentation des coûts au cours des dernières années pour bon nombre des biens et services sur lesquels l'Agence compte, ont fait de l'approvisionnement un domaine d'intérêt clé pour l'Agence. Des efforts considérables ont été déployés pour maintenir un approvisionnement adéquat en produits chimiques, équipements et autres nécessités nécessaires pour l'exploitation et l'entretien des installations d'eau et d'eaux usées des clients sans interruption, tout en s'efforçant également d'atténuer l'impact de l'augmentation des coûts sur l'Agence et ses clients.

Tout au long de 2022, l'AOE a continué à accroître la disponibilité des ententes avec des fournisseurs attitrés afin d'accélérer le processus d'achat de biens et services courants tout en s'assurant que ses processus d'approvisionnement sont gérés conformément aux exigences gouvernementales; elle a d'ailleurs conclu 14 ententes avec de multiples fournisseurs attitrés. Même si le pourcentage d'achats uniques affichés publiquement en 2022 (23,5 %) était légèrement plus élevé qu'en 2021 (22 %), il se situait bien en deçà de ceux de 2020 et de 2021, soit 40 % et 63 % respectivement.

Parmi les autres domaines d'intérêt pour l'année, mentionnons la prestation d'une formation sur l'approvisionnement dans l'ensemble de l'Agence et la création de bases de données et de feuilles de calcul relatives aux produits chimiques pour offrir un meilleur accès à l'information au personnel responsable de l'exploitation.

L'AOE continuera d'améliorer ses processus d'approvisionnement en 2023 pour le compte de ses clients afin de s'assurer du maintien

des chaînes d'approvisionnement et de la plus grande réduction possible des coûts des produits chimiques, de l'équipement et autres. Cela comprend l'amélioration de l'efficacité globale des processus d'approvisionnement de l'Agence grâce à la normalisation des modèles de documents, à la recherche et à la mise en œuvre d'une technologie de flux de travail et d'autres solutions technologiques pour intégrer et automatiser les processus d'approvisionnement actuels.

Des efforts seront également déployés afin d'optimiser la communication avec le personnel, les fournisseurs et les clients pour assurer la conformité aux processus d'approvisionnement appropriés, afin d'établir et de maintenir des relations pour assurer la livraison des biens et les services essentiels et afin de gérer les attentes en ce qui concerne la disponibilité et le coût des produits chimiques et d'autres services critiques.

Appuyer les priorités provinciales et offrir de la valeur aux collectivités de l'Ontario

La réalisation d'objectifs commerciaux n'est qu'un des moyens par lesquels l'AOE définit son succès en tant qu'organisme provincial. Une grande partie de la valeur que l'Agence apporte à ses clients, à ses employés et à la population de l'Ontario provient du travail qu'elle accomplit pour protéger l'environnement, améliorer la santé publique et soutenir les priorités du gouvernement provincial. L'Agence s'emploie en outre à aider les collectivités des Premières Nations à gérer leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées, lorsqu'elles en font la demande.

Collaborer avec les Premières Nations pour améliorer et entretenir leurs réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées

L'AOE est résolue à collaborer avec les Premières Nations et d'autres organismes gouvernementaux pour appuyer des solutions durables qui garantissent l'exploitation et l'entretien efficaces des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations. Pour s'assurer de soutenir efficacement les Premières Nations, l'Agence recueille périodiquement et directement les commentaires de ses clients des Premières Nations sur les problèmes particuliers auxquels ils font face dans la gestion et l'entretien de leurs réseaux d'eau et d'eaux usées et sur ce qui pourrait être fait pour mieux les aider à régler ces problèmes. En plus de la collecte de commentaires, l'AOE a créé un Cercle consultatif des Premières Nations pour mieux comprendre les problèmes généraux relatifs à l'eau dans ces collectivités, selon un point de vue autochtone.

Le Cercle consultatif des Premières Nations relève du conseil d'administration de l'AOE par l'entremise du comité des Premières Nations et se réunit au moins quatre fois par année. Il est composé d'un groupe diversifié de personnes s'identifiant comme Autochtones et qui représentent une variété d'antécédents, d'expériences et de communautés. Le Cercle consultatif a pour objectif de fournir des avis à l'AOE sur l'intégration des points de vue des Premières Nations aux stratégies de l'Agence et d'aider cette dernière à mieux comprendre les défis auxquels font face les Premières Nations, tant en ce qui a trait à l'approvisionnement en eau et au traitement des eaux usées dans leurs collectivités, qu'en ce qui concerne leurs expériences, leur culture et leur histoire uniques au Canada.

Bien que l'Agence n'ait pas atteint son objectif d'augmentation de 20 % du nombre de contrats avec des clients des Premières Nations en 2022, elle a créé une unité commerciale dédiée aux Premières Nations pour mieux gérer ses activités commerciales avec ces communautés. Cette unité a pour but de solidifier les liens de l'AEO avec ses clients des Premières Nations par les actions suivantes :

- Soutien en ce qui a trait à la gestion, à l'exploitation et à l'entretien des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations, ces dernières prenant l'initiative et l'AOE fournissant un soutien continu.
- Aide pour assurer la durabilité à long terme des réseaux d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées des Premières Nations par la mise en œuvre d'initiatives d'optimisation des processus, de gestion des actifs et de l'énergie et de la prestation de services de contrôle et de surveillance des activités d'exploitation à distance.
- Prestation de formation en matière d'exploitation.
- Offre de services d'intervention en cas d'urgence sur demande.

L'AOE continue aussi de collaborer avec le personnel du Bureau des projets de gestion de l'eau potable pour les communautés autochtones du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et du Centre de Walkerton pour aider le programme du gouvernement fédéral à éliminer les avis concernant la qualité de l'eau potable dans les communautés des Premières Nations.

Les autres mesures de soutien offertes aux Premières Nations en 2022 comprenaient une aide d'urgence à la Première Nation crie de Moose, à la Nation des Oneidas de la Thames, à la Première Nation Wabaseemoong et à la Première Nation de Marten Falls. L'aide d'urgence fournie à ces Premières Nations allait des services complets d'exploitation et d'entretien aux services temporaires d'un exploitant responsable en passant par des services de consultation et de mentorat. L'AOE a également continué de fournir un service d'exploitation et d'entretien d'urgence jour et nuit à la Première Nation de Neskantaga, service qu'elle fournit depuis octobre 2021.

Fournir un soutien à la province en matière d'intervention d'urgence

Les équipes d'intervention d'urgence de l'AOE (EIUA) ont été mises sur pied en 2005 en réponse à la recommandation 50 du Rapport de la Commission d'enquête sur Walkerton, où le juge O'Connor recommandait de confier à l'AOE le mandat de fournir des services d'intervention en cas d'urgences provinciales liées à l'eau. Le programme des équipes d'intervention d'urgence financé par l'AOE donne à la province la capacité d'intervenir de manière efficace et efficiente en cas d'urgence dans le domaine de l'eau et des eaux usées dans les municipalités de l'Ontario et les communautés des Premières Nations. Situées stratégiquement dans cinq emplacements de la province et prêtes à intervenir dans les 24 heures, ces équipes sont toujours à proximité, prêtes et capables de fournir une aide d'urgence en cas de besoin.

Bien que les équipes d'intervention d'urgence n'aient pas été déployées pour répondre à des situations d'urgence dans des municipalités en 2022, elles étaient disponibles pour intervenir en cas d'urgences provinciales résultant de la pandémie de COVID-19 ou d'autres enjeux. L'AOE continue de perfectionner ses capacités d'intervention en cas d'urgence en 2023 pour pouvoir mieux répondre à diverses situations d'urgence dans l'ensemble de la province. Cela comprend le renouvellement régulier des engagements des membres des équipes d'intervention d'urgence de l'AOE et la rotation des nouveaux membres si nécessaire, le maintien du ravitaillement en matériel et en consommables des remorques dont se servent ces équipes ainsi que la prestation d'une formation supplémentaire

aux membres des équipes, y compris une formation pratique annuelle sur le terrain.

Mettre en œuvre un programme provincial de surveillance épidémiologique des eaux usées

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

Les objectifs du programme étaient les suivants :

- Prioriser l'analyse de la COVID-19, y compris des variants préoccupants, au moyen de la surveillance et d'un soutien décisionnel pour le gouvernement et les médecins hygiénistes.
- S'assurer que l'Ontario est en mesure d'intervenir face aux futures menaces pour la santé publique avant qu'elles atteignent une masse critique.
- Établir et adapter un système de surveillance des eaux usées qui est prédictif, efficace et modulable, et qui soutient les décisions concernant les interventions et une évaluation de grande qualité qui permettront :
  - d'étendre l'analyse des eaux usées en Ontario;
  - de compléter et de cibler les essais cliniques;
  - de faire évoluer le réseau et la recherche sur la surveillance des eaux usées.

Le programme a connu un succès considérable, offrant aux 34 bureaux de santé publique de l'Ontario un moyen fiable et indépendant de mesurer la propagation de la COVID 19 dans la province. Au début de la vague Omicron, au moment où la capacité à effectuer des tests cliniques a été mise à l'épreuve, la surveillance des eaux usées est devenue le seul indicateur avancé impartial de la prévalence de la maladie sur lequel s'appuyaient de nombreux bureaux de santé publique.

L'AOE a également dirigé la mise en œuvre d'un programme de comparaison de méthodes interlaboratoires (« le programme interlaboratoires »), qui assure la qualité des données de laboratoire dans le cadre du programme élargi de surveillance des eaux usées. L'AOE préside le Groupe consultatif technique sur la surveillance des eaux usées, un organe consultatif qui joue un rôle déterminant dans la formalisation des évaluations du rendement des méthodes de laboratoire utilisées pour la surveillance des eaux usées et dans l'assurance de la qualité en Ontario et dans tout le Canada.

L'AOE continuera de soutenir le gouvernement provincial dans la gestion des priorités émergentes en matière de santé publique.

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

Les nouvelles exigences dans le cadre des autorisations environnementales pour les installations municipales de traitement des eaux usées obligent les propriétaires à élaborer une procédure pour informer le public et les utilisateurs d'eau en aval qui peuvent être touchés par les événements de dérivation et de débordement des eaux usées. En novembre 2020, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a annoncé qu'il investirait dans plusieurs nouveaux programmes dans le secteur des eaux usées et des eaux pluviales, notamment 10 millions de dollars aux fins de la surveillance en temps réel et de la production de rapports publics sur les eaux usées afin d'améliorer la transparence en

matière de surveillance et de rapports publics concernant les déversements des eaux d'égout et des contournements des systèmes municipaux dans les Grands Lacs.

L'AOE a appuyé le ministère dans l'élaboration d'un programme de surveillance en temps réel des dérivations et des trop-pleins d'eaux usées en Ontario en fournissant une rétroaction et des informations stratégiques sur le plan technique et de l'exploitation, y compris des considérations de haut niveau concernant les coûts, les besoins en matière de technologie et d'instrumentation, la production de rapports et les exigences en matière de cybersécurité. Elle met également le personnel du ministère en relation avec des fournisseurs commerciaux de technologies et de solutions et explore au besoin les possibilités de partenariat en vue d'éventuels projets.

En 2022, l'AOE a fourni une rétroaction au ministère à partir de son expérience opérationnelle et dans la perspective de petits systèmes, y compris de l'information technique sur les exigences de connectivité aux systèmes SCADA et les considérations relatives à l'équipement de surveillance en vue du développement de projets potentiels.

L'Agence a également soutenu ses clients municipaux pour ce qui est des demandes simplifiées d'autorisations environnementales (AE) consolidées pour les infrastructures linéaires exigées par le ministère dans le cas des systèmes municipaux de collecte d'eaux usées et de collecte d'eaux pluviales. Elle a notamment fourni à ses clients des documents d'information de haut niveau sur ces demandes d'autorisation, aidé ceux qui le souhaitaient à remplir les demandes, selon le principe de la rémunération des services, et révisé les ébauches de documents pour s'assurer de l'exactitude, de la faisabilité et de la commodité.

Rapport de l'Évaluation de l'impact du changement climatique à l'échelle provinciale (EICCP)

Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a continué tout au long de 2022 à élaborer une évaluation de l'impact du changement climatique à l'échelle provinciale afin de mieux comprendre où et comment le changement climatique est susceptible de toucher les collectivités, l'infrastructure critique, les économies et le milieu naturel, tout en aidant à accroître la résilience de la province face à cet impact. Ce projet pluriannuel mènera à la production d'un rapport, dont la publication est prévue en 2023, qui comprendra les informations suivantes à l'appui de la prise de décisions futures :

Risques et possibilités actuels et futurs pour l'ensemble des secteurs d'intérêt et des régions;

- Risques intersectoriels;
- Capacité d'adaptation pour l'ensemble des secteurs d'intérêt et des régions;
- Mesures de soutien décisionnel;
- Pratiques exemplaires en matière d'adaptation.

L'AEO a soutenu le ministère dans le cadre de cette initiative en fournissant une rétroaction sur des questions relatives aux systèmes d'approvisionnement en eau de traitement des eaux usées, en l'aidant à valider l'évaluation et l'information de référence pour le rapport de l'EICCP par le biais de sondages et d'ateliers et en fournissant des informations à l'équipe du ministère sur ses ébauches de profils de risque, les capacités d'adaptation et les pratiques exemplaires en matière d'adaptation.

Protéger l'environnement grâce à l'éducation et à la sensibilisation

Au-delà de l'exploitation des réseaux de ses clients, l'AOE s'emploie aussi à éduquer le public quant à la valeur de l'eau et à la nécessité de protéger l'environnement.

La majorité des activités d'éducation et de sensibilisation de l'Agence en personne ont été restreintes ou suspendues temporairement au début de mars 2020 en raison de la pandémie de COVID-19. L'Agence a profité de la pause des activités en personne pour actualiser ses programmes de sensibilisation.

Le Programme de sensibilisation OneWaterMD (Une eau pour tous) 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. Dans le cadre de ce programme, l'enseignant travaille avec un exploitant local de réseau d'eau de l'AOE, qui se rend en classe pour parler aux élèves du traitement de l'eau dans leur localité et en faire la démonstration.

Le programme actualisé OneWaterMD, qui sera lancé à l'automne 2023 dans diverses collectivités clientes de la province, est mieux aligné sur le nouveau curriculum de sciences de la province et créera plus de possibilités d'interactions pour les élèves. Le programme proposera également une section « carrière » améliorée, permettant aux exploitants de discuter de différentes possibilités de carrière dans le secteur de l'eau et des eaux usées.

L'AOE poursuit sa collaboration avec les éducateurs autochtones pour intégrer une perspective autochtone au programme, en explorant l'importance de l'eau dans les collectivités autochtones et en sensibilisant les participants au rôle important que ces collectivités jouent dans la protection des plans d'eau locaux. L'Agence a également produit une série de vidéos qui complètent le programme, y compris une démonstration de la construction d'un aquifère et une visite d'une installation d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

La populaire série de webinaires gratuits de l'Agence, intitulée « Water Talks » (dialogues sur l'eau) s'est poursuivi en 2022; cinq webinaires portant sur divers thèmes ont été proposés tout au long de l'année. Ces webinaires, qui sont animés par des spécialistes de l'AEO, visent tous les clients actuels et potentiels. Depuis son lancement, la série de webinaires a connu un vif succès puisque 100 % des personnes qui ont assisté à un webinaire en 2022 et ont rempli le questionnaire de suivi ont indiqué que cela avait constitué une utilisation productive de leur temps.

L'AOE a aussi soutenu d'autres initiatives d'éducation et de sensibilisation, notamment à l'échelle locale en faisant la promotion de l'eau

du robinet lors d'activités communautaires en offrant des unités mobiles de remplissage de bouteilles d'eau et en participant à des festivals de l'eau à l'intention des enfants et à d'autres activités locales.

Elle continue à encourager une utilisation responsable des réseaux municipaux de collecte des eaux usées en sensibilisant le public à l'élimination convenable des produits qui ne doivent pas être jetés dans les toilettes ou l'évier. La campagne d'éducation publique « I don't Flush » (Pas dans les toilettes), lancée en 2014, comprend un site Web (www.idontflush.ca), un compte Twitter (@idontflushnews), une page Facebook (idontflush.ca), des messages d'intérêt public et de courts clips vidéo sur les réseaux sociaux. Quatre phases de la campagne sont terminées; elles portaient sur l'élimination appropriée des médicaments non utilisés, des produits d'hygiène personnelle et des huiles et graisses – la quatrième phase regroupait les messages des trois précédentes. Bien qu'une cinquième phase ne soit pas prévue pour le moment, l'AOE continue de promouvoir les

messages du programme « I Don't Flush » sur ses réseaux sociaux. Une campagne dérivée, « Protect your Pipes » (Protégez votre tuyauterie), est également en cours, spécifiquement à l'intention des clients de l'AOE.

Créer une culture diversifiée, équitable et inclusive

Le succès de l'AOE repose sur une main-d'œuvre diversifiée, équitable, antiraciste et inclusive qui réunit 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 mis sur la diversité, l'équité et l'inclusion, l'AOE cherche à constituer une main-d'œuvre solide, plus respectueuse et plus représentative à tous les niveaux de l'entreprise.

Consciente de l'importance de la diversité, de l'équité et de l'inclusion au sein de l'organisation, l'AOE a établi une stratégie pluriannuelle à cet égard ainsi qu'un plan de lutte contre le racisme dont la mise en œuvre a commencé en 2020. Les objectifs principaux de la stratégie étaient les suivants :

1. Engagement et responsabilité de l'organisation – Les dirigeants sont compétents et bien informés en matière de diversité et d'inclusion et sur la façon dont leur comportement reflète l'engagement de l'AOE en ce qui a trait à la lutte contre le racisme, à la diversité, à l'équité, à l'inclusion et à l'acceptation. Tous les membres du personnel comprennent qu'ils ont un rôle à jouer dans l'instauration d'un environnement axé sur la diversité, l'équité et l'inclusion.
2. Expérience des employés – L'AOE offre un environnement de travail inclusif et équitable où les employés ont le soutien, la flexibilité et les accommodements dont ils ont besoin pour être totalement eux-mêmes au travail. Tous les employés se sentent valorisés, écoutés, acceptés et respectés..
3. Diversité de la main-d'œuvre – La main-d'œuvre de l'AOE est plus représentative de la population active disponible, et tous les employés ont un accès équitable aux possibilités d'avancement et de perfectionnement professionnel.
4. Relations avec les intervenants – L'AOE met à profit la diversité et l'inclusion pour mieux soutenir les besoins, les buts et les points de vue de ses clients, de ses partenaires et des collectivités qu'elle sert.

Les initiatives mises de l'avant pour réaliser ces objectifs entre 2020 et 2022 étaient les suivantes :

- Améliorer les connaissances et les capacités de la direction dans les domaines de la diversité, de l'équité, de la lutte contre le racisme et de l'inclusion.
- Réviser et améliorer les techniques de recrutement et d'accueil afin de veiller à ce que les politiques et les processus d'embauche ne créent aucun obstacle et de pouvoir attirer et conserver une main-d'œuvre diversifiée, y compris fournir aux gestionnaires les ressources pour éliminer les biais en matière d'embauche.
- Intégrer les objectifs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion à tous les processus des ressources humaines, à savoir le recrutement, l'accueil, la planification de la relève, le développement du leadership, la gestion du rendement, l'apprentissage et le perfectionnement, et les relations avec les employés.
- Dialoguer avec les clients et d'autres intervenants pour mieux comprendre la population servie par l'Agence, de sorte que les clients puissent avoir l'assurance qu'ils travaillent avec une organisation qui tient compte du caractère unique de leurs employés et qui valorise tous les membres des collectivités qu'elle sert.

- Mobiliser le personnel grâce au conseil consultatif sur la diversité et l'inclusion composé de divers groupes sociodémographiques et postes au sein de l'AEO.
- Élaborer et appliquer un plan d'action de lutte contre le racisme qui permet à l'AEO de développer des compétences et une capacité en la matière, de diversifier le bassin de talents, d'assumer la responsabilité de favoriser un lieu de travail inclusif et exempt de racisme, notamment en fournissant à la haute direction et au conseil d'administration de l'Agence une formation sur le développement de compétences et de la capacité en matière de lutte contre le racisme.
- Finaliser un portrait annuel de la diversité, de l'équité et de l'inclusion pour déterminer les lacunes sociodémographiques et de fixer des cibles, y compris pour le développement du leadership.

En 2023, l'AOE évaluera l'incidence de sa stratégie de diversité, d'équité et d'inclusion et de son plan de lutte contre le racisme. Cet exercice permettra de déterminer, à l'aide de données quantitatives et qualitatives, si la stratégie a permis de progresser vers l'atteinte des objectifs fixés. Un nouveau plan directeur sera élaboré pour combler les lacunes qui persistent et orienter les actions stratégiques à venir.

La mise en œuvre d'un nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) et d'un portail de recrutement dans le cadre du Programme de renouvellement des activités de l'Agence lui permettra de recueillir des données démographiques sur les candidats à un emploi sur une base volontaire. Entre autres avantages, cela fournira à l'Agence l'occasion de constater si les chercheurs d'emploi issus de divers groupes démographiques ont les mêmes chances que les autres de décrocher un emploi à l'AOE.

Attirer les meilleurs talents et renforcer le leadership

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

Les programmes intégrés de recrutement, de rémunération globale et de gestion des talents permettront à l'AEO de devenir une organisation hautement performante et viable qui atteint ses objectifs stratégiques et opérationnels. L'Agence vise à :

- Attirer des personnes diverses provenant de l'interne et de l'externe qui, par leurs connaissances et leurs capacités, pourront être des moteurs de l'excellence.
- Recruter des talents de haut niveau qui partagent et incarnent la vision et la mission de l'Agence et ses attentes en ce qui concerne les comportements à adopter.
- Offrir un système de rémunération globale concurrentiel dans le cadre de sa proposition de valeur.
- Avoir les bonnes personnes dans les bons rôles.
- Fournir aux employés des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement qui leur permettent de réussir dans leurs fonctions actuelles et de faire progresser leur carrière;

- Créer un solide bassin de candidats diversifiés et des occasions d'avancement à l'interne.
- Avoir des dirigeants capables d'améliorer le rendement, de renforcer la mobilisation des employés, d'accroître la productivité et de concrétiser les orientations et les priorités stratégiques.
- S'assurer d'avoir un programme proactif de gestion de la relève qui est conforme aux priorités opérationnelles et aux besoins des clients.

En 2022, l'AOE a lancé le programme de constitution d'un effectif d'exploitation, qui a pour but de soutenir les opérations de l'Agence et de minimiser les répercussions du roulement de personnel sur l'AOE et ses employés par l'embauche et la formation de nouveaux employés avant qu'un poste devienne vacant, réduisant ainsi les lacunes opérationnelles lorsqu'un employé prend sa retraite ou quitte l'organisation. Au moment de rédiger le présent rapport, 30 personnes avaient été embauchées dans le cadre du programme pour s'assurer d'être en mesure de pourvoir les postes d'exploitants régionaux dès qu'ils deviennent vacants.

Compte tenu de l'importance d'un leadership solide pour l'atteinte de ses objectifs organisationnels, l'AOE poursuit constamment ses efforts pour renforcer sa capacité dans ce domaine et assurer la continuité dans les postes de gestion. Cela comprend l'analyse périodique du risque que pourrait présenter la vacance de chaque poste de direction, l'évaluation de l'incidence générale de chaque poste au sein de l'organisation, l'élaboration et la révision de plans d'action pour les postes critiques pour les activités de l'Agence et les postes à risque, ainsi que la mise en œuvre de plans de relève, incluant des plans d'apprentissage, pour les postes de direction essentiels.

Des successeurs potentiels ont été identifiés pour tous les postes de gestion de l'Agence en 2022. Sur les postes de gestion à pourvoir en 2022, 82,4 % (soit 14 sur 17) ont été comblés par des candidats à l'interne. De ce nombre, 71 % (10) avaient été désignés comme successeurs potentiels. En outre, la totalité des postes de direction vacants ont été pourvus à l'interne par des candidats qui avaient été désignés comme successeurs potentiels.

Le programme de perfectionnement du leadership de l'Agence, qui soutient le programme de gestion de la relève, comprend deux volets de perfectionnement :

- un volet « futurs gestionnaires » pour les employés à haut potentiel qui aspirent à accéder à des postes de gestion;
- un volet « futurs dirigeants » pour préparer les gestionnaires à haut potentiel à un éventuel poste de direction.

Une évaluation de ces programmes a été achevée en 2022. Pour la suite des choses, l'AOE explorera la possibilité d'instaurer d'autres programmes pour les gestionnaires en place en tirant parti des programmes offerts par l'entremise de la fonction publique de l'Ontario. Cela permettra à l'Agence de continuer à renforcer sa capacité de leadership et d'offrir des occasions d'avancement tout en constituant un solide groupe de gestionnaires et de directeurs très compétents et inclusifs qui feront efficacement progresser les priorités opérationnelles de l'Agence.

En ce qui concerne les exploitants actuels, l'AOE s'attache à offrir des cheminements de carrière et des incitatifs clairs pour l'obtention d'attestations de plus haut niveau. La stratégie d'apprentissage et de perfectionnement de l'Agence vise à soutenir le perfectionnement professionnel et à renforcer les capacités dans tous les secteurs de manière efficiente et opportune. L'AOE dirigera un nouveau programme d'intégration au secteur de l'exploitation pour

faciliter l'intégration des nouveaux employés dans le cadre de cette stratégie en 2023.

L'AOE poursuit également le renforcement de ses relations avec les établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire afin de bonifier son programme d'enseignement coopératif et faire connaître le secteur de l'eau et l'AOE aux jeunes chercheurs d'emploi.

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

L'AOE continue d'accorder la priorité à la sécurité, à la santé et au bien-être de ses employés. Au cours des dernières années, elle a déployé beaucoup d'efforts à l'instauration d'une culture axée sur la santé et la sécurité et à l'amélioration de son programme dans ce domaine, ce qui a eu comme conséquence la réduction continue des blessures au travail.

Une planification proactive et une culture de prévention ont permis à l'Agence de maintenir des opérations sûres et conformes tout au long de la pandémie de COVID-19. En appliquant les protocoles définis dans ses plans de gestion d'urgence et de poursuite des activités, en les adaptant et en les étoffant en fonction des enjeux propres à la pandémie, l'AOE a pu maintenir la plupart de ses activités opérationnelles et de soutien en 2020 avec peu ou pas de perturbation pour les clients.

En 2022, l'Agence a continué à déployer des efforts en vue d'améliorer son rendement sur le plan de la santé et sécurité. Bien que le taux d'incidents à déclarer par tranche de 100 employés ait légèrement augmenté (1,49 en 2022 comparativement à 1,38 en 2021), le taux d'accidents ayant entraîné des arrêts de travail par tranche de 100 employés est resté extrêmement faible en 2022 (0,10 en 2022, soit très légèrement supérieur à celui de 2021, qui était de zéro).

La mise en œuvre du Programme pour la santé mentale et le mieux-être de l'Agence a été une autre priorité en 2022, en mettant l'accent sur la gestion de l'épuisement professionnel et des niveaux accrus de stress ainsi que la fourniture de l'information et des outils dont les gestionnaires ont besoin pour soutenir leurs employés.

En 2023 et pour les années à venir, l'AOE s'efforcera de continuer à améliorer sa culture et ses pratiques en matière de santé, de sécurité et de bien-être.

Améliorer l'expérience sur le lieu de travail

L'AOE a établi que le maintien d'effectifs mobilisés et motivés est un élément clé de sa stratégie opérationnelle globale, reconnaissant qu'il y a un lien important entre, d'une part, l'expérience des employés au travail, la productivité, l'innovation, l'efficacité et l'efficience, et, d'autre part, le succès global de l'organisation. L'AOE s'engage à prendre des mesures pour améliorer l'expérience au travail pour ses employés et à promouvoir une culture qui favorise une plus grande motivation et un plus grand engagement de leur part et les encourage à exploiter leur plein potentiel.

La direction de l'AOE est d'avis que si les employés sont consultés et écoutés et que des mesures appropriées sont prises, les taux de participation augmenteront. Par conséquent, l'AOE a déployé beaucoup d'efforts pour que le plus d'employés possible répondent au sondage bisannuel sur l'expérience des employés de la fonction publique de l'Ontario (FPO). Les résultats aident la direction à comprendre ce qui est important pour le personnel et ce qu'elle doit faire pour créer une organisation forte et en santé, tout en cernant les enjeux émergents et l'effet des mesures prises pour améliorer l'expérience des employés.

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

- Donner aux employés le sentiment qu'ils sont valorisés et acceptés et leur offrir de réelles occasions d'être reconnus, d'apporter leur contribution et de favoriser leur croissance.
- S'assurer que les employés adhèrent à la vision, à la mission et aux valeurs de l'Agence et qu'ils comprennent l'incidence de leurs contributions sur l'organisation.
- Créer un environnement où l'apprentissage, la réussite et l'excellence sont encouragés.
- Adopter une approche différente pour créer un milieu de travail résilient et agile.

Le plus récent sondage sur l'expérience des employés de la FPO a été mené durant le deuxième trimestre de 2022. Bien que le taux de réponse et l'indice de mobilisation aient légèrement diminué en 2022 par rapport au sondage précédent (65 % par rapport à 72 % et 69,9 % par rapport à 71,9 % respectivement), l'indice d'inclusion de l'Agence a quelque peu augmenté (74,1 % par rapport à 73,2 %).

Les résultats du sondage montrent que les employés de l'Agence sont fiers du travail qu'ils font pour fournir des services d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées aux collectivités qu'ils servent, ainsi que pour contribuer à la santé publique et à la viabilité. Parmi les autres principaux domaines de satisfaction, mentionnons les relations positives avec les collègues de travail et les gestionnaires, la correspondance de l'emploi aux compétences et intérêts, et des attentes et une orientation claires. Le sondage révèle également que les employés souhaitent toujours des modalités de travail flexibles et hybrides dans la mesure du possible. Les domaines d'action prioritaires comprenaient la communication, la rémunération et les avantages sociaux, des pratiques d'embauche transparentes et équitables, le bien-être des employés et la prise de mesures en fonction des résultats du sondage.

Tout au long de 2023, l'AOE travaillera à la mise en œuvre de plans d'action élaborés pour répondre aux résultats du sondage de 2022, et elle évaluera les résultats de ces plans d'action lors du prochain sondage des employés, en 2024. Un sondage éclair sera envoyé aux employés en 2023 pour mesurer l'avancement de certaines initiatives clés.

Mesure Du Rendement – Résultats De 2022

STRATÉGIE 1

Assurer la croissance en proposant des solutions globales aux clients

Maintenir et élargir les activités et maintenir la clientèle actuelle

BUT

- Conserver les clients actuels de l'AOE dans le domaine de l'exploitation et de l'entretien et en attirer de nouveaux.

MESURES DE RENDEMENT

- Atteinte de la cible de 22 millions de dollars de revenus au titre des contrats à renouveler en 2022.
- Maintien de 97 % des contrats qui doivent être renouvelés en 2022 (en fonction du nombre total de clients).
- Atteinte de la cible de 3,6 millions de dollars de revenus au titre des nouveaux contrats d'exploitation et d'entretien en 2021.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Revenus annuels de 25,0 millions de dollars pour le renouvellement de contrats en 2022 (3 millions de dollars de plus que la cible de 22 millions de dollars)
- Taux de maintien de la clientèle de 96,4 % (selon le nombre de clients); légèrement inférieur à la cible
  - Renouvellement de 53 des 55 contrats échus en 2022
  - Perte d'un petit contrat (revenu annuel de 273 000 $)
  - Un autre contrat qui arrivait à terme n'a pas fait l'objet d'un nouvel appel d'offres
- Ajout d'un nouveau contrat de services d'exploitation et d'entretien d'une valeur de 1,39 million de dollars (2,21 millions de dollars de moins que la cible de 3,6 millions de dollars)

Soutenir la viabilité et la résilience de l'infrastructure municipale grâce à la prestation de services à valeur ajoutée

BUT

- Fournir des services à valeur ajoutée qui aident les clients à assurer la durabilité et la résilience de leur infrastructure d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

MESURES DE RENDEMENT

- Évitement de l'enfouissement de 7 000 tonnes de matières organiques une fois la mise en œuvre du projet net zéro de Petawawa (planifié pour 2023).
- Réalisation d'au moins cinq études de faisabilité ou de projets pilotes d'initiatives de réacheminement des déchets organiques et de récupération des ressources aboutissant à l'exécution d'au moins deux projets d'ici la fin de 2023.
- Élaboration d'un programme sur les biosolides pour établir un point de référence et déterminer les tendances en ce qui a trait à l'empreinte des gaz à effets de serre associés à la gestion des biosolides, améliorer la qualité des données et promouvoir une gestion durable des biosolides d'ici la fin de 2022.
- Collaboration avec les municipalités de la province pour obtenir un financement d'au moins 1,5 million de dollars par année pour les projets d'infrastructure et de maintien en bon état.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- **Projet net zéro de Petawawa**
  - Approbation du projet par la ville; la conception a été amorcée à la fin de 2022.
  - L'AOE a appuyé la ville pour l'obtention d'une subvention de 2,7 millions de dollars du Fonds pour une économie à faibles émissions de carbone du gouvernement fédéral.
- **Études de faisabilité ou de projets pilotes d'initiatives de réacheminement des déchets organiques et de récupération des ressources**
  - Achèvement de six études de faisabilité d'initiatives de réacheminement des déchets organiques et de récupération des ressources (Petawawa, Belleville, Cornwall, Georgian Bluffs, Timmins et comté d'Oxford)
  - Achèvement de l'étude de faisabilité d'un projet de production d'énergie renouvelable pour la région de Halton
  - Réalisation de trois autres études pilotes par année pour valider des concepts et répondre aux besoins connus des clients, plus particulièrement en ce qui a trait à l'élimination des odeurs, au réacheminement des déchets/à la récupération des ressources et à l'entretien et au nettoyage des lagunes.
- **Programme sur les biosolides**
  - Embauche d'un chef pour le programme des biosolides. L'élaboration du programme se poursuit, et deux études de faisabilité seront menées.
  - Soutien à la mise en œuvre de solutions de rechange pour la gestion des biosolides pour le compte des clients, évitant l'enfouissement de biosolides dans le but de réduire les émissions de gaz à effet de serre et/ou d'éviter l'enfouissement de matières organiques.
  - Des partenariats ont été créés avec des fournisseurs de solutions pour l'évaluation, l'estimation et l'élaboration de pratiques exemplaires et le nettoyage des boues dans les lagunes selon le site.

- **Financement des infrastructures des clients**
  - Soutien de nombreuses municipalités pour les demandes de financement lié au renouvellement et à la modernisation de leurs infrastructures, en mettant l'accent sur la réduction de la consommation d'énergie et dles émissions de gaz à effet de serre
  - Recensement de 50 projets en 2022.
  - Obtention d'un financement de 685 900 $ pour les clients en 2022, y compris pour deux projets d'une valeur de 570 000 $ et 46 500 $, respectivement, et de petits projets d'une valeur de quelques milliers de dollars ou moins chacun
  - Évaluation d'autres projets d'immobilisations, à la demande de municipalités clientes, aux fins d'une éventuelle demande de financement.

STRATÉGIE 2

Accroître l'efficience en améliorant les processus opérationnels

Transformer les systèmes informatiques et processus

BUT

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

MESURES DE RENDEMENT

- Automatisation d'au moins un processus essentiel de gestion financière pour améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire de 25 % les étapes/saisies manuelles connexes une fois le projet d'amélioration de la planification des ressources de l'Agence pleinement mis en œuvre.
- Utilisation à plus grande échelle du système de contrôle et d'acquisition de données (SCADA), couvrant 90 % des installations gérées par l'AEO de la province d'ici la fin de 2023, permettant ainsi d'améliorer les niveaux de service pour les clients.
- Mise en œuvre des solutions SCADA pour saisir les données et fournir des calculs automatisés afin de réduire les opérations manuelles, ce qui sert à mesurer l'optimisation énergétique résultant du travail de l'équipe d'optimisation des processus de l'Agence, incluant le remplacement de vieil équipement par du matériel plus neuf et à plus haut rendement énergétique et d'autres gains d'efficience résultant des examens énergétiques, les mesures globales résultant en une réduction mesurable de 10 % de la consommation énergétique dans les grandes usines d'ici la fin de 2023.
- Amélioration de la continuité des activités en assurant une disponibilité de 99,97 % des systèmes de TI ou en faisant en sorte qu'il n'y ait pas plus de 15 minutes de panne non prévue par mois d'ici la fin de 2022.
- Amélioration de la cybersécurité afin de réduire la durée des pannes de TI causées par des virus, et accroissement de la connectivité, de la visibilité et de la surveillance du réseau provincial de l'AOE, pour atteindre 90 % d'ici la fin de 2022.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- **Automatisation des processus financiers de base**
  - Achèvement de l'étude de faisabilité du projet d'amélioration de la planification des ressources; le projet est retardé en raison d'un roulement au sein de l'équipe de direction des Finances
  - Évaluation des prochaines étapes par l'équipe interfonctionnelle; on priorise l'amélioration et la résolution des problèmes des systèmes

- **Couverture du réseau SCADA**
  - L'élargissement de la couverture du réseau SCADA est en cours.
  - Déploiement de 135 panneaux SCADA d'ici la fin de 2022.
  - En voie d'achever le déploiement dans les 75 sites restants d'ici le T2 de 2024, pour un total de 210 panneaux (comparativement à la cible initiale de 150).

- **Gestion énergétique globale – Solution SCADA**
  - L'ébauche de charte du projet est terminée.
  - Les panneaux et équipements de surveillance de la consommation d'énergie ont été installés dans deux sites pilotes pour établir une valeur de référence.
  - Préparation des prochains sites de déploiement et achat du logiciel de gestion de l'énergie en 2023.

-

- **Disponibilité des systèmes de TI**
  - Les centres de données sont pleinement optimisés pour offrir une disponibilité des systèmes de 99,97 %.

- **Améliorations de la cybersécurité**
  - Des contraintes au chapitre des ressources et des retards dans la chaîne d'approvisionnement ont repoussé au T4 de 2023 les mises à niveau du réseau à l'échelle provinciale.

Améliorer les processus d'approvisionnement

BUT

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

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation d'une année sur l'autre de l'établissement d'ententes avec des fournisseurs attitrés et diminution connexe du nombre de contrats d'approvisionnement ponctuels affichés publiquement, résultant en une diminution du temps et des efforts nécessaires à l'achat de biens et de services.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Signature de 14 ententes nouvelles ou actualisées avec des vendeurs attitrés en 2022
- Les approvisionnements ponctuels représentaient 23,5 % de tous les approvisionnements affichés publiquement en 2022 (12 sur 51) comparativement à 22 % en 2021 et à 40 % en 2020.

STRATÉGIE 3

Ervir nos collectivités clientes et soutenir les priorités provinciales

Protéger l'environnement grâce à l'éducation et à la sensibilisation

BUT

- Amener le public à mieux comprendre et à apprécier davantage la valeur de l'eau et de l'environnement grâce à la promotion et à l'étoffement du programme OneWater[MD] et en offrant les webinaires « Water Talks » de l'AOE aux clients actuels et potentiels.

MESURES DE RENDEMENT

- Réalisation du projet pilote du volet « virtuel » du programme OneWater[MD] d'ici la fin du T2 de 2022, avec une proportion de 80 % des participants indiquant qu'ils comprennent mieux l'approvisionnement en eau/le traitement des eaux usées dans leur collectivité après avoir terminé le programme.
- Offre tout au long de 2022 des webinaires « Water Talks » portant sur les opérations, la réglementation et l'environnement et animés par des spécialistes de l'AOE, avec au moins 80 % des participants indiquant que le webinaire constitue une utilisation

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Achèvement de la composante virtuelle du programme OneWaterMD [vidéo de démonstration], qui sera intégrée au nouveau lancement du programme en 2023.
- Organisation de cinq webinaires « Water Talks » en 2022 sur divers thèmes, y compris les tendances dans l'industrie de l'eau, les châteaux d'eau, la compréhension des factures d'électricité, les lagunes, le débit entrant et l'infiltration.
- 100 % des participants ont rempli le questionnaire de suivi et indiqué que les webinaires ont constitué une utilisation productive de leur temps

Collaborer avec les communautés 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, y compris la gestion efficace de l'infrastructure, pour les Premières Nations.

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation de 20 % du nombre de contrats avec les Premières Nations.
- Mise sur pied d'une unité opérationnelle consacrée aux Premières Nations d'ici la fin de 2022 offrant des services d'intervention d'urgence, la formation des exploitants locaux et des procédures standards d'exploitation de systèmes communautaires d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Signature de deux nouveaux contrats avec des Premières Nations en 2022, résultant en une augmentation de 4 % des revenus provenant des clients des Premières Nations par rapport à 2021 [2,76 millions de dollars en 2022 comparativement à 2,65 millions en 2021].

- Création d'une unité commerciale dédiée aux Premières Nations afin de mieux gérer les activités de l'Agence auprès des Premières Nations et de solidifier les relations entre l'Agence et ses clients des Premières Nations.

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

BUT

- Maintenir les capacités d'intervention d'urgence de l'Agence et sa capacité à répondre à diverses situations d'urgence dans toute la province.

MESURES DE RENDEMENT

- Déploiement des équipes d'intervention d'urgence de l'AOE pour qu'elles soient sur place dans les 24 heures suivant la demande d'aide d'urgence.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- Bien qu'elles n'aient pas été déployées pour répondre à des situations d'urgence dans les municipalités en 2022, les équipes d'intervention d'urgence de l'AOE étaient disponibles pour se rendre sur place dans les 24 heures suivant une demande d'aide d'urgence.

Soutenir les priorités du gouvernement provincial

BUT

- Soutenir le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (MEPP) dans l'élaboration et la mise en œuvre des priorités provinciales, y compris un programme pilote de suivi épidémiologique des eaux usées en Ontario, un programme de surveillance en temps réel des eaux usées et la préparation de rapports publics, ainsi que l'établissement du premier rapport d'évaluation de l'impact du changement climatique à l'échelle provinciale (EICCP).

MESURES DE RENDEMENT

- Fourniture de conseils techniques et d'un soutien à la province, selon les besoins, pour la mise en œuvre d'un programme pilote de suivi épidémiologique des eaux usées en Ontario, y compris la collaboration avec les propriétaires des installations où l'échantillonnage est effectué pour s'assurer de la compréhension et de l'acceptation du programme.
- Fourniture de conseils techniques, détermination des possibilités de partenariat et fourniture d'un soutien à la province pour l'élaboration d'un programme de surveillance en temps réel des eaux usées et de production de rapports publics, y compris la collecte d'informations de diverses installations de traitement des eaux usées (50 ou plus) exploitées par l'AOE quant à leur capacité actuelle à consigner et à communiquer l'information sur les débordements et les dérivations.
- Soutien à l'élaboration du rapport de l'évaluation de l'impact du changement climatique à l'échelle provinciale pour éclairer la planification et la prise de décisions dans la province.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- **Programme de suivi épidémiologique des eaux usées**
  - L'Agence a dirigé la mise en œuvre d'un programme de comparaison de méthodes interlaboratoires (« le programme interlaboratoires »), qui assure la qualité des données de laboratoire dans le cadre du programme élargi de surveillance des eaux usées.

- Entre décembre 2020 et décembre 2022, l'AOE a distribué 14 échantillons à des laboratoires en Ontario aux fins d'analyses interlaboratoires; 40 laboratoires ont participé à au moins un cycle du programme interlaboratoires de l'AOE.
- L'AOE a mené et facilité la mise sur pied d'un groupe consultatif technique sur les méthodes de surveillance des eaux usées en 2022. En tant qu'organe consultatif, le groupe consultatif technique joue un rôle déterminant dans la formalisation des évaluations du rendement des méthodes de laboratoire utilisées pour la surveillance des eaux usées et dans l'assurance de la qualité en Ontario et dans tout le Canada.

- **Surveillance des eaux usées et production de rapports publics**
  - L'Agence a fourni une rétroaction au MEPP à partir de son expérience opérationnelle et dans la perspective de petits systèmes, y compris de l'information technique sur les exigences de connectivité aux systèmes SCADA et les considérations relatives à l'équipement de surveillance en vue du développement de projets potentiels.
  - L'Agence a appuyé ses clients municipaux pour ce qui est des demandes simplifiées d'autorisations environnementales (AE) consolidées et pour les infrastructures linéaires exigées par le ministère dans le cas des systèmes municipaux de collecte d'eaux usées et de collecte d'eaux pluviales. L'AOE a notamment fourni à ses clients des documents de sensibilisation de haut niveau concernant ces demandes d'autorisation, aidé ceux qui le souhaitaient à remplir les demandes, selon le principe de la rémunération des services, et révisé les ébauches de documents pour s'assurer de l'exactitude, de la faisabilité et de la commodité.

- **Rapport d'évaluation provinciale de l'impact du changement climatique**
  - L'AOE a participé à de nombreux ateliers du MEPP et répondu à des questionnaires pour fournir une rétroaction à l'équipe du MEPP concernant leurs ébauches de profils de risque, la capacité d'adaptation et les meilleures pratiques en matière d'adaptation.

STRATÉGIE 4

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

Favoriser une culture axée sur la diversité et l'inclusion

BUT

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

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation d'une année sur l'autre de l'indice d'inclusion de l'Agence, avec une cible de 73 ou plus pour 2022.
- Atteinte des cibles de développement du leadership, notamment :
  - 25 % des éléments de la relève sont issus d'un groupe sous-représenté;

- 35 % des personnes nommées à un poste de leadership proviendront d'un groupe sous-représenté;

- 100 % des comités qui interviewent les candidats à des postes de gestion comptent un membre d'un groupe sous-représenté.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- L'indice d'inclusion de l'AOE pour 2022 (établi à partir des réponses des employés de l'Agence au sondage 2022 sur l'expérience des employés de la fonction publique de l'Ontario) était de 74,1 (une légère augmentation par rapport à l'indice de 73,2 en 2021).
- 27 % des successeurs désignés à des postes de direction (excluant la haute direction) étaient des femmes en 2022.
- 47 % des participants au programme des futurs gestionnaires et 38 % des participants au programme des futurs dirigeants appartenaient à un groupe sous-représenté.
- 94 % des comités qui ont interviewé des candidats à des postes de gestion en 2022 comptaient au moins un membre d'un groupe sous-représenté.

Attirer les meilleurs talents et renforcer le leadership

BUT

- Programmes intégrés de recrutement, de rémunération globale et de gestion des talents pour créer une organisation hautement performante et viable qui atteint ses objectifs sur le plan stratégique et de l'exploitation.

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation d'une année sur l'autre du pourcentage de postes de gestion et de haute direction pourvus par des candidats identifiés.
- Augmentation d'une année sur l'autre du maintien en poste des gestionnaires.
- Augmentation d'une année sur l'autre du maintien en poste des talents clés (éléments de la relève identifiés).
- Mise en place de plans de relève et identification de successeurs pour la totalité des postes de la haute direction et de l'équipe de gestion.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- 82,4 % (14 sur 17) des postes de direction ont été pourvus à l'interne en 2022, dont 71 % (10) par des personnes désignées comme successeurs potentiels.
- 100 % des postes de haute direction vacants en 2022 ont été pourvus à l'interne par des personnes désignées comme successeurs potentiels.
- Taux de roulement volontaire de 2,9 % aux postes de gestionnaire/haute direction en 2022 par rapport à 2,3 % en 2021.
- Maintien en poste de 100 % des successeurs désignés pour les postes de haute direction, de l'équipe de gestion et les postes essentiels dans les secteurs de l'exploitation et de la gestion en 2022 (comparativement 96,4 % en 2021).
- Identification de successeurs potentiels pour la totalité des postes de gestion, y compris les membres des équipes de gestion et de la haute direction.

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

BUT

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

MESURES DE RENDEMENT

- Réduction sur douze mois du taux d'incidents à déclarer de l'Agence, la cible étant de 1,38 ou moins pour 2022.
- Réduction sur douze mois du taux d'absence résultant de blessures, la cible étant de 0,36 ou moins pour 2022.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- À la fin de 2022, le taux d'incidents à déclarer par tranche de 100 employés était de 1,49 (un taux supérieur à la cible pour 2022 et au taux enregistré à la fin de 2021 qui était de 1,38).
- À la fin de 2022, le taux d'incidents ayant entraîné des arrêts de travail par tranche de 100 employés était de 0,10 (inférieur à la cible pour 2022 et supérieur au taux de 0 enregistré à la fin de 2021).

Améliorer l'expérience sur le lieu de travail

BUT

- Accroître la mobilisation et la motivation des employés, et leur engagement à fournir leur plein potentiel.

MESURES DE RENDEMENT

- Augmentation sur douze mois de l'indice de mobilisation des employés de l'Agence, avec un objectif de 72 ou plus pour 2022.
- Réduction sur douze mois des taux de roulement volontaire.

RÉSULTATS EN FIN D'EXERCICE

- L'indice de mobilisation des employés de l'AOE en 2022 (établi à partir des réponses des employés de l'Agence au sondage 2022 sur l'expérience des employés de la fonction publique de l'Ontario) était de 69,9 % (sous la cible de 72 ou plus, et inférieur à l'indice de mobilisation de 71,9 enregistré en 2021).
- Le taux de roulement volontaire (dissions et départs à la retraite) des employés de première ligne du secteur de l'exploitation s'établissait à 13,5 % en 2022, comparativement à 11,1 % en 2021.

Analyse des résultats financiers par la direction

Aperçu

L'année 2022 a été une autre année de résultats financiers positifs pour l'AOE. L'Agence a réalisé un bénéfice net de 7,3 millions de dollars, une diminution de 58 % par rapport à 2021, mais au-delà des prévisions pour l'exercice. Cette diminution sur 12 mois est attribuable au recouvrement de 9,5 millions de dollars en 2021 découlant du remboursement du prêt consenti par l'Agence à la New Tecumseh Improvement Society (voir la note 2 des états financiers).

En 2022, le revenu global d'exploitation s'est apprécié de 8,0 % par rapport à 2021, notamment en raison de l'augmentation des revenus tirés de l'exploitation et des grands projets d'entretien, mais a été partiellement compensé par une augmentation des salaires et avantages sociaux et le coût de plus en plus élevé des produits chimiques en 2022.

Les revenus de placement, y compris les dépôts à terme et le prêt en cours à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier, ont considérablement augmenté par rapport à 2021, en raison de la hausse des taux d'intérêt.

Bilan

L'actif net a atteint 257,3 millions de dollars en 2022, ce qui représente une augmentation de 2,9 % par rapport à 2021, en raison du solide bénéfice net de 7,3 millions de dollars enregistré par l'Agence. L'encaisse et les placements à court terme se sont accrus de 24,0 millions de dollars, surtout grâce aux placements échus dans des dépôts à terme et aux intérêts provenant de placements.

En 2022, les comptes débiteurs impayés ont augmenté comparativement à 2021. Les débiteurs à court terme représentaient 89,5 % du total des débiteurs impayés de l'Agence au 31 décembre 2022, comparativement à 91,2 % au 31 décembre 2021.

Les immobilisations corporelles nettes de l'Agence ont diminué de 1,9 million de dollars par rapport à 2021 à la suite de l'augmentation de l'amortissement en 2022.

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 2022.

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'année 2022 a été couronnée de succès au chapitre des renouvellements de contrats, avec la rétention de la vaste majorité des clients dont le contrat arrivait à échéance. L'Agence s'est également attachée à générer de nouvelles relations d'affaires en accroissant sa clientèle et en fournissant de nouveaux services à valeur ajoutée aux clients existants. Cette approche ciblée pour la croissance demeure un élément important du plan stratégique actualisé de l'Agence pour 2023 et les années suivantes.

Le produit d'exploitation total a augmenté de 8,0 % par rapport à 2021, en raison d'augmentations contractuelles et inflationnistes prévues dans les contrats d'exploitation et d'entretien des installations des clients à long terme, de la signature de nouveaux contrats entant en vigueur en 2022 ainsi que de la

perception de revenus supplémentaires provenant de la hausse des contrats de services d'entretien majeurs à court terme et de contrats de services en matière d'immobilisations avec des clients de l'Agence qui rénovent leurs infrastructures vieillissantes.

Les revenus tirés des autres activités de l'Agence comprennent ceux provenant des groupes de planification et de réalisation de projet, de formation, de gestion des actifs et du SCADA. En 2022, les revenus tirés de ces services ont diminué de 10,6 % comparativement à l'exercice précédent.

Charges

Les charges d'exploitation totales ont augmenté de 9,4 % sous l'effet de l'augmentation des salaires, des avantages sociaux et d'autres charges d'exploitation, telles que les produits chimiques et les services.

Les salaires et les avantages sociaux ont connu une hausse de 6,1 %, surtout en raison de la croissance des affaires et des coûts associés à la stabilisation des activités et à l'atténuation des risques liés au roulement et aux postes vacants. En 2022, l'Agence a adopté une nouvelle méthode d'estimation de ses obligations en matière d'indemnisation des accidentés du travail, déterminant le montant selon une évaluation actuarielle (voir la note 8, Avantages sociaux futurs).

En 2020, le conseil d'administration de l'Agence a approuvé des dépenses totales d'immobilisations et de réingénierie de 33,8 millions de dollars pour le Programme de renouvellement des activités (PRA). Bien que ces dépenses aient été maintenues en 2022 et que les actifs relatifs à la technologie de l'information et au PRA aient été ajoutés avant la fin de l'année, ces éléments ont été partiellement compensés par d'autres actifs qui ont atteint la fin de leur vie utile, ce qui a donné lieu à une réduction de l'amortissement total.

L'augmentation des dépenses pour les produits de base a entraîné une hausse de 12,2 % des autres charges d'exploitation et d'autres coûts directement liés à l'exploitation des installations des clients.

Les dépenses consacrées à la modernisation des infrastructures et aux autres services d'entretien ont entraîné une diminution de 6,4 % des coûts de réparation et d'entretien par rapport à 2021, diminution principalement attribuable à l'échéancier des projets d'entretien des installations.

Les coûts des produits chimiques sont fonction du prix et de l'utilisation. En 2022, ces coûts ont augmenté de 25,0 %, en raison de revenus accrus (nouveaux contrats et nouveaux sites) et de coûts plus élevés en raison de problèmes d'approvisionnement. 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.

Les coûts d'assurance sont fonction principalement des valeurs assurables, des revenus et des antécédents de sinistres. En 2022, les coûts d'assurance ont augmenté de 17,9 %, surtout en raison de la hausse des primes d'assurance de biens.

Revenus de placement

Les revenus de placement 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 ont augmenté en flèche en 2022, ce qui a permis de réinvestir les placements venant à échéance en 2022 à des taux d'intérêt plus élevés. Les revenus de placement ont augmenté de 133,7 % par rapport à 2021.

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, et des rapports sont présentés à l'équipe de gestion.

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 audités et le rapport de l'auditeur externe, ainsi que pour recommander leur approbation au ministre de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.

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 la vérificatrice explique la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Alicia Fraser
Présidente et chef de la direction

Natalie Peers
Vice-présidente, Finances

Toronto (Ontario)
Le 16 juin 2023

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 2022, 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 2022, 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.

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

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.

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 16 juin 2023

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA, ECA

États financiers 2022

État de la situation financière au 31 décembre 2022 *(en milliers de dollars)*

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Actif		
Actif à court terme :		
Encaisse et placements à court terme (note 3a)	**103 258**	79 236
Comptes clients, montant net		
Municipalités et autres clients (note 3b)	**45 376**	40 818
Autres ministères	**953**	2 030
Taxe de vente harmonisée à recevoir	**3 458**	4 463
Charges payées d'avance et dépôts (note 6a)	**2 470**	2 721
Partie à court terme des sommes à recevoir sur les investissements dans des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées (note 2)	**153**	239
Prêt en cours – Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (note 3d)	**120 000**	
	275 668	129 507
Actif à long terme :		
Placements dans des dépôts à terme et d'autres effets (note 3a)	**7 900**	24 376
Sommes à recevoir sur les investissements dans des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées (note 2)	**–**	14
Prêt en cours – Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier (note 3d)	**–**	120 000
Immobilisations corporelles, montant net (note 4)	**10 568**	12 453
	18 468	156,843
Total des actifs	**294 136**	286 350
Passif et actif net		
Passif à court terme :		
Comptes créditeurs et charges à payer	**24 110**	22 644
Partie à court terme des avantages sociaux futurs (note 8a)	**6 287**	6 395
	30 397	29 039
Passif à long terme :		
Incitatif à la location différé (note 11)	**1 094**	1 239
Avantages sociaux futurs (note 8a)	**5 236**	6 009
Obligation liée à la mise hors service (note 7)	**100**	-
Actif net	**257 309**	250 063
Total du passif et de l'actif net	**294 136**	286 350

Au nom du conseil,

Administrateur

Administrateur

Engagements et éventualités (note 5) (note 6)

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers

État des résultats et de l'évolution de l'actif net pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2022

(en milliers de dollars)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
Produits d'exploitation des services publics :		
Revenus des services d'exploitation et d'entretien des actifs	**254 208**	234 135
Autres revenus des services de gestion des services publics des clients	**6 476**	7 241
Total des produits d'exploitation	**260 684**	241 376
Charges d'exploitation :		
Salaires et avantages sociaux (notes 8a et 8 b)	**96 509**	91 000
Autres charges d'exploitation (note 10)	**157 945**	140 798
Amortissement des immobilisations corporelles	**3 302**	3,724
Total des charges d'exploitation	**257 756**	235 522
Excédent des produits par rapport aux charges – exploitation des services publics	**2 928**	5 854
Intérêts à recevoir sur les placements et les prêts en cours	**4 335**	1 855
Recouvrement de prêts (note 2)	**–**	9 500
Excédent des produits par rapport aux charges	**7 263**	17 209
Actif net, solde d'ouverture	**250 063**	232 854
Rajustement de l'actif net (note 7)	**(17)**	–
Actif net, solde de clôture	**257 309**	250 063

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers

État des flux de trésorerie pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2022

(en milliers de dollars)

	31 décembre 2022	31 décembre 2021
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	2 928	5 854
Éléments n'ayant aucune incidence sur l'encaisse		
Amortissement des immobilisations corporelles	**3 302**	3 724
Incitatif à la location différé	**(145)**	(146)
Charges au titre des avantages sociaux futurs	**(773)**	(163)
	5 312	9 269
Variation du fonds de roulement hors trésorerie		
Comptes débiteurs	**(2 476)**	10 636
Charges payées d'avance	**251**	(1 553)
Comptes créditeurs et charges à payer	**1 466**	1 245
Partie à court terme des avantages sociaux futurs	**(108)**	(44)
	(867)	10 284
Flux de trésorerie nets liés aux activités d'exploitation	4 445	19 553
Encaisse provenant d'activités de placement		
Intérêts	**4 335**	1 855
Principal remboursé sur des prêts/(retenues)	**100**	(64)
Diminution/(Augmentation) des dépôts à long terme	**16 476**	7 111
Diminution/(Augmentation) des sommes à recevoir sur les investissements dans des installations d'approvisionnement en eau et de traitement des eaux usées	**-**	1 000
Recouvrement de prêts	**-**	9 500
Flux de trésorerie nets liés aux activités de placement	**20 911**	19 402
Encaisse utilisée pour les activités d'investissement en immobilisations		
Immobilisations corporelles acquises	**(1,334)**	(3 326)
Augmentation de l'encaisse et des placements à court terme	**24 022**	35 629
Encaisse et placements à court terme, solde d'ouverture	**79 236**	43 607
Encaisse et placements à court terme, solde de clôture	**103 258**	79 236

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 ainsi que d'autres personnes ou organismes à fournir des stations de purification de l'eau et d'épuration des eaux d'égout ainsi que d'autres services connexes en finançant, en planifiant, en aménageant, en construisant et en exploitant ces stations et en fournissant ces services;

[B] de financer et de promouvoir le développement, 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'exercer les activités visées aux alinéas a) et b) en Ontario et ailleurs de façon à protéger la santé humaine et l'environnement et à encourager la conservation des ressources en eau;

[D] d'exercer les activités visées aux alinéas a) et b) de façon à appuyer la politique provinciale en matière d'utilisation des terres et d'établissement sur celles-ci.

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] LIQUIDITÉS ET INVESTISSEMENTS

L'encaisse et les placements sont comptabilisés en fonction du coût. Les intérêts accumulés sont inscrits dans les comptes débiteurs et comptabilisés selon la méthode de la comptabilité d'exercice lorsqu'ils sont gagnés.

[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 des autres services de gestion des services publics des clients comprennent les revenus relatifs au travail effectué pour des clients hors du cadre du contrat d'exploitation et d'entretien, comme les réparations importantes à l'équipement, les services de gestion de projet et les services d'ingénierie. Les revenus sont constatés quand les coûts sont engagés.

[D] INSTRUMENTS FINANCIERS

Un instrument financier est un actif ou un passif qui finira par être réglé en espèces. Tous les instruments financiers ont été évalués en fonction du coût et du coût amorti.

Les instruments financiers sont les suivants : encaisse et placements à court terme, débiteurs, sommes à recevoir sur les investissements, dépôts à terme, bons-coupons fixes, prêts en cours, créditeurs et charges à payer.

Aucun état de réévaluation des gains et des pertes n'a été préparé parce que tous les instruments financiers sont évalués au prix coûtant.

[E] AVANTAGES SOCIAUX

L'Agence des eaux de l'Ontario applique les normes comptables du secteur public applicables aux avantages sociaux futurs, y compris les avantages sociaux payables à la fin de l'emploi. Conformément à ces normes, le coût des avantages sociaux post-emploi est imputé annuellement à l'exploitation tel qu'engagé.

[F] PRÊTS EN COURS

Les prêts sont comptabilisés en fonction du coût, moins toute provision pour prêt. Les provisions pour prêt sont utilisées pour refléter la recouvrabilité et le risque de perte; les prêts sont donc constatés au moindre du coût ou de la valeur recouvrable nette.

Les changements dans la provision pour prêt et les montants de prêts radiés sont inclus dans l'état des résultats d'exploitation. Les sommes reçues en cours d'année relativement aux prêts consentis au cours d'une année antérieure sont comptabilisées au bilan des opérations au titre de recouvrement des prêts. L'intérêt sur les prêts en cours est comptabilisé au moment où il est gagné.

[G] DEVISES

Les comptes en devises sont convertis en dollars canadiens comme suit :

- En date de l'opération, chaque actif, passif, produit et charge est converti en dollars canadiens en utilisant le taux de change en vigueur ce jour-là. À la fin de l'exercice, les éléments d'actif et de passif monétaire sont convertis en dollars canadiens en utilisant le taux de change en vigueur ce jour-là. Les gains et les pertes de change qui en résultent sont inscrits dans l'état des résultats d'exploitation.
- Le 1er janvier 2021, l'Agence a pris la décision irrévocable de constater les gains et les pertes de change potentiels découlant de tous les actifs ou passifs financiers directement dans l'état des résultats d'exploitation.

[H] 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 provision pour créances douteuses et pour les sommes à recevoir sur les investissements, l'amortissement des immobilisations corporelles, les charges à payer, les avantages sociaux futurs et les obligations concernant la mise hors service. 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 DES INSTALLATIONS D'APPROVISIONNEMENT EN EAU ET DE TRAITEMENT DES EAUX USÉES

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

Les sommes à recevoir sur les investissements s'appuient sur des ententes qui portent intérêt à des taux s'élevant à 2,7 %. Les versements prévus pour le remboursement du capital au titre des investissements sont les suivants :

période de 12 mois commençant en janvier)	(en milliers de dollars)
2023	153
	153

En septembre 2021, l'Agence a reçu un remboursement négocié final de 9,5 millions de dollars pour un prêt précédemment considéré comme une créance entièrement dépréciée. Aucun autre paiement n'a été reçu en 2022.

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 111,2 millions de dollars dans des dépôts bancaires, des dépôts à terme et d'autres effets. Ce montant est réparti comme suit :

	(en milliers de dollars)
Soldes de trésorerie	25 347
Dépôts à terme venant à échéance dans l'année (taux d'intérêt de 0,95 % à 4,50 %)	77 911
Liquidités et placements à court terme	**103 258**
Dépôts à terme et autres effets venant à échéance d'ici deux à quatre ans	7 900
	111 158

La juste valeur des dépôts bancaires, des dépôts à terme et des autres effets approche leur valeur comptable. Les dépôts à terme et les effets comprennent divers instruments financiers, comme les CPG et les bons-coupons fixes.

[B] RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à l'une de ses obligations et amène de ce fait l'autre partie à subir une perte financière. L'exposition maximale de l'Agence au risque de crédit correspond au total des liquidités et des placements, 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 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)	
	2022	**2021**
0 à 60 jours	**40 618**	37 243
61 à 90 jours	**1 095**	1 308
91 à 120 jours	**1 087**	1 188
121 à 150 jours	**307**	124
Plus de 151 jours	**2 269**	955
Net total des débiteurs, municipalités et autres clients	**45 376**	**40 818**

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 2022, un compte était considéré comme compromis. Les soldes impayés s'élevaient à 0,1 million de dollars (2021 – 0,1 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 moins les montants reçus après la fin du trimestre. L'Agence estime que cette pratique atténue le risque de provision incorrecte.

[C] RISQUE DE CHANGE

Le risque de change est le risque de fluctuation de la juste valeur d'un instrument financier en raison de l'évolution des taux de change, entraînant un gain ou une perte. L'évolution des taux de change entre la date de l'opération et les dates de clôture peut entraîner un gain ou une perte de change.

L'Agence a une encaisse et des créditeurs en dollars américains pour financer ses besoins sur le plan de l'exploitation et maintenir un solde dans le compte bancaire en dollars américains. Les deux sont exposés à la fluctuation du taux de change. La direction croit que l'exposition au risque est faible.

[D] RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

L'Agence a consenti à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier un prêt de 120 millions de dollars venant à échéance le 1er mars 2023 et assorti d'un taux d'intérêt variable de quatre points de base inférieur à la moyenne mensuelle du taux CDOR. 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. Ce prêt a été renouvelé après la fin de l'année pour une période de 10 ans, comme il est décrit à la note 9.

[E] RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des prix du marché. L'Agence est exposée au risque de marché, car le rendement de deux placements totalisant 7,9 millions de dollars est lié à un indice de marché (indice composé à faible volatilité S&P/TSX). L'Agence croit que le risque de marché n'est pas significatif en raison de la faible volatilité de l'indice.

[F] AUTRES

L'Agence est exposée à un faible risque raisonnable associé aux coûts de l'électricité et des produits chimiques, car même si certains coûts sont engagés par l'Agence 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 ou de liquidité sur ses instruments financiers. Il n'y a eu aucun changement au chapitre de l'exposition au risque par rapport à l'exercice précédent.

4. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

			Net	Net
(en milliers de dollars)	**Coût**	**Amortissement cumulé**	**31 déc.2022**	**31 déc.2021**
Logiciel	13 845	9 390	**4 455**	5 284
Systèmes informatiques	1 584	1 560	**24**	51
Mobiliers et agencements	322	197	**125**	169
Matériel roulant	2 957	2 872	**85**	161
Matériel informatique	8 488	6 139	**2 349**	3 344
Machines et équipement	1 226	977	**249**	192
Améliorations locatives	3 643	1 218	**2 425**	2 671
Logiciels en développement	856	-	**856**	581
	32 921	22 353	**10 568**	12 453

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. Ce budget a été révisé pour passer à 33,8 millions de dollars et approuvé par le conseil d'administration en décembre 2020 en raison de l'ajout de plusieurs nouveaux projets. Le PRA est axé sur des investissements stratégiques dans l'infrastructure, les systèmes de TI et les pratiques commerciales. Au 31 décembre 2022, les dépenses se chiffraient à 15,65 millions de dollars, dont 9,98 millions de dollars ont été capitalisés.

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)
2023	3 750
2024	3 368
2025	2 873
2026	2 405
2027	1 688
Par la suite	2 848
	16 932

Le bail de location du siège social de l'Agence, au 2085, rue Hurontario à Mississauga, d'une durée de dix ans, prévoit des paiements de location d'environ 5,4 millions de dollars durant cette période. Le bail va du 1er juillet 2020 au 30 juin 2030.

6. ÉVENTUALITÉS

[A] PASSIF ÉVENTUEL

L'Agence est mise en cause dans diverses réclamations fondées en droit et d'autres affaires 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. En décembre 2021, l'AOE a effectué des dépôts dans un compte portant intérêt à la Cour supérieure de justice pour des réclamations; les sommes seront retenues jusqu'à l'obtention d'un règlement. En décembre 2022, aucun règlement n'avait été conclu, et le montant demeure retenu par la Cour supérieure de justice.

[B] LETTRES DE CRÉDIT

L'Agence a des marges de crédit de 50 millions de dollars auprès de la Banque Royale du Canada. Au 31 décembre 2022, 16,96 millions de dollars (2021 – 9,95 millions de dollars) de ces marges de crédit avaient été utilisés pour accorder des lettres de crédit à des municipalités, conformément à leur contrat d'exploitation et d'entretien.

7. OBLIGATION LIÉE À LA MISE HORS SERVICE

Le chapitre SP 3280, obligation liée à la mise hors service, est entré en vigueur pour les exercices débutant le 1er avril 2022 ou après cette date. L'Agence a décidé d'adopter la norme de façon hâtive et a identifié une mise en service d'immobilisations relativement au bail de son siège social au 2085, rue Hurontario, pour le retrait d'améliorations locatives. Le coût estimatif associé à la mise hors service est de 100 000 dollars. L'Agence a choisi d'appliquer la norme en utilisant l'application rétrospective modifiée sans retraitement pour effectuer la transition. Cette obligation est amortie selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée du bail. Elle a été comptabilisée comme un accroissement des immobilisations corporelles dans l'état de la situation financière et comme un rajustement des bénéfices non répartis d'ouverture pour l'amortissement des périodes antérieures.

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 11,5 millions de dollars (2021 – 12,4 millions de dollars), dont un montant de 6,3 millions de dollars (2021 – 6,4 millions de dollars) a été classé comme un élément du passif à court terme. Le montant imputé à l'état des revenus en 2022 était de 0,8 million de dollars (2021 – 1,4 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 prévues par la loi totalisait 3,9 millions de dollars, dont 2,4 millions de dollars à long terme. La partie à long terme a été calculée en fonction des hypothèses suivantes : taux d'actualisation de 4,15 % (2021 – 1,59 %) et nombre moyen d'années avant le départ à la retraite (12,08). 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 (2021 – 0 %). Ces hypothèses constituent la meilleure estimation de la direction.

Les avantages sociaux futurs comprennent une obligation estimative de 2,5 millions de dollars (2021 – 2,1 millions de dollars) au titre des indemnités pour accidents du travail. Une méthode d'estimation différente a été utilisée, le montant ayant été établi selon une évaluation actuarielle ayant le 31 décembre 2022 comme date de mesure, ce qui correspond à la fin de l'exercice de l'Agence. L'AOE est un employeur visé par l'Annexe 2 et elle assure ses réclamations à la CSPAAT et paie tous les coûts de rémunération et d'administration.

Les charges comprennent les coûts des services courants, les intérêts et les rajustements découlant de modifications apportées aux régimes, de changements des hypothèses et de gains ou pertes actuariels nets. L'Agence a décidé de comptabiliser immédiatement les gains et pertes actuariels l'année même où ils surviennent. Les modifications au régime sont constatées immédiatement l'année où elles entrent en vigueur.

L'évaluation actuarielle est fondée sur plusieurs hypothèses quant à des événements futurs, comme les taux d'inflation, les taux d'inflation des frais médicaux, la hausse inflationniste des salaires et la mortalité. Les hypothèses utilisées reflètent les meilleures estimations de la direction. Le taux d'actualisation utilisé pour le calcul de l'obligation au titre des prestations constituées est de 4,00 % (2021 – 2,00 %). Les composantes des charges et du passif au titre des avantages accumulés sont les suivantes :

	31 décembre 2022
Composantes du coût des avantages	
Coût actuel au titre des avantages	170 452
Intérêts débiteurs	50 306
Reconnaissance immédiate de gains (pertes) actuariels	524 484
Charges au titre des avantages	**745 242**
Passif au titre des avantages accumulés	
Passif au titre des avantages accumulés, début de l'exercice	2 088 859
Charge au titre des avantages	745 242
Contributions de l'Agence	(380 197)
Passif au titre des avantages accumulés, fin de l'exercice	**2 453 904**

Compte tenu de la nouvelle méthode d'estimation pour le 31 décembre 2022, il n'y a aucune donnée comparative.

Le montant susmentionné 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.

Le coût des autres avantages sociaux futurs non liés aux régimes de retraite est pris en charge par la province et n'est donc pas inclus dans les états financiers.

[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 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 actifs ni des obligations de l'Agence. Les paiements de 6,1 millions de dollars effectués par l'Agence pour l'année complète (2021 – 5,8 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

La province de l'Ontario, en raison du contrôle qu'elle exerce sur l'Agence, est un apparenté. Les organisations qui sont généralement détenues par la province de l'Ontario sont aussi des apparentés de l'Agence. La totalité des opérations avec ces apparentés ont été mesurées à la valeur d'échange, soit le montant de la contrepartie établi et convenu par les apparentés. Les opérations entre apparentés sont décrites ci-après :

L'Agence a reçu des revenus de 2,5 millions de dollars (2021 – 2,3 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.

L'Agence a reçu des revenus de 2,4 millions de dollars (2021 – 3,3 millions 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.

L'Agence a reçu des revenus de 1,9 million de dollars (2021 – 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.

L'Agence a reçu des fonds de 0,2 million de dollars (2021 – 0,0 million de dollars) de la part des Centres d'excellence de l'Ontario pour le programme Stratford net zéro.

Comme il est indiqué dans la note 3d, l'Agence a accordé un prêt de 120 millions de dollars, en cours, à la Société ontarienne des infrastructures et de l'immobilier. Le prêt a été inscrit comme actif à court terme au 31 décembre 2022. Après la fin de l'année, une entente a été signée pour modifier le prêt consenti à Investissements Ontario, le renouvelant pour une période de 10 ans. Il s'agira d'un prêt à taux d'intérêt variable basé sur le taux des bons du Trésor de 3 mois, payé trimestriellement.

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.

10. AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION

Voici une ventilation des diverses charges comprises dans les autres charges d'exploitation :

	(en milliers de dollars)	
	2022	2021
Produits chimiques et traitement de l'eau	**29 926**	23 938
Électricité	**6 950**	7196
Entretien	**50 240**	53 696
Matériaux	**28 690**	25 384
Services	**41 237**	30 229
Transport	**902**	355
	157 945	140 798

11. INCITATIF À LA LOCATION DIFFÉRÉ

L'Agence a reçu un incitatif à la location de 1,458 million de dollars du propriétaire de son siège social (note 5) pour compenser les coûts des améliorations locatives. Ce montant a été inscrit comme passif reporté d'incitatif à la location, amorti sur la durée du bail, soit 10 ans. Le total amorti de l'incitatif à la location de 0,146 million de dollars (2021 – 0,146 million de dollars) a été inscrit comme une réduction des dépenses locatives durant l'année.

12. CHIFFRES COMPARATIFS

Certains chiffres comparatifs ont été reclassés afin d'être conformes à la présentation adoptée pour l'exercice considéré.