



Automne 2021

Table Ronde du Groupe de Direction du Consortium

**Atteindre les objectifs communautaires par
une gestion durable des services d'eau**



Ordre du jour et document d'introduction

12h à 4h HNE | 19-20 octobre 2021

Table Ronde du Groupe de Direction du Consortium - Ordre du Jour

Jour 1 – Mardi 19 octobre 2021

12 h HNE	Accès à la plateforme REMO et installation à une table. C'est l'occasion de reprendre contact avec vos collègues du Consortium.
12 h 20	Mot de bienvenue – Bernadette Conant, directrice générale du RCE
12 h 40	Les services publics d'eau comme institutions d'ancrage : exploration du rôle et des potentialités de la gestion de l'eau dans nos collectivités Les services d'eau municipaux sont d'importants employeurs locaux et ils façonnent l'environnement physique pour les générations actuelles et futures. Les gestionnaires d'eau municipaux ont l'occasion d'agir dans le respect de leur mandat d'une façon qui cadre avec les objectifs communautaires plus larges. Joignez-vous à nous pour cet excitant panel « Enjeux », avec des leaders d'opinion du secteur de l'eau et d'ailleurs, pour jeter les bases de la Table ronde d'automne. Examinons ensemble comment l'eau peut nous permettre de concrétiser nos visions de l'avenir. Conférenciers : <ul style="list-style-type: none">• Dhesigen Naidoo, Président d'Human Right 2 Water• Cheryl Nelms, directrice générale, Project Delivery (Metro Vancouver)• À confirmer
14 h	Pause / Réseautage
14 h 20	Vers une gouvernance collaborative et des services urbains intégrés : Comment aborder ces nouvelles dynamiques La collaboration est un mécanisme efficace pour harmoniser les efforts entre les directions, les services et les unités de la municipalité. Toutefois, sa mise en œuvre n'est pas sans difficultés. Les services publics doivent tenir compte du rôle du leadership, de la culture, de la gestion du changement et de la reconnaissance intentionnelle des alliés et des avantages connexes au sein de la municipalité pour intégrer avec succès les approches de gouvernance collaborative. Venez participer aux discussions facilitées en petits groupes où des membres du groupe de direction du Consortium ouvriront la voie en partageant leurs idées sur la façon de faire face aux défis, au changement et à l'incertitude grâce à des approches de gouvernance collaborative. Études de cas : <ul style="list-style-type: none">• Francois Bouchart, directeur, Ressources hydriques et Nancy Stalker, directrice intérimaire, Services d'eau (Ville de Calgary)• Jimmy Zammar, directeur, Stratégie intégrée et planification des services, Services techniques (Ville de Vancouver)• Cathie O'Toole, directrice générale (Halifax Water)• Dave Szeptycki, directeur, Stratégie et Innovation, Services de l'environnement (Région de York)
15 h 45	Résumé et conclusion
16 h	Lever de la Table ronde (Jour 1)
16 h 30	Fermeture de la plateforme

Jour 2 – Mercredi 20 octobre 2021

12 h HNE

Réseautage

12 h 20

Mot de bienvenue – Carl Yates, président du conseil d'administration, Réseau canadien de l'eau
Récapitulatif du jour 1 – Sandra Cooke, directrice, Consortium municipal

12 h 40

Réévaluer les dépenses des services publics dans une optique de prestation de services

Comment le fait de recadrer les dépenses des services d'eau dans l'optique des niveaux de service peut-il offrir des solutions novatrices pour le financement des nouveaux enjeux et besoins, tels que la résilience, l'équité et la gestion des actifs? Existe-t-il des possibilités d'optimiser les dépenses des services publics pour mieux correspondre aux valeurs de l'entreprise et des clients?

Nous nous appuyons sur certains des principaux concepts et conclusions du Groupe de partage stratégique qui a travaillé pendant un an sur le thème « Améliorer les niveaux de service dans un contexte d'incertitude », notamment la gestion des données stratégiques, la compréhension du client, les stratégies pour susciter l'adhésion du conseil municipal et la valorisation des avantages connexes.

Études de cas :

- **Bu Lam**, directeur, Services des réseaux pluviaux et sanitaires (Ville de Kitchener)
- **Shannon Abbott**, directrice, Services stratégiques et services clients (Ville de Calgary)
- **Michael Latimer**, Conseiller en matière de politique, de recherche et d'initiatives pour la gestion des actifs des entreprises (Région de York)

Facilitateurs du Groupe de partage stratégique :

Ville de Vancouver, Ville de Kitchener, Ville de Calgary, Région de York, Halifax Water, EPCOR, Région de Waterloo

14 h

Pause / Réseautage

14 h 20

Investissement basé sur la valeur : Une opportunité pour le financement des services publics d'eau?

Vert, bleu, social et durable : l'investissement d'impact gagne considérablement en importance d'année en année. Compte tenu de cet élan et de la nécessité de maintenir et de faire progresser nos services d'eau, les gestionnaires de l'eau ont-ils la possibilité de trouver de nouvelles modalités de financement en partenariat avec leurs gestionnaires financiers? Des leaders du secteur financier nous aideront à mettre ces tendances en contexte pour les services d'eau et nous donneront un aperçu des perspectives d'investissement dans nos collectivités.

Conférenciers :

- **Sara Alvarado**, directrice générale, Institute for Sustainable Finance
 - **Adam Spence**, fondateur et directeur général, Social Venture Connexion (SVX)
 - **Randy LeClair**, directeur des marchés financiers, Ville de Toronto
 - À confirmer, (Ville de Kingston)
-

15 h 20

Synthèse, conclusion et perspectives d'avenir

16 h

Lever de la Table ronde d'automne du groupe de direction du Consortium

16 h 30

Fermeture de la plateforme

Table Ronde du Groupe de Direction du Consortium Document d'introduction

Réaliser des objectifs communautaires par le biais d'une gestion durable des services d'eau

Deux fois l'an, dans le cadre de leur Table ronde, les membres du Groupe de direction du Consortium ont l'occasion de participer à des discussions structurées sur des sujets importants de la gestion de l'eau. Pour la Table ronde d'automne 2021, nous nous appuyerons sur les discussions sur l'abordabilité et l'équité de la Table ronde du printemps et explorerons les éléments contribuant à la viabilité des services d'eau au Canada. Plus précisément, nous nous concentrerons sur l'évolution des pratiques en matière de **gouvernance et de viabilité financière des services publics** et sur leur rôle dans la réalisation d'objectifs communautaires plus larges. Les participants entendront des experts canadiens et internationaux invités, ainsi que des pairs de tout le Canada, parler de réussites et de leçons retenues.

Concrétiser notre vision d'avenir par le truchement de l'eau

Partout au Canada, les municipalités et services publics d'eau sont responsables des services de gestion de l'eau dans leurs collectivités respectives. À la base, cela consiste à fournir de l'eau potable, à traiter les eaux usées pour assurer la santé publique, à protéger l'environnement et à gérer les eaux pluviales pour éviter les inondations. On attend de plus en plus des services publics qu'ils en fassent davantage avec moins de moyens et qu'ils élargissent leur rôle pour prendre en charge des éléments supplémentaires (comme la protection des sources d'eau) et pour veiller à l'équité dans le cadre de la prestation des services et des activités d'exploitation. Les réalités régionales et locales dictent des priorités spécifiques aux services publics, lesquelles influencent leurs activités, leur planification et leurs investissements.

La prestation de services de gestion de l'eau contribue à la réalisation des valeurs et des objectifs communautaires, tels que des villes vertes où il fait bon vivre, un environnement sain, la résilience, la santé et la sécurité publiques, le développement économique et la prospérité, l'inclusion sociale et l'équité, l'abordabilité et des émissions nettes de carbone nulles, entre autres.

La gouvernance et la viabilité financière sont deux voies que nous explorerons pour aider les services publics à assumer leurs responsabilités et à contribuer aux priorités de la collectivité.

La gouvernance a un impact intersectoriel en définissant les conditions dans lesquelles les services publics d'eau et les fournisseurs de services d'eau municipaux fonctionnent. Par exemple, les structures de gouvernance qui sont bien intégrées à d'autres services (p. ex., transport, planification urbaine, parcs) et secteurs pertinents (p. ex., eau potable, eaux usées,

etc.) sont davantage en mesure de fournir des solutions rentables à long terme qui permettent d'atteindre de nombreux avantages ou objectifs communautaires.

De même, les considérations financières sont fondamentales pour mettre en œuvre une gestion durable de l'eau. Les innovations dans les stratégies financières et les progrès dans la gestion des actifs, tels qu'une meilleure définition des niveaux de service et l'alignement sur les valeurs des clients, permettront de trouver des solutions plus créatives et adaptées aux conditions locales pour la prestation des services de gestion de l'eau.

La pandémie de COVID-19 a donné l'occasion aux collectivités de revoir le statu quo et a ouvert la porte à la possibilité de faire les choses différemment. Comment les changements dans la gouvernance et le financement des services publics peuvent-ils nous aider à atteindre les objectifs communautaires?

Format et objectifs de la table ronde

Le déroulement de cette réunion se fera selon la forme d'un sablier (voir Figure 1). Les points larges au début et à la fin représentent les discussions stratégiques que nous aurons concernant le contexte communautaire plus général dans lequel les services publics fonctionnent, et les points étroits au centre du sablier représentent l'accent mis sur les stratégies relatives au leadership et aux décisions internes des services publics. Les deux premières séances (jour 1) seront consacrées à la gouvernance, tandis que les troisième et quatrième séances (jour 2) porteront sur la viabilité financière.



Figure 1. Représentation des sujets et points d'intérêt des séances

Au **jour 1**, nous commencerons par une discussion stratégique de haut niveau sur les possibilités de relier les décisions de gestion de l'eau des municipalités aux priorités communautaires plus générales et nous discuterons du concept de services publics et services municipaux d'eau en tant qu'institutions d'ancrage. Nous examinerons ensuite le rôle de la collaboration au sein des

administrations locales pour réaliser les mandats des services d'eau, incluant des considérations relatives au leadership, à la culture de l'organisation et à la gestion du changement.

Au **jour 2**, nous explorerons de nouvelles façons de travailler pour atteindre la viabilité financière. Nous commencerons par une discussion sur le recadrage des dépenses des services publics sous l'angle des niveaux de service à la clientèle, puis nous prendrons du recul pour examiner la tendance du secteur financier de l'investissement basé sur la valeur et ce que cela signifie pour les initiatives communautaires dans le domaine de l'eau.

Quel que soit le « niveau » de la conversation, nous chercherons à ancrer les grandes idées et les concepts dans la réalité quotidienne des gestionnaires municipaux de l'eau. Notre objectif principal est d'offrir aux participants l'occasion d'entrer en contact avec leurs pairs et de partager l'état des pratiques et des connaissances sur les sujets clés de la gouvernance des services publics et de la viabilité financière, tout en encadrant les discussions dans le contexte des enjeux et priorités communautaires plus larges pour soutenir une gestion communautaire durable de l'eau.

Séance 1 : les services publics d'eau comme institutions d'ancrage dans les collectivités

Objectif de la séance :

1. Établir des liens entre des questions clés en dehors des silos traditionnels de l'eau pour aider à situer le rôle des gestionnaires et des services d'eau municipaux dans la contribution aux objectifs communautaires plus larges.
2. Générer des idées et envisager divers moyens permettant d'aligner concrètement les objectifs des services d'eau et ceux de la collectivité.

Format : panel d'experts de type « En jeu », avec période interactive de questions et réponses.

En tant que chefs de file en gestion municipale de l'eau, nous comprenons l'importance des services que nous fournissons - l'eau est vitale pour la santé et la prospérité des collectivités, maintenant et à l'avenir. Il demeure primordial de veiller à ce que l'eau soit bien intégrée au développement communautaire. Toutefois, de grandes tendances sociales, notamment la pandémie de COVID-19, ont mis en évidence la nécessité d'une plus grande responsabilité sociale à tous les niveaux. De plus en plus, il ne s'agit plus uniquement *de ce que l'on fait*, mais également *de comment* on le fait.

Lors de la Table ronde du printemps, Cathy Bernardino-Bailey, de Cincinnati Water Authority, nous a parlé de la grande opportunité qu'ont les services d'eau de se reconnaître comme des institutions d'ancrage dans leur collectivité. **Les institutions d'ancrage** sont de grandes institutions locales – comme des hôpitaux, des administrations municipales, des services publics, des universités – qui servent de centres économiques, sociaux et culturels pour leur communauté et sont profondément investies dans le mieux-être et les résultats de la communauté. En tant que principaux employeurs locaux et façonneurs de l'environnement physique pour les générations actuelles et futures, les gestionnaires municipaux de l'eau ont l'occasion d'agir dans le respect de leur mandat d'une façon qui cadre avec des objectifs communautaires plus vastes.

Des villes de partout au Canada ont défini de nombreux objectifs de haut niveau pour améliorer la prospérité et la viabilité des collectivités. Par exemple, ces objectifs peuvent inclure la création de services municipaux qui sont fiables, abordables et transparents, ou encore la création de villes où il fait bon vivre, avec des espaces verts et des liens avec des écosystèmes naturels. Ces objectifs peuvent également être liés à des tendances nationales plus larges, telles que l'action sur les changements climatiques en devenant une collectivité à émissions nettes nulles, ou la lutte contre les disparités économiques en période de relèvement de la COVID-19.

Quelles sont les voies qui nous mènent aux collectivités que nous souhaitons dans l'avenir et qui nous permettent d'être des institutions d'ancrage qui apportent des changements positifs? Il pourrait s'agir, par exemple, de comprendre nos clients et de relier la prestation des services à

leurs priorités et à leurs valeurs; de mettre en place des processus de gouvernance collaborative, tant à l'intérieur de l'organisation qu'à l'extérieur, lors de la recherche de solutions; de veiller à l'amélioration continue de la viabilité financière de nos services publics; d'explorer les opportunités d'investissement basé sur la valeur; et de fournir des services d'une manière vraiment équitable.

Au cours de cette séance, nous explorerons le rôle et les possibilités des gestionnaires de l'eau et des services publics en tant qu'influenceurs importants et participants fondamentaux dans les collectivités. Joignez-vous à nous pour un excitant panel de type « En jeu » avec des leaders d'opinion du secteur de l'eau et d'ailleurs, pour jeter les bases de la Table ronde d'automne. Voyons ensemble comment nous pouvons concrétiser notre vision de l'avenir par le truchement de l'eau.

Questions

1. Que fait votre service public pour être un **acteur de premier plan** dans votre communauté (p. ex., la promotion de l'approvisionnement local, la protection de l'environnement, un éventail raisonnable de possibilités d'emploi, l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de ses effets, l'assurance d'une prestation de services équitables, etc.)
2. Avec qui **collaborez**-vous pour comprendre les besoins et les objectifs de votre communauté, et comment travaillez-vous ensemble pour répondre à ces besoins et atteindre ces objectifs?
3. Quelles opportunités voyez-vous pour votre service public de jouer un **rôle d'ancrage pour catalyser le changement** dans votre communauté? Pouvez-vous citer un exemple où votre service public a fait sien un objectif communautaire et l'a internalisé par des actions dans votre organisation (p. ex., en ce qui concerne la culture d'organisation, les activités d'exploitation, les investissements, etc.)?
4. Quelles sont, selon vous, les **caractéristiques** essentielles pour qu'une organisation soit considérée comme un point d'ancrage *positif* dans sa communauté? Comment une organisation d'ancrage se comporte-t-elle?
5. Comment la reconnaissance et l'internalisation d'objectifs communautaires plus larges dans votre comportement, vos valeurs, votre culture et vos actions (gouvernance des services publics) influencent-elles la **viabilité financière**?
 - Par exemple, cela met-il en évidence des possibilités de mieux aborder le partage des coûts, les coûts évités, les compromis coûts-avantages, l'évaluation des services d'eau techniques et écologiques? Est-ce que cela exerce une pression financière supplémentaire sur les services publics en élargissant la portée du travail ou du mandat, ou en faisant les choses différemment?
6. Quels sont les **résultats** positifs attendus de l'alignement des activités et des investissements sur les valeurs communautaires? Quels sont les **obstacles** prévisibles? Quelles sont les conséquences du fait de *ne pas* agir comme une institution d'ancrage positive?

Séance 2 : Vers une gouvernance collaborative

Objectif de la séance :

1. Explorer les possibilités de gouvernance collaborative pour atteindre les objectifs des services publics et, par extension, les objectifs de la communauté.
2. Dégager des stratégies pour piloter et mettre en œuvre une plus grande collaboration au sein de la municipalité ou du service public.

Format : Études de cas présentées par des dirigeants municipaux, suivies par des discussions facilitées en petits groupes.

Les services publics doivent constamment évoluer pour répondre aux nouveaux défis et atteindre les objectifs changeants de la gestion durable de l'eau et de la prestation de services. La pandémie de COVID-19 et d'autres mégatendances modifient ce que l'on attend des services municipaux de l'eau, et de nouvelles approches sont nécessaires. Cela concerne à la fois les services fournis (gestion des sources d'eau, protection contre les inondations, etc.) et la manière dont ils sont fournis (de manière équitable et abordable). Qu'il y ait une restructuration en règle de la gouvernance municipale ou que l'on cherche à apporter des changements dans les cadres opérationnels existants, la collaboration est considérée comme l'un des moyens les plus efficaces d'atteindre les objectifs des services publics.

La **collaboration** en matière de gouvernance et de prise de décisions dans le domaine municipal de l'eau vise à dépasser les cloisonnements internes pour s'engager avec les principales parties prenantes afin de garantir que les solutions sont appropriées et efficaces pour les réalités locales. La gouvernance collaborative peut jouer un rôle essentiel en aidant les services publics à faire face à l'incertitude, en améliorant la résilience organisationnelle et en soutenant leur capacité à fonctionner efficacement en tant qu'institutions d'ancrage et à contribuer aux objectifs communautaires.

Malgré les avantages bien compris d'une plus grande intégration dans la gestion de l'eau, sa mise en pratique reste difficile. Pour concrétiser ces avantages, les services publics doivent évaluer comment développer et soutenir des approches collaboratives au sein des structures et processus de gouvernance municipale existants. Pour réussir à intégrer des approches de gouvernance collaborative, les services publics doivent tenir compte du rôle du leadership, de la culture de l'organisation, de la gestion du changement et de la reconnaissance intentionnelle des alliés et des avantages connexes au sein de la municipalité.

Cette séance présentera les points saillants des rencontres organisées par le RCE plus tôt cette année avec un groupe représentatif de membres du groupe de direction du Consortium. La collaboration a été identifiée comme mécanisme efficace pour harmoniser les efforts entre les directions, les services et les unités des municipalités, mais elle n'est pas sans poser problème.

Au cours de cette séance, nous explorerons les possibilités de gouvernance collaborative pour atteindre les objectifs des services publics, et par extension, les objectifs communautaires. Nous chercherons également à dégager des stratégies pour piloter et mettre en œuvre une plus grande collaboration au sein des municipalités et des services publics. Venez participer à des discussions facilitées en petits groupes au cours desquelles des membres du groupe de direction du Consortium ouvriront la voie en partageant leurs idées sur la manière de relever les défis, de faire face aux changements et aux incertitudes grâce à des approches de gouvernance collaborative.

Questions

1. **Identifier les alliés, les objectifs en commun et les avantages connexes** : Comment cela soutient-il la gouvernance collaborative? Donnez quelques exemples. Quels sont certains obstacles communs et des façons possibles de les surmonter?
2. **Gouvernance souple** : Donnez quelques exemples de la manière dont la gestion stratégique et la coordination entre les services peuvent soutenir et favoriser la collaboration. Quels types de relations informelles permettent de faire avancer les choses dans votre service public? Comment pouvez-vous promouvoir et soutenir les relations informelles pour favoriser la collaboration?
3. **Leadership et culture d'organisation** : Quels éléments du leadership ont contribué à une collaboration plus fructueuse? Quels éléments de la culture de votre organisation ont favorisé ou entravé la collaboration? Discutez du rôle que joue le leadership pour façonner la culture d'organisation en ce qui concerne la collaboration.
4. **La gestion du changement** : Dans votre tentative d'adaptation aux changements de gouvernance, qu'est-ce qui vous a aidé? Comment les approches collaboratives peuvent-elles soutenir votre travail et la continuité des services en période de changement? Discutez des avantages et des défis de l'adoption d'une approche souple dans la gestion du changement au sein de votre service public.
5. **Faire face à l'incertitude** : Avez-vous des exemples de la façon dont les approches collaboratives ont aidé votre service public à faire face à l'incertitude ou à gérer les risques? Est-ce que l'une des structures ou l'un des processus de gouvernance de la municipalité ou du service public vous a aidé à mieux composer avec l'incertitude ou à gérer les risques?

Séance 3 : Recadrer les dépenses du service public dans une optique de prestation de services

Objectif de la séance :

Examiner comment le fait de recadrer les dépenses liées aux réseaux d'eau dans une optique de niveaux de service peut offrir des solutions novatrices pour le financement des nouveaux enjeux et besoins, tels que la résilience, l'équité et la gestion des actifs.

Format : Études de cas présentées par des membres du groupe de direction du Consortium, suivies par des discussions facilitées en petits groupes

En tant qu'institutions d'ancrage dans nos communautés, l'atteinte de la viabilité financière est une priorité pour les services d'eau municipaux. Les discours sur la viabilité financière tendent à se concentrer sur les concepts de vieillissement des infrastructures et de réduction du déficit de financement. Cependant, les services publics doivent relever de nouveaux défis qui ont un impact sur les coûts du système et la génération de revenus. Il s'agit notamment du renforcement de la résilience face aux changements climatiques, de l'évolution de la demande, des nouvelles technologies et de l'élargissement des mandats. Malheureusement, nous savons que la simple augmentation des frais d'utilisation des clients n'est qu'une partie de l'équation, et qu'elle n'est pas toujours simple. L'un des éléments clés de l'amélioration de la viabilité financière des services publics consiste à cerner des moyens d'optimiser l'utilisation des revenus existants dans un contexte d'augmentation des coûts.

Au cours de cette séance, nous examinerons comment le fait de recadrer la conversation dans une optique de prestation de services peut offrir des voies alternatives pour relever le défi de la viabilité financière. Par exemple, quel niveau de service devons-nous fournir, et comment pouvons-nous le financer de manière durable? Comment pouvons-nous optimiser les dépenses tout en tenant compte des divers facteurs impliqués dans la prestation des services d'eau, notamment les personnes, les processus et les infrastructures? Comment ce cadre peut-il nous aider à renforcer la résilience nécessaire pour relever les défis nouveaux et émergents, et à mieux prendre en compte l'équité dans notre prestation de services? Comment cette approche peut-elle améliorer notre capacité à réaliser notre mission et notre but en tant que service public d'eau sans se ruiner?

Les discussions portant sur les niveaux de service ont souvent été l'apanage du département de gestion des actifs. Pourtant, elles sont au cœur de la fonction et de l'orientation principale des services publics : la prestation de services d'eau fiables. Dans le processus difficile de réexamen des niveaux de service – p. ex., déterminer le niveau de service actuel pour divers clients, fixer des objectifs appropriés pour la communauté et identifier comment les atteindre sur le plan technique et financier – existe-t-il des possibilités d'optimiser les dépenses afin de mieux correspondre aux valeurs de l'entreprise et des clients? Le réexamen des niveaux de service ne doit pas nécessairement représenter un coût supplémentaire qui accroît le problème de

financement, mais il peut être considéré comme une occasion de réorienter et de réorganiser les fonds et les efforts pour atteindre les objectifs de prestation de services de manière plus rentable.

Pour cette séance, nous nous appuierons sur certains des principaux concepts et idées du groupe de partage stratégique qui a travaillé pendant un an sur le thème [Améliorer les niveaux de service dans un contexte d'incertitude](#). Ces discussions ont permis de dégager certaines des incidences et possibilités financières de la mise en pratique de niveaux de service plus précis dans le contexte des tendances émergentes. En raison de divers facteurs internes et externes, les municipalités et services publics d'eau au Canada se trouvent à différents stades de leur démarche de compréhension et de mise à jour de leurs niveaux de service. Quelle que soit l'étape à laquelle vous vous trouvez dans ce processus, joignez-vous à nos discussions facilitées en petits groupes avec des participants du Groupe de partage stratégique. Nous explorerons les possibilités d'optimiser les dépenses en améliorant les niveaux de service dans votre service ou municipalité, contribuant ainsi à atteindre vos objectifs de viabilité financière.

Questions

1. **Comprendre vos clients** : Réfléchissez au type d'informations que vous recueillez sur vos clients. Recueillez-vous les commentaires de vos clients sur les niveaux de service, y compris leurs attentes, leurs priorités, leur volonté et leur capacité de payer pour différents services et niveaux de service? Avez-vous des exemples de cas où des commentaires de clients ont contribué ou auraient pu contribuer à des coûts moins élevés que prévu (p. ex., possibilités d'augmenter les activités de maintenance par opposition à de nouveaux travaux d'immobilisation)?
2. **Utilisation stratégique des données** : Les services publics et les municipalités gèrent de grands volumes de données dont la collecte et le stockage comportent un coût. Il existe aussi un coût caché lié à la collecte et au stockage de données de mauvaise qualité ou de données inutilisées. Quelles stratégies votre service public utilise-t-il pour mieux aligner les efforts de collecte de données aux niveaux de service de l'organisation, des clients et du service technique? Donnez des exemples ou des idées de la façon dont la collecte et l'analyse des données peuvent être affinées pour veiller à ce que les dépenses (incluant les personnes, les processus et les infrastructures) sont en adéquation avec les niveaux de service visés.
3. **Obtenir l'adhésion à l'interne et à l'externe** : la précision des niveaux de service pour guider la prise de décision en matière d'investissements constitue un changement par rapport au statu quo et cela nécessite une approbation. Quelles sont les stratégies permettant d'obtenir l'adhésion du conseil municipal, du conseil d'administration et du public à la réaffectation ou à la priorisation des budgets et des dépenses? Dans quelle mesure les **grandes priorités de votre collectivité** (environnement, changements climatiques, santé publique, tendances économiques, etc.) influencent-elles les efforts et progrès de votre service public en matière de mise en place progressive ou de priorisation de vos niveaux de service?
4. **Avantages connexes et partage des coûts** : la collaboration entre les différents services peut déboucher sur des solutions plus rentables et mieux adaptées aux besoins locaux. Avec qui votre service s'est-il associé pour établir des niveaux de service appropriés (internes ou externes à votre organisation)? Après avoir déterminé l'alignement ou le chevauchement des objectifs stratégiques, avez-vous réussi à partager les coûts de la prestation de services? À quoi ressemblent les ententes de partage des coûts?

Séance 4 : Investissement basé sur la valeur : une opportunité pour le financement des services publics d'eau

Objectif de la séance :

Mieux comprendre les tendances en ce qui concerne l'investissement basé sur la valeur et les occasions pour le financement de la gestion municipale de l'eau.

Format : Discussion modérée avec des conférenciers, suivie par une période de questions et réponses

Indépendamment d'un réalignement complet des accords de financement fédéraux-provinciaux-municipaux, les municipalités devront trouver de nouvelles sources de financement pour combler le déficit de financement des infrastructures, accélérer l'économie verte et s'adapter aux changements climatiques. L'investissement fondé sur la valeur est en plein essor au Canada et peut représenter une occasion de diversifier les sources de revenus et de financement pour les municipalités, en particulier pour les services d'eau, d'eaux usées et d'eaux pluviales. Étant donné que les services d'eau sont essentiels à la réalisation des objectifs communautaires de résilience et de protection de l'environnement, le moment serait-il venu de mobiliser des fonds privés pour faire progresser les services d'eau au Canada?

Des changements importants se produisent dans le domaine de la finance. De nombreux investisseurs sont à la recherche de rendements compétitifs et d'impacts positifs. Ce désir est en grande partie motivé par les membres de la génération du millénaire qui souhaitent établir un lien entre les résultats financiers et sociétaux. Le désir accru des milléniaux de donner un sens à leurs investissements peut représenter une opportunité unique pour l'eau.

De nombreux efforts sont déployés pour gérer les services d'eau de manière à ce qu'ils soient durables et respectueux de l'environnement. Les services d'eau sont donc inclus dans les catégories de projets susceptibles d'être financés par les principes applicables aux obligations vertes. Ces principes sont une série de cadres de référence dont la mission et la vision consistent à promouvoir le rôle que les marchés mondiaux des capitaux d'emprunt peuvent jouer dans le financement des progrès vers la viabilité environnementale et sociale.

La tendance à l'investissement durable et fondé sur des valeurs prend de l'ampleur au Canada. Les villes de Toronto, d'Ottawa et de Vancouver ont émis des obligations vertes pour le transport public. Pour l'instant, il n'existe aucune émission d'obligations vertes pour les infrastructures d'eau. Cependant, tout est en place puisque la gestion de l'eau est intégrée dans les cadres d'obligations vertes de ces villes.

Compte tenu de l'élan actuel en matière d'investissements verts ou durables et de la nécessité pour les services d'eau de soutenir des collectivités toujours plus grandes, existe-t-il des possibilités pour les gestionnaires de l'eau, en partenariat avec leurs gestionnaires financiers, de rechercher de nouvelles modalités de financement? Existe-t-il d'autres occasions de partenariat pour tirer parti des avantages connexes pour l'eau, le carbone et l'énergie? Comment les

gestionnaires de l'eau peuvent-ils s'orienter vers un sens renouvelé de la viabilité ou une « viabilité régénératrice », c'est-à-dire où les investissements publics et privés favorisent l'amélioration de l'environnement (et non sa dégradation), génèrent des opportunités économiques et optimisent le bien-être des citoyens?

Amenez votre directeur financier à cette séance où nous entendrons des chefs de file qui créent des cadres et des produits financiers qui suscitent l'intérêt d'une nouvelle génération d'investisseurs. Des leaders du secteur financier aideront à contextualiser ces tendances pour les services d'eau et fourniront un aperçu des futures opportunités d'investissement dans nos collectivités.

Questions :

1. **Préparation des services publics :** Quelles sont les étapes intermédiaires qui permettent aux municipalités de se rapprocher des futures opportunités de financement qui font appel à des capitaux privés pour soutenir des services d'eau durables?
2. **Recherche d'alliés :** Quelles sont les possibilités de partenariat qui s'offrent aux collectivités pour tirer parti des avantages connexes pour l'eau, le carbone et l'énergie? Existe-t-il des possibilités particulières de financer des projets liés à l'énergie afin d'accélérer l'adhésion et les délais pour les projets importants tels que la cogénération ou la production de biogaz?
3. **Préparation des services publics :** Votre municipalité ou votre service public est-il en mesure d'assumer la transparence de l'utilisation et de la gestion des fonds, ainsi que la production de rapports pour garantir la valeur et l'intégrité aux investisseurs? Êtes-vous prêt à répondre aux préoccupations que le public pourrait avoir concernant les perceptions de « blanchiment écologique » qui accompagnent les tendances en matière d'investissement durable?
4. **Lien avec les décisions d'investissement internes des services publics :** Existe-t-il des concepts pouvant être empruntés aux **cadres environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)** des obligations vertes pour les appliquer à la gestion financière et aux décisions des services publics? Par exemple, des cadres supplémentaires axés sur les valeurs peuvent-ils aider les services publics à aligner leurs dépenses avec les objectifs de la collectivité?

Table Ronde du Groupe de Direction du Consortium Participants



Confirmed Attendees		Organization
Bernadette Conant	Directrice générale	Réseau canadien de l'eau
Carl Yates	Président, conseil d'administration	Réseau canadien de l'eau
Jamie Austin	Directeur, Opérations des services publics	Ville d'Abbotsford
Kate Polkovsky	Directeur général	Alberta Capital Region Wastewater Commission
Rod Pleasance	Ingénieur principal des opérations, eau et égouts	Ville de Burnaby
Shannon Abbott	Directrice des services clients et stratégiques	Ville de Calgary
Francois Bouchart	Directeur, Ressources d'eau	Ville de Calgary
Gillian Skeates	Directrice, Finances	Ville de Calgary
Nancy Stalker	Directrice intérimaire, Services d'eau	Ville de Calgary
Joseph Green	Ingénieur de projet	Région de Durham
John Presta	Directeur, Services de l'environnement	Région de Durham
Stephen Stanley	Vice-président principal Services commerciaux	EPCOR
Susan Ancel	Directrice, One Water Planning	EPCOR Water Services
Audrey Cudrak	Directrice, Usines de traitement d'Edmonton Water	EPCOR Water Services

Confirmed Attendees		Organization
Cindy Shepel	Directrice, Opérations de drainage	EPCOR Water Services
Cathie O'Toole	Directrice générale	Halifax Water
Michael Loken	Directeur par intérim, Traitement et conformité de l'eau et des eaux usées	Ville du Grand Sudbury
Bu Lam	Directeur, Service des réseaux pluviaux et sanitaires	Ville de Kitchener
Greg St. Louis	Directeur, Division des services de gaz et d'eau	Ville de Kitchener
Cheryl Nelms	Directrice générale, Réalisation de projets	Metro Vancouver
Terry Bender	Vice-président, Opérations, Peel Sud	Agence ontarienne des eaux
Alicia Fraser	Vice-président, Opérations	Agence ontarienne des eaux
Marilyn Journeaux	Directrice générale adjointe, Planification, Infrastructure et Développement économique	Ville d'Ottawa
Scott Laberge	Directeur, Technologie, Innovation, Services de soutien technique (intérim)	Ville d'Ottawa
Elaine Gilliland	Directrice, Eaux usées	Région de Peel
Kurtis Doney	Directeur, Eau potable, Eaux usées et Environnement	Ville de Regina
Russ Munro	Directeur, Saskatoon Water	Ville de Saskatoon
Genevieve Russell	Chef de projet, Durabilité	Ville de Saskatoon
Lindsay Menard	Ingénieure des procédés	Ville de Thunder Bay
Eleanor McAteer	Directrice, Gestion de l'infrastructure de l'eau	Ville de Toronto
Heather Roberts	Directrice, Services d'eau potable et d'eaux usées	Services publics de Kingston
Rodney Bouchard	Directeur général	Union Water Supply System
Pam Law	Gestionnaire, génie et planification	Région de Waterloo

Confirmed Attendees		Organization
Olga Vrentzos	Gestionnaire des opérations du secteur de l'eau	Région de Waterloo
Mark Schwark	Directeur, Opérations vertes	Ville de Vancouver
Jimmy Zammar	Directeur des bassins versants urbains, des égouts et du drainage	Ville de Vancouver
Wendy Kemp	Directrice, gestion des biens d'infrastructure (par intérim)	Région de York
Erin Mahoney	Commissionnaire, Service de l'environnement	Région de York
Dave Szeptycki	Directeur, Stratégie, innovation et services de l'environnement	Région de York

Réseau canadien de l'eau 
Consortium sur les eaux urbaines au Canada

