



TransAqua

COMMISSION
DES EAUX USÉES
DU GRAND MONCTON

GREATER MONCTON
WASTEWATER
COMMISSION

Plan d'affaires de la CEUGM 2023

Tables des matières

Résumé	2
Introduction	3
Mandat, vision, mission et valeurs	4
Mandat	4
Vision.....	4
Mission	4
Valeurs	5
Plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM	6
Capacité financière	9
Infrastructure de la CEUGM.....	9
Historique des taux de la CEUGM	10
Revenus de la CEUGM.....	10
Charges d'exploitation pour 2023	11
Historique des charges d'exploitation de la CEUGM	11
Excédent net d'exploitation annuel de la CEUGM.....	11
Programme d'immobilisations de la CEUGM	12
Système de gestion des actifs	14
Plan de remplacement des actifs	15
Déficit de la CEUGM en matière d'infrastructure.....	17
Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs	18
Prochaines étapes	18

Résumé

TransAqua, la Commission des eaux usées du Grand Moncton (CEUGM), exerce ses activités dans un environnement hautement réglementé exigeant un agrément relatif à l'exploitation des installations de traitement des eaux usées et un agrément relatif à l'exploitation de l'installation de compostage.

La CEUGM constitue une municipalité locale en vertu des lois du Nouveau-Brunswick et se conforme donc à toutes les lois provinciales et fédérales applicables aux villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview.

Son orientation stratégique se fonde sur un mandat, une mission, une vision et des valeurs.

Le plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM s'articule autour des thèmes suivants :

THÈMES STRATÉGIQUES

- Mettre en œuvre, dans la région du Grand Moncton, des procédés de traitement des eaux usées respectueux de l'environnement.
- Assurer la viabilité à long terme.
- Renforcer les partenariats et collaborer avec les municipalités, les parties prenantes et les contribuables

Le plan d'affaires 2023 de la CEUGM cible les quatre aspects stratégiques suivants : Assurer la gestion fiduciaire, servir les parties prenantes, gérer les processus internes, promouvoir les innovations technologiques ainsi que l'apprentissage et la croissance. Le personnel de la CEUGM quant à lui mène à bien des initiatives stratégiques en vue de réaliser les objectifs stratégiques qu'approuve le conseil d'administration de la Commission.

Le plan d'affaires 2023 de la CEUGM vise à fournir des informations à jour sur les activités de la Commission ainsi qu'à fournir aux parties prenantes une mise à jour sur la situation financière de l'organisation et les dépenses en capital importantes qui sont prévues. Il s'agit d'un document évolutif qui sera mis à jour chaque année.

La CEUGM possède actuellement une infrastructure évaluée à près de 183 M\$, d'une valeur comptable nette de 125 M\$ après rajustement pour la dépréciation, en date du 31 décembre 2022.

Le taux unitaire résidentiel reste à 210 \$ depuis 2016. Les tarifs que paient les clients institutionnels, commerciaux et industriels dépendent de leur consommation d'eau.

Afin d'avoir une structure tarifaire juste et stable, La CEUGM se concentre principalement sur le déficit de la CEUGM en matière d'infrastructure, estimé à 41,2 millions de dollars au cours des 15 prochaines années. Le solde du fonds de réserve d'exploitation et d'immobilisations ainsi que le solde du compte bancaire d'exploitation de la CEUGM sont les suivants :

Fonds	Type de compte	Montant	Date d'échéance
Réserve d'exploitation	CPG remboursable	5 394 654 \$	Juin 2025
Réserve pour immobilisations	CPG non remboursable	5 195 618 \$	Mai 2027
Réserve pour immobilisations	CPG non remboursable	16 800 000 \$	Juin 2027
Exploitation	Compte bancaire d'exploitation	8 347 553 \$	Accessible
	TOTAL	35 737 825 \$	

Tableau 1 : *Finances de la CEUGM*

Le système de gestion des actifs identifie les actifs en fin de cycle de vie qui devraient être remplacés. Le programme d'entretien de la CEUGM a été très efficace, car de nombreux actifs fonctionnent encore très bien au-delà de leur durée de vie utile. Le coût annuel moyen de remplacement des actifs, sur 15 ans, est estimé à un peu plus de 2,7 M\$.

Introduction

Établie le 3 mars 1983, la Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton (CÉEUGM) a été formée par le gouvernement du Nouveau-Brunswick.



La Commission des eaux usées du Grand Moncton a adopté en 2014 une nouvelle dénomination : TransAqua. Ce nouveau nom convient aussi bien en français qu'en l'anglais et véhicule clairement ce que nous faisons, c'est-à-dire transformer (« trans ») les eaux usées (« aqua ») pour les retourner à la nature.



TransAqua possède et exploite un réseau de collecte des eaux usées, des stations de pompage des eaux usées, une installation de traitement des eaux usées et deux installations de compostage, dans la région du Grand Moncton et à South Branch, et offre ses services de traitement des eaux usées et de compostage aux villes de Moncton, Dieppe et Riverview.

La Commission exerce ses activités dans un environnement hautement réglementé. Le ministère de l'Environnement et des Gouvernements locaux du Nouveau-Brunswick (MEGLNB) délivre un agrément d'exploitation pour l'usine de traitement des eaux usées et l'installation de compostage, qui énonce les modalités d'exploitation de la CEUGM. Le MEGLNB a délivré un permis de modification d'un cours d'eau et d'une terre humide qui permet à la CEUGM de réparer ou de remplacer les vannes à clapet pour les débordements des égouts unitaires.

La CEUGM exerce ses activités en toute transparence pour ses parties prenantes. Depuis sa création, la Commission fixe ses propres taux, sans exigence de contrôle de la part de la Commission de l'énergie et des services publics du Nouveau-Brunswick. Le présent plan d'affaires vise à expliquer de façon simple les conséquences des activités de la CEUGM sur le taux unitaire. Il est important que les usagers comprennent bien les revenus et les dépenses de la Commission et leurs conséquences sur les tarifs. Le rapport annuel sur l'infrastructure de la CEUGM a été créé en mars 2022 afin de détailler les choses de manière claire et concise.

Les politiques financières de la CEUGM définissent les sources de financement des dépenses en immobilisations afin que le programme d'immobilisations permette de préserver la viabilité financière de la CEUGM. La présente analyse de rentabilité fournit la justification et le fondement

relatifs à la mise en place d'une structure tarifaire équitable à court et à long terme permettant à la CEUGM de préserver sa viabilité financière sans contracter de dettes. La CEUGM n'a actuellement aucune dette. Les dettes à long terme sont autorisées uniquement pour le financement des immobilisations.

La CEUGM se conforme à toutes les lois provinciales et fédérales applicables aux municipalités, sans toutefois avoir accès à tous les avantages dont bénéficient les municipalités (p. ex., recettes tirées de la taxe sur l'essence, fonds d'aide pour la pandémie et programmes de la Fédération canadienne des municipalités). En matière de rapports financiers, la CEUGM respecte les normes comptables canadiennes pour le secteur public.

La CEUGM constitue une municipalité locale en vertu des lois du Nouveau-Brunswick et applique le deuxième excédent ou déficit de l'année précédente dans ses rapports budgétaires.

Mandat, vision, mission et valeurs

La vision, la mission et les valeurs de la CEUGM sont indiquées dans son tableau de bord. Elles viennent s'ajouter à son mandat et appuient l'orientation stratégique qui est axée sur le rôle de la CEUGM, lequel consiste à s'assurer que les usagers obtiennent une valeur maximale pour des services rendus en temps voulu et de manière durable sur les plans économique et environnemental.

Mandat

La Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton (CÉEUGM) a été créée en vertu du décret n° 83-162 du 3 mars 1983, en vertu de la Loi sur l'assainissement de l'environnement, afin de « créer des installations adaptées à la collecte et au traitement des eaux usées pour les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview ». La Commission d'épuration des eaux usées du Grand Moncton a été rebaptisée en 2014 pour devenir la Commission des eaux usées du Grand Moncton (CEUGM), avec TransAqua pour nouvelle dénomination.

Vision

La CEUGM est animée par le désir d'avoir des activités de traitement des eaux usées respectueuses de l'environnement parmi les meilleures au Canada. Sa vision est donc la suivante :

« Être un intendant remarquable de l'environnement, soutenant la planification régionale, le développement économique et la qualité de vie dans les villes de Dieppe, Moncton et Riverview. »

Mission

Par son engagement en matière de qualité, d'innovation et de respect pour la planète, la CEUGM vise à dépasser les attentes liées au traitement des eaux usées et des biosolides de la manière la plus responsable et la plus sûre possible pour l'environnement.

En raison des nombreuses années d'expérience de la CEUGM en matière de traitement des eaux usées et de compostage, celle-ci possède la mission suivante :

« Collecter et traiter les eaux usées de manière fiable et économique et dans le respect de l'environnement. »

Valeurs

L'évolution de la CEUGM vers une organisation durable et innovante a permis au conseil d'administration et au personnel de former une équipe respectueuse des valeurs de la Commission.

TRAVAIL D'ÉQUIPE	RENDRE DES COMPTES	INTÉGRITÉ	RÉALISATIONS/AXÉ SUR LES RÉSULTATS	COMMUNICATION EFFICACE
La meilleure façon de travailler en équipe est d'avoir des discussions saines et constructives afin de trouver la meilleure solution et de prendre les bonnes décisions. Le travail d'équipe et le respect mutuel sont essentiels à notre réussite.	La fiabilité et la responsabilité personnelle sont au cœur de la notion de responsabilisation. Nous apprécions donc la capacité de notre personnel et de notre organisation à travailler avec diligence et à honorer ses engagements. Nous assumons également la responsabilité de notre travail et remédions rapidement aux erreurs dans la mesure du possible.	Être intègre signifie être honnête et avoir des principes moraux solides. L'intégrité revêt de nombreuses formes, mais les caractéristiques les plus importantes sont pour nous la fiabilité, l'honnêteté, la confiance, le respect, la loyauté et le bon jugement.	Capacité à se concentrer sur l'atteinte de résultats de qualité en temps voulu en orientant ses efforts vers les résultats attendus, en fixant des objectifs ambitieux, en concentrant ses efforts sur les objectifs ainsi qu'en les atteignant ou en les dépassant dans les délais impartis.	Communiquer ouvertement de manière convaincante, honnête, persuasive et claire, en veillant à ce que le message soit clair, compris et conforme aux objectifs de TransAqua. Échanger des idées et vouloir explorer divers points de vue (personnes, public et circonstances uniques).

La CEUGM ainsi que les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview ont travaillé en collaboration pour élaborer les règlements sur l'utilisation des égouts et les servitudes pour l'infrastructure souterraine.

La CEUGM ainsi que les villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview ont signé plusieurs ententes à compter de 2016 :

- Entente de partage des coûts pour le collecteur principal du ruisseau Babineau à Dieppe – novembre 2016.
- Entente relative à la construction, l'exploitation et l'entretien de la conduite de refoulement du poste de pompage de Fox Creek pour le nouveau collecteur principal du ruisseau Babineau à Dieppe (« projet de la conduite de refoulement du chemin Bourque ») – novembre 2016.
- Entente relative au déplacement de l'égout collecteur de la CEUGM au ruisseau Jonathan – décembre 2016.
- Entente auxiliaire relative aux rapports sur les débordements d'égouts unitaires avec la Ville de Moncton – juin 2018
- Entente de service – juin 2018
- Entente relative au recouvrement des coûts pour les dépenses de la Commission – mai 2021.

Plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM

Historiquement, les processus de planification comprenaient un plan stratégique sur cinq (5) ans, un budget annuel assorti de projections budgétaires sur trois (3) ans ainsi que des projections budgétaires sur 15 ans pour les immobilisations. Le plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM a orienté les investissements en immobilisations à la fois pour les actifs existants et les nouveaux actifs sur 15 ans. Le plan d'affaires vise à :

1. améliorer la gestion à long terme;
2. fournir un cadre à long terme pour le plan d'immobilisations sur 15 ans et le processus budgétaire sur un (1) an;
3. souligner les projets à mener à bien si les fonds sont disponibles;
4. orienter le choix des équipements publics, qui découlent de la croissance systématique et des exigences municipales.

La planification des immobilisations comporte trois (3) aspects :

1. Budget d'investissement annuel de la CEUGM (qui associe un budget d'une année et des prévisions budgétaires sur 14 ans).
2. Stratégie régionale sur les eaux usées et les débordements d'égouts unitaires, en vertu de laquelle les projets nécessaires pour la région du Grand Moncton sont prévus.
3. Tableau de bord (perspective sur 5 ans, orientation stratégique de haut niveau de la CEUGM).

Le rapport sur l'infrastructure de la CEUGM a été créé en tant qu'évaluation de la capacité financière de l'organisation.

La capacité financière se rapporte à la capacité de la Commission à générer des revenus ainsi qu'à sa capacité à s'endetter. Les besoins financiers qui sont prévus correspondent actuellement à la capacité financière de la Commission à partir du taux unitaire résidentiel actuel et du taux institutionnel, commercial et industriel (ICI) actuel.

Dans le cadre du processus budgétaire annuel, les besoins en immobilisations sont évalués en fonction de la valeur, des risques, de l'évaluation de l'infrastructure, de la priorité stratégique et des principes généraux suivants :

1. Nécessité d'entretenir de manière proactive les actifs existants.
2. Nécessité de prolonger la durée de vie utile des actifs de la CEUGM, dans la mesure du possible.
3. Tenir compte de la gestion de l'énergie dans le coût total du cycle de vie de tout nouvel actif ou de tout actif devant être remplacé.
4. Exigence liée à l'intégration de la viabilité financière dans les immobilisations de la CEUGM.
5. Preuves liées aux besoins relatifs aux actifs nouveaux ou au développement d'actifs existants pour maintenir un haut niveau de service.
6. Priorisation des actifs stratégiques à usages multiples pour réaliser des économies d'échelle et d'efficacité à la fois opérationnelles et en capital (p. ex., travailler directement

avec la ville de Dieppe pour construire la conduite de refoulement du chemin Bourque pendant la construction de nouvelles infrastructures dans la chaussée).

7. Favoriser les relations avec les parties prenantes en fonction des avantages mutuels.

Étant donné que les interdépendances entre le plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM et le programme d'immobilisations de la CEUGM sur 15 ans sont directement liées au budget annuel, le plan d'affaires 2023 de la Commission sera mis à jour chaque année, car il s'agit d'un document évolutif.

Le plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM constitue une évolution culturelle et opérationnelle importante qui vise à faciliter les bonnes prises de décisions à partir de meilleures données et de la transparence des priorités. Les défis liés à ce processus comprennent l'équilibre entre le refinancement et le financement d'actifs nouveaux ou considérablement agrandis, les conséquences des choix liés aux projets d'immobilisations pour le budget de fonctionnement de la CEUGM, ainsi que la capacité financière de la Commission.

PLAN STRATÉGIQUE DE LA CEUGM 2019-2023



THÈMES STRATÉGIQUES

- Mettre en œuvre, dans la région du Grand Moncton, des procédés de traitement des eaux usées respectueux de l'environnement.
- Assurer la viabilité à long terme.
- Renforcer les partenariats et collaborer avec les municipalités, les parties prenantes et les contribuables

PERSPECTIVES	OBJECTIFS STRATÉGIQUES	MESURES STRATÉGIQUES	CIBLES	INITIATIVES	
ASSURER UNE GESTION FIDUCIAIRE	Explorer de nouvelles possibilités de croissance des revenus (p. ex. vente de services de laboratoire)	Revenus tirés de nouveaux clients ou augmentation des revenus à partir des clients actuels		<ul style="list-style-type: none"> • Accréditation de laboratoire • Effectuer une analyse de faisabilité pour fournir des services de laboratoire à l'extérieur • Élaborer un plan d'affaires à partir du rapport de faisabilité • Élaborer les bases du plan d'affaires à partir du rapport de faisabilité • Élaborer et mettre en œuvre un plan d'affaires • Explorer d'autres possibilités pour générer des revenus • Vendre de l'eau non potable pour le lavage des égouts, etc. 	
	Viabilité financière	Actifs et déficit Coût par client \$/ M3 Maximiser la trésorerie Obtention des paiements dans les 90 jours suivant la facturation	À déterminer d'ici 2021 À déterminer d'ici 2021 1 contrat d'achat par an 90%	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une fiche d'évaluation pour l'infrastructure et en parler • Analyse complète des frais d'utilisation sur 15 ans, en fonction des besoins du fonds pour les dépenses en capital • Centralisation des contrats d'achat avec d'autres partenariats gouvernementaux • 1 projet Six Sigma par an 	
SERVICES AUX PARTIES PRENANTES	Leadership en matière de gouvernance	Sensibilisation à la gouvernance, relations avec les gouvernements/administrations Participation aux réunions et aux journées portes ouvertes	1 séance par an 80 % de présence et assister à une journée portes ouvertes	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un programme d'information des parties prenantes • Stratégie de communication (Web, classique, bulletin électronique, communiqués de presse, mises à jour communautaires, mises à jour des écoles pour les contribuables) • Examen du rôle de la CEUGM en matière de législation avec les municipalités • Mise à jour de la documentation d'orientation de la Commission (politiques, règlements, points de discussion, informations générales, pouvoir de signature) • Perfectionnement du conseil (compétences) • Élaborer un tableau de compétences et un guide sur l'équité pour le recrutement des membres du conseil 	
	Attirer de nouveaux partenaires stratégiques	Créer des économies d'échelle avec des partenaires stratégiques	1 nouveau partenariat avec accord	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer les municipalités pour discuter de partenariats (IPE, équipements fixes, informatique, autres) • Rencontrer avec d'autres usiers de traitement des eaux usées/provinces pour discuter de partenariats (produits chimiques, carburants, autres) 	
	Participation des parties prenantes	Améliorer le plan de communication	10 allocutions par an	<ul style="list-style-type: none"> • Aller parler dans les universités et les écoles secondaires de la région • Allocutions à la CCGM et pendant des conférences • Événements/activités sur place - Événements/activités avec le public • Jardin communautaire sur le site 	
GÉRER LES PROCESSUS INTERNES ET PROMOUVOIR LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	Répondre aux exigences pour 2020 et dépasser les attentes	Nombre de jour MSS conformes à la réglementation Nombre de jour DBO conformes à la réglementation Conformes à la norme dans les effluents Toxicité CLE50	100 % selon le budget Atteindre l'objectif de 25 mg/l pour les MSS et la DBO avant 2021 Élimination de 70 % des coliformes Taux de réussite de 70 %	<ul style="list-style-type: none"> • Achèvement des projets 2019 - Achèvement des phases 1 et 2 2019 - 2020, phases 3A, B, C, phases 4 et 5 	
	Agrandir le site de compostage	Approbation des essais pour les tas de compost Efficacité du processus Terre végétale fabriquée	80 % de réussite dans la catégorie A 1 processus par an Augmentation de 5 % chaque année	<ul style="list-style-type: none"> • Générer plus de boues par EBN, avec augmentation de la production de compost de 25 % • Analyser la possibilité d'utiliser les boues d'autres producteurs • Politique de gestion du SOE/biosolides - Conformité et mise à jour • Rapprocher le tas d'écorce du site • Plus de publicité sur le compost • Accroître l'accessibilité du public au compost 	
	Explorer des processus novateurs de récupération des ressources	Réduire l'empreinte environnementale de TransAqua en réduisant la demande en électricité Consommation d'énergie	1 nouvelle initiative par an Réduire de 1 % par an à partir de 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Récupération de la chaleur • Faisabilité de la turbine de traitement • Énergie solaire • Jardins sur les toits • Générateurs à gaz 	
	Viabilité de l'infrastructure	Entretien préventif par rapport à l'entretien réactif Fréquence d'inspection de l'équipement Conduites d'égout vidées et inspectées tous les 5 ans Taux d'investissement dans les actifs % de conduites d'égout en mauvais ou très mauvais état	Atteindre un taux d'entretien réactif de 20 % d'ici 2021 90 % de l'entretien prévu réalisé à temps Taux d'investissement moyen sur 10 ans = 1,5 % 10%	<ul style="list-style-type: none"> • Plan pour le réseau collecteur • 2^e tunnel • Stratégie de contournement pour les installations • Plan d'atténuation des risques - élaboration, mise en œuvre et essai • Système de gestion des actifs (élaborer un plan de remplacement et de modernisation des immobilisations à long terme) 	
	PROMOUVOIR L'APPRENTISSAGE ET LA CROISSANCE	Viabilité opérationnelle	Entretien réactif réalisé avec heures supplémentaires Problèmes de sécurité résolus Discussions mensuelles sur la sécurité Éducation/formation de l'industrie pour les employés	Réduire de 2 % Augmenter de 3 % par an 1 par mois Minimum de 40 heures par an = 10 CEU	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de relève • Succès de la négociation de la convention collective • Examiner la structure de l'organisation • Tout le personnel doit suivre la formation Six Sigma • Engagement et formation des employés • Gestion des documents • Atténuation des risques (cybersécurité) • Stratégie de gestion des risques

Capacité financière

Cette partie du plan porte sur la partie de l'infrastructure que la CEUGM est responsable d'exploiter, d'entretenir et de remplacer à la fin de son cycle de vie. Les revenus annuels, les dépenses, l'excédent d'exploitation et le programme d'immobilisations de la CEUGM (y compris le programme de remplacement des actifs) jouent un rôle dans la viabilité financière de la Commission, tout en garantissant une structure tarifaire équitable et stable pour les usagers résidentiels ainsi que les clients institutionnels, commerciaux et industriels.

Infrastructure de la CEUGM

TransAqua - La Commission des eaux usées du Grand Moncton possède et exploite une infrastructure de collecte, de transport et de traitement des eaux usées et de compostage ainsi que divers biens, comme des camions, de l'équipement lourd, un laboratoire, des terrains, des toilettes à compostage le long du sentier riverain, etc. Les collecteurs principaux et collecteurs d'égout permettent d'éviter le déversement, dans la rivière Petitcodiac, de 80 rejets d'eaux usées. La CEUGM possède actuellement une infrastructure évaluée à près de 183 M\$, d'une valeur comptable nette de 125 M\$ après rajustement pour la dépréciation, en date du 31 décembre 2022.

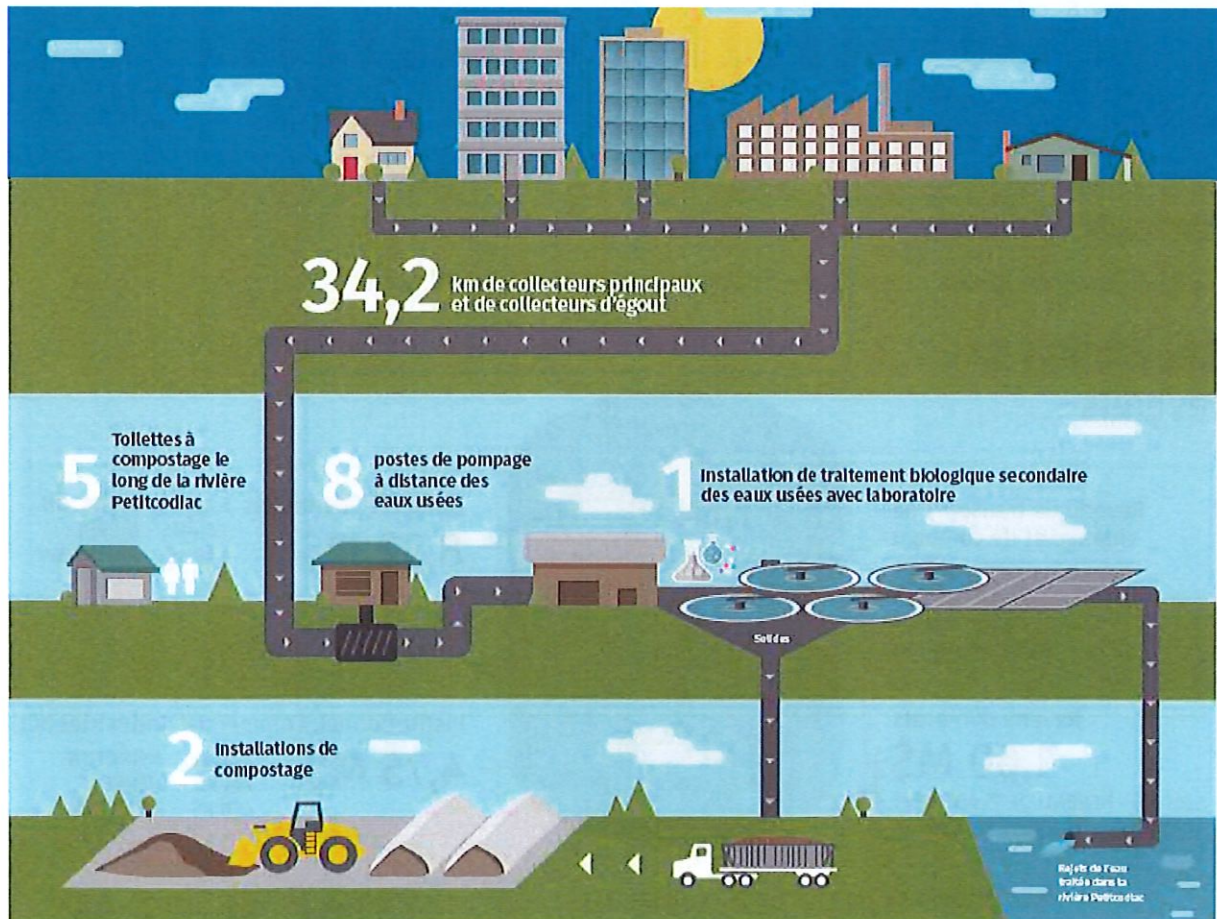


Figure 1 : Infrastructure de la CEUGM

Historique des taux de la CEUGM

Le taux unitaire résidentiel reste à 210 \$ depuis 2016. Le nombre d'unités, aux fins de facturation par la Commission, doit être déterminé par chaque municipalité en calculant le volume annuel total de consommation d'eau des clients institutionnels, commerciaux et industriels, divisé par le facteur de conversion d'unité, qui est fixé à 240 mètres cubes.

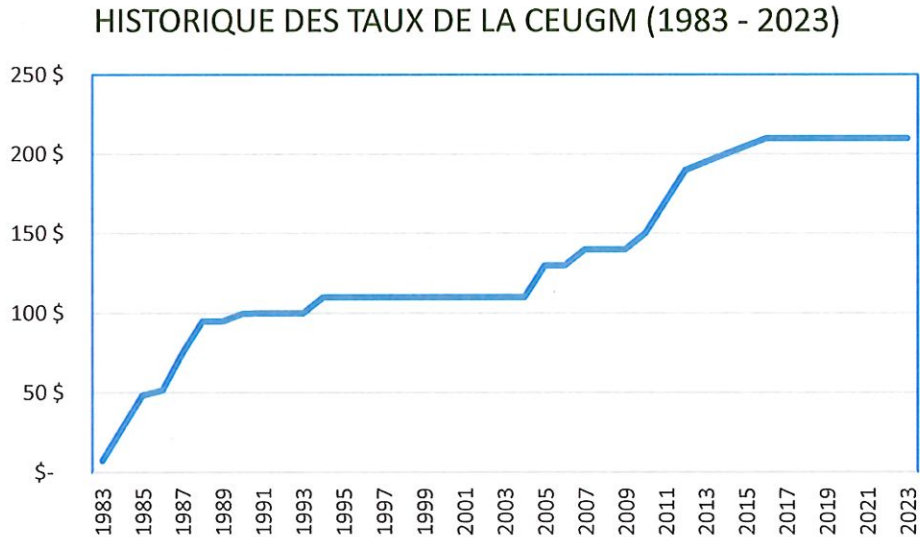


Figure 2 : Historique des taux de la CEUGM

Revenus de la CEUGM

En 2023, les principales sources de financement de la CEUGM sont :

Répartition des revenus

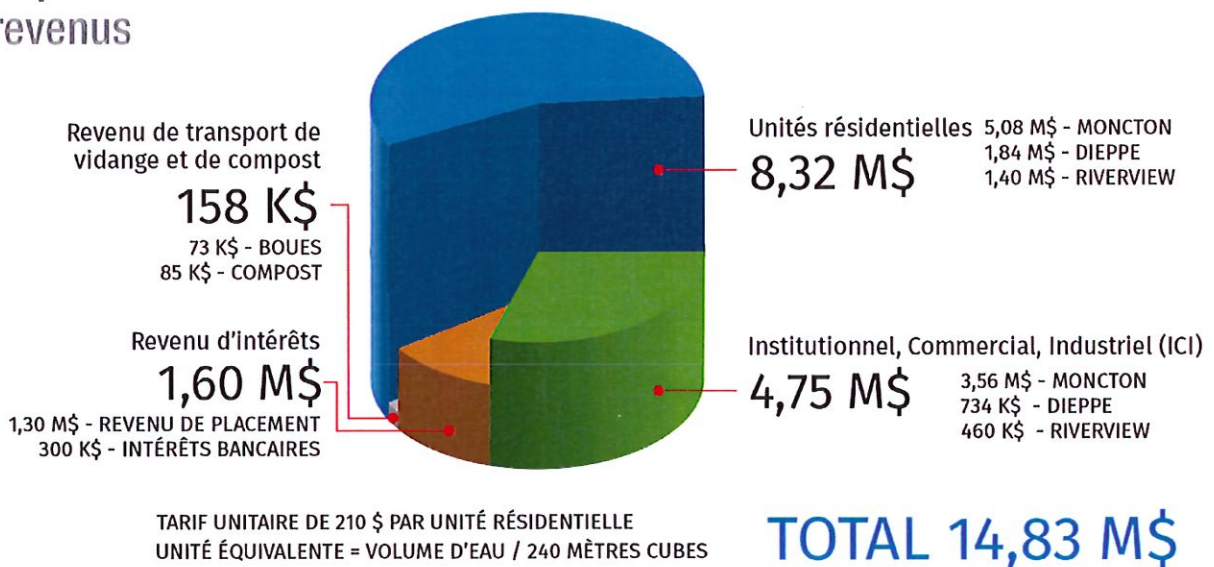


Figure 3 : Composition des revenus de la CEUGM pour 2023

Charges d'exploitation de la CEUGM en 2023

Le budget de fonctionnement de la CEUGM pour 2023 est de 10 556 282 \$. Voir ci-dessous la composition des dépenses selon des catégories précises.

Charges de fonctionnement

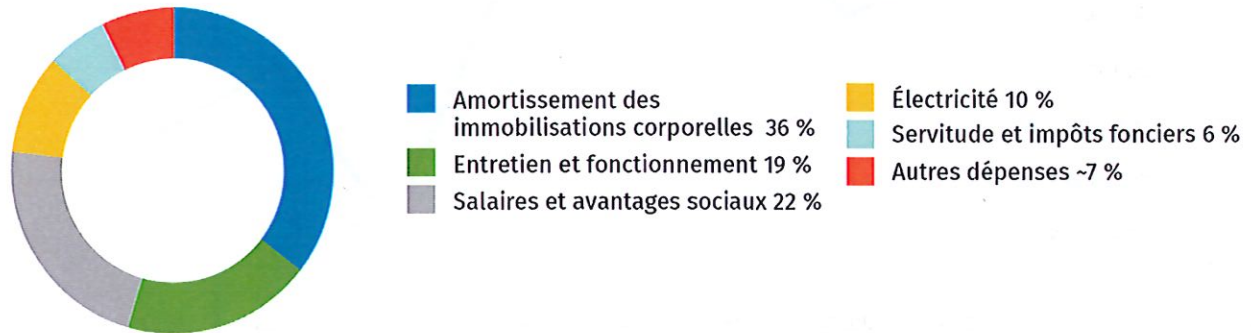


Figure 4 : Dépenses d'exploitation de la CEUGM pour 2023

Historique des charges d'exploitation de la CEUGM

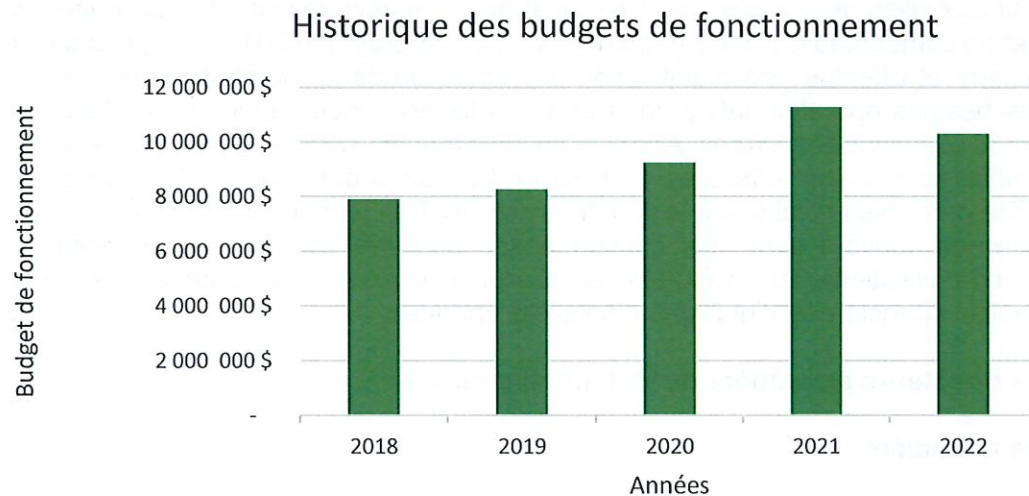


Figure 5 : Historique des dépenses d'exploitation de la CEUGM sur 5 ans

Excédent net d'exploitation annuel de la CEUGM

Tout excédent d'exploitation est affecté au fonds de réserve pour immobilisations de la CEUGM à la fin de l'année, avec l'approbation du conseil d'administration de la Commission. Ces fonds sont consacrés aux nouvelles infrastructures et au remplacement des actifs existants à la fin de leur cycle de vie.

L'excédent net d'exploitation annuel moyen sur 8 ans (2015 - 2022) est de 4 828 005 \$.

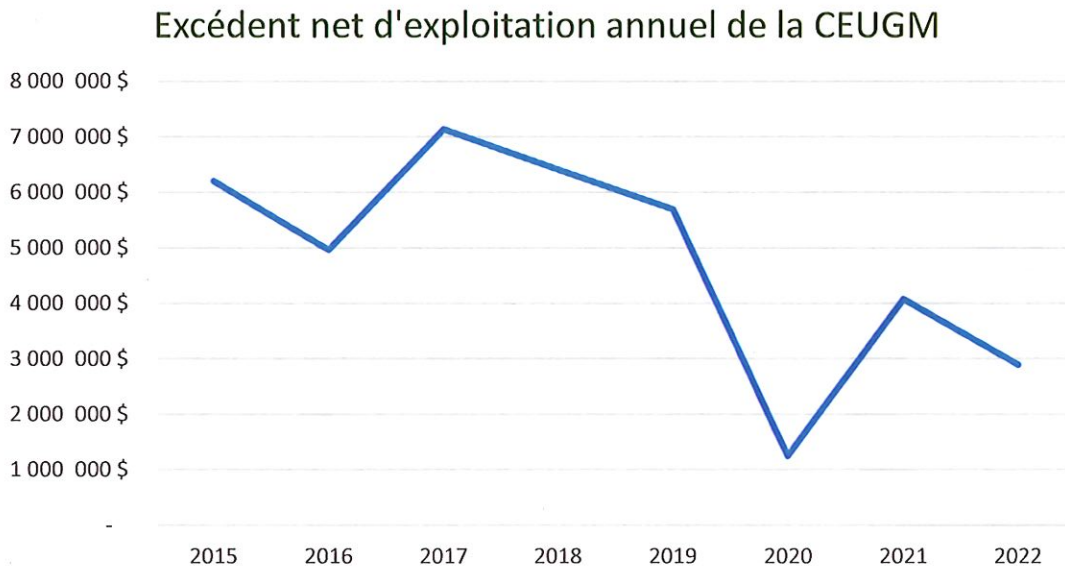


Figure 6 : *Excédent net d'exploitation annuel de la CEUGM*

Programme d'immobilisations de la CEUGM

La CEUGM fournit aux villes de Moncton, de Dieppe et de Riverview des services de traitement des eaux usées et de compostage. Conformément à son plan stratégique 2019-2023, elle assure une gestion fiduciaire et effectue une planification financière prudente permettant de créer un équilibre entre les besoins opérationnels à court terme et les exigences à long terme liées aux équipements publics et aux infrastructures. Afin de s'assurer que les investissements nécessaires en matière d'immobilisations sont effectués pour répondre aux priorités de la CEUGM et des usagers de manière prudente et viable sur le plan financier, tout en tenant compte des conditions économiques externes pouvant avoir des conséquences pour les usagers, le processus de planification des immobilisations de la CEUGM repose sur un ensemble de principes directeurs en matière de viabilité financière et d'objectifs d'équilibre financier.

1. Principes directeurs en matière de viabilité financière

Prudence financière

- Vivre selon nos moyens.
- Tenir compte des conséquences à long terme de toutes les décisions.
- Maintenir un flux de revenus stable et prévisible.
- Continuer de préférence à fonctionner sans endettement.
- Intégrer la flexibilité et les éventualités pour les nouvelles priorités et opportunités.

Abordabilité et rapport coût-efficacité

- Fournir les services de traitement des eaux usées et de compostage nécessaires qui donnent les résultats souhaités auprès du public.
- Assurer l'optimisation des ressources par la productivité et l'innovation.
- Maintenir des tarifs abordables, stables et prévisibles.

Gestion des actifs

- Maintenir les actifs en bon état de fonctionnement.
- Optimiser les investissements en immobilisations afin de répondre aux besoins du public et économiques.

2. Stratégie de financement des investissements en immobilisations

La CEUGM adopte une stratégie globale pour évaluer les indicateurs économiques à court et à long terme afin d'élaborer son plan d'immobilisations sur 15 ans. Elle finance les investissements en immobilisations grâce à l'excédent net d'exploitation annuel qui est transféré chaque année à son fonds de réserve pour immobilisations, lequel sert de compte d'épargne. Ces fonds sont investis conformément au règlement n° 6 et à la politique d'investissement de la CEUGM. Le fonds de réserve de la CEUGM pour les immobilisations se compose de la façon suivante :

- 5 394 354 \$ placés dans un CPG remboursable de 3 ans venant à échéance en juin 2025.
- 5 195 617,67 \$ placés dans un CPG non remboursable de 5 ans venant à échéance en mai 2027.
- 16 800 000 \$ placés dans un CPG non remboursable de 5 ans venant à échéance en juin 2027.

La CEUGM recherche les possibilités de financement fédérales et provinciales et présente des demandes aux programmes liés aux projets d'immobilisations.

3. Plan financier à long terme

Lors de l'élaboration de son plan financier à long terme, la CEUGM s'engage à respecter une discipline financière solide afin que les investissements en immobilisations ne grèvent pas de façon excessive son budget de fonctionnement en raison des coûts d'exploitation et de ceux qui se rapportent au cycle de vie des actifs. Le solde du compte bancaire de fonctionnement de la CEUGM devrait être de 6 086 008 \$ à la fin de 2023.

La CEUGM veille à ce que ses installations soient de taille adéquate pour pouvoir fournir les services de traitement des eaux usées et de compostage et continuera à faire des progrès en matière d'efficacité opérationnelle. Chaque nouvel investissement en immobilisation sera effectué en veillant à ce que les installations puissent être adaptées pour pouvoir répondre aux évolutions démographiques et à la croissance future.

Le maintien de l'infrastructure de base dans un bon état de fonctionnement est essentiel à la santé financière à long terme et à la résilience de la CEUGM. Cela permet de plus de s'assurer que les obligations liées à la gestion des actifs ne sont pas reportées et que les déficits d'infrastructure n'atteignent pas des niveaux inacceptables.

Chaque année, un flux de trésorerie ainsi que des flux de trésorerie futurs sont réalisés à partir des projections d'excédent budgétaire. Selon le flux de trésorerie actuel, le taux unitaire résidentiel actuel, qui est de 210 \$, permettra à la CEUGM de rester financièrement viable. Si un nouveau projet non prévu dans le budget de la CEUGM lié aux immobilisations doit être conçu et mené à bien avant 2037, les conséquences pour le taux unitaire seront déterminées à partir de

l'estimation des coûts du projet. La direction disposera ainsi des informations nécessaires pour autoriser tout nouveau projet entraînant une augmentation du taux unitaire, ou le refuser afin que ce taux reste à 210 \$.

Système de gestion des actifs

Le conseil d'administration de la CEUGM a approuvé la politique de gestion des actifs en octobre 2018. Cette politique vise à permettre une gestion efficace de l'infrastructure de la CEUGM, selon les principes de la norme ISO55000. Il est nécessaire de choisir la meilleure option pour les investissements dans l'infrastructure afin que les coûts relatifs à sa possession soient le plus bas possible pendant sa durée de vie, tout en offrant aux usagers les meilleurs services qui soient. Nous adopterons une démarche reposant sur la durabilité pour nous assurer que le portefeuille d'actifs n'évolue pas sans tenir compte des conséquences sur la prestation de services et la capacité des usagers à financer le remplacement, l'entretien et la remise en état des actifs.

Le conseil d'administration de la CEUGM a approuvé la stratégie de gestion des actifs en décembre 2019. Cette stratégie fait partie d'une démarche globale de gestion des actifs qui appuie le plan stratégique 2019-2023 de la CEUGM et qui favorise la planification, la conception, l'acquisition, la construction, l'installation, la mise en service, l'exploitation, l'entretien, le renouvellement et l'élimination efficaces et efficaces des actifs au moment voulu, de façon durable et financièrement viable. TransAqua s'engage à créer un lien clair entre sa stratégie, sa politique et ses procédures, tout en s'efforçant d'améliorer continuellement le programme de gestion des actifs.

La stratégie fournit à TransAqua la démarche à adopter pour la gestion des actifs. Elle permet de déterminer l'alignement actuel de TransAqua avec les pratiques liées à la gestion des actifs, les objectifs à réaliser en la matière ainsi que la façon de procéder. La stratégie comporte sept (7) étapes – connaissances et compétences, gouvernance, évaluation, engagement, planification, mise en œuvre et mesure – pour les cinq prochaines années. Pour chacune de ces sept étapes, les questions liées à la cohérence, au risque, au cycle de vie, à la fonction des actifs, aux exigences de performance et d'état et à l'amélioration continue sont déterminées.

La stratégie de gestion des actifs s'articule autour des aspects suivants :

- Démarche et processus relatifs à l'élaboration d'un plan de gestion des actifs.
- Clarification des rôles et des responsabilités de l'équipe de gestion des actifs.
- Détermination des objectifs de gestion des actifs de TransAqua.
- Affichage d'un plan de mise en œuvre de la politique de gestion des actifs.
- Détermination de l'état actuel des pratiques de gestion des actifs ainsi que des pratiques nécessaires pour appliquer la politique de gestion des actifs et la vision future.
- Détermination des besoins en ressources pour élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des actifs, y compris les besoins futurs en matière d'immobilisations, d'exploitation et d'entretien.

Le plan de gestion des actifs vise à créer un lien entre la politique et les stratégies actuelles de gestion des actifs ainsi que les exigences techniques de gestion des actifs.

Le niveau de risque associé aux actifs augmente à mesure que ces derniers vieillissent. Les actifs à haut risque sont ceux dont l'exploitation est nécessaire pour veiller au respect du règlement fédéral sur les effluents. Il est impératif que des mesures d'atténuation soient mises en place pour

réduire les risques associés aux pannes de ces actifs. Les mesures d'atténuation potentielles sont entre autres les suivantes : surveillance et inspections accrues, investissements dans les immobilisations, remise en état, détermination du niveau de risque acceptable, amélioration de l'entretien, inventaire de pièces de rechange essentielles, etc. Il est essentiel de continuer à revoir la liste des actifs essentiels et de la modifier de façon régulière pour s'assurer que tous les actifs sont évalués. Un plan d'évaluation et d'atténuation des risques a été mis en place pour les actifs essentiels, dont entre autres les principaux postes de pompage, les ventilateurs du bioréacteur, les centrifugeuses d'assèchement, les pompes de recirculation des boues, les génératrices de secours et les principales infrastructures électriques. La plupart des équipements de traitement sont actuellement dotés d'une redondance afin que les travaux d'entretien et de réparation puissent être effectués sans interrompre l'ensemble des activités. Les mesures d'atténuation potentielles sont les suivantes : surveillance et inspections accrues, investissement dans les immobilisations, remise en état, détermination du niveau de risque acceptable et amélioration de l'entretien.

Plan de remplacement des actifs

Le personnel de la CEUGM a élaboré un plan de remplacement des actifs sur 100 ans, et ce pour tous les actifs et jusqu'à la fin de leur cycle de vie. Ce plan indique les actifs qui doivent être remplacés chaque année ainsi que les coûts des remplacements. Un taux d'inflation de 2 % par an est appliqué à chaque actif devant être remplacé dans les années à venir. Un plan de remplacement des actifs sur 15 ans a été élaboré pour les besoins du plan d'affaires 2023 de la CEUGM.

L'évaluation des actifs (plus de 2358) que la CEUGM a effectuée a permis de déterminer que ces derniers étaient, pour la plupart, dans un état passable à très bon. En théorie, lorsque le cycle de vie d'un actif est de 25 ans et qu'il existe cinq catégories pour son état (très bon, bon, passable, mauvais et très mauvais), cet actif passe tous les cinq ans à une autre catégorie (actif de 19 ans = mauvais). Les résultats de l'évaluation de l'analyse de l'état des actifs sont les suivants.

Évaluation de l'état par catégorie d'actif

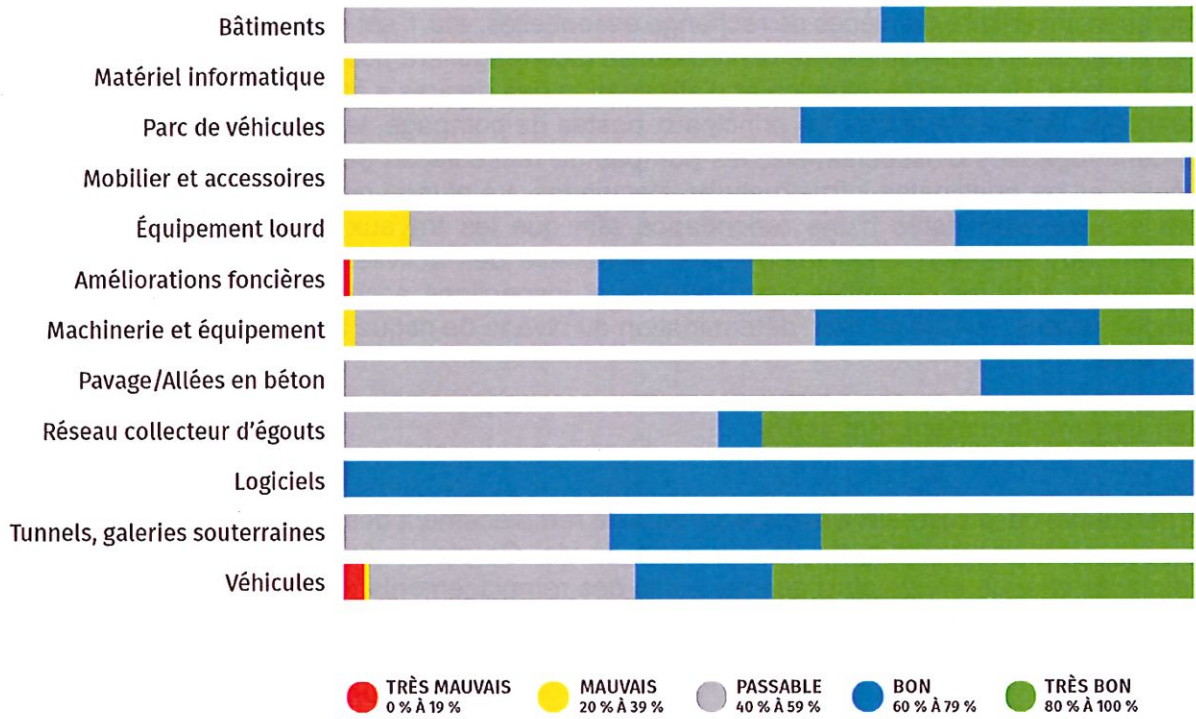


Figure 7 : Évaluation de l'état des actifs

Compte tenu de la durée du cycle de vie d'un actif et de son état, les dépenses annuelles de remplacement des actifs sur 15 ans sont estimées comme suit :

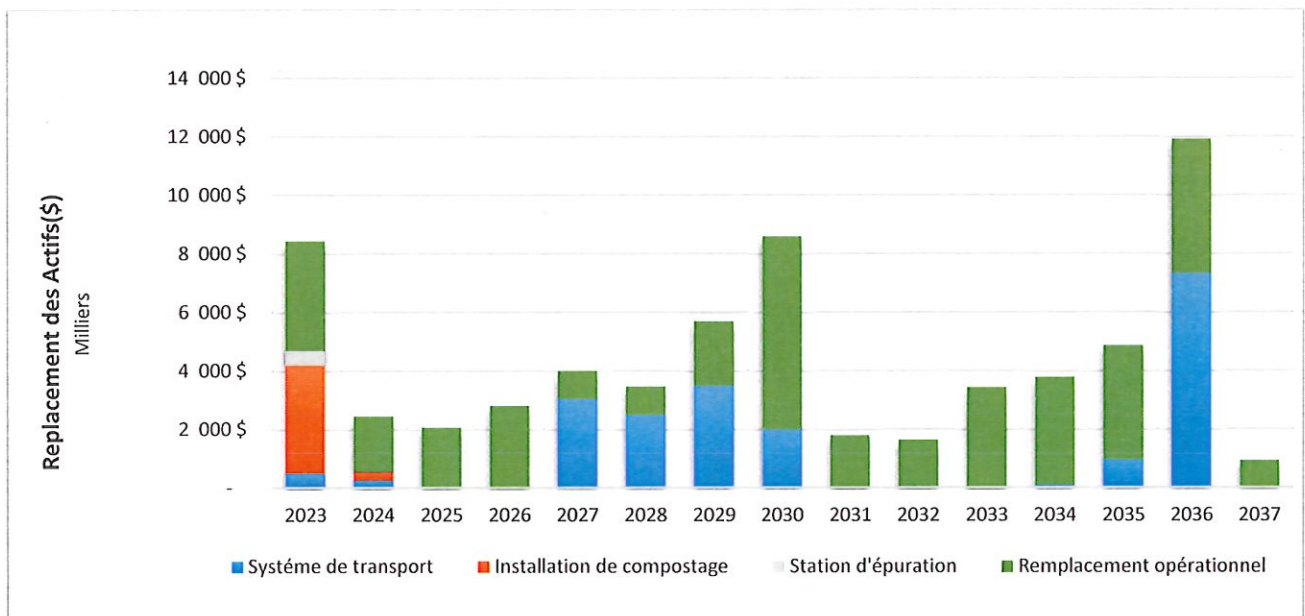


Figure 8 : Profil de remplacement des actifs de la CEUGM sur 15 ans

Le processus de traitement des eaux usées de la CEUGM est en activité depuis 1994. La CEUGM remplace les actifs en très mauvais état ou qui tombent en panne prématurément. La CEUGM remplace chaque année les actifs en mauvais état ou qui défont prématurément. En tant que pratique de gestion exemplaire, le personnel a effectué une analyse de l'état de tous les actifs dans le cadre du plan de remplacement des actifs sur 15 ans. Certains actifs en fin de vie restent en service et nécessitent peu d'entretien. Dans le cas contraire, ils seront déplacés à l'année suivante. Bien que certains véhicules aient un cycle de vie de cinq (5) ans, leur bon entretien peut permettre de les utiliser pendant 10 ans ou plus, retardant ainsi les remplacements coûteux. Le coût annuel moyen de remplacement des actifs, sur 15 ans, est estimé à un peu plus de 2,7 M\$.

Déficit de la CEUGM en matière d'infrastructure

Le plan d'affaires 2023 de la CEUGM permet d'aligner les ressources financières actuelles et futures en lien avec la structure tarifaire. Ce plan d'affaires permettra de déterminer les manques en matière de financement ainsi que de recommander une structure tarifaire assurant la viabilité financière à long terme de la CEUGM.

La CEUGM doit régulièrement faire des choix difficiles quant à l'établissement et au financement de ses priorités. Les principes en fonction desquels les décisions liées aux investissements en immobilisations sont prises sont les suivants :

1. Fournir aux usagers des services de collecte, de transport et de traitement des eaux usées ainsi que de compostage de la plus haute qualité possible.
2. Maintenir constamment les actifs dans un état acceptable (refinancement) - remise en état ou remplacement des anciens actifs à la fin de leur cycle de vie.
3. Répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes.
4. Répondre aux nouvelles priorités de la collectivité ou de la Commission (mandats nouveaux ou élargis, comme les initiatives vertes et la durabilité environnementale).

Le tableau suivant résume la valeur de remplacement des actifs par catégorie. La valeur du terrain est exclue de la valeur de remplacement.

Valeur de remplacement des actifs sur 15 ans : 41,2 M\$



Figure 9 : Déficit d'infrastructure de la CEUGM sur 15 ans

Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs

Le conseil d'administration de la Commission fournit les ressources nécessaires à la bonne exécution des initiatives stratégiques. Il y a actuellement six (6) membres bénévoles au sein du conseil d'administration de la Commission et 17 équivalents temps plein qui sont responsables de la gouvernance et des opérations des installations de collecte, de transport et de traitement des eaux usées ainsi que de compostage.

Le ministère de l'Environnement et du Changement climatique du Nouveau-Brunswick délivre à la CEUGM un agrément d'exploitation pour l'usine de traitement des eaux usées et l'installation de compostage. La CEUGM doit avoir un opérateur de traitement des eaux usées de classe 4 et 3 et un opérateur de collecte des eaux usées de classe 3 et 2. La CEUGM répond actuellement à cette exigence grâce au personnel suivant : responsable des opérations (traitement des eaux usées de classe 4 et collecte des eaux usées de classe 3). La Commission compte actuellement un exploitant (traitement des eaux usées de classe 3 et collecte des eaux usées de classe 2) et un exploitant de traitement des eaux usées de classe 3 en formation (traitement des eaux usées de classe 2 et collecte des eaux usées de classe 2).

Prochaines étapes

Le personnel continuera d'améliorer l'efficacité et la stabilité opérationnelles en multipliant les activités d'entretien préventif et en entreprenant des initiatives de réduction des coûts grâce à des projets Six Sigma, à l'utilisation de produits chimiques et d'eau potable et à la mise en place du système de gestion de l'énergie pour réduire, dans la mesure du possible, la consommation d'électricité et de combustibles fossiles.

Les initiatives suivantes seront entreprises afin d'améliorer les objectifs de la CEUGM liés à la viabilité financière.

- ▶ Créer un inventaire associé à un identifiant unique pouvant être appliqué à toutes les futures listes d'actifs. Nous recommandons d'utiliser le calendrier de continuité et d'ajouter les informations suivantes : état des actifs, actifs critiques, coûts d'exploitation et d'entretien et données d'état mises à jour.
- ▶ Fournir chaque année des évaluations précises de l'état des actifs essentiels à l'aide d'inspections ou d'entrevues avec le personnel d'exploitation.
- ▶ Effectuer chaque année des évaluations des risques liés aux actifs essentiels en vue d'élaborer une stratégie de planification financière reposant sur les risques.
- ▶ Mettre en œuvre les mesures d'atténuation pour tous les actifs à haut risque.
- ▶ Établir une base de dépenses d'exploitation afin de pouvoir mieux prévoir les coûts d'exploitation
- ▶ Intégrer aux prévisions liées aux immobilisations divers changements, comme l'évolution des niveaux de service, des exigences réglementaires et de la planification stratégique.