

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario



Plan d'activités 2013-14 à 2015-16



AGCO

Alcohol and Gaming
Commission of Ontario

CAJO

Commission des alcools
et des jeux de l'Ontario

Plan d'activités

2013-14 à 2015-16

Table des matières

Mandat	4
Priorités de la CAJO	5
Évaluation du milieu et réalisations clés en 2012-2013	5
Initiatives internes	7
Budget proposé	9
Nombre d'employés	10
Mesures de rendement	10
Cibles annuelles de rendement	11

Mandat

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) est un organisme de réglementation indépendant du gouvernement provincial qui a été établi le 23 février 1998 en vertu de la *Loi de 1996 sur la réglementation des alcools et des jeux et la protection du public*. Depuis août 2010, la CAJO relève du ministère du Procureur général.

La CAJO est responsable de l'administration et de l'application des règles établies par le gouvernement de l'Ontario en vue de réglementer ce qui suit :

- La vente et le service d'alcool
- Les loteries exploitées par la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) pour le compte du gouvernement de l'Ontario
- Les jeux commerciaux, dont ceux des casinos et des salles de machines à sous
- Les loteries pourvues d'une licence mises sur pied par des organismes religieux, de bienfaisance et sans but lucratif (p. ex., bingos, tombolas et billets à fenêtres)

Les objectifs de la CAJO en ce qui a trait à la réglementation des activités de jeu dans la province sont les suivants :

- Faire en sorte que les jeux soient exploités avec honnêteté et intégrité et dans l'intérêt public
- Favoriser un milieu compétitif et souple pour les sites de jeu de l'Ontario tout en maintenant les normes de réglementation les plus strictes
- S'assurer que tous les jeux sont justes et semblent justes
- Maintenir la confiance du public quant à l'intégrité des jeux
- Établir un milieu sûr à tous les sites de jeu
- Protéger les actifs de la Couronne

Les principaux objectifs de la CAJO en ce qui a trait à la réglementation de la vente et du service d'alcool sont les suivants :

- Faire en sorte que le secteur des alcools respecte les principes de l'honnêteté et de l'intégrité, ainsi que l'intérêt public
- Faire en sorte que l'alcool soit vendu et servi de façon responsable
- Veiller à ce qu'on tienne compte des intérêts du public dans le processus de délivrance de permis
- Permettre aux Ontariennes et aux Ontariens et à leurs visiteurs de consommer de l'alcool de façon responsable au sein d'un secteur de l'accueil et du tourisme viable financièrement
- Favoriser la justice et l'équité, ainsi que des règles du jeu uniformes au sein de l'industrie grâce à des activités d'assurance réglementaire efficaces
- Concentrer les activités de réglementation sur la promotion de la conformité proactive à la loi et sur le maintien de l'intérêt du grand public

Les principes qui guident les activités de la CAJO sont prescrits dans les mesures législatives régissant l'organisme et exigent que la CAJO exerce ses pouvoirs et ses fonctions dans l'intérêt public et conformément aux principes d'honnêteté et d'intégrité et de responsabilité sociale. Dans le cadre de son mandat de réglementation, la CAJO s'efforce de se livrer à ses activités de façon transparente et d'établir un juste équilibre entre les intérêts et les perspectives de ses intervenants afin de s'assurer que ses activités de réglementation appuient la viabilité économique des industries des alcools et des jeux tout en maintenant la sécurité du public et la confiance qu'il a dans ces industries.

Priorités de la CAJO

Au cours des dernières années, les activités de la CAJO ont été axées sur cinq objectifs généraux :

1. Établir des communications plus efficaces
2. Renforcer les processus administratifs et les capacités de gestion de la technologie de l'information
3. Moderniser le cadre réglementaire des alcools et des jeux
4. Maximiser le potentiel des employés
5. Renforcer la responsabilité de la CAJO

Au cours de la dernière année, un grand nombre d'initiatives ont été prises pour permettre à la CAJO d'atteindre ces objectifs et de remplir les engagements du plan d'activités. Des progrès considérables ont été réalisés dans un certain nombre de domaines et dans toutes les divisions de l'organisme. Pour poursuivre l'initiative de modernisation, la CAJO misera sur les réussites antérieures et continuera à mettre en œuvre une stratégie de convergence, qui regroupe les diverses initiatives axées sur le changement en cours afin d'obtenir un nouveau niveau d'intégration et d'alignement des priorités.

Puisque la CAJO est en train de devenir une organisation mettant davantage l'accent sur des stratégies, le prochain cycle de planification sera caractérisé par des processus de planification stratégique solides et de plus grande portée, une priorisation stratégique claire des ressources de la CAJO et un accent mis sur les principales initiatives en cours plutôt que sur tout projet nouveau ou ad hoc non essentiel.

Évaluation du milieu et réalisations clés en 2012-2013

Industrie des alcools

Au cours des dernières années, le gouvernement a fait la promotion d'un programme de réforme de la Loi sur les permis d'alcool et de ses règlements pour favoriser une démarche davantage axée sur le risque à l'égard de la réglementation ainsi que des modifications qui augmentent la sécurité publique, améliorent la prestation des services et rehaussent le choix des consommateurs. Des programmes clés tels que la délivrance de permis en fonction du risque, l'application des lois en fonction du risque et l'imposition d'amendes, ont été mis sur pied au cours des dernières années dans le cadre de la transformation et de la modernisation des mesures législatives régissant les alcools de l'Ontario en vue d'appuyer l'initiative « L'Ontario propice aux affaires » du gouvernement.

Poursuivant le processus de réforme fondamentale de la Loi sur les permis d'alcool en 2011, la CAJO a continué de déployer des efforts en vue de rationaliser et de simplifier le programme de délivrance des permis de circonstance et a terminé la deuxième phase du programme de réforme des permis de circonstance en juillet 2012. De plus, des modifications au Règlement de l'Ontario 718, qui ont pris effet le 1^{er} janvier 2013, donnent plus de souplesse aux services de livraison d'alcool, aux fabricants et aux autres intervenants. La CAJO poursuit la modernisation du cadre de réglementation des alcools en effectuant un autre examen de la Loi sur les permis d'alcool, de ses règlements et des politiques de la CAJO ayant trait aux fabricants d'alcool, aux services de livraison d'alcool et aux agents/représentants.

Industrie des jeux

En juin 2012, des modifications aux règlements pris en application de la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux* sont entrées en vigueur dans le cadre de l'initiative du gouvernement visant à moderniser le secteur des jeux et à donner plus de souplesse aux activités de jeu dans la province. Dans le cadre de ces modifications, un nouveau règlement a été adopté. Ce règlement régit tous les secteurs des jeux réglementés par la CAJO ainsi que le jeu électronique et les produits du jeu mis au point par la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) pour le

secteur des jeux de bienfaisance. Le nouveau Règlement de l'Ontario 78/12 appuie l'initiative « L'Ontario propice aux affaires », bénéficie à l'industrie des jeux de l'Ontario et est dans l'intérêt du grand public, car il :

- Assure plus d'uniformité et d'efficience entre les secteurs de jeu;
- Régit de nouveaux secteurs d'activité qui n'avaient pas été envisagés dans les règlements précédents, tels que le jeu électronique et des produits électroniques découlant du partenariat établi entre l'OLG et le secteur des jeux de bienfaisance;
- Habilité le registrateur des alcools et des jeux (registrateur) à établir des normes et à assumer une vaste responsabilité de surveillance pour assurer des jeux responsables;
- Établit une approche axée sur des normes pour la réglementation des jeux et permet une approche davantage fondée sur le risque pour la réglementation des jeux en Ontario en habilitant le registrateur à établir des normes pour les principaux enjeux.

Mode de réglementation fondé sur le risque

Suite à la mise en œuvre par le gouvernement de l'initiative de modernisation globale des jeux, la CAJO a travaillé à l'établissement d'un vaste cadre pour la réglementation des jeux d'une façon mieux adaptée aux conditions du marché et moins normative que les modèles traditionnels de réglementation des jeux tout en continuant d'assurer la surveillance très efficace de l'industrie, sur laquelle compte la population de l'Ontario.

Dans le cadre du mode de réglementation fondé sur des normes de la CAJO, on établit des normes ou des résultats (dans certains cas, des exigences) qu'un exploitant doit respecter ou atteindre, s'éloignant ainsi de l'approche normative fondée sur des règles et des règlements. Il s'agit là d'un changement fondamental misant sur une approche plus moderne à l'égard de la réglementation des jeux qui permet à la CAJO de concentrer ses ressources sur les principaux risques et à l'égard du maintien de l'intégrité des jeux, tout en donnant un certain degré de souplesse à l'industrie et en lui permettant de faire des économies.

Les efforts de collaboration déployés par la CAJO et l'industrie au cours des dernières années ont jeté les assises pour la mise en œuvre d'une réglementation fondée sur des normes pour les jeux des casinos, le jeu électronique et les nouveaux produits pour les jeux de bienfaisance de l'OLG. Une structure de gouvernance a aussi été établie au sein de la CAJO pour la planification et la coordination des activités clés nécessaires pour appliquer avec succès ces normes aux segments du secteur des jeux ciblés au cours de l'année à venir. La CAJO mettra aussi au point une approche fondée sur des normes pour la réglementation des loteries de l'OLG en 2013-2014.

Modernisation de l'OLG

En mars 2012, l'OLG a rendu public un rapport décrivant sa proposition pour la modernisation des jeux en Ontario et renfermant trois recommandations clés : être davantage axée sur la clientèle; élargir la part du secteur des loteries et des jeux du secteur privé qui est réglementée; renouveler le rôle de l'OLG quant à la surveillance des loteries et des jeux.

La modernisation de l'OLG accroîtra le rôle du secteur privé dans les activités des casinos et des loteries. Au fur et à mesure que la modernisation progressera, il faudra une réglementation solide et efficace pour s'assurer que les installations de jeu continuent à fonctionner selon les principes de l'honnêteté et de l'intégrité et de façon à protéger les biens de la Couronne. Pour remplir ce rôle accru, la CAJO devra donc adopter une approche plus sophistiquée pour la réglementation, qui nécessitera une plus grande expertise à l'interne, ainsi que les capacités et les aptitudes nécessaires pour s'adapter au milieu en évolution rapide.

Jeux de bienfaisance

La CAJO continue d'appuyer le secteur des jeux de bienfaisance grâce à ses initiatives de modernisation et à sa participation aux travaux du groupe de travail stratégique sur les jeux de bienfaisance et du groupe de travail sur les méga-tombolas. La CAJO soutient toujours des initiatives telles que le modèle de recettes de bingo et les modifications apportées au cadre de réglementation des billets à fenêtres, qui englobe un modèle de recettes pour les billets à fenêtres, afin de donner à l'industrie des possibilités de prendre de l'expansion.

Suivant les directives du gouvernement provincial, en 2010, l'OLG, en collaboration avec l'Ontario Charitable Gaming Association et la Commercial Gaming Association Ontario, a mis sur pied une initiative pluriannuelle visant à revitaliser le secteur des bingos dans la province en faisant en sorte que des produits électroniques soient disponibles dans des installations existantes et futures. De nouveaux produits de jeu, tels que les dispensateurs électroniques de billets à fenêtres, ainsi que les bingos électroniques et ceux à tirage rapide, ont été mis au point par le secteur des jeux de bienfaisance et l'OLG.

En tant qu'organisme de réglementation des jeux de bienfaisance, la CAJO joue un rôle clé quant à ces efforts de revitalisation et travaille avec l'industrie et l'OLG en vue d'élaborer des processus, des politiques et une structure d'assurance réglementaire qui s'aligne sur l'approche fondée sur le risque, les normes et la conformité de la CAJO et qui englobe l'examen et la mise à l'essai de tous les produits et du matériel de jeu. La CAJO continuera à remplir ce rôle tandis que l'OLG met au point de nouveaux produits électroniques et étend ses activités à de futurs sites.

Jeu sur Internet (jeu électronique)

La décision prise par le gouvernement de l'Ontario d'autoriser le jeu électronique en Ontario a eu pour effet d'ajouter un autre secteur d'activité au mandat de la CAJO. La CAJO continue d'élaborer et de mettre en œuvre un cadre de réglementation solide qui assurera une « norme or » internationale pour ce qui est du jeu responsable, de l'intégrité des jeux et de la sécurité du système.

La nouvelle structure de réglementation englobe les diverses améliorations apportées aux règlements et les divers éléments qui sont mis en œuvre au sein de l'organisme, dont l'adoption d'une approche fondée sur le risque pour le processus d'évaluation de l'admissibilité et d'inscription, la mise à l'essai des jeux électroniques et l'adoption d'une approche fondée sur des normes pour le cadre de réglementation.

On a examiné de près l'expérience d'autres territoires en vue de déterminer les pratiques exemplaires pour la réglementation des jeux électroniques. La CAJO a aussi établi une nouvelle structure de gouvernance pour une approche axée sur le travail d'équipe pour les évaluations de l'admissibilité. Des normes du registrateur ont été élaborées pour le jeu électronique et rationalisées à l'aide d'un ensemble commun de normes établies dans le cadre de l'initiative plus vaste de la CAJO visant à adopter une approche fondée sur des normes.

La CAJO continuera à élaborer son plan d'assurance réglementaire et, en collaboration avec l'OLG et ses fournisseurs, établira des activités de contrôle et veillera à la conformité aux normes s'appliquant au jeu électronique.

Initiatives internes

Stratégie de communications

Au cours de l'année qui vient, de vastes plans et stratégies de communications, tant externes qu'internes, seront mis en œuvre pour fournir aux intervenants et aux membres de personnel de la CAJO des renseignements sur les progrès réalisés et l'incidence que divers projets ont sur les opérations. Par exemple, la

CAJO aura recours à différents modes de communication, tels que son site Web, son site intranet, des bulletins d'information, des avis importants et des consultations auprès des intervenants, selon ce qui est approprié, pour fournir des mises à jour et de l'information aux employés, aux intervenants et aux membres du public au sujet de ses initiatives de réglementation relatives au jeu électronique et à la modernisation de l'OLG.

Plan relatif à la technologie de l'information

La CAJO poursuit la mise en œuvre de sa feuille de route pluriannuelle pour la technologie de l'information en vue d'atteindre ses objectifs en matière de technologie. Cette feuille de route englobe un vaste modèle de gouvernance pour la technologie de l'information, qui a été instauré récemment pour s'assurer que les projets respectent les exigences de la fonction publique de l'Ontario et qu'on peut faire le suivi et la vérification des projets.

La CAJO prend aussi des mesures pour mettre en place un nouveau système d'assurance réglementaire, qui englobera de nombreux éléments, dont la gestion des cas et la gestion des documents et des dossiers électroniques. Grâce à ce système, pour être en mesure de cibler efficacement la surveillance réglementaire et les ressources dans le milieu des jeux électroniques, qui génère d'innombrables données, la CAJO aura la capacité d'analyser des données en 2012-2013 – 2013-2014.

Budget proposé

La CAJO étant un organisme qui relève du ministère du Procureur général, le pouvoir d'engager des dépenses annuelles de la Commission provient du Budget des dépenses du ministère, tel qu'il est approuvé par l'Assemblée législative, et tous les revenus sont versés au Trésor. Le conseil de la CAJO passe en revue le budget annuel de la CAJO.

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario – Revenus (en milliers de dollars)

	2012-2013 Total Projections	2013-2014 Total Projections	2014-2015 Total Projections	2015-2016 Total Projections	2016-2017 Total Projections
Droits					
Liés aux alcools	8,845.00	9,144.40	9,247.60	8,984.40	9,144.40
Liés aux jeux	12,292.30	11,938.10	12,187.20	12,187.20	12,187.20
Total partiel	21,137.30	21,082.50	21,434.80	21,171.60	21,331.60
Redevances					
Liés aux alcools	4.5	4.5	4.5	4.5	
Liées aux jeux (Droits provinciaux sur les billets à fenêtres)	7,164.40	7,100.00	7,100.00	7,100.00	7,100.00
Total partiel	7,168.90	7,104.50	7,104.50	7,104.50	7,100.00
Total – droits et redevances⁽¹⁾	28,306.20	28,187.00	28,539.30	28,276.10	28,431.60

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario – Dépenses (en milliers de dollars)

	2012-2013 Total Projections	2013-2014 Total Projections	2014-2015 Total Projections	2015-2016 Total Projections	2016-2017 Total Projections
Salaires et avantages sociaux	58,234.60	64,126.10	66,810.60	68,452.20	68,452.20
Autres charges directes de fonctionnement ⁽²⁾	12,010.10	33,784.30	27,559.20	12,877.30	12,877.30
Recouvrements	-39,500.00	-66,575.00	-63,034.40	-49,994.10	-49,994.10
Total	30,744.70	31,335.40	31,335.40	31,335.40	31,335.40
Postes financés ⁽³⁾	600	600	600	600	600

Nota :

⁽¹⁾ Les droits de la CAJO de 2013-2014 et par la suite peuvent être inclus dans tout examen plus vaste des droits fait par le gouvernement et être assujettis à des changements.

⁽²⁾ À compter de 2012-2013, les charges d'hébergement des autres charges directes de fonctionnement et l'enveloppe budgétaire correspondante sont transférées au ministère.

⁽³⁾ Des équivalents temps plein supplémentaires ont été approuvés pour 2012-2013 pour l'initiative relative au jeu électronique.

Nombre d'employés

NOMBRE D'EMPLOYÉS <i>au 31 octobre 2012</i>				
	Gestion	Syndiqués	Non syndiqués	TOTAL
Permanents :	46	247	17	310
Permanents à temps partiel :	0	8	20	28
Contractuels :	4	21	4	29
Temporaires :			5	5
En détachement d'autres organismes (OLG, ministère du Procureur général)			4	4
TOTAL	50	276	50	376
Police provinciale de l'Ontario			153	153
Membres du conseil (Décret)			6	6

Les employés de la CAJO qui font partie de l'unité de négociation sont représentés par la section 565 du SEFPO. La convention collective actuelle est entrée en vigueur le 1^e janvier 2011 et expire le 31 décembre 2014.

Mesures de rendement

Dans le but de faciliter les évaluations en fonction de son mandat, la CAJO établit des mesures de rendement clés permettant d'évaluer de façon continue ses opérations et de s'assurer que les objectifs du gouvernement et de l'organisme sont atteints. La CAJO a recours à une approche équilibrée, fondée sur une carte de pointage, pour évaluer l'efficacité de l'organisme pour quatre aspects clés : finances, clients/intervenants, opérations et paramètres des effectifs. On est en train de peaufiner un prototype de carte de pointage pour l'évaluation du rendement et on a élargi sa portée initiale, soit les jeux des casinos, pour englober des renseignements sur les alcools.

Dans le cadre de ses objectifs visant à avoir recours à des approches axées sur des pratiques exemplaires et à être en mesure de démontrer, avec preuve à l'appui, que la CAJO est un organisme de réglementation des plus efficaces, la Commission déploie des efforts pour améliorer continuellement son approche pour l'évaluation du rendement. Des séances portant sur l'apprentissage appliqué et la formation des employés tenues en 2012 ont mis l'accent sur la façon d'appliquer l'évaluation du rendement à la prise de décisions dans le secteur public et, en particulier, sur les considérations spéciales pour les organismes de réglementation. Les participants à ces séances, dirigées par un expert en la matière, ont obtenu des renseignements sur une approche systématique et structurée pour l'élaboration de mesures d'évaluation utiles et sur la façon d'utiliser ces mesures de rendement pour divers processus de gestion. Un vaste cadre d'évaluation du rendement sera établi, à l'aide de cette méthode, au cours de l'année qui vient.

Un solide cadre d'évaluation du rendement servira à améliorer l'approche de la CAJO à l'égard de l'évaluation du rendement et aidera à jeter les assises pour une application efficace des capacités d'analyse des données en vue de l'évaluation des politiques, des programmes et du rendement de la CAJO.

Cibles annuelles de rendement

Dans le cadre du processus d'établissement d'un plus vaste cadre d'évaluation du rendement, la CAJO passera en revue les mesures, les cibles et les outils utilisés actuellement pour évaluer le rendement en vue d'en déterminer la valeur et l'utilité.

Par exemple, la CAJO utilise à l'heure actuelle un prototype de carte de pointage comme outil de suivi et de référence pour la gestion du rendement. Cette carte est utilisée pour signaler le rendement global de la Commission en fonction d'indicateurs clés, tels que le temps de traitement des demandes d'inscription et de renouvellement. Des points de référence ont été établis pour les indicateurs de rendement et lorsque les cibles ne sont pas atteintes, les gestionnaires en cherchent les causes et apportent les modifications nécessaires aux opérations. Cet outil est en train d'être peaufiné et la portée en est élargie de façon à recueillir des renseignements supplémentaires pour permettre un plus vaste usage et des analyses plus poussées.

En plus des cibles de rendement opérationnel établies et divulguées à l'aide de la carte de pointage, d'autres exemples de mesures et de cibles de rendement de haut niveau établies pour la CAJO sont donnés ci-après.

Mesures de rendement de la CAJO – 2013-2014 à 2016-2017

Satisfaction des clients

But	Mesure de résultats	Mesure d'impact	Objectif pour 2013-2014
Fournir un service à la clientèle approprié et courtois à tous les titulaires de permis et de licence, aux personnes inscrites et au grand public	Mise en œuvre du nouveau processus pour les commentaires et les plaintes	Augmentation du nombre de moyens que les titulaires de permis ou licence, les personnes inscrites et le public peuvent prendre pour formuler des commentaires ou des plaintes	Faire en sorte que 100 % des plaintes fassent l'objet d'une enquête, soient réglées et que le dossier soit fermé Faire en sorte que 100 % des commentaires servent à améliorer les services à la clientèle et les initiatives de formation

Gestion efficace et efficiente des ressources

But	Mesure de résultats	Mesure d'impact	Objectif pour 2013-2014
Faire en sorte que les processus administratifs soient les plus efficaces et efficients possible	Réduction du temps requis pour l'examen des demandes dans les cas où le risque est faible Utilisation accrue d'outils récemment mis en place pour assurer la conformité des titulaires de permis et licence et des personnes inscrites	Plus de ressources consacrées à l'évaluation de l'incidence des demandes dans les cas où le risque est élevé sur la sécurité et l'intérêt publics Réaffectation des ressources de la CAJO consacrées à l'application des lois à des questions plus importantes concernant la sécurité publique et l'intégrité	Utiliser de façon uniforme des critères convenant au niveau de risque déterminé, utilisation visant à favoriser la conformité des titulaires de permis et à limiter les risques Augmenter considérablement la résolution de questions touchant la conformité à l'aide des nouveaux outils

Perfectionnement et satisfaction des membres du personnel interne

But	Mesure de résultats	Mesure d'impact	Objectif pour 2013-2014
Assurer un milieu favorisant une communication ouverte avec les employés	Analyse des renseignements découlant de la vérification liée aux communications	Mise en œuvre des recommandations importantes découlant de la vérification liée aux communications	Augmentation considérable du niveau de satisfaction des employés déterminé dans le cadre d'un sondage sur la participation des employés
Assurer un milieu favorisant des possibilités clés d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés	Sérieux engagement envers des possibilités ciblées d'apprentissage et de perfectionnement	Mise en œuvre d'un plan de perfectionnement permettant aux équipes de cadres intermédiaires d'améliorer leurs aptitudes en leadership stratégique	Augmentation des possibilités de développement des aptitudes en gestion pour les cadres intermédiaires

Excellence sur le plan administratif et des opérations

But	Mesure de résultats	Mesure d'impact	Objectif pour 2013-2014
Avoir recours à des stratégies de gestion des risques à l'échelle de la CAJO	Mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques de l'entreprise (stratégies à l'échelle de l'organisme, de divisions et liées à une initiative en particulier)	Des stratégies liées aux risques sont utilisées pour tous les secteurs afin de réduire l'exposition de l'organisation aux risques et d'améliorer la prise de décisions (uniformité/processus)	Examiner/vérifier l'efficacité de la mise en œuvre de toutes les initiatives de l'organisation et l'atténuation des risques
Mettre en œuvre des stratégies de contrôle interne à l'échelle de l'organisation	Élaboration de stratégies de contrôle interne	Activités et stratégies de contrôle interne utilisées à l'échelle de l'organisation afin d'augmenter la responsabilité et la gouvernance	Mettre en œuvre les recommandations découlant de la vérification des systèmes de contrôle interne Vérifier toutes les mesures de contrôle interne importantes en fonction d'un système de rotation sur quatre ans