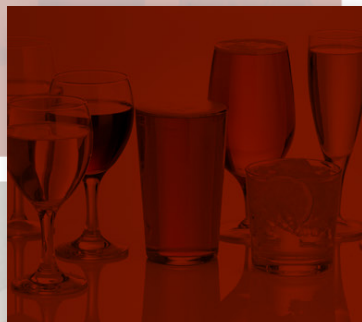


Commission des alcools et des jeux de l'Ontario



2016-17 – 2018-19 Plan d'activités

Approuvé par le conseil d'administration de la CAJO
26 novembre 2014



CAJO

Commission des alcools
et des jeux de l'Ontario

2016-17 – 2018-19

Plan d'activités

Table de matières

1. Avant-propos	4
2. Mandat	4
3. Analyse environnementale	10
4. Orientation stratégique	16
5. Aperçu des programmes et des activités	21
6. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers	24
7. Plan financier sur trois ans	25
8. Ressources humaines	27
9. Effectifs	28
10. Organigrammes	29
11. Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs	30
12. Plan sur la diversité et l'inclusion	30
13. Plan pluriannuel d'accessibilité	30
14. Mesures de rendement	32
15. Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques	33
16. Plan de mise en œuvre	33
17. Plan de communication	34
18. Annexe A – Conseils d'administration de la CAJO et de la CCO	35
19. Annexe B – Mesures de rendement de la CAJO	37
20. Annexe C – Mesures de rendement de la CCO	39

1. Avant-propos

Le gouvernement de l'Ontario a annoncé son intention de fusionner les fonctions de réglementation de la Commission des courses de l'Ontario (CCO) et celles de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) dans le cadre de son initiative globale d'intégration des courses de chevaux à la stratégie des jeux provinciale présentée dans le budget du printemps 2015. Le 10 décembre 2015, l'Assemblée législative a adopté le projet de loi 144, Loi de 2015 sur les mesures budgétaires, comprenant la nouvelle Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux et dont l'entrée en vigueur a été fixée au 1^{er} avril 2016. Le Plan d'activités reflète les activités prévues en fonction du cadre réglementaire fusionné et est conforme à la Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux ainsi qu'aux modifications corrélatives des autres mesures législatives à l'appui.

2. Mandat

La CAJO et la CCO sont des organismes de réglementation du gouvernement provincial qui administrent les cadres réglementaires en veillant à l'intérêt du public et en respectant les principes de l'honnêteté et de l'intégrité, ainsi que de la responsabilité sociale, selon ce qui est prescrit dans les dispositions législatives applicables. La CAJO a été établie 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 (MPG). La CCO a quant à elle été établie en 1950 en vertu de la Loi sur la Commission des courses de chevaux, et jusqu'au 31 mars 2016, elle relève du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO). Même une fois les fonctions de réglementation de la CAJO et de la CCO fusionnées le 1^{er} avril 2016, la CAJO relèvera encore du MPG.

Dans le cadre de leur mandat de réglementation respectif, la CAJO et la CCO s'efforcent de faire preuve de transparence et d'établir un juste équilibre entre les intérêts et les perspectives des divers intervenants. L'atteinte de cet équilibre assure que les activités de réglementation appuient la viabilité économique des industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux tout en maintenant la sécurité du public et la confiance que ce dernier a dans ces industries. En 2016-2017 commencera l'élaboration d'un nouveau mandat et d'une nouvelle mission. À cet égard, la formulation d'énoncés de valeurs communes de l'organisme fusionné a déjà commencé.

Mandat de la CAJO	Mandat de la CCO
Réglementer les secteurs des alcools et des jeux en respectant les principes d'honnêteté et d'intégrité tout en veillant à l'intérêt public.	La CCO agit dans l'intérêt du public et régit, dirige, contrôle et réglemente l'industrie des courses de chevaux sous toutes ses formes en Ontario, l'exploitation des hippodromes et la délivrance de licences aux hippodromes et aux participants aux courses. La CCO doit exercer ses pouvoirs et ses fonctions dans l'intérêt du public et conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale.

Mission de la CAJO

La CAJO s'engage à mener ses activités de façon à répondre aux critères suivants :

- élaborer et mettre en œuvre des politiques et des procédures équitables et veiller à leur application;
- établir un cadre de mesures de contrôle réglementaires essentielles pour veiller à l'intérêt public qui sont sensibles à la viabilité économique des industries des alcools et des jeux;
- répondre aux besoins des clients et des intervenants en misant sur le service à la clientèle;
- sensibiliser les clients et les intervenants et établir des partenariats;
- créer un milieu de travail positif qui respecte et valorise les contributions des employés de la CAJO et qui leur donne la chance de se réaliser sur le plan professionnel.

Mission de la CCO

Protéger l'intérêt du public en offrant des services efficaces et rentables à l'industrie des courses de chevaux.

Activités réglementées par la CAJO

- 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 de l'OLG, dont ceux des casinos et des salles de machines à sous, ainsi que les jeux sur Internet (iGaming) et de bienfaisance électroniques (cGaming).
- 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).

Activités réglementées par la CCO

- La délivrance des licences à tous les participants et exploitants d'hippodrome.
- La supervision de toutes les courses.
- Les activités assurant la santé et le bien être des chevaux et des participants.

Principaux objectifs en matière de réglementation : Vente et service d'alcool

- 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 que les résidents aient l'occasion de se faire entendre 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.

Principaux objectifs en matière de réglementation : Jeux

- 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.

Principaux objectifs en matière de réglementation : Courses de chevaux

- Régir, diriger, contrôler et réglementer l'industrie des courses de chevaux, dans l'intérêt du public et conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale.
- Offrir des services de qualité à l'industrie tout en appuyant le gouvernement afin de réorienter stratégiquement la réglementation provinciale des courses de chevaux ainsi que l'arbitrage et le financement connexes.

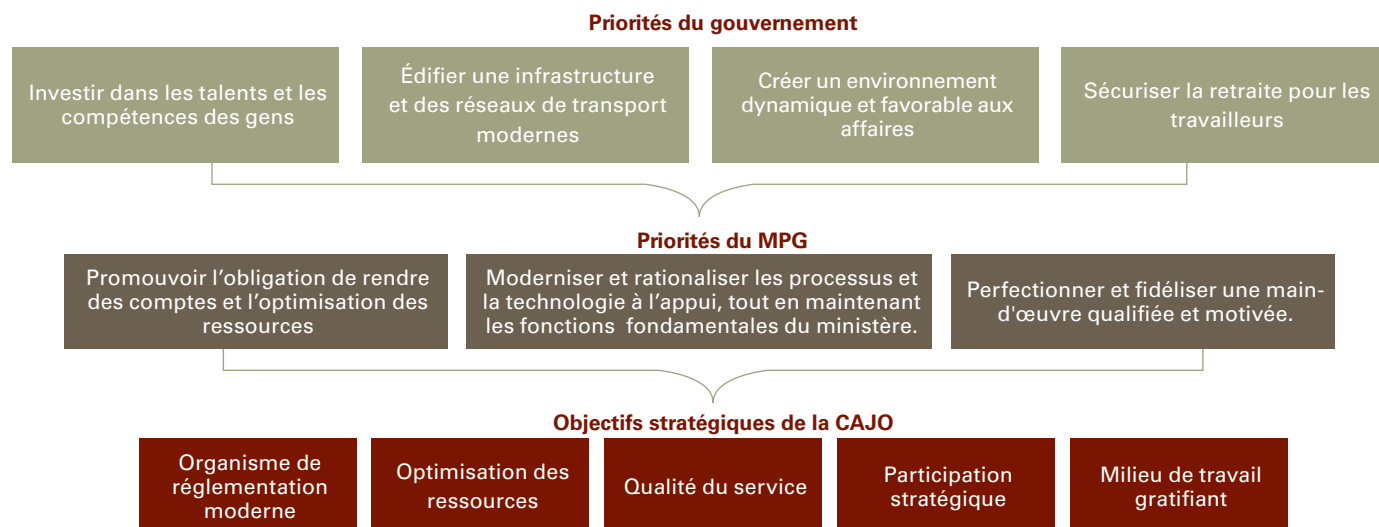
2.1 Harmonisation avec les priorités gouvernementales et ministérielles

Vision de la CAJO : Être un chef de file dans les secteurs des alcools et des jeux grâce à une réglementation et à des services efficaces qui sont équitables, qui répondent aux besoins et qui servent l'intérêt public dans son ensemble.

Mandat de la CAJO : Réglementer les secteurs des alcools et des jeux en respectant les principes d'honnêteté et d'intégrité tout en veillant à l'intérêt public.

Vision de la CCO : La CCO sera un chef de file de renommée internationale en matière de réglementation et s'associera à l'industrie pour soutenir la durabilité et la croissance des courses de chevaux au profit de l'économie ontarienne.

Mandat de la CCO : La CCO agit dans l'intérêt du public et régit, contrôle et réglemente l'industrie des courses de chevaux sous toutes ses formes en Ontario, l'exploitation des hippodromes et la délivrance de licences aux hippodromes et aux participants aux courses. La CCO doit exercer ses pouvoirs et ses fonctions dans l'intérêt du public et conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale.



2.2 Principales réalisations

Voici certaines des principales réalisations de la CAJO et de la CCO à l'égard des objectifs stratégiques et des engagements pris dans le plan d'activités au cours de la dernière année :

Organisme de réglementation moderne

- Annonce par le gouvernement de son intention de fusionner les fonctions de réglementation de la CAJO et de la CCO, et début d'une période de fusion organisationnelle le 6 juillet 2015 avec la nomination du directeur général de la CAJO au poste de directeur général de la CCO, ce qui a donné lieu à une certaine intégration au sein de la structure de leadership de la CAJO afin d'assurer une cohérence et une orientation unifiée durant cette période.
- Appui par la CAJO et la CCO de l'élaboration de mesures législatives pour faciliter la fusion légale des deux organismes.
- Collaboration entre la CCO et les autorités internationales en matière de courses de chevaux en vue de créer un cadre pour l'International Racing Information and Intelligence Service.
- Élaboration des Normes du registrateur pour le secteur des loteries et communication de celles-ci à l'OLG le 4 août 2015.
- Le 30 septembre 2015, début de la réglementation par la CAJO de la salle de machines à sous de l'OLG à Kawartha Downs et du casino de l'OLG à Thousand Islands conformément aux Normes du registrateur pour les jeux. Publication des Normes du registrateur pour les jeux modifiées le 29 septembre 2015 pour appuyer leur mise en œuvre dans les casinos.
- Mise en place du Programme de vente des vins de la VQA dans les marchés de producteurs, et publication d'un rapport sur les constatations. La deuxième année du Programme est en cours. Dans la foulée, de l'information et des webinaires ont été offerts aux intervenants de l'industrie.
- Adoption en septembre du Règlement de l'Ontario 290/15 (visant les magasins du gouvernement) portant sur la vente de bière dans les épiceries. Rédaction de formulaires d'admissibilité pour les épiceries de détail, et publication de ceux-ci sur le site Web de la CAJO.
- Les fabricants d'alcool ontariens pourront désormais vendre dans leurs magasins de détail sur place un nouvel assortiment de produits qui s'inspirent de l'expérience culturelle, historique et culinaire locale, tout en veillant à ce que la vente responsable d'alcool reste le principal objectif des magasins de détail sur place.
- Les établissements vinicoles de l'Ontario situés hors des trois secteurs viticoles désignés ontariens ne seront plus tenus de produire au moins cinquante pour cent de leur production totale de vin à partir de raisins cultivés à l'intérieur de la division territoriale dans laquelle l'établissement vinicole se situe. Tous les établissements vinicoles de l'Ontario seront désormais autorisés à exploiter un magasin de détail sur place, quel que soit l'endroit où sont cultivés leurs raisins en Ontario, à condition que les autres critères d'admissibilité aient été remplis.
- Mise en pratique continue d'une stratégie solide en matière d'assurance du cadre réglementaire après l'introduction du jeu sur Internet en Ontario en 2014.

- Activités menées pour appuyer le programme pilote de tirages électroniques moitié-moitié de l'OLG, y compris l'achèvement de l'inscription des fournisseurs de biens ou de services relatifs au jeu, l'examen des activités de contrôle, le dépistage technique et l'approbation d'une solution, ainsi que la formation.
- Élaboration de l'approche basée sur l'analyse de données pour le programme de renseignements sur la réglementation en matière d'alcool.

Optimisation des ressources

- Mise en œuvre en cours d'une approche intégrée et coordonnée de la planification stratégique pour la CAJO pour faire en sorte que toutes les activités de planification sont conformes au plan stratégique de l'organisme.
- Surveillance des progrès réalisés à l'aide des mesures de rendement du plan stratégique actuel afin de mieux évaluer le rendement des activités et l'efficacité de la réglementation.
- Mise en application d'un nouveau barème des droits d'inscription pour le secteur de l'industrie des jeux.
- Évaluations des risques effectuées au moyen du cadre de gestion globale des risques afin d'identifier, d'analyser, de traiter et de surveiller les principaux risques au sein de la CAJO.
- Remise au conseil de sept rapports de vérification et d'évaluation depuis l'approbation du plan quinquennal de vérification et d'évaluation stratégiques en 2013, dont ceux de la vérification à l'échelle de l'organisme pour garantir le respect de la Loi sur les services en français, de la vérification du programme d'application en fonction du risque et de la vérification pour assurer le maintien d'un haut niveau de sécurité des renseignements à la CAJO.
- Publication d'une charte de vérification interne approuvée par le conseil.
- Création d'un plan de gestion des urgences, y compris l'élaboration d'un plan de préparation aux situations d'urgence et d'intervention en cas d'urgence, la mise à jour annuelle des plans de continuité des activités et la mise en œuvre d'un protocole de communication d'urgence.

Participation des intervenants

- Poursuite de l'engagement de la CCO de travailler conjointement avec l'Agence canadienne du pari mutuel à la création de programmes de dépistage équin ainsi qu'au moyen d'une entente d'échange pour le partage des services vétérinaires. La CCO participe également aux enquêtes de Canada Hippique dans le but de partager des renseignements et des ressources.
- Prolongation du programme « Dernier verre » en cours. Tous les détachements de la Police provinciale de l'Ontario et les 28 services de police municipaux y participent à l'heure actuelle.
- Organisation par la CAJO d'une table ronde concernant le cas de l'Ontario au sommet du jeu canadien 2015 relativement au projet de loi C-43 sur les modifications apportées au Code criminel.
- Partenariats et collaboration étroite se poursuivant avec les services policiers et les municipalités à l'échelle provinciale, nationale et internationale en vue de renforcer la conformité réglementaire grâce au partage de renseignements et de ressources.
- Offre de webinaires éducatifs aux intervenants de l'industrie, y compris ceux intitulés « Programme de vente des vins de la VQA dans les marchés de producteurs » et « Vente et service de boissons alcoolisées dans le cadre des festivals et des grands événements publics ».
- Coordination par la CAJO de la délivrance de permis de circonstance en collaboration avec les

organisateurs des Jeux panaméricains, la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), les municipalités et les services de police avant les jeux.

- Signature par la CAJO d'un protocole d'entente (PE) avec la LCBO et la Banque du Canada.
- Tenue par la CAJO de deux séances de participation avec les exploitantes et exploitants d'épiceries ontariens au sujet de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme de vente de bière dans les épiceries.
- Tenue par la CAJO de séances de participation avec les intervenants du secteur des alcools pour présenter l'initiative de solution d'assurance en matière de réglementation et obtenir rapidement des commentaires au sujet des processus et de la conception.
- Consultation par la CAJO d'organismes de bienfaisance sur le projet de loi C-43 et le processus d'élaboration d'un cadre réglementaire en vue d'autoriser l'utilisation d'ordinateurs pour les tombolas et les tirages moitié-moitié de bienfaisance.
- Poursuite de la collaboration entre la CCO et le Centre canadien pour l'éthique dans le sport, l'Ordre des vétérinaires de l'Ontario, l'Agence des services frontaliers du Canada, l'Investigation and Enforcement Directors' Council, Equine Guelph, le Service de renseignements criminels Ontario et la Canadian American Law Enforcement Organization.

Qualité du service

- Tenue de démonstrations concernant la solution d'assurance en matière de réglementation, et début des travaux visant à s'assurer que le système peut prendre en charge l'intégration et la simplification des processus.
- Amélioration des services et des communications de la CAJO grâce à la mise à jour ou au remplacement de l'équipement de technologie de l'information (TI) et des logiciels.
- Mise en œuvre d'un programme pilote ayant trait aux médias sociaux dans le cadre du plan de communications stratégiques et à l'appui des initiatives de transformation de la CAJO.
- Achèvement de la feuille de route en matière de TI de la CCO pour appuyer l'élaboration de processus mis à jour.

Milieu de travail gratifiant

- Négociation et ratification d'une nouvelle convention collective entre la CAJO et le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario, section locale 565.
- Initiative de planification générale en cours avec la CAJO et la CCO pour faciliter les activités d'intégration, y compris la gestion de projets, la gestion du changement et la communication entre les deux organismes.
- Initiative « Street Team » de la CAJO mise en œuvre pour la deuxième année en vue de recueillir les commentaires des employés de la CAJO et de la CCO sur les questions qui leur tiennent le plus à cœur en vue de la série annuelle d'assemblées. Le taux de réponse a augmenté de 97 % par rapport à 2014.
- Tenue de cinq assemblées conjointes de la CAJO et de la CCO un peu partout en province avec des employés de toutes les régions.
- Tenue de deux assemblées propres à la CCO, pour faire le point sur la fusion avec les employés et pour

leur donner l'occasion d'exprimer leurs préoccupations et de poser des questions.

- Lancement de Skype Entreprise à l'échelle de la CAJO, ce qui permet un meilleur lien entre les employés, le bureau central et les bureaux régionaux.
- Lancement d'une bibliothèque de formation en ligne, qui offre des séances de tutorat vidéo en ligne, animées par des experts, pour que les employés puissent acquérir de nouvelles compétences professionnelles, créatives et techniques.

3. Analyse environnementale

Les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux de l'Ontario étant de plus en plus complexes, dynamiques et d'envergure internationale, la CAJO doit adapter son approche de réglementation pour conserver la confiance du public à cet égard. Ces industries exercent leurs activités dans un contexte social et économique complexe où il doit y avoir un équilibre entre les impératifs commerciaux, d'une part, et les problèmes que la consommation d'alcool ou le jeu excessif risquent de causer pour la sécurité et la santé publiques, d'autre part. La CAJO vise à établir un équilibre entre les opinions et les intérêts de ces industries, l'intérêt public, les intervenants et le gouvernement lorsqu'elle envisage et recommande des modifications aux lois, aux règlements ou aux politiques, ou qu'elle établit des programmes et des stratégies de réglementation.

L'environnement opérationnel interne de la CAJO continuera à évoluer dans les prochaines années en raison de divers facteurs, dont la fusion des fonctions de réglementation de la CAJO et de la CCO, les changements démographiques subis par le personnel, des méthodes de prestation des services nouvelles et rationalisées et la mise en œuvre du plan stratégique, sans oublier l'élargissement du mandat de réglementation. Pour faire face aux défis et profiter des occasions à venir, la CAJO continue de surveiller de façon proactive son environnement opérationnel interne et externe, et de tenter de prévoir les changements qui s'y produiront.

3.1 Facteurs externes

Budget de l'Ontario de 2015

Dans le budget de 2015, le gouvernement s'est engagé à mettre en place des processus afin de dégager la valeur économique des biens provinciaux, notamment en établissant le Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux et en proposant des mesures concrètes pour faire avancer la stratégie de modernisation du secteur des jeux de l'OLG.

Le gouvernement a également annoncé son intention de fusionner les fonctions de réglementation de la CCO avec celles de la CAJO dans le cadre de l'initiative globale d'intégration des courses de chevaux à sa stratégie des jeux. La CAJO a reçu l'approbation du gouvernement pour faire avancer certains aspects de cette initiative avant la proclamation de la Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux prévue le 1er avril 2016. Le gouvernement, avec la participation de la CAJO et de la CCO, a rédigé des propositions législatives qui fusionneront officiellement les deux organismes. La CAJO et la CCO ont entamé une période de fusion organisationnelle, qui a donné lieu à une certaine intégration au sein de la structure de leadership afin d'assurer une cohérence et une orientation unifiée avant que les approbations législatives ne prennent effet.

Modifications législatives

Le 18 novembre 2015, le gouvernement a présenté un ensemble de réformes législatives, dont la nouvelle Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux pour remplacer l'actuelle Loi de 2000 sur la Commission des courses de chevaux. Une fois proclamée, la nouvelle loi permettra la fusion des fonctions de réglementation de la CCO et de la CAJO. À la nouvelle Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux s'ajoutent des modifications corrélatives devant être apportées aux lois suivantes en raison de la réforme :

- Loi de 1996 sur la réglementation des alcools et des jeux et la protection du public;
- Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario;
- Loi sur les alcools (1990);
- Loi de 1999 sur le Tribunal d'appel en matière de permis.

Le gouvernement comptera également sur l'industrie des courses de chevaux pour son leadership et sa collaboration; l'industrie fera cela tout en défendant les intérêts de tous ses membres et clients, et en conseillant officieusement la province et ses organismes.

Le gouvernement s'emploie à apporter ces modifications qui font partie du cadre pour soutenir le succès à long terme de l'industrie des courses de chevaux.

Modifications au Code criminel

Le projet de loi C-43 a reçu la sanction royale le 16 décembre 2014. La section 4 de ce projet de loi modifie l'article 207 du Code criminel pour que les organismes de charité ou religieux puissent faire l'usage d'un ordinateur pour la vente de billets, la sélection d'un gagnant ou l'attribution d'un prix dans le cadre d'une loterie pourvue d'une licence provinciale. Ces récentes modifications apportées au Code criminel permettent à la province d'envisager la modification du cadre réglementaire des tombolas de bienfaisance en Ontario en vue d'autoriser l'utilisation d'ordinateurs. La CAJO continuera de travailler avec les intervenants du secteur des organismes de bienfaisance pour veiller à inclure et à informer les intervenants eu égard aux décisions prises et aux progrès accomplis.

Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux

En avril 2014, le gouvernement a nommé les membres du Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux et les a chargés de faire des recommandations pour maximiser la valeur des principaux biens provinciaux. Les travaux du Conseil ont été guidés par les principes suivants : l'intérêt public demeure le but ultime et doit être protégé; les décisions doivent viser à optimiser la valeur pour la population ontarienne; le processus décisionnel doit demeurer transparent et professionnel, et il doit être attesté par un tiers impartial.

Dans le cadre de son examen, le Conseil s'est penché sur les trois quasi-monopoles au sein du système de distribution des alcools de l'Ontario : la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), la société The Beer Store, qui appartient à des intérêts privés, et les magasins de détail à l'extérieur des établissements vinicoles.

Le Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux poursuit les discussions avec les producteurs de vins et de spiritueux sur la manière d'offrir de nouvelles occasions à l'industrie vinicole

ontarienne, tout en respectant les règles commerciales. Le Conseil doit formuler des recommandations au gouvernement au début de 2016.

Vente de bière et de vin dans les épiceries

Comme il l'a annoncé dans son budget de 2015, le gouvernement de l'Ontario compte autoriser la vente de bière dans 450 épiceries de la province. La CAJO est chargée d'autoriser les épiceries admissibles à vendre de la bière, et de s'assurer que la bière est vendue de façon responsable et dans le respect de la Loi sur les permis d'alcool, de la Loi sur les alcools et de leurs règlements respectifs. Depuis le 15 décembre 2015, la CAJO a autorisé 60 épiceries à vendre de la bière. Des développements quant à la vente de vin dans les épiceries sont attendus.

Modernisation de l'industrie des jeux

En juillet 2010, l'OLG a été chargée d'effectuer un examen stratégique de ses activités en vue de moderniser les jeux commerciaux et de bienfaisance. Dans le rapport qu'elle a remis au ministre des Finances en mars 2012, l'OLG a présenté sa proposition de modernisation des loteries et des jeux en Ontario, articulée autour de trois priorités : devenir un organisme davantage axé sur la clientèle; faire affaire avec des fournisseurs qualifiés pour l'exploitation courante des loteries et des jeux; renouveler son rôle quant à la mise sur pied, l'administration et la surveillance des loteries et des jeux.

Le plan de l'OLG ayant une grande incidence sur les activités de la CAJO, les deux organismes continuent de collaborer pendant la mise en œuvre de la stratégie de modernisation. La modernisation de l'OLG prévoit une participation accrue du secteur privé, l'adoption de nouveaux canaux pour les jeux, les ventes multicaisses de produits de loterie, de nouveaux sites de jeu, la rationalisation des activités de jeu en général et un accent accru sur la protection des consommateurs et le jeu responsable.

Modernisation de l'industrie des courses de chevaux

Au début de l'année 2012, le gouvernement de l'Ontario a annoncé la fin du Programme des machines à sous dans les hippodromes, un programme de partage des recettes provenant des machines à sous utilisé comme source de financement pour l'industrie. Puis, en juin 2012, on a fait appel au Comité de transition de l'industrie des courses de chevaux pour obtenir des recommandations sur la façon dont le gouvernement de l'Ontario pouvait aider l'industrie des courses de chevaux à se préparer à la fin de ce programme.

En octobre 2013, s'appuyant sur le rapport définitif du Comité de transition de l'industrie des courses de chevaux, le gouvernement a annoncé le Plan de partenariat pour l'industrie des courses de chevaux, un plan quinquennal associé à un engagement annuel allant jusqu'à 100 millions de dollars à l'intention de l'industrie des courses de chevaux en Ontario pendant cinq ans. Le Comité a également proposé la révision de la structure de gouvernance afin de réaliser le plan quinquennal, y compris du rôle de la CCO et des associations de l'industrie, et a formulé des recommandations sur la meilleure façon d'intégrer le jeu et les courses de chevaux en Ontario.

Dans le cadre de ce plan, le gouvernement a ordonné à l'OLG d'intégrer les courses de chevaux à sa stratégie des jeux, tel que le permettent ses pouvoirs réglementaires actuels.

La nouvelle méthode de mise œuvre du plan doit entrer en vigueur le 1er avril 2016.

Situation financière et perspectives économiques

Les changements se produisant sur le marché, les demandes des consommateurs et les attentes du public continuent de façonner le milieu des jeux de l'Ontario. Une plus forte concurrence, des contrôles accrus à la frontière avec les États Unis, l'existence d'un marché en ligne non réglementé, l'attitude changeante des consommateurs et l'évolution démographique ont tous contribué à une réduction du nombre de visiteurs dans les installations de jeu de la province. Le nombre limité de produits offerts, l'évolution démographique et la concurrence exercée par de nouveaux produits ont aussi contribué aux baisses affichées dans le secteur des jeux.

L'industrie des alcools fluctue également, étant donné la popularité croissante du vin et de la bière artisanale. En raison de cette tendance, les discussions au sujet des nouveaux canaux de distribution pour la bière, le vin et les spiritueux continuent de retenir l'attention des médias.

Responsabilité et transparence

D'un point de vue opérationnel, la responsabilité et la transparence dans le secteur des organismes sont une priorité clé du gouvernement depuis les dernières années, celui-ci ayant pris des mesures pour renforcer sa surveillance des organismes indépendants.

Le gouvernement s'est engagé à renforcer la responsabilité des organismes réglementés en améliorant la surveillance de ces organismes. Pour ce faire, il prévoit effectuer des évaluations des risques plus fréquentes, exiger des organismes qu'ils affichent publiquement leurs documents sur la gouvernance ainsi que les renseignements sur les dépenses ainsi que travailler avec les ministres pour examiner tous les mandats des organismes de façon régulière afin de s'assurer de leur cohérence entre eux et de leur conformité avec les objectifs du gouvernement en matière de politiques.

« L'Ontario propice aux affaires » et développement économique

Cette initiative économique permanente, qui touche l'ensemble du gouvernement, vise à alléger le fardeau de la réglementation pour les entreprises ontariennes, à favoriser la concurrence et à attirer de nouvelles entreprises dans la province.

À l'interne, la CAJO a continué de travailler à un certain nombre de projets qui correspondent aux objectifs globaux de l'initiative du gouvernement en allégeant le fardeau administratif et en adoptant une approche de réglementation qui permet de soutenir un développement économique responsable. L'adoption d'une approche fondée sur des normes comme cadre réglementaire dans le secteur des jeux, par exemple, vise à donner aux exploitants et aux entreprises une plus grande marge de manœuvre pour leur permettre de s'adapter à l'évolution du marché et, en fin de compte, d'accroître leur compétitivité. L'atteinte de ces objectifs est également facilitée par les efforts soutenus de la CAJO visant à établir des partenariats stratégiques et à partager des renseignements avec les ministères et les organismes du gouvernement, y compris avec le MPG, le MFO, l'OLG et la LCBO.

Attitudes sociales en évolution

La CAJO continue d'élaborer et de peaufiner son rôle en matière de promotion de la responsabilité sociale dans les secteurs des alcools et des jeux. À titre d'organisme de réglementation, la CAJO exerce ses pouvoirs

et ses fonctions dans l'intérêt du public et conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale. Dans son approche de réglementation, la CAJO tient compte de l'évolution des points de vue sociétaux des dernières années, tant sur l'alcool que sur le jeu. La confiance accrue du public à l'égard des jeux a fait en sorte qu'on a mis davantage l'accent sur le jeu responsable. De même, le changement d'attitude au sein de la société envers l'industrie des alcools fait en sorte qu'on met de plus en plus l'accent sur la consommation et le plaisir responsables, par exemple au moyen de campagnes sur la conduite et la consommation d'alcool.

3.2 Facteurs internes

Planification stratégique

Dans la dernière année, la CAJO a concentré ses efforts sur la réalisation des ambitieux objectifs établis dans le plan stratégique de 2013–2014 à 2017–2018. Lors de l'élaboration de ce plan, la CAJO a passé en revue et peaufiné ses orientations stratégiques en vue de définir une vision plus concise et mieux ciblée en fonction de cinq objectifs stratégiques clairs qui correspondent davantage aux défis et aux possibilités à venir. Au plan stratégique de la CAJO se greffent un processus de planification des activités renforcé et une approche intégrée à l'égard de l'évaluation du rendement pour s'assurer que les initiatives actuelles et futures appuient la réalisation des cinq objectifs stratégiques. Ce remaniement stratégique, qui s'est produit en même temps que la CAJO s'est vu confier des responsabilités accrues dans les secteurs des alcools et des jeux, sera un processus permanent dans les prochaines années, coïncidant avec les autres initiatives transformationnelles en cours, comme l'intégration des courses de chevaux, les appuyant et en tirant parti.

Fusion de la CAJO et de la CCO

Le gouvernement s'est engagé à appuyer la revitalisation de l'industrie des courses de chevaux en Ontario et a annoncé la mise en œuvre du Plan de partenariat pour l'industrie des courses de chevaux, un investissement de 500 millions de dollars sur cinq ans, pour contribuer au succès de cette vision. Ces priorités gouvernementales se conjuguent au projet de transition de l'industrie des courses de chevaux et y sont indispensables. Ce projet interministériel entraînera, en partie, la fusion des fonctions de réglementation de la CCO en matière de courses de chevaux et de celles de la CAJO, en plus de permettre à l'OLG d'établir une stratégie provinciale des jeux unifiée qui intègre l'industrie des courses de chevaux.

Le 6 juillet 2015, le conseil d'administration de la CCO a nommé le directeur général de la CAJO au poste de directeur général de la CCO. Le directeur général dirigera la CAJO de même que la CCO pendant la fusion organisationnelle. Pendant cette période, la CAJO et la CCO ont entamé l'intégration de la structure de leadership afin d'assurer une cohérence et une orientation unifiée avant que les approbations législatives ne prennent effet.

Afin d'élaborer et de mettre en œuvre les plans d'intégration, un groupe de travail sur l'intégration a été formé, regroupant des membres des directions de la CAJO et de la CCO. Ce groupe a formulé une vision qui regroupe six objectifs stratégiques axés sur des facteurs internes et externes qui orienteront les efforts pendant le processus de fusion. Le groupe de travail sur l'intégration collabore avec neuf équipes associées à des plateformes représentant les différentes directions et divisions de la CAJO et de la CCO. Les équipes sont chargées d'élaborer des plans de fusion individuels. Les équipes associées aux plateformes élaborent et

mettent en œuvre un plan de travail complet pour garantir la réussite des activités de la CAJO et de la CCO pendant et après la fusion dans les domaines suivants :

- Technologie de l'information
- Ressources humaines
- Communications externes
- Services juridiques
- Services à la clientèle
- Finances
- Arbitrage
- Installations
- Courses de chevaux

Au cours de l'exercice 2016–2017, l'accent sera mis vers l'intégration réussie des activités de la CAJO et de la CCO.

Élargissement du mandat de réglementation de la CAJO

L'évolution du marché dans le secteur des jeux, ainsi que des initiatives gouvernementales et des réformes de lois et de règlements (p. ex. la modernisation du secteur des jeux) ont continué à élargir le mandat de réglementation de la CAJO. En 2008, le gouvernement a confié à la CAJO la responsabilité de la réglementation des produits de loterie administrés par l'OLG, ce qui a ajouté plus de 12 000 nouvelles personnes et entreprises inscrites à la clientèle de la CAJO. Plus récemment, la CAJO a établi une structure d'assurance du cadre réglementaire pour appuyer le nombre accru d'offres de jeux électroniques dans 31 sites de jeux de bienfaisance mis sur pied et administrés par l'OLG partout dans la province¹. Le mandat de réglementation de la CAJO a aussi été élargi pour inclure les jeux électroniques, un projet pilote de vente de vins de la VQA dans les marchés de producteurs et le programme pilote de tirages électroniques moitié-moitié de l'OLG.

La CAJO entreprend la création d'un cadre de politique pour les tombolas électroniques à la suite des récentes modifications au Code criminel permettant aux organismes de charité ou religieux d'effectuer, en vertu d'une licence provinciale, certaines opérations relatives aux loteries au moyen d'un ordinateur. La CAJO prend aussi des mesures pour l'expansion des brasseries, des distilleries et des établissements vinicoles artisanaux, tenant ainsi compte de l'évolution du marché. Cet accroissement des responsabilités en matière de réglementation et les pressions sur le plan financier et opérationnel s'y rapportant ont été intégrés au modèle d'exploitation de la CAJO. Pour faciliter l'exécution de ce mandat élargi, la CAJO a apporté des changements de façon proactive en vue d'améliorer l'efficacité de ses activités. Des initiatives ont été entreprises au cours des dernières années, dont l'établissement d'un cadre de gestion globale des risques, plus d'une dizaine de vérifications de programmes pour les rendre plus efficaces, la mise en œuvre de programmes axés sur les risques (dont la délivrance de permis et licences, l'application et les inscriptions en fonction du risque ainsi que l'approche fondée sur des normes), pour mieux allouer les ressources réglementaires, ainsi que la mise en œuvre d'une stratégie à long terme relative à la

¹ Nombre de sites de jeux de bienfaisance en date du 4 novembre 2015.

technologie de l'information.

Prestation de services de qualité

Les attentes en matière de services ont aussi changé au cours des dernières années et continueront à évoluer et à augmenter, ce qui présentera des défis pour la CAJO quant à sa capacité de répondre aux demandes des personnes inscrites et des intervenants en temps voulu et de façon efficace. La CAJO doit donc avoir recours à des méthodes et à des moyens de prestation des services modernes et adaptés aux besoins et aux attentes des intervenants en rationalisant l'utilisation de la technologie et en le faisant de façon plus efficace. On investira dans la technologie dans le cadre de l'initiative relative à la solution d'assurance en matière de réglementation pour permettre la prestation de services par voie électronique afin que les intervenants puissent facilement fournir de l'information à la CAJO et en recevoir de celle-ci. Des travaux sont également en cours pour simplifier les services offerts par l'industrie des courses de chevaux et les intégrer au mandat de la CAJO à l'égard de la qualité des services.

Main-d'oeuvre qualifiée

Pour relever les défis de plus en plus complexes en matière de réglementation et de fonctionnement, la CAJO recrute activement des personnes possédant les compétences techniques et professionnelles nécessaires pour assurer la réglementation des nouveaux secteurs d'activité. La CAJO devra aussi faire concurrence à divers employeurs pour recruter des personnes ayant des compétences très spécialisées, et l'organisme prévoit un plus grand roulement de ses cadres en raison de facteurs démographiques, créant ainsi le risque de lacunes quant au transfert de connaissances à ce palier, si rien n'est fait pour remédier à la situation. Pour faire face à ces défis, la CAJO déploie des efforts pour devenir un employeur de premier choix parmi les organismes du secteur public et établit de solides stratégies de recrutement et de relève permettant d'attirer et de maintenir en poste du personnel hautement qualifié et possédant l'expertise dont l'organisme a besoin pour remplir efficacement son mandat.

4. Orientation stratégique

La CAJO et la CCO exercent leurs activités de réglementation dans un contexte de plus en plus complexe sur le plan social, économique et politique, et qui continuera de se transformer au cours des prochaines années. Pour fonctionner efficacement dans ce milieu dynamique, s'adapter aux changements qui s'y produisent et continuer d'atteindre les objectifs stratégiques, la CAJO et la CCO doivent adopter une approche structurée et stratégique à l'égard de la planification.

Le plan stratégique de la CAJO a été conçu dans le but de servir de feuille de route pour l'atteinte de ces objectifs et suppose l'anticipation des possibilités et des défis au sein de l'environnement opérationnel de la CAJO. Le plan stratégique fait l'objet d'une révision en fonction des commentaires des employés de la CCO pour s'assurer que celle-ci y est représentée de façon significative. Les points de vue initiaux révèlent que les objectifs stratégiques actuels demeurent pertinents et adéquats puisque les initiatives de la CCO et de la CAJO s'harmonisent avec un ou plusieurs de ces objectifs stratégiques.

Chaque objectif stratégique est appuyé par un certain nombre de sujets de planification plus précis et plus

détaillés qui contribuent à orienter le repérage, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et des initiatives, ainsi que l'établissement des priorités. Les sujets de planification ont été mis à jour en fonction des commentaires recueillis lors des assemblées de 2015.

Grâce à l'examen du plan stratégique et à la mise à jour des sujets de planification, les initiatives de la CCO seront efficacement intégrées au processus de planification stratégique, ce qui permettra une transition harmonieuse et un appui continu pendant le remaniement stratégique de la réglementation, de l'arbitrage et du financement des courses de chevaux.

Objectifs stratégiques et sujets de planification de la CAJO

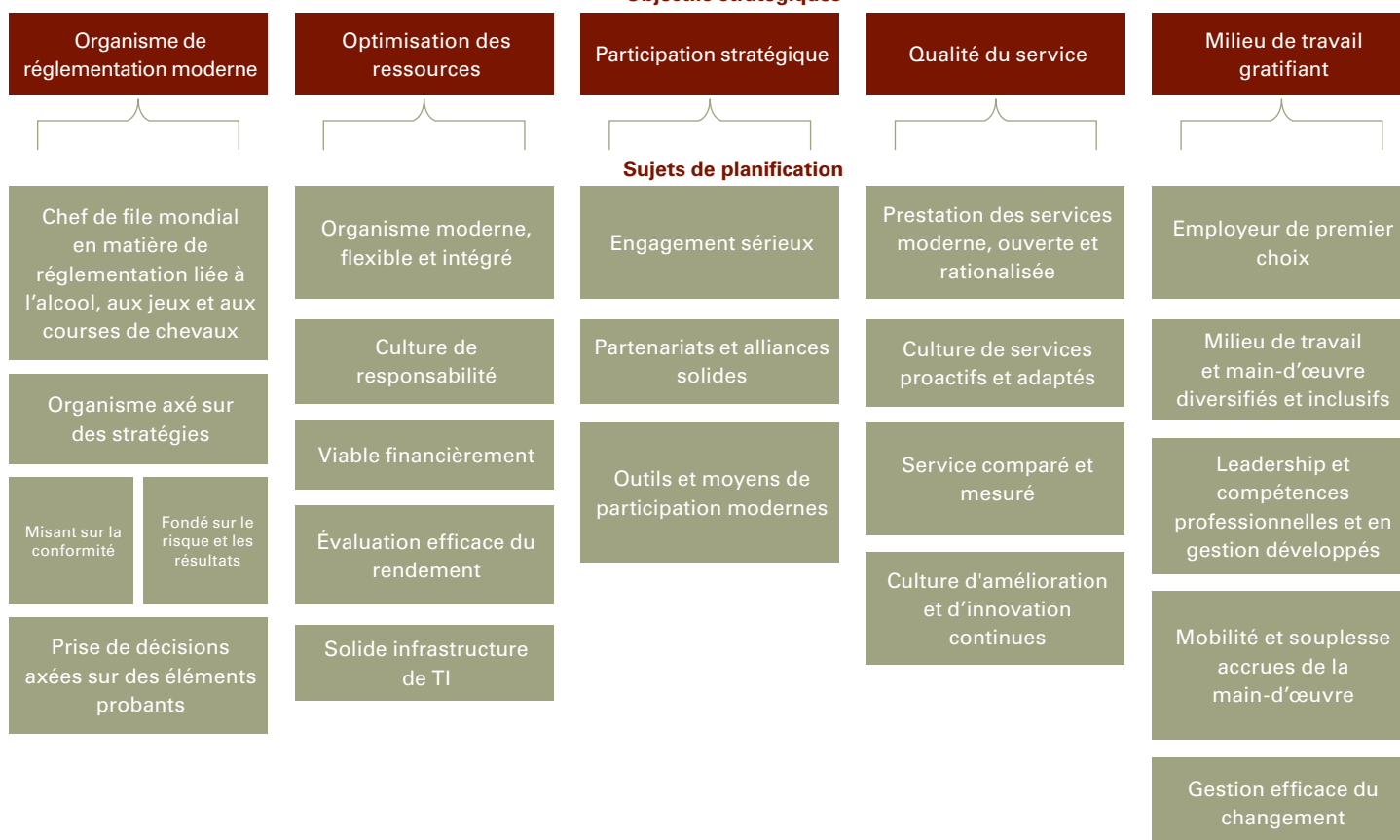
Vision de la CAJO : Être un chef de file dans les secteurs des alcools et des jeux grâce à une réglementation et à des services efficaces qui sont équitables, qui répondent aux besoins et qui servent l'intérêt public dans son ensemble.

Vision de la CCO : Une industrie des courses de chevaux solide et dynamique fondée sur les principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité sociale.

Mandat de la CAJO : Réglementer les secteurs des alcools et des jeux en respectant les principes d'honnêteté et d'intégrité tout en veillant à l'intérêt public.

Mandat de la CCO : La CCO agit dans l'intérêt du public et régit, dirige, contrôle et réglemente l'industrie des courses de chevaux sous toutes ses formes en Ontario, l'exploitation des hippodromes et la délivrance de licences aux hippodromes et aux participants aux courses. La CCO doit exercer ses pouvoirs et ses fonctions dans l'intérêt du public et conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale. Le rôle ainsi que l'autorité de la Commission sont définis par la Loi sur la Commission des courses de chevaux, 2000 (Lois de l'Ontario 2000, chap. 20) et ses règlements.

Objectifs stratégiques



4.1 Organisme de réglementation moderne

La CAJO continue de moderniser son approche de réglementation des secteurs des alcools et des jeux en faisant preuve de leadership, d'innovation et d'efficacité. Pour ce faire, elle poursuit sa transition vers une réglementation fondée sur le risque, sur les résultats et sur la conformité. Forte de son expérience à l'égard de programmes de base, tels que la délivrance de permis et licences, les inscriptions et l'application en fonction du risque, et conformément à sa stratégie d'intégration et de convergence, la CAJO établira un cadre pour orienter l'utilisation uniforme de méthodes et d'approches fondées sur le risque dans tous ses secteurs d'activité, y compris celui des courses de chevaux dorénavant.

Selon l'approche fondée sur des normes, une initiative clé pour un organisme de réglementation moderne, on établit des normes que les personnes inscrites pour les jeux doivent respecter, s'éloignant ainsi de l'approche normative fondée sur des règles et des règlements, qui constitue un modèle contraignant. 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 le maintien de l'intégrité des jeux, tout en donnant une certaine souplesse à l'industrie et en lui permettant de faire des économies.

La CAJO continue de planifier et de coordonner les principales activités nécessaires pour garantir la mise en œuvre des normes du registrateur pour les jeux dans les divers secteurs des jeux, dont la surveillance de l'établissement des activités d'assurance du cadre réglementaire de la CAJO et de l'établissement des environnements de contrôle des exploitants. Les Normes du registrateur pour les jeux modifiées ont été publiées le 29 septembre 2015. Le 30 septembre 2015, la salle de machines à sous de l'OLG à Kawartha Downs et le casino de l'OLG à Thousand Islands a mis les Normes du registrateur pour les jeux en application. De plus, des normes relatives aux loteries ont été élaborées et présentées à l'OLG en 2015.

Le programme de renseignements sur la réglementation de la CAJO est un élément essentiel du plan stratégique qui permettra à l'organisme de tirer profit des données pour éclairer les activités de réglementation dans tous les secteurs d'activité et pour s'assurer que les décisions s'appuient sur l'analyse de données fiables, pertinentes et précises. La mise en œuvre d'une solution de TI est entamée, et l'analyse de données stratégique dans de nombreux domaines se poursuivra pour appuyer et orienter, dès le départ, la réglementation des alcools et, par la suite, orienter également la réglementation des jeux.

Dans les dernières années, le gouvernement et la CAJO ont adopté une série de mesures pour moderniser la réglementation de l'industrie des alcools de l'Ontario. Parmi ces mesures, citons un projet pilote de deux ans qui autorise la vente de vins de la VQA dans les marchés de producteurs de l'Ontario. En tant qu'organisme responsable de la réglementation de ce projet pilote, la CAJO a collaboré avec les intervenants de l'industrie et d'autres partenaires gouvernementaux pour le mettre sur pied, et continue de le surveiller.

Pendant que le gouvernement examine le travail et les recommandations du Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux quant à la distribution et à la vente au détail de bière et de vin en Ontario, la CAJO aura l'occasion de poursuivre la modernisation de la réglementation

de l'industrie des boissons alcoolisées de manière à encourager les nouveaux investissements et l'innovation tout en protégeant l'intérêt public.

4.2 Optimisation des ressources

La CAJO est déterminée à ce que ses activités restent efficaces et efficientes, grâce à de solides structures de gouvernance et de responsabilisation. La CAJO a recours à une approche fondée sur le risque pour ses activités de délivrance de permis et licences, d'inscription et d'application. En déterminant quels sont les auteurs de demande, les titulaires de permis ou de licence et les personnes inscrites qui présentent des risques accrus en matière de conformité, la CAJO est mieux à même de cibler ses ressources en fonction des secteurs présentant les plus grands risques, ce qui permet d'augmenter l'efficacité et d'améliorer la prestation des services. Parmi les autres initiatives visant à renforcer la gouvernance et la responsabilité, mentionnons la formation des membres du conseil et un cadre de responsabilisation qui décrit les exigences de la CAJO en matière de surveillance gouvernementale. Pour appuyer l'engagement qu'elle a pris à l'égard de l'optimisation des ressources et du renforcement de la responsabilité, la CAJO met actuellement en œuvre le deuxième volet d'un processus uniforme et intégré pour identifier, analyser, évaluer, traiter et surveiller les principaux risques auxquels elle fait face. La responsabilité et la gouvernance sont renforcées au sein de l'organisme en identifiant, atténuant et surveillant les risques. La stratégie et les méthodes de gestion globale des risques orientent les processus de prise de décisions liées à la gestion. Il s'ensuit que la CAJO comprend bien ses risques professionnels et opérationnels, et les gère suivant un degré d'exposition acceptable compte tenu de ses priorités et de ses objectifs. La CAJO a récemment achevé son plan de vérification et d'évaluation interne pour 2014–2015 en fonction des principaux risques identifiés dans le cadre du processus de planification axé sur la gestion globale des risques.

Dernièrement, la CAJO a également commencé l'élaboration et la mise en œuvre d'une approche stratégique et intégrée à l'égard de l'évaluation du rendement pour surveiller et évaluer dans quelle mesure elle atteint les résultats escomptés, et pour cibler ces résultats. Cette approche améliorée pour l'évaluation du rendement permettra à la CAJO d'accroître l'efficacité des programmes en mettant l'accent sur les résultats, la qualité des services et l'optimisation des ressources. Ce cadre d'évaluation du rendement aidera à jeter les assises d'une application efficace des capacités d'analyse des données en vue de l'évaluation des politiques, des programmes et du rendement de la CAJO.

4.3 Participation des intervenants

Pour donner suite à son engagement envers la participation des intervenants, la CAJO continue d'envisager des partenariats officiels avec d'autres organismes de réglementation, surveille et évalue les tendances au pays et à l'échelle internationale dans les secteurs des alcools et des jeux, et coordonne des relations stratégiques avec des partenaires et des intervenants clés. Le Bureau des stratégies pour la participation des intervenants continue d'établir des partenariats et des alliances stratégiques pour améliorer les résultats en matière de réglementation et accroître l'efficacité de la CAJO en tant qu'organisme de réglementation.

De plus, 28 services de police municipaux des quatre coins de la province participent actuellement au programme « Dernier verre ». Dans le cadre de ce programme, les services policiers de l'Ontario

avisent la CAJO des infractions liées à la conduite en état d'ivresse où le conducteur a nommé un établissement pourvu d'un permis comme dernier endroit où il a consommé de l'alcool. Ces renseignements permettent à la CAJO de parfaire la formation des titulaires de permis pour que ceux-ci soient mieux à même de s'acquitter des obligations qui leur incombent en vertu de la réglementation.

La CAJO continue aussi à travailler de façon proactive avec de nombreux partenaires gouvernementaux, de l'industrie et du public sur des questions liées à l'alcool et au jeu. À ce chapitre, la CAJO participe notamment au plus récent processus de réformes des lois et des règlements visant l'industrie des boissons alcoolisées; jusqu'à maintenant, les intervenants participent activement au projet de modernisation du secteur des alcools de la CAJO. De plus, la CAJO poursuit sa collaboration avec l'OLG à la table ronde permanente sur la politique relative au jeu responsable, à laquelle participent le Conseil du jeu responsable, le Centre de toxicomanie et de santé mentale et le Centre ontarien de recherche sur le jeu problématique. Cette table ronde créée par la CAJO et l'OLG doit servir de tribune pour discuter des normes du registrateur pour le jeu responsable, et les évaluer. Elle sert également de tribune pour discuter de questions d'intérêt commun et des récents progrès en matière de jeu responsable.

La CAJO déploie toujours des efforts pour collaborer et, dans certains cas, travailler conjointement avec des organismes de réglementation d'autres provinces et d'autres pays en vue de mener des enquêtes, d'établir et de faire respecter des normes communes, et de proposer des interventions réglementaires pour les nouveaux produits de jeu et les nouveaux risques. La collaboration entre les différents organismes de réglementation est facilitée par la négociation d'un protocole d'entente bilatéral conclu entre les organismes de réglementation et les organismes d'application des lois. À l'heure actuelle, la CAJO a conclu des protocoles d'entente avec 30 organismes de réglementation et d'application des lois dans le monde.

4.4 Qualité du service

La CAJO s'est engagée à établir une culture axée sur le service pour tous les aspects de ses activités. Elle continuera à s'assurer que toutes les interactions externes et internes sont fondées sur la qualité du service, qui est comparée et mesurée à l'aide de normes de service, et que les services sont dispensés de façon équitable, inclusive et adaptée.

L'initiative relative à une solution d'assurance en matière de réglementation est au cœur de l'engagement que la CAJO a pris dans le cadre de son plan stratégique d'assurer une prestation des services moderne et rationalisée tout en appuyant les priorités plus globales du gouvernement quant à l'efficacité et à la responsabilité. Cette solution remplacera les systèmes de technologie de l'information qui soutiennent actuellement les activités d'assurance du cadre réglementaire de la CAJO tout en intégrant et en rationalisant les processus de la CAJO pour les harmoniser.

4.5 Milieu de travail gratifiant

Devenir un employeur de premier choix est une des assises de l'objectif stratégique de la CAJO d'établir un milieu de travail gratifiant. Un milieu de travail gratifiant incite les employés à offrir un haut niveau de rendement et les habilite, reconnaît leur valeur et les appuie grâce à une bonne gestion des talents. Cette transformation se produira en faisant progresser la culture de l'organisme avec le temps afin que

tous les dirigeants et employés en viennent à prendre en considération et à intégrer tout naturellement les principes fondamentaux qui caractérisent un employeur de premier choix.

5. Aperçu des programmes et des activités

La CAJO et la CCO sont semblables de bien des façons. Les deux organismes surveillent et font respecter les mesures législatives qui leur sont applicables tout en protégeant l'intérêt public conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale.

La priorité est une prestation de qualité des programmes et des activités de la CAJO et de la CCO pour répondre aux exigences des intervenants dans tous les secteurs d'activité.

Programmes et activités de la CAJO

La CAJO est chargée d'administrer et d'appliquer les règles établies par le gouvernement de l'Ontario conformément à la Loi sur les permis d'alcool et à la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux. La CAJO administre également la Loi de 2000 sur le contenu et l'étiquetage du vin, les alinéas 3 (1) b), e), f), g) ainsi que 3 (2) a) et b) de la Loi sur les alcools, ainsi que le Décret 1413/08 sur les licences de loterie pour les organismes de bienfaisance.

Les activités suivantes sont liées à l'administration de ces lois et du Décret :

Réglementation des secteurs des alcools et des jeux

- Délivrer des permis aux établissements qui vendent ou servent de l'alcool, aux services de livraison d'alcool, aux fabricants d'alcool ainsi qu'à leurs mandataires, et aux centres de fermentation libre-service en Ontario, et les réglementer.
- Administrer le programme de permis de circonstance, dont la prestation se fait par l'entremise de magasins de détail désignés de la LCBO.
- Autoriser les magasins de détail des fabricants.
- Inscrire les fournisseurs commerciaux et les employés associés au jeu des activités de jeu de bienfaisance, des casinos, des installations de jeux électroniques et des salles de machines à sous.
- Inscrire les fournisseurs et les détaillants de produits de loterie d'OLG.
- Administrer, en collaboration avec les municipalités, le cadre réglementaire qui régit la délivrance des licences de loterie de bienfaisance (p. ex. bingos, tombolas et billets à fenêtres).
- Délivrer des licences à l'égard des jeux de hasard organisés lors de foires et d'expositions.
- Approuver les règles du jeu ou les changements aux règles du jeu en ce qui a trait aux jeux de hasard mis sur pied et administrés par l'OLG.
- Interdire à certaines personnes l'accès aux sites de jeu dans la province de l'Ontario en vertu de la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux et des règlements y afférents.

Enquêtes, inspections et surveillance

- Inspecter et surveiller les établissements pourvus d'un permis afin de s'assurer qu'ils respectent la Loi sur les permis d'alcool et les règlements y afférents.
- Inspecter et surveiller les casinos, les salles de machines à sous, les activités ou les installations de jeu de bienfaisance et les emplacements de vente au détail qui vendent les produits de loterie de l'OLG pour veiller à ce que la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux, ses règlements et les exigences liées à la délivrance des licences et aux inscriptions soient respectés.
- Effectuer des enquêtes sur les antécédents de particuliers et d'entreprises désirant s'inscrire et obtenir un permis ou une licence en vertu de la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux et de la Loi sur les permis d'alcool.
- Faire en sorte que les services policiers soient présents aux casinos et dans les salles de machines à sous.
- Élaborer et mettre en œuvre les Normes du registrateur en matière de conduite, de gestion et d'exploitation de sites de jeu, de loteries ou d'activités et de services connexes.
- Effectuer la vérification d'entreprises inscrites et titulaires d'un permis ou d'une licence en vertu de la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux et de la Loi sur les permis d'alcool.
- Surveiller les systèmes de contrôle interne, les systèmes de surveillance et de sécurité et tout autre système servant au fonctionnement des casinos et des salles de machines à sous afin de s'assurer qu'ils sont conformes à toutes les Normes du registrateur pour les jeux.
- Mettre à l'essai le matériel et les systèmes de jeu (p. ex. machines à sous, systèmes de gestion des jeux, plateformes de jeux électroniques), les approuver et les surveiller.
- Confier les enquêtes aux agents de la Police provinciale de l'Ontario en détachement à la CAJO lorsqu'il y a des gagnants suspects à la loterie ou des gagnants liés à l'OLG.

Arbitrage

- Surveiller l'arbitrage des différends relatifs aux loteries.

Programmes et activités de la CCO

Les rôles et les pouvoirs de la CCO sont établis par la Loi de 2000 sur la Commission des courses de chevaux.

Au moment de la rédaction de ce plan stratégique, la CCO est constituée de deux divisions, à savoir la Division de la réglementation et la Division de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario, ce qui permet de distinguer le rôle que joue la CCO dans le développement de l'industrie du rôle qu'elle continue d'exercer à titre d'organisme de réglementation de l'industrie. Par conséquent, les fonctions de réglementation suivantes seront transférées à la CAJO, et les autres fonctions liées au développement de l'industrie seront transférées ailleurs.

Réglementation de l'industrie des courses de chevaux

- Mettre à disposition des officiels d'hippodrome qui supervisent et arbitrent toutes les courses ayant lieu dans les 15 hippodromes licenciés de l'Ontario et mener des enquêtes au sujet de

violations présumées des règles, imposer des amendes ou des suspensions en cas de violation et tenir au besoin des audiences portant sur des questions réglementaires.

- Délivrer des licences aux particuliers et aux entreprises qui jouent un rôle dans l'industrie des courses de chevaux, y compris traiter les demandes présentées par les participants aux courses (propriétaires, entraîneurs, palefreniers, etc.) et par les hippodromes et les salles de paris.
- Vérifier la conformité, y compris par des fouilles de détection d'articles interdits ainsi que par l'application des normes de sécurité des hippodromes et des décisions des juges, des commissaires et de la Commission.
- Mener des enquêtes sur les violations des règles sur les courses, les activités criminelles, vérifier les antécédents de tous les participants, mener des enquêtes sur les activités de jeu illicite, les mauvais traitements infligés aux chevaux, le truquage de courses et toute autre infraction liée aux courses et aux règles, ainsi que mener des enquêtes lors du décès de chevaux.
- Assurer la liaison avec le milieu policier et d'autres organismes civils de réglementation en Ontario et ailleurs.
- Assurer la présence d'un vétérinaire officiel pour superviser les courses en direct et s'assurer que les chevaux sont en bonne santé et en état de courir.
- Surveiller et appliquer le programme de contrôle des drogues et des médicaments équins, y compris recenser les particuliers et les entreprises qui sont responsables directement et indirectement de la présence de drogues et de médicaments équins illégaux, ainsi qu'enquêter à leur sujet et répertorier les drogues et médicaments nouveaux et inconnus utilisés dans l'industrie des courses de chevaux.
- Faire subir aux chevaux des tests de dépistage les jours où ils ne courent pas (dépistage « hors compétition »).
- Administrer et surveiller le programme de lutte contre les drogues et l'alcool de l'industrie, conçu pour détecter et décourager l'abus d'alcool ou d'autres drogues et pour offrir des programmes d'intervention, de réhabilitation et de soutien aux personnes qui ont des problèmes d'abus d'alcool ou d'autres drogues.
- Favoriser la sécurité et l'uniformité pour les participants des courses comme pour les chevaux athlètes au moyen du programme des normes minimales, y compris par l'introduction de casques, de gilets de sécurité et de normes uniformisées en matière d'entretien des pistes.
- Arbitrer les appels des décisions prises par les juges, les commissaires et les officiels d'hippodrome en vertu des règles sur les courses ou des décisions prises par le directeur général en vertu des règles et de la Loi de 2000 sur la Commission des courses de chevaux.

Gestion du Programme de financement du partenariat pour l'industrie des courses de chevaux

La Division de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario de la CCO met principalement l'accent sur le développement et les retombées économiques de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario. La dissolution de la CCO et la fusion des fonctions de réglementation avec celles de la CAJO entraîneront le transfert des fonctions de la Division de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario à d'autres entités qui prendront la relève (OLG, MAAARO, Ontario Racing). Les activités suivantes ne figureront pas dans le mandat de la CAJO :

- Négocier, signer et gérer les ententes de paiement de transfert conclues avec les hippodromes admissibles et intéressés et les associations de l'industrie afin d'assurer le financement des bourses et, s'il y a lieu, des activités des hippodromes, et afin de soutenir l'élaboration et l'exécution de programmes de développement de l'industrie, en particulier de programmes d'élevage amélioré.
- Exercer une surveillance pour assurer la reddition de comptes des bénéficiaires des ententes de paiement de transfert.
- S'acquitter des responsabilités liées à la planification et à la mise en œuvre des volets de développement de l'industrie, y compris des volets jeu responsable, marketing, promotion de l'image de marque et communications, bien-être des chevaux et mesures de rendement.
- Administrer le Programme d'amélioration du cheval, composé du Programme d'amélioration des chevaux de race Standardbred et du Programme d'amélioration des chevaux de race Thoroughbred, ainsi que le Programme de développement de l'industrie des courses de quarter horses pour offrir des mesures incitatives à l'élevage des chevaux de course en Ontario.

6. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers

La CAJO et la CCO continuent de favoriser les partenariats et de collaborer avec des tiers à l'échelle nationale et internationale.

Sur le plan national, la CAJO poursuit son partenariat et son engagement avec la LCBO, les personnes inscrites et les autres organismes qui jouent un rôle important sur le plan de la réglementation. Des efforts remarquables et un engagement à collaborer ont donné lieu à la création d'une nouvelle entente de niveau de service entre la CAJO et la LCBO. Cette nouvelle entente définit les domaines de collaboration entre les deux organismes afin d'assurer la qualité des services à la clientèle quant à la délivrance de permis de circonstance. La CAJO et la LCBO ont collaboré au lancement du programme de vente de bière dans les épicerie, en travaillant de concert pour harmoniser leurs volets de programme respectifs (le processus concurrentiel ouvert de la LCBO et le processus d'autorisation réglementaire de la CAJO) afin d'offrir une expérience cohérente aux exploitantes et aux exploitants d'épicerie.

Les groupes de travail dirigés par la CAJO, y compris la table ronde sur le jeu responsable, le groupe de travail stratégique sur les jeux de bienfaisance et le groupe de travail sur les méga-tombolas, témoignent d'un engagement réel à regrouper les partenaires et les intervenants de l'industrie de façon à adopter une meilleure approche de réglementation, axée sur des données probantes et adaptée aux besoins et aux commentaires des intervenants et à l'intérêt public. À l'avenir, la CAJO et la CCO exploreront d'autres occasions de consulter les intervenants et d'établir des partenariats avec eux. Plus précisément, la CAJO souhaite consulter des intervenants externes dans tous les secteurs d'activité au fil de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'initiative relative à la solution d'assurance en matière de réglementation. Une fois fusionnées, la CAJO et la CCO chercheront à établir d'autres partenariats avec des associations et des organismes de réglementation canadiens pour obtenir et échanger de l'information comme moyen d'améliorer les activités de réglementation axées sur des données probantes.

La CAJO et la CCO travaillent de concert pour diriger le transfert des pouvoirs en matière de réglementation et d'arbitrage de la CCO à la CAJO, au Tribunal d'appel en matière de permis et au Comité d'appel des courses de chevaux. La CAJO et la CCO travaillent également avec l'Ontario Racing Association, la Division de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario, l'OLG et le MAAARO pour veiller à ce que les fonctions principales de la CCO soient transférées à l'entité la plus adéquate. La CCO continue de travailler conjointement avec l'Agence canadienne du pari mutuel à la création de programmes de dépistage équin ainsi qu'au moyen d'une entente d'échange pour le partage des services vétérinaires. La CCO maintient également sa relation de travail avec le Centre canadien pour l'éthique dans le sport, l'Ordre des vétérinaires de l'Ontario, l'Agence des services frontaliers du Canada et Harness Racing Australia. Par ailleurs, l'Unité des enquêtes de la CCO a préparé des protocoles d'entente avec d'autres autorités en matière de courses dans le but de partager des renseignements. La CCO a signé des protocoles d'entente avec des entités, comme la Société de protection des animaux de l'Ontario, la Gaming Policy and Enforcement Branch de la Colombie-Britannique, le Michigan Gaming Control Board, la Commission des courses attelées des provinces Maritimes et l'Illinois Racing Board.

La CAJO et la CCO ont toujours à cœur d'établir et de maintenir des partenariats avec les organismes d'application des lois partout en Ontario. Que ce soit grâce à des communications régulières entre les membres de la Police provinciale en détachement à la CAJO et à la CCO, des séances et des documents d'information sur l'application des lois sur les alcools à l'intention des agents de police de première ligne, l'échange de renseignements au sujet des enquêtes touchant les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux, la CAJO et la CCO attachent de l'importance à leurs partenariats avec les organismes d'application des lois. La CCO participe toujours activement à l'Investigation and Enforcement Directors' Council, qui a pour mission de favoriser l'excellence en matière d'exigences réglementaires, et maintient son adhésion au Service de renseignements criminels Ontario et à la Canadian American Law Enforcement Organization. Ces activités et ces relations se poursuivront en 2016-2017.

La CAJO et la CCO continueront de participer aux conférences internationales, y compris à la conférence de l'International Association of Gaming Regulators, reconnue à l'échelle mondiale. La CAJO et la CCO souhaitent conclure d'autres protocoles d'entente avec des organismes de réglementation dans d'autres provinces et d'autres pays en vue de mener des enquêtes, d'établir et de faire respecter des normes communes, et de proposer des interventions réglementaires pour les nouveaux produits de jeu et les nouveaux risques.

7. Plan financier sur trois ans

Comme la CAJO relève du MPG, son pouvoir de dépenser annuel découle de la version imprimée du Budget des dépenses du ministère, telle qu'approuvée par l'Assemblée législative, et tous ses revenus sont remis au Trésor. Le conseil d'administration de la CAJO examine le budget annuel.

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

Remarque : Les chiffres dans le tableau ci-dessous reflètent une compression budgétaire imposée par le ministère de 2,4 % en 2014–2015 et de 4,4 % en 2015–2016 et pour les exercices subséquents.

	2014–2015 Budget	2014–2015 Chiffres réels	2015–2016 Perspectives	2016–2017 Prévisions	2017–2018 Prévisions
Droits					
Liés à l'alcool ¹	9 148,26	8 886,67	9 357,43	9 933,10	12 129,43
Liés au jeu ²	10 958,89	10 879,03	10 624,27	10 808,85	12 729,83
Total partiel	20 107,14	19 765,70	19 981,70	20 741,95	24 859,25
Redevances					
Liées à l'alcool	4,50	4,50	4,50	4,50	4,50
Liées au jeu (droits provinciaux sur les billets à fenêtres)	5 437,50	5 590,31	5 523,38	5 412,91	5 304,65
Total partiel	5 442,00	5 594,81	5 527,88	5 417,41	5 309,15
Total – droits et redevances	25 549,15	25 360,51	25 509,58	26 159,36	30 168,41

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

	2014–2015 Budget	2014–2015 Chiffres réels	2015–2016 Perspectives	2016–2017 Prévisions	2017–2018 Prévisions
Salaires et avantages sociaux ^{3,4,5}	63 134,00	61 149,13	64 562,60	73 481,05	73 481,05
Autres charges directes de fonctionnement ^{3,4,5}	12 179,80	11 587,11	12 601,70	23 744,35	14 700,45
Recouvrements ^{4,5}	(45 842,30)	(43 267,12)	(47 763,00)	(68 438,00)	(59 394,10)
Total	29 471,50	29 469,12	29 401,30	28 787,40	28 787,40

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

	2014–2015 Budget	2014–2015 Chiffres réels	2015–2016 Perspectives	2016–2017 Prévisions	2017–2018 Prévisions
Matériel de technologie de l'information	756,80	719,81	283,80	173,90	277,80
Solution d'assurance en matière de réglementation ⁶	1 518,00	767,61	3 112,60	4 098,00	0,00
Revenus reportés – Apports	(1 518,00)	(771,61)	(3 112,60)	(4 098,00)	0,00

Nota:

- (1) La CAJO s'attend à ce que les droits provinciaux sur les billets à fenêtres continuent de diminuer et, en vertu du nouveau modèle de recettes de bingo (bingo électronique), les salles de bingo ne perçoivent et ne remettent plus les droits provinciaux de 4,46 %.
- (2) Les dépenses en salaires et en avantages sociaux découlent de la nouvelle convention collective de la CAJO, qui a été soumise pour être approuvée par décret; la convention collective de la Police provinciale de l'Ontario a pris fin le 31 décembre 2014.
- (3) Depuis 2013-2014, des employés supplémentaires ont été embauchés pour appuyer les initiatives de modernisation du secteur des jeux de l'OLG; cette augmentation est permanente, mais recouvrable, et se normalisera en 2016-2017.
- (4) En 2014-2015, le ministère a imposé à la CAJO une compression budgétaire ponctuelle de 0,642 million de dollars* (2,1 %); à compter de 2015-2016, cette compression est devenue permanente et passée à 1,3 million de dollars** (4,4 %) du budget de fonctionnement de la CAJO.
- (5) Les autres charges directes de fonctionnement de la CAJO pour 2013-2014 à 2015-2016 englobent les dépenses ponctuelles liées au jeu sur Internet et celles liées aux évaluations d'admissibilité dans le cadre de la modernisation du secteur des jeux, toutes deux étant recouvrables.
- (6) La CAJO continue de travailler à l'approvisionnement relatif à la solution axée sur la technologie de l'information au cours de quatre exercices (2013-2014 à 2016-2017) avec des coûts d'entretien permanents à compter de 2017-2018.
- (7) Ce poste est utilisé pour le recouvrement lié à la solution axée sur la technologie de l'information; le recouvrement des frais d'intérêt de mars 2014 a été inclus dans le recouvrement de 2014-2015 en raison des différences dans le temps.

8. Ressources humaines

Compte tenu de la proclamation prévue de la Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux, la CAJO et la CCO seront fusionnées le 1er avril 2016, et toutes deux exercent actuellement leurs activités dans un contexte de fusion organisationnelle. Des efforts considérables sont consacrés à l'intégration des deux organismes tant sur le plan des activités que du personnel.

La CAJO et la CCO estiment qu'il est crucial de pouvoir compter sur des employés compétents et motivés pour atteindre leurs objectifs et pour accroître leur capacité de mieux dispenser leurs services. Par conséquent, la CAJO et la CCO ont à cœur de favoriser un milieu de travail où :

- les employés savent qu'on attache de l'importance à leurs contributions;
- les employés sont appuyés par leur chef de service;
- on encourage la créativité et la formulation de commentaires.

8.1 Stratégie et harmonisation

L'objectif premier cette année est de continuer à renforcer le nouvel organisme fusionné. À ce jour, les ressources humaines ont mis l'accent sur l'intégration des fonctions administratives et générales de la CAJO tout en établissant de solides relations de travail entre les employés des deux organismes. L'objectif consiste à effectuer une fusion harmonieuse sans interrompre les services offerts aux intervenants.

Un bureau de l'intégration a été mis sur pied pour superviser le processus d'intégration, de même que les équipes conjointes associées aux plateformes formées d'employés de la CAJO et de la CCO, lesquelles ont été chargées d'élaborer et de mettre en œuvre des plans pour combiner et simplifier les activités liées à l'alcool, au jeu et aux courses en Ontario. En 2016–2017, le moment sera venu de tirer parti de ces assises et de prendre des mesures pour s'assurer que le personnel de la CAJO et de la CCO est uni, tout en admettant et en appréciant le caractère unique des employés et des secteurs des deux organismes.

8.2 Recrutement de talents

L'évolution démographique du personnel de la CAJO suggère que 86 % des membres de la direction et 17 % des employés pourront prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. Ce roulement de personnel, bien que prévu, constituera un défi au chapitre de la planification. Il est essentiel de s'assurer que les employés ont les aptitudes requises en ayant recours à la planification de la relève et au transfert des connaissances, particulièrement pendant la période où la CAJO continue sa transformation. La planification de la main-d'œuvre tient déjà compte des départs à la retraite qui auront lieu en 2016 en raison des modifications apportées aux prestations de retraite qui doivent entrer en vigueur en janvier 2017.

Les prochaines étapes consisteront, entre autres, à examiner la main-d'œuvre plus en détail et à planifier en fonction des pénuries de main-d'œuvre attribuables aux départs à la retraite. Il faudra également élaborer des stratégies proactives pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour les postes difficiles à pourvoir dans certains domaines des courses, par exemple pour les postes d'arbitres.

Parmi les stratégies proactives en cours d'élaboration visant à attirer du personnel spécialement formé et hautement qualifié, citons les stratégies de recrutement créatives et inclusives et l'établissement du profil de l'organisme en vue d'en augmenter l'attrait auprès des candidats externes qui envisagent un emploi à la CAJO.

9. Effectifs

Le dénombrement des effectifs se fait en calculant le nombre d'employés actifs travaillant à la fin du mois. Les employés en congé autorisé sont comptés dans le dénombrement. Les employés qui touchent des prestations d'invalidité de longue durée sont exclus. Le tableau suivant présente la répartition des effectifs selon la situation d'emploi¹.

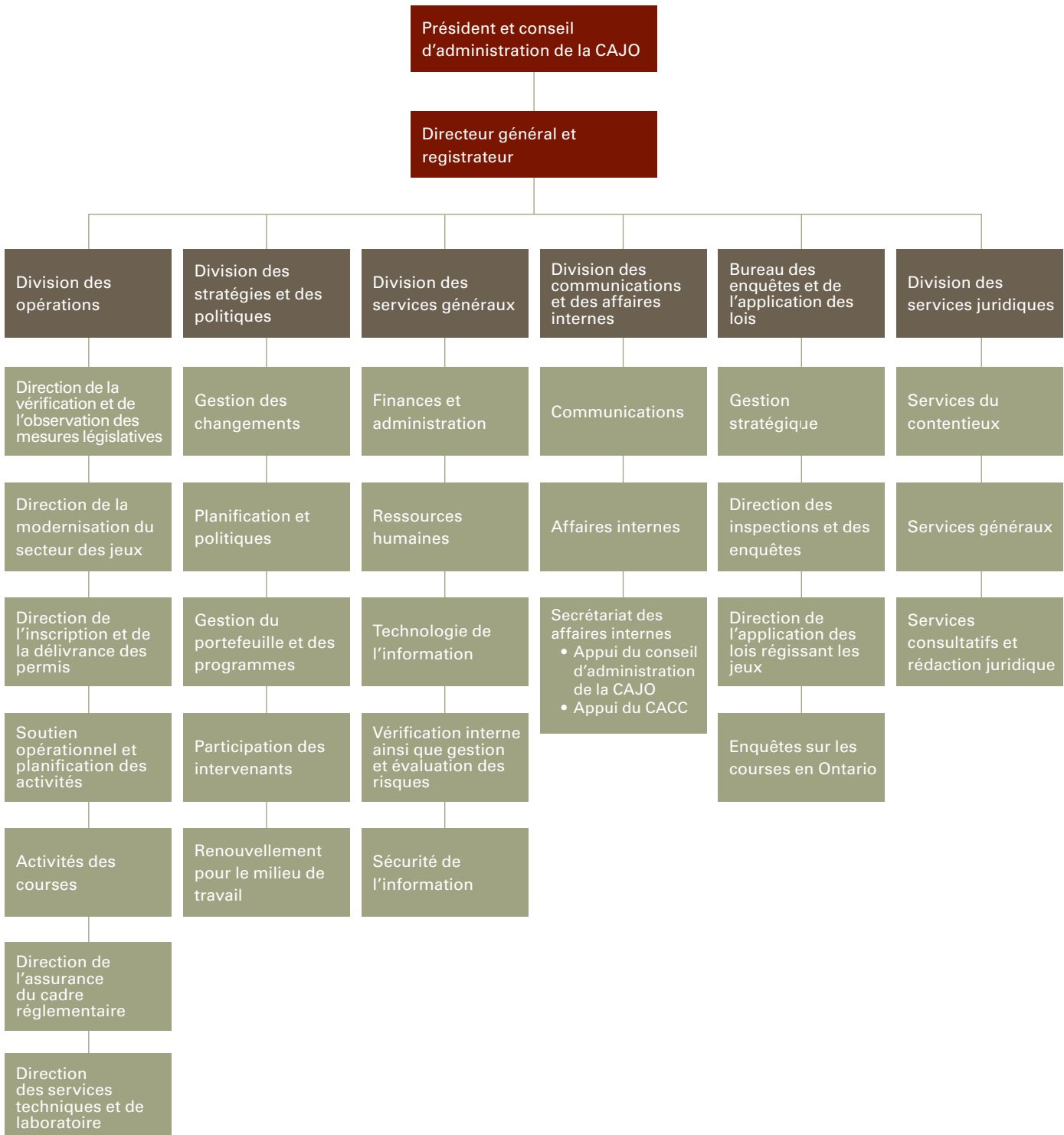
EFFECTIFS ²				
	Personnel de gestion	Employés syndiqués	Employés non syndiqués	TOTAL
CAJO				
Permanents	63	296	24	383
Permanents à temps partiel	0	9	1	10
Contractuels	3	16	21	40
Temporaires	0	0	7	7
En détachement d'autres organismes ou ministères	0	0	2	2
TOTAL à la CAJO	66	321	55	442
Police provinciale de l'Ontario	-	-	-	144
Membres du conseil d'administration (décret)	-	-	5	5
CCO				
Permanents	10	28	7	45
Permanents à temps partiel	0	31	5	36
Entente d'échange	1	0	0	1
Temporaires	0	0	2	2
TOTAL à la CCO	11	59	14	84
Police provinciale de l'Ontario pour la CCO	-	-	-	7
Membres du conseil d'administration de la CCO (décret)	-	-	6	6

¹ Le taux de roulement à la CAJO est habituellement de moins de 5 %. Des études révèlent que le taux de roulement moyen dans toutes les industries en 2001 était de plus de 11 %.

² Effectifs au 31 octobre 2015.

10. Organigrammes

Organigramme provisoire de la CAJO et de la CCO fusionnées au 1^{er} avril



11. Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs

Les besoins en matière de finances et de ressources humaines de la CAJO pour 2016–2017 reposent sur un certain nombre de facteurs, y compris :

- des élargissements de mandats successifs, comme le transfert du pouvoir de réglementation des courses de chevaux qui appartenait à la CCO;
- les changements au cadre de réglementation en matière d'alcool proposés par le Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux, y compris concernant la vente de bière dans les épiceries et l'éventuelle vente de vin dans les épiceries;
- les évaluations d'admissibilité des auteurs de demande visant une inscription en vertu de la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux requises pour appuyer les initiatives de modernisation du secteur des jeux de l'OLG et du gouvernement, y compris la transition vers un contexte de réglementation fondé sur les normes, les propositions de nouveaux jeux et la formation continue;
- l'aide à la gestion de projets concernant l'élaboration et la mise en œuvre de programmes opérationnels, y compris pour les tombolas électroniques et le développement des jeux électroniques;
- le recrutement de talents, en raison des départs à la retraite prévus au cours des cinq prochaines années, pour s'assurer que les employés possèdent les compétences requises pour remplir le mandat de la CAJO. La recherche de talents sera de plus en plus difficile au fur et à mesure que de nombreux travailleurs prendront leur retraite en Ontario.

12. Plan sur la diversité et l'inclusion

La CAJO a élaboré un plan sur la diversité et l'inclusion s'échelonnant sur trois ans. La stratégie en ce qui a trait à la diversité et à l'inclusion appuie les progrès réalisés pour atteindre les objectifs stratégiques décrits dans le plan stratégique. L'établissement d'une culture d'inclusion en tant qu'employeur et fournisseur de services s'inscrit dans les objectifs stratégiques visant à offrir un milieu de travail gratifiant et des services de qualité.

En outre, cette stratégie aidera la CAJO à remplir son mandat élargi consistant à réglementer les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux en respectant les principes de l'honnêteté et de l'intégrité et en veillant à l'intérêt public, car elle fera en sorte que l'accessibilité et l'inclusion au cœur des activités de l'organisme. L'un des objectifs du prochain exercice est de mener une enquête démographique qui permettra de mieux connaître le personnel de la CAJO puis d'élaborer des plans en vue de combler les lacunes décelées.

13. Plan pluriannuel d'accessibilité

Le document Plan et politiques d'accessibilité de la CAJO, qui a été publié pour la première fois en janvier 2013, a été élaboré conformément au Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées pris en application de la Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario (LAPHO).

Ce document décrit l'engagement et la stratégie de la CAJO afin de prévenir et d'éliminer les obstacles, d'augmenter les possibilités pour les personnes handicapées et de répondre aux exigences actuelles et futures de la LAPHO. Le plan sert de cadre pour la mise en œuvre de politiques par la CAJO et continue à informer et faire participer les employés de la CAJO au repérage, à la prévention et à l'abolition des obstacles en vue de mieux servir le public, et de peaufiner les politiques et les pratiques en matière d'accessibilité.

Depuis la publication initiale de son document Plan et politiques d'accessibilité, la CAJO a mis en œuvre plusieurs exigences qui y sont décrites et a participé à diverses activités pour obtenir d'autres connaissances et orienter ses plans et ses politiques.

Par exemple, en 2013, la CAJO a participé à une séance de consultation, organisée par le MPG et ses organismes et tribunaux, avec des personnes handicapées et les organismes qui les servent, les représentent et les défendent. Cette consultation a aidé les organismes et les tribunaux à comprendre les obstacles auxquels les personnes handicapées font souvent face lorsqu'elles accèdent aux services offerts. Ils pourront ainsi élaborer des stratégies d'atténuation de façon éclairée. Plusieurs questions ont été explorées, et de nombreux obstacles à l'accessibilité (actuels et potentiels) ont été ciblés tout au long du processus, lequel se poursuit pour orienter l'examen et l'élaboration continus du document Plan et politiques d'accessibilité de la CAJO.

De plus, la CAJO a examiné et mis à jour un certain nombre de pratiques, particulièrement dans les domaines de la formation, de l'information et des communications, ainsi que de l'emploi.

En 2013, tous les employés de la CAJO ont reçu une formation sur les exigences des mesures législatives portant sur l'accessibilité de l'Ontario, dont le Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées et le Code des droits de la personne de l'Ontario dans son application aux personnes handicapées. Cette formation sur l'accessibilité a été intégrée au processus d'orientation des employés pour s'assurer que tous les nouveaux membres du personnel de la CAJO possèdent les aptitudes et les ressources nécessaires pour accomplir leurs tâches et dispenser des services de façon efficace aux intervenants diversifiés de l'organisme.

En 2014, la CAJO a fait l'objet d'un examen de dossiers par la Direction générale de l'accessibilité pour l'Ontario (DGAO) en vue de confirmer sa conformité à la LAPHO et aux normes qui s'y rattachent. Cet examen a été effectué en vertu des articles 16 et 17 de la LAPHO et s'est surtout attardé à la conformité de la CAJO au Règlement sur les Normes d'accessibilité intégrées dans les domaines suivants : approvisionnement; formation; processus de rétroaction accessibles; processus de recrutement, d'évaluation et de sélection. La DGAO a conclu que la CAJO possède des politiques et des plans d'accessibilité efficaces pour continuer de répondre aux exigences du Règlement. La DGAO a fait une recommandation au sujet du plan pluriannuel d'accessibilité, à laquelle la CAJO a donné suite.

Dans le cadre de la mise en œuvre globale de son document Plan et politiques d'accessibilité, la CAJO a pris des mesures depuis les deux dernières années pour s'assurer que ses employés et les membres du public savent qu'il est possible d'obtenir au besoin des mesures d'adaptation pour les handicaps afin de rendre possible une participation dans tous les domaines. Parmi les mesures prises, mentionnons les suivantes : la mise à jour du site Web de la CAJO et de ses documents destinés au grand public,

ainsi qu'un examen critique du processus de recrutement pour faire en sorte que toutes les personnes pouvant être intéressées à travailler pour la CAJO soient mises au courant de ses politiques portant sur l'accessibilité et les mesures d'adaptation pour les personnes handicapées au cours du processus de recrutement. À l'interne, la CAJO a passé en revue et mis à jour plusieurs politiques, telles que sa politique sur les mesures d'adaptation et de retour au travail, celle sur la protection du revenu à court terme et son programme de gestion des absences et des handicaps pour aider ses employés à s'occuper de leur santé et de leur mieux-être. Au cours de la dernière année, la CAJO a également mis à jour ses politiques concernant les espaces publics, y compris sa façon de procéder pour garantir l'entretien des éléments accessibles dans ses espaces publics.

Dans le cadre de la fusion prévue de la CAJO et de la CCO, au cours de l'année à venir, la CAJO continuera à peaufiner son plan d'accessibilité pour faire en sorte que les politiques et les pratiques de la CAJO et de la CCO soient cohérentes et fusionnées afin que les renseignements soient accessibles et répondent aux besoins de tous les intervenants, dont les personnes handicapées.

14. Mesures de rendement

L'approche de la CAJO pour l'évaluation du rendement lui permettra d'accroître l'efficacité des programmes en mettant l'accent sur les résultats, la qualité des services et l'optimisation des ressources en ciblant, en surveillant et en évaluant les résultats. Ce cadre d'évaluation du rendement jettera les assises d'une application efficace des capacités d'analyse des données en vue de l'évaluation des politiques, des programmes et du rendement de la CAJO. L'annexe B présente les résultats de 2014–2015 en ce qui a trait aux mesures de rendement du plan stratégique, ainsi que leur lien avec les cinq objectifs stratégiques de la CAJO.

L'application d'une méthode d'évaluation du rendement rigoureuse demeure une priorité au moment où le mandat est appelé à s'élargir, pour veiller à l'atteinte des objectifs du gouvernement et des objectifs internes de l'organisme. Plus précisément, le processus d'intégration des activités liées aux courses de chevaux sera complété par l'élaboration d'indicateurs de rendement et d'un système de production de rapports fondé sur le rendement, qui comprend la mesure et le suivi continus des progrès par rapport aux attentes tout au long de la période d'intégration. L'annexe C présente les résultats prévus relatifs aux mesures de rendement de la CCO pour 2015.

Mesures de rendement du plan stratégique de la CAJO

Les mesures de rendement font partie intégrante du processus de planification stratégique de la CAJO. Pour qu'une planification stratégique soit efficace, il faut être constamment informé des progrès réalisés pour atteindre les objectifs énoncés. Les renseignements pertinents peuvent être obtenus grâce aux mesures de rendement fondées sur les cinq objectifs stratégiques établis durant le processus de planification stratégique.

En s'en tenant à un petit nombre de mesures de rendement principales, les mesures choisies visent à donner une vue d'ensemble des activités de la CAJO, et non pas à en évaluer toutes les facettes. Selon le cadre de planification, des mesures de rendement seront établies pour les plans de l'organisme et pour

ceux des divisions, et elles seront davantage axées sur des projets en particulier.

La CAJO s'est engagée à ce que les mesures de rendement applicables à l'ensemble de ses activités appuient les objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique. Pour ce faire, la CAJO continuera à établir des objectifs pluriannuels et à peaufiner son approche consistant à relier la planification des ressources à l'évaluation du rendement, obtenant ainsi un organisme axé sur les résultats.

15. Stratégies d'identification, d'évaluation et d'atténuation des risques

15.1 Évaluation et gestion des risques

CAJO

La CAJO fait usage de méthodes de gestion des risques judicieuses grâce à l'utilisation et à l'amélioration continues d'un cadre de gestion globale des risques. Le cadre aide l'organisme à identifier les risques potentiels ou actuels et permet au conseil d'administration de la CAJO d'assurer l'identification, l'évaluation et la surveillance régulières des risques.

Cela constitue la base d'une approche de gestion des risques systématique, rigoureuse et intégrée. Le cadre de gestion globale des risques continuera d'orienter les processus de prise de décisions liées à la gestion pendant l'élaboration de plans stratégiques et pendant les activités de planification internes. Il s'ensuit que la CAJO comprend bien ses risques professionnels et opérationnels, et les gère suivant un degré d'exposition acceptable compte tenu de ses priorités et de ses objectifs.

16. Plan de mise en œuvre

Le processus de planification amélioré met en correspondance les principales initiatives et les cinq objectifs stratégiques, et ce, à l'échelle de l'organisme. Cette approche garantit que les efforts en cours, tout comme les initiatives à venir, appuient le plan stratégique. Ce processus de planification amélioré vise à faire le suivi et le compte rendu du déroulement des initiatives en cours tout en orientant la réflexion sur de nouvelles initiatives. Des travaux sont en cours pour bien intégrer les processus de planification de la CCO à ceux de la CAJO.

Grâce au processus de planification amélioré de la CAJO, le plan général met en correspondance les initiatives de l'organisme et les cinq objectifs stratégiques. Le plan général présente les principales initiatives à l'échelle de l'organisme, les responsables de projets, les principaux engagements et les résultats attendus en plus de fournir des renseignements sur l'état d'avancement des projets. Le bilan des initiatives du plan général est mis à jour et communiqué tous les trois mois au directeur général et au conseil d'administration de la CAJO. Alors que de nombreuses initiatives du plan général passent de l'étape de planification à l'étape de la mise en œuvre, l'organisme devra mettre davantage l'accent sur l'excellence en matière de mise en œuvre.

La planification à l'échelle des divisions a également été restructurée pour appuyer le plan stratégique de l'organisme, toutes les initiatives ayant été adaptées aux cinq objectifs stratégiques. Les plans des

divisions font le compte rendu, outre des initiatives à l'échelle de l'organisme, des initiatives à l'échelle des divisions en appui de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme. La prochaine étape de la planification des divisions est l'élaboration de plans de direction ou de projet, au besoin.

17. Plan de communication

17.1 Généralités

La CAJO considère que des communications efficaces et au moment opportun aux intervenants et au public, ainsi qu'à ses employés, sont essentielles pour qu'elle puisse remplir son mandat en ce qui a trait à la réglementation des secteurs des alcools et des jeux.

En 2013–2014, la CAJO a élaboré un plan de communications stratégiques afin d'appuyer davantage ses objectifs et ses activités, conformément à son plan stratégique général et aux cinq objectifs stratégiques. Le plan de communications comporte des initiatives de communication internes et externes, et tient compte de la gestion d'enjeux, des relations avec les médias, des médias sociaux et de diverses stratégies et activités favorisant la participation. Le plan décrit les activités actuelles et propose des approches et des initiatives qui faciliteront la réalisation du programme de transformation globale de la CAJO.

La fusion planifiée de la CAJO et de la CCO a entraîné la révision du plan de communications afin d'y intégrer les objectifs de la fusion et d'assurer la communication continue avec les intervenants internes et externes de la CAJO et de la CCO.

Dans l'année qui vient, de vastes stratégies de communication, tant externes qu'internes, seront mises en œuvre pour fournir aux intervenants et aux membres du personnel des renseignements sur les progrès réalisés et sur l'incidence que divers projets ont sur les activités. Selon le cas, la CAJO aura recours à différents modes de communication, tels que son site Web et ses sites intranet remaniés, des bulletins d'information, des avis importants et des consultations auprès des intervenants.

18. Annexe A – Conseils d'administration de la CAJO et de la CCO

Nom	Poste	Nomination initiale	Date de début du mandat actuel	Date de fin du mandat actuel	Résidence
Elmer Buchanan	Président du conseil de la CCO (à temps partiel)	Novembre 2013	6 novembre 2014	5 novembre 2016	Havelock
	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Juillet 2015	22 juillet 2015	21 juillet 2016	
Justin Fogarty	Membre du conseil de la CCO (à temps partiel)	Octobre 2014	22 octobre 2014	21 octobre 2016	Alliston
Beryl Ford	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Septembre 2004	30 septembre 2014	29 septembre 2016	Brampton
Brian J. Ford	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Septembre 2004	17 septembre 2014	16 septembre 2016	Ottawa
S. Grace Kerr	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Juillet 2007	25 juillet 2013	24 juillet 2016	London
	Vice-présidente du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Décembre 2013	26 juin 2014	24 juillet 2016	
	Membre du conseil de la CCO (à temps partiel)	Juillet 2015	22 juillet 2015	21 juillet 2016	
John W. Macdonald, c.r.	Membre du conseil de la CCO (à temps partiel)	Décembre 2009	1 ^{er} décembre 2014	30 novembre 2016	Toronto
Eleanor Meslin	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Novembre 2000	19 février 2014	18 février 2016	Toronto
	Présidente du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Février 2011	19 février 2014	18 février 2016	
	Membre d'office du conseil de la CCO	S. O.	S. O.	S. O.	
Sandra Meyrick	Membre du conseil de la CCO (à temps partiel)	Août 2013	7 août 2015	6 août 2016	Toronto

Bruce Miller	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Décembre 2008	3 décembre 2014	2 décembre 2016	Eagle Lake
Anne F. Walker	Membre du conseil de la CCO (à temps partiel)	Septembre 2012	12 septembre 2014	11 septembre 2016	Stirling
Eric Anthony Clear (Tony) Williams	Vice-président du conseil de la CCO (à temps partiel)	Novembre 2012	6 novembre 2014	5 novembre 2016	Alton
	Membre du conseil de la CAJO (à temps partiel)	Juillet 2015	22 juillet 2015	21 juillet 2016	

19. Annexe B – Mesures de rendement de la CAJO

Objectif stratégique	Mesure de rendement	Cible	Résultats de 2014–2015
Organisme de réglementation moderne	Pourcentage des questions de conformité réglées grâce à des lettres d'intention sans la tenue d'une audience.	Maintien du pourcentage des questions de conformité réglées grâce à des lettres d'intention sans la tenue d'une audience à 90 %.	90 %
	Taux de conformité des titulaires de permis et de licences participant aux projets pilotes axés sur la conformité.	Diminution du taux d'infractions par rapport au nombre d'inspections.	Diminution de 36 %
	Pourcentage d'infractions à risques élevés à la suite de la transition vers un modèle d'exploitation axé sur la conformité.	Maintien d'une diminution moyenne de 30 % des infractions comparativement aux données de référence.	Diminution de 45 %
Optimisation des ressources	Délai moyen pour les demandes relatives aux alcools et aux jeux.	Délai moyen conforme ou inférieur à la norme de la CAJO (30 jours).	Alcool : 29 jours Jeu : 13 jours
	Délai moyen pour la mise à l'essai en laboratoire du matériel pour les jeux électroniques.	Délai moyen conforme ou inférieur à la moyenne des territoires comparables (New Jersey : 53 jours; Michigan : 52 jours; Nevada : 35 jours).	48 jours
Participation des intervenants	Nombre de protocoles d'entente conclus avec des organismes d'application de la loi externes pour favoriser les intérêts réglementaires de la CAJO.	Augmentation de 20 % du nombre de protocoles d'entente.	Augmentation de 11 %
	Pourcentage d'intervenants témoignant d'une satisfaction élevée à la suite des séances de participation de la CAJO.	Pourcentage moyen de 80 % d'intervenants témoignant d'une satisfaction élevée à la suite des séances de participation sur la vente des vins de la VQA dans les marchés de producteurs.	89 %
Qualité du service	Pourcentage d'exploitants de jeu et de fournisseurs témoignant d'une très bonne ou d'une excellente satisfaction quant aux services de mise à l'essai et de laboratoire de la CAJO.	Augmentation du pourcentage d'exploitants de jeu témoignant d'un très bon ou d'un excellent service pour le faire passer à 75 %.	100 %
	Pourcentage d'intervenants affirmant que les séances d'information, de formation et de sensibilisation de la CAJO ont approfondi leur connaissance des lois sur l'alcool de l'Ontario.	Pourcentage moyen de 90 % d'intervenants affirmant que les séances ont approfondi leur connaissance.	92 %

Milieu de travail
gratifiant

Taux de maintien en poste des employés permanents à temps plein de la CAJO.

Augmentation du taux de maintien pour le faire passer à 95 %.

94 %

Temps requis pour pourvoir les postes vacants.

Temps moyen requis pour pourvoir les postes vacants conforme ou inférieur à l'objectif interne de la CAJO (9 semaines)

8 semaines

Pourcentage d'employés affirmant avoir une compréhension élevée ou très élevée de la vision du plan stratégique de la CAJO.

Pourcentage moyen de 80 % d'employés affirmant avoir une compréhension élevée ou très élevée de la vision du plan stratégique de la CAJO.

95 %

20. Annexe C – Mesures de rendement de la CCO

Mesures de rendement en matière de réglementation

Des données servent à mesurer les activités de la Division de la réglementation et à donner de l'information à leur sujet.

Enquêtes	Projection pour 2015
Activités de conformité	265
Activités de contrôle préalable	1 397
Activités de contrôle des médicaments	241
Activités de réglementation	83

Nombre de licences délivrées	Projection pour 2015
Thoroughbred	6 101
Standardbred	11 035
Quarter horse	545
Total pour toutes les races	17 681

Arbitrage d'appels	Projection pour 2015
Thoroughbred	21
Standardbred	31
Quarter horse	0
Total pour toutes les races	52
Appels de décisions prises par le directeur général concernant la participation au programme de réglementation	17
Nombre de dates d'audience	38

Remarque afférente aux mesures de rendement : Les statistiques liées aux courses de chevaux sont calculées par année civile dans toute l'Amérique du Nord; les chiffres de 2015 sont des projections.