

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

Plan d'activités

2017-2018 à 2019-2020



Approuvé par le conseil d'administration de la CAJO
21 décembre 2016



CAJO

Commission des alcools
et des jeux de l'Ontario



Plan d'activités

2017-2018 à 2019-2020

Table des matières

1. Résumé	1
2. Principales réalisations	2
3. Mandat	5
4. Aperçu des programmes et des activités	8
5. Analyse environnementale et risques pour l'environnement	10
6. Orientation stratégique et plan de mise en œuvre	17
7. Plan du capital humain	24
8. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers	28
9. Plan de communication	29
10. Plan sur la diversité et l'inclusion	36
11. Plan pluriannuel d'accessibilité	37
12. Plan financier triennal	39
13. Mesures et objectifs de rendement	41
Annexe A : Conseil d'administration de la CAJO	43
Annexe B : Mesures de rendement	44

1. Résumé

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) est un organisme de réglementation bien connu du public dans les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux de la province. Relevant du ministère du Procureur général (MPG), elle s'engage à remplir les mandats de ce ministère et du gouvernement en mettant l'accent sur une gestion budgétaire rigoureuse, sur la prestation de services modernes et accessibles et sur la protection de l'intérêt public. L'une de ses priorités consiste à moderniser et à simplifier ses activités grâce à la nouvelle solution d'assurance en matière de réglementation, un portail en ligne qui facilitera la délivrance des licences et des permis ainsi que les inscriptions dans les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux. En outre, la CAJO continue de favoriser la flexibilité des entreprises et de promouvoir la responsabilité sociale en mettant en œuvre une approche plus moderne à l'égard d'une réglementation fondée sur le risque, sur les résultats et sur la conformité. Elle continue de perfectionner son approche pour suivre l'évolution de son environnement, parvenant ainsi à gérer efficacement les risques pour que sa réglementation soit équitable et bien adaptée, et qu'elle serve l'intérêt public.

Pour continuer de remplir avec succès un mandat de réglementation élargi dans les industries de plus en plus complexes des alcools, des jeux et des courses de chevaux en Ontario, la CAJO se concentre sur l'atteinte des objectifs établis dans son plan stratégique de 2013 2014 à 2017 2018. Ce plan comporte cinq objectifs clés : la modernisation des activités de réglementation, l'optimisation des ressources, la participation des intervenants, la qualité du service et l'établissement d'un milieu de travail gratifiant. Ces buts cadrent avec les grands objectifs du gouvernement consistant à renforcer la responsabilité et l'efficacité quant à la prestation des services publics, à prendre des décisions et à élaborer des politiques fondées sur des données probantes, et à réduire le fardeau administratif des entreprises, et ils en appuient la réalisation. La CAJO a établi un cadre d'évaluation du rendement pour mesurer ses progrès par rapport à ses cinq objectifs stratégiques. Elle maintiendra son orientation stratégique actuelle tout au long de la prochaine année, la dernière de son plan stratégique quinquennal, en continuant de se moderniser.

La CAJO opère actuellement une transformation majeure pour moderniser sa réglementation afin d'améliorer ses services et de donner une plus grande marge de manœuvre aux industries qu'elle réglemente. Ses récentes initiatives de transformation, telles que communiquées dans son plan stratégique, en font un organisme agile, tourné vers l'avenir et prêt à suivre l'évolution du contexte réglementaire ainsi qu'à relever de nouveaux défis. Au cours de la dernière année, elle a réalisé d'importants progrès pour atteindre les objectifs décrits dans son plan stratégique tout en continuant de soutenir et de mettre à profit les initiatives de modernisation en cours à l'échelle de l'organisme. Ces initiatives comprennent sa transition vers une réglementation fondée sur le risque, sur les résultats et sur la conformité; la vente de bière, de vin et de cidre dans les épicerie et la simplification de la prestation de ses services; l'intégration de la réglementation des courses de chevaux à son mandat et l'établissement des fondements sur lesquels doit reposer sa reconnaissance comme employeur de premier choix.

2. Principales réalisations

Voici certaines des principales réalisations de la CAJO 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

- Officialisation de la fusion de la Commission des courses de l'Ontario (CCO) et de la CAJO par la proclamation de la *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux* le 1er avril 2016. Une méthode de planification exhaustive, qui comprenait l'établissement d'une vision de base et d'objectifs stratégiques pour orienter les activités pendant et après la fusion, a été adoptée.
- Création du Comité d'appel des courses de chevaux (CACC) le 1er avril 2016 pour mener un processus d'arbitrage équitable, transparent et accessible quant aux appels entendus et aux décisions prises en vertu des règles sur les courses. Parmi ses activités, citons la nomination officielle de son président, de sa vice-présidente et de ses membres, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de nouvelles règles de procédure, de nouveaux formulaires et processus d'appel et de mécanismes de gouvernance clés.
- Nombreuses autres améliorations apportées à la suite de l'établissement du CACC. Par exemple, la CAJO a produit un guide en langage simple sur le processus d'appel et publié des renseignements sur les appels en cours et des liens vers les décisions du CACC sur le site Web de celui-ci afin de favoriser la transparence et l'accès facile à l'information.
- Examen actuel des règles sur les courses pour les harmoniser avec l'orientation modernisée de la CAJO en matière de réglementation. En juillet 2016, la CAJO a publié un document de consultation et reçu plus de 60 réponses de divers intervenants des industries. La première étape de l'examen devrait prendre fin en décembre 2016, et la mise en œuvre devrait commencer au début de 2017.
- Le 30 novembre 2015, transition réussie de tous les casinos et de toutes les salles de machines à sous, sauf l'un de ces endroits, pour qu'ils soient exploités conformément aux Normes du registrateur pour les jeux.
- Mise en œuvre complète et uniforme du cadre d'assurance en matière de réglementation à l'échelle de l'industrie des jeux pour faciliter la transition de la CAJO vers une réglementation fondée sur le risque, sur les résultats et sur la conformité.
- Depuis le 1er mai 2016, les fabricants de vins de fruits (y compris de cidres fabriqués à 100 % à partir de pommes de l'Ontario) autorisés par la CAJO peuvent vendre leurs produits dans les marchés de producteurs de l'Ontario, au même titre que les vins de la VQA.
- Progrès continus de la CAJO quant aux recommandations du Conseil consultatif de la première ministre sur la distribution des boissons alcoolisées. En novembre 2016, la CAJO a autorisé 60 épiceries ontariennes à vendre de la bière et du cidre, et 70 autres à vendre de la bière, du vin et du cidre.
- Établissement actuel, par la CAJO, d'un cadre de réglementation provincial qui permettra aux organismes de bienfaisance et religieux admissibles d'obtenir une licence pour la mise sur pied et l'exploitation de tombolas électroniques.

- Appliquant une méthode provisoire concernant les tombolas électroniques, la CAJO a commencé à travailler directement avec les organismes de bienfaisance désignés pour les méga-tombolas (tombolas dont la valeur des prix est de plus de un million de dollars) et avec ceux qui ont participé au programme pilote de tirages électroniques moitié-moitié de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) pour qu'ils acquièrent la nouvelle licence de la CAJO pour les tirages électroniques moitié-moitié.
- En septembre 2016, à la suite de consultations auprès des intervenants, lancement du programme pilote « Trouvez l'as » afin de permettre pour la première fois aux organismes de bienfaisance de mettre sur pied et d'administrer une loterie de type tombola progressive.

Optimisation des ressources

- Quatrième année du plan stratégique quinquennal de la CAJO, qui priorise l'actuelle mise en œuvre d'une approche intégrée et coordonnée de la planification pour la CAJO pour faire en sorte que toutes les activités de planification soient conformes aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Surveillance continue des progrès réalisés à l'aide des mesures de rendement du plan stratégique actuel, l'information reçue permettant de mieux évaluer le rendement des activités et l'efficacité de la réglementation.
- Mise en œuvre réussie du nouveau programme de renseignements sur la réglementation de la CAJO. Cet outil facilite l'approche de réglementation modernisée en utilisant des données pour guider les activités réglementaires et en éclairant les décisions stratégiques en fonction de l'analyse des données significatives. La première étape du programme était axée sur la réglementation en matière d'alcool et le soutien à l'analyse des jeux électroniques (iGaming).
- Approbation du rapport annuel 2016 par le conseil d'administration de la CAJO et présentation de ce rapport au gouvernement.
- La CAJO fait usage de méthodes de gestion des risques grâce à l'utilisation et à l'amélioration continues d'un cadre de gestion globale des risques. Les risques continuent d'être cernés, analysés, traités et surveillés de façon régulière au sein de la CAJO.
- La CAJO continue d'effectuer des vérifications et des évaluations selon un plan triennal de vérification et d'évaluation stratégiques approuvé par son conseil d'administration. Ce plan garantit l'examen des principaux secteurs de risques et des grandes priorités ainsi que leur harmonisation avec les objectifs stratégiques de l'organisme. Plusieurs vérifications et évaluations ont été effectuées, et des recommandations ont été mises en œuvre, ce qui a renforcé les systèmes de contrôle interne ainsi que la gouvernance et la responsabilité. Cette année, les principales vérifications et évaluations étaient axées sur les plaintes reçues par la CAJO et ses processus d'enquête de diligence raisonnable.
- Amélioration continue du plan de gestion des urgences de la CAJO comprenant l'établissement de plans de continuité des activités pour les nouveaux secteurs d'activité essentiels et la modification de l'infrastructure de la CAJO pour assurer la protection et l'accessibilité des systèmes et des renseignements essentiels en cas d'urgence.

Participation des intervenants

- Élaboration, par la CAJO, d'une politique globale visant à intégrer la participation des intervenants aux activités de l'organisme comme un processus opérationnel de base et courant. Cette stratégie a mené à la mise d'œuvre d'une série d'activités axées sur la participation qui visaient à sensibiliser les intervenants aux principales initiatives de la CAJO.
- Offre de webinaires éducatifs aux intervenants des industries, y compris ceux portant sur la vente de bière, de vin et de cidre dans les épiceries, l'intégration des courses de chevaux et le programme « Trouvez l'as ».
- Le 9 décembre 2016, tenue du premier sommet des intervenants de la CAJO, qui a donné à celle-ci l'occasion de collaborer avec les principaux leaders d'opinion des secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux ainsi qu'avec ses partenaires gouvernementaux.
- Publication de documents de consultation sur la réglementation des tombolas électroniques et des courses de chevaux, suivie de tables rondes prévues pour mobiliser les intervenants et solliciter leur avis afin d'orienter les cadres de réglementation de ces secteurs.
- Établissement d'un programme d'information, de formation et de sensibilisation pour faciliter une planification plus stratégique de l'information à la CAJO.
- Poursuite de la collaboration entre la CAJO, la Police provinciale de l'Ontario et les services de police régionaux et municipaux qui participent actuellement au programme « Dernier verre » pour en accroître l'efficacité.
- Révision actuelle des normes minimales concernant le matériel de jeu électronique pour y inclure les jeux d'adresse, et publication prévue de ces normes d'ici la fin de 2016.
- Collaboration et partenariats étroits se poursuivant avec les services policiers, les autres organismes de réglementation et les municipalités en vue de renforcer la conformité réglementaire grâce au partage de renseignements et de ressources.
- Poursuite de la collaboration entre la CAJO 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, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada, l'Agence canadienne du pari mutuel et la Canadian American Law Enforcement Organization.

Qualité du service

- Mise en œuvre actuelle, par la CAJO, d'une nouvelle solution d'assurance en matière de réglementation, à savoir d'une plateforme électronique de prestation de services qui permettra aux sociétés, aux entreprises et aux particuliers de demander une licence, un permis ou une inscription dans les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux. Cette plateforme, dont la mise en œuvre se fera par étapes, permettra aussi aux employés de la CAJO de faire une grande partie de leur travail en ligne.
- Dans le cadre de son plan de communications stratégiques et à l'appui de ses initiatives de transformation, la CAJO élargit continuellement la portée de son programme pilote ayant trait aux médias sociaux sur Twitter en créant du contenu pertinent pour les intervenants des industries.

- Hausse de la participation de titulaires de permis et de licences aux séances d'information de la CAJO grâce à l'application de principes d'économie comportementale.

Milieu de travail gratifiant

- Mise en œuvre de diverses initiatives à l'appui du programme d'employeur de premier choix, par exemple de programmes de mentorat et de coaching.
- Programme pilote actuel avec les employés de la CAJO visant à accroître la flexibilité des conditions de travail. Les commentaires recueillis à la fin de ce programme aideront à en terminer la mise en place à l'échelle de l'organisme.
- Élaboration du cadre de gestion du changement de la CAJO et des outils et modèles connexes, maintenant à la disposition de tous les employés.
- Initiative « Street Team » de la CAJO mise en œuvre pour la troisième année consécutive en vue de recueillir les commentaires des employés de la CAJO sur les questions qui leur tiennent le plus à cœur en vue de la série annuelle d'assemblées. Au total, 549 suggestions ont été reçues des employés.
- Participation d'employés des quatre coins de la province à sept assemblées réussies de la CAJO.
- Grâce à sa méthode de coaching à l'égard du développement du leadership, la CAJO s'est retrouvée finaliste du Prix IAPC pour gestion innovatrice de 2016, décerné par l'Institut d'administration publique du Canada, s'étant classée au sixième rang de plus de 50 candidatures.
- Skype Entreprise continue de permettre une meilleure relation entre les employés de toutes les régions.

3. Mandat

La CAJO est un organisme de réglementation indépendant du gouvernement de l'Ontario qui relève du MPG et a été établi le 23 février 1998 en vertu de la *Loi de 1996 sur la réglementation des alcools et des jeux et la protection du public*. Elle est chargée de veiller à l'application de la *Loi sur les permis d'alcool de 1990*, de la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux* et de la *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux*. Elle administre également certains alinéas de 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) de la *Loi sur les alcools*, ainsi que le Décret 1413/08 sur les licences de loterie pour les organismes de bienfaisance.

Depuis la création de la CAJO en 1998, son mandat n'a cessé d'évoluer pour favoriser la croissance globale des secteurs des alcools, des jeux et, maintenant, des courses de chevaux en Ontario. La CAJO doit adapter et perfectionner son approche de réglementation en conséquence pour s'assurer de réglementer efficacement les secteurs dont elle est responsable, tout en agissant toujours dans 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.

En remplissant son mandat de réglementation, la CAJO s'efforcera de respecter les priorités suivantes, établies dans la lettre de mandat reçue du procureur général à l'automne 2016 :

- poursuivre ses efforts visant à moderniser le cadre de réglementation des alcools de l'Ontario;
- continuer de soutenir le Conseil consultatif de la première ministre dans l'expansion des ventes d'alcool aux épiceries;
- apporter son aide et son soutien au MPG pour l'élaboration d'un cadre de réglementation concernant la légalisation de la marijuana;
- élaborer et mettre en œuvre des réformes progressives pour moderniser le cadre de réglementation des courses de chevaux;
- continuer de soutenir et de moderniser l'industrie des jeux de bienfaisance en accroissant les possibilités de lever des fonds à des fins de bienfaisance et en offrant aux fournisseurs des occasions de croissance;
- moderniser et simplifier ses activités grâce à l'élaboration continue d'une nouvelle solution d'assurance en matière de réglementation, un portail de prestation de services électroniques qui facilitera la délivrance des licences et des permis ainsi que les inscriptions dans les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux;
- continuer de favoriser la flexibilité des entreprises et de promouvoir la responsabilité sociale dans le secteur des jeux en mettant en œuvre un modèle fondé sur des normes dans les casinos et les salles de machines à sous;
- appuyer le cadre de prise de décisions fondées sur des données probantes du gouvernement pour garantir l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité des programmes et des services;
- appuyer l'Initiative pour un gouvernement ouvert de l'Ontario, qui vise à montrer un gouvernement plus ouvert et transparent, y compris en appliquant la Directive sur les données ouvertes;
- mener ses activités à l'intérieur du cadre de rémunération des cadres du secteur parapublic;
- soutenir le plan budgétaire du gouvernement en adoptant des pratiques efficaces en matière de contrôle financier, en administrant prudemment ses finances et en gérant ses activités sans excéder les fonds alloués.

La CAJO s'efforcera de respecter ces priorités de réglementation tout en maintenant une approche équitable, transparente et axée sur la collaboration.

Vision de la CAJO

Être un chef de file dans les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux 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, des jeux et des courses de chevaux en respectant les principes d'honnêteté et d'intégrité tout en veillant à l'intérêt public.

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, des jeux et des courses de chevaux;
- 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 favorable qui respecte et valorise les contributions des employés de la CAJO et qui leur donne la chance de se réaliser sur le plan professionnel.

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 aux 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 connexe.

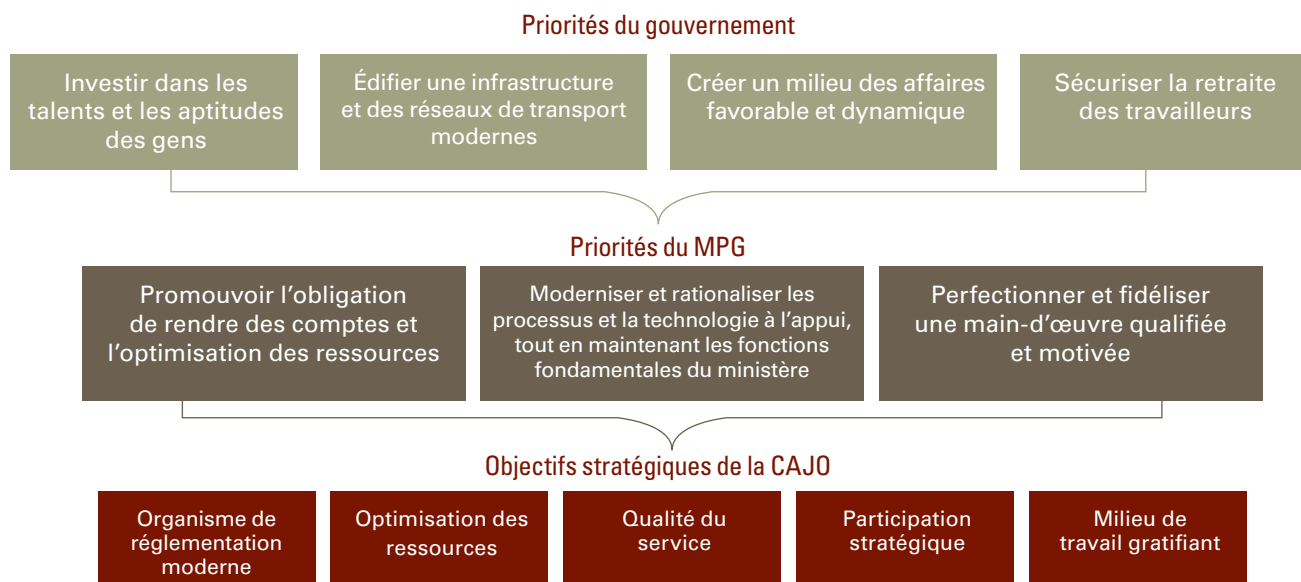
4. Aperçu des programmes et des activités

La CAJO surveille, favorise et fait respecter les mesures législatives qui lui sont applicables tout en protégeant l'intérêt public conformément aux principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale ainsi qu'aux priorités du gouvernement et du MPG.

Harmonisation de la CAJO avec les priorités gouvernementales et ministérielles

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

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



Les activités suivantes permettent à la CAJO de bien remplir son mandat et de respecter ses obligations conformément aux lois et au décret applicables :

Réglementation des secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux

- Délivrer des permis aux établissements ontariens qui vendent ou servent des boissons alcoolisées et réglementer ces établissements, ainsi qu'administrer le programme de permis de circonstance, dont la prestation se fait par l'entremise de magasins de détail désignés de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO).
- Délivrer des permis aux services de livraison d'alcool, aux fabricants de boissons alcoolisées ontariens, à leurs mandataires, aux mandataires de fabricants étrangers et aux centres de fermentation libre-service, ainsi que les réglementer, et soumettre les auteurs de demande de permis à des contrôles préalables et à des enquêtes de diligence raisonnable.

- Autoriser les magasins de détail des fabricants, y compris les magasins de détail à l'intérieur et à l'extérieur des établissements vinicoles, les magasins de détail sur les lieux des distilleries et des brasseries ainsi que les magasins de la société Brewers Retail Inc. (The Beer Store).
- Réglementer les courses de chevaux ayant lieu dans les 15 hippodromes licenciés de l'Ontario en vertu des règles sur les courses de chevaux de races Thoroughbred, Standardbred et quarter horse. Exercer ses pouvoirs relatifs à la gouvernance générale des courses de chevaux en Ontario.
- Favoriser la sécurité et l'uniformité pour les participants des courses de chevaux comme pour les chevaux athlètes.
- 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, ainsi que soumettre les auteurs de demande visant une inscription à des contrôles préalables et à des enquêtes de diligence raisonnable.
- Inscrire les fournisseurs et les préposés au jeu des activités de jeu de bienfaisance, des casinos et des salles de machines à sous ainsi que
- les fournisseurs et détaillants de produits de loterie d'OLG, et soumettre les auteurs de demande visant une inscription à des contrôles préalables et à des enquêtes de diligence raisonnable.
- Administrer le cadre réglementaire qui régit la délivrance des licences de loterie de bienfaisance (p. ex. bingos, tombolas et activités de vente de billets à fenêtres).
- Délivrer des licences à l'égard des jeux de hasard organisés lors de foires et d'expositions.
- Appliquer les Normes du registrateur pour les jeux aux activités d'assurance du cadre réglementaire.

Activités de conformité – Enquêtes, inspections, surveillance, formation et arbitrage

- 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, les exigences et normes liées à la délivrance des licences ainsi que les exigences établies par le registrateur des alcools et des jeux soient respectés.
- Approuver et surveiller les systèmes de contrôle interne, les systèmes de surveillance et de sécurité et tout autre système servant au fonctionnement des casinos, des salles de machines à sous et des emplacements de vente au détail de produits de l'OLG pour en vérifier la conformité avec les exigences réglementaires.
- Offrir une formation proactive aux entités réglementées pour qu'elles comprennent mieux les obligations qui leur incombent en vertu de la réglementation et pour améliorer leur conformité générale.

- Mettre à l'essai les machines à sous et les systèmes de gestion des jeux et des loteries, les approuver et les surveiller.
- Mener des enquêtes sur les violations présumées des règles sur les courses, vérifier les antécédents de tous les participants, mener des enquêtes sur 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 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.
- 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.
- Mener les activités assurant la santé et le bien être des chevaux et des participants aux courses de chevaux.

Appels

- Le CACC est un comité de décision indépendant établi selon la *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux* pour entendre et trancher les appels des décisions prises par les juges, les commissaires et les officiels d'hippodrome en vertu des règles sur les courses.

5. Analyse environnementale et risques pour l'environnement

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, la responsabilité sociale, 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.

La CAJO reconnaît qu'une approche de réglementation modernisée lui permettra de mieux se positionner pour gérer de façon proactive l'évolution constante des industries qu'elle réglemente et pour relever de nouveaux défis. Un modèle de réglementation statique et normatif sera inefficace dans un contexte caractérisé par des innovations qui bousculent les anciennes façons de faire des

affaires. La CAJO comprend qu'elle doit être une organisation performante, agile et tournée vers l'avenir, et elle a adopté un programme de transformation soutenu par un cadre de planification stratégique pour moderniser son approche de réglementation, ses processus et son milieu de travail.

Comme de nombreux organismes du secteur public, la CAJO est confrontée à la difficulté de gérer un mandat toujours plus large sans une augmentation proportionnelle de ses ressources. Elle prend en charge de nouvelles industries, comme celle des courses de chevaux, et de nouveaux programmes, comme ceux visant la vente de bière, de vin et de cidre dans les épiceries. Parallèlement, sa visibilité et les attentes du public continuent d'augmenter, ce qui rend d'autant plus impérative l'efficacité de sa réglementation. Ces nouveaux défis soulignent l'importance, pour la CAJO, de concentrer sa réglementation sur les secteurs présentant les plus grands risques afin d'être mieux équipée pour suivre l'évolution de son environnement.

5.1 Facteurs externes

Orientation du gouvernement de l'Ontario – Budget, exposé économique, lettre de mandat

Dans son budget du printemps 2016, le gouvernement a confirmé qu'il accepterait les recommandations du Conseil consultatif de la première ministre et demandé la mise en œuvre de plusieurs changements, comme l'établissement d'un nouveau canal de vente de vin au détail, indépendant de la LCBO, qui permettrait aux magasins de détail actuellement situés dans des épiceries à l'extérieur des établissements vinicoles de mener leurs activités à l'intérieur de ces épiceries en utilisant les mêmes caisses. Ce changement offrira une solution pratique aux consommateurs qui disposeront de plus de choix grâce au canal des magasins de détail à l'extérieur des établissements vinicoles. Le gouvernement a aussi annoncé qu'il poursuivrait et élargirait le programme de vente de vins dans les marchés de producteurs en y incluant les vins de fruits, y compris le cidre.

Dans son exposé économique de l'automne 2016, le ministre des Finances a confirmé l'engagement du gouvernement à l'égard de la consommation sécuritaire et responsable d'alcool et son engagement à s'assurer que les réformes du secteur de la vente au détail et de la distribution de boissons alcoolisées cadrent avec les objectifs et les priorités de l'Ontario en matière de responsabilité sociale.

Dans la lettre de mandat de la CAJO, à l'automne 2016, le procureur général a défini ses attentes globales quant au rendement de l'organisme et aux mesures qu'il devrait prendre en priorité. Il a ajouté s'attendre à ce que la CAJO soutienne le plan budgétaire du gouvernement en adoptant des pratiques efficaces en matière de contrôle financier, en administrant prudemment ses finances et en gérant ses activités sans excéder les fonds alloués.

Modifications législatives en Ontario

En 2015, l'Assemblée législative a adopté la *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux*, qui prévoyait le transfert des responsabilités de réglementation des courses de chevaux de la CCO à la CAJO. Ce transfert, qui a pris effet le 1er avril 2016, a aussi facilité l'intégration des courses de chevaux à la stratégie provinciale des jeux.

Les modifications apportées récemment par le gouvernement au règlement afférent à la *Loi sur les permis d'alcool* autorisent la vente de cidres et de vins de fruits fabriqués à 100 % à partir de fruits cultivés en Ontario dans les marchés de producteurs (depuis le 1er mai 2016). De plus, elles amélioreront l'expérience des visiteurs aux lieux de fabrication et réduiront le fardeau administratif des fabricants, de leurs représentants, des centres de fermentation libre-service et des titulaires de permis de livraison d'alcool.

Les modifications aux règlements pris en application de la *Loi sur les alcools*, proposées par le Conseil consultatif de la première ministre pour la gestion des biens provinciaux, prévoient la délivrance d'autorisations aux exploitantes et aux exploitants d'épicerie pour la vente de bière, de cidre et de vin dans leurs épicerie, pour l'exploitation de boutiques de vin par des établissements vinicoles et des épicières et épiciers dans des épicerie, et pour la réglementation de cette vente au détail.

Modifications législatives à l'échelle fédérale

Le gouvernement du Canada a modifié le *Code criminel* en 2014 pour permettre 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'un tirage au sort pourvu d'une licence et exploité par un organisme de bienfaisance, y compris dans le cadre d'un tirage moitié-moitié. Depuis, la CAJO a commencé à établir un cadre de réglementation provincial qui permettra aux organismes admissibles de mettre sur pied et d'exploiter des tombolas de bienfaisance électroniques, y compris des tirages moitié-moitié électroniques.

Pendant que le gouvernement fédéral s'efforcera d'honorer son engagement à légaliser la marijuana à usage récréatif, la CAJO travaillera avec le gouvernement de l'Ontario pour soutenir l'élaboration d'un cadre de légalisation.

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.

Après avoir reçu les constatations et le rapport initiaux du Conseil, le gouvernement a autorisé la vente de bière dans les épicerie. Soixante emplacements sont actuellement autorisés à vendre de la bière en Ontario, et ont commencé à le faire en décembre 2015. En juin 2016, les autorisations ont été élargies pour englober la vente de cidre au même titre que la vente de bière. D'ici au 1er mai 2017, 130 épicerie seront autorisées à vendre de la bière et du cidre. Tôt ou tard, ce nombre pourrait atteindre 450. Outre ces changements, le gouvernement a demandé au Conseil de passer à la deuxième étape de son examen, qui comprenait des consultations avec de multiples intervenants.

À l'issue de son examen, en février 2016, le Conseil a formulé ses recommandations finales au secteur du vin et des spiritueux. Il a proposé deux changements majeurs au système actuel de vente au détail de vin, soit la vente de vin dans les épicerie et la création de boutiques de vin, ainsi que

plusieurs changements stratégiques visant à soutenir l'industrie des boissons alcoolisées en Ontario. Le gouvernement a confirmé qu'il accepterait ces recommandations dans son budget du printemps 2016. En Ontario, 70 épiceries seront autorisées à vendre du vin en plus de la bière et du cidre. Les ventes de vin ont commencé en octobre 2016. Tôt ou tard, 300 épiceries pourraient être autorisées à en vendre. En outre, 70 autorisations d'exploiter une boutique de vin seront offertes à des magasins de détail actuellement situés dans des épiceries (sans être aux caisses de ces épiceries) à l'extérieur des établissements vinicoles pour leur permettre de mener leurs activités dans les espaces des épiceries réservés à la vente en utilisant les mêmes caisses.

Stratégie de développement de l'industrie du vin et du raisin en Ontario

Dans le cadre de son plan économique, le gouvernement de l'Ontario a annoncé le renouvellement de la Stratégie de développement de l'industrie du vin et du raisin de la province. Entre autres programmes, cette stratégie comprend un projet pilote de deux ans qui autorise la vente de vins de la VQA dans les marchés de producteurs de l'Ontario. Dans son budget du printemps 2016, le gouvernement a annoncé qu'il poursuivrait le programme de vente de vins dans les marchés des producteurs et y inclurait les vins de fruits, y compris le cidre.

Modernisation de l'industrie des jeux

L'OLG continue à mettre en œuvre 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 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, un accent accru sur la protection des consommateurs et le jeu responsable ainsi qu'une participation accrue du secteur privé. L'OLG a aussi annoncé son intention de réviser son approche de modernisation des loteries.

Nouveaux enjeux et nouvelles tendances dans l'industrie

La CAJO continuera de se tenir au courant des enjeux concernant les domaines non réglementés des secteurs des alcools et des jeux, comme les sports virtuels quotidiens et les jeux par Internet non réglementés.

En tant qu'organisme moderne prônant la collaboration, la CAJO est prête à travailler avec ses partenaires gouvernementaux, les municipalités, les autorités d'application de la loi et les intervenants pour relever les nouveaux défis à prévoir.

Gouvernement ouvert

L'Initiative pour un gouvernement ouvert a été lancée en Ontario en octobre 2013 dans le but d'accroître la transparence et la responsabilisation du gouvernement, la CAJO accordant aussi de l'importance à ces deux principes. La CAJO prend la stratégie de gouvernement ouvert comme

modèle dans plusieurs de ses activités, dont la mise en œuvre de son cadre relatif à la participation des intervenants et le respect de son engagement à œuvrer à la publication et à la mise à jour continue d'une liste d'ensembles de données dont elle a la garde et le contrôle.

« 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 d'initiatives 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. Une approche similaire est aussi à l'avant-plan des réformes futures des règlements dans les secteurs des alcools et des courses de chevaux.

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 ministère des Finances, l'OLG et la LCBO.

Transformation du gouvernement et gestion des coûts : frais de service et revenus non fiscaux

Dans son budget de 2015, le gouvernement a annoncé qu'il établirait une stratégie pluriannuelle de gestion des frais sans négliger les besoins des utilisateurs, stratégie qu'il réviserait et mettrait à jour régulièrement, au besoin, pour assurer la viabilité et la qualité des services publics.

Dans le cadre de ses initiatives successives, le gouvernement a signifié avoir besoin d'un cadre prévoyant un financement stable et le recouvrement complet des coûts de la réglementation directement auprès des industries réglementées. Au cours de la prochaine année, la CAJO continuera d'étudier ses options pour veiller à ce que ces coûts soient bien intégrés dans les barèmes de frais et les revenus non fiscaux.

Responsabilité sociale : attitudes sociales en évolution

Résolue à poursuivre sa modernisation en tant qu'organisme de réglementation en tenant mieux compte de la maturité des industries et de l'évolution des points de vue sociétaux, la CAJO continue de peaufiner son rôle en matière de promotion de la responsabilité sociale dans les secteurs des alcools et des jeux. Dans l'industrie des jeux, ces efforts ont fait en sorte qu'on a mis l'accent sur le jeu responsable. De même, le changement d'attitude envers l'industrie des alcools fait qu'on insiste davantage sur la consommation et le plaisir responsables. En outre, dans le cadre de la réglementation des courses de chevaux, la CAJO travaillera avec l'industrie pour décider des mesures à prendre afin de promouvoir la responsabilité sociale dans ce secteur d'activité.

5.2 Facteurs internes

Planification stratégique

Lors de l'élaboration de son plan stratégique, 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 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 les cinq objectifs stratégiques et permettent à la CAJO d'être mieux à même de s'acquitter des responsabilités accrues qui lui incombent dans les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux. 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, des jeux et des courses, sera un processus permanent dans les prochaines années, coïncidant avec les autres initiatives transformationnelles en cours, les appuyant et en tirant parti.

Modernisation de l'industrie des courses de chevaux

Depuis sa fusion avec la CCO, la CAJO est chargée de définir, de surveiller et de faire appliquer diverses règles et procédures qui font en sorte que les courses de chevaux en Ontario se déroulent de façon équitable et honnête, dans l'intérêt public. Elle travaille actuellement à réformer les règles sur les courses grâce à une approche axée sur la participation. Ses principales réformes seront axées sur l'établissement d'un cadre de réglementation qui sera plus simple et plus souple, réduira le fardeau administratif et lèvera les obstacles artificiels à la croissance et au développement de l'industrie, tout en garantissant toujours que les courses de chevaux se dérouleront de façon équitable et intègre, dans l'intérêt public.

Élargissement du mandat de réglementation de la CAJO

L'évolution du marché dans les secteurs des alcools et des jeux, ainsi que des initiatives gouvernementales et des réformes de lois et de règlements ont continué à renforcer l'autorité de la CAJO en matière de réglementation, notamment en ce qui concerne l'intégration des fonctions de réglementation en matière de courses de chevaux et la réglementation de la vente de bière, de vin, de cidre et de vins de fruits dans les épiceries. Afin d'alléger les pressions sur le plan financier et opérationnel qui se rapportent à l'élargissement de son mandat, la CAJO poursuit la mise en œuvre de son orientation à long terme dans le cadre de son plan stratégique.

La CAJO s'efforce d'apporter des changements de façon proactive en vue d'améliorer l'efficacité de ses activités, montrant qu'elle s'est engagée à optimiser ses ressources. Parmi ses initiatives récentes, citons l'établissement d'un cadre de gestion globale des risques, de nombreuses vérifications de programmes pour les rendre plus efficaces et la mise en œuvre d'une stratégie à long terme relative à la technologie de l'information. En outre, grâce à de nouvelles approches de réglementation axées sur le risque, la CAJO a concentré ses ressources dans les domaines présentant les plus grands risques, réalisant des gains d'efficacité et d'efficacité.

Prestation de services de qualité

Les attentes en matière de services ont changé au cours des dernières années et continueront à présenter des défis pour la CAJO quant à sa capacité de répondre aux demandes en temps voulu et de façon efficace. La CAJO doit donc offrir un service de qualité en utilisant efficacement la nouvelle technologie pour améliorer et rationaliser ses méthodes et ses moyens de prestation, ceux-ci devant être adaptés aux besoins et aux attentes des intervenants. On investira dans la technologie dans le cadre de la solution d'assurance en matière de réglementation, un portail en ligne qui facilitera la délivrance des licences et des permis ainsi que les inscriptions dans les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux. Ce portail permettra la prestation de services en ligne afin que les intervenants puissent facilement fournir de l'information à la CAJO et en recevoir de celle-ci.

Initiatives d'information, de formation et de sensibilisation pour les titulaires de permis et de licences ainsi que les personnes ou entités inscrites

En 2016-2017, la CAJO commencera à mettre en œuvre une nouvelle stratégie d'information, de formation et de sensibilisation pour actualiser, améliorer et renforcer son approche en matière d'éducation dans tous ses secteurs d'activité. Cette stratégie vise à garantir que les initiatives, nouvelles comme anciennes, reposent sur les priorités de la CAJO, profitent d'une coordination interne et favorisent l'amélioration de la conformité réglementaire et des résultats. L'un de ses éléments centraux consiste à procéder à une analyse complète des lacunes et des besoins pour tenter de cerner les options, possibilités et priorités futures d'un point de vue éducatif.

Par la suite, de nouveaux programmes devraient être envisagés pour renseigner les intervenants sur les lois qui les concernent et les aider à les comprendre. Ces programmes pourraient être financés en tout ou en partie grâce aux sommes provenant de l'évaluation des ordres de payer une amende. À partir de maintenant, la CAJO commencera à utiliser ces fonds pour créer et développer ses propres programmes ainsi que pour examiner les demandes de financement des organisations d'intervenants externes pour les initiatives d'information qui soutiennent les objectifs généraux de son programme d'information, de formation et de sensibilisation.

Main-d'œuvre qualifiée

Pour faciliter la transformation de son approche de réglementation et de ses processus, la CAJO doit aussi absolument maintenir un milieu de travail gratifiant qui incite les employés à offrir un haut niveau de rendement et les habilite tout en reconnaissant leur valeur et en les appuyant, et où des pratiques de gestion du changement sont intégrées à toutes les initiatives. La CAJO a consacré des efforts et des sommes considérables au développement du leadership dans le cadre de son programme de coaching. Ce programme vise le développement de compétences en leadership permettant de gérer efficacement les changements transformationnels importants opérés à l'échelle de la CAJO.

En outre, la CAJO établit des stratégies proactives permettant d'attirer et de maintenir en poste du personnel hautement qualifié pour remplir efficacement son mandat. Citons notamment des stratégies de recrutement créatives et inclusives et l'établissement du profil de la CAJO en vue d'en augmenter l'attrait auprès des candidats externes.

5.3 Évaluation et gestion des risques

Les facteurs externes et internes présentés ci-dessus comportent des risques et des incertitudes qui, si l'on ne fait rien, pourraient nuire à l'atteinte des objectifs stratégiques de la 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 pour surveiller et atténuer les facteurs de risque environnementaux. 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.

6. Orientation stratégique et plan de mise en œuvre

6.1 Orientation stratégique

La CAJO exerce ses 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 doit adopter une approche structurée et stratégique à l'égard de la planification.

Le plan stratégique de la CAJO établit les cinq objectifs suivants :

- 1.** Organisme de réglementation moderne
- 2.** Optimisation des ressources
- 3.** Participation des intervenants
- 4.** Qualité du service
- 5.** Milieu de travail gratifiant

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. 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. L'actualisation des sujets de planification effectuée avant la fusion de la CAJO et de la CCO a permis une transition harmonieuse ainsi que la réorientation continue de la réglementation des courses de chevaux et de l'arbitrage connexe en fonction du plan stratégique de la CAJO.

Objectifs stratégiques et sujets de planification de la CAJO

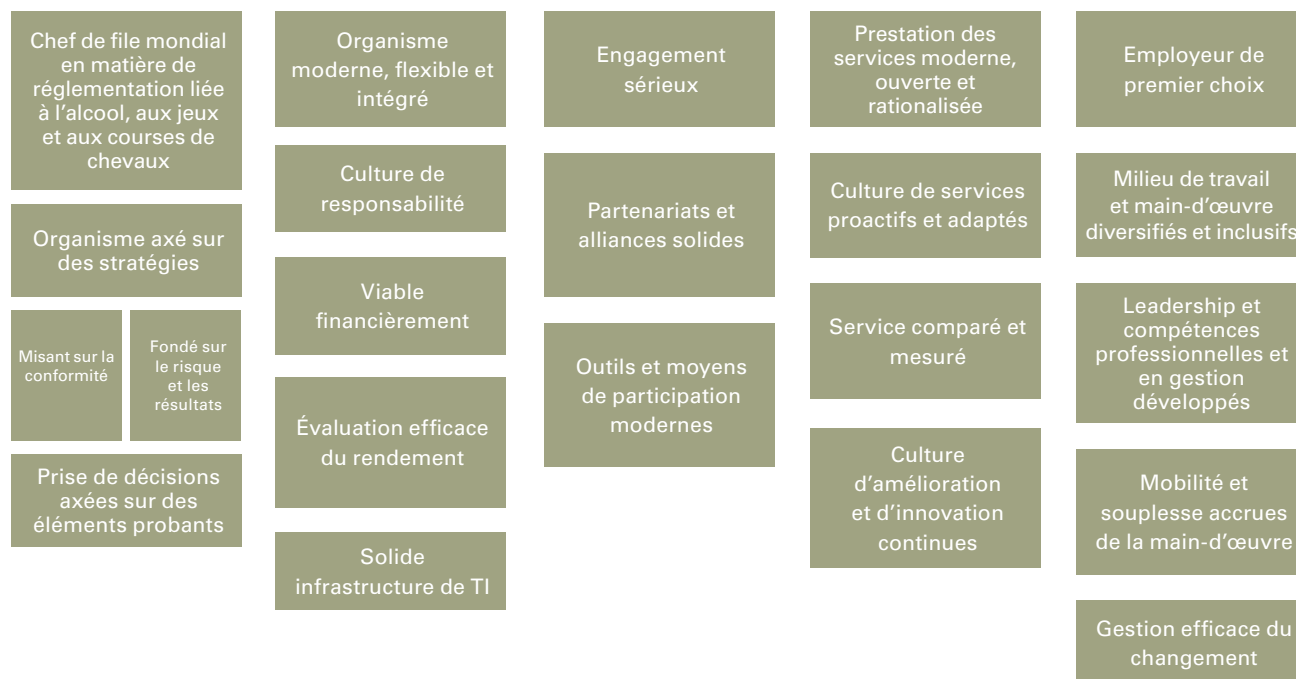
Vision de la CAJO : Être un chef de file dans les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux grâce à une réglementation et à des services efficaces qui sont équitables et adaptés, et qui servent l'intérêt public dans son ensemble.

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

Objectifs stratégiques



Sujets de planification



Organisme de réglementation moderne

La CAJO continue de moderniser son approche de réglementation des secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux en faisant preuve de leadership, d'innovation et d'efficacité. Pour ce faire, elle poursuivra 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.

Une initiative de réglementation moderne fondamentale harmonisée avec la méthode de réglementation modernisée est l'approche fondée sur des normes. Selon celle-ci, on établit des normes que les personnes ou entités inscrites pour les jeux doivent respecter, s'éloignant ainsi de l'approche normative fondée sur des règles et des règlements. L'approche fondée sur des normes est articulée dans les Normes du registrateur pour les jeux destinées aux secteurs des casinos, des jeux électroniques, des jeux de bienfaisance et des loteries.

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. En 2016, elle travaille principalement à faciliter l'opérationnalisation de l'approche fondée sur des normes dans les casinos terrestres et le secteur des loteries. D'ici la fin de 2016, tous les casinos sauf un auront adopté les Normes du registrateur, et le secteur des loteries leur emboîtera le pas au début de 2017.

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. L'objectif ultime consiste à améliorer les résultats en matière de réglementation sans accabler les entités réglementées d'un fardeau inutile.

La CAJO et la CCO ayant fusionné, les règles actuelles sur les courses font l'objet d'un examen approfondi visant à les harmoniser avec l'orientation modernisée de la CAJO en matière de réglementation. Ultiment, la CAJO veut un cadre de réglementation simplifié, assoupli et axé davantage sur l'atténuation des risques liés à la réglementation et sur l'atteinte d'objectifs clairs.

Pour faciliter l'exécution du mandat récemment élargi de la CAJO, qui comporte la réglementation du secteur des courses de chevaux, le CACC, un nouvel organisme de décision, continuera de mettre l'accent sur l'offre d'un processus équitable, transparent et accessible aux parties aux appels conformément aux règles sur les courses, tout en s'assurant de mettre en place des règles de procédures qui favoriseront un processus d'appel efficace et adapté.

Au cours de sa deuxième année d'existence, le CACC s'efforcera de poursuivre sur sa lancée en continuant à chercher des façons d'améliorer l'efficacité et l'efficacé de ses activités. Parmi les initiatives qu'il explorera, citons un sondage auprès des personnes ayant suivi le processus d'appel qui visera à mieux comprendre leurs besoins et à cerner les domaines dans lesquels un soutien supplémentaire ou des améliorations aux politiques et aux procédures pourraient améliorer la prestation des services ou l'administration du tribunal.

Parallèlement, on continuera de trouver les gains d'efficience possibles au sein du CACC, notamment en intégrant des améliorations technologiques à ses activités dans la mesure du possible. Par exemple, l'élaboration d'un système de gestion des cas et d'une base de données pour faciliter la modernisation et le soutien de l'administration, de l'organisation et de la communication des données est déjà en cours. Le nouveau système devrait aussi faciliter l'automatisation des processus courants.

L'accès des intervenants aux salles d'audience a toujours été une question importante, puisque la plupart des titulaires de licences partent de collectivités rurales pour s'y rendre. Le CACC continue de tenir ses audiences dans un lieu facile d'accès pour l'industrie. Des rénovations et une restructuration de ce lieu sont toutefois prévues et comprendront l'aménagement d'espace supplémentaire où les parties pourront tenir des rencontres et des conservations en privé avec leurs avocats ou leurs représentants.

La CAJO a élaboré une approche stratégique visant l'établissement d'objectifs pour faciliter la modernisation des initiatives liées aux jeux de bienfaisance, y compris aux tombolas électroniques, aux tirages moitié-moitié électroniques et aux tombolas progressives (comme Trouvez l'as). La CAJO s'engage à favoriser la croissance, la durabilité et la prospérité du secteur des jeux de bienfaisance en Ontario tout en veillant à ce que les jeux soient offerts avec honnêteté et intégrité et dans l'intérêt public.

Le cadre de réglementation de la CAJO pour les tombolas électroniques en Ontario sera élaboré en 2016-2017. Tout au long du processus d'élaboration, la CAJO tiendra de vastes consultations auprès des intervenants auxquelles participeront des organismes de bienfaisance, les municipalités, des fabricants et des fournisseurs de jeux électroniques ainsi que des membres de la communauté du jeu responsable. La CAJO prévoit établir un plan de mise en œuvre générale des tombolas électroniques en Ontario au printemps 2017, après qu'elle aura terminé l'élaboration d'un cadre de réglementation pour les tombolas électroniques pour la province.

Pour continuer de mettre en œuvre les recommandations du Conseil consultatif de la première ministre relatives à la distribution de boissons alcoolisées, la CAJO a travaillé dur, tant aux chapitres des politiques et de la participation des intervenants que de la réglementation en général, pour soutenir les diverses initiatives en cours, notamment la vente de vin, de cidre et de vins de fruits dans les marchés de producteurs ainsi que la vente de vin, de bière et de cidre dans les épiceries. En décembre 2016, la mise en œuvre de ces initiatives était bien entamée. Dorénavant, 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.

De même, elle s'engage à collaborer avec le gouvernement de l'Ontario et à appuyer dans l'élaboration d'un cadre, en vue de la légalisation de la marijuana par loi fédérale.

Optimisation des ressources

La CAJO est déterminée à ce que ses activités restent efficaces et efficientes, grâce à des technologies de pointe et à de solides structures de gouvernance et de responsabilisation, en vue de former une organisation moderne, agile et intégrée. En poursuivant l'élaboration de cadres fondamentaux dans les domaines du financement et de la gouvernance d'entreprise, la CAJO s'assure de renforcer sa structure de responsabilisation et de demeurer financièrement viable.

La CAJO fait reposer ses activités de délivrance de permis et licences, d'inscription et de conformité sur une approche fondée sur le risque. En déterminant quels sont les auteurs de demande, les titulaires de permis ou de licence et les personnes ou entités 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, en atténuant et en 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.

Dernièrement, la CAJO a aussi 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, ainsi que pour cibler ces résultats. Cette approche améliorée de 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 aussi 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.

En plus de poser les fondations d'une application efficace d'analyse des données par des mesures du rendement, la CAJO a aussi modernisé son infrastructure technologique en mettant en œuvre une solution de TI de veille réglementaire, qui offre des capacités plus sophistiquées d'analyse des données. Cette solution inclut actuellement des sources de données relatives à la réglementation en matière d'alcool et aux jeux électroniques, et d'autres sources de données sur l'alcool, les jeux et les courses de chevaux y seront ultérieurement ajoutées. Cette solution éclairera la prise de décisions par l'analyse de données pertinentes et significatives, améliorant ainsi l'efficacité et la prestation de services.

Participation des intervenants

Pour donner suite à son engagement concernant la participation des intervenants, la CAJO continue d'envisager des partenariats officiels avec d'autres organismes de réglementation, de surveiller et d'évaluer les tendances au pays et à l'échelle internationale dans les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux et de coordonner des relations stratégiques avec des partenaires et des intervenants clés.

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 de travailler de façon proactive avec de nombreux partenaires gouvernementaux, de l'industrie et du public sur des questions liées à l'alcool, au jeu et aux courses de chevaux. Ces efforts proactifs incluent leur participation à diverses initiatives comme la modernisation de la réglementation des courses de chevaux ainsi que celle des jeux de bienfaisance. Après avoir publié un document de consultation sur la réglementation des courses de chevaux destiné à divers intervenants de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario, la CAJO a tenu une série de tables rondes. Ces échanges ont permis à l'industrie d'apporter ses suggestions sur les mesures que la CAJO peut prendre pour assurer l'équité, l'intégrité et la sécurité de l'industrie des courses de chevaux, tout en saisissant les occasions de réduire le fardeau administratif des entreprises et de garantir la viabilité à long terme de l'industrie. En vue d'établir un cadre de réglementation en 2017-2018, un document de consultation a été distribué aux intervenants de l'industrie des jeux de bienfaisance. Des tables rondes ont ensuite été tenues pour faire en sorte que les tombolas électroniques soient tenues avec honnêteté et intégrité, que les organismes de bienfaisance admissibles puissent profiter de l'utilisation d'ordinateurs dans leurs tombolas, et que ces tombolas électroniques soient réalisées dans l'intérêt du grand public.

De plus, la CAJO continue de tenir la table ronde permanente sur la politique relative au jeu responsable, à laquelle participent l'OLG, le Conseil du jeu responsable, le Centre de toxicomanie et de santé mentale et Échange sur la recherche sur le jeu Ontario. Cette table ronde a été créée pour servir de tribune de discussion et d'évaluation des normes du registrateur pour le jeu responsable. Elle sert également de tribune pour discuter de questions d'intérêt commun et des récents progrès en matière de jeu responsable.

À la suite de l'engagement du gouvernement du Canada de légaliser et de réglementer l'utilisation de la marijuana ainsi que d'y restreindre l'accès au Canada, la CAJO soutient le gouvernement provincial dans l'élaboration d'un cadre de réglementation pour la distribution de marijuana récréative en Ontario.

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, ainsi que 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 environ 30 organismes de réglementation et d'application des lois dans le monde.

Qualité du service

La CAJO s'efforce d'honorer son engagement d'offrir un service de haute qualité en créant une forte culture du service, proactive et adaptative, tout en tendant vers l'amélioration continue et l'innovation dans chaque aspect de ses activités. Elle continuera à s'assurer que toutes les interactions externes et internes sont fondées sur la qualité du service, comparée et mesurée à l'aide de normes de service, et que les services sont dispensés de façon équitable, inclusive et adaptée.

La mise en œuvre d'une nouvelle 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 en ligne qui soit moderne et rationalisée, tout en appuyant les priorités plus globales du gouvernement quant à l'efficacité et à la responsabilité. Ce portail en ligne permettra à divers intervenants de demander facilement une licence, un permis ou une inscription dans les industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux. La CAJO entreprend aussi l'examen de ses processus pour discerner les occasions d'offrir un service de qualité et d'améliorer l'efficacité de ses activités réglementaires. De grands travaux se poursuivront pour préparer la mise en œuvre de premières étapes du portail en ligne à partir du printemps 2017, en commençant par les permis de circonstance et ceux des fabricants d'alcool.

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, divers et inclusif. 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.

La CAJO continuera d'améliorer les activités de participation et de perfectionnement de ses employés, y compris les assemblées annuelles, l'accompagnement en leadership, les programmes de mentorat et les offres de formation.

6.2 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, de même que toute initiative à venir, continueront de s'accorder avec le plan stratégique de la CAJO. 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. La CAJO a fait en sorte que les initiatives liées aux courses de chevaux soient pleinement intégrées, de façon significative, à son processus de planification.

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, y compris 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. L'accent est toujours mis sur l'excellence de la mise en œuvre, compte tenu que de nombreuses initiatives du plan général passent cette étape.

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.

7. Plan du capital humain

La CAJO estime crucial de pouvoir compter sur des employés compétents et motivés pour atteindre ses objectifs et pour accroître sa capacité de mieux assurer leurs services. Par conséquent, elle a 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;
- les chefs s'attachent à obtenir des résultats plutôt qu'à gérer des tâches;
- on encourage la créativité et la formulation de commentaires.

Stratégie et harmonisation

L'objectif premier cette année est de continuer à renforcer le nouvel organisme fusionné. En 2017-2018, 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 reconnaissant et en appréciant le rôle unique des employés ainsi que des secteurs réglementés par les deux organismes.

De plus, l'accent sera mis sur les mesures suivantes :

- poursuite de la mise au point du concept de « gestion axée sur les résultats » pour coordonner les méthodes de gestion de la CAJO avec ses méthodes opérationnelles de réglementation fondée sur des normes et axée sur les risques;
- résolution des problèmes cernés par l'enquête d'attitudes sur la participation des employés réalisée en 2016, y compris en améliorant la reconnaissance des chefs et des employés, en offrant des conditions de travail souples et en rendant les communications plus ouvertes et honnêtes;
- poursuite de la mise en œuvre des initiatives du plan sur la diversité et l'inclusion;
- mesure des effets des programmes de ressources humaines sur l'organisation;
- modernisation des ressources humaines en mettant en œuvre des produits automatisés de paie, de gestion des horaires et de l'assiduité, ainsi que de gestion du recrutement et du rendement de personnes talentueuses;

- promotion du côté humain des ressources humaines à mesure que la CAJO poursuit son programme de transformation et de modernisation au cours de l'exercice, ainsi que soutien à ses dirigeants et à son effectif pour la mise en œuvre de la première des quatre étapes de la solution d'assurance en matière de réglementation, soit le portail de prestation de services électroniques.

Ressources nécessaires à l'atteinte des buts et des objectifs

Les besoins en matière de finances et de ressources humaines de la CAJO pour 2017-2018 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 pour la vente de bière, de vin et de cidre 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 continuer d'appuyer les initiatives de modernisation du secteur des jeux de l'OLG et du gouvernement (par exemple, la participation du secteur privé), y compris la transition vers un contexte de réglementation fondé sur des normes, les propositions de nouveaux jeux et la formation continue;
- l'aide à la gestion de projets d'élaboration et de mise en œuvre de programmes opérationnels, y compris pour les tombolas électroniques et les jeux électroniques;
- la transition vers un organisme de réglementation moderne, ainsi que la gestion du personnel tout au long du changement.

Recrutement de personnes talentueuses

Les caractéristiques démographiques du personnel de la CAJO évoluent également. En effet, 86 % des membres de la direction et 17 % des employés pourront prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. En 2016, 25 de ses employés l'ont fait. Ce roulement de personnel représentera à la fois un défi et une occasion pour la planification des ressources humaines. Il est essentiel de s'assurer que les dirigeants et les employés ont les aptitudes requises en ayant recours au transfert des connaissances et à la planification de la relève, particulièrement pendant que la CAJO continue sa transformation.

La mise en œuvre d'un nouveau produit logiciel de suivi des candidats et de recrutement de personnes talentueuses simplifiera et automatisera ce dernier processus. Les processus internes en seront améliorés et rendus plus efficaces, et la sélection préliminaire des candidats aux postes vacants sera moins longue.

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 ainsi que l'établissement du profil de l'organisme comme employeur de choix.

Effectifs

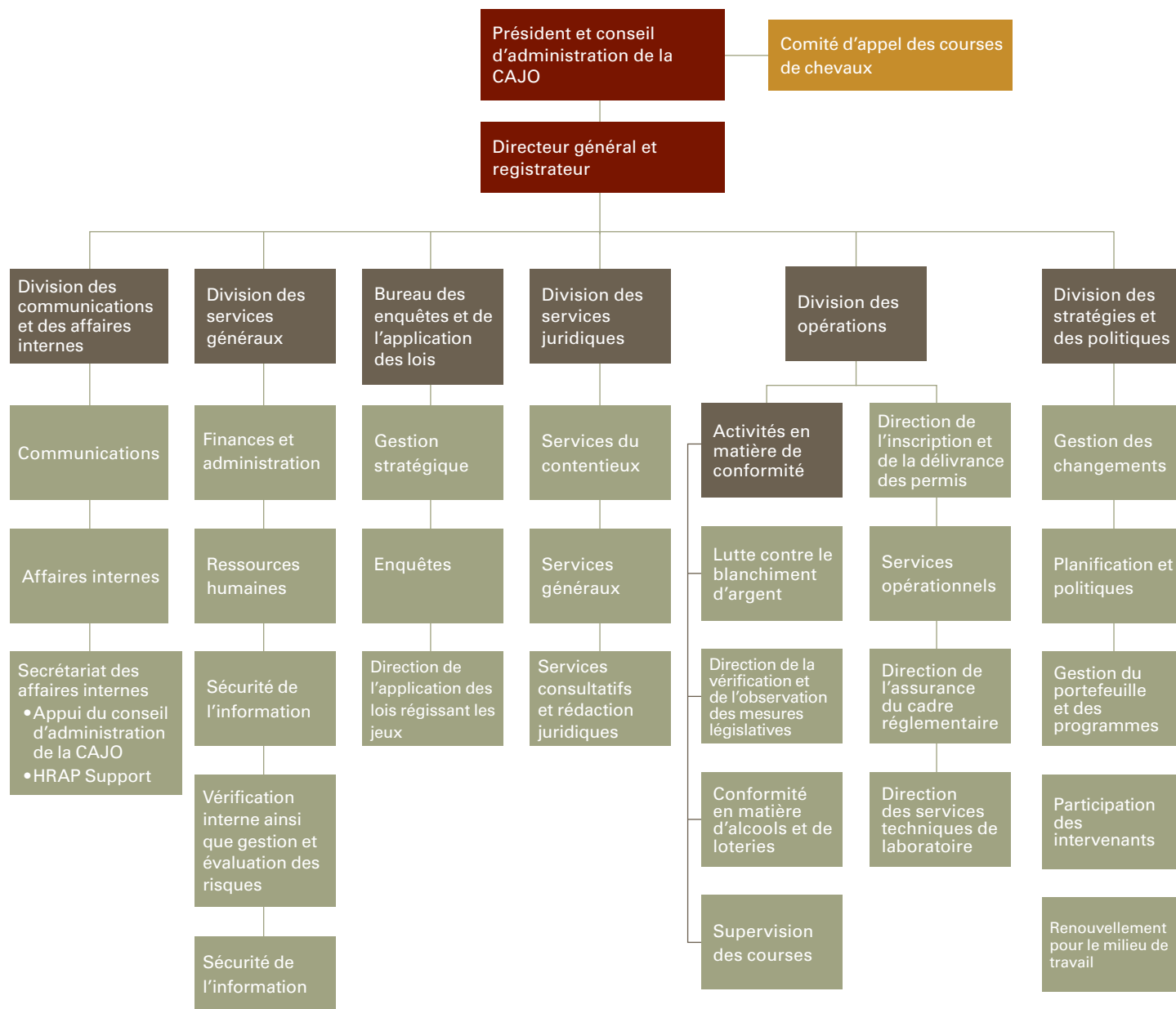
Le nombre total d'employés de la CAJO est calculé d'après le nombre d'employés actifs travaillant à la fin du mois. Les employés en congé autorisé sont comptés dans le dénombrement. Les employés qui touchent des prestations d'invalidité de longue durée sont exclus. Le tableau suivant présente la répartition des effectifs selon la situation d'emploi.¹

Effectifs ²				
	Personnel de gestion	Employés syndiqués	Employés non syndiqués	TOTAL
CAJO				
Permanents	77	318	32	427
Permanents à temps partiel	0	18	3	21
Contractuels	1	38	9	48
Temporaires	0	0	10	10
En détachement d'autres organismes ou ministères	2	0	1	3
TOTAL à la CAJO	80	374	55	509
Police provinciale de l'Ontario	0	0	0	140
Membres du conseil d'administration (décret)	0	0	7	7
Comité d'appel des courses de chevaux	0	0	7	7

¹ Le taux de roulement à la CAJO est habituellement de moins de 6 %. Des études révèlent que le taux de roulement moyen dans toutes les industries en 2011 était de plus de 11 %.

² Prévisions des effectifs au 31 décembre 2016

Organigramme au 31 décembre 2016



8. Initiatives réalisées en collaboration avec des tiers

La CAJO maintient son engagement à établir de nouveaux partenariats avec des tiers au pays et à l'étranger, en plus de cultiver ses relations par les moyens existants.

En Ontario même, elle agit dans les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux, avec lesquels elle collabore.

Au dernier exercice, la CAJO et la LCBO ont collaboré au lancement de l'initiative de vente de bière, de vin et de cidre dans les épiceries, 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 un service cohérent aux épiciers. Une partie importante de ce travail consistait à informer de façon proactive les épiciers et les fabricants d'alcool concernés par les aspects de cette initiative relevant de la CAJO et de la LCBO.

Pour 2017, la CAJO prévoit lancer en mai la première étape de la nouvelle solution de service en ligne, en commençant par les permis de circonstance et les fabricants d'alcool. Elle travaillera donc avec la LCBO pendant l'étape de transition pour passer, d'ici la fin de 2017, des demandes sur papier aux demandes électroniques. Les fabricants d'alcool pourront aussi, à partir du printemps 2017, demander le renouvellement de leurs licences par le nouveau guichet en ligne.

La CAJO mobilise les intervenants au moyen de groupes de travail auxquels participent des représentants de tiers, notamment des secteurs du jeu responsable, des courses de chevaux et des jeux de bienfaisance. Des réunions et des communications régulières avec ces groupes l'aident à maximiser sa capacité d'adaptation aux besoins, aux réactions et aux intérêts publics des intervenants.

La CAJO continue d'organiser et de réaliser d'importantes activités de consultation des intervenants des trois secteurs. Plus particulièrement, elle a mené de vastes consultations au sujet d'initiatives concernant les règles sur les courses, la modernisation continue du secteur des alcools et les efforts de transition de l'industrie des jeux de bienfaisance vers les tombolas électroniques. La mobilisation dans ces trois initiatives incluait de nombreux tiers des trois industries, y compris des titulaires de licences et de permis, des personnes et entités inscrites, des associations, ainsi que des groupes de responsabilité sociale. À plus long terme, la CAJO poursuit ses échanges avec les intervenants concernés par le déploiement de son service électronique, qui sera progressivement mis en œuvre dans les prochaines années. En plus de mener ses propres activités de mobilisation des intervenants, la CAJO participe toujours activement aux rencontres et aux conférences des associations d'intervenants et des industries pour favoriser un dialogue avec les secteurs réglementés.

La CAJO a 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, à 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, ou encore à l'échange de renseignements au sujet des enquêtes touchant les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux, la CAJO attache de l'importance à ses partenariats avec les organismes d'application des lois.

À l'étranger, la CAJO est toujours un membre très respecté de l'Association internationale des régulateurs de jeu et de la North American Gaming Regulators Association (NAGRA). Au pays, elle est membre de l'Association canadienne des régies des alcools, du Canadian Partnership for Responsible Gambling (CPRG) et d'autres associations de réglementation. La CAJO s'est engagée à négocier avec d'autres organismes de réglementation de l'Ontario et d'ailleurs de nouveaux protocoles d'entente et accords de coopération officiels, lorsque l'occasion s'y prête, pour améliorer la collaboration entre les parties ou les résultats de leur réglementation respective.

9. Plan de communication

9.1 Contexte et stratégie

La CAJO est d'avis que des communications et une mobilisation efficaces et opportunes sont fondamentales pour remplir son mandat de réglementation dans les secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux. Sa communication avec les intervenants et le public, ainsi qu'avec ses employés à l'interne, doit être opportune, claire et concise.

Le plan de communications stratégiques, élaboré en 2013 2014, appuie les objectifs et les activités de la CAJO, ainsi que son plan stratégique et ses cinq objectifs stratégiques. À mesure que de nouvelles responsabilités réglementaires lui sont confiées, par exemple celles relatives à la vente de bière, de vin et de cidre dans les épiceries, elle modifie son plan de communications pour tenir compte de l'évolution des activités et des nouveaux besoins des intervenants.

Les activités de mobilisation des intervenants de la CAJO sont aussi appuyées par une planification et des activités coordonnées des communications. Pour que de l'information claire et cohérente soit offerte à divers intervenants de l'ensemble des trois secteurs, les activités de mobilisation qui leur sont destinées sont élaborées en tenant compte des priorités stratégiques globales de communication de la CAJO.

Des stratégies complètes de communication et de mobilisation seront conçues et mises en œuvre pour gérer le changement tant à l'interne qu'à l'externe. Les intervenants et les membres du personnel de la CAJO obtiendront ainsi les renseignements nécessaires sur la raison d'être, les progrès réalisés et l'incidence sur les activités des changements apportés à la réglementation. Ces plans incluent des stratégies nouvelles et innovatrices, comme l'utilisation de la diffusion vidéo en continu et une présence accrue sur les médias sociaux, selon les besoins.

La CAJO a achevé la refonte de son site intranet, ce qui permet au personnel de mieux se tenir au courant des changements effectués dans les activités et l'industrie. Lorsque la refonte en cours du site Web externe sera terminée, il sera axé sur les utilisateurs, optimisé pour les mobiles et facile à parcourir. Ce nouveau site devrait aussi respecter les normes énoncées dans la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO).

Les moyens classiques de communication imprimée et électronique seront encore utilisés, notamment les bulletins d'information, les infolettres, les avis et les dernières nouvelles sur les consultations des intervenants. Les activités de communication incluront aussi la gestion des questions d'intérêt, les relations avec les médias, les médias sociaux et diverses stratégies publiques, tout en appuyant le programme global de transformation et de modernisation de la CAJO.

Le 1er avril 2016, les responsabilités de réglementation de la CCO ont été intégrées à celles de la CAJO. Les activités de communication de la CAJO ont joué un rôle fondamental dans cette transition en douceur, pendant laquelle des nouvelles et de l'information ont été communiquées aux anciens employés de la CCO, aux intervenants de l'industrie des courses et au public. À partir de maintenant, l'examen des règles sur les courses et la participation de l'industrie des courses de chevaux nécessiteront un soutien continu des communications.

Des communications claires, ciblées et opportunes seront tout aussi essentielles à la mise en œuvre progressive de la solution d'assurance en matière de réglementation, un portail en ligne qui normalise les processus et la technologie dans tous les secteurs d'activités de la CAJO et assure une norme de service plus élevée à tous ses intervenants, grâce à l'offre de services en ligne.

Dans le cadre de la modernisation réglementaire de l'industrie des liqueurs, les informations les plus récentes seront rendues accessibles aux intervenants et au public.

9.2 Déploiement et produits

Refonte du site Internet de la CAJO

Le site Web de la CAJO (<http://www.agco.on.ca>) est son principal moyen de communication avec les intervenants et le grand public. Il fournit de l'information à jour sur les lois, les règlements et les politiques administrés par l'organisation. En 2015 2016, le site a été visité 494 653 fois. Au cours de la première moitié de 2016 2017, 262 691 visites ont eu lieu, une augmentation de 8 % par rapport à la même période de l'exercice précédent.

Des plans sont en cours d'élaboration pour la conception et la construction d'un nouveau site Web entièrement intégré, à la fois convivial et optimisé pour les mobiles. La première étape de cette initiative, qui comprenait la fusion de l'ancien site Web de la CCO avec celui de la CAJO, a été achevée le 1er avril 2016.

La deuxième étape, en cours, inclut la conception générale du nouveau site de la CAJO, qui sera achevé et en ligne au plus tard en mai 2017. La refonte s'attache aux besoins et à l'expérience des utilisateurs et applique les normes de la LAPHO. Ce site Web deviendra aussi le point d'accès à la nouvelle solution de prestation électronique des services.

Soutien des communications aux initiatives de la CAJO

Les activités de communication servent à soutenir diverses initiatives de la CAJO concernant ses programmes et les intervenants. Pour chaque initiative, il faut des communications claires et opportunes afin de faire part des objectifs, des nouvelles et d'autres renseignements importants pour les groupes d'intervenants. Au dernier exercice, des initiatives ont été lancées avec le renfort de bulletins d'information, de listes de questions et de réponses, de documents de référence et de la création de pages ciblées sur le site de la CAJO. Tout au long de l'exercice, ce soutien sera encore fourni pour toutes les initiatives qui en auront besoin.

Les webinaires se sont aussi révélés des outils de communication efficaces pour l'examen de nouvelles initiatives avec les intervenants externes et internes. Ces moyens de communication bidirectionnelle permettent à la CAJO de résumer et d'expliquer les objectifs, les plans et les résultats, en plus de solliciter les questions des participants et d'y répondre. Les questions non élucidées au webinaire sont étudiées par la suite, puis les réponses sont communiquées aux participants.

Voici les initiatives nécessitant un soutien des communications au cours de l'exercice à venir :

- **Plan de prestation électronique des services**

La solution de prestation électronique de services aura une incidence considérable sur la façon dont les titulaires de licences et de permis, les personnes et entités inscrites ainsi que le public interagiront avec la CAJO. Plus particulièrement, elle offrira de nombreuses capacités de service en ligne, un processus plus simple de demande et de renouvellement et, au bout du compte, un guichet unique pour la communication avec les clients concernant les activités et les travaux en matière de conformité.

Les communications internes jouent un rôle capital en gardant de façon proactive tout le personnel informé de l'avancement du programme de mise en œuvre, tout en aidant les employés les plus concernés à en comprendre l'incidence sur leurs fonctions. Un page Web spéciale créée dans l'intranet de la CAJO est mise à jour à chaque grande étape de la mise en œuvre de l'initiative.

À l'externe, les initiatives de communication feront en sorte que tous les intervenants extérieurs concernés par le déploiement du portail en ligne seront au courant de son calendrier de mise en œuvre, en comprendront les conséquences et les avantages pour eux et recevront de l'information pertinente et opportune ainsi que des ressources utiles pour l'utiliser efficacement.

Enfin, un déploiement public efficace du portail en ligne renforcera la réputation de la CAJO comme organisme de réglementation moderne ayant une forte culture de service.

- **Modernisation du secteur des alcools et vente de bière, de vin et de cidre dans les épiceries**

Au cours des dernières années, le gouvernement a adopté d'importantes mesures pour moderniser la réglementation de l'industrie des boissons alcoolisées de l'Ontario. Cet effort comprend la modernisation de la vente de bière, de vin et de cidre en l'élargissant aux épiceries. Au cours des prochaines années, jusqu'à 450 épiceries devraient être autorisées à vendre de la bière et du cidre, et jusqu'à 300, à vendre du vin.

Comme la CAJO est chargée de faire en sorte que ces produits soient vendus de façon responsable, des programmes de communication efficaces joueront un rôle important. Des communications stratégiques ciblant l'industrie des boissons alcoolisées et le public d'acheteurs feront en sorte de leur faire connaître et comprendre les exigences réglementaires. Les initiatives de communication de la CAJO incluront des mises à jour régulières de son site, des bulletins d'information, de même que l'étude de l'efficacité de la vidéo ainsi que des possibilités appropriées d'utiliser les médias sociaux pour faire passer les messages essentiels.

- **Initiative de réforme des courses de chevaux**

Au printemps 2016, la CAJO a lancé *Aller de l'avant* : la réglementation des courses de chevaux en Ontario, une initiative visant à préparer et à mettre en œuvre, de façon réfléchie, une réforme des dispositions réglementaires encadrant les courses de chevaux. Plusieurs tables rondes ont été tenues dans toute la province. Elles avaient pour but de prendre connaissance des préoccupations et des idées des intervenants concernant la réduction du fardeau administratif des participants de l'industrie tout en assurant l'intégrité, la sécurité et la protection de l'intérêt public en matière de courses de chevaux.

Cette initiative a été couronnée de succès entre autres grâce au soutien continu des communications et aux nouvelles régulièrement données aux intervenants et au personnel de la CAJO.

- **Jeux de bienfaisance : programme de tombola électronique et Trouvez l'as**

La CAJO établit actuellement un cadre de réglementation provincial qui permettra aux organismes de bienfaisance et religieux admissibles d'obtenir une licence pour la mise sur pied et l'exploitation de tombolas électroniques, y compris des tirages moitié-moitié électroniques. Ce processus constitue une étape majeure de la modernisation des jeux de bienfaisance en Ontario. Il nécessite l'étude attentive de diverses questions complexes, de même que de leurs répercussions pour la CAJO et les organismes de bienfaisance.

Pour respecter son engagement de tenir les intervenants informés de cette initiative, l'organisation utilisera divers moyens de communication pendant l'exercice à venir, y compris des bulletins d'information, des interventions appropriées sur les médias sociaux et des mises à jour sur la page Web du programme de tombolas électroniques.

En septembre 2016, la CAJO a lancé un programme pilote de deux ans qui permet aux organismes de bienfaisance admissibles de mettre sur pied et d'administrer une loterie de type tombola progressive (à gros lot cumulatif) nommée Trouvez l'as. Ce projet pilote découlait directement de consultations avec les parties prenantes et a pour but de donner une plus grande marge de manœuvre aux organismes de bienfaisance. Il confirmait aussi l'engagement de la CAJO à moderniser le secteur des jeux de bienfaisance.

Avec la popularité des tombolas progressives dans d'autres provinces et territoires canadiens, on s'attend à ce que les organismes de bienfaisance et le grand public de l'Ontario s'intéressent vivement aux aspects opérationnels du jeu. Des initiatives de communication régulière, comme les listes de questions et de réponses et les mises à jour du site Web de la CAJO, contribueront à leur garantir l'équité et l'intégrité de ces jeux.

9.3 Communications externes

La communication efficace avec l'industrie et le grand public continue d'être une priorité pour la CAJO. La Commission utilise de nombreux outils pour fournir aux intervenants, aux titulaires de licences et de permis ainsi qu'aux personnes et entités inscrites des renseignements et des moyens de s'informer pour les aider à se conformer aux lois régissant leurs secteurs respectifs. De plus, la CAJO étudiera de nouveaux moyens innovateurs pour fournir à son public externe de l'information pertinente à jour, notamment l'utilisation de la vidéo et le recours accru aux médias sociaux.

Gestion des questions d'intérêt

Dans la stratégie de communication et la gestion des questions d'intérêt de la CAJO, une partie intégrante consiste à s'assurer que les enjeux potentiellement contentieux sont découverts aussitôt que possible et traités rapidement et de façon proactive. La CAJO peut ainsi anticiper les enjeux émergents, en réduire l'ampleur et y réagir tout en fournissant de l'information exacte, opportune et factuelle au conseil d'administration, au ministre, aux intervenants et au public. Ces enjeux concernent habituellement les modifications aux lois et aux règlements, ou encore aux mesures stratégiques ou relatives à la conformité.

Relations avec les médias

La stratégie de relations avec les médias de la CAJO est axée sur la communication rapide avec les organes de presse, soit les publications imprimées et en ligne, la radio et la télévision. En retour, les médias utilisent les renseignements fournis par la CAJO pour informer et sensibiliser le public, les titulaires de licences et de permis, les personnes et entités inscrites ainsi que les intervenants au sujet de ses responsabilités et de ses activités relatives à la réglementation des industries des alcools, des jeux et des courses de chevaux.

Sur ce plan, les principales activités incluent les réponses aux demandes d'entrevue des médias sur divers sujets, dont les modifications aux lois, aux règlements et aux politiques sur les alcools et les jeux, les ordonnances du registrateur pour suspendre ou révoquer les permis d'alcool, ainsi que d'autres activités de réglementation.

Au fur et à mesure que l'initiative de modernisation de l'OLG progresse et que la participation du secteur privé dans l'exploitation des casinos augmente, la CAJO continuera de rassurer le public quant à la sûreté et à la réglementation efficace du marché ontarien des jeux. Par conséquent, elle pourrait devoir augmenter son exposition publique, surtout par sa présence accrue dans les médias.

Programmes de communication permanents

Bulletins d'information, infolettres et avis

- Info Permis, une infolettre publiée au moins quatre fois par année en anglais et en français à l'intention des titulaires de permis de vente d'alcool, traite de divers sujets d'intérêt. Cette publication, qui donne avant tout des renseignements sur les récentes modifications aux lois et aux règlements sur les alcools, est une source importante d'information et de conseils pour les intervenants.
- Info Loterie, une infolettre pour les détaillants de loterie, est publiée au moins trois fois par année en anglais, en français et en coréen. Elle donne de l'information et des conseils pour sensibiliser les vendeurs aux lois et aux règlements régissant la vente de produits de loterie et de billets à fenêtres de l'OLG.
- La CAJO publie des bulletins d'information et des avis à l'intention des intervenants des secteurs des alcools, des jeux et des courses de chevaux concernés par les décisions du registrateur et du conseil d'administration, ainsi que par les modifications aux cadres de réglementation qui régissent ces secteurs. Divers moyens sont pris pour diffuser ces bulletins et ces avis, dont le site Web de la CAJO et la distribution aux intervenants par l'intermédiaire des associations de leur industrie.

Médias sociaux

- La CAJO continue d'évaluer les médias sociaux et leur capacité à intéresser le public à des interventions de sensibilisation et d'information. Il s'agit d'une étape importante de la stratégie sur les moyens de communication de la CAJO pour joindre différents groupes de personnes ou entités inscrites grâce à des outils nouveaux et peut-être plus efficaces. En mai 2017, l'incidence et les résultats feront l'objet d'un examen pour décider des prochaines étapes de ce programme.

Stratégie d'information, de formation et de sensibilisation

- La CAJO poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie d'information, de formation et de sensibilisation pour aider les intervenants à connaître et à comprendre les lois qui s'appliquent à leur cas. Cette stratégie a pour but d'améliorer la conformité aux règlements et les résultats dans tous les secteurs d'activité. Selon les besoins, les initiatives d'information actuelles seront réévaluées pour faire en sorte que leur contenu corresponde à la méthode modernisée de réglementation de la CAJO. De nouvelles initiatives seront aussi envisagées.

Webinaires

- La CAJO a tenu des webinaires pour la première fois en 2015 pour intéresser les intervenants à ses nouveaux programmes et activités. Les webinaires, qui se sont révélés populaires, feront encore partie des stratégies de communication employées en soutien à diverses initiatives de la CAJO, tel que mentionné plus haut. D'autres webinaires se tiendront en 2017 2018 et porteront sur divers sujets de formation et d'information. S'il y a lieu, les enregistrements des webinaires sont archivés et accessibles ligne sur le site Web de la CAJO pour qu'ils puissent faire l'objet d'une évaluation et servir pour consultation ultérieure.

Partenariats

- La CAJO a à cœur d'établir et d'approfondir des partenariats avec les organismes d'application des lois partout en Ontario. Grâce à des communications et à une collaboration permanentes entre la CAJO et les autorités locales d'application des lois, des stratégies efficaces continuent de voir le jour pour atténuer les risques et garantir la sécurité du public. Par exemple, la publication intitulée Application des lois régissant les alcools en Ontario : Guide pour les agents de police a été conçue avec la participation des services de police pour aider les agents de police qui interviennent face à des infractions et font affaire à des établissements pourvus d'un permis.

Initiatives de communication pour 2017 2018

- Dorénavant, des initiatives de communication appuieront certains projets de l'organisme, comme le programme d'information, de formation et de sensibilisation, l'élaboration d'une stratégie complète sur les moyens de communication avec les intervenants, les initiatives de modernisation des secteurs des jeux et des alcools, ainsi que les initiatives permanentes, comme les plans pour devenir un employeur de premier choix et gérer les changements organisationnels.

9.4 Communications internes

Les employés de la CAJO, à l'expertise et aux antécédents diversifiés, œuvrent dans plus de 20 bureaux et sites de jeu de tout l'Ontario. Pour cette raison, la CAJO accorde toujours de l'importance à des communications internes complètes par divers moyens, y compris son nouveau site intranet, des courriels transmis à toute l'organisation et des webdiffusions.

Les assemblées annuelles et les sondages sur la participation des employés et au sein du milieu de travail constituent d'autres occasions de faire circuler l'information et de répondre aux questions des employés. Les technologies soutiennent les efforts de communication interne, grâce aux plateformes collaboratives SharePoint et Team Central, au blogue du directeur général et aux courriels du bureau du directeur général, ainsi que les ateliers, les conférences et les séances de formation régulièrement tenus pour les employés et les cadres. Les nouvelles technologies, comme Microsoft Lync et Skype Entreprise faciliteront à l'interne l'échange d'information et l'efficacité de la connexion par des voies sécurisées.

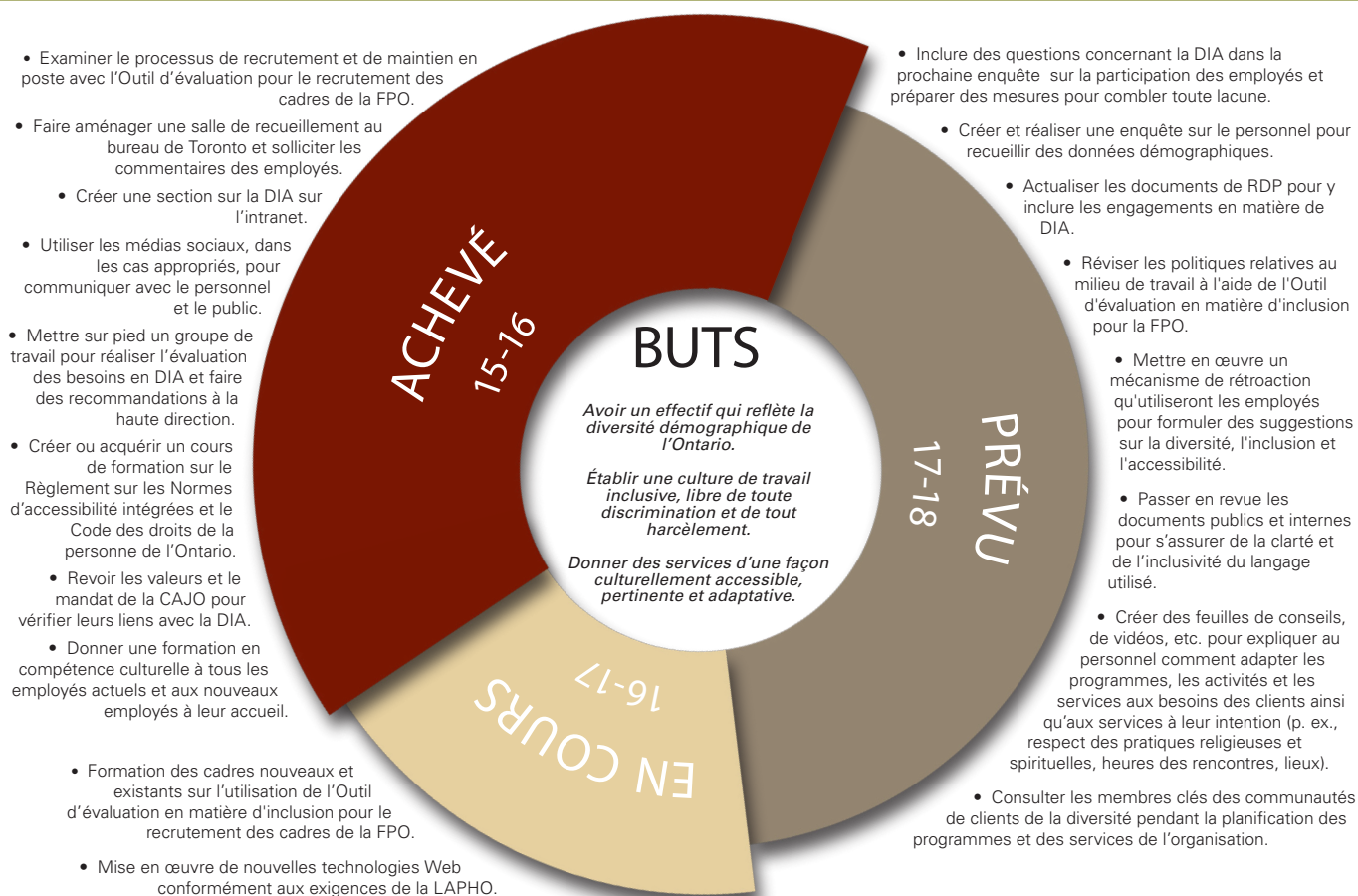
10. Plan sur la diversité et l'inclusion

Le plan 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. Pour un employeur et un fournisseur de services comme la CAJO, l'établissement d'une culture d'inclusion s'inscrit dans les objectifs stratégiques visant à offrir un milieu de travail gratifiant et des services de qualité.

La Commission a donné une formation aux cadres et au personnel sur l'Outil d'évaluation en matière d'inclusion de la fonction publique de l'Ontario, ainsi que six séances sur les compétences culturelles. L'objectif est de faire connaître les enjeux de diversité et d'inclusion au personnel de la CAJO et aux intervenants et de les y sensibiliser.

Plan de diversité, d'inclusion et d'accessibilité

Décembre 2016



En outre, cette stratégie, en mettant l'accessibilité et l'inclusion au cœur des activités de l'organisme, 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 d'honnêteté et d'intégrité et en veillant à l'intérêt public. L'un des objectifs du prochain exercice est de mener une enquête démographique qui permettra de mieux connaître le personnel de la CAJO, puis de préparer l'élaboration de plans en vue de combler les lacunes décelées.

11. 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*. 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 à la poursuite des activités pour 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, ainsi que 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 nombre des exigences qui y sont décrites et a participé à diverses activités, notamment des séances de consultation de personnes handicapées et d'organisations qui leur offrent des services, les représentent ou défendent leurs intérêts. Ces activités ont aidé la CAJO à mieux comprendre les obstacles auxquels font souvent face les personnes handicapées pour accéder aux services. Elles ont façonné les stratégies d'atténuation ainsi que la révision et l'élaboration continues de ses Plan et politiques d'accessibilité.

Plus récemment, un examen des politiques et pratiques d'accessibilité de la CAJO a été entrepris pour vérifier si elles s'accordaient avec celles antérieurement en vigueur à la CCO, dans le cadre de la fusion des deux commissions. Les plans et les politiques de la CAJO ont été actualisés, le cas échéant, pour que les renseignements demeurent accessibles et pour satisfaire aux besoins de tous les intervenants, y compris des personnes handicapées.

De plus, les politiques de formation du personnel de la CAJO sur l'accessibilité ont été actualisées pour tenir compte des modifications aux Normes d'accessibilité pour les services à la clientèle, entrées en vigueur le 1er juillet 2016. Plus précisément, la CAJO a mis à jour ses politiques pour s'assurer que tout nouvel employé ou bénévole de la Commission, ainsi que toute personne qui élabore des politiques ou fournit des produits, des services ou des installations en son nom recevra sa formation sur les Normes d'accessibilité pour les services à la clientèle.

Ces dernières années, la CAJO a mis en œuvre un certain nombre d'initiatives et de politiques permanentes pour s'assurer du respect continu des exigences de la LAPHO ainsi que de l'efficacité de ses politiques. Par exemple, tous les employés actuels et nouveaux 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*. Par l'intranet de la CAJO, ses employés peuvent consulter en tout temps ces ressources et ce matériel de formation, ainsi que des renseignements supplémentaires et des modules de formation en ligne sur l'accessibilité.

La Commission a aussi pris des mesures pour s'assurer que ses employés et le public sont au courant des possibilités d'adaptation pour les personnes handicapées, selon les besoins, afin de favoriser leur participation dans tous les domaines, notamment par 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. Ces mesures incluent le passage en revue et la mise à jour de 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 l'exercice, la CAJO poursuivra la refonte de son site Web et s'assurera de sa conformité avec le niveau AA des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0. De plus amples renseignements sur les activités prévues et continues de la CAJO en matière d'accessibilité se trouvent sur son site Web. Chaque année, la CAJO révisé et met à jour son plan pluriannuel et ses politiques, selon les besoins, pour tenir le public au courant de ses progrès.

12. Plan financier triennal

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.

Le récent élargissement du mandat de la Commission a nécessité un examen stratégique et exhaustif de son cadre de financement. Les premiers travaux sur ce cadre de financement comprennent des propositions liées aux droits qui sont actuellement à l'étude. Les modifications proposées aux droits réglementaires contribuent à mieux les faire correspondre aux coûts de réglementation réels de la CAJO, en tenant compte de l'inflation, et à faire en sorte que la Commission recouvre une plus grande partie de ces coûts.

Revenus de la CAJO (en milliers de dollars)

	Budget 2016 2017	Prévisions de fin d'exercice 2016 2017	Écart (\$)	Budget 2017 2018	Budget 2018 2019	Budget 2019 2020
DROITS						
Liés à l'alcool	9 916,60	9 735,37	(181,23)	11 870,73	14 263,86	15 525,43
Liés au jeu	10 808,85	10 813,11	4,26	11 389,74	11 339,70	11 658,03
Total partiel	20 725,45	20 548,48	(176,97)	23 260,47	25 603,55	27 183,46
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)	5 412,91	5 136,61	(276,30)	4 982,52	4 882,87	4 882,87
Total partiel	5 417,41	5 141,11	(276,30)	4 987,02	4 887,37	4 887,37
Total – droits et redevances	26 142,86	25 689,60	(453,26)	28 247,49	30 490,92	32 070,83

Principales explications concernant les recettes de la CAJO :

- L'écart entre le budget et les prévisions de fin d'exercice 2016 2017 s'explique principalement par les modifications au calendrier de déploiement des ventes de bière, de vin et de cidre dans les épiceries, ainsi que par la baisse des ventes de billets à fenêtres dans l'ensemble de l'industrie.
- Les montants pour les années ultérieures se basent sur l'hypothèse de l'approbation des modifications proposées aux droits. Les droits liés aux jeux incluent les frais d'inscription payés par les soumissionnaires du processus d'approvisionnement pour les regroupements de zones de jeu, ainsi que les frais d'inscription par site de jeu des fournisseurs de services sélectionnés.

Dépenses de la CAJO (en milliers de dollars)

	Budget 2016 2017	Prévisions de fin d'exercice 2016 2017	Écart (\$)	Budget 2017 2018	Budget 2018 2019	Budget 2019 2020
FONCTIONNEMENT						
Traitements et salaires	63 254,40	59 362,36	3 892,04	64 106,30	64 622,90	64 622,90
Avantages sociaux	10 969,40	11 614,98	(645,58)	11 234,40	11 355,40	11 355,40
AUTRES CHARGES DIRECTES DE FONCTIONNEMENT						
Transports et communications	2 912,00	2 296,15	615,85	2 950,00	2 976,30	2 976,30
Services	19 430,60	10 268,71	9 161,89	16 785,18	10 236,46	10 038,46
Fournitures et matériel	1 698,30	1 239,84	458,46	1 698,30	1 698,30	1 698,30
Dépenses brutes	98 264,70	84 782,03	13 482,67	96 774,18	90 889,36	90 691,36
Recouvrements	(68 438,10)	(54 955,43)	(13 482,67)	(65 894,10)	(59 394,10)	394,10
Total	29 826,60	29 826,60	(0,00)	30 880,08	31 495,26	31 297,26

Principales explications concernant les dépenses de la CAJO :

- L'écart entre le budget des dépenses de fonctionnement et les prévisions de fin d'exercice 2016 2017 est dû au roulement de personnel habituel, aux évaluations des admissibilités, aux retards pris dans le programme de modernisation du secteur des jeux à l'OLG et au financement du projet d'immobilisations corporelles de la solution d'assurance en matière de réglementation.
- L'augmentation des dépenses des exercices 2016 2017 et ultérieurs tient compte de la réglementation de la vente de bière et de vin dans les épiceries. L'augmentation des recouvrements inclut les sommes récupérées auprès de l'industrie des courses de chevaux à partir du 1er avril 2016, perçues par la CCO avant son intégration à la CAJO. Les autres charges directes de fonctionnement pour 2016 2017 et 2017 2018 englobent les dépenses ponctuelles liées aux jeux électroniques (2016 2017) et aux évaluations d'admissibilité dans le cadre de la modernisation du secteur des jeux, entièrement recouvrables dans les deux cas.

Immobilisations (en milliers de dollars)						
	Budget 2016 2017	Prévisions de fin d'exercice 2016 2017	Écart (\$)	Budget 2017 2018	Budget 2018 2019	Budget 2019 2020
Matériel de technologie de l'information	173,90	173,90	-	350,00	367,03	480,30
Solution d'assurance en matière de réglementation	4 098,00	5 799,20	(1 701,20)	7 800,85	3 334,10	-
Revenus reportés – Apports	(4 098,00)	(5 799,20)	(1 701,20)	(7 800,85)	(3 334,10)	-

L'écart entre le budget des dépenses d'immobilisations et les prévisions de fin d'exercice 2016 2017 est dû à la mise en œuvre de la solution d'assurance en matière de réglementation, la nouvelle plateforme électronique de prestation de services dont l'achèvement est prévu en 2018 2019. Les dépenses d'immobilisations consacrées à la solution de services en ligne, en 2017 2018 et en 2018 2019, seront révisées à l'approbation des résultats.

13. Mesures et objectifs 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 grâce au ciblage, à la surveillance et à l'évaluation des 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'application d'une méthode d'évaluation du rendement rigoureuse demeure une priorité ces prochaines années pour la CAJO, pour veiller à l'atteinte des objectifs du gouvernement et des objectifs internes de l'organisme.

L'annexe B présente les résultats de 2015–2016 en ce qui a trait aux mesures de rendement du plan stratégique, ainsi que leur lien avec les cinq objectifs stratégiques de la CAJO.

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, on cherche à donner une vue d'ensemble des activités de la CAJO plutôt qu'à en évaluer toutes les facettes. Selon le cadre de planification, l'établissement de mesures de rendement se poursuivra pour les plans de l'organisme et pour ceux des divisions; ces mesures 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.

Annexe A : Conseil d'administration de la CAJO

Nom	Poste	Nomination initiale	Date de début du mandat actuel	Current Term Expiry Date	Residence
Elmer Buchanan	Membre (à temps partiel)	Juillet 2015	22 juillet 2016	21 juillet 2017	Havelock
S. Grace Kerr	Membre (à temps partiel)	Juillet 2007	25 juillet 2016	24 juillet 2017	London
	Vice-présidente (à temps partiel)	Décembre 2013	25 juillet 2016	24 juillet 2017	
Eleanor Meslin	Membre (à temps partiel)	Novembre 2000	19 février 2016	18 février 2017	Toronto
	Présidente (à temps partiel)	Février 2011	19 février 2016	18 février 2017	
Linda Nagel	Membre (à temps partiel)	Décembre 2016	7 décembre 2016	6 décembre 2018	Toronto
Eric Anthony Clear (Tony) Williams	Membre (à temps partiel)	Juillet 2015	22 juillet 2016	21 juillet 2017	Alton

Annexe B : Mesures de rendement

Objectif stratégique	Mesure de rendement	Cible de la planification quinquennale	Résultats 2015–2016
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 %.	89 %
	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 57 %
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 : 32 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).	34 jours
Participation des intervenants	Pourcentage d'intervenants indiquant un niveau élevé de participation à la suite des consultations de la CAJO à l'aide du plan de participation des intervenants.	Pourcentage moyen de 80 % d'intervenants déclarant se sentir engagés/très engagés lors des consultations des intervenants.	86 %
	Nombre de comités et de groupes de travail nationaux et internationaux où la CAJO est représentée.	Augmentation de 5 % de la participation de la CAJO.	Augmentation du nombre de comités et de groupes de travail où la CAJO est représentée, pour passer de 6 à 18.
Qualité du service	Pourcentage de fournisseurs de jeu témoignant d'un très bon ou d'un excellent niveau de prestation des services de mise à l'essai et de laboratoire de la CAJO.	Augmentation du pourcentage de fournisseurs de jeu témoignant d'un très bon ou d'un excellent service pour le faire passer à 75 %.	60 %
	Pourcentage d'exploitants de jeu 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 89 % d'intervenants affirmant que les séances ont approfondi leur connaissance.	94 %

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 (semaines).	Temps moyen requis pour pourvoir les postes vacants conforme ou inférieur à l'objectif interne de la CAJO (9 semaines).	8 semaines
	Nombre d'heures de formation par employé.	Nombre moyen d'heures de formation par employé respectant ou dépassant la cible de la CAJO (15,75 jours).	16 jours

