

Plan d'activités du 1er avril 2020 au 31 mars 2023



CAJO

Commission des alcools
et des jeux de l'Ontario

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario
90, avenue Sheppard Est, Bureau 200
Toronto, ON, M2N 0A4
(416) 326-8700
www.agco.ca/fr
customer.service@agco.ca

Approuvé par le conseil d'administration de la CAJO
19 décembre 2018

1. Résumé

L'année 2018 a marqué une étape importante pour la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), qui a célébré son 20^e anniversaire avec fierté le 22 février 2018. L'année a été occupée pour la CAJO, mais aussi profitable. Le présent plan d'activités souligne les réalisations de la Commission au cours de la dernière année, y compris les changements transformationnels qu'elle a entrepris en vue de moderniser son approche de réglementation, ses processus et son milieu de travail. De plus, le plan définit la voie à suivre en 2019-2020 et 2020-2021, qui s'annonce très prometteuse pour la CAJO.

Le gouvernement de l'Ontario a clairement exprimé son désir de stimuler le développement économique en Ontario, notamment en allégeant le fardeau administratif et réglementaire des entreprises. La CAJO poursuit sa grande transformation visant à améliorer ses services et à donner une plus grande marge de manœuvre aux industries qu'elle régit, tout en continuant de les réglementer de sorte qu'elles respectent les principes de l'honnêteté et de l'intégrité et qu'elles veillent à l'intérêt public. Elle aura ces objectifs en tête au moment d'élaborer et de mettre en œuvre sa structure de délivrance de licences pour la vente de cannabis récréatif en magasin.

La CAJO a mis à jour son plan stratégique pour y inclure ses trois objectifs stratégiques : être un organisme de réglementation moderne, garantir l'excellence du service et mettre l'accent sur les personnes. 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 fonder les décisions et les politiques sur des données probantes, à réduire le fardeau administratif des entreprises et à accroître les choix offerts aux consommateurs, et ils en appuient la réalisation.

La transition vers une réglementation fondée sur le risque, sur les résultats et sur la conformité ainsi que l'adoption de ce modèle dans le secteur du cannabis ont donné une plus grande souplesse aux entités réglementées dans leur façon de respecter les règlements. En outre, ces démarches ont permis à la CAJO de gérer les risques plus efficacement tout en privilégiant les ressources pour que sa réglementation soit équitable et bien adaptée, et qu'elle protège l'intérêt public.

L'engagement de la CAJO concernant la participation des intervenants demeure au centre de ses activités. Cette stratégie lui a permis de sensibiliser les intervenants à ses principales initiatives et d'établir un consensus quant à l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes. Elle l'a aussi aidée à contribuer aux grands objectifs du gouvernement, comme l'uniformisation des heures de vente d'alcool le dimanche.

La CAJO poursuivra ses efforts de modernisation conformément à son plan stratégique grâce à diverses initiatives importantes, notamment en poursuivant la mise en œuvre d'iCAJO, sa nouvelle plateforme électronique de prestation de services pour la délivrance des licences et des permis ainsi que les inscriptions dans les secteurs réglementés. Depuis le 19 novembre 2018, les personnes et entités inscrites pour les loteries et les jeux de l'Ontario peuvent effectuer toutes leurs transactions avec la CAJO en ligne. La CAJO se prépare à lancer les phases de mise en œuvre du portail pour le cannabis et les courses de chevaux au cours de la prochaine année. Dès le début de 2019, il sera possible de demander et d'obtenir tous les permis d'alcool en ligne sur iCAJO.

La CAJO redéfinit ses objectifs stratégiques pour la première année de son nouveau plan quinquennal, en continuant de moderniser ses fonctions de réglementation et ses fonctions opérationnelles à l'appui des objectifs du gouvernement. De plus, la CAJO continue de s'efforcer de remplir son mandat toujours plus large consistant à réglementer les secteurs complexes des alcools, des jeux, des courses de chevaux et de la vente de cannabis récréatif en magasin en Ontario.

Voici certaines des principales réalisations récentes de la CAJO à l'égard des objectifs stratégiques et des engagements pris dans le plan d'activités :

Organisme de réglementation moderne

- La CAJO s'est empressée d'établir le processus de délivrance de licences pour les détaillants privés de cannabis après que la loi a été promulguée et travaillera en étroite collaboration avec le gouvernement pour permettre, comme prévu, à ces détaillants d'obtenir leur licence et d'ouvrir leur magasin dès avril 2019.
- La CAJO a collaboré avec la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) pour mettre en œuvre la stratégie globale de modernisation, y compris l'inscription de nouveaux exploitants de casinos du secteur privé, et elle a contribué aux principaux volets de la stratégie de modernisation de la plateforme joueur et de la loterie.
- La CAJO a modifié diverses politiques relatives aux fabricants d'alcool. Elle a notamment supprimé la limite pour les promotions à valeur ajoutée, supprimé l'obligation pour les magasins de détail externes d'établissements vinicoles pourvus d'un permis de fermer leurs portes certains jours fériés, donné

- l'autorisation aux distilleries de demander un permis de vente au verre, élargi l'éventail des vins pouvant être vendus dans les marchés de producteurs pour y inclure l'hydromel et le vin d'érable, autorisé la vente de vin fait à partir de raisin ou de produits du raisin importés dans des magasins de détail sur les lieux d'établissements vinicoles (mélange de vins importés et domestiques), et uniformisé les heures de vente d'alcool le dimanche.
- Dans le cadre du projet *Aller de l'avant : la réglementation des courses de chevaux en Ontario* et après un processus de consultation exhaustif auprès de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario, la CAJO a apporté des modifications aux processus du Programme de contrôle anti-dopage des chevaux ainsi qu'aux règles sur les courses, y compris l'intégration d'une nouvelle norme relative aux températures dans les hippodromes. Une version à jour des règles sur les courses a été publiée à l'automne 2018. La version en ligne des règles est en voie d'élaboration et devrait être publiée en 2019.
- Au moment de lancer la phase 2 du cadre de réglementation des tombolas électroniques en novembre 2018, la CAJO a annoncé qu'elle élargissait le cadre afin d'alléger le fardeau administratif des organismes de bienfaisance et des organisations religieuses de l'Ontario, leur donnant ainsi plus de souplesse dans la mise sur pied et la gestion de tombolas.

Excellence du service

- La CAJO a continué de moderniser son modèle de prestation de services par la mise en œuvre progressive du portail Web iCAJO, y compris la mise en œuvre de nouvelles phases en 2018.
 - La phase 2, lancée en janvier 2018, visait les demandes pour divers permis d'alcool, comme les permis de vente d'alcool, les permis de représentant de fabricant, les permis de centre de fermentation libre-service et les permis de services de livraison d'alcool.
 - La phase 3, lancée en novembre 2018, visait notamment les services pour les préposés au jeu et les détaillants de produits de loterie.
- La CAJO a lancé une nouvelle politique de traitement des plaintes et des demandes de renseignements pour clarifier la façon dont elle doit recevoir et traiter les plaintes et les demandes de renseignements, et pour confirmer son intention d'utiliser l'information obtenue en vue d'améliorer continuellement ses services.
- La CAJO a conçu des webinaires d'information qu'elle offre aux intervenants de l'industrie visés par la nouvelle politique.

Accent sur les personnes

- Dans le cadre de son initiative de conception organisationnelle, la CAJO étudie les façons d'optimiser sa structure en l'assouplissant et en la dynamisant. Elle veut ainsi veiller à ce que sa structure lui permette de respecter ses priorités stratégiques, d'offrir les meilleurs services possible, ainsi que de prévoir les bouleversements et les changements internes et externes et de s'y adapter.
- La première étape du programme de télétravail a été lancée pour donner aux employés la possibilité de travailler d'un lieu différent à temps partiel, lorsque leurs tâches et fonctions le permettent.
- Dans le cadre de l'initiative CAJO Avenir, qui vise à opérer une transformation au sein de la Commission, les employés ont été appelés à préparer et à donner une présentation sur un thème précis. La présentation sur l'établissement de relations stratégiques et celle sur la responsabilisation des gens et la promotion de la croissance ont suscité beaucoup d'intérêt.
- En réponse aux commentaires reçus lors du sondage sur la participation des employés, la CAJO s'est engagée à élaborer des plans d'action axés sur deux thèmes : les occasions d'adopter et de mettre en pratique des idées ainsi que l'efficience et l'efficacité des structures et des méthodes de travail.
- La CAJO a tenu sa toute première série d'assemblées virtuelles visant à rassembler son personnel des quatre coins de la province pendant une semaine, grâce à des séances interactives diffusées en continu, à des journées thématiques au contenu personnalisé, à des présentations enregistrées et à une plateforme de médias sociaux permettant de répondre aux questions. Ces assemblées étaient une façon moderne et rentable de mobiliser les employés de l'Ontario.

2. Mandat

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

Depuis la création de la CAJO en 1998, son mandat n'a cessé d'évoluer pour favoriser la croissance globale en Ontario des secteurs des alcools, des jeux et, depuis peu, des courses de chevaux et de la vente de cannabis récréatif en magasin. La CAJO doit assouplir et adapter son approche de réglementation en conséquence pour continuer de réglementer efficacement les secteurs dont elle est responsable, toujours en agissant dans l'intérêt du public et en respectant les principes de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité sociale, selon ce qui est prescrit dans les dispositions législatives applicables.

Le plan stratégique de la CAJO définit sa vision, ses objectifs et les principaux engagements qu'elle a pris pour remplir son mandat de réglementation et aider le gouvernement de l'Ontario à respecter ses priorités, soit :

- travailler plus fort, plus judicieusement et plus efficacement;
- réduire le fardeau réglementaire;
- respecter les consommateurs en ayant confiance qu'ils feront les choix responsables leur convenant le mieux.

En tant qu'organisme de la Couronne qui relève du MPG, la CAJO s'est fixé comme objectif stratégique de mettre l'accent sur les personnes, ce qui reflète les valeurs de collaboration, de respect, d'intégrité et d'inclusion prônées par le MPG. L'objectif stratégique visant l'excellence du service reflète quant à lui l'engagement du MPG envers l'excellence du service et envers la reddition de comptes. La vision du MPG, soit celle d'un système de justice novateur, durable et adapté qui inspire confiance au public et qui fait respecter la primauté du droit, a inspiré la vision de la CAJO d'être un organisme de réglementation exceptionnel, proactif et socialement responsable.

Voici ce que la CAJO est chargée d'administrer :

- Loi sur les permis d'alcool*
- Loi de 2000 sur le contenu et l'étiquetage du vin*
- Loi sur les alcools* [alinéas 3 (1) b), e), e.1), f), g); alinéa 3 (2) a); paragraphes 3.0.1 (1) et (2); paragraphes 3.0.3 (1), (2), (3) et (5); article 4.1]
 - Règlement 717 [paragraphes 3 (1) et (2)]
 - Règlement 232/16 [articles 5 et 6; paragraphe 34 (2)]

- *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*
- Décret 1413/08 sur la délivrance de licences de loterie à des organismes de bienfaisance (tel que modifié)
- *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux*
- *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis*
- *Loi de 1996 sur la réglementation des alcools, du cannabis et des jeux et la protection du public* [partie I]

Harmonisation de la CAJO avec les priorités gouvernementales et ministérielles

Priorités du gouvernement

Travailler plus fort, plus judicieusement et plus efficacement

Réduire le fardeau réglementaire

Respecter les consommateurs

Valeurs du ministère du Procureur général

Responsabilité

Collaboration

Courage

Inclusion

Intégrité

Respect

Orientation stratégique de la CAJO

Vision: être un organisme de réglementation de premier ordre innovateur, proactif et responsable

Mandate: réglementer les secteurs en respectant les principes de l'honnêteté et de l'intégrité tout en veillant à l'intérêt public

Objectifs stratégiques de la CAJO

Organisme de réglementation moderne

Excellence du service

Accent sur les personnes

[Version texte](#)

3. Aperçu des programmes et des activités

La CAJO surveille, favorise et assure le respect des 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. Les activités suivantes permettent à la CAJO de bien remplir son mandat à l'égard des secteurs des alcools, des jeux, des courses de chevaux et de la vente de cannabis récréatif en magasin en Ontario :

- Délivrer des permis aux établissements qui vendent ou servent de l'alcool, aux services de livraison d'alcool, aux fabricants d'alcool, à leurs représentants, aux représentants de fabricants étrangers et aux centres de fermentation libre-service, et les réglementer.
- Administrer le programme des permis de circonstance.
- 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).
- Autoriser les épiceries à vendre au détail de l'alcool au public.
- Inscrire les exploitants, les fournisseurs, les détaillants, les vendeurs et les préposés au jeu dans les secteurs des loteries et des jeux.
- Administrer, en collaboration avec les autorités compétentes des municipalités et des Premières Nations, le cadre de réglementation 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 pour les jeux de hasard organisés durant des foires et des expositions.
- Approuver les règles du jeu ou les changements aux règles du jeu en ce qui a trait aux jeux de hasard mis sur pied et administrés par la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG).
- Interdire à certaines personnes l'accès aux établissements de jeu de l'Ontario en vertu de la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*.
- Réglementer les courses de chevaux ayant lieu dans les hippodromes licenciés de l'Ontario en vertu des règles sur les courses de chevaux de races Thoroughbred, Standardbred et quarter horse, et exercer ses pouvoirs relatifs à la gouvernance générale des courses de chevaux en Ontario.
- Favoriser la sécurité et l'uniformité pour les participants aux 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 et par les hippodromes et les salles de paris, ainsi que soumettre les auteurs de demande à des contrôles préalables et à des enquêtes de diligence raisonnable.
- Délivrer des licences aux intervenants du secteur de la vente de cannabis récréatif en magasin, y compris aux détaillants, aux gérants de détaillants et aux points de vente, et les réglementer.

Activités de conformité

- Inspecter et surveiller les établissements pourvus d'un permis afin de s'assurer qu'ils respectent la *Loi sur les permis d'alcool* et ses règlements.
- Inspecter et surveiller les épiceries autorisées afin de s'assurer qu'elles respectent la *Loi sur les permis d'alcool*, le Règlement 232/16 pris en application de la *Loi sur les alcools* ainsi que les modalités pertinentes.
- Inspecter et surveiller les casinos, les activités et les installations de jeu de bienfaisance et les points 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 et aux inscriptions ainsi que les exigences établies par le registrateur des alcools, des jeux et des courses soient respectés.
- Mettre à l'essai les machines à sous et les systèmes de gestion des jeux et des loteries, les approuver et les surveiller.
- Offrir une formation à tous les secteurs et aux entités réglementées pour qu'ils comprennent bien les obligations qui leur incombent en vertu de la réglementation et pour améliorer leur conformité générale.
- Mener des enquêtes sur les violations présumées des règles sur les courses, 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 entourant les 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 destinés aux chevaux, y compris recenser les particuliers et les entreprises qui sont responsables directement et indirectement de la présence de drogues et de médicaments équine 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 d'intervention contre la toxicomanie, qui s'adresse aux participants aux courses de chevaux et qui est conçu pour détecter et décourager l'abus d'alcool ou d'autres drogues et pour offrir des programmes d'intervention, de réhabilitation et de soutien aux personnes qui ont des problèmes d'abus d'alcool ou d'autres drogues.
- Favoriser la santé et le bien-être des chevaux et des participants aux courses de chevaux.
- Assurer la vente sécuritaire, responsable et légale du cannabis en conformité avec la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis*.

Appels

- Entendre les appels concernant les décisions rendues par les juges, les commissaires et les officiels de courses en vertu des règles sur les courses.
(Remarque : La responsabilité des appels incombe toutefois au Comité d'appel des courses de chevaux, qui est un tribunal décisionnel indépendant dont les membres sont nommés par le Conseil d'administration de la CAJO.)

Arbitrage

- Arbitrer les différends relatifs aux loteries.

4. Analyse environnementale et risques pour l'environnement

Les secteurs des alcools, des jeux, des courses de chevaux et du cannabis de l'Ontario sont de plus en plus complexes, dynamiques et mondialisés. Par conséquent, la CAJO doit adapter son approche de réglementation tout en conservant la confiance du public à l'égard de son mandat de réglementation de ces secteurs. Notamment, ceux-ci 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 et de cannabis, le jeu et les courses de chevaux causent 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 secteurs, la responsabilité sociale, les intervenants et le gouvernement lorsqu'elle envisage et recommande des modifications aux lois, aux règlements ou aux politiques et qu'elle établit des programmes et des stratégies de réglementation.

Comme d'autres organismes du secteur public, la CAJO est confrontée à la difficulté de gérer un mandat toujours plus large, souvent sans augmentation proportionnelle de ses ressources. Depuis quelques années, elle prend en charge la réglementation de nouvelles industries, comme celles des courses de chevaux et de la vente au détail de cannabis par le secteur privé, 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 impérieuse 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 contexte opérationnel.

4.1 Facteurs externes

Orientation du gouvernement de l'Ontario – Discours du Trône et exposé économique d'automne

Lors du Discours du Trône de juillet 2018, le gouvernement de l'Ontario a établi ses priorités pour la session parlementaire. Le discours mettait l'accent sur l'utilisation intelligente et efficace des ressources publiques et sur le respect des choix que font les consommateurs. Le gouvernement a aussi souligné le besoin de réduire le fardeau réglementaire des entreprises ontariennes. Plus précisément, il a réitéré son engagement à autoriser la vente de bière et de vin dans les dépanneurs, les épiceries et les magasins à grande surface.

La CAJO a pris bonne note du rapport de septembre 2018 intitulé *Gestion de la transformation – Un plan d'action pour la modernisation de l'Ontario*. Elle harmonisera ses activités avec les priorités définies dans le rapport visant à mettre en œuvre un gouvernement ontarien modernisé. Dans le document *Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario 2018*, le gouvernement a réitéré son objectif de réduire le fardeau réglementaire des entreprises et son engagement à moderniser les règles s'appliquant à la vente au détail et à la consommation d'alcool, en plus de présenter son plan visant à proposer des options pour la vente de bière et de vin dans les dépanneurs et les magasins à grande surface. Comme première étape immédiate de modernisation, la CAJO a annoncé l'uniformisation des heures de vente d'alcool pour les magasins The Beer Store, les magasins de la LCBO et d'autres détaillants autorisés, comme les épiceries et les magasins-agences, leur permettant ainsi de vendre de l'alcool tous les jours de 9 h à 23 h.

Modifications législatives en Ontario

En décembre 2017, le gouvernement de l'Ontario a adopté la *Loi de 2017 sur le contrôle du cannabis* à la suite de la légalisation du cannabis récréatif par le gouvernement fédéral. En octobre 2018, l'Ontario a adopté la *Loi de 2018 modifiant des lois en ce qui concerne le cannabis*. En partie, cette loi a mené à l'élaboration de la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis*, qui servira de base au système de vente de cannabis récréatif en magasin en Ontario. La CAJO

contribue à la création et à la mise en place de ce modèle de délivrance de licences pour le secteur privé afin de créer un marché socialement responsable qui soutiendra la concurrence du marché illégal. La CAJO continuera de mettre à profit son expertise en matière de réglementation pour se préparer à l'ouverture de magasins de vente de cannabis récréatif en avril 2019.

Modifications législatives à l'échelle fédérale

Le gouvernement fédéral a légalisé le cannabis récréatif au Canada avec l'adoption de la *Loi sur le cannabis*, entrée en vigueur le 17 octobre 2018. En Ontario, le Secrétariat de la légalisation du cannabis continue de coordonner et d'uniformiser les lois, les règlements et les politiques de la province depuis la légalisation. Comme mentionné ci-dessus, la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis*, récemment adoptée, prévoit la réglementation de la vente de cannabis récréatif en magasin.

Modernisation du secteur des jeux à l'OLG

L'OLG continue à mettre en œuvre son initiative de modernisation du secteur des jeux, articulée autour de trois priorités : être un organisme davantage axé sur la clientèle, faire affaire avec des fournisseurs qualifiés pour l'exploitation courante des jeux, et renouveler son rôle quant à la mise sur pied, à l'administration et à 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 continueront de collaborer pendant la mise en œuvre de la stratégie de modernisation. La stratégie prévoit notamment une participation accrue du secteur privé, l'intégration de nouveaux fournisseurs de services relatifs au jeu, l'offre de nouveaux sites et canaux pour les jeux, les ventes multicaisses de produits de loterie, la rationalisation des activités de jeu en général et un accent accru sur la protection des consommateurs et le jeu responsable.

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 applique la stratégie de gouvernement ouvert à plusieurs de ses activités, y compris à la mise en œuvre de son cadre relatif à la participation des intervenants et au respect de ses engagements pris conformément à la Directive sur les données ouvertes. Dans le cadre de ces engagements, elle a publié une liste d'ensembles de données dont elle a la garde et le contrôle, et au cours de la prochaine année, elle continuera de rendre ses ensembles de données accessibles au public sur son site Web selon le principe des données ouvertes par défaut.

Initiative l'Ontario ouvert aux affaires et développement économique

L'Ontario ouvert aux affaires est une initiative prioritaire à l'échelle du gouvernement qui 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 continue 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'approche fondée sur des normes comme cadre de réglementation du secteur des jeux, par exemple, donne aux exploitants et aux entreprises une plus grande marge de manœuvre pour s'adapter à l'évolution du marché et 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. En ce qui a trait à la vente de cannabis récréatif en magasin, l'offre d'une certaine flexibilité aux exploitants est l'un des objectifs majeurs de l'élaboration et de la mise en œuvre du modèle de réglementation.

L'atteinte de ces objectifs est 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, le ministère des Transports, la Société ontarienne du cannabis, l'OLG et la LCBO.

Responsabilité sociale : attitudes sociales en évolution

Dans le cadre de ses efforts soutenus pour poursuivre sa modernisation en tant qu'organisme de réglementation en tenant mieux compte des industries qu'elle réglemente 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, du cannabis, des jeux et des courses de chevaux. 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. Dans l'industrie des courses de chevaux, la CAJO collabore avec ses partenaires à l'élaboration d'une règle fondée sur des normes pour la gestion des commotions cérébrales. En outre, dans le cadre de la réglementation de la vente de cannabis récréatif en magasin, la CAJO travaillera avec l'industrie pour décider des mesures à prendre afin de promouvoir la responsabilité sociale dans ce secteur d'activité.

Nouveaux enjeux et nouvelles tendances dans les industries

La CAJO continuera de se tenir au courant des enjeux concernant les domaines non réglementés des secteurs qu'elle régit, comme 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 des lois et les intervenants pour relever les nouveaux défis.

4.2 Facteurs internes

Élargissement du mandat de réglementation de la CAJO

L'évolution du marché dans les secteurs des alcools et des jeux ainsi que la mise en œuvre d'initiatives gouvernementales et de réformes de lois et de règlements,

comme pour la légalisation du cannabis récréatif, ont continué à renforcer l'autorité de la CAJO en matière de réglementation. Afin d'alléger les pressions sur le plan financier et opérationnel qui découlent de 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 respecter l'objectif du gouvernement d'améliorer l'efficacité de la réglementation. Parmi ses initiatives, 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 une nouvelle approche de réglementation axée 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.

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

La CAJO continuera d'actualiser sa stratégie d'information, de formation et de sensibilisation ainsi que d'améliorer et de renforcer sa démarche à cet égard 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 mieux faire suite aux commentaires des intervenants concernant les options, possibilités et priorités futures d'un point de vue éducatif.

De nouveaux programmes seront envisagés pour renseigner les intervenants sur les lois qui les concernent et les aider à les comprendre, y compris des webinaires sur la délivrance de licences liées au cannabis. Ces programmes pourraient être financés en tout ou en partie grâce aux sommes provenant de l'évaluation des ordres de paiement d'amendes. La CAJO continuera d'utiliser ces fonds pour améliorer l'information qu'elle donne aux titulaires de permis et de licence ainsi qu'aux personnes et entités inscrites et ainsi faciliter le respect des règlements et pour examiner les demandes de financement des organisations d'intervenants externes pour des initiatives qui cadre avec les objectifs généraux de son programme d'information, de formation et de sensibilisation.

Main-d'œuvre qualifiée

Pour réussir la transformation de son approche de réglementation et de ses processus, la CAJO doit absolument établir et maintenir un milieu de travail gratifiant où le haut niveau de rendement est encouragé, valorisé et reconnu, et où des pratiques de gestion du changement sont comprises et intégrées à toutes les initiatives. En continuant d'investir dans le développement du leadership et le coaching, la CAJO prépare ses dirigeants à bien gérer les changements transformationnels importants opérés à l'échelle de l'organisme.

En outre, la CAJO a adopté une approche proactive afin d'attirer et de maintenir en poste du personnel hautement qualifié pour remplir son mandat. Par exemple, son initiative Gestionnaires 2020 met l'accent sur le perfectionnement et le recrutement de dirigeants qui sont axés sur les personnes plutôt que sur les processus. En outre, la CAJO modifie sa culture pour s'assurer que ses cadres obtiennent des postes de direction en fonction de leurs compétences et de leur capacité à bien gérer des personnes.

Planification stratégique

La CAJO a examiné le plan stratégique établi en 2013 pour savoir si l'orientation stratégique choisie guidait toujours l'organisme sur la bonne voie. Elle a mené des consultations internes à propos des possibilités et des défis à venir et s'est assuré que le plan est adapté aux priorités du gouvernement visant à réduire les formalités administratives et à accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilisation. Il en résulte un plan stratégique à jour qui comprend un nouvel énoncé de vision, des objectifs stratégiques redéfinis (être un organisme de réglementation moderne, garantir l'excellence du service et mettre l'accent sur les personnes) et les principaux engagements visant à atteindre chacun de ces objectifs.

À l'instar de l'ancien plan, le nouveau plan repose sur un processus de planification des activités renforcé et une approche intégrée à l'égard de l'évaluation du rendement pour s'assurer que les initiatives actuelles et futures appuient la réalisation des objectifs stratégiques de la CAJO : être mieux à même de s'acquitter des responsabilités accrues qui lui incombent, trouver des façons d'améliorer son approche de réglementation et respecter les priorités stratégiques de son conseil d'administration. Le processus permanent de remaniement stratégique des initiatives clés et des principales activités de réglementation du plan stratégique permet à la CAJO de s'adapter rapidement aux nouvelles initiatives et priorités du gouvernement.

4.3 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 donne une vue d'ensemble des risques. Un atelier annuel sur les risques permet à la haute direction de cerner et d'évaluer les principaux risques courus par la CAJO et de prévoir des mesures pour les classer en ordre de priorité et les atténuer. Ces risques sont réévalués au moins chaque trimestre en fonction de leur évolution. La CAJO intègre des activités d'évaluation des risques à ses processus de planification stratégique et interne pour tenir compte des risques que comportent ses objectifs et ses plans. Les résultats de ces activités lui sont fort utiles pour l'élaboration de son plan de vérification et d'évaluation. Le cadre et les processus qui s'y rapportent sont supervisés par le Conseil d'administration de la CAJO, qui offre des suggestions pertinentes.

Le cadre aide la CAJO à cerner les risques potentiels ou actuels et permet à son conseil d'administration d'assurer la détermination, l'évaluation et la surveillance régulières des risques. Voilà la base d'une gestion des risques systématique, rigoureuse et intégrée.

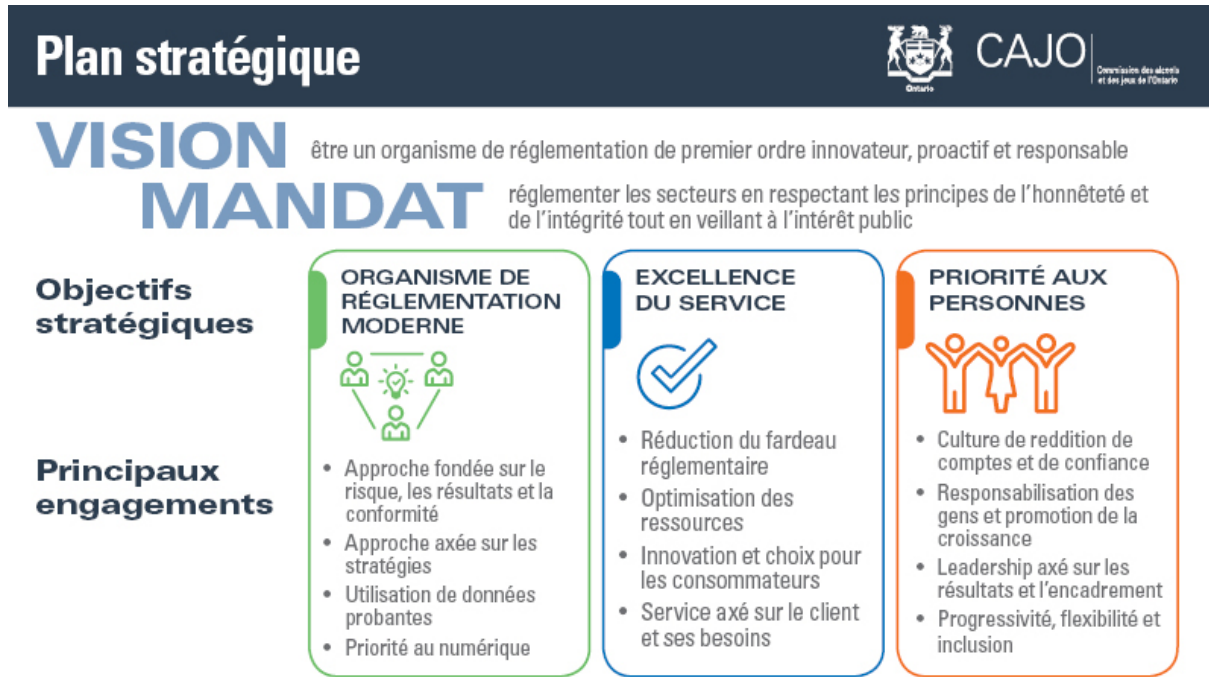
Le cadre continuera d'orienter les processus de prise de décisions liées à la gestion pendant l'élaboration de plans stratégiques et pendant les activités de planification internes. Il s'ensuit que la CAJO comprend bien ses risques professionnels et opérationnels et les gère suivant un degré d'exposition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

5. Orientation stratégique et plan de mise en œuvre

5.1 Orientation stratégique

Le cadre actualisé du plan stratégique intègre la vision et les objectifs stratégiques de l'organisme. La CAJO concrétisera sa vision d'être un organisme de réglementation de premier ordre innovateur, proactif et socialement responsable grâce à ses trois objectifs stratégiques : être un organisme de réglementation moderne, garantir l'excellence du service et mettre l'accent sur les personnes. Chaque objectif stratégique est associé à plusieurs grands engagements. Un organisme de réglementation moderne doit mettre en place une réglementation fondée sur les stratégies, tout en mettant l'accent sur les risques, les résultats et la conformité. L'excellence du service concerne la façon dont la CAJO conçoit et fournit ses services. Elle repose sur l'optimisation des ressources, la réduction du fardeau réglementaire des industries réglementées par la CAJO et la satisfaction des besoins des clients. Un organisme qui met l'accent sur les personnes doit respecter son engagement à responsabiliser les gens, à favoriser la croissance et à établir une culture de reddition de comptes et de confiance.

Le plan stratégique de la CAJO a été conçu dans le but de servir de feuille de route pour la concrétisation de ces grands engagements et suppose l'anticipation des possibilités et des défis au sein de l'environnement opérationnel de la CAJO. Rappelons que chaque objectif stratégique est appuyé par de grands engagements qui contribuent à orienter le choix, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies et des initiatives, ainsi que l'établissement des priorités.



[Version texte](#)

5.2 Principales initiatives prévues

De nombreuses grandes initiatives sont en cours ou prévues pour la prochaine année et les années suivantes. Ces initiatives témoignent de l'appui de la CAJO envers les priorités gouvernementales et de sa volonté de réaliser son plan stratégique, en plus d'être étroitement liées aux facteurs externes définis précédemment dans la section « Analyse environnementale et risques pour l'environnement ».

Organisme de réglementation moderne

Vente de cannabis récréatif en magasin : La CAJO s'engage à aider le gouvernement de l'Ontario à mettre en œuvre le cadre de légalisation du cannabis par loi fédérale. La CAJO procède à l'intégration du secteur de la vente au détail de cannabis récréatif en magasin à ses activités en permettant l'envoi de demandes en ligne sur le portail iCAJO, ainsi qu'en recrutant et en formant des employés responsables des licences et de la conformité.

Modernisation du secteur des alcools : La CAJO sera prête à appuyer toute autre directive du gouvernement visant à moderniser les règles applicables à la vente au détail et à la consommation de boissons alcoolisées, y compris à autoriser la vente de bière et de vin dans les dépanneurs et les magasins à grande surface.

Modernisation de l'OLG : La CAJO continue de travailler avec l'OLG à la mise en œuvre de la stratégie globale de modernisation. La CAJO harmonisera ses efforts et ses activités avec son approche de réglementation moderne afin qu'ils soient fondés sur le risque, les résultats et la conformité.

Courses de chevaux : La CAJO souhaite moderniser les dispositions réglementaires qui régissent les courses de chevaux en Ontario de sorte qu'elles concordent avec son orientation modernisée et fondée sur le risque, les résultats et la conformité. Elle veut ainsi simplifier et assouplir le cadre de réglementation des courses de chevaux. De plus, elle s'efforcera de maintenir son engagement ferme envers le secteur et d'améliorer la façon dont elle communique avec lui.

Modernisation du secteur des jeux de bienfaisance : En collaboration avec le secteur des jeux de bienfaisance, la CAJO continuera d'examiner des occasions de favoriser la modernisation du secteur, y compris la mise en place progressive de tombolas électroniques. 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.

Renseignements sur la réglementation et innovation : La CAJO continue de prioriser les renseignements sur la réglementation en insistant davantage sur l'importance de l'analyse de données comme moyen d'accroître l'efficacité et l'efficacité de la surveillance réglementaire. Cette initiative favorise la conception de politiques et de programmes fondés sur des données probantes qui contribueront au caractère novateur des approches de réglementation de la CAJO.

Excellence du service

CAJO 2020 : Cette initiative repose sur la vision d’une réglementation intégrée, interactive, intuitive et hautement efficace pour encadrer les secteurs des alcools, des jeux, de la vente au détail de cannabis en magasin et des courses de chevaux. Elle vise à servir l’intérêt du public en favorisant des approches de réglementation fondées sur la consultation et le risque qui améliorent la conformité, accroissent la confiance du public et favorisent les relations commerciales. Elle vise également à faire de la CAJO un employeur de premier choix qui soutient et fait participer activement une main-d’œuvre hautement compétente. En outre, elle permet d’envisager une culture agile qui optimise l’utilisation des technologies et favorise l’innovation, la collaboration et le service exceptionnel.

Portail en ligne iCAJO : La mise en œuvre progressive d’iCAJO se poursuit. En 2018, les services de délivrance de licences pour la vente de cannabis récréatif en magasin ont été intégrés au portail. À la fin du printemps 2019, il sera possible de demander d’autres types de permis et licences pour les jeux. Les transactions relatives aux courses de chevaux pourront aussi être effectuées en ligne.

Principes clés de l’initiative CAJO 2020

- **Intégration des fonctions** : Intégrer les processus, les rôles et les fonctions de tous les secteurs d’activité et, autant que possible, adopter une approche universelle.
- **Amélioration du service à la clientèle** : Renforcer le modèle de service à la clientèle en accordant un rôle de premier plan au Service à la clientèle pour ce qui est de gérer les interactions avec les clients et d’offrir une expérience client uniforme dans tous les secteurs d’activité.
- **Services numériques par défaut** : Adopter un modèle de prestation de services numérique par défaut qui maximise les possibilités d’offrir des services électroniques rationalisés qui, dans la mesure du possible, peuvent être autogérés par les titulaires de permis et de licence ainsi que les personnes et entités inscrites.
- **Présence régionale** : Continuer d’assurer une présence dans les régions à l’échelle de la province.

Accent sur les personnes

Conception organisationnelle : La CAJO souhaite assouplir et dynamiser ses structures et systèmes de façon à améliorer la prestation de ses services, à respecter ses priorités stratégiques, ainsi qu’à prévoir les bouleversements et les changements internes et externes et à s’y adapter.

CAJO Avenir : Cette initiative continuera à opérer au sein de la CAJO une transformation qui lui permettra de concrétiser sa vision stratégique, de répondre aux attentes croissantes de la population et des employés ainsi que de suivre l’évolution rapide des perspectives et des défis de l’ère numérique. Il s’agit d’écouter les membres de l’organisme, de donner un meilleur sens à leur travail, de créer des espaces réceptifs aux idées novatrices et d’essayer de reproduire les exemples de réussite internes.

5.3 Plan de mise en œuvre

Le processus de planification amélioré de la CAJO met en correspondance ses principales initiatives et ses trois objectifs stratégiques. Cette approche garantit que les initiatives en cours et 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.

Le plan général de la CAJO présente ses principales initiatives, y compris les responsables de projets, les principaux engagements et les résultats attendus. Le bilan des initiatives du plan général est mis à jour et communiqué au directeur général et au Conseil d’administration de la CAJO tous les trois mois.

En outre, la planification à l’échelle des divisions a été adaptée au plan stratégique de l’organisme. Les plans des divisions précisent non seulement les initiatives à l’échelle de l’organisme, mais aussi les initiatives à l’échelle des divisions qui contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques de l’organisme.

5.4 Comité d’appel des courses de chevaux

Le Comité d’appel des courses de chevaux (CACC ou Comité), qui en est à sa troisième année d’existence, continue de mettre l’accent sur l’offre d’un processus équitable, transparent et accessible aux parties. Au cours de la prochaine année, le CACC s’efforcera de poursuivre sur sa lancée en continuant à chercher des façons d’améliorer l’efficacité et l’efficacité de ses activités. Parmi les initiatives qu’il envisagera, citons la tenue d’un examen approfondi de ses Règles de procédure, qui comprendra une consultation ciblée auprès des parties et des représentants clés souvent présents devant le Comité. Les Règles de procédure du CACC, qui régissent les affaires en instance devant le Comité, ont été établies au moment de la mise sur pied du tribunal en avril 2016. Depuis, elles ont été mises à jour deux fois, en octobre 2016 et en novembre 2017, pour tenir compte de certains changements administratifs et régler des problèmes mineurs. Le Comité reconnaît l’importance du processus de consultation auprès des intervenants et cherche à connaître et à considérer leurs intérêts pour faire en sorte que les Règles de procédure favorisent un processus d’appel efficace et adapté.

Le Comité continuera de mettre l’accent sur la formation des membres de l’industrie et de ses propres membres. Un processus d’appel équitable et efficace repose sur l’expertise et les compétences acquises grâce à la formation. Les membres du Comité pourront bénéficier d’une formation continue pour se tenir au courant des dernières tendances et des changements dans les domaines de l’arbitrage et des courses de chevaux.

L’accès des intervenants aux salles d’audience a toujours été une question importante, puisque la plupart des titulaires de licence sont établis dans des régions rurales. Bien que les audiences du CACC soient tenues dans un endroit facilement accessible (10, Carlson Court, à Etobicoke), le Comité a été informé qu’il pourrait bientôt devoir quitter le bâtiment (le CACC sous-loue les installations d’un autre organisme qui quittera le bâtiment sous peu). Par conséquent, le personnel étudiera la possibilité de déménager les salles d’audience du CACC, au besoin, à un nouvel endroit tout aussi accessible aux membres de l’industrie des courses de chevaux.

La planification de la relève revêtera une importance particulière en 2019. Le mandat de quatre membres du CACC prendra fin en mars 2019, y compris celui du président. Le Comité compte actuellement neuf membres. Des évaluations de rendement formelles ont été effectuées sous la direction du président du CACC en 2018 et seront prises en compte, ainsi que d’autres facteurs comme la charge de travail, dans les recommandations du président formulées à l’intention du Conseil d’administration de la CAJO au sujet du renouvellement des mandats.

- Organisme de décision indépendant qui a pour mandat d'entendre les appels de décisions rendues en application des règles sur les courses
- Créé le 1^{er} avril 2016 en vertu de la *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux*
- Membres nommés par le Conseil d'administration de la CAJO

6. Plan relatif au capital humain

La CAJO reconnaît qu'il est crucial de pouvoir compter sur des employés compétents et motivés pour atteindre ses objectifs et pour accroître sa capacité de mieux offrir ses 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

La CAJO poursuit ses efforts pour renforcer les compétences et capacités de ses employés tout en progressant dans sa transformation. À cette fin, la CAJO intègre de nouveaux processus et tire parti de ceux déjà en place. Voici quelques exemples d'initiatives en cours :

- **Recrutement de personnes talentueuses** – Transformation des méthodes de recherche, de recrutement et d'embauche de personnes talentueuses.
- **Plan de diversité et d'inclusion** – Surveillance constante du milieu de travail et recherche de nouvelles possibilités de promouvoir un environnement de travail diversifié et inclusif.
- **Santé et mieux-être** – Poursuite de la stratégie de mieux-être de la CAJO et proposition de nouvelles façons de promouvoir un mode de vie sain.
- **Développement du leadership** – Perfectionnement des dirigeants dans le cadre du programme de coaching de la CAJO en vue d'en faire des mentors officiellement reconnus.
- **Modernisation des ressources humaines** – Mise en œuvre de systèmes pour la gestion du rendement et des dossiers électroniques.
- **Soutien des initiatives de la CAJO** – Gestion stratégique des ressources humaines pour aider les dirigeants et le personnel à mener à bien les initiatives de la CAJO.
- **Indice de santé globale** – Élaboration et mise en œuvre de stratégies pour améliorer les capacités d'adaptation et de résilience et renforcer l'efficacité du leadership.

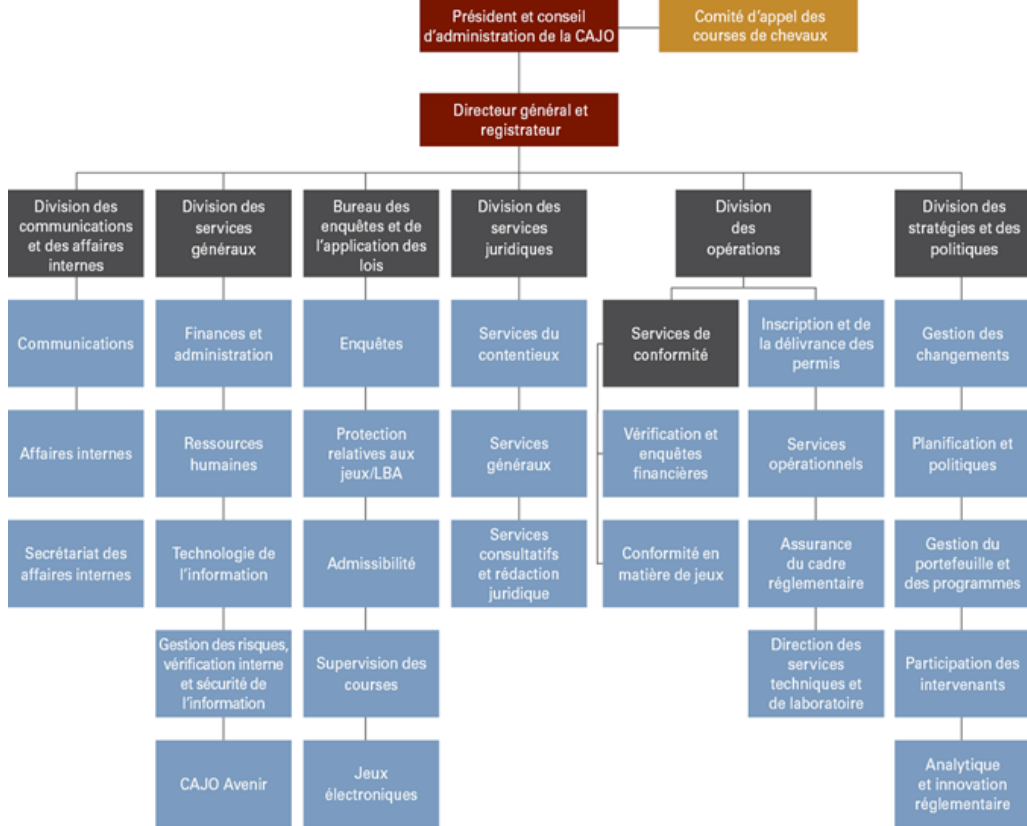
Recrutement de personnes talentueuses

Les caractéristiques démographiques du personnel de la CAJO évoluent. En effet, 86 % des membres de la direction et 24,7 % des employés pourront prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. Il est essentiel pour la CAJO de s'assurer que ses dirigeants et ses employés ont les aptitudes requises en ayant recours au transfert des connaissances et à la planification de la relève, particulièrement en période de transformation.

En plus de simplifier ses processus, la CAJO a entrepris un examen de ses méthodes de recherche, de recrutement et de formation d'employés, surtout de dirigeants. La CAJO emploie une nouvelle méthode pour embaucher des gestionnaires qui répondent à ses besoins. Cette démarche est en adéquation avec son initiative Gestionnaires 2020, qui vise à former et à recruter des dirigeants qui font passer les personnes avant les processus. De plus, la CAJO modifie sa culture de gestion avec comme objectif de confier aux gestionnaires des postes de direction en fonction de leur capacité à bien gérer des personnes, et non seulement en fonction de leur expertise technique.

La mise en œuvre d'un nouveau logiciel de suivi des candidats et de recrutement de personnes talentueuses simplifie et automatise le recrutement. Les processus internes en sont améliorés, et la sélection préliminaire des candidats aux postes vacants est moins longue.

Organigramme au 20 décembre 2018



[Version texte](#)

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 font partie du dénombrement. Les employés qui touchent des prestations d’invalidité de longue durée sont exclus. Le tableau ci-dessous présente la répartition des effectifs selon la situation d’emploi.^[1]

Répartition des effectifs de la CAJO^[2]

	<i>Personnel de gestion</i>	<i>Employés syndiqués</i>	<i>Employés non syndiqués</i>	<i>TOTAL</i>
CAJO				
Permanents	82	309	26	417
Permanents à temps partiel	0	24	2	26
Contractuels	5	47	9	61
Temporaires	0	0	3	3
En détachement d’autres organismes ou ministères	0	0	0	0
TOTAL À LA CAJO	82	380	40	507
Police provinciale de l’Ontario	0	0	0	128
Membres du conseil d’administration (décret)	0	0	0	5

Membres du Comité d'appel des courses de chevaux

0

0

10

10

[1] Prévisions des effectifs au 31 octobre 2018
 [2] Prévisions des effectifs au 31 octobre 2018

7. Technologie de l'information et prestation électronique des services

La CAJO continuera de peaufiner son plan relatif à la technologie de l'information en l'axant sur la prestation électronique des services.

Comme les trois premières phases de la mise en œuvre d'iCAJO sont terminées, certains des anciens systèmes pour les secteurs des alcools et des jeux ont été transférés dans le nouveau portail. Non seulement la plateforme accueillera-t-elle bon nombre des systèmes existants, mais elle jouera également un rôle fondamental dans la prestation électronique des services au moment de l'intégration du nouveau secteur d'activité de l'organisme, à savoir la vente au détail de cannabis.

Grâce à iCAJO, des clients dans tous les secteurs d'activité pourront traiter en ligne avec la CAJO. D'ici la fin de janvier 2019, toutes les demandes seront traitées en ligne sur iCAJO, ce qui contrastera fortement avec les anciens systèmes fonctionnant avec des formulaires papier.

La plateforme de renseignements sur la réglementation de la CAJO sera un élément essentiel à l'atteinte de son objectif stratégique d'être un organisme de réglementation moderne. Les renseignements sur la réglementation permettront de mieux comprendre les secteurs réglementés par la CAJO et favoriseront une approche de réglementation fondée sur le risque.

La capacité d'analyse de la CAJO repose sur la qualité de ses données. Par conséquent, la Commission continuera à perfectionner sa méthode de gouvernance des données pour assurer l'amélioration et l'intégrité de ses données et en maximiser l'accessibilité.

La mobilité de la main-d'œuvre de la CAJO est en voie de devenir un facteur de différenciation et contribue à faire de la Commission un organisme de réglementation moderne, tant par l'adoption de stratégies de télétravail que par l'amélioration de l'accès mobile à des données précises, opportunes et pertinentes dans le domaine.

À mesure que la CAJO continue d'évoluer en tant qu'organisme de réglementation moderne, elle élabore une stratégie à l'égard des centres de données qui répondra à ses exigences opérationnelles et stratégiques aujourd'hui et à l'avenir. Pour ce faire, la CAJO se sert de plateformes capables d'offrir la souplesse et la résilience attendues de ses clients.

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, elle agit dans les secteurs des alcools, du cannabis, des jeux et des courses de chevaux, avec lesquels elle collabore.

En janvier 2018, la CAJO a lancé la deuxième phase de son portail de services en ligne iCAJO. Ainsi, toutes les transactions avec la CAJO relatives aux permis liés à l'alcool peuvent être effectuées en ligne sur le portail Web iCAJO. En avril 2018, la CAJO a mis fin à la période de transition pour les demandes sur papier à la suite de la première phase du déploiement d'iCAJO. La CAJO a collaboré étroitement avec la LCBO pour offrir des services continus aux auteurs de demande pendant la phase de transition. La CAJO et la LCBO se réunissent de façon régulière pour assurer la qualité du service offert aux titulaires de permis et d'autorisation.

La CAJO continue d'organiser et de réaliser d'importantes activités de mobilisation des intervenants de tous les secteurs qu'elle réglemente. Par exemple, elle fait appel à des groupes de travail auxquels participent des représentants de tiers, notamment des secteurs des courses de chevaux, des alcools, des jeux, du cannabis et du jeu responsable. 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. Parmi les activités de mobilisation des intervenants prévues pour la prochaine année, citons aussi la mise en œuvre continue de la stratégie de mobilisation des municipalités qui a permis à la CAJO de renforcer ses liens avec les intervenants des administrations municipales et de collaborer plus régulièrement et de façon coordonnée avec eux.

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 associations des industries pour favoriser un dialogue avec les secteurs réglementés. La CAJO a participé à des réunions telles que l'Ontario Craft Brewers Conference, le Canadian Restaurant and Bar Show, le 2018 Municipal Licensing and Law Enforcement Forum et le Canadian Gaming Summit. Elle prévoit y participer de nouveau au cours de l'année à venir.

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 avec les membres de la Police provinciale en détachement à la CAJO, à des séances et à des documents d'information sur l'application des lois sur les alcools et le cannabis 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, du cannabis, 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. De plus, elle reçoit régulièrement des demandes de délégations de l'étranger qui souhaitent en apprendre davantage sur ses activités et son approche de réglementation. Par exemple, cette année, la CAJO a reçu l'organisme de réglementation des casinos de Singapour et des représentants du gouvernement japonais.

Au pays, la CAJO est membre de l'Association canadienne des sociétés des alcools, du Canadian Partnership for Responsible Gambling, de l'Association

canadienne des organismes de réglementation de jeu et d'autres associations de réglementation. La CAJO souhaite nouer le dialogue avec ses collègues des provinces et de l'étranger dans le domaine de la réglementation du cannabis. Elle 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.

La CAJO tient à collaborer avec son vaste réseau d'intervenants pour veiller à ce qu'iCAJO et le nouveau cadre de réglementation pour la vente au détail de cannabis récréatif répondent aux besoins des entités réglementées et servent leurs intérêts en plus de satisfaire à ses propres exigences sur le plan de la réglementation.

9. Plan de communication

9.1 Contexte et stratégie

La division des communications de la CAJO fournit une gamme de services et de produits qui aident l'organisme à concrétiser ses objectifs stratégiques de manière à cultiver des relations fondées sur la confiance, la compréhension et le soutien avec tous ses intervenants internes et externes. Parmi ces derniers, citons les employés de la CAJO, les titulaires de permis et de licence ainsi que les personnes et entités inscrites des secteurs qu'elle réglemente, les administrations municipales et provinciale de même que le grand public.

Les activités de communication comprennent la gestion des questions d'intérêt, les relations avec les médias, la création de voies et de contenu de communication numérique ainsi que la planification et le soutien des initiatives internes et des activités de mobilisation des intervenants. Ces services aident l'organisme à fournir aux intervenants l'information qui les intéresse, au bon endroit et au moment opportun, tout en servant l'intérêt du public.

Dans la mesure du possible, les voies de communication sont conçues pour être bidirectionnelles afin d'enrichir les échanges entre la CAJO et sa clientèle. Les produits et l'information sont élaborés de façon à bien transmettre les messages au moyen de contenu multimédia numérique, visuel et étoffé. La CAJO s'engage à offrir du contenu facilement accessible en français et en anglais.

La Commission vérifie toujours si ses stratégies et ses produits de communication sont conviviaux, attrayants et adaptés, et elle cherche constamment à les améliorer.

9.2 Déploiement et produits

Délivrance de licences et réglementation pour la vente au détail de cannabis par le secteur privé

La CAJO est chargée de veiller à l'application de la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis* et de son règlement. En ce qui concerne les communications au sujet de ce nouveau secteur d'activité, la CAJO a notamment pour objectifs de faire connaître la réglementation visant la vente au détail de cannabis par le secteur privé, de favoriser une compréhension commune et exacte des principaux règlements et de leurs objectifs, d'aider ses clients pendant le processus de délivrance de licences et d'aider les titulaires de licence à comprendre leurs obligations en matière de conformité.

Site Web de la CAJO

Le site Web de la CAJO (www.agco.ca/fr) demeure le principal outil d'information et de communication pour l'organisme et ses intervenants. Il contient de l'information à jour pour tous les secteurs d'activité, y compris une nouvelle section pour la vente au détail de cannabis. Le site sert à accéder à iCAJO, le portail de prestation de services en ligne de la CAJO. En outre, le site respecte les dispositions de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO), présente toute l'information en français et en anglais et peut être utilisé aisément sur des ordinateurs, tablettes et des appareils mobiles.

La CAJO produit des rapports d'analyse mensuels qui mesurent certains indicateurs de performance clés de son site Web. Ces rapports servent à évaluer dans quelle mesure le site contribue à l'atteinte des objectifs liés à l'information, à la sensibilisation et à la conformité. En recueillant des commentaires directement auprès des utilisateurs grâce à un court sondage, la CAJO est en mesure de savoir s'ils ont facilement trouvé l'information qu'ils cherchaient. L'objectif est de continuer à améliorer et à bonifier le site afin de répondre aux besoins des intervenants de la CAJO.

Médias sociaux

La CAJO accroît et optimise sa présence dans les médias sociaux afin de mieux communiquer avec le public et avec ses intervenants concernant des sujets d'intérêt. Elle adopte une approche proactive en matière d'engagement communautaire et explore les occasions d'augmenter sa présence dans les médias sociaux. La CAJO a vu le nombre d'abonnés à ses pages de médias sociaux augmenter considérablement depuis qu'elle a été désignée pour réglementer la vente au détail de cannabis par le secteur privé. Au cours des 30 jours suivant l'annonce de la légalisation du cannabis, soit du 26 septembre au 25 octobre 2018, plus de 3 400 utilisateurs se sont abonnés pour recevoir par courriel des nouvelles sur la délivrance de licences liées au cannabis, et on comptait plus de 5 000 abonnés quelques semaines plus tard. Le site Web de la CAJO a été consulté 53 296 fois, ce qui représente une augmentation de 42,64 % par rapport à la même période en 2017. La CAJO poursuit sa stratégie « numérique par défaut » afin de se conformer aux objectifs de la fonction publique de l'Ontario. Pour ce faire, elle produit et diffuse du contenu numérique attrayant, comme des vidéos, des infographies ou des images, en plus de répondre de façon appropriée aux questions et aux demandes de renseignements pertinentes en ligne.

Webinaires et vidéos d'information

Pour mobiliser les intervenants des quatre coins de la province, la CAJO utilise les webinaires, qui sont à la fois efficaces et rentables. Les webinaires se sont avérés un outil populaire et utile pour soutenir diverses initiatives de la CAJO. Ils abordent notamment la vente de bière, de vin et de cidre dans les épiceries ainsi que les permis de circonstance pour les festivals, en plus de présenter iCAJO et de permettre aux municipalités d'apprendre à connaître la CAJO. Les webinaires aideront le nouveau secteur réglementé de la vente au détail de cannabis à transmettre de l'information sur des sujets tels que les exigences et les critères d'admissibilité relatifs aux demandes de licence ainsi que de l'information à l'intention des fonctionnaires municipaux.

La CAJO continuera de diffuser des vidéos d'information pour clarifier des processus ou des changements importants. Faciles à comprendre et à partager, ces vidéos se sont révélées populaires, comme en témoignent les 44 000 visionnements de la vidéo sur le processus de demande en ligne de permis de circonstance.

Contribution des Communications aux initiatives de la CAJO

La division des communications a pour mission d'offrir son expertise et son soutien aux autres divisions et directions pour les aider à mener leurs activités de communication. Voici certaines des principales initiatives prévues pour la prochaine année :

iCAJO – La division des communications a joué un rôle important dans la mise en œuvre des trois premières phases d'iCAJO, et sa contribution sera tout aussi déterminante au cours des phases suivantes.

Au chapitre des communications externes, la division prépare des produits servant à informer les intervenants au sujet des changements à venir, notamment de la nature des changements, de leurs répercussions positives et négatives, et de l'échéancier des activités. Divers moyens sont pris pour diffuser ces renseignements, dont le site Web de la CAJO et ses pages de médias sociaux de même que la distribution en partenariat avec les associations d'intervenants et les groupes des industries concernées.

Quant aux communications internes, la division tient le personnel au courant de l'état d'avancement du déploiement d'iCAJO à chaque grande étape de la mise en œuvre.

Modernisation du secteur des jeux de bienfaisance – La division des communications contribuera aux prochaines phases de l'initiative de modernisation du secteur des jeux de bienfaisance en créant des produits internes et externes pour faire connaître le cadre de réglementation des tombolas électroniques. Elle produira entre autres une vidéo, des bulletins d'information et des produits comme des listes de vérification utiles aux titulaires de licence de tombola électronique.

Réforme de la réglementation des courses de chevaux – Cette initiative vise à moderniser les dispositions réglementaires qui régissent les courses de chevaux en Ontario. Elle nécessite un soutien continu des Communications, y compris pour la conception, la rédaction et la révision de divers documents d'information ainsi que l'offre de conseils relatifs aux pratiques exemplaires de communication avec l'industrie des courses de chevaux. Le bulletin *Info Courses de chevaux* de la CAJO, qui fournit des renseignements importants aux intervenants de l'industrie des courses de chevaux, est publié quatre fois par année. Une version à jour des règles sur les courses a été publiée à l'automne 2018. La version en ligne des règles est en voie d'élaboration et devrait être publiée en 2019.

Programme de transformation CAJO 2020 – La division des communications joue un rôle fondamental en appuyant la vision sur laquelle repose l'initiative CAJO 2020, soit celle d'une réglementation intégrée, interactive, intuitive et reconnue mondialement pour encadrer les secteurs dont la CAJO est responsable.

Programmes en cours

Relations avec les médias

La CAJO reçoit chaque année quelque 130 demandes de renseignements provenant de nombreux organes de presse différents, dont des journaux, des chaînes de radio et de télévision, des magazines et des blogues de nouvelles. Ces demandes portent sur les activités de la CAJO, ses décisions et les règlements régissant les activités relatives aux alcools, aux loteries, aux jeux, aux courses de chevaux et au cannabis.

L'organisme s'efforce de répondre aux demandes de renseignements avec célérité et transparence. Selon une analyse de ses réponses aux médias sur une période de six mois en 2017, la CAJO a répondu à 51 % des demandes en trois heures et à 82 % du reste des demandes avant la fin du jour ouvrable suivant.

La politique de la CAJO prévoit que les demandes de renseignements des médias seront traitées par un porte-parole de la Division des communications et des affaires internes. Dans certains cas, d'autres membres du personnel de la CAJO reçoivent une formation sur les médias spécialisés et le rôle de porte-parole.

Information, formation et sensibilisation

La division des communications poursuit la mise en œuvre de la stratégie d'information, de formation et de sensibilisation de la CAJO pour aider les intervenants à connaître et à comprendre les lois et règlements qui s'appliquent à leur cas. Cette stratégie a pour but d'améliorer la conformité avec les règlements ainsi que les résultats dans tous les secteurs d'activité.

Bulletins d'information

La CAJO publie des bulletins d'information à l'intention des intervenants des secteurs qu'elle réglemente pour les aviser des décisions du registrateur ainsi que des modifications ou précisions apportées aux règlements qui régissent ces secteurs. Divers moyens sont pris pour diffuser ces bulletins, dont le site Web de la CAJO et la distribution directe par courriel aux intervenants par l'intermédiaire des associations de leur industrie.

Infolettres

La CAJO publie et diffuse régulièrement des infolettres en français et en anglais pour fournir aux intervenants et au public de l'information, notamment sur la conformité. Toutes les infolettres sont offertes en version téléchargeable sur le site Web de la CAJO. Au cours de l'année, la CAJO convertira les infolettres imprimées en documents numériques afin d'en faciliter la consultation et de diminuer les coûts associés à leur production et à leur distribution.

Infolettres actuelles

- **Info Permis** est une infolettre publiée trois fois par année à l'intention des titulaires de permis de vente d'alcool. Elle contient de l'information d'intérêt pour ce public cible, notamment des renseignements sur les récentes modifications aux lois, aux règlements et aux politiques sur les alcools ainsi que de l'information et des conseils pour les titulaires de permis.
- **Info Loterie** est une infolettre publiée trois fois par année à l'intention des détaillants de produits de loterie. Elle donne de l'information et des conseils pour sensibiliser les vendeurs aux lois, aux règlements et aux politiques régissant la vente de produits de loterie et de billets à fenêtres de l'OLG. *Info Loterie* est publiée en français, en anglais et en coréen.

- **Info Courses de chevaux** est une infolettre qui fournit de l'information aux titulaires de licences de courses de chevaux et aux autres parties intéressées de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario. La version électronique de cette infolettre est publiée trois fois par année, et des exemplaires imprimés sont disponibles aux bureaux des associations de l'industrie, dans les hippodromes et auprès de la CAJO.

Infolettre à venir sur la vente au détail de cannabis

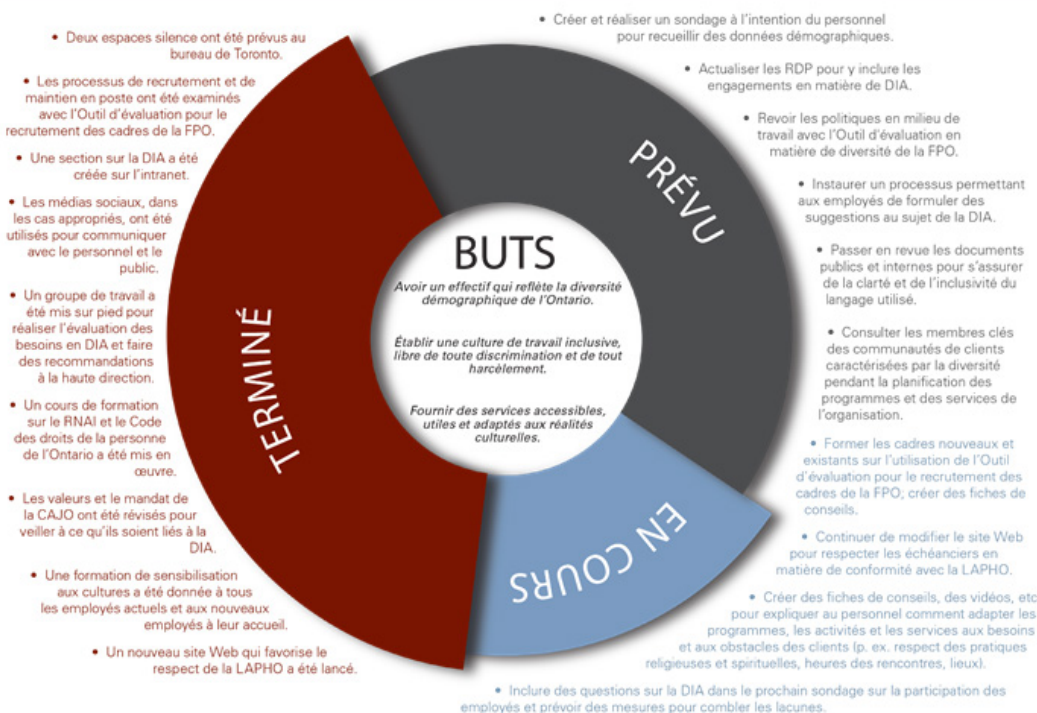
- Une infolettre à l'intention des intervenants du secteur de la vente au détail de cannabis, dont la publication est prévue en 2019, fournira de l'information utile aux titulaires de licence et d'autorisation de ce secteur en émergence.

10. Plan de diversité, d'inclusion et d'accessibilité

Le plan de diversité, d'inclusion et d'accessibilité de la CAJO l'aide à cheminer vers l'atteinte des objectifs stratégiques décrits dans son 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.

En mettant l'accessibilité et l'inclusion au cœur des activités de l'organisme, ce plan aidera la CAJO à remplir son mandat élargi consistant à réglementer les secteurs des alcools, des jeux, des courses de chevaux et de la vente de cannabis récréatif en magasin en respectant les principes de l'honnêteté et de l'intégrité et en veillant à l'intérêt public. En 2016, la CAJO a déployé des efforts considérables pour sensibiliser ses cadres et ses employés aux cultures en leur donnant une formation sur le sujet. Cette formation est maintenant intégrée au programme d'accueil des nouveaux employés. 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.

Plan de diversité, d'inclusion et d'accessibilité DECEMBRE 2018



[Version texte](#)

11. Plan pluriannuel d'accessibilité

Le document *Plan et politiques d'accessibilité* de la CAJO, 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 LAPHO. Ce document décrit l'engagement et la stratégie de la CAJO pour ce qui est 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 mobiliser les employés de la CAJO relativement au repérage, à la prévention et à l'abolition des obstacles en vue de mieux servir le public et de peaufiner les politiques et les pratiques en matière d'accessibilité.

Depuis la publication initiale de son document *Plan et politiques d'accessibilité*, la CAJO a mis en œuvre nombre des exigences qui y sont décrites et a participé à des activités de soutien, notamment à des séances de consultation de personnes handicapées et d'organisations qui leur offrent des services, les représentent ou défendent leurs intérêts. Ces activités aident 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 son document *Plan et politiques d'accessibilité*.

Ces dernières années, la CAJO a mis en œuvre certaines initiatives et 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 en poste ont reçu une formation sur les exigences des mesures législatives de l'Ontario portant sur l'accessibilité, dont le règlement sur les normes d'accessibilité intégrées et le *Code des droits de la personne* de l'Ontario (1990), et tous les nouveaux employés doivent suivre cette formation dès que c'est matériellement possible. La CAJO tient des dossiers des personnes formées et des dates des séances de formation à l'aide de son système de gestion de l'apprentissage. 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 CAJO 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. Par exemple, elle a réalisé un examen critique de son processus de recrutement pour faire en sorte que toutes les personnes pouvant souhaiter faire partie de son effectif soient mises au courant de ses politiques sur l'accessibilité et de ses mesures d'adaptation pour les personnes handicapées. Dans le cadre de cet examen, la CAJO a mis à jour plusieurs de ses politiques et programmes, dont la politique sur les mesures d'adaptation et de retour au travail, la politique sur la protection du revenu à court terme et le programme de gestion des absences et des handicaps, pour aider ses employés à s'occuper de leur santé et de leur mieux-être.

Au printemps 2017, la CAJO a actualisé son site Web pour qu'il soit conforme à la LAPHO, tant sur le plan visuel que sur le plan fonctionnel. La CAJO s'emploie à faire en sorte que toutes ses communications et ses publications soient accessibles, et elle s'assurera que son site Web continue à respecter le niveau A des Règles pour l'accessibilité des contenus Web (WCAG) 2.0 lorsque des mises à jour, des mises à niveau ou des modifications y sont faites. La CAJO continuera d'améliorer l'apparence et les fonctionnalités de son site Web pour s'assurer de sa conformité avec le niveau AA des WCAG 2.0 d'ici le 1^{er} janvier 2021. Chaque année, la CAJO met à jour son plan pluriannuel et ses politiques, selon les besoins, pour tenir le public au courant de ses progrès. De plus amples renseignements sur les activités prévues et permanentes de la CAJO en matière d'accessibilité se trouvent sur son site Web.

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 CAJO a nécessité un examen stratégique et exhaustif de son cadre de financement en 2017-2018. Le cadre de financement de la CAJO s'est élargi en 2018-2019 afin d'inclure la délivrance de licences et la réglementation pour les magasins de vente au détail de cannabis. Les tableaux ci-dessous incluent les droits et les ressources supplémentaires.

Principales explications concernant les revenus de la CAJO

Revenus de la CAJO (en milliers de dollars)

Plus / (moins)	Budget 2018–2019	Prévisions de fin d'exercice 2018–2019	Écart (\$)	Budget 2019–2020	Budget 2020–2021	Budget 2021–2022
DROITS ET REDEVANCES						
Liés à l'alcool	14 713,00	14 482,98	(230,02)	15 101,80	15 300,98	15 300,98
Liés au jeu	15 916,10	16 095,52	179,42	15 944,42	15 846,32	15 650,08
Liés au cannabis	371,88	371,88	0,00	2 741,88	3 915,63	4 359,38
Total	31 000,98	30 950,37	(50,61)	33 788,10	35 062,93	35 310,43

- En 2018–2019, une diminution de 0,23 million de dollars (1,6 %) des revenus liés à l'alcool est prévue en raison d'une réduction du nombre d'épiciers autorisés à vendre de la bière, du vin et du cidre. Une augmentation de 0,16 million de dollars (1,1 %) des revenus liés aux jeux est prévue en raison d'une hausse des droits d'inscription payés par les fournisseurs de services exploitant des sites de jeu et d'une augmentation du nombre d'inscriptions d'employés résultant de l'ajout et de l'agrandissement de sites de jeu en Ontario.
- Dans l'ensemble, la CAJO s'attend à une augmentation constante de ses revenus au cours des trois prochains exercices, surtout en raison des demandes et des renouvellements de licence pour la vente au détail de cannabis.

Principales explications concernant les dépenses de la CAJO

Les économies de 12,18 millions de dollars prévues dans les dépenses brutes de la CAJO en 2018-2019 résultent de la limitation des dépenses et de l'embauche dans la fonction publique de l'Ontario et s'inscrivent dans la stratégie pangouvernementale de gestion des dépenses.

Dépenses de la CAJO (en milliers de dollars)

Économies / (pressions)	Budget 2018–2019(1)	Prévisions de fin d'exercice 2018–2019(1)	Écart (\$)	Budget 2019–2020	Budget 2020–2021	Budget 2021–2022
-------------------------	------------------------	--	------------	---------------------	---------------------	---------------------

Dépenses de la CAJO (en milliers de dollars)

FONCTIONNEMENT

Traitements et salaires	67 257,60	64 255,90	3 001,70	69 263,73	67 962,48	68 015,35
Avantages sociaux	11 948,20	12 926,10	(977,90)	12 097,93	11 701,71	11 709,91

AUTRES CHARGES DIRECTES DE FONCTIONNEMENT

Transports et communications	2 997,10	2 459,80	537,30	2 995,20	3 003,10	2 988,60
Services ⁽²⁾	25 530,70	16 619,70	8 911,00	22 829,84	13 068,01	12 899,34
Fournitures et matériel	1 721,80	1 012,20	709,60	1 698,30	1 698,30	1 698,30
Dépenses brutes	109 455,40	97 273,70	12 181,70	108 885,00	97 433,60	97 311,50
Recouvrements ⁽²⁾	(73 194,10)	(61 012,40)	(12 181,70)	(72 764,10)	(63 394,10)	(63 394,10)
Total	36 261,30	36 261,30	0,00	36 120,90	34 039,50	33 917,40

1. Le budget et les prévisions de 2018–2019 englobent le financement lié au cannabis, qui s’élève à 8 millions de dollars. Le tableau ci-dessus prend en compte les coûts des activités en cours liées à la réglementation du cannabis.

2. Les prévisions de 2018–2019 comprennent des coûts de diligence raisonnable, qui s’élèvent à 0,63 million de dollars pour la modernisation du secteur des jeux et à 4 millions de dollars pour le secteur du cannabis, pour le recours à des fournisseurs externes qui réaliseront les évaluations d’admissibilité. Ces montants seront entièrement récupérables. Le budget de 2019–2020 consacre 9,17 millions de dollars aux évaluations d’admissibilité pour la modernisation du secteur des jeux. Les montants prévus en 2019–2020, en 2020–2021 et en 2021–2022 pour les évaluations d’admissibilité ayant trait au cannabis s’élèvent à 4,2 millions, à 4 millions et à 4 millions, respectivement.

Principales explications concernant les immobilisations de la CAJO

Le budget d’immobilisations de la CAJO englobe l’achat de matériel de technologie de l’information (TI) et les coûts liés au projet pluriannuel d’application de gestion d’iCAJO. L’ajout du cannabis aux secteurs réglementés par la CAJO prolonge la mise en œuvre d’iCAJO jusqu’en 2020–2021.

- Le matériel de TI acheté par la CAJO comprend des appareils informatiques personnels, des ordinateurs centraux, du matériel de réseau de données et des dispositifs de stockage.
- Les dépenses en immobilisations pour iCAJO englobent les coûts de fabrication, y compris les coûts liés au matériel, aux logiciels, aux permis, aux licences et aux services.

Immobilisations de la CAJO (en milliers de dollars)

	Budget 2018–2019	Prévisions de fin d’exercice 2018–2019	Écart (\$)	Budget 2019–2020	Budget 2020–2021	Budget 2021–2022
Matériel de TI ⁽¹⁾	290,70	290,70	0,00	683,08	1 193,81	404,50
iCAJO ⁽²⁾	4 962,90	4 962,90	0,00	3 953,30	955,10	0,00

1. Le budget et les prévisions de 2018–2019 pour le matériel de TI englobent le financement lié au cannabis, qui s’élève à 93 800 \$.
2. Le budget et les prévisions pour iCAJO englobent le financement lié au cannabis, qui s’élève à 2 millions de dollars. L’échéancier du projet est prolongé jusqu’en 2020–2021.

13. Mesures et objectifs de rendement

La méthode d’évaluation du rendement de la CAJO lui permet d’accroître l’efficacité de ses 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.

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 informé constamment des progrès réalisés quant à l’atteinte des objectifs énoncés. Ces renseignements peuvent être obtenus grâce aux mesures de rendement fondées sur les objectifs stratégiques établis dans le plan stratégique de la CAJO.

En s’en tenant à un petit nombre de mesures de rendement principales (voir l’annexe B), 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.

En 2017-2018, cela faisait cinq ans que la CAJO avait mis en place les mesures de rendement de son plan stratégique. Les résultats associés à ces mesures, comme illustré plus loin, démontrent qu’en 2017-2018, la CAJO a atteint ou dépassé ses objectifs minimaux en tous points. Elle a réussi cet exploit grâce à d’importantes initiatives et mesures, y compris :

- la mise en place d’iCAJO;
- une attention renouvelée accordée à la participation des intervenants et l’amélioration de la façon de leur communiquer de l’information;
- une approche de réglementation moderne fondée sur le risque, les résultats et la conformité;
- l’instauration de nombreux services visant à offrir un milieu de travail gratifiant aux employés.

La CAJO s’est engagée à ce que les mesures de rendement applicables à l’ensemble de ses activités appuient les objectifs énoncés dans son plan stratégique. Pour respecter cet engagement, la CAJO continuera à établir des objectifs pluriannuels et à peaufiner son approche consistant à combiner la planification des ressources et l’évaluation du rendement, de façon à se concentrer sur les résultats.

Annexe A : Nominations au conseil d’administration de la CAJO

Nom	Poste	Nomination initiale	Date de début du mandat actuel	Date de fin du mandat actuel	Résidence
Elmer Buchanan	Membre (à temps partiel)	22 juillet 2015	22 juillet 2017	21 juillet 2020	Havelock
Dave Forestell	Membre (à temps partiel)	12 décembre 2018	12 décembre 2018	11 décembre 2019	Toronto
Jane Holmes	Membre (à temps partiel)	11 janvier 2017	11 janvier 2017	10 janvier 2019	Mississauga
S. Grace Kerr	Membre (à temps partiel)	25 juillet 2007	31 mai 2017	30 mai 2019	London
	Présidente (à temps partiel)	31 mai 2017	31 mai 2017	30 mai 2019	
Philip Kam Va Leong	Membre (à temps partiel)	17 janvier 2019	17 janvier 2019	16 janvier 2020	Oakville

Nom	Poste	Nomination initiale	Date de début du mandat actuel	Date de fin du mandat actuel	Résidence
Eric Anthony Clear Williams	Membre (à temps partiel)	22 juillet 2015	22 juillet 2017	21 juillet 2020	Alton

Annexe B : Coordination stratégique et mesures de rendement

Objectif stratégique	Mesure de rendement	Cible de la planification quinquennale	Résultats 2017-2018
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 %	93 % des questions de conformité réglées grâce à des lettres d'intention (dépassement de la cible de la CAJO)
	Pourcentage d'infractions à risque élevé 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 61 % des infractions comparativement aux données de référence (dépassement de la cible de la CAJO)
	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 de 9,5 % en 2016-2017 (dépassement de la cible de la CAJO)
Excellence du service	Délai moyen pour les demandes relatives à l'alcool et au jeu	Délai moyen conforme ou inférieur à la norme de la CAJO (30 jours)	Alcool : 30 jours Jeu : 13 jours Délai conforme ou inférieur à la norme de la CAJO
	Délai moyen pour la mise à l'essai des jeux électroniques en laboratoire	Délai moyen conforme ou inférieur à la moyenne des territoires comparables (New Jersey : 53 jours; Michigan : 52 jours; Nevada : 35 jours)	Délai moyen de 26 jours (inférieur à la moyenne des territoires comparables)
	Pourcentage de fournisseurs de jeux 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 jeux témoignant d'un très bon ou d'un excellent service pour le faire passer à 75 %	91 % des fournisseurs ont témoigné d'un très bon ou d'un excellent service (dépassement de la cible de la CAJO)
	Satisfaction globale des clients concernant iCAJO, la nouvelle solution en ligne automatisée de la CAJO pour l'inscription et la délivrance des permis	Pourcentage moyen de 80 % de clients déclarant se sentir satisfaits de leur expérience sur iCAJO	94 % des clients ont déclaré se sentir satisfaits de leur expérience sur iCAJO
	Pourcentage d'intervenants indiquant un niveau élevé de participation à la suite des consultations de la CAJO à l'aide du plan de participation	Pourcentage moyen de 80 % d'intervenants déclarant se sentir engagés ou très engagés lors des consultations	89 % des intervenants ont déclaré se sentir engagés ou très engagés (dépassement de la cible de la CAJO)

Objectif stratégique	Mesure de rendement	Cible de la planification quinquennale	Résultats
			2017-2018
	des intervenants		
Accent sur les personnes	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)	Temps moyen de 6,7 semaines pour pourvoir les postes vacants (dépassement de la cible de la CAJO)
	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 heures)	17,5 heures de formation par employé (dépassement de la cible de la CAJO)