

Plan d'affaires du 1er avril 2022 au 31 mars 2025

Dernière mise à jour:
2022-03-31



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
customer.service@agco.ca

Section 1 : Résumé

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La CAJO est l'organisme de réglementation de l'Ontario pour la vente et le service de l'alcool, les courses de chevaux, le cannabis en vente au détail, les loteries et les jeux, y compris le marché provincial élargi des jeux sur Internet. La CAJO s'efforce depuis longtemps d'être à l'avant-garde de la réglementation moderne de l'industrie et, au cours de l'année écoulée, elle était bien placée pour réglementer efficacement et répondre aux besoins de l'industrie pendant l'évolution de la pandémie de COVID-19.

La CAJO est tenue, en vertu de la *Directive concernant les organismes et les nominations*, de fournir chaque année un plan d'affaires pluriannuel au procureur général. Ce plan d'affaires définit la stratégie de base de la CAJO pour les trois prochains exercices financiers, y compris les initiatives de l'année à venir qui seront entreprises dans le cadre de cette stratégie.

Le plan stratégique de la CAJO définit les trois objectifs stratégiques suivants : Régulateur moderne, Excellence du service et Priorité aux personnes. Ces objectifs s'alignent sur le mandat de la CAJO et sur les principaux objectifs du gouvernement en matière d'amélioration de la responsabilité et de l'efficacité de la prestation des services publics, de prise de décision et d'élaboration des politiques fondées sur des preuves, de réduction de la charge administrative pesant sur les entreprises et d'élargissement du choix des consommateurs.

Alors que la CAJO entame la troisième année de son plan stratégique quinquennal, l'organisation reste concentrée sur ses objectifs stratégiques, tout en continuant à faire évoluer ses fonctions réglementaires et commerciales à l'appui des objectifs du gouvernement. La CAJO continue de s'efforcer de remplir avec succès son mandat de réglementation en expansion dans les secteurs complexes de l'alcool, des loteries et des jeux, des courses de chevaux et du cannabis en vente au détail en Ontario.

Pour 2022-23, les projets d'entreprise stratégiques de la CAJO comprendront la poursuite de la modernisation de ses cadres réglementaires pour les jeux et les boissons alcoolisées, l'achèvement de son travail pour répondre à la vérification de l'optimisation des ressources de la CAJO en 2020 par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario et la mise en œuvre d'une stratégie ciblée sur la diversité, l'inclusion et l'accessibilité.

La CAJO continuera à appliquer son approche de la réglementation fondée sur les risques, les résultats et la conformité. Cette approche offre une plus grande souplesse aux entités réglementées quant à la manière dont elles se conforment à la réglementation et permet à la CAJO de gérer plus efficacement les risques tout en hiérarchisant les ressources afin de s'assurer que son approche de la réglementation est équitable et répond aux besoins du secteur tout en protégeant l'intérêt public.

En juillet 2021, le gouvernement a annoncé que Jeux en ligne Ontario, une nouvelle filiale de la CAJO, conduira et gèrera les nouvelles offres de jeux sur Internet dans la province. Il contribuera également à faire de l'Ontario un chef de file international dans le domaine des jeux sur Internet, tout en veillant à ce que des mesures robustes soient en place pour protéger les consommateurs. Jeux en ligne Ontario prévoit qu'il sera pleinement opérationnel au début de 2022. La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) continuera de proposer et de gérer ses propres offres de jeux sur Internet par le biais de OLG.ca.

Les principales activités de Jeux en ligne Ontario seront la conduite et la gestion des offres de jeux sur Internet et la génération de revenus pour la province. Pour ce faire, Jeux en ligne Ontario conclura un accord d'exploitation avec les exploitants privés au nom de la province et déterminera quels types et catégories de jeux pourront être proposés aux joueurs. Cela permettra aux exploitants privés de proposer une version de leurs jeux aux consommateurs dans le cadre réglementé de l'Ontario, en échange d'une part de revenus définie versée à l'exploitant. Ce modèle est destiné à faire entrer dans le marché réglementé des jeux sur Internet de l'Ontario les exploitants et les fournisseurs qui opèrent actuellement en dehors de ce marché.

Le modèle de jeux sur Internet a été élaboré par le gouvernement provincial sur la base de diverses considérations, notamment la nécessité de se conformer au *Code criminel* (Canada), ainsi que l'expérience et les commentaires des parties prenantes et des exploitants privés potentiellement intéressés à participer au nouveau marché réglementé de l'Ontario. Jeux en ligne Ontario commencera à produire un plan d'affaires au cours de l'exercice 2022-23, une fois qu'il sera opérationnel.

Le rôle de la CAJO en tant qu'organisme de réglementation de toutes les activités de jeu légales en Ontario restera le même et sera séparé du rôle de sa filiale.

Section 2 : Mandat

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La CAJO est un organisme de réglementation indépendant du gouvernement provincial, qui relève du ministère du Procureur général (MPG). Elle a été créée 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*. La CAJO continue d'exister en tant que société en vertu d'une nouvelle loi sur la gouvernance d'entreprise, la *Loi de 2019 sur la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario*.

La CAJO est responsable de l'administration de :

- *Loi de 2019 sur la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario*
- *Loi de 2019 sur les permis d'alcool et la réglementation des alcools*

Harmonisation de la CAJO avec les priorités gouvernementales et ministérielles									
Priorités du gouvernement									
Travailler plus fort, plus judicieusement et plus efficacementRéduire le fardeau réglementaireRespecter les consommateurs									
Valeurs du ministère du Procureur général									
ResponsabilitéCollaborationCourageExcellenceInclusionIntégritéRespect									
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 le intégrité tout en veillant à l’intérêt public
Valeurs de la CAJO	
Intégrité Respect Responsabilité Intérêt public	
Objectifs stratégiques de la CAJO	
Organisme de réglementation moderne Excellence du service Accent sur les personnes	

Dans l’exercice de son mandat, le président de la CAJO relève du procureur général. La CAJO s’engage à répondre aux attentes énoncées dans la lettre de mandat 2022-23 du Procureur général. La CAJO a élaboré le présent plan d’activités pluriannuel (2022-23 – 2024-25) afin de répondre aux attentes formulées dans sa lettre de mandat et de contribuer à la réalisation des objectifs du gouvernement.

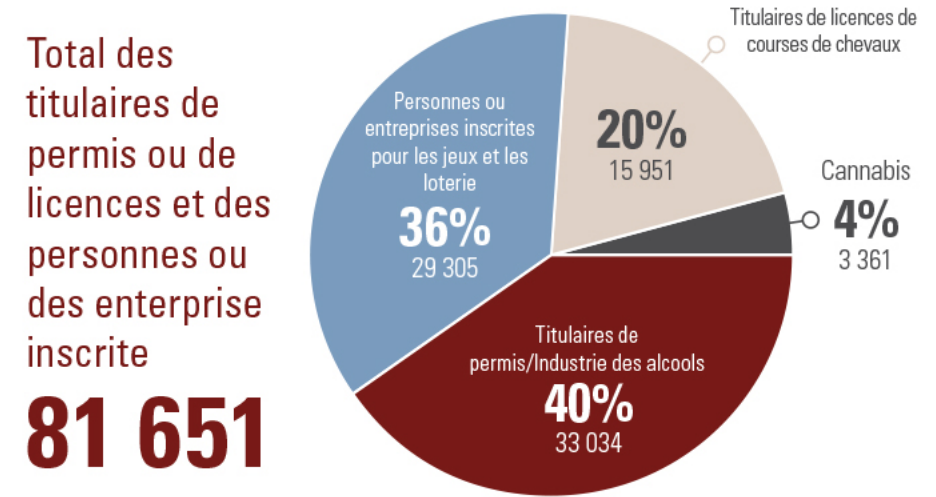
Section 3 : Aperçu des activités de réglementation

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La CAJO encourage le respect de la législation, des règlements et des normes du registrateur afin de protéger l’intérêt public, en accord avec les priorités du gouvernement et du ministère. Les activités principales suivantes permettent à la CAJO de remplir efficacement son mandat.

Licences et enregistrements pour l’exercice 2020-2021

Les graphiques ci-dessous décrivent certaines des activités de la CAJO en matière de licences et d’enregistrements, notamment le nombre de licences et d’enregistrements actifs au cours de l’exercice 2020-2021 et le nombre de permis de circonstance délivrés pendant cette période.



Licences et enregistrements pour le exercice 2020-2021	%	#
Personnes ou entreprises inscrites pour les jeux et les loterie	36%	29,305
Titulaires de licences de courses de chevaux	20%	15,951
Titulaires de permis/Industrie des alcools	40%	33,034
Total des titulaires de permis ou de licences et des personnes ou des entreprise inscrit	100%	81,651

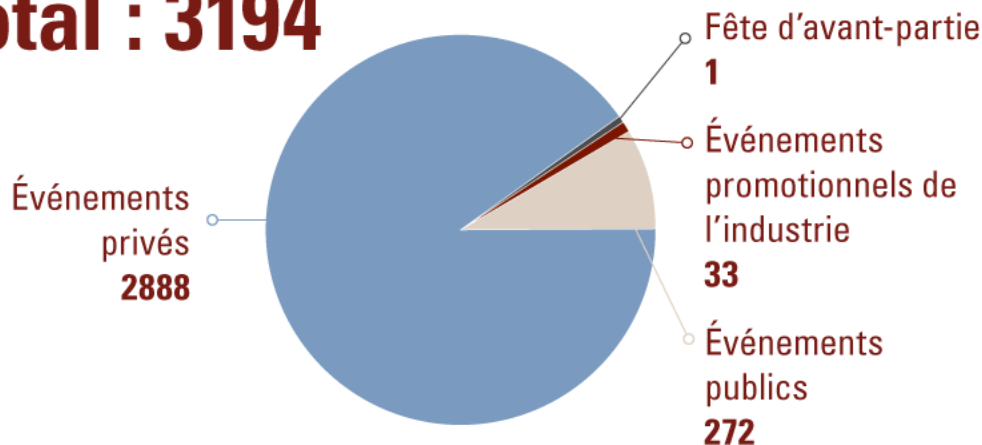
Alcool

La CAJO délivre des permis et réglemente les établissements qui vendent, servent ou livrent des boissons alcoolisées. Outre les établissements, la CAJO délivre également des permis et réglemente les fabricants d’alcool, y compris les autorisations de vente au verre, de magasin de détail, de livraison et d’agrandissement temporaire. La CAJO administre également le programme de permis de circonstance, qui permet de vendre et de servir de l’alcool lors d’occasions spéciales. En termes d’activités de conformité, la CAJO inspecte, surveille et éduque les établissements licenciés pour assurer la conformité avec la *Loi de 2019 sur les permis d’alcool et la réglementation des alcools* et ses règlements.

Permis de circonstance émis au cours de l’exercice 2020-2021

Permis de circonstance émis au cours de l'exercice 2020-2021

Total : 3194



Permis de circonstance émis au cours de l'exercice 2020-20-21	#
Événements privés	2888
Événements publics	272
Événements promotionnels de l'industrie	33
Fête d'avant-partie	1
Total	3194

Loterie et jeux d'argent

Les activités de délivrance de licences et d'enregistrement pour les secteurs des loteries, des jeux et des jeux sur Internet comprennent l'enregistrement des exploitants, des fournisseurs, des détaillants/vendeurs et des assistants de jeu. En partenariat avec les autorités chargées de la délivrance des licences des municipalités et des Premières Nations, la CAJO administre le cadre réglementaire régissant la délivrance des licences de loterie de bienfaisance (p. ex. bingo, tombola et événements à billets à fenêtre). La CAJO approuve également les règles de jeu ou les modifications apportées aux règles des jeux de hasard menés et gérés par l'OLG et délivre des licences pour les jeux de hasard dans les foires et les expositions. En outre, la CAJO veille à ce que les personnes exclues (c'est-à-dire les jeunes et les personnes qui s'excluent elles-mêmes) n'aient pas accès aux établissements de jeu en Ontario, conformément à la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*.

Les activités de conformité pour le secteur des loteries et des jeux comprennent l'inspection et la surveillance des casinos, des jeux sur Internet, des installations et des événements de jeux de bienfaisance, et des points de vente au détail où sont vendus les produits de loterie de l'OLG, afin de vérifier leur conformité à la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux* et à ses règlements, à toute exigence en matière de licence ou d'enregistrement, ainsi qu'aux normes et exigences établies par le registraire de la CAJO. La CAJO assure le fonctionnement sûr, responsable et légal du marché élargi des jeux sur Internet, conformément à la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*. La CAJO mène également des activités continues d'assurance réglementaire, y compris des audits réguliers, des essais et des visites de sites, afin d'évaluer la conformité avec la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux* et les normes et exigences établies par le registraire. L'organisme arbitre également les litiges relatifs aux loteries.

La CAJO teste, approuve et contrôle également les machines à sous et les systèmes de gestion des jeux et des loteries. En ce qui concerne les jeux sur Internet, la CAJO effectue des évaluations techniques, notamment l'analyse de la conception du logiciel du générateur de nombres aléatoires d'un site de jeux sur Internet, l'analyse de la conception du jeu et la vérification de la fonctionnalité du logiciel par l'analyse mathématique, la simulation, l'émulation des règles du jeu, ainsi que l'évaluation approfondie de la sécurité d'une plate-forme et le test des vulnérabilités.

Courses de chevaux

La CAJO réglemente la conduite des courses de chevaux dans les hippodromes autorisés de l'Ontario par le biais des Règles sur les courses de chevaux de race thoroughbred, standardbred et quarter horse, exerçant ainsi son autorité sur la gouvernance globale des courses de chevaux en Ontario. La CAJO délivre également des licences et réglemente les personnes et les entreprises impliquées dans l'industrie des courses de chevaux, notamment en traitant les demandes des participants aux courses et des hippodromes et des salles de paris, et en effectuant des examens de diligence raisonnable et des enquêtes sur les demandeurs. Enfin, l'organisme promeut la sécurité et la cohérence pour les participants aux courses de chevaux et les athlètes équins.

La CAJO veille au respect des Règles sur les courses de chevaux en enquêtant sur les infractions présumées aux règles et en assurant la présence d'officiels de course pour officier les courses. La CAJO soutient la santé et le bien-être des chevaux et des participants aux courses de chevaux en surveillant et en appliquant le Programme de contrôle des drogues et des médicaments destinés aux chevaux. Ce programme permet d'identifier et d'enquêter sur les personnes et les entreprises impliquées directement ou indirectement dans les médicaments et les drogues équinés illégaux, d'enquêter sur les décès de chevaux de course et d'identifier les drogues et les médicaments nouveaux et inconnus utilisés dans les courses de chevaux. La CAJO veille également à ce qu'un vétérinaire officiel soit présent pour superviser les courses en direct et confirmer que les chevaux sont en bonne santé et aptes à courir. Enfin, l'organisme administre et supervise le programme de lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie chez les humains, conçu pour détecter et décourager l'abus de substances et offrir des programmes d'intervention, de réhabilitation et de soutien aux personnes du secteur des courses de chevaux qui sont identifiées comme ayant des problèmes de toxicomanie.

Le Comité d'appel des courses de chevaux, un tribunal indépendant dont les membres sont nommés par le conseil d'administration de la CAJO, entend les appels des décisions rendues par les juges, les commissaires et les officiels des courses en vertu des Règles sur les courses de chevaux.

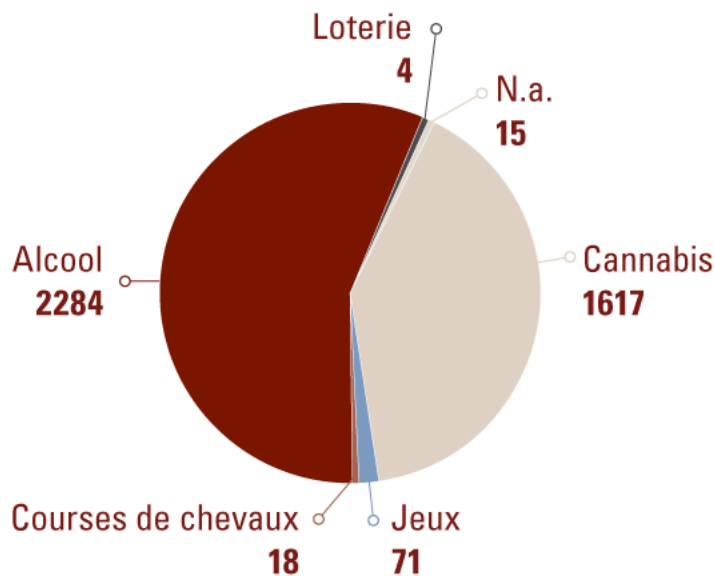
Cannabis

La CAJO délivre des licences et réglemente les exploitants et les gestionnaires de magasins de vente au détail de cannabis, en autorisant les magasins de vente au détail de cannabis, en approuvant les programmes de formation des employés de vente au détail de cannabis et en réglementant la vente de cannabis récréatif par le biais de magasins gérés par des particuliers.

Activités éducatives au cours de l'exercice 2020-2021

La CAJO fournit de manière proactive une éducation à tous les secteurs et à ceux qui sont réglementés afin d'accroître leur compréhension des obligations réglementaires et d'améliorer la conformité globale. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'activités éducatives menées par la CAJO au cours de l'exercice 2020-21.

Activités éducatives au corus de l'exercice 2020-2021
Total : 4009



Activités éducatives au cours de l'exercice 2020-2021	#
Alcool	2284
Loterie	4
Cannabis	1617
Courses de chevaux	18
Jeux	71
Non applicable	15
Total	4009

Section 4 : Analyse de l'environnement et risques

Dernière mise à jour:
2022-03-31

Analyse de l'environnement

En raison de la pandémie de COVID-19, l'année écoulée a continué d'apporter des défis sans précédent aux secteurs des alcools, des jeux, des courses de chevaux et du cannabis en vente au détail en Ontario. Ces défis ont obligé la CAJO à adapter son approche réglementaire pour soutenir ces secteurs, tout en maintenant un haut degré de confiance du public dans l'accomplissement de son mandat réglementaire.

En ce qui concerne l'année 2022-23 et les années suivantes, la CAJO vise à trouver un équilibre entre la nécessité d'une durabilité et d'une relance économiques et la poursuite de son objectif de réglementation dans l'intérêt public. Cela inclut la collaboration avec les parties prenantes de tous les secteurs qu'elle réglemente, ainsi qu'avec le gouvernement, afin d'envisager et de recommander des changements à la législation, aux règlements et aux politiques de réglementation de ces secteurs.

La CAJO a connu une croissance importante au cours des dernières années, ayant assumé la responsabilité de l'industrie des courses de chevaux, des détaillants privés de cannabis, ainsi que des jeux sur Internet, et de la modernisation en cours des alcools. Par conséquent, en plus de son intention stratégique, la CAJO se concentrera également davantage en interne sur l'amélioration continue avec une perspective numérique, des mesures d'optimisation des activités et le renforcement de son cadre financier au cours des trois prochaines années.

De nombreux facteurs déterminants de l'environnement opérationnel de la CAJO découlent des changements apportés à la législation et aux réglementations gouvernementales. Dans le même temps, les attentes du public et la visibilité de la CAJO ne cessent de croître, ce qui rend encore plus impératif que la CAJO réglemente efficacement et dans l'intérêt du public. Ces nouveaux défis soulignent l'importance de concentrer l'attention réglementaire sur les domaines à haut risque afin que la CAJO soit mieux équipée pour naviguer dans un environnement changeant.

Évaluer et gérer les risques

La CAJO, comme toutes les organisations, est confrontée à des facteurs externes et internes qui comportent plusieurs risques et incertitudes qui, s'ils ne sont pas pris en compte, pourraient nuire à la réalisation des objectifs stratégiques de la CAJO. La CAJO s'appuie sur des méthodologies de gestion des risques par l'utilisation continue et l'amélioration d'un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour surveiller et atténuer ces facteurs de risque environnementaux. Le cadre de GRE aide l'organisation à identifier les éléments de risque selon une approche systématique, disciplinée et intégrée.

Les principaux risques identifiés dans ce cadre sont les suivants :

- Les nouvelles activités commerciales ou les changements de mandat nécessitant d'importants changements d'organisation et de gouvernance peuvent ne pas être intégrés efficacement aux responsabilités actuelles de la CAJO.
- La pandémie de COVID-19 peut avoir un impact négatif sur la réalisation des plans d'entreprise et des plans stratégiques.
- Mettre en place une approche solide en matière de sécurité de l'information dans le cas où un incident significatif de sécurité de l'information se produirait.
- La réalisation des plans stratégiques et d'entreprise de la CAJO peut être affectée négativement si la direction et la main-d'œuvre ne disposent pas des compétences et de l'expertise appropriées.
- Les ressources financières sont insuffisantes pour répondre aux attentes en matière de fonctionnement et de rendement.

Comme mentionné ci-dessus, la GRE est un processus continu, proactif et systématique visant à comprendre, gérer et communiquer les risques d'un point de vue global de l'organisation et à aider la direction à prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs d'entreprise de la CAJO. Un atelier annuel sur les risques est organisé avec l'équipe de direction afin d'identifier, d'évaluer et de décider des priorités et des activités d'atténuation pour les principaux risques de la CAJO.

Les résultats des activités d'évaluation des risques constituent une contribution essentielle à l'élaboration du plan d'audit et d'évaluation de la CAJO, qui donne la priorité aux éléments considérés comme à haut risque et couvre les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Ils jouent également un rôle essentiel dans l'élaboration du plan d'entreprise de la CAJO.

Facteurs externes

La CAJO a identifié les risques à l'échelle de l'entreprise qui pourraient avoir un impact sur la capacité de l'organisme à s'acquitter de ses responsabilités réglementaires. La CAJO continuera à surveiller les risques et à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques pour s'assurer que la CAJO est en mesure de remplir son mandat.

Réagir à la pandémie de COVID-19

La pandémie de COVID-19 a nécessité un changement majeur dans l'approche de la CAJO en matière de développement et de mise en œuvre des activités de réglementation. La pandémie de COVID-19 a obligé le gouvernement de l'Ontario et la CAJO à réagir à des défis imprévus au fur et à mesure qu'ils se présentaient. La CAJO a répondu à la demande des secteurs qu'elle réglemente et aux demandes du gouvernement de l'Ontario d'adapter ses exigences réglementaires pour aider à protéger la santé publique, tout en soutenant la viabilité économique continue des secteurs des alcools, des jeux, des courses de chevaux et du cannabis en vente au détail. La CAJO a fait preuve d'une approche réglementaire souple et de la capacité d'agir rapidement pour protéger les secteurs réglementés. La CAJO a tiré des leçons des stratégies mises en œuvre pendant la pandémie de COVID-19, et continuera de s'en inspirer à mesure que l'Ontario se rétablira de cette pandémie. Dans les années à venir, la CAJO continuera de travailler en étroite collaboration avec le gouvernement afin de fournir un soutien continu aux secteurs que nous réglementons, comme la révision des heures d'ouverture des magasins de vente d'alcool au détail et l'extension des terrasses. La CAJO a travaillé avec le secteur de la vente au détail de cannabis pour mettre en œuvre la collecte et la livraison en bordure de trottoir dans les magasins de vente au détail de cannabis et continuera à soutenir ces détaillants.

Plus des deux tiers du budget de la CAJO proviennent des recouvrements effectués auprès des secteurs réglementés. En raison de la pandémie de COVID-19, de nombreux secteurs réglementés ont été fermés ou ont vu leur offre fortement réduite, ce qui rend impossible le recouvrement des coûts par la CAJO. En conséquence, la CAJO est confrontée à des difficultés économiques pour recouvrer ses coûts, ce qui entraîne un déficit budgétaire. La CAJO et le ministère du Procureur général continuent de gérer leur budget de manière responsable sur le plan financier.

Dans les mois et les années à venir, la CAJO continuera d'évaluer l'impact de la pandémie de COVID-19 sur les secteurs de l'alcool, des jeux, des courses de chevaux et du cannabis en vente au détail. La CAJO travaillera en étroite collaboration avec le gouvernement de l'Ontario pour soutenir la relance économique, tout en remplissant son mandat de réglementation.

Enjeux émergents et tendances de l'industrie

La CAJO continue de surveiller et de prendre en compte l'évolution des attitudes du public et des consommateurs à l'égard des secteurs que nous réglementons et continuera de se tenir informée des questions liées aux domaines non réglementés. Ces tendances du secteur comprennent l'évolution des choix des consommateurs, l'augmentation des attentes en matière de service à la clientèle et les appels à une protection plus stricte de l'information. Ces tendances sont liées aux courants mondiaux de développement technologique qui progressent rapidement, à l'utilisation pleinement intégrée des données et de l'analytique, et à un monde de plus en plus numérique. En tant qu'organisme moderne et collaboratif, la CAJO travaillera avec ses partenaires gouvernementaux, les municipalités, les forces de l'ordre et ses parties prenantes pour relever les nouveaux défis qui pourraient se présenter à l'avenir.

Facteurs internes

Impact de la COVID-19 sur la main-d'œuvre de la CAJO

Un environnement de travail enrichissant, avec un personnel performant et responsabilisé, est essentiel pour mettre en œuvre une transformation réussie de l'approche réglementaire de la CAJO. L'engagement du personnel est un défi particulier, la majorité des employés de la CAJO travaillant à distance pendant la pandémie de COVID-19. La CAJO continuera à travailler sur ce point et vient d'introduire un certain nombre de mesures opérationnelles et de bien-être. En voici quelques exemples :

- Les activités réglementaires qui sont généralement menées à l'extérieur (par exemple, les inspections de conformité) ont été modifiées afin de protéger la santé et le bien-être des employés de la CAJO et du grand public. La CAJO continuera de veiller à ce que les équipements de protection individuelle nécessaires, tels que masques, gants et désinfectant pour les mains, soient mis à la disposition du personnel sur le terrain.
- Maintenir le personnel en contact, engagé et soutenu, grâce aux bulletins mensuels « Staying Connected » et aux vidéoconférences « Ask Us Anything » dirigées par l'équipe de direction de la CAJO, afin de donner l'occasion à tous les employés de la CAJO de poser directement des questions.
- La CAJO a lancé l'initiative « Le futur du travail ». Cette initiative identifie ce à quoi ressemble l'avenir du travail à la CAJO et adopte des solutions qui font progresser les mentalités du numérique et la priorité aux personnes. Les politiques de travail hybride de la CAJO seront évaluées en 2022-23, avec l'objectif de continuer à faire évoluer le lieu de travail de la CAJO comme endroit flexible, dans le but d'améliorer le bien-être des employés et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de renforcer la culture de la CAJO et de réduire les coûts internes lorsque cela est possible.

Extension du mandat réglementaire de la CAJO

L'évolution du marché et les initiatives telles que la légalisation fédérale du cannabis récréatif et la proposition provinciale d'étendre et d'établir un marché en ligne concurrentiel pour les jeux sur Internet en Ontario, ainsi que la nécessité de créer un cadre réglementaire pour les paris sportifs à événement unique, ont élargi le pouvoir réglementaire de la CAJO. La CAJO

reçoit son autorisation de dépenser annuelle du budget imprimé du ministère, tel qu'approuvé par l'Assemblée législative de l'Ontario. La CAJO est financée par une combinaison de recettes provenant du Trésor et de recouvrements. Par conséquent, la CAJO travaille avec le gouvernement afin de demander des ressources alors qu'elle fait face au défi de gérer un mandat en expansion. Les attentes du public et la visibilité de la CAJO ne cessent d'augmenter parallèlement à l'élargissement de son mandat, notamment pendant la pandémie de COVID-19. Ces défis soulignent l'importance de concentrer l'attention réglementaire sur les domaines à haut risque, afin que la CAJO soit mieux équipée pour naviguer dans un environnement changeant.

Pour aider à gérer les pressions opérationnelles et financières liées à ce mandat élargi, la CAJO continue de mettre en œuvre son orientation à long terme par le biais de son plan stratégique.

Section 5 : Orientations stratégiques et plan de mise en œuvre

Dernière mise à jour:
2022-03-31

Le plan stratégique de la CAJO décrit la vision et les objectifs stratégiques de l'organisation. La vision de la CAJO, qui est d'être un organisme de réglementation de classe mondiale, innovateur, proactif, inclusif et socialement responsable, sera réalisée par le biais de ses trois objectifs stratégiques : Régulateur moderne, Excellence du service et Priorité aux personnes. Chaque objectif stratégique est associé à plusieurs engagements clés, comme indiqué ci-dessous.

Plan stratégique



VISION

être un organisme de réglementation de premier ordre, innovateur, proactif et favorisant l'inclusion et la responsabilité sociale

MANDAT

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

Objectifs stratégiques

Principaux engagements

ORGANISME DE RÉGLEMENTATION MODERNE



- Approche fondée sur le risque, les résultats et la conformité
- Approche axée sur les stratégies
- Utilisation de données probantes
- Priorité au numérique

EXCELLENCE DU SERVICE



- Réduction du fardeau réglementaire
- Optimisation des ressources
- Innovation et choix pour les consommateurs
- Service axé sur le client et ses besoins

PRIORITÉ AUX PERSONNES



- Culture de reddition de comptes et de confiance
- Responsabilisation des gens et promotion de la croissance
- Leadership axé sur les résultats et l'encadrement
- Progressivité, flexibilité et inclusion

Plan stratégique	
Vision	Être un organisme de réglementation de premier ordre innovateur, proactif et responsable.
Mandat	Réglementer les secteurs en respectant les principes de l'honnêteté et de l'intégrité tout en veillant à l'intérêt public.
Objectifs stratégiques	Principaux engagements
Organisme de réglementation moderne	• Approche fondée sur le risque, les résultats et la conformité • Approche axée sur les stratégies • Utilisation de données probantes • Priorité au numérique
Excellence du service	• Réduction du fardeau réglementaire • Optimisation des ressources • Innovation et choix pour les consommateurs

Plan stratégique	
	• Service axé sur le client et ses besoins
Priorité aux personnes	• Culture de reddition de compte et de confiance

Le plan stratégique de la CAJO a été introduit en 2019 et sera rafraîchi en 2024. Comme la CAJO entre dans la troisième année du plan quinquennal, la direction est en train de revoir nos engagements organisationnels clés pour aider à guider notre travail jusqu’à la conclusion du plan stratégique. Le plan d’entreprise de la CAJO soutient les priorités du gouvernement, y compris celles identifiées dans la lettre de mandat du procureur général.

En outre, le plan d’entreprise de la CAJO, qui capture les principales initiatives de la CAJO et soutient son mandat élargi, en veillant à ce que les initiatives soient classées par ordre de priorité en fonction de leur alignement avec son mandat et de sa capacité en termes de ressources. Comme nous l’avons mentionné précédemment, la CAJO se concentrera principalement sur l’amélioration continue avec une perspective vers le numérique, l’optimisation des activités et le renforcement de son cadre financier au cours des prochaines années. Le plan d’entreprise est revu par l’équipe de direction de la CAJO sur une base annuelle, afin de s’assurer que les priorités restent exactes et que les ressources sont utilisées efficacement. La CAJO poursuit l’élaboration de son plan d’entreprise final, qui sera soumis à l’approbation du conseil d’administration en mars 2022.

Le **jeu** reste une priorité alors que la CAJO s’apprête à mettre en œuvre un nouveau cadre réglementaire pour le jeu sur Internet qui vise à atteindre les objectifs du gouvernement de l’Ontario : offrir un choix aux consommateurs, assurer la protection des consommateurs, soutenir la croissance du marché légal, générer des revenus provinciaux et réduire les formalités administratives. En tant que tel, le travail sur les jeux sur Internet devrait passer du stade de projet à celui d’activité régulière pour 2022. Avec la légalisation des paris sportifs à événement unique, la CAJO a également un rôle important à jouer dans la réglementation d’un menu amélioré d’offres de paris sportifs et événementiels au sein du nouveau marché concurrentiel de jeux sur Internet, ainsi que dans les canaux de jeu plus traditionnels, tels que les casinos ou les produits de loterie. Pour 2022-23, la CAJO rationalisera les Normes du registraire pour les jeux sur Internet dans le but de les aligner sur les canaux de jeux terrestres, de loterie et de jeux sur Internet.

La CAJO continuera à soutenir le modèle de réglementation par le biais du processus d’octroi de licences et d’inscription pour les exploitants et les fournisseurs intéressés à participer au marché réglementé des jeux sur Internet de l’Ontario. La CAJO continuera également d’utiliser les Normes du registraire pour les jeux sur Internet, qui sont fondamentales pour le cadre réglementaire des jeux sur Internet de la CAJO et pour son approche de la réglementation basée sur les normes, et qui entreront en vigueur lorsque le marché réglementé des jeux sur Internet sera lancé en Ontario. En outre, la CAJO surveillera la conformité au sein du nouveau marché ouvert et concurrentiel des jeux sur Internet, en assurant la protection des joueurs, en renforçant les mesures de jeu responsable et en soutenant les contrôles appropriés pour minimiser les activités légales et le blanchiment d’argent.

La modernisation de l’industrie des boissons alcoolisées reste une priorité essentielle. Les règlements nécessaires pour moderniser le nouveau cadre de l’alcool en vertu de *la Loi de 2019 sur les permis d’alcool et la réglementation des alcools sont entrés en vigueur* à l’automne 2021. La CAJO entre maintenant dans une phase où nous mettons en œuvre cette approche modernisée et souple pour réglementer la vente, le service et la livraison d’alcool. En travaillant en étroite collaboration avec le gouvernement sur ces changements, cette modernisation s’aligne sur les priorités énoncées dans la lettre de mandat.

Parmi ces changements, il s’agira principalement de faciliter la transition vers une nouvelle structure de permis souple et les Normes et exigences provisoires du registraire pour les boissons alcoolisées. La CAJO orientera également les parties prenantes vers les nouvelles activités autorisées et les changements qui réduisent la paperasserie et le fardeau, comme les nouvelles possibilités de vente au détail pour les fabricants lors d’événements du secteur. En outre, la CAJO continuera de se concentrer sur la facilitation d’un meilleur contrôle et d’une meilleure conformité, ainsi que sur l’adoption des pratiques exemplaires de l’industrie pour renforcer les mesures de responsabilité sociale. Pendant que la mise en œuvre du nouveau cadre pour les boissons alcoolisées se poursuit, la CAJO travaillera en étroite collaboration avec les partenaires de l’industrie à l’élaboration des Normes du registraire pour les boissons alcoolisées, afin de remplacer les Normes et exigences provisoires du registraire pour les boissons alcoolisées.

Le rapport de la vérificatrice générale est une priorité essentielle de l’organisation, et la CAJO continuera à mettre en œuvre un plan d’action à l’échelle de l’organisme pour répondre au rapport de vérification de l’optimisation des ressources 2020 de la vérificatrice générale de l’Ontario. Dans cette optique, la CAJO continuera à mener des examens et à élaborer des plans d’action pour améliorer ses activités de conformité et d’inspection, ses processus réglementaires, la transparence publique et le recouvrement des coûts. La CAJO continuera également à présenter des rapports, notamment financiers, aux organes de surveillance compétents.

La CAJO s’engage à continuer à mettre l’accent sur la **diversité, l’inclusion et l’accessibilité** (DI+A) pour l’exercice 2022-2023 et au-delà. À ce jour, la CAJO a élaboré une vision de la diversité, de l’inclusion et de l’accessibilité qui repose sur une approche à deux volets visant à créer une culture d’inclusion en tant qu’employeur et en tant que fournisseur de services. La CAJO a engagé un fournisseur externe, KPMG, pour effectuer une évaluation organisationnelle, et s’est engagée à mettre en œuvre la stratégie. La stratégie actuelle de la CAJO en matière d’intégration et d’inclusion énonce les objectifs suivants : disposer d’une main-d’œuvre reflétant la diversité démographique de l’Ontario, créer une culture d’inclusion en milieu de travail, exempte de discrimination et de harcèlement, et s’engager à fournir des services d’une manière accessible, culturellement sensible, pertinente et adaptée.

Cette stratégie et les travaux futurs qui l’accompagnent prévoient l’intégration de programmes et d’actions mesurables en matière de DI+A, la facilitation de la progression de la CAJO dans le continuum de maturité de la DI+A, et l’établissement de partenariats significatifs avec des groupes d’employés qui améliorent la portée du recrutement et reflètent la diversité de l’Ontario. L’organisme intégrera également la sensibilisation et l’inclusion culturelles d’une manière accessible, pertinente, durable et réactive.

Plan de mise en œuvre

Le processus de planification de la CAJO est un processus annuel, et il aligne les principales initiatives de l’organisme sur les trois objectifs stratégiques à tous les niveaux de l’organisation. Ce processus de planification permet de suivre les progrès des initiatives en cours et d’en rendre compte chaque année, tout en permettant d’envisager de nouvelles initiatives.

Le plan d’entreprise de la CAJO reprend les orientations de la lettre de mandat du ministre, les principales initiatives de l’ensemble de l’organisation, y compris les engagements clés et les résultats attendus. L’état d’avancement des initiatives du plan d’entreprise est mis à jour tous les trimestres et fait l’objet de rapports réguliers au conseil d’administration de la CAJO.

Section 6 : Dotation en personnel, ressources humaines et stratégie de rémunération

Dernière mise à jour:
2022-03-31

Les principales priorités et initiatives en matière de ressources humaines qui soutiennent l’objectif stratégique « Priorité aux personnes » de la CAJO sont les suivantes :

Diversité, inclusion et accessibilité

- La CAJO s’engage à aborder de front et avec honnêteté les préoccupations et les besoins de sa main-d’œuvre diversifiée, en augmentant l’équité, y compris toutes les communautés racialisées du Canada, les peuples autochtones, les membres de la communauté LGBTQ2S+, les personnes handicapées et les femmes. Un examen du recrutement de la CAJO a révélé que nos processus pourraient bénéficier d’un accent supplémentaire sur une perspective de DI+A pour assurer l’équité et l’inclusivité. La CAJO s’efforce de développer des partenariats durables avec une série de ressources communautaires afin d’améliorer la diversité de notre vivier de candidats. Ce travail est lié au fait d’avoir retenu les services de KPMG pour effectuer une évaluation organisationnelle et développer une stratégie d’intégration et d’inclusion.

L’avenir du travail et le modèle de travail hybride

- L’initiative « Le futur du travail » identifie une nouvelle stratégie et un plan de mise en œuvre qui guideront les modalités de travail de la CAJO dans le cadre d’une vision de la « prochaine normalité ». Le 15 novembre 2021, la CAJO a lancé son nouveau modèle de travail hybride. À la même date, le siège social et les bureaux régionaux ont rouvert, en observant toutes les exigences de santé publique.
- Le modèle de travail hybride répond aux besoins des employés qui souhaitent équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée, tout en maintenant une main-d’œuvre engagée et productive. Il permet aux employés de la CAJO, lorsque cela est possible sur le plan opérationnel, de travailler à partir de plusieurs endroits, par exemple à partir de leur domicile et d’autres endroits en Ontario.
- La CAJO a institué une politique de vaccination obligatoire contre la COVID-19 qui exige que tout le personnel, y compris les employés de l’OPP ainsi que les membres du conseil d’administration et du Comité d’appel des courses de chevaux, à moins d’en être exempté, soit entièrement vacciné d’ici le 12 novembre 2021.

Programme de bien-être

- En veillant à ce que le bien-être des employés reste une priorité absolue, le 1^{er} septembre 2021, la CAJO a relancé le programme de bien-être (précédemment connu sous le nom de programme de bien-être de la CAJO), en se concentrant sur le bien-être total (c’est-à-dire la santé mentale, financière, physique et sociale).
- Le programme est conçu pour mettre davantage l’accent sur la sensibilisation et les ressources disponibles. En outre, plusieurs améliorations ont été apportées à notre régime d’avantages sociaux.

Jeux sur Internet

- Le 6 juillet 2021, le gouvernement de l’Ontario a [annoncé](#) la création de Jeux en ligne Ontario, une filiale de la CAJO, en tant qu’entité juridique séparée et distincte chargée de diriger et de gérer le marché de jeux sur Internet ouvert et concurrentiel de l’Ontario. À ce moment-là, un certain nombre de postes ont été identifiés comme jouant un rôle clé dans la réalisation de cet objectif.
- Un travail important a été réalisé pour assurer le recrutement rapide et efficace d’un certain nombre de postes vacants. En particulier, une stratégie de recrutement a été élaborée. Tous les postes vacants devaient être pourvus en fonction des priorités et dans le but d’attirer et de conserver un personnel de qualité.

Évaluation et développement du leadership et planification de la relève

- Au début de l’année 2021, la CAJO a lancé un nouveau programme d’évaluation et de développement du leadership. Ce programme en plusieurs étapes permettra d’identifier, d’évaluer et de développer des successeurs pour la haute direction et de créer un pipeline de futurs dirigeants. La CAJO prévoit d’étendre le programme au-delà des niveaux de direction et de directeur afin d’assurer une solide réserve de talents pour tous les postes clés de la CAJO.

La stratégie de rémunération de la CAJO

La stratégie de rémunération de la CAJO, y compris les avantages sociaux, vise à atteindre la médiane du marché du secteur parapublic (groupe de comparaison). Par le passé, la CAJO a participé à des études de marché annuelles pour confirmer la compétitivité de sa rémunération. La CAJO continue de suivre l’orientation du gouvernement en matière de rémunération, en offrant ce qui a été négocié dans la convention collective actuelle. Selon l’orientation du gouvernement, les échelles salariales pour la direction n’ont pas changé depuis 2017.

La CAJO se conforme au Cadre de rémunération des cadres du secteur parapublic. Les informations relatives au processus et à ses résultats sont publiées sur le site Web de la CAJO. La CAJO offre un ensemble complet d’avantages sociaux, dont les suivants :

- Prestations de santé assurées payées à 100 % par l’employeur.
- Régime de retraite à prestations déterminées administré par la Commission du régime de retraite de l’Ontario ou la Fiducie du régime de retraite du Syndicat des employés de la fonction publique de l’Ontario (SEFPO).
- Protection du revenu à court terme jusqu’à un maximum de six mois (130 jours ouvrables) par année civile.

Agent de négociation

L’unité de négociation de la CAJO est la section locale 565 du SEFPO, qui représente 75 % de la main-d’œuvre de la CAJO.

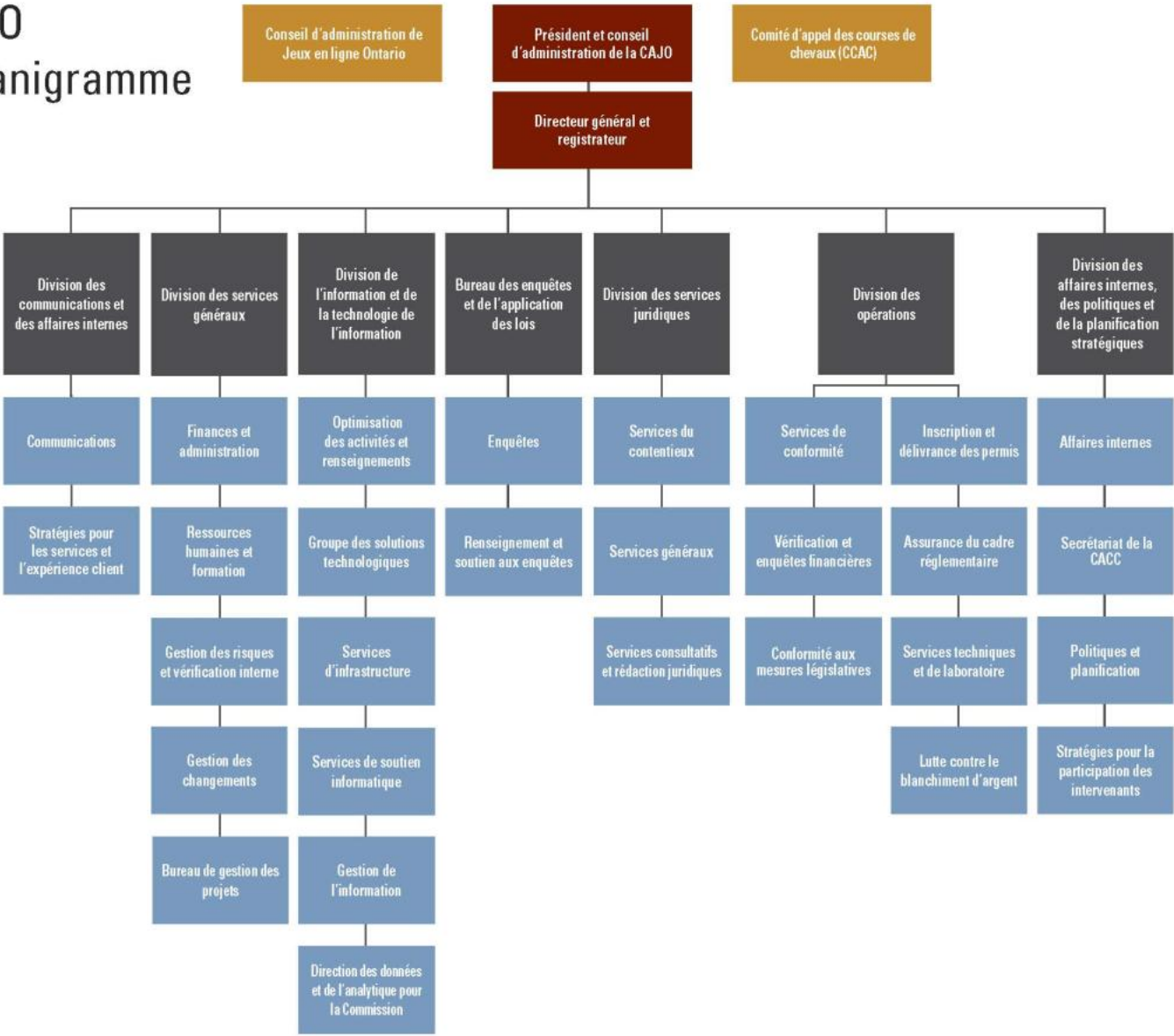
Effectif de la CAJO

	G estionnaires	Syndiqués	Non syndiqués	TOTAL
CAJO				
Permanent	98	344	31	473
Temps partiel permanent	0	11	0	11
Contratuel	3	36	7	46
Temporaire	0	0	0	0

	G estionnaires	Syndiqués	Non syndiqués	TOTAL
Détachement par d’autres ministères	0	0	1	1
Total à la CAJO	101	391	39	531
Police provinciale de l’Ontario				115
Conseil d’administration				6
Membres du CACC				7

Organigramme

CAJO Organigramme



(2021/08)

CAJO ORGANIGRAMME		
Conseil d’administration de Jeux en ligne Ontario	Président et conseil d’administration de la CAJO	Comité d’appel des courses de chevaux

CAJO ORGANIGRAMME							
		Directeur général et registrateur					
Division des communications et des affaires internes	Division des services généraux	Division de l'information et de la technologie de l'information	Bureau des enquêtes et de l'application des lois	Division des services juridiques	Division des opérations		Division des affaires internes, des politiques et de la planification stratégiques
Communications	Finances et administration	Optimisation des activités et renseignements	Enquêtes	Services du contentieux	Services de conformité	Inscription et délivrance des permis	Affaires internes
Stratégies pour les services et l'expérience client	Ressources humaines et formation	Groupe des solutions technologiques	Renseignement et soutien aux enquêtes	Services généraux	Vérification et enquêtes financières	Assurance du cadre réglementaire	Secrétariat du CACC
	Gestion des risques et vérification interne	Services d'infrastructure		Services consultatifs et rédaction juridique	Conformité aux mesures législatives	Services techniques et de laboratoire	Politiques et planification
	Gestion des changements	Services de soutien informatique				Lutte contre le blanchiment d'argent	Stratégies pour la participation des intervenants
	Bureau de gestion des projets	Gestion de l'information					
		Direction des données et de l'analytique pour la Commission					

Section 7 : Plan de technologie de l’information (TI) / prestation de services électroniques (PSE)

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La CAJO continue d’investir dans la technologie, en tirant parti des plate-formes numériques pour offrir aux Ontariens des services accessibles, fiables, sécurisés et axés sur la clientèle. La plate-forme iCAJO est au cœur de la stratégie numérique de la CAJO, en accord avec la Stratégie ontarienne pour le numérique et les données. iCAJO fournit des services en ligne pour l’alcool, les loteries et les jeux, les courses de chevaux et le cannabis. La CAJO développera une stratégie d’informatique dématérialisée pour accroître la résilience des systèmes et réduire les délais de livraison des améliorations et des nouvelles fonctionnalités.

La CAJO reconnaît que les données sont un pilier essentiel pour soutenir l’approche réglementaire de l’organisme fondée sur le risque. C’est pourquoi la CAJO a créé une fonction de données d’entreprise et d’analyse pour soutenir le développement de canaux de données, la gestion et la gouvernance des données afin de soutenir la vision de la CAJO qui consiste à devenir un régulateur moderne, fondé sur des preuves, avec une prise de décision axée sur les données.

Les cyberattaques constituent une menace importante pour toutes les entités gouvernementales. La CAJO a créé une feuille de route en matière de cybersécurité et a mis en place des contrôles importants pour aider à l’identification des attaques d’hameçonnage et d’ingénierie sociale. Des investissements supplémentaires dans les personnes, les processus et la technologie continueront à réduire la possibilité de réussite des cyberattaques, à protéger les informations personnelles et à augmenter les capacités de réponse et de récupération de la CAJO.

Avec la stratégie « le numérique d’abord » de la CAJO, l’accent est mis sur la confidentialité, l’intégrité et la disponibilité des données et des systèmes informatiques. Des investissements supplémentaires sont réalisés pour assurer la résilience des systèmes centraux, tels qu’iCAJO, en cas de catastrophe.

En accord avec les principes de responsabilité sociale de la CAJO, l’organisme cherchera à réduire son empreinte carbone globale en mettant en œuvre une stratégie de réduction des impressions.

Section 8 : Initiatives impliquant des parties prenantes (tierces parties)

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La CAJO reste déterminée à établir des partenariats et à s’engager dans tous les secteurs qu’elle réglemente pour comprendre les points de vue des parties prenantes, identifier les possibilités d’être plus efficace et efficiente, et collaborer avec d’autres organisations pour améliorer les résultats de la réglementation.

La CAJO continue d’utiliser sa trousse d’outils d’engagement améliorée pour communiquer avec son réseau diversifié de parties prenantes en Ontario, ainsi qu’à l’échelle nationale et internationale, afin d’obtenir des commentaires sur les questions qui leur tiennent à cœur. L’un de ces outils est un portail numérique d’engagement des parties prenantes qui permet à l’organisme d’accéder à des approches novatrices et accessibles pour s’engager auprès de ses parties prenantes et des Ontariens. Pendant la pandémie de COVID-19, cet outil a été particulièrement important, car il a permis à la CAJO de poursuivre des consultations et des engagements complets de manière virtuelle plutôt qu’en personne, afin de soutenir la mesure de santé publique qu’est la distanciation physique. L’intégration d’outils et de programmes numériques sera une priorité à l’avenir, car elle permettra à la CAJO de respecter ses

engagements clés, à savoir promouvoir un état d'esprit axé sur le client et réactif, et soutenir l'innovation et le choix des consommateurs.

La CAJO continuera d'organiser et d'exécuter des activités d'engagement des parties prenantes dans tous les secteurs qu'elle réglemente, ainsi que de rechercher activement et de participer à des événements organisés par les parties prenantes et l'industrie afin de mieux comprendre les tendances et les risques dans ces secteurs, et d'améliorer les résultats de la réglementation. Deux priorités sont particulièrement importantes pour le secteur du jeu. La première est que la CAJO continue à travailler avec le gouvernement de l'Ontario, Jeux en ligne Ontario et les parties prenantes pour établir un marché des jeux sur Internet sûr, ouvert et concurrentiel qui aidera à protéger les consommateurs et à offrir plus de choix, tout en assurant des règles du jeu équitables pour les nouvelles entreprises. La seconde est de commencer à s'engager avec l'industrie du jeu sur les améliorations potentielles des Normes du registraire pour les jeux sur Internet, afin de comprendre les risques actuels au sein de l'industrie, d'examiner les possibilités de réduire le fardeau réglementaire et de soutenir l'innovation du marché, ainsi que de continuer à soutenir le rétablissement de l'industrie après la pandémie de COVID-19. Dans le secteur des boissons alcoolisées, la CAJO s'est engagée à soutenir les titulaires de permis ainsi que les parties prenantes de l'industrie pendant la transition vers le nouveau cadre des boissons alcoolisées en vertu de la *Loi de 2019 sur les permis d'alcool et la réglementation des alcools*. La CAJO commencera bientôt à travailler à l'élaboration des Normes du registraire pour les boissons alcoolisées qui permettront de mettre en place le modèle de réglementation fondé sur les résultats que permet la Loi. L'élaboration des normes permanentes se fera au cours des deux ou trois prochaines années et comprendra un engagement avec l'industrie.

La CAJO reste déterminée à établir et à maintenir des partenariats avec les organismes chargés de l'application de la loi dans tout l'Ontario, que ce soit par des contacts réguliers avec les membres du Bureau de la Police provinciale de l'Ontario affectés à la CAJO, par des séminaires éducatifs spécialisés et des documents sur les activités d'application de la loi à l'intention des agents de police de première ligne, ou par le partage de l'information. En ce qui concerne le partage de l'information, la CAJO a continué de s'engager avec les services de police régionaux et municipaux dans le cadre du programme « Dernier verre » et élabore actuellement un programme pilote qui automatiserait le partage de l'information.

À l'échelle nationale, la CAJO est membre de l'Association canadienne des régies d'alcool et de la Canadian Gaming Regulators Association et collabore régulièrement avec ses collègues provinciaux et internationaux dans le domaine de la réglementation du cannabis. Sur le plan international, la CAJO continue d'être une organisation membre très respectée de l'International Association of Gaming Regulators et de la North American Gaming Regulators Association. Dans le secteur des courses de chevaux, la CAJO est membre de l'Association of Racing Commissioners International, l'organisation qui chapeaute les organes officiels de gouvernance et de réglementation des courses de chevaux professionnelles, qui établit des normes internationales pour la réglementation des courses.

La CAJO continuera à tirer parti des relations existantes et à en établir de nouvelles de manière proactive avec d'autres organismes de réglementation et organisations afin de promouvoir la collaboration, le partage d'informations et d'améliorer les processus de diligence raisonnable. Il s'agit notamment de tirer parti des protocoles d'accord existants et de les renforcer, ainsi que d'établir de nouveaux accords.

La CAJO restera stratégique dans le maintien, l'engagement et le développement de relations et de partenariats avec des tiers en Ontario, ainsi qu'au niveau national et international, étant donné les éléments mondiaux de ces secteurs réglementés.

Section 9 : Plan de communication

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La fonction de communication d'entreprise de la CAJO fournit une gamme de services et de produits qui aident l'organisme à atteindre ses objectifs stratégiques de manière à cultiver des relations de confiance, de compréhension et de soutien avec ses parties prenantes internes et externes.

L'approche de communication « numérique par défaut » de la CAJO donne la priorité aux communications numériques pour informer et engager le public, ses clients et ses employés, en exploitant les canaux numériques et en tirant parti des avantages des médias enrichis pour soutenir l'approche réglementaire moderne globale de l'organisme.

Les activités de communication qui seront privilégiées au cours du prochain exercice comprennent les relations avec les médias, les communications numériques pour les parties prenantes, le développement du contenu des canaux, ainsi que la planification et le soutien des communications pour les initiatives de l'organisme et les activités d'engagement des parties prenantes. Ces services aident la CAJO à fournir aux parties prenantes les informations qui leur importent au bon moment et au bon endroit, tout en agissant dans l'intérêt public.

L'organisme surveille en permanence ses stratégies et produits de communication pour en vérifier la convivialité, l'engagement et la réponse aux priorités changeantes du gouvernement. La CAJO continue d'affiner ses approches de communication et a développé des stratégies de réponse rapide pour soutenir rapidement les annonces du gouvernement et distribuer les informations importantes en temps utile. Avec le début de la pandémie de COVID-19, la CAJO a rapidement recentré ses efforts de communication pour soutenir la réponse du gouvernement et a utilisé ses canaux établis pour informer le public, les titulaires de licence et de permis et les inscrits des changements, des restrictions et des mesures de santé publique mis en place.

Initiatives et produits

Réponse rapide aux problèmes émergents

En collaboration avec les services des politiques, des activités juridiques et de la conformité, l'équipe de communication d'entreprise a mis en place des processus permettant de réduire le délai d'exécution normal pour créer et distribuer des informations en quelques heures seulement. Il peut s'agir de la rédaction de communiqués de presse, de bulletins d'information, de courriels directs aux titulaires de licence et permis et aux inscrits, ainsi que de fiches d'information destinées au service à la clientèle et aux inspecteurs de la CAJO. Ces processus comprennent la traduction en français de tous les produits de communication destinés au public.

Site Web de la CAJO

Le site Web de la CAJO, agco.ca, demeure le principal canal d'information et de communication pour l'organisme et ses parties prenantes. Ce site est également la passerelle vers iCAJO, le portail de prestation de services en ligne de l'organisme. Le site est compatible avec les tablettes et les appareils mobiles pour en faciliter l'utilisation. Le site agco.ca fournit des renseignements pour tous les secteurs d'activité et est mis à jour régulièrement pour refléter les nouveaux programmes et les changements dans les politiques gouvernementales. Le site Web héberge également des vidéos éducatives pour aider à clarifier les processus et les changements importants.

La CAJO génère des rapports d'analyse qui mesurent un certain nombre d'indicateurs clés de rendement du site Web. Ces rapports permettent d'évaluer dans quelle mesure le site contribue aux objectifs commerciaux liés à l'éducation, à la sensibilisation et à la conformité. La CAJO recueille également les commentaires directs des utilisateurs afin de mieux comprendre la facilité avec laquelle les utilisateurs peuvent trouver les informations qu'ils sont venus chercher. Tout cela dans le but d'améliorer et de développer continuellement le site pour répondre aux besoins des parties prenantes de la CAJO.

Site Web de l'engagement de la CAJO

La CAJO maintient également un site Web d'engagement, connectagco.ca. Ce site permet aux parties intéressées de suivre et de participer à des occasions d'engagement afin de donner leur avis sur les projets, les politiques et les initiatives de la CAJO.

Médias sociaux

La CAJO adopte une approche plus proactive de l'engagement communautaire et de l'exploration des possibilités, en étendant son empreinte sur les médias sociaux de manière significative et gérable. Le nombre de personnes qui suivent les canaux de médias sociaux de la CAJO ne cesse d'augmenter. Chaque jour, la CAJO publie des informations sur les

nouvelles demandes de permis de vente d'alcool et de magasins de vente au détail de cannabis, ainsi que des liens vers le processus permettant au public de faire part de ses opinions ou de ses préoccupations.

Pour s'aligner sur les objectifs numériques de la fonction publique de l'Ontario, la CAJO continue de poursuivre une stratégie de priorité numérique et met en œuvre des outils pertinents pour promouvoir une empreinte numérique améliorée d'ici 2022.

Programmes en cours

Relations avec les médias

Avec l'introduction du marché ouvert et concurrentiel des jeux sur Internet en Ontario, l'autorisation des magasins de vente au détail de cannabis, la modernisation des boissons alcoolisées et les changements apportés à la réglementation des courses de chevaux, le nombre de demandes de renseignements des médias de la CAJO ne cesse d'augmenter. La CAJO reçoit maintenant plus de 400 demandes de renseignements des médias chaque année, y compris celles des journaux, de la radio, des magazines, des blogues d'information sur le Web et de la télévision. L'organisme s'efforce de répondre à ces demandes de manière opportune et transparente.

Section 10 : Plan pluriannuel d'accessibilité

Dernière mise à jour:
2022-03-31

Le plan et les politiques d'accessibilité de la CAJO sont élaborés conformément au Règlement sur les normes d'accessibilité intégrées (RNAI) en vertu de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. Le plan et les politiques d'accessibilité décrivent l'engagement et la stratégie de la CAJO pour prévenir et supprimer les obstacles et améliorer les possibilités pour les parties prenantes internes et le public handicapé et répondent aux exigences actuelles et futures de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*. L'année prochaine, la CAJO procédera à un examen annuel de ses politiques d'accessibilité dans le cadre d'un engagement plus large envers la diversité, l'inclusion et l'accessibilité à venir. La conformité permanente à la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et au RNAI est une priorité pour la CAJO. La CAJO s'engage à rendre toutes ses communications et publications accessibles et à continuer de respecter les directives d'accessibilité au contenu Web.

La CAJO cherche toujours à consulter les personnes vivant avec un handicap afin de comprendre où se trouvent les possibilités d'amélioration continue. Ces consultations continueront d'aider la CAJO à mieux comprendre les obstacles que les personnes handicapées peuvent rencontrer lorsqu'elles accèdent aux services qu'elle fournit. Ces informations permettront également de définir des stratégies d'atténuation dans le cadre de l'examen et de l'élaboration continus du plan et des politiques d'accessibilité de la CAJO.

Tous les employés de la CAJO reçoivent une formation sur les exigences des lois sur l'accessibilité de l'Ontario, y compris l'IASR et le Code des droits de la personne de l'Ontario en ce qui concerne les personnes handicapées. Cette formation sur l'accessibilité a été intégrée au processus d'orientation des employés afin de s'assurer que tous les nouveaux employés de la CAJO, ainsi que les membres du conseil d'administration et du comité d'appel des courses de chevaux, ont une bonne et appropriée compréhension de l'accessibilité et qu'ils continueront à remplir leurs fonctions et à fournir des services aux diverses parties prenantes de la CAJO.

Section 11 : Plan financier et budget triennal

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La CAJO reçoit son pouvoir de dépenser annuel du budget imprimé du ministère, tel qu'approuvé par l'Assemblée législative de l'Ontario. La CAJO est financée par une combinaison de recettes provenant du Trésor et de recouvrements.

Budget de fonctionnement pluriannuel

Catégorie de dépenses	Budget 2021-22*	Prévisions de l'année 2021-22	Variance	Budget 2022-23**	Budget 2023-24**	Budget 2024-25**
Fonctionnement						
Traitements et salaires	67 178,90	70 290,25	(3 111,35)	76 016,70	75 946,0	75 837,40
Avantages sociaux	12 783,10	21 300,07	(8 516,97)	15 467,50	15 761,30	16 143,70
Frais de fonctionnement directs connexes						
Transports et communications	3 026,30	1 451,80	1 574,50	3 347,60	3 345,80	3 340,60

Catégorie de dépenses	Budget 2021-22*	Prévisions de l'année 2021-22	Variance	Budget 2022-23**	Budget 2023-24**	Budget 2024-25**
Services	11 925,50	18 991,19	(7 065,69)	22 065,0	13 270,80	13 263,50
Fournitures et équipements	1 748,30	1 314,52	433,78	2 069,60	2 067,90	2 062,60
Paieement de transfert	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL Dépenses brutes	96 663,10	113 347,82	(16 684,72)	118 966,40	110 391,80	110 647,80
Moins : Recouvrements	63 871,60	33 592,19	30 279,41	79 094,70	71 123,20	71 574,30
Budget de base du gouvernement	32 791,50	79 755,63	(46 964,13)	39 871,70	39 268,60	39 073,50
<u>Capital</u>	4 475,9	2 833,20	1 642,70	2 305,10	471,20	489,60
<u>Revenus***</u>	21 119,54	24 309,16	(3 189,62)	39 557,60	68 622,92****	41 476,23

*Le budget 2021-22 et les prévisions de l'exercice (au troisième trimestre 2021-22) ne comprennent pas les dépenses payées au nom de Jeux en ligne Ontario. Les coûts directs prévus de Jeux sur Internet en Ontario sont de 11,3 M\$.

** Les budgets incluent les changements demandés par le biais du processus annuel de demande de budget du gouvernement.

*** Il s'agit des recettes des droits qui sont versées au Trésor.

**** L'augmentation des recettes au cours du budget 2023-24 est due à l'adoption d'une nouvelle norme comptable PS3400 - Comptabilisation des recettes. Il pourrait y avoir des changements dans le moment de la comptabilisation des recettes en fonction de la nature des recettes.

Recettes de la CAJO - Explications clés

- Les recettes prévues en 2021-22 sont plus élevées que le budget 2021-22, principalement en raison des recettes réglementaires des jeux sur Internet de la CAJO prévues pour les exploitants et les fournisseurs de 2,4 M\$. Le processus d’octroi de licences et d’inscription pour les exploitants et les fournisseurs intéressés à participer au marché réglementé de jeux sur Internet en Ontario a commencé en septembre 2021.
- Au cours des trois prochains exercices, les recettes devraient augmenter à mesure que les industries se remettent de la pandémie de COVID-19 et que la demande de nouvelles demandes et de renouvellements de licences et d’autorisations de vente au détail de cannabis se poursuit.
- L’augmentation des recettes en 2023-24 est due à la nouvelle norme comptable PS3400 qui impose la comptabilisation des recettes en fonction de la date d’émission des licences à partir de l’exercice 2023-24.

Dépenses de la CAJO - Explications clés

- Les services comprennent les dépenses liées aux coûts de diligence raisonnable et aux recouvrements connexes. Ces coûts sont engagés pour acquérir des fournisseurs de services externes afin d’aider aux évaluations d’admissibilité pour la modernisation des jeux et la vente au détail privée de cannabis, La CAJO transférera 8,1 M\$ du budget de 8,6 M\$ pour les dépenses en services et les recouvrements liés aux évaluations d’admissibilité pour la modernisation des jeux en 2021-22 à 2022-23; les 0,5 M\$ restants devraient être entièrement dépensés en 2021-22. Le budget 2022-23 comprend les 8,1 millions de dollars qui sont transférés. Il n’y a pas de montant budgétisé pour ce poste en 2023-24, ce qui entraîne un budget inférieur pour cette année.
- L’écart global des dépenses de la CAJO en 2021-22 de (16,7 M\$) est principalement dû à :
 - Les coûts prévus de la réglementation des jeux d’argent et des services partagés (y compris les salaires et les avantages sociaux) s’élèvent à 10,4 M\$ et font actuellement l’objet d’une gestion des risques.
 - Diminution prévue des recouvrements de 30,3 M\$ en raison d’un transfert progressif du travail de réglementation vers des secteurs non recouvrables et de la pandémie de COVID-19 - les frais réglementaires facturés aux fournisseurs de services de casino ainsi qu’au jeux de bienfaisance de l’OLG ont été supprimés pour la première moitié de 2021-22. Les frais liés aux courses de chevaux ont également été supprimés pendant environ les 2,5 premiers mois de l’exercice 2021-22, en raison de la fermeture des hippodromes.

Immobilisations de la CAJO - Explications clés

- Le budget d'investissement de la CAJO comprend 3,5 millions de dollars approuvés dans les immobilisations en 2021-22 pour les améliorations de la solution d'assurance réglementaire - pour soutenir et améliorer iCAJO pour le nouveau secteur d'activité des jeux sur Internet, la réforme du secteur de l'alcool et d'autres changements (par exemple, les renouvellements liés au cannabis).
- Le budget d'investissement comprend également une augmentation de 0,2 M\$ pour le matériel informatique afin d'équiper le personnel de la CAJO qui soutient les jeux sur Internet. Le matériel informatique de la CAJO comprend l'achat de dispositifs informatiques personnels, d'ordinateurs centraux, d'équipement de réseau de données et de dispositifs de stockage.
- Une demande de transfert de 1,6 M\$ en immobilisations de 2021-22 à 2022-23 a été soumise dans le plan pluriannuel 2022-23.

Section 12 : Mesures et objectifs de rendement

Dernière mise à jour:
2022-03-31

La mesure des rendements permet à la CAJO d'améliorer l'efficacité de ses programmes en fixant des objectifs, en évaluant les données et les résultats. Grâce à une évaluation et une rétroaction continues, la CAJO est en mesure d'atteindre les objectifs clés identifiés dans le plan stratégique de la CAJO.

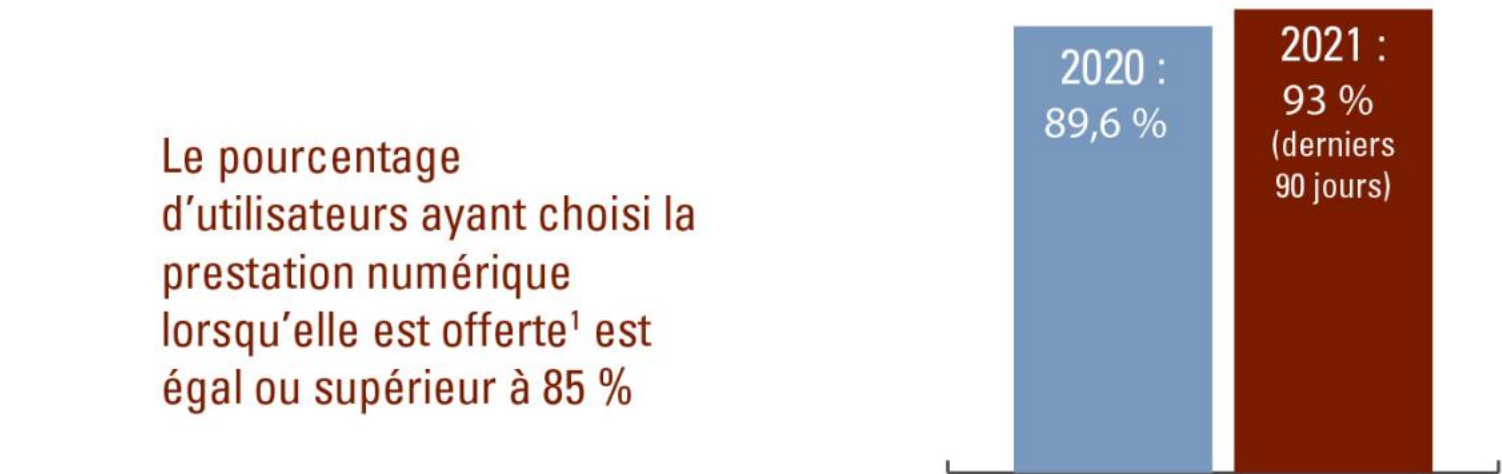
Les résultats de ces mesures, présentés dans le tableau ci-dessous, montrent qu'en 2021-22, alors que la CAJO se remettait du pic de la pandémie de COVID-19, elle a réussi et continuera à s'efforcer d'atteindre ou de dépasser les objectifs minimaux de l'organisme dans la plupart des domaines. La réalisation de ces mesures résulte d'un certain nombre de projets et d'initiatives primordiaux à la CAJO, notamment :

- l'optimisation continue de iCAJO;
- un accent continu sur l'engagement des parties prenantes et une approche améliorée de l'éducation des parties prenantes;
- une approche réglementaire moderne, axée sur les risques, les résultats et la conformité;
- un modèle « Le futur du travail » qui fournit les outils et la flexibilité nécessaires à une expérience positive pour les employés après la COVID; et
- le développement d'une stratégie pour aborder la diversité, l'inclusion et l'accessibilité à la CAJO.

La CAJO s'est engagée à poursuivre le développement d'une stratégie de rendement à l'échelle de l'organisme. Pour répondre à cet engagement, la CAJO a créé une nouvelle unité « Optimisation des activités et introspection », qui continuera à s'engager dans la fixation d'objectifs pluriannuels et dans le perfectionnement de son approche visant à relier la planification des ressources et la mesure des rendements. L'objectif est de développer un cadre solide de mesure des rendements à la CAJO pour soutenir la transparence, la responsabilité et la conformité réglementaire.

Régulateur moderne

Le numérique d'abord – La CAJO fournit des services et des informations basés sur l'utilisateur par le biais de multiples fenêtres et canaux de service, à tout moment et en tout lieu.

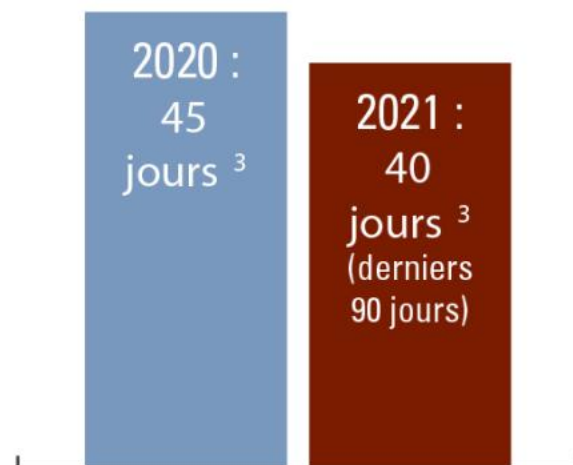


Le pourcentage d'utilisateurs ayant choisi la prestation numérique lorsqu'elle est offerte ¹ est égal ou supérieur à 85 %	
2020	89,6%
2021	93% (derniers 90 jours)

Excellence du service

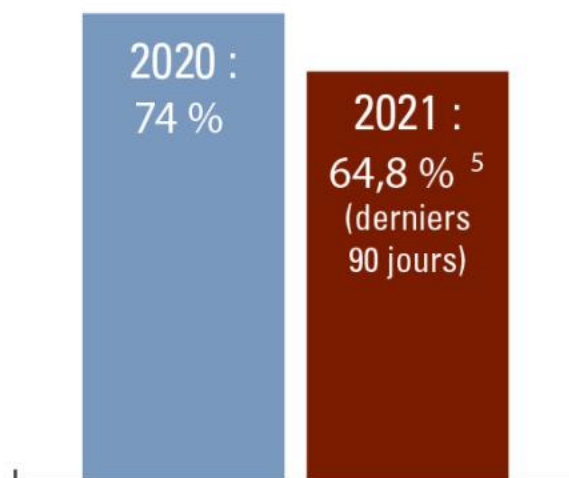
Expérience du service – La CAJO utilise une conception centrée sur le service qui optimise l'expérience du service, engage les clients de manière proactive et identifie les occasions d'amélioration.

Le délai (en jours) pour les demandes en ligne² est égal ou inférieur à 20 jours.



Le délai (en jours) pour les demandes en ligne ² est égal ou inférieur à 20 jours.	
2020	45 jours ³
2021	40 jours ³ (derniers 90 jours)

Le pourcentage de clients qui se disent satisfaits des services⁴ est égal ou supérieur à 75 %.



Le pourcentage de clients qui se disent satisfaits des services ⁴ est égal ou supérieur à 75 %.	
2020	74%
2021	64,8% ⁵ (derniers 90 jours)

Rapport qualité-prix – La CAJO garantit la valeur de chaque transaction (interne et externe) en mettant l’accent sur la rationalisation des processus et la réduction de la charge réglementaire.

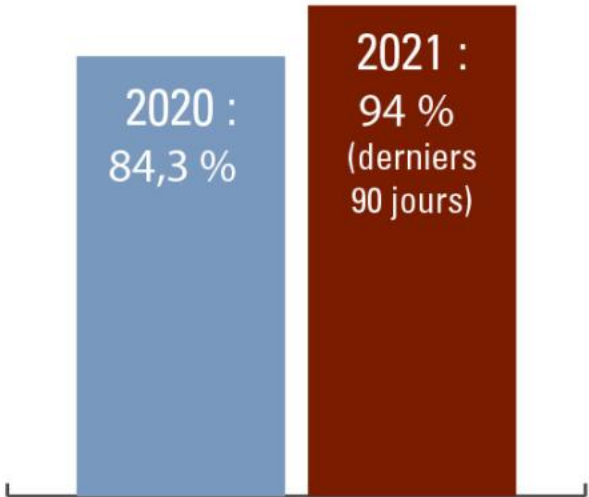
Le pourcentage de demandes de PC traitées automatiquement est égal ou supérieur à 90 %.



Le pourcentage de demandes de PC traitées automatiquement est égal ou supérieur à 90 %.	
---	--

Le pourcentage de demandes de PC traitées automatiquement est égal ou supérieur à 90 %.	
2020	40,4% ⁶
2021	85,9% (derniers 90 jours)

Pourcentage de résolution au premier contact (pourcentage des demandes réglées à la pleine satisfaction du client au premier contact⁷⁾)

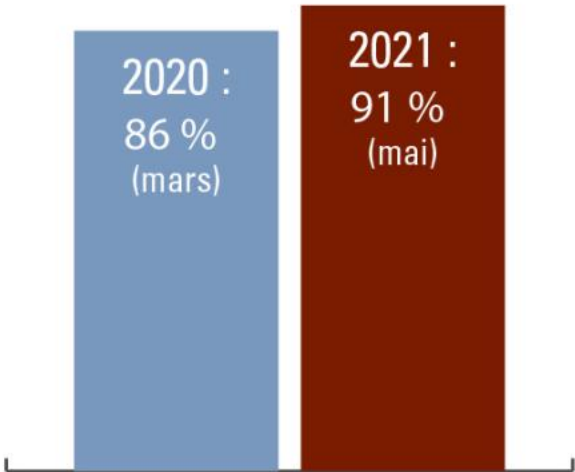


Pourcentage de résolution au premier contact (pourcentage des demandes réglées à la pleine satisfaction du client au premier contact ⁷⁾)	
2020	84,3%
2021	94% (derniers 90 jours)

Les gens d’abord

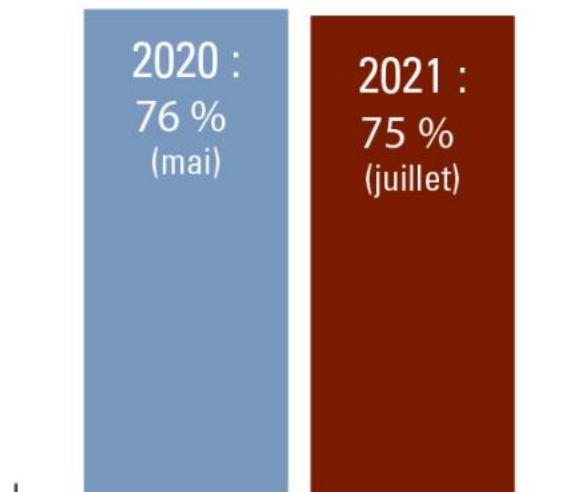
Expérience des employés - Le niveau d’engagement et d’habilitation est en corrélation directe avec une productivité plus élevée, une motivation accrue et la satisfaction au travail.

Le pourcentage d’employés qui recommanderaient la CAJO comme milieu de travail est égal ou supérieur à 75 %.



Le pourcentage d’employés qui recommanderaient la CAJO comme milieu de travail est égal ou supérieur à 75 %.	
2020	86% (mars)
2021	91% (mai)

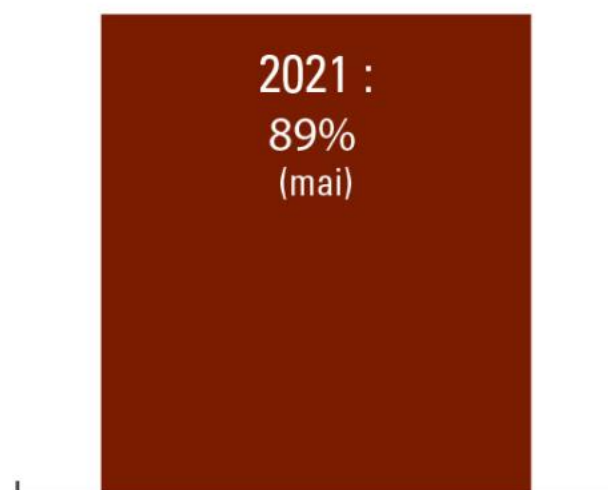
Le pourcentage d'employés de la CAJO estimant que leurs idées et suggestions sont retenues est égal ou supérieur à 70 %.



Le pourcentage d'employés de la CAJO estimant que leurs idées et suggestions sont retenues est égal ou supérieur à 70 %.	
2020	76% (mai)
2021	75% (juillet)

Diversité, inclusion et accessibilité - La culture d'une main-d'œuvre qui reflète la diversité de l'Ontario, une culture inclusive exempte de discrimination et de harcèlement et une prestation de services qui est accessible, sensible à la culture, pertinente et adaptée.

Pourcentage d'employés de la CAJO estimant que la CAJO progresse en ce qui concerne son engagement en matière de DI+A



Pourcentage d'employés de la CAJO estimant que la CAJO progresse en ce qui concerne son engagement en matière de DI+A	
2021	89% (mai)

Pourcentage d'employés de la CAJO estimant qu'ils peuvent être « eux-mêmes » au travail



Pourcentage d'employés de la CAJO estimant qu'ils peuvent être « eux-mêmes » au travail	
2021	85% (mai)

- ¹ Comprend les demandes et les plaintes.
- ² Comprend les nouvelles demandes, les renouvellements et les modifications effectuées sur le portail iCAJO.
- ³ COVID-19 a entraîné : a) une diminution du nombre de demandes, ce qui a permis au personnel de la CAJO de traiter l’arriéré existant, entraînant une augmentation ponctuelle du délai de traitement des demandes; et b) une diminution du nombre de demandes délivrées automatiquement (PdC), dont les délais de traitement sont généralement très courts. Un marché ouvert pour les licences et autorisations relatives au cannabis a été introduit en 2020, ce qui nécessite une diligence raisonnable et entraîne donc un délai d’exécution plus élevé.
- ⁴ Moyenne basée sur le site Web de la CAJO, le portail iCAJO et les appels téléphoniques.
- ⁵ Les résultats de l’enquête sur iCAJO ont considérablement fluctué au cours de l’année écoulée en raison des changements dans les volumes de service directement liés aux restrictions causées par la COVID-19.
- ⁶ Ces chiffres ont été affectés par la COVID-19. Si l’on considère le premier trimestre : 84,3 %; entre mars et le 30 septembre, ce chiffre est tombé à 51,8 %.
- ⁷ Pourcentage d’appels qui ont été résolus à l’entière satisfaction du client au premier point de contact par le centre de contact.