

Plan d'affaires du 1er avril 2023 au 31 mars 2026



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

La CAJO est l'organisme de réglementation de l'Ontario pour les secteurs de l'alcool, du cannabis, des courses de chevaux, des loteries et des jeux, y compris le marché provincial des jeux sur Internet récemment élargi. La CAJO s'efforce d'être à l'avant-garde de la réglementation moderne de l'industrie, tout en maintenant des normes réglementaires élevées et notre engagement inébranlable à protéger l'intérêt public pour les secteurs que nous réglementons.

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

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

Alors que la CAJO entame la quatrième année de son plan stratégique quinquennal, l'organisation reste concentrée sur ses objectifs stratégiques afin de remplir son mandat de réglementation dans les secteurs de l'alcool, du cannabis, des courses de chevaux, des loteries et des jeux de l'Ontario.

Pour 2023-24, le plan d'affaires annuel de la CAJO sera de :

- continuer à soutenir nos entreprises réglementées par la modernisation de la réglementation, en mettant l'accent sur le secteur des jeux terrestres;
- travailler à la mise en œuvre des recommandations restantes de l'audit de l'optimisation des ressources de la CAJO réalisé en 2020 par le Bureau du vérificateur général, qui portent sur les frais et la viabilité du programme;
- soutenir les efforts du gouvernement pour offrir plus de commodité et de choix aux consommateurs en ce qui concerne la vente d'alcool; et
- poursuivre la mise en place d'un marché ouvert et solide pour la vente de cannabis au détail.

En 2023-24, la CAJO fera également progresser ses travaux liés à la diversité et à l'inclusion, à la livraison numérique, à la vente au détail de cannabis et au soutien d'un marché des jeux sur Internet plus sûr, concurrentiel et bien réglementé pour la population de l'Ontario, qui a été lancé le 4 avril 2022.

La CAJO continuera d'appliquer son approche de la réglementation basée 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 garantir que son approche de la réglementation soit équitable et réponde aux besoins du secteur tout en protégeant l'intérêt public.

Section 2 : Mandat

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 de l'alcool, 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 :

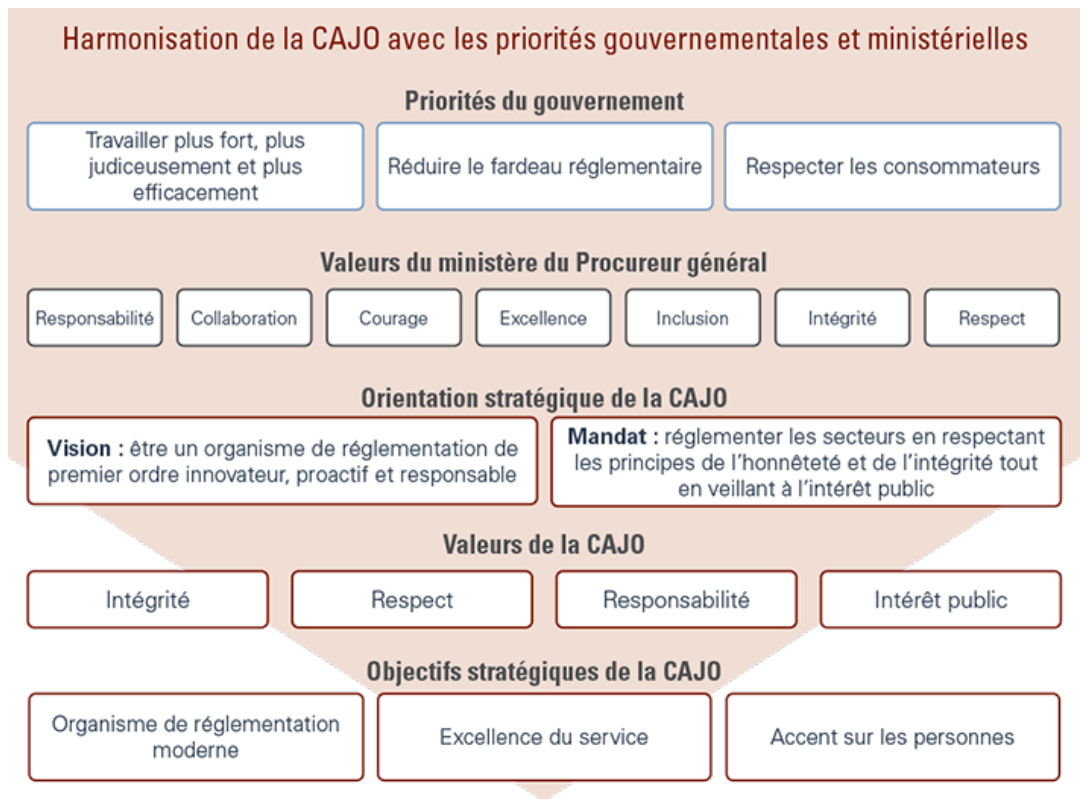
- *Loi de 2019 sur la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario*
- *Loi de 2019 sur les permis d'alcool et la réglementation des alcools*
- *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*
- Décret 1413/08 sur la délivrance de licences à des organismes de bienfaisance (tel que modifié)
- *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis*
- *Loi de 2015 sur les licences de courses de chevaux*

Au cours de la dernière décennie, le mandat de la CAJO a évolué pour soutenir les secteurs de l'alcool, des loteries et des jeux, en plus d'assumer la responsabilité du secteur des courses de chevaux de l'Ontario et du nouveau secteur légal de la vente au détail de cannabis à des fins récréatives.

Jeux en ligne Ontario est une filiale de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario. Le Règlement de l'Ontario 517/21, pris en application de la *Loi de 2019 sur la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario* définit cette relation et prévoit également les nominations au conseil d'administration de Jeux en ligne Ontario. Il est possible de nommer des membres du conseil d'administration de la CAJO au conseil d'administration de Jeux en ligne Ontario, sous réserve de certaines restrictions énoncées dans le règlement. La CAJO reste un organisme indépendant chargé de réglementer les activités de jeu dans la province, y compris les jeux sur Internet, afin de s'assurer qu'elles sont menées avec honnêteté, intégrité et dans l'intérêt du public. Le rôle du registraire est indépendant du rôle de Jeux en ligne Ontario dans la conduite et la gestion des jeux sur Internet.

Outre les mesures statutaires et structurelles visant à atténuer les conflits d'intérêts réels et perçus, le conseil d'administration de la CAJO a approuvé une politique en matière de conflits d'intérêts pour tous les employés de la CAJO, le registraire et PDG, et les membres du conseil d'administration de la CAJO. Jeux en ligne Ontario est également tenu par la réglementation d'élaborer et de maintenir une politique distincte en matière de conflits d'intérêts pour ses administrateurs, dirigeants et employés.

Le plan stratégique de la CAJO présente la vision, les objectifs et les principaux engagements pris par l'organisme pour remplir son mandat réglementaire et soutenir la réalisation des priorités définies par le gouvernement de l'Ontario, en particulier le MAG.



Version texte de harmonisation de la CAJO avec les priorités gouvernementales et ministérielles

1. Priorités du gouvernement
 - Travailler plus fort, plus judicieusement et plus efficacement
 - Réduire le fardeau réglementaire
 - Respecter les consommateurs
2. Valeurs du ministère du Procureur général
 - Responsabilité
 - Collaboration
 - Courage
 - Excellence
 - Inclusion
 - Intégrité
 - Respect
3. Orientation stratégique de la CAJO
 - **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
4. Valeurs de la CAJO
 - Intégrité
 - Respect
 - Responsabilité
 - Intérêt public
5. Objectifs stratégiques de la CAJO
 - Organisme de réglementation moderne
 - Excellence du service
 - Accent sur les personnes

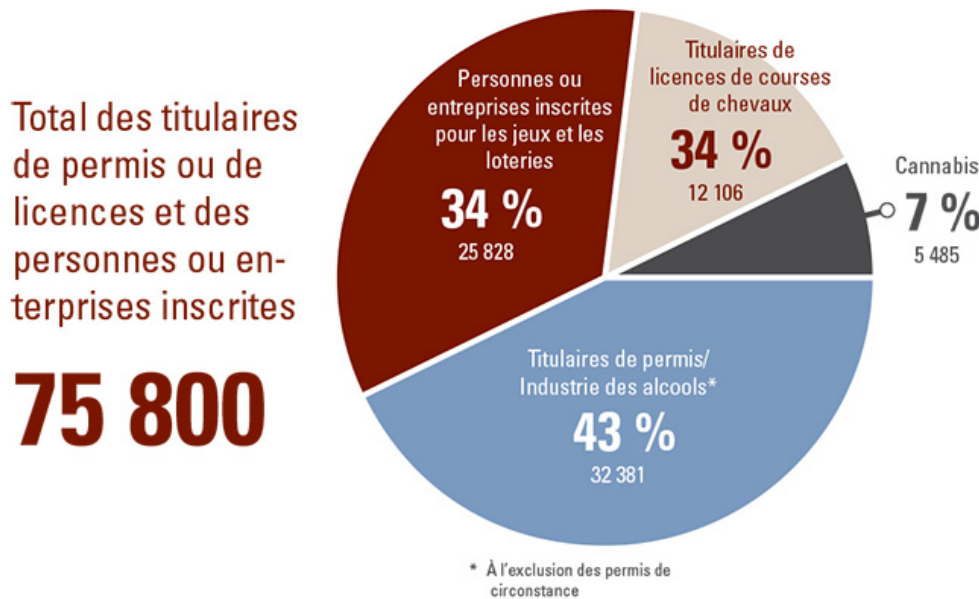
La CAJO s'engage à remplir son mandat tel qu'il est défini dans la lettre de mandat 2022-23 du procureur général. La CAJO a élaboré le présent plan d'activités

Section 3 : Aperçu des activités de réglementation

La CAJO favorise le respect de la législation, des réglementations et des normes du registrateur afin de protéger l'intérêt public, conformément aux priorités du gouvernement et du ministère. Les activités principales suivantes permettent à la CAJO de remplir son mandat de manière efficace.

Licences et enregistrements

Les tableaux ci-dessous présentent 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 2021-2022 et le nombre de permis pour occasions spéciales délivrés au cours de cette période.



Version texte de total des titulaires de permis ou de licences et des personnes ou entreprises inscrites

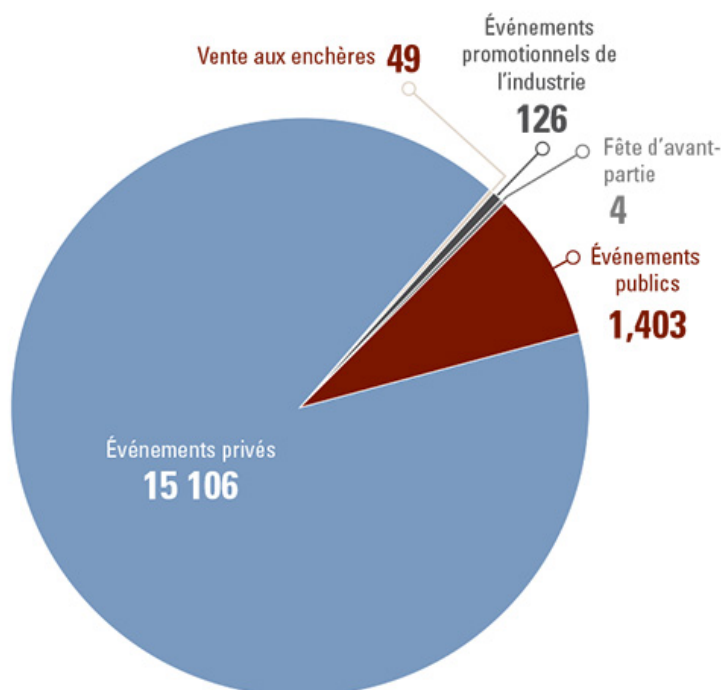
Total des titulaires de permis ou de licences et des personnes ou entreprises inscrites	75 800
Personnes ou entreprises inscrites pour les jeux et les loteries	34 % 25 828
Titulaires de licences de courses de chevaux	34 % 12 106
Cannabis	7 % 5 485
Titulaires de permis/Industrie des alcools (À l'exclusion des permis de circonstance)	43 % 32 381

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 avenants 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 la vente et le service de boissons alcoolisées lors d'occasions spéciales. En ce qui concerne les activités de conformité, la CAJO inspecte, surveille et éduque les établissements titulaires de permis afin de garantir le respect de la Loi de 2019 sur les permis d'alcool et la réglementation des alcools et de ses règlements.

Permis de circonstance émis au cours de l'exercice 2021-2022

Total
16 688



Version text de Permis de circonstance émis au cours de l'exercice 2020-20-21

Total	16 688
Événements privés	15 106
Vente aux enchères	49
Événements promotionnels de l'industrie	126
Fête d'avant-partie	4
Événements publics	1 403

Cannabis

La CAJO délivre des licences aux exploitants et aux gérants de magasins de vente au détail de cannabis, autorise les magasins de vente au détail de cannabis, approuve les programmes de formation des employés des magasins de vente au détail de cannabis et réglemente la vente de cannabis récréatif dans les magasins privés. Les activités de conformité en matière de cannabis comprennent la surveillance, les inspections, les audits et la formation des magasins de vente au détail de cannabis autorisés afin d'assurer la conformité à la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis*, à son règlement et aux Normes du registrateur pour les magasins de vente au détail de cannabis.

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 engagées dans le secteur des courses de chevaux, notamment en traitant les demandes des participants aux courses, des hippodromes et des salles de paris, et en menant des examens et des enquêtes de diligence raisonnable 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 assurant la présence d'officiels de course pour officier les courses et en enquêtant sur les infractions présumées aux règles. La CAJO soutient la santé et le bien-être des chevaux et des participants aux courses de chevaux en effectuant des tests de dépistage de drogues hors compétition et des inspections pour s'assurer de l'utilisation appropriée des médicaments thérapeutiques. La CAJO collabore également avec l'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) qui supervise le Programme de contrôle des drogues équines après les courses, afin de prévenir l'utilisation abusive des drogues équines. La CAJO effectue des inspections ou des enquêtes sur les tests positifs, et procède ensuite à des examens afin de déterminer les pénalités conformément aux Règles sur les courses de chevaux.

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.

Loterie et jeux d'argent

Les activités d’octroi de licences et d’enregistrement pour les secteurs de la loterie, des jeux d’argent 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 compétentes en matière de délivrance de licences des municipalités et des Premières Nations dotées d’un décret, la CAJO administre le cadre réglementaire régissant la délivrance des licences de loterie de bienfaisance (par exemple, bingo, tombola et événements à billets à fenêtre). La CAJO approuve également les règles de jeu ou les modifications des règles de jeu pour les jeux d’argent organisés et gérés par l’OLG et délivre des licences pour les jeux d’argent 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 jeux en Ontario, conformément à la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux*.

Les activités de conformité pour le secteur des jeux et des loteries comprennent des activités permanentes d’assurance réglementaire, notamment l’inspection, la surveillance et la réalisation d’audits réguliers des casinos, des jeux sur Internet, des événements et des installations de jeux de bienfaisance et des points de vente au détail où les produits de loterie OLG sont vendus, afin de vérifier la conformité à la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux* et à son règlement, aux Normes du registrateur et aux exigences en matière de licence et d’enregistrement établies par le registrateur. 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*. 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 :

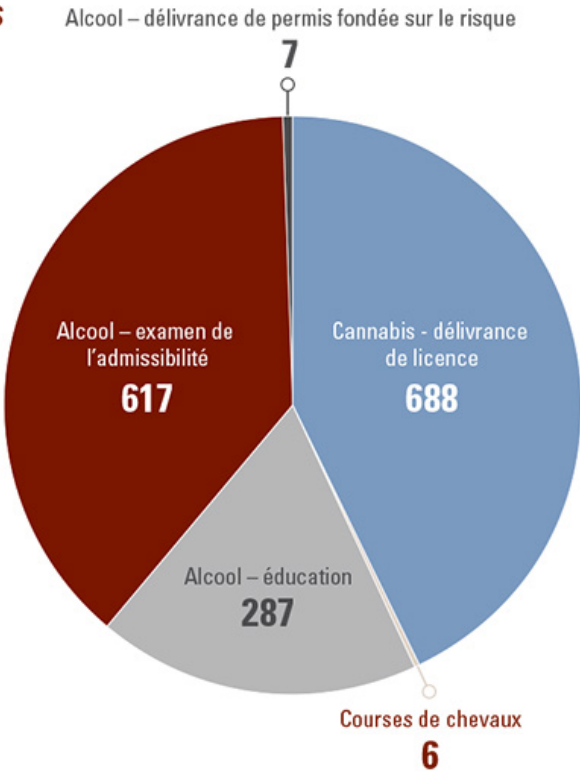
- effectue des évaluations d’admissibilité afin de déterminer si les candidats sont aptes à être enregistrés en tant qu’exploitants ou fournisseurs de jeux, ce qui inclut les laboratoires de test indépendants et les contrôleurs d’intégrité indépendants;
- décrit les normes techniques utilisées par les laboratoires d’essai indépendants pour tester et certifier, entre autres, les jeux sur Internet accessibles aux joueurs de l’Ontario;
- mène des activités d’assurance réglementaire, y compris des audits réguliers, des tests et des visites de sites, afin d’évaluer la conformité avec l’accord général sur les jeux d’argent et les Normes du registrateur pour les jeux d’argent sur Internet.

Activités éducatives

La CAJO assure de manière proactive la formation de tous les secteurs et de ceux qui sont réglementés afin d’accroître leur compréhension des obligations réglementaires et d’améliorer la conformité globale. Le tableau ci-dessous indique le nombre d’activités éducatives ciblées sur la conformité menées par la CAJO au cours de l’exercice 2021-22.

Activités éducatives

1 605



Version texte de activités éducatives

Total - Activités éducatives	1 605
Alcool – examen de l’admissibilité	617
Alcool – délivrance de permis fondée sur le risque	7
Alcool – éducation	287

En plus des activités éducatives ciblées, la CAJO participe régulièrement à des événements et conférences du secteur tout au long de l'année. La participation à ces événements permet à la CAJO de fournir une formation et un soutien en personne aux parties prenantes par le biais de présentations de groupes, de conférenciers principaux et de stands d'exposition. Des représentants de l'ensemble de l'organisation, y compris des membres des équipes de la CAJO chargées des licences et de l'enregistrement, de la politique et de la conformité, assistent ensemble à ces événements afin d'offrir une formation holistique, directe et opportune. Alors que les industries réglementées par la CAJO continuent de se reconstruire après la pandémie de COVID-19, le soutien et la formation de la CAJO jouent un rôle essentiel dans leur rétablissement et leur respect de la loi.

Section 4 : Analyse de l'environnement et risques

Analyse de l'environnement

Les secteurs réglementés par la CAJO sont dynamiques, en ce sens qu'ils réagissent à l'évolution des préférences des consommateurs, mais sont également touchés par la pandémie de COVID-19. Cela est particulièrement vrai pour les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration de l'Ontario. La CAJO a soutenu et continuera de soutenir les entreprises de chaque secteur réglementé, notamment par des initiatives de modernisation en cours et la réduction de la charge réglementaire inutile, tout en continuant de réglementer dans l'intérêt du public.

Depuis le lancement du modèle privé de vente au détail de cannabis récréatif de l'Ontario en 2019, la CAJO a assisté à la croissance d'un marché ouvert robuste pour la vente au détail et comprend les pressions concurrentielles que subissent les exploitants et les exploitants potentiels. Nous continuerons à travailler avec des partenaires pour explorer les possibilités de soutenir les détaillants de cannabis - tout en continuant à réglementer dans l'intérêt public.

La CAJO et sa filiale, Jeux en ligne Ontario, ont lancé le nouveau marché concurrentiel des jeux sur Internet de l'Ontario en 2022-23. Nous continuerons à surveiller et à prendre en compte les considérations du public, des consommateurs et des exploitants dans ce secteur à mesure qu'il continuera à mûrir en 2023-24, y compris la taille du marché, la publicité et les promotions, y compris les partenariats promotionnels et d'autres questions.

Dans le cadre de son engagement à moderniser les règles relatives à la vente au détail et à la consommation de boissons alcoolisées en Ontario, le gouvernement provincial a introduit le nouveau cadre réglementaire pour les boissons alcoolisées en novembre 2021. En outre, le gouvernement reste déterminé à poursuivre son plan visant à étendre la vente d'alcool à un plus grand nombre de points de vente au détail. La CAJO continuera à travailler avec le gouvernement dès que de plus amples informations seront disponibles.

La CAJO a connu une croissance significative de sa portée depuis 2017, ayant assumé la responsabilité d'un nouveau marché concurrentiel des jeux sur Internet, de la vente au détail de cannabis récréatif et de l'industrie des courses de chevaux, en plus de la modernisation continue du secteur de l'alcool. En conséquence, et sur la base des recommandations du Bureau du vérificateur général, la CAJO se concentrera davantage sur le renforcement de son cadre financier au cours des trois prochaines années, ainsi que sur la recherche de possibilités d'amélioration continue, de mesures d'optimisation des activités et d'outils numériques.

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 grâce à l'utilisation continue et à l'amélioration d'un cadre de gestion du risque d'entreprise (GRE) pour contrôler et atténuer ces facteurs de risque environnementaux. Le cadre de GRE aide l'organisation à identifier les zones de risque dans le cadre d'une approche systématique, disciplinée et intégrée.

Les principales initiatives concernant les principaux risques identifiés dans ce cadre sont les suivantes :

- mettre en place une approche solide de la sécurité de l'information, y compris une reprise rapide en cas d'incident important en matière de sécurité de l'information;
- veiller à ce que la stratégie « Priorité aux personnes » tienne compte des tendances actuelles en matière de main-d'œuvre et des meilleures pratiques afin d'améliorer l'attraction et la rétention des talents;
- développer le cadre financier et la dépendance afin de répondre aux attentes en matière d'exploitation et de rendement;
- renforcer notre efficacité en tant qu'autorité de régulation en répondant en temps utile aux préoccupations ou aux changements dans les secteurs réglementés ou aux attentes en matière de services.

Comme indiqué ci-dessus, la GRE est un processus continu, proactif et systématique qui permet de comprendre, de gérer et de communiquer les risques d'un point de vue organisationnel et qui aide la direction à prendre des décisions stratégiques contribuant 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 activités de priorisation et d'atténuation des principaux risques de la CAJO.

Les résultats des activités d'évaluation des risques constituent une contribution essentielle à l'élaboration du plan d'audit de la CAJO, qui donne la priorité aux domaines 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'affaires de la CAJO.

Facteurs externes

La CAJO a recensé les risques à l'échelle de l'entreprise qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de l'organisme à assumer ses responsabilités en matière de réglementation. La CAJO continuera à surveiller les risques et à mettre en œuvre des stratégies d'atténuation des risques pour s'assurer qu'elle est en mesure de remplir son mandat.

Questions émergentes et tendances du secteur

La CAJO continue de suivre et de traiter l'évolution de l'attitude du public et des consommateurs à l'égard des secteurs qu'elle réglemente et restera informée des questions liées aux domaines non réglementés. Ces tendances sectorielles comprennent l'évolution des choix des consommateurs, l'augmentation des attentes en matière de service à la clientèle et les appels à des protections plus strictes en matière de renseignements. Ces tendances sont liées aux courants mondiaux de développement technologique rapide, à l'utilisation pleinement intégrée des données et de l'analyse, 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.

Impact économique de la pandémie

Au cours des trois dernières années, 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 de l'alcool, des jeux, des courses de chevaux et de la vente au détail de cannabis. La CAJO a fait preuve d'une approche réglementaire souple et d'une capacité à agir rapidement pour protéger les secteurs réglementés. La CAJO a tiré des enseignements de ces stratégies et continuera à s'en inspirer à mesure que l'Ontario progresse sur la voie de la reprise économique. Dans les années à venir, la CAJO continuera à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement pour apporter un soutien continu aux secteurs qu'elle réglemente.

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 considérablement réduite, ce qui a empêché la CAJO de recouvrer ses coûts. Par conséquent, la CAJO est confrontée à des difficultés économiques pour recouvrer ses coûts, ce qui se traduit par un déficit budgétaire. La CAJO et le ministère du Procureur général continuent de gérer leur budget de manière responsable sur le plan fiscal.

Dans les mois et les années à venir, la CAJO continuera d'évaluer le recouvrement des coûts et travaillera en étroite collaboration avec le gouvernement de l'Ontario pour soutenir la reprise économique tout en remplissant son mandat réglementaire.

Facteurs internes

Expansion du mandat réglementaire de la CAJO

L'évolution du marché et les initiatives telles que l'établissement provincial d'un marché en ligne concurrentiel pour les jeux sur Internet en Ontario et la nécessité de créer un cadre réglementaire pour les paris sportifs à événement unique ont élargi l'autorité réglementaire de la CAJO. La CAJO reçoit son autorisation de dépenses annuelles du budget imprimé du ministère, tel qu'approuvé par l'assemblée législative de l'Ontario. La CAJO est financée par une combinaison de revenus provenant du Trésor et de recouvrements. Par conséquent, la CAJO collabore avec le gouvernement pour demander des ressources alors qu'elle est confrontée au défi que représente la gestion d'un élargissement de son mandat. Les attentes du public et la visibilité de la CAJO continuent d'augmenter en même temps que ce mandat élargi. Ces défis soulignent l'importance de concentrer l'attention réglementaire sur les domaines à plus 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

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 régulateur de classe mondiale innovant, proactif, inclusif et socialement responsable, sera atteinte grâce à 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

Nos objectifs stratégiques

Nos principaux engagements

Régulateur moderne



- Servir l'intérêt public par des approches efficaces et innovatrices à la réglementation des secteurs de l'alcool, des jeux d'argent, du cannabis
- Prendre des décisions fondées sur des preuves pour réglementer dans l'intérêt public
- Renforcer notre fondation organisationnelle pour soutenir les priorités en expansion et les stratégies opérationnelles de l'organisme

Excellence du service



- Assurer continuellement une profonde compréhension de nos parties prenantes pour anticiper et répondre à leurs besoins en évolution
- Fournir une expérience positive par la délivrance de services qui sont clairs, opportuns et qui satisfont les attentes de ceux que nous servons

Priorité aux personnes



- Être le champion d'un milieu de travail inclusif, en mettant en œuvre les recommandations de la stratégie de DI+A de la CAJO, pour accroître davantage le bien-être des employés et pour mieux servir la population de l'Ontario
- Développer nos talents afin de responsabiliser les employés et d'alimenter notre vivier de talents à l'intérieur

Version texte de plan stratégique

Nos objectifs stratégiques	Régulateur moderne	Excellence du service	Priorité aux personnes
Nos principaux engagements	Servir l'intérêt public par des approches efficaces et innovatrices à la réglementation des secteurs de	Assurer continuellement une profonde compréhension de nos parties prenantes pour	Être le champion d'un milieu de travail inclusif, en mettant en œuvre les

Nos objectifs stratégiques	Régulateur moderne	Excellence du service	Priorité aux personnes
	l'alcool, des jeux d'argent, du cannabis et des courses de chevaux - Prendre des décisions fondées sur des preuves pour réglementer dans l'intérêt public - Renforcer notre fondation organisationnelle pour soutenir les priorités en expansion et les stratégies opérationnelles de l'organisme	anticiper et répondre à leurs besoins en évolution Fournir une expérience positive par la délivrance de services qui sont clairs, opportuns et qui satisfont les attentes de ceux que nous servons	recommandations de la stratégie de DI+A de la CAJO, pour accroître davantage le bien-être des employés et pour mieux servir la population de l'Ontario Développer nos talents afin de responsabiliser les employés et d'alimenter notre vivier de talents à l'interne

Le plan stratégique quinquennal de la CAJO a été introduit en 2019 et un nouveau plan stratégique sera mis en œuvre en 2024. L'année dernière, la direction de la CAJO a passé en revue les engagements clés de l'organisation pour aider à guider notre travail jusqu'à la conclusion de l'actuel plan stratégique quinquennal.

Dans le cadre du plan stratégique, le plan d'affaires annuel de la CAJO reprend 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 l'alignement sur son mandat et de la capacité des ressources. Le plan d'affaires annuel aborde également les priorités du gouvernement, y compris celles identifiées dans la lettre de mandat du procureur général. Pour les années à venir, la CAJO se concentre sur l'amélioration continue dans une optique numérique, l'optimisation des activités et le renforcement de son cadre financier. Le plan d'affaires est examiné chaque année par l'équipe de direction de la CAJO afin de s'assurer que les priorités restent exactes et que les ressources sont efficaces.

Plan d'affaires 2023–24

La modernisation des jeux s'appuiera sur les modèles mis en œuvre dans le cadre du nouveau cadre réglementaire de l'Ontario pour les jeux sur Internet afin d'élaborer un cadre réglementaire amélioré pour les jeux de casino. La modernisation des jeux permettra également de superviser et de faciliter de manière responsable l'introduction par l'OLG de terminaux de loterie en libre-service dans toute la province.

D'autres travaux sont en cours pour soutenir nos entreprises réglementées, notamment un projet conjoint avec la Société ontarienne du cannabis, pour permettre l'automatisation et la normalisation des rapports réglementaires mensuels, éliminant ainsi la nécessité pour les détaillants de soumettre manuellement des rapports mensuels basés sur Excel, ainsi qu'une plus grande sophistication des données et des analyses afin de prendre des décisions plus efficaces pour cibler les inspections et les audits réglementaires.

La CAJO continuera à soutenir le modèle de réglementation des jeux sur Internet par le biais du processus d'enregistrement des exploitants et des fournisseurs souhaitant participer au marché réglementé des jeux sur Internet de l'Ontario. En outre, la CAJO surveillera et fera respecter 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 illégales et le blanchiment d'argent.

La modernisation du secteur des boissons alcoolisées reste une priorité essentielle. La CAJO continuera à travailler en étroite collaboration avec le gouvernement pour soutenir les efforts continus de modernisation du secteur des boissons alcoolisées. En outre, la CAJO continuera à se concentrer sur l'amélioration du contrôle et de la conformité dans le secteur. La CAJO continuera d'adopter les meilleures pratiques du secteur pour renforcer les mesures de responsabilité sociale et protéger l'intérêt public.

Les règlements nécessaires pour moderniser le nouveau cadre des boissons alcoolisées 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 Loi permet à la CAJO de moderniser la façon dont elle supervise la vente, le service et la livraison de boissons alcoolisées et permet une approche réglementaire plus souple.

Les normes et exigences provisoires du registrateur pour les boissons alcoolisées (normes provisoires) sont entrées en vigueur en vertu de cette Loi et maintiennent et consolident principalement un grand nombre des exigences précédentes. Au cours des prochaines années, la CAJO s'appuiera sur ce travail pour élaborer un modèle réglementaire complet axé sur les résultats, conformément à notre approche stratégique globale pour les autres secteurs réglementés.

S'appuyant sur les travaux des années précédentes en réponse au **rapport de 2020 sur l'optimisation des ressources de la CAJO du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario**, la CAJO entreprend un **examen du cadre financier** avec le ministère du Procureur général, afin de répondre à l'engagement du gouvernement en faveur de la viabilité des programmes. Il s'agira notamment d'examiner des questions telles que les droits de licence/permis et les approches de recouvrement réglementaire dans nos quatre secteurs, dans une optique de recouvrement des coûts. En réponse au rapport de 2020 sur l'optimisation des ressources de la CAJO, la CAJO a soumis la mise à jour de suivi demandée par la vérificatrice générale en 2022. La CAJO a apporté des améliorations aux activités de conformité et d'inspection, aux processus réglementaires et à la transparence publique. Le rapport de suivi de deux ans de la vérificatrice générale a été publié en décembre 2022. La CAJO examine le rapport de suivi bisannuel et poursuit la mise en œuvre du plan d'action à l'échelle de l'organisme. La CAJO continuera à fournir des mises à jour concernant les recommandations restantes pour le suivi continu de la vérificatrice générale en 2023. La CAJO continuera également à rendre compte, y compris sur le plan financier, aux organes de contrôle compétents.

La CAJO a présenté un mémoire au groupe d'experts chargé d'examiner la *Loi sur le cannabis* (Canada) sur des questions telles que la bureaucratie liée aux exigences bifurquées en matière de publicité, de promotion et d'exposition du **cannabis**, ce qui a créé de la confusion parmi les titulaires de licence et a posé des problèmes à la CAJO. Nous continuerons à collaborer avec nos partenaires provinciaux, notamment la Société ontarienne du cannabis, pour répondre à l'évolution du marché du cannabis en Ontario.

Pour l'exercice 2023-2024, la CAJO continuera à se concentrer sur l'intégration de la **diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité (DI+A)** dans tous les aspects de son travail. Pour contribuer à la réalisation de notre vision de la DI+A, qui consiste à instaurer une culture de l'inclusion en tant qu'employeur et prestataire de services, nous continuons à mettre en œuvre notre stratégie DI+A pluriannuelle, qui comprend les recommandations d'un fournisseur externe (KPMG), à la suite de son examen et de son évaluation de notre organisation.

Cette stratégie s'appuie sur nos objectifs en matière de DI+A, à savoir disposer d'une main-d'œuvre reflétant la diversité démographique de l'Ontario, instaurer

une culture d'entreprise inclusive, exempté de discrimination et de harcèlement, et fournir des services de manière accessible, sensible à la culture, pertinente et réactive. Voici quelques-uns des travaux que nous avons déjà mis en œuvre :

- exiger que tous les employés aient un objectif lié à la DI+A dans leur plan d'apprentissage 2022-23;
- introduire un recensement des employés afin de collecter des données démographiques sur la diversité et d'établir un point de référence sur notre main-d'œuvre;
- appliquer et intégrer l'optique DI+A dans notre processus de recrutement afin d'accroître l'équité et l'inclusivité dans nos pratiques d'embauche;
- fournir à tous les employés un document de référence décrivant les cas dans lesquels la l'optique DI+A peut être appliquée dans divers scénarios sur le lieu de travail, afin que le personnel puisse intégrer la sensibilisation culturelle et l'inclusion d'une manière accessible, pertinente, durable et réactive;
- permettre au personnel d'accéder à des sessions d'apprentissage mensuelles uniques liées à la DI+A, afin de contribuer au développement personnel et professionnel, ainsi qu'à la réalisation de l'inclusion et de l'équité sur notre lieu de travail.

Notre travail futur comprend la poursuite de l'intégration des programmes de DI+A et des actions mesurables, la facilitation de la progression de la CAJO dans le continuum de maturité en DI+A, et l'établissement de partenariats significatifs avec les groupes d'employés qui améliorent la portée du recrutement, qui reflète la diversité de l'Ontario.

Perspectives du plan d'affaires jusqu'en 2024–25 et 2025–26

La CAJO prévoit que les plans d'affaires annuels futurs intégreront les priorités suivantes :

1. Continuer à soutenir les efforts du gouvernement pour offrir plus de **commodité et de choix aux consommateurs en ce qui concerne la vente d'alcool**, tout en maintenant notre engagement ferme en faveur d'une vente, d'un service, d'une livraison et d'une consommation sûrs et responsables de l'alcool
2. Mise en œuvre de mesures liées à la révision du **cadre de recouvrement des coûts** de la CAJO, qui sera équilibrée et comprendra une consultation étendue avec nos parties prenantes
3. Poursuite de la mise en œuvre du plan de travail pluriannuel **DI+A** (informations complémentaires à la section 6)
4. Mise en œuvre de la **stratégie numérique** pluriannuelle (informations complémentaires à la section 7), y compris la cybersécurité et la modernisation des systèmes existants de la CAJO

Plan de mise en œuvre

Le processus de planification annuelle de la CAJO permet d'aligner 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 contribuant à l'examen de nouvelles initiatives.

Le plan d'affaires 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 principaux engagements et les résultats attendus. L'état d'avancement des initiatives du plan d'affaires est mis à jour tous les trimestres et fait l'objet d'un rapport régulier au conseil d'administration de la CAJO.

Section 6 : Stratégie en matière de personnel, de ressources humaines et de rémunération

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 a chargé KPMG d'élaborer une stratégie DI+A complète pour l'organisme afin de répondre aux préoccupations et aux besoins de notre main-d'œuvre diversifiée et de favoriser un environnement de travail inclusif. Cette stratégie a été traduite en un plan de travail pluriannuel. La CAJO introduira un recensement afin d'établir un point de référence sur la diversité de notre personnel, ce qui améliorera notre capacité à investir dans le développement du personnel et la planification de la relève. Une compétence de leadership spécifique à la DI+A sera ajoutée pour aider à définir les attentes de nos employés et informer les solutions de formation pour soutenir l'objectif de renforcement des capacités individuelles et organisationnelles. L'application et l'intégration de l'optique DI+A dans le processus de recrutement de la CAJO permettra d'accroître le niveau d'équité et d'inclusivité.

L'avenir du travail et le modèle de travail hybride

- Le modèle de travail hybride permet aux employés de trouver un équilibre entre 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 c'est possible d'un point de vue opérationnel, de travailler à partir de plusieurs endroits, tels que leur domicile et d'autres endroits en Ontario. La CAJO continuera d'évaluer la satisfaction et la productivité des employés par le biais d'enquêtes mensuelles et nous continuerons également d'étudier les tendances de la culture dans un modèle de travail hybride. Un examen formel aura lieu au printemps 2023 afin d'évaluer l'efficacité de ce modèle et de définir les possibilités opérationnelles, culturelles, de leadership et de systèmes que nous devons aborder pour optimiser en permanence notre état futur.
- La CAJO a levé sa politique de vaccination obligatoire contre le virus de la COVID-19 depuis le 1^{er} novembre 2022. Cette décision est conforme aux directives et orientations actuelles en matière de santé publique, ainsi qu'à la décision de la fonction publique de l'Ontario et de plusieurs organismes de supprimer leur politique de vaccination obligatoire. La CAJO continuera de surveiller la situation et sera prête à prendre les mesures qui s'imposent, y compris la réintroduction d'une politique de vaccination obligatoire.

Programme de bien-être

- Le bien-être des employés reste une priorité absolue pour la CAJO. Des activités et des campagnes sont prévues pour communiquer régulièrement avec les

- employés et leur rappeler les ressources disponibles, en mettant l’accent sur le bien-être total dans tous les domaines de la santé (mentale, financière, physique et sociale).
- Le compte de bien-être récemment mis en place fera l’objet d’un examen en vue d’une utilisation et de possibilités d’amélioration, le cas échéant.

Jeux d’argent

- Au cours de l’année écoulée, des efforts considérables ont été déployés pour recruter des candidats aux postes définis pour soutenir le mandat réglementaire de la CAJO en matière de jeux sur Internet. En outre, l’équipe des ressources humaines apporte son soutien à Jeux en ligne Ontario dans le cadre d’un accord de services partagés qui comprend un volume important de recrutement, d’accompagnement, de gestion du rendement et d’établissement de politiques.

Évaluation et développement du leadership / Planification de la relève

- En 2021, la CAJO a lancé un nouveau programme d’évaluation et de développement du leadership qui permettra d’identifier, d’évaluer et de développer des successeurs pour les postes de direction et de créer une réserve de futurs dirigeants. Le programme a été achevé pour les postes de direction et la planification est en cours pour l’étendre à la prochaine cohorte de dirigeants de la CAJO.
- L’actualisation des compétences en matière de leadership sera achevée au cours du prochain exercice budgétaire et servira de base à la mise en place de programmes de développement du leadership.

Engagement des employés

- La CAJO a réalisé des enquêtes régulières sur l’engagement de ses employés. Des informations précieuses ont permis de prendre des mesures pour aborder et améliorer plusieurs domaines, notamment le développement des employés, le bien-être, la diversité, l’inclusion et l’accessibilité. Une enquête complète sur l’engagement des employés est prévue pour l’année fiscale à venir.

Stratégie de rémunération de la CAJO

La stratégie de rémunération de la CAJO, y compris les avantages sociaux, vise la médiane du marché du secteur parapublic (groupe de comparaison). La CAJO doit obtenir l’approbation du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement pour toute modification de sa rémunération, par le biais d’un décret qui définit les catégories d’emploi et les fourchettes de salaires pour tous les employés de la CAJO.

La CAJO se conforme au cadre de rémunération des cadres supérieurs 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 et prises en charge à 100 % par l’employeur.
- Régime de retraite à prestations définies administré par la Commission du Régime de retraite de l’Ontario ou le fonds de pension 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 négociateur

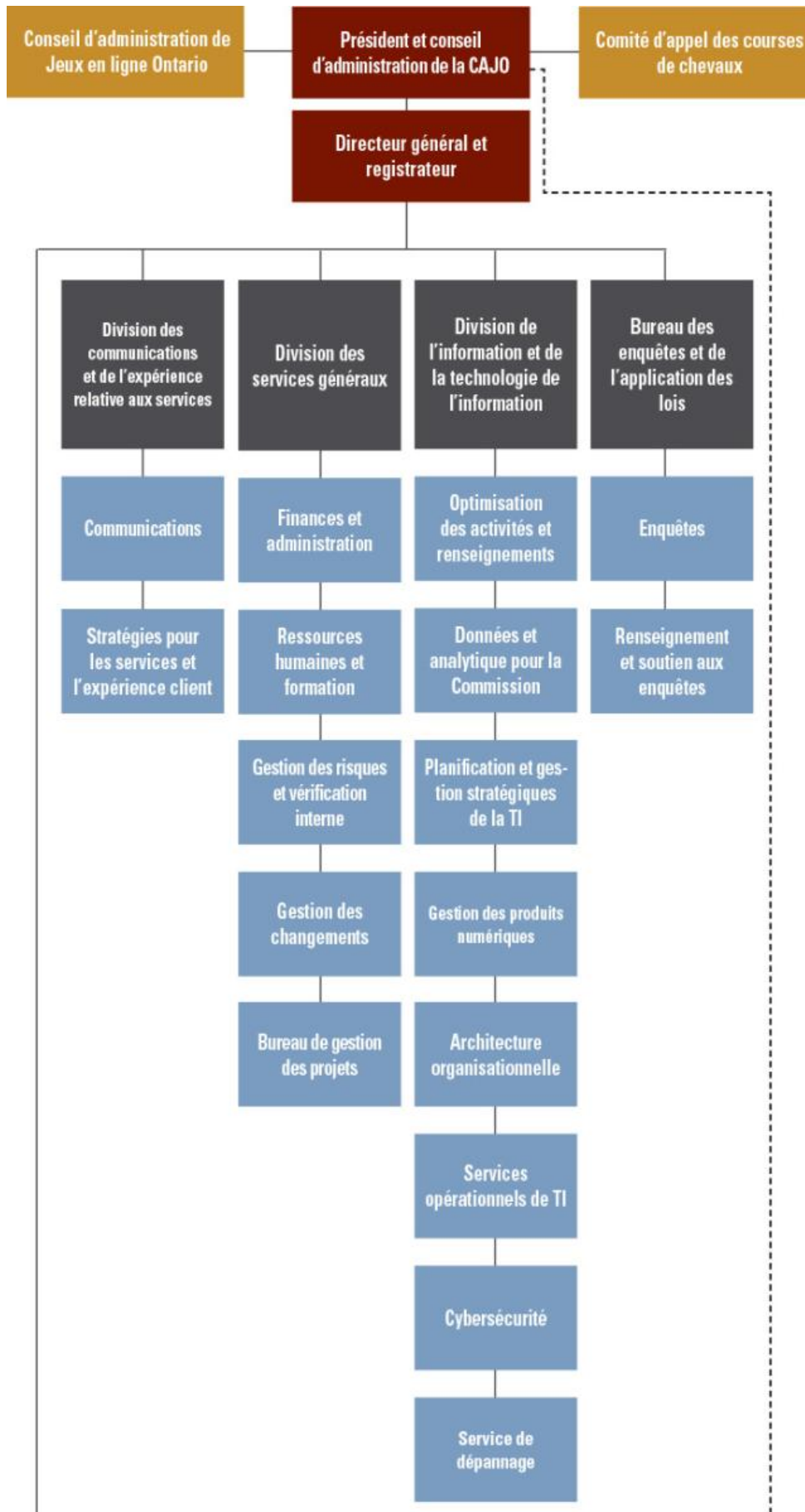
L’unité de négociation de la CAJO est la section locale 565 du SEFPO, qui représente 74 % de la main-d’œuvre de la CAJO.

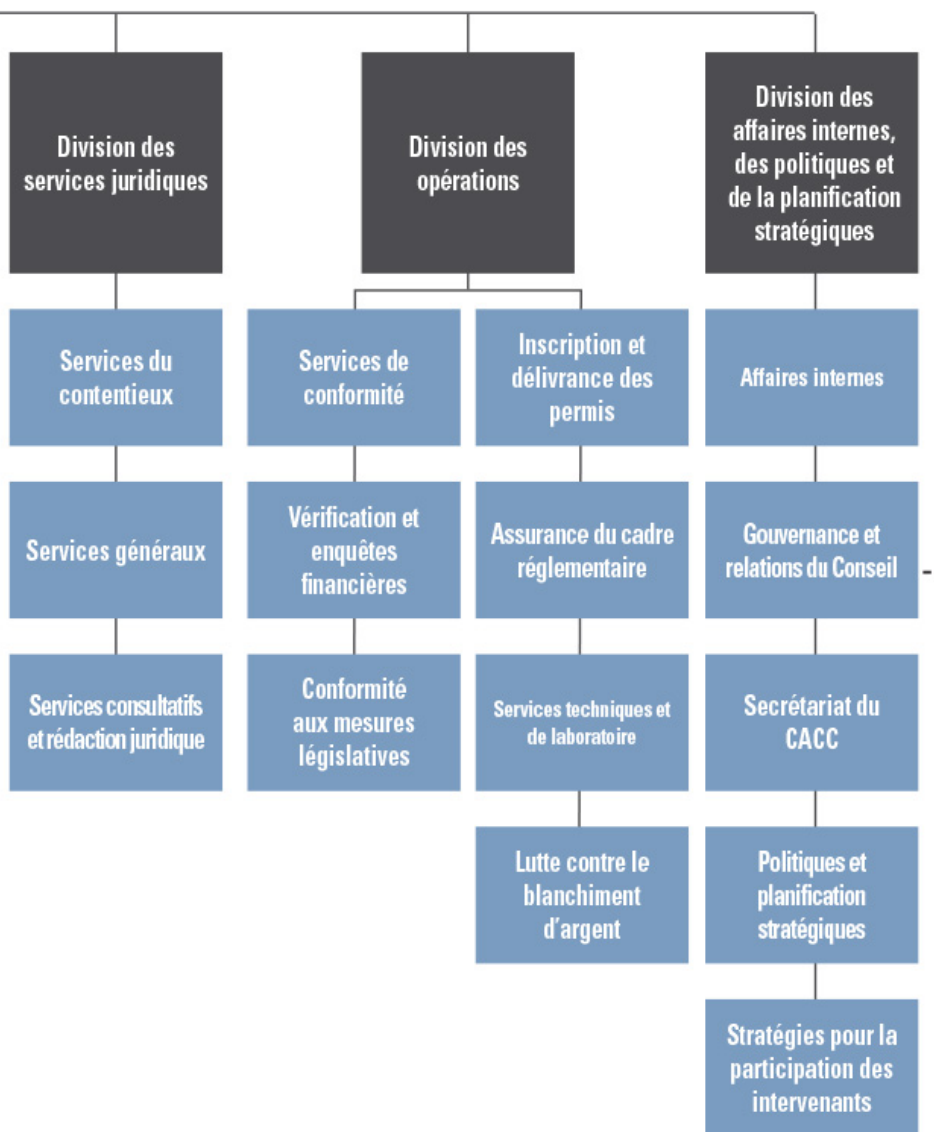
Effectifs de la CAJO

	Direction Syndiqués Non syndiqués TOTAL			
CAJO				
Permanent	102	363	35	500
Temps partiel permanent	0	9	0	9
À contrat	2	39	6	47
Temporaire	0	0	0	0
Détachés par d’autres ministères	0	0	1	1
Total pour la CAJO	104	411	42	557
Police provinciale de l’Ontario				128
Conseil d’administration				7
Membres du CCAC				7

As of September 30, 2022

Organigramme





Version text de organigramme de la CAJO

1.
 - a. Président et conseil d'administration de la CAJO
 - b. Comité d'appel des courses de chevaux (un organisme de décision indépendant nommé par le conseil d'administration de la CAJO)
 - c. Conseil d'administration de Jeux en ligne Ontario
2. Directeur général et registrateur
 - i. Division des communications et des affaires internes
 - a. Communications
 - b. Stratégies pour les services et l'expérience client
 - ii. Division des services généraux
 - a. Finances et administration
 - b. Ressources humaines et formation
 - c. Gestion des risques et vérification interne
 - d. Gestion des changements
 - e. Bureau de gestion des projets
 - iii. Division de l'information et de la technologie de l'information
 - a. Optimisation des activités et renseignements
 - b. Direction des données et de l'analyse
 - c. Planification et gestion stratégique des TI
 - d. Gestion des produits numériques
 - e. Architecture intégrée
 - f. Activités de TI
 - g. Cybersécurité
 - h. Services de soutien informatique
 - iv. Bureau des enquêtes et de l'application des lois
 - a. Enquêtes
 - b. Renseignement et soutien aux enquêtes
 - v. Division des services juridiques
 - a. Services du contentieux
 - b. Services généraux
 - c. Services consultatifs et rédaction juridique
 - vi. Division des opérations
 - a. Services de conformité
 - b. Vérification et enquêtes financières

- c. Conformité aux mesures législatives
- a. Inscription et délivrance des permis
- b. Assurance du cadre réglementaire
- c. Services techniques et de laboratoire
- d. Lutte contre le blanchiment d'argent
- vii. Division des affaires internes, des politiques et de la planification stratégiques
 - a. Affaires internes
 - b. Gouvernance et relations du Conseil
 - c. Secrétariat du CACC
 - d. Politiques et planification stratégiques
 - e. Stratégies pour la participation des intervenants

Section 7 : Plan d'information et de technologie de l'information (I+TI)

La CAJO s'appuie sur des plateformes numériques pour fournir aux Ontariens des services accessibles, fiables, sécurisés et axés sur le client. Conformément à l'accent mis par le gouvernement de l'Ontario sur les services numériques et à son engagement en faveur de nouvelles pratiques et technologies numériques pour fournir des services plus simples, plus rapides et de meilleure qualité aux Ontariens, la CAJO, en 2022-23, a donné la priorité à l'élaboration de sa propre stratégie numérique pour guider et hiérarchiser les efforts de numérisation de l'organisme. Cette stratégie numérique sera étroitement intégrée aux activités de l'organisme et aux efforts de planification à long terme axés sur la façon dont elle peut renforcer la priorité de l'organisme qui est d'être un **régulateur moderne**, d'assurer une compréhension approfondie de ses parties prenantes en mettant l'accent sur **l'excellence du service** et de favoriser une culture de la **priorité aux personnes** qui développe et habilite une main-d'œuvre dynamique.

La planification et la mise en œuvre d'une stratégie numérique nécessitent un effort et un investissement pluriannuels qui permettront de fixer les priorités numériques à l'échelle de l'organisme et de définir les initiatives clés à mettre en œuvre. Alors que la stratégie numérique et la création d'une feuille de route numérique triennale prennent forme, les efforts se poursuivent au sein de l'I+TI pour définir les capacités technologiques et opérationnelles fondamentales dans les domaines suivants qui accéléreront le parcours numérique de la CAJO.

Optimisation des processus d'entreprise et mesure du rendement

- La responsabilité et l'alignement stratégique sont des éléments clés de la réussite d'un organisme. La CAJO le reconnaît et a démontré son engagement, en établissant une stratégie de mesure du rendement, dirigée par la direction « Optimisation des activités et renseignements ». Cette direction favorise une culture de la responsabilité en évaluant en permanence l'efficacité et l'efficacité des programmes, des projets et des opérations de base de la CAJO, grâce à des tableaux de bord de suivi en cascade pour les différents niveaux de gestion, y compris la haute direction et les cadres supérieurs, qui hébergent des mesures de rendement clés liées aux résultats réglementaires et commerciaux de l'organisme, ainsi qu'à la santé globale de l'organisation.

Mise en œuvre de la stratégie en matière de données et d'analyse

- La CAJO reconnaît que les données sont un pilier essentiel pour soutenir l'approche de la réglementation basée sur le risque de l'organisme et le soutien de l'activité numérique. La direction des données et de l'analyse élabore une stratégie de données et d'analyse, y compris une feuille de route analytique exploitable pour faire évoluer les processus soutenant le développement de canaux de données, la gestion et la gouvernance des données, afin de soutenir la vision de la CAJO de devenir un régulateur moderne, fondé sur des données probantes, avec une prise de décision axée sur les données.

Cybersécurité

- Les cyberattaques constituent une menace importante pour toutes les entités gouvernementales. La CAJO poursuit sa feuille de route en matière de cybersécurité et a mis en place des contrôles importants pour surveiller l'accès non autorisé au réseau et au système afin de compléter les contrôles des attaques par hameçonnage et ingénierie sociale. Des investissements supplémentaires dans le personnel, les processus et la technologie continueront à réduire la possibilité de cyberattaques réussies, à protéger les informations personnelles et à augmenter les capacités de réponse et de récupération de la CAJO.

Plateformes numériques et passage à l'informatique en nuage

- Au centre de l'approche numérique de la CAJO se trouve la plateforme iCAJO, qui fournit des services en ligne pour l'alcool, la loterie et les jeux, les courses de chevaux et le cannabis. Pour garantir l'alignement et l'intégration d'iCAJO et d'autres produits numériques dans le portefeuille global, une approche de gestion des produits numériques est en cours d'adoption. La CAJO planifiera et gèrera les systèmes de base par l'intermédiaire d'équipes de planification et de livraison de produits numériques qui veilleront à ce que les systèmes axés sur le client soient disponibles en temps voulu et de manière rentable en utilisant des méthodologies de livraison agiles et dont les feuilles de route s'alignent sur les besoins stratégiques à long terme de l'entreprise.
- La modernisation de l'infrastructure des systèmes patrimoniaux de la CAJO dans des environnements en nuage disponibles, souples et évolutifs est une étape fondamentale de la stratégie numérique. La CAJO commencera la transition des systèmes cette année en se concentrant sur iCAJO et les services internes afin d'accroître la résilience des applications et l'accès aux outils et processus modernes, ainsi que de meilleurs liens avec les solutions basées sur l'informatique en nuage.

Gestion du portefeuille numérique et de la stratégie

- La stratégie numérique de l'organisme deviendra un document évolutif qui nécessitera des mises à jour et des améliorations périodiques, afin de garantir l'ordre correct des priorités, d'éviter les dépassements coûteux, d'assurer l'alignement continu sur la stratégie de l'entreprise et de réaliser les bons investissements numériques. Il devrait en résulter une évolution positive du portefeuille numérique de l'organisme, avec des approches innovantes et avant-gardistes et un alignement sur les tendances numériques.

Avec une main-d'œuvre prête pour qui possède les compétences requises, la maîtrise des données et l'aptitude à utiliser la technologie dans cette nouvelle réalité numérique, la combinaison de la planification stratégique et de l'exécution ciblée et prioritaire servira de catalyseur à l'organisme pour s'adapter et s'épanouir dans une nouvelle réalité numérique.

Section 8 : Initiatives impliquant des parties prenantes (tiers)

La CAJO reste déterminée à établir des partenariats et à s'engager dans tous les secteurs qu'elle réglemente afin de comprendre le point de vue des parties prenantes, d'identifier les possibilités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience et de collaborer avec d'autres organisations afin d'améliorer les résultats de la réglementation.

La CAJO continue d'utiliser sa boîte à 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 innovantes et accessibles pour s'engager auprès de ses parties prenantes et des Ontariens. Le portail d'engagement continue de permettre à la CAJO d'entreprendre des consultations et des engagements complets de manière virtuelle. L'intégration d'outils et de programmes numériques sera une priorité à l'avenir, car cette approche fait progresser les principaux engagements de la CAJO, à savoir promouvoir un état d'esprit axé sur le numérique, être centré 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 des événements pour les parties prenantes et l'industrie et d'y participer afin de mieux comprendre les tendances et les risques dans ces secteurs et d'améliorer les résultats de la réglementation. La CAJO continue de surveiller de près le marché des jeux sur Internet de l'Ontario et, le cas échéant, s'engage auprès du secteur à traiter les risques potentiels qui pourraient entraîner des modifications des Normes du registrateur. Dans le secteur des boissons alcoolisées, la CAJO s'engage à soutenir les titulaires de permis et les parties prenantes du secteur 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 à travailler à l'élaboration des Normes du registrateur pour les boissons alcoolisées, qui constitueront le modèle réglementaire axé sur les résultats mis en place par la Loi. L'élaboration des normes permanentes se déroulera 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 destinés aux agents de police de première ligne, ou par le partage d'informations. En ce qui concerne le partage d'informations, la CAJO a continué à collaborer avec les services de police régionaux et municipaux dans le cadre du programme *Dernier verre*.

Au niveau national, la CAJO est membre de l'Association canadienne des régies d'alcool et de la Canadian Association of Gaming Regulatory Agencies, et collabore régulièrement avec des collègues provinciaux et internationaux dans le domaine de la réglementation du cannabis. Au niveau international, la CAJO continue d'être une organisation membre 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 faîtière des organismes officiels de gouvernance et d'élaboration des règles pour les courses de chevaux professionnelles, qui établit des normes internationales pour la réglementation des courses.

La CAJO continuera d'exploiter les relations existantes et d'en établir de nouvelles de manière proactive avec d'autres régulateurs 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 au sein de l'Ontario, ainsi qu'au niveau national et international, compte tenu des éléments mondiaux de ces secteurs réglementés.

Section 9 : Plan de communication

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. Pour ce faire, elle s'appuie sur les canaux numériques et tire parti des avantages des médias enrichis pour soutenir l'approche réglementaire moderne globale de l'organisme.

Les activités de communication qui seront au centre du prochain exercice comprennent les relations avec les médias, les communications numériques pour les parties prenantes internes et externes interentreprises et entreprise-consommateur, la refonte du site Web et 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 contrôle en permanence ses stratégies et ses produits de communication pour s'assurer qu'ils sont utilisables, qu'ils suscitent l'engagement et qu'ils répondent à l'évolution des priorités du gouvernement. La CAJO continue d'affiner ses approches en matière de communication et a développé des stratégies de réponse rapide afin de soutenir rapidement les annonces du gouvernement et de distribuer des informations importantes en temps voulu.

Initiatives et produits

Réponse rapide aux enjeux émergents

En collaboration avec les services politiques, juridiques, opérationnels et de conformité, l'équipe de communication de l'entreprise a mis en place des processus permettant à l'organisme de communiquer en temps opportun sur les enjeux émergents. Il peut s'agir de la rédaction de communiqués de presse, de bulletins d'information, de courriels adressés directement aux titulaires de licences et d'enregistrements, ainsi que de fiches d'information destinées aux inspecteurs de première ligne et aux préposés du service à la clientèle de la CAJO. Ces processus comprennent l'élaboration de documents en français pour tous les produits de communication destinés au public.

Site Web de la CAJO

Le site Web de la CAJO, agco.ca, reste le principal canal d'information et de communication pour l'organisme et ses parties prenantes. Ce site est également la porte d'entrée de iCAJO, le portail de prestation de services en ligne de l'organisme, et offre un soutien en direct par clavardage avec les représentants du service à la clientèle. Le site est compatible avec les tablettes et les appareils mobiles pour en faciliter l'utilisation. Le site agco.ca fournit des informations pour tous les secteurs d'activité et est mis à jour régulièrement pour refléter les nouveaux programmes et les changements dans les politiques réglementaires et gouvernementales. Le site héberge également des vidéos éducatives qui aident à clarifier les processus et les changements importants.

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

Un projet de redéveloppement du site Web sera entrepris car la plateforme actuelle sur laquelle le site a été construit arrive en fin de vie en 2023. La CAJO profitera de cette occasion pour améliorer la convivialité, le contenu et l'architecture du site afin de résoudre les problèmes, d'améliorer l'expérience des utilisateurs et de soutenir les objectifs de l'organisme en matière d'excellence des services.

Site Web de l'engagement de la CAJO

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

Médias sociaux

La CAJO continue d'évoluer dans son approche des médias sociaux et de l'engagement communautaire. Elle explore en permanence les possibilités d'étendre sa présence dans les médias sociaux d'une manière significative et gérable. Le nombre d'adeptes des canaux de médias sociaux de la CAJO continue d'augmenter. Chaque jour, la CAJO publie des informations sur les nouvelles demandes de permis de vente d'alcool et de magasins de détail de cannabis, ainsi que des liens vers la procédure 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 au numérique et met en œuvre des outils pertinents pour promouvoir une meilleure empreinte numérique. De nouvelles directives sur les médias sociaux seront élaborées en 2023.

Programmes en cours

Relations avec les médias

Avec l'introduction du nouveau marché des jeux sur Internet de l'Ontario, l'octroi de licences pour les magasins de 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 de la part des médias de la CAJO continue d'augmenter. La CAJO reçoit actuellement plus de 400 demandes de renseignements de la part des médias chaque année, y compris des journaux, des radios, des magazines, des blogs d'information en ligne et de la télévision. L'organisme s'efforce de répondre à ces demandes en temps voulu et de manière transparente. Pour soutenir une approche cohérente et stratégique, une nouvelle politique de relations avec les médias sera élaborée en 2023.

Section 10 : Plan pluriannuel d'accessibilité

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 handicapés, et pour répondre 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 en faveur de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité. Le respect permanent de la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* et du RNAI est une priorité pour la CAJO. La CAJO s'engage à rendre toutes ses communications et publications accessibles et à continuer à respecter les Règles pour l'accessibilité des contenus Web.

La CAJO cherche toujours à consulter les personnes vivant avec un handicap afin de comprendre les possibilités d'amélioration continue. Ces consultations continueront à aider la CAJO à mieux comprendre les obstacles que les personnes handicapées peuvent rencontrer lorsqu'elles accèdent aux services fournis par la CAJO. Ces informations serviront également à élaborer des stratégies d'atténuation dans le cadre de l'examen et du développement continu du plan et des politiques d'accessibilité de la CAJO.

Tous les employés de la CAJO sont formés aux exigences des lois sur l'accessibilité de l'Ontario, y compris le RNAI et le Code des droits de la personne de l'Ontario, en ce qui concerne les personnes handicapées. Cette formation à l'accessibilité a été intégrée au processus d'orientation des employés afin de garantir 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 compréhension de l'accessibilité et continueront à exercer leurs fonctions et à fournir des services aux diverses parties prenantes de la CAJO.

Section 11 : Plan financier et budget triennal

La CAJO reçoit son autorisation de dépenser chaque année dans le cadre du budget imprimé du ministère, tel qu'approuvé par l'Assemblée législative de l'Ontario. La CAJO est financée par une combinaison de revenus provenant du Trésor et de recouvrements.

Budget de fonctionnement pluriannuel

Catégorie de dépenses	Budget* 2022-23	Prévisions* 2022-23	Variance	Budget 2023-24	Budget 2024-25	Budget 2025-26
Fonctionnement						
Salaires et traitements	76 016,70	71 212,25	4 804,45	75 946,00	75 837,40	75 837,40
Avantages	15 467,50	15 219,44	248,06	15 761,30	16 143,70	16 143,70
Autres dépenses opérationnelles directes						
Transports et communications	3 347,60	1 387,76	1 959,84	3 345,80	3 340,60	3 340,60
Services	22 062,00	18 982,33	3 079,67	13 268,80	13 261,50	13 261,50
Fournitures et équipements	2 069,60	1 145,42	924,18	2 067,90	2 062,60	2 062,60
Paieement de transfert	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL des dépenses brutes	118 964,40	107 947,19	11 017,21	110 389,80	110 645,80	110 645,80
Moins : Recouvrements	79 094,70	49 670,54	29 424,16	71 123,20	71 574,30	71 574,30
Budget de base du gouvernement	39 869,70	58 276,65	(18 406,95)	39 266,60	39 071,50	39 071,50
Capital	3 774,10	1 688,10	2 086,00	471,20	489,60	1 234,60
Recettes**	38 365,70	36 967,77	1 397,93	67 431,02***	40 284,33	40 284,33

* Le budget et les prévisions pour 2022-23 (au deuxième trimestre 2022-23) ne comprennent pas les dépenses payées au nom de Jeux en ligne Ontario (iGO). Les coûts directs prévus d'iGO encourus par la CAJO pour le compte d'iGO s'élèvent à 8,5 millions de dollars.

** Il s'agit du produit de la redevance qui alimente le Trésor public.

*** L'augmentation des recettes dans le budget 2023-24 est due à l'adoption d'une nouvelle norme comptable des Normes comptables pour le secteur public (NCSP), PS3400 - Comptabilisation des recettes. Il peut y avoir des changements dans le calendrier de comptabilisation des recettes en fonction de la nature des recettes.

Recettes de la CAJO — Explications clés

- Les prévisions de recettes pour 2022-23 sont inférieures au budget 2022-23, principalement en raison de la baisse des recettes de cannabis prévues pour les licences de magasin et d'exploitant. La diminution progressive des licences d'exploitant est due à une baisse prévue des nouvelles demandes d'exploitation de commerces de détail ainsi que des renouvellements. La diminution progressive des licences de magasin est due à une baisse prévue des renouvellements de magasins de détail.

- Au cours des trois prochains exercices, les recettes devraient augmenter régulièrement, car les industries continuent de se remettre de la pandémie de COVID-19 et la demande de nouvelles demandes et de renouvellements se maintient.

Dépenses et recouvrements de la CAJO — Explications clés

- L'écart global des dépenses brutes de la CAJO en 2022-23 de 11,0 millions de dollars est dû à :
 - La sous-utilisation prévue des salaires et des avantages sociaux d'environ 5 millions de dollars, principalement en raison de retards dans le recrutement et de la gestion des postes vacants.
 - La sous-utilisation prévue pour les transports et les communications, ainsi que pour les fournitures et l'équipement, a permis de compenser les pressions exercées sur les services, ce qui s'est traduit par une sous-utilisation nette de 1,4 million de dollars dans les trois catégories de dépenses.
 - Le budget des services pour 2022-23 comprend 8,1 millions de dollars liés au coût des fournisseurs de services externes utilisés pour aider à l'évaluation de l'admissibilité à la modernisation des jeux et à la vente au détail privée de cannabis. Il est prévu de dépenser 3,6 millions de dollars en 2022-23, tandis que les fonds restants seront alloués à 2023-24 par le biais d'une soumission au processus de planification stratégique de 2023-24.
- Les recouvrements de la CAJO devraient être inférieurs au budget en 2022-23. En raison de la structure de financement actuelle et des pouvoirs en place, la CAJO n'est pas en mesure de compenser entièrement le coût de ses activités de réglementation, ce qui a entraîné un déficit annuel permanent.

Immobilisations AGCO — Explications clés

- Le budget d'investissement comprend les améliorations apportées à iCAJO afin de soutenir et d'améliorer iCAJO pour la nouvelle ligne d'activité de 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 du matériel informatique pour l'achat de dispositifs informatiques personnels, d'ordinateurs centraux, d'équipements de réseaux de données et de dispositifs de stockage.
- Une demande de transfert de 2,1 millions de dollars du budget des immobilisations de 2022-23 à 2023-24 a été soumise dans le processus de planification stratégique pour 2023-24.

Section 12 : Mesures et objectifs de rendement

La mesure du rendement 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 à un retour d'information continus, la CAJO continue à se positionner de manière à atteindre les buts et les objectifs du plan stratégique de la CAJO.

Les résultats pour 2021-22 ci-dessous mettent en évidence les réussites dans chacun des trois objectifs stratégiques : régulateur moderne, excellence du service et priorité aux personnes. Ces succès ont été facilités par d'importants projets et initiatives entrepris à la CAJO, notamment :

- l'optimisation continue d'iCAJO;
- une attention continue à l'engagement des parties prenantes et une approche améliorée de l'éducation des parties prenantes;
- une approche réglementaire moderne fondée sur les risques, les résultats et la conformité;
- un modèle de travail hybride qui a fourni les outils et la souplesse nécessaires à l'engagement positif des employés pendant la COVID-19; et
- l'élaboration d'une stratégie en matière de diversité, d'inclusion et d'accessibilité au sein de la CAJO.

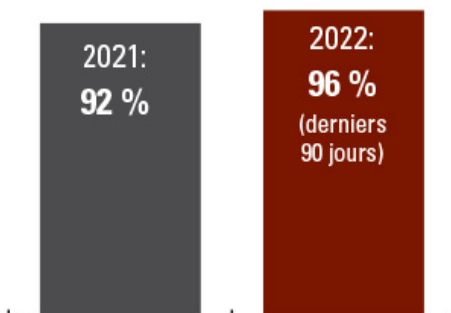
La mesure du rendement à la CAJO continue d'évoluer vers des pratiques d'évaluation fondées sur des données probantes, afin d'aider les parties prenantes internes et externes à mieux comprendre les progrès réalisés dans le cadre des objectifs stratégiques et du mandat de l'organisme, comme indiqué dans le résumé. Les activités qui devraient être achevées en 2022-23 comprennent les plans de rendement réglementaire et opérationnel, qui sont fondés sur les risques, axés sur les résultats et comprennent des objectifs de rendement, ainsi que l'établissement d'un cadre décrivant les cycles de suivi du rendement et de planification de l'amélioration. Ces activités permettront de passer de la mesure du rendement à la gestion du rendement au cours de ce cycle triennal de planification des activités.

Régulateur moderne

Le numérique d'abord

La CAJO fournit des services et des informations à l'utilisateur par le biais de multiples fenêtres et canaux de service, à tout moment et en tout lieu.

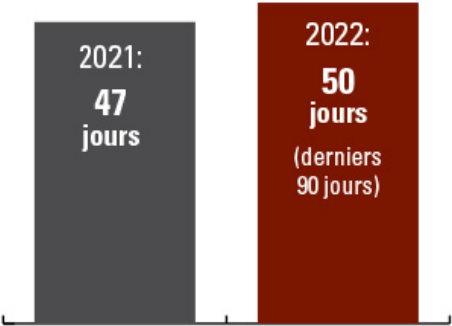
Le pourcentage d'utilisateurs ayant choisi la prestation numérique lorsqu'elle est offerte¹ est égal ou supérieur à 85 %



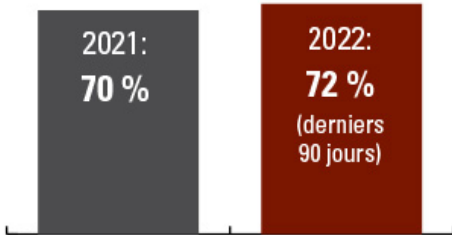
Excellence du service

Expérience en matière de services

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



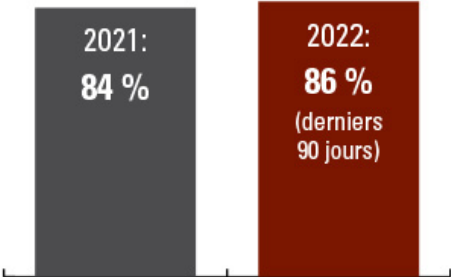
Le pourcentage de clients qui se disent satisfaits des services³ est égal ou supérieur à 75 %.



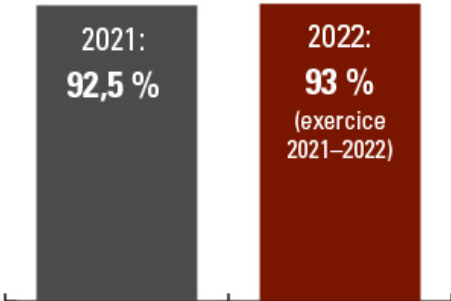
Rapport qualité-prix

Garantir 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 PdC traitées automatiquement est égal ou supérieur à 90 %.



Pourcentage de résolution au premier contact (pourcentage des demandes réglées à la pleine satisfaction du client au premier contact⁴)

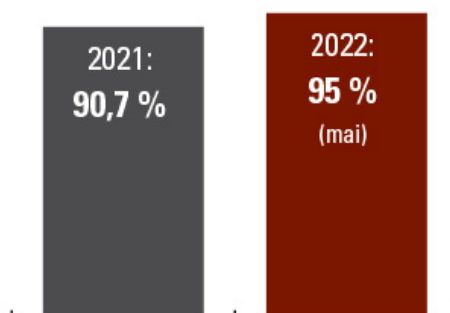


Priorité aux personnes

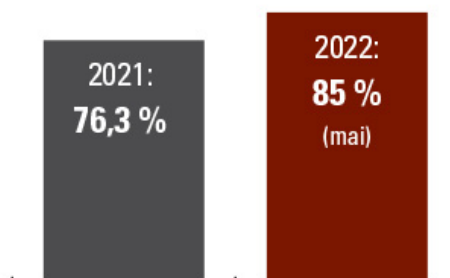
Expérience des employés

Le niveau d'engagement et d'habilitation est directement lié à une plus grande productivité, à une motivation accrue et à la satisfaction au travail.

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



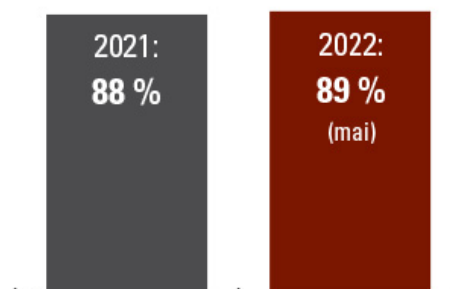
Le pourcentage d'employés de la CAJO estimant que leurs idées et suggestions sont retenues est égal ou supérieur à 70 %.



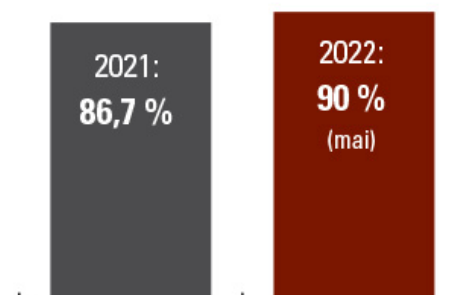
Diversité, inclusion et accessibilité

La formation 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 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 qu'ils peuvent être « eux-mêmes » au travail



¹ Toutes les données de 2022 sont basées sur des demandes

² Comprend les nouvelles demandes, les demandes de renouvellement et les demandes de modification effectuées sur le portail iCAJO.

³ 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 %.

⁴ Pourcentage d'appels résolus à la satisfaction totale du client au premier point de contact par le centre de service à la clientèle.