



CAJO

Commission des alcools
et des jeux de l'Ontario

Plan stratégique 2025–2028

cajo.ca

Photo de fond : Scarborough Bluffs

Introduction

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) est l'organisme de réglementation de l'Ontario pour l'alcool, les loteries et les jeux, le cannabis en vente au détail et les courses de chevaux.

Ces dernières années, la CAJO a vu son rôle et son mandat s'accroître considérablement dans un ensemble plus diversifié de secteurs. Du marché élargi de la vente au détail d'alcool en Ontario à la légalisation du cannabis, de l'accent mis sur le bien-être des chevaux et de l'expansion des canaux de jeux numériques, nos secteurs réglementés continuent d'évoluer, de mûrir et d'offrir davantage de choix aux clients de l'Ontario.

La CAJO s'appuie sur une approche fondée sur le bon sens et les résultats. Nous travaillons en étroite collaboration avec le gouvernement et les parties prenantes afin de trouver des solutions pratiques qui concilient la nécessité de protéger l'intérêt public et la sécurité des consommateurs avec celle de favoriser un environnement commercial dynamique et propice à l'innovation. Nos antécédents en tant que régulateur agile reflètent notre succès et notre engagement à répondre aux tendances émergentes et parfois perturbatrices avec des stratégies directes qui remplissent notre mandat de réduction des dommages au public, tout en maintenant une approche "à la bonne taille" de la réglementation.

Ce nouveau plan stratégique continue de s'appuyer sur les objectifs fondamentaux de la CAJO, à savoir être un régulateur moderne qui privilégie l'excellence du service à la clientèle et les talents de classe mondiale. Il est conçu pour garantir que nous continuons à mettre en place les bonnes capacités dès maintenant afin que l'organisation soit un régulateur de premier plan dans le monde entier à l'avenir. Pour ce faire, et pour continuer à s'acquitter efficacement de notre mandat, nous nous appuyerons sur nos fondations et les renforcerons en établissant des relations solides avec les parties prenantes, en nous appuyant sur des solutions technologiques innovantes et en investissant dans notre culture réactive, efficace et axée sur les résultats.



À propos de la CAJO

Créée par le gouvernement de l'Ontario en 1998, la CAJO est un organisme de réglementation indépendant chargé de réglementer les secteurs de l'alcool légal, des loteries et des jeux, de la vente au détail du cannabis et des courses de chevaux en Ontario. Il regroupe trois organismes hérités : la Régie des alcools de l'Ontario, la Commission des jeux de l'Ontario et la Commission des courses de l'Ontario. Relevant du ministère du Procureur général, la CAJO est dirigée par un conseil d'administration nommé par le gouvernement de l'Ontario.

La CAJO, dont le siège se trouve à Toronto (Ontario), compte huit divisions et un effectif d'environ 700 personnes. Ces effectifs comprennent environ 144 officiers de la Police provinciale de l'Ontario (OPP) au sein du Bureau des enquêtes et de l'application des lois, qui mène des enquêtes dans tous les secteurs réglementés par la CAJO. Nos activités sont axées sur la délivrance de licences et l'enregistrement, la conformité, les inspections et les enquêtes, la vérification, l'arbitrage des courses de chevaux, l'élaboration de politiques, l'éducation et la formation, les relations avec les parties prenantes et les communications.



À propos de ce plan

Ce plan stratégique guidera notre organisation alors que nous continuons à fournir une réglementation de classe mondiale à des secteurs divers et en pleine maturation. Conformément à notre vision et à notre mandat, ce plan définit les objectifs, les initiatives et les résultats qui guideront l'action de la CAJO au cours des trois prochaines années.

Le développement de ce plan stratégique a été guidé par les meilleures pratiques commerciales et un engagement profond avec les parties prenantes, notre conseil d'administration et le personnel de la CAJO, dont les idées et les perspectives sont reflétées dans ce plan.

Pour s'assurer que la CAJO atteigne ces objectifs, des initiatives stratégiques ont été mises en place pour mieux guider la prise de décision et la priorisation des ressources dans l'ensemble de l'organisation. Chaque initiative stratégique est assortie de résultats clés qui guideront les progrès de l'organisation pendant les trois années du plan.

Ce plan stratégique nous aidera à concrétiser notre vision : être un régulateur de classe mondiale qui défend l'intérêt public, la sécurité des consommateurs, l'innovation et le talent.

Notre mandat

Réglementer conformément aux principes d'honnêteté et d'intégrité, et dans l'intérêt public.

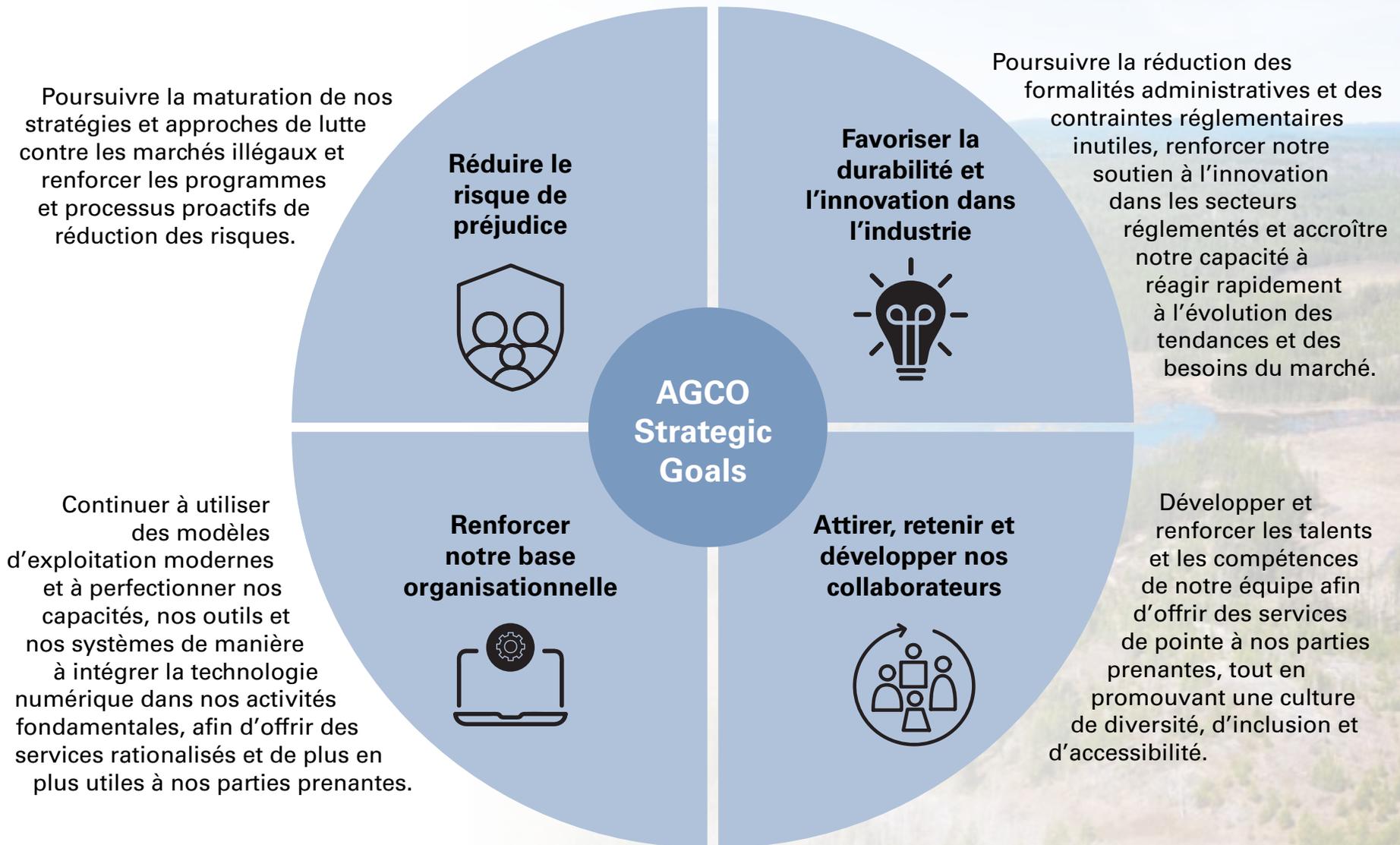
Notre vision

Un régulateur de classe mondiale, innovant, proactif, inclusif et socialement responsable.

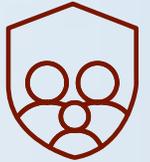


Nos objectifs stratégiques

Ces quatre objectifs sont suffisamment larges pour refléter les ambitions générales de la CAJO, mais suffisamment spécifiques pour pouvoir être mis en œuvre.



Réduire le risque de préjudice



La réduction du risque de préjudice est au cœur de l'objectif et du mandat de la CAJO, et ce plan stratégique s'appuie sur ce pilier en donnant la priorité à la réduction proactive des préjudices et à une approche solide de la lutte contre les marchés illicites. Ces initiatives garantiront aux Ontariens que nos marchés sont sûrs et responsables, tout en soutenant nos exploitants légaux et nos titulaires de licences, en s'appuyant sur des partenariats clés pour éliminer les acteurs illicites.

La CAJO renforcera son approche proactive de la surveillance des risques émergents dans tous les secteurs grâce à des cadres et des normes solides de réduction des risques. Il s'agit notamment d'approfondir notre collaboration et notre partenariat avec les acteurs de la responsabilité sociale, de la santé publique et de l'application de la loi afin d'améliorer les stratégies visant à éliminer les marchés illicites et à protéger les mineurs et les communautés.

Initiatives stratégiques

Renforcer la réduction proactive des préjudices

Renforcer notre approche de lutte contre les marchés illicites

Résultats à trois ans

- Le cadre de réduction des risques de la CAJO permet d'identifier les principaux risques pour le public et d'offrir des protections appropriées et significatives dans chacun des secteurs qu'il réglemente.
- La CAJO est reconnue par son écosystème de parties prenantes comme un chef de file en matière d'efficacité réglementaire, avec des méthodologies et des approches réglementaires de premier ordre.
- La CAJO s'est appuyée sur des partenariats et a pris des mesures significatives pour réduire et contenir les acteurs et les activités du marché illicite.
- Le gouvernement et les parties prenantes du secteur clarifient le rôle de surveillance réglementaire de la CAJO et le reconnaissent comme un partenaire clé dans la lutte contre les marchés illicites.

Favoriser la durabilité et l'innovation dans l'industrie



La CAJO s'attache à promouvoir des marchés concurrentiels, sûrs et équitables qui concilient une surveillance réglementaire rigoureuse avec des marchés concurrentiels qui supportent une charge réglementaire minimale et offrent un choix élargi aux consommateurs. Nous nous engageons à cerner et à défendre la suppression des barrières réglementaires, à accroître notre soutien à l'innovation dans les secteurs réglementés et à renforcer notre capacité opérationnelle pour répondre aux tendances et aux besoins évolutifs du marché.

Nos cadres réglementaires sont des outils essentiels pour faciliter l'innovation et une participation saine à nos marchés. En relevant et en répondant aux besoins émergents et en atténuant les risques, nous plaçons les titulaires de licences au centre de nos programmes et nous nous engageons à fournir des services qui réduisent les charges inutiles pour les entreprises, tout en mettant l'accent sur la responsabilité sociale.

Initiatives stratégiques

Résultats à trois ans

Relever et préconiser la suppression des obstacles réglementaires

- Les cadres réglementaires de la CAJO facilitent la participation au marché, tout en ciblant les risques matériels et en favorisant les résultats positifs.
- Les cadres réglementaires de la CAJO sont transparents et rédigés en langage clair, avec une approche réglementaire adaptée.
- La CAJO place ses clients au centre de ses programmes et fournit ses services de manière à répondre à l'évolution de leurs besoins.

Favoriser l'innovation dans nos secteurs réglementés

- La CAJO dispose d'un cadre réglementaire souple et réactif qui encourage les secteurs réglementés à innover, à être compétitifs et à offrir un choix aux consommateurs.

Renforcer notre capacité opérationnelle à réagir aux facteurs externes

- La CAJO met à profit son expertise en matière de réglementation et sa maturité opérationnelle pour aider le gouvernement à atteindre ses objectifs économiques dans les secteurs réglementés.

Renforcer notre base organisationnelle



À mesure que les secteurs existants évoluent et se diversifient et que de nouveaux secteurs apparaissent, la CAJO reste déterminée à adapter ses approches opérationnelles et à tirer parti de ses atouts en tant qu'autorité de réglementation agile. Cet engagement s'étend à la construction d'un fondement organisationnel qui reflète la même orientation vers les résultats, l'efficacité et l'innovation que celle adoptée par la CAJO dans son approche réglementaire.

Nous améliorerons nos cadres de décision et de gouvernance pour soutenir l'adoption de modèles d'exploitation de plus en plus réactifs qui répondent aux besoins de nos parties prenantes, tout en favorisant l'excellence organisationnelle et l'efficacité réglementaire.

L'activation numérique des objectifs stratégiques de la CAJO et l'intégration continue de la technologie dans notre travail et notre culture de base constituent un objectif clé de l'organisation. Nos modèles d'exploitation de plus en plus numérisés améliorent notre performance, en créant des gains d'efficacité, rationalisant la façon dont nous interagissons avec nos parties prenantes et permettent à la CAJO d'exploiter les données pour soutenir et éclairer la prise de décision. Cela garantit que les nouvelles initiatives et les mises à jour des services reflètent précisément les besoins de nos parties prenantes et fournit un ensemble d'outils sophistiqués pour contrôler et évaluer les programmes de conformité, les tendances du marché et la satisfaction des clients et des employés.

Initiatives stratégiques

Améliorer les cadres décisionnels stratégiques, d'entreprise et financiers

- Le cadre et les pratiques de planification stratégique de la CAJO soutiennent efficacement les besoins de l'entreprise et les modèles de mise en œuvre des programmes.

Transformer les capacités numériques pour favoriser l'agilité de l'entreprise et l'efficacité réglementaire

- Un accès accru à des données de haute qualité permet de créer des informations pour prendre des décisions réglementaires et commerciales prédictives et fondées sur des données probantes.
- Le modèle d'exploitation de la CAJO s'appuie sur le numérique pour favoriser l'efficacité opérationnelle, l'expérience client et l'exécution des programmes.
- La CAJO adopte l'innovation et le développement agile, encourage l'expérimentation et l'échec intelligent, et aborde de manière proactive les risques et les occasions en constante évolution.

Attirer, retenir et développer nos collaborateurs



Nos employés jouent un rôle clé pour que la CAJO demeure un organisme de réglementation de premier plan doté de processus modernes, efficaces et efficients. Afin que notre milieu de travail reflète la souplesse qui caractérise notre approche en matière de réglementation, nous continuerons de renforcer et d'investir dans les talents et les capacités de notre équipe afin d'offrir les meilleurs services qui soient à nos clients et à nos parties prenantes.

En étant ouverts à de nouvelles méthodes de travail, en accordant la priorité au bien-être des employés et en veillant à ce que nos valeurs se traduisent dans notre culture, nous attirerons et retiendrons les meilleurs talents possédant des compétences recherchées et nous contribuerons à créer une culture d'entreprise optimale pour remplir notre mandat. Ce faisant, nous nous engageons à mettre en place une équipe reflétant la diversité démographique de l'Ontario, à donner la priorité à l'inclusion et à favoriser un lieu de travail de plus en plus exempt de discrimination et de harcèlement.

Initiatives stratégiques

Résultats à trois ans

Attirer et retenir les meilleurs talents pour permettre à la CAJO de remplir son rôle en constante évolution

- La CAJO attire et retient des compétences spécialisées et des membres d'équipe dévoués qui lui permettent de répondre à l'expansion des domaines de surveillance et de fournir un service à la clientèle de premier ordre à la population de l'Ontario et à nos parties prenantes.

Investir dans le perfectionnement de notre personnel

- L'investissement et l'accompagnement cohérents dans le vivier de talents de la CAJO se traduisent par une motivation accrue des employés, une plus grande satisfaction au travail et une meilleure productivité, ce qui permet à la CAJO de rester un employeur de premier plan et un régulateur de classe mondiale.
- La CAJO met en place une organisation de dirigeants et d'employés compétents sur le plan numérique, qui comprennent les ensembles de compétences numériques requis et l'apprentissage pour soutenir les modèles d'exploitation actuels et futurs.

Promouvoir une culture de la diversité, de l'inclusion et de l'accessibilité

- La CAJO dispose d'une main-d'œuvre reflétant la diversité démographique de l'Ontario, une forte culture d'inclusion et un lieu de travail de plus en plus exempt de discrimination et de harcèlement.

Mesure du rendement

La CAJO a mis au point une série de mesures de rendement basées sur les résultats afin d'évaluer nos efforts et de déterminer si nous sommes en phase avec les objectifs définis dans notre plan stratégique. Ces mesures nous permettent de mieux comprendre notre orientation générale, de mettre en évidence les réussites et de cerner les risques émergents, de prendre des décisions fondées sur des données et de renforcer notre capacité à faire preuve d'agilité et à favoriser l'amélioration continue dans un environnement dynamique.

Nous donnerons la priorité à la collecte et à l'analyse de nouveaux ensembles de données afin d'établir des bases de référence, le cas échéant, pour permettre la mise en œuvre de cet élément essentiel de notre nouveau plan stratégique.

Mesure du rendement

Taux de conformité moyen en matière de protection des jeunes

Nombre de constats de non-conformité aux normes d'accès par des jeunes (alcool, cannabis, loterie et jeux terrestres)

Réalisation de la norme de service

Fréquence à laquelle les normes de service et de traitement sont respectées

Maturité numérique

Indice de notation reflétant la maturité globale des capacités numériques dans les domaines de la stratégie, de la prestation de services et de l'habilitation.

Score d'engagement des employés

Score global indiquant l'engagement des employés dans l'ensemble de l'organisation

Approche de mise en œuvre

Pour permettre la mise en œuvre de ce plan stratégique, un cadre de planification intégré sera utilisé pour exécuter cette stratégie, grâce au soutien et à la responsabilité de la direction et à la collaboration entre les divisions. Dans ce cadre, chaque initiative sera assortie de projets et de programmes d'entreprise alignés sur les résultats souhaités. La prise de décision et l'établissement des priorités seront fondés sur des données et tiendront compte de l'impact sur nos talents, nos capacités numériques et nos ressources financières. La structure de gouvernance reposera sur une approche à l'échelle de l'entreprise qui tient compte des interdépendances entre les initiatives.

Les progrès de la mise en œuvre seront suivis de près par la direction et communiqués au Conseil d'administration de la CAJO. Parallèlement à ce plan stratégique, nous continuerons à élaborer un système de mesure du rendement de l'entreprise lié aux quatre objectifs organisationnels et aux initiatives stratégiques correspondantes. Pendant la durée de ce plan stratégique, cela permettra d'examiner et d'améliorer les fonctions internes et les résultats qui en découlent, en veillant à ce que la CAJO dispose des informations pertinentes pour prendre des décisions qui renforcent notre orientation stratégique.

À mesure que le cadre de planification intégrée de la CAJO arrive à maturité, le modèle de gouvernance permettant de réaliser le plan stratégique fournira une vision holistique de notre organisation qui éclairera la prise de décision fondée sur des données probantes, garantissant une utilisation durable et appropriée des ressources. Il nous permettra d'améliorer considérablement notre approche de la détection des risques et de la planification de leur atténuation, et de donner à la CAJO les moyens de répondre aux facteurs externes, en perturbant le moins possible les opérations de base et les priorités clés indiquées dans ce plan stratégique.

La mise en œuvre réussie de ce plan stratégique permettra au d'évoluer et de s'adapter à un environnement dynamique, tout en conservant sa réputation d'autorité de réglementation et d'employeur de premier plan.

