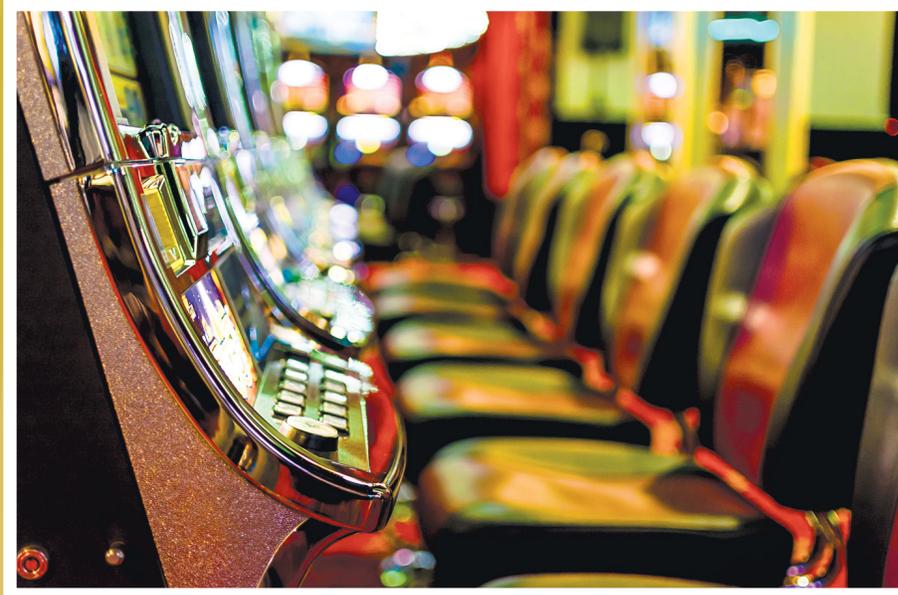




Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Audit de l'optimisation
des ressources :
Société des
loteries et des jeux
de l'Ontario :
casinos, loteries et
jeux en ligne



Novembre 2022

Société des loteries et des jeux de l'Ontario : casinos, loteries et jeux en ligne

1.0 Résumé

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) est responsable de l'exploitation et de la gestion des casinos, des jeux de bienfaisance, des jeux en ligne et des jeux de loterie. Elle fournit en outre un appui financier à l'industrie des courses de chevaux. En 2021-2022, les différents secteurs d'activité d'OLG ont généré des recettes de 4,5 milliards de dollars (avant déduction des frais d'exploitation des casinos) et un bénéfice net d'environ 1,5 milliard de dollars pour la province.

En 2012, OLG a commencé à mettre en oeuvre son plan de modernisation en mettant l'accent sur l'augmentation des recettes des casinos grâce à la privatisation des activités de ses établissements et à des dépenses en immobilisations du secteur privé. OLG a sélectionné, au moyen d'un long processus d'approvisionnement, des exploitants de casinos dans huit régions de jeu. Les soumissionnaires retenus se sont vu attribuer des contrats de 20 ans.

L'évaluation finale des offres reposait principalement sur la valeur actualisée des engagements de recettes minimales garanties au cours des 10 premières années et de la valeur actualisée de la moitié de la part de 30 % des recettes d'OLG prévue au-delà des engagements garantis. Selon OLG, seule la moitié des projections de recettes supérieures aux engagements en matière de recettes minimales a été utilisée pour assurer une pondération plus élevée aux engagements en matière de recettes minimales dans l'évaluation des offres.

Les plans de dépenses en immobilisations des soumissionnaires n'ont pas été pris en compte dans la notation de l'une ou l'autre des huit régions, bien qu'OLG considère qu'il s'agissait du principal facteur de croissance à long terme des recettes et des flux de trésorerie pour OLG et pour l'exploitant du casino.

En raison de la privatisation des casinos, en 2019-2020 (soit le dernier exercice complet au cours duquel les recettes n'ont pas été touchées de façon significative par la COVID-19, les casinos de l'Ontario ayant été fermés pendant seulement deux semaines), le bénéfice net que la province tire des recettes des jeux de casino a diminué pour cinq des huit régions et a augmenté pour trois d'entre elles, ce qui a entraîné une diminution globale de 54 millions de dollars.

Notre audit a révélé qu'après avoir remporté les offres assorties d'engagements envers OLG en matière de projections de recettes et de recettes garanties, les exploitants de casinos de trois régions ont revu à la baisse ces engagements à long terme dans le cadre d'ententes renégociées avec OLG. OLG a nui à la crédibilité de son propre processus d'approvisionnement en omettant de tenir ces exploitants responsables des engagements financiers qu'ils avaient pris dans le cadre de leurs offres. À titre d'exemple, OLG a renégocié le contrat pour la région de l'Ouest de la région du Grand Toronto (GT). Celui-ci réduit de 1,8 milliard de dollars la part des recettes prévues d'OLG au cours des 10 premières années du contrat (de 2018-2019 à 2027-2028) en raison d'une réduction prévue des recettes globales des jeux de 4,5 milliards de dollars pour la région au cours de la même période. Si les projections rajustées avaient été

utilisées pour évaluer l'offre de l'exploitant au lieu de ses projections initiales, une offre concurrente aurait été retenue aux termes du processus d'évaluation, en supposant que ce soumissionnaire n'ait pas demandé un allègement similaire.

Selon les projections de recettes mises à jour pour les 8 régions de jeu en mars 2022, les projections de recettes totales des jeux de casino pour les 10 premières années d'exploitation ont été réduites de 9,1 milliards de dollars par rapport aux projections incluses dans les offres gagnantes, passant de 58,3 à 49,2 milliards de dollars, avant de tenir compte de toute réduction liée à la COVID-19. Par conséquent, au cours de la même période de 10 ans, la part d'OLG concernant les recettes prévues a été réduite de 3,3 milliards de dollars, se traduisant par une réduction du bénéfice net prévu pour la province de 320 millions de dollars par année, en moyenne, de 2024-2025 à 2028-2029. Même si les projections de recettes d'OLG reposaient à l'origine sur la perspective que des dépenses en immobilisations soient effectuées, ainsi que le proposaient les offres gagnantes initiales, pour réaliser les profits projetés, de tels engagements ne figuraient dans aucun des contrats conclus avec les exploitants de casinos.

Les recettes des jeux en ligne d'OLG (à l'exception de ses loteries sur Internet) ont augmenté de 7 %, passant de 101 millions de dollars au cours de la période de trois mois allant d'avril à juin 2022 à 108 millions de dollars au cours de la période de trois mois se terminant en septembre 2022 après le lancement du nouveau marché des jeux en ligne en Ontario. Des entreprises privées y exploitent des sites de jeux en ligne sous la direction d'un organisme provincial nouvellement créé, Jeux en ligne Ontario. Les exploitants du secteur privé de cet organisme, qui font directement concurrence aux jeux en ligne d'OLG, ont enregistré une augmentation des recettes des jeux de 65 %, passant de 162 millions de dollars du 4 avril 2022 au 30 juin 2022 à 267 millions de dollars pour la période de trois mois se terminant en septembre 2022. Bien qu'une partie de cette croissance puisse être attribuable à l'ajout de six nouveaux exploitants par Jeux en ligne Ontario, les dépenses mensuelles moyennes par joueur actif sur ces sites ont également augmenté de 25 % sur la même période.

Nous avons également constaté que même si les mesures de rendement internes d'OLG permettent de suivre la satisfaction de la clientèle, les relations avec les exploitants de casinos et la santé mentale des joueurs, OLG ne mesure pas ses progrès en matière de jeu responsable, de croissance de l'emploi, de dépenses en immobilisations, d'intégrité de ses activités de jeu et de lutte contre le blanchiment d'argent et n'en rend pas compte.

Voici un aperçu de nos principales constatations :

- **OLG a renégocié les engagements de certains exploitants de casinos pour réduire sensiblement leurs recettes malgré les contrats déjà signés.** Dans le cadre de l'entente de fonctionnement et de service (contrat) initiale, seulement trois éléments permettent à l'exploitant d'un casino d'obtenir une aide financière : un événement externe (« cas de force majeure ») qui empêche l'une ou l'autre des parties de s'acquitter de la totalité ou d'une partie de ses obligations, ou la retarde ou la gêne de manière significative, une interruption de travail et les contraintes imposées aux propriétaires. En juin 2019, les exploitants de casinos dans les régions d'Ottawa (Hard Rock International), du Nord (Gateway Casinos) et de l'Ouest du Grand Toronto (Great Canadian) avaient demandé à OLG de réduire leurs engagements de recettes garanties pour des motifs non inclus dans les contrats. Bien qu'OLG ne soit pas tenue d'accepter ces réductions, elle a accédé à la requête de Great Canadian et de Hard Rock. Selon elle, son refus aurait pu amener ces exploitants de casinos à se prévaloir de la protection contre la faillite, ce qui aurait entraîné une procédure judiciaire longue et compliquée. Toutefois, OLG a évalué la viabilité financière de ces exploitants uniquement en fonction des opérations régionales sans tenir compte de la santé financière globale de l'exploitant et de ses sociétés mères.
- **Hard Rock Ottawa a demandé et obtenu une réduction de 25 % de ses projections de recettes qui entrera en vigueur en janvier 2023.** En août 2022, soit cinq ans

après avoir accepté l'offre initiale de Hard Rock pour la région d'Ottawa, OLG a informé son conseil d'administration que cette offre était ambitieuse : elle prévoyait une croissance de 103 % des recettes tirées des jeux au cours des trois premières années, garantie par des améliorations d'immobilisations totalisant 334 millions de dollars. Hard Rock avait prévu des recettes annuelles de jeux de 330 millions de dollars d'ici 2026-2027 après avoir terminé les rénovations décrites dans son offre. Ces recettes devraient finalement atteindre 250 millions de dollars par année (soit une réduction de 25 %) d'ici 2026-2027.

- **Great Canadian a remporté le contrat pour la région de l'Ouest du Grand Toronto avec des projections financières irréalistes.** L'offre de Great Canadian affichait les projections les plus élevées en matière de recettes de jeux et de dépenses en immobilisations : les recettes de jeux étaient supérieures de 177 % aux estimations des recettes d'OLG pour la région au moment de l'évaluation des offres. En effet, OLG s'attendait à ce que les recettes de l'Ouest du Grand Toronto diminuent de 5 % en raison de la cannibalisation (concurrence) des autres régions de jeu. L'offre retenue de Great Canadian comprenait un plan d'embauche de 1 282 employés à temps plein, soit 83 % de plus que les attentes internes d'OLG. Même si l'offre contredisait ses propres attentes raisonnables, OLG s'est fondée sur les projections irréalistes de Great Canadian, et les soumissionnaires dont les projections se rapprochaient des siennes n'ont pas été retenus. Si OLG avait utilisé les projections de recettes réduites de Great Canadian pour évaluer l'offre plutôt que les projections initiales présentées dans l'offre qui a été retenue, une offre concurrente aurait été retenue, en supposant que ce soumissionnaire n'ait pas demandé un allègement similaire.
 - **L'allègement financier accordé à la région de l'Ouest du Grand Toronto a réduit de 1,8 milliard de dollars la part des recettes**
- prévues d'OLG sur 10 ans.** En novembre 2019, OLG et Great Canadian ont reconnu que les projections de recettes figurant dans l'offre initiale de Great Canadian étaient trop optimistes et ne tenaient pas suffisamment compte de la taille du marché ni de la concurrence des régions de jeu voisines. OLG a convenu d'une réduction des projections de recettes et d'un allègement financier se traduisant par une réduction de 1,8 milliard de dollars de la part des recettes prévues de la province de 2018-2019 à 2027-2028. En outre, les engagements de dépenses en immobilisations seront vraisemblablement réduits de 850 millions de dollars (77 %) par rapport aux projections de 1,1 milliard de dollars de Great Canadian. Grâce à l'allègement financier accordé à Great Canadian, la part des recettes prévues d'OLG associée à la prochaine offre la plus élevée (Gateway) aurait été supérieure d'environ 640 millions de dollars au cours des 10 premières années.
- **OLG a renégocié ses engagements en matière de recettes garanties avec la région du Nord après des retards de construction dus aux approbations municipales et aux contestations judiciaires des Premières Nations.** Les soumissionnaires n'étaient pas tenus d'obtenir l'approbation des municipalités dans leurs propositions, et le refus par une municipalité d'approuver un site ne constitue pas un motif de négociation des rajustements dans les contrats des exploitants. Depuis 2013, OLG a éprouvé des difficultés à obtenir les approbations municipales pour les sites de jeu, à l'image de la Ville de Toronto qui a refusé la construction d'un casino dans le centre-ville.
 - **Pour la région de Niagara, OLG a choisi l'exploitant de casino qui s'est engagé à effectuer le moins de dépenses en immobilisations.** OLG a choisi Mohegan Gaming & Entertainment Inc. (Mohegan) à titre de soumissionnaire retenu pour la région de Niagara, même si l'analyste indépendant

d'OLG a conclu que l'offre de Mohegan apportait moins d'avantages économiques et financiers à la province que si OLG avait continué à exploiter la région. Outre des projections de recettes de jeux sensiblement plus élevées, les deux autres soumissionnaires (Hard Rock et Caesars) ont proposé des dépenses en immobilisations beaucoup plus directes. L'offre de Hard Rock comprenait environ 857 millions de dollars de plus que celle de Mohegan, et était principalement axée sur le changement d'image des deux casinos et l'ajout d'un hôtel au Casino Niagara. Caesars a proposé environ 140 millions de dollars de plus que Mohegan pour redorer son image. C'est donc Mohegan qui a remporté le contrat d'exploitation des casinos pour la région. OLG s'est appuyée sur ses propres critères d'évaluation qui privilégient l'exploitant offrant la valeur actualisée la plus élevée en matière de flux de trésorerie au moyen d'engagements de recettes minimales et d'une part des recettes garanties à OLG au cours des 10 premières années. Mohegan a offert les engagements les plus élevés en matière de recettes minimales garanties à OLG au cours de cette période.

- **OLG a accordé tous les droits à l'égard des recettes non liées aux jeux de hasard aux nouveaux exploitants de casinos malgré un contrat conclu avec la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008) prévoyant le versement d'une part de ces recettes.** OLG n'a pas respecté cet engagement envers les Premières Nations de leur verser une part des recettes non liées aux jeux de hasard. OLG et la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008) (les Premières Nations) ont conclu en 2008 une entente financière et de partage des produits tirés du jeu en vertu duquel OLG doit verser aux Premières Nations 1,7 % de ses « recettes brutes totales pour les représentants de la province ». Ces recettes comprennent les recettes liées aux jeux et les autres recettes provenant de l'ensemble des casinos et des activités autres que les jeux

qu'OLG dirige et gère, comme la restauration, les hôtels, etc. OLG n'a pas versé les paiements associés à des activités non liées aux jeux de hasard aux Premières Nations de janvier 2016 à mars 2021. Après l'avoir découvert, la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008) a poursuivi OLG pour violation de l'entente de 2008 en déposant un avis de contestation en vertu de l'entente en 2016 et en entamant un arbitrage. Les tribunaux ont donné raison aux Premières Nations le 31 mars 2020 et ont ordonné à OLG de leur verser, de façon continue, 1,7 % du total des recettes non liées aux jeux de hasard. Lors de nos échanges avec la société en commandite, nous avons appris que les Premières Nations (2008) n'avaient quasiment aucune confiance en OLG et que cette dernière ne les traitait pas comme un partenaire.

- **Ni OLG ni la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) n'exercent une quelconque surveillance pour s'assurer que les machines à sous sont connectées au système de surveillance central d'OLG et que chaque machine à sous reverse bien 85 % des gains engrangés pendant sa durée de vie, conformément aux normes de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO).** Selon OLG, les exploitants de casinos sont tenus de respecter les normes de la CAJO pour s'assurer que le seuil de paiement des machines à sous aux joueurs est fixé à 85 % ou plus, et la CAJO devrait disposer de mesures de contrôle pour veiller au respect de cette norme. Toutefois, lors de notre audit de 2020 de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, nous avons constaté que la CAJO ne surveillait pas les paiements des machines à sous, considérant qu'il s'agit d'un faible risque. De plus, OLG et la CAJO comptent actuellement sur les exploitants de casinos pour surveiller et déclarer eux-mêmes tout problème lié aux paiements des machines. D'après notre examen des données de janvier 2017 à août 2022 portant sur 27 732 machines à sous, 639 machines (2,3 %)

payaient moins de 85 % aux joueurs et 83 moins de 80 %. Deux cent cinquante machines à sous payaient encore moins de 85 % après plus de 100 000 parties jouées. Nous avons également remarqué que le système de gestion des jeux d'OLG n'avait pas été installé au casino de Windsor. Par conséquent, ni la CAJO ni OLG ne peuvent surveiller à distance les paiements des machines à sous aux joueurs à cet emplacement, et se fient plutôt aux rapports soumis par l'exploitant du casino.

- Une réinitialisation massive des machines à sous par les exploitants de casino pourrait avoir eu une incidence sur ces paiements.** En général, les machines à sous ne sont réinitialisées que lorsque le logiciel est mis à jour, que le matériel est remplacé ou qu'un dépannage technique est nécessaire. Nous avons toutefois constaté que les exploitants de casinos avaient procédé à une réinitialisation massive sans précédent des machines à sous sans rapport avec un changement logiciel ou matériel entre octobre 2021 et avril 2022. OLG a souligné que « la modification particulière des pourcentages de paiement de ces jeux » était la principale raison pour laquelle les casinos avaient reconfiguré les machines à sous. Toutefois, OLG ne suit pas de près ces changements pour déterminer s'ils ont eu une incidence directe sur les paiements des machines et s'ils seraient équitables pour les clients qui jouent sur ces machines.
- La croissance des recettes des jeux en ligne d'OLG a ralenti avec l'arrivée des exploitants de jeux du secteur privé.** Les recettes des jeux en ligne d'OLG sont passées de 139 millions de dollars en 2019-2020 à 511 millions de dollars en 2021-2022. Toutefois, OLG est désormais confrontée à une concurrence importante de la part des exploitants privés qui, le 4 avril 2022, ont signé avec Jeux en ligne Ontario une entente leur permettant de proposer légalement leurs offres aux joueurs de l'Ontario. Les recettes des jeux en ligne d'OLG (à l'exception de ses

loteries sur Internet) ont augmenté de 7 %, passant de 101 millions de dollars entre avril et juin 2022 à 108 millions de dollars entre juillet et septembre 2022. En revanche, OLG a déclaré des recettes de jeux en ligne (à l'exception de ses loteries sur Internet) de 83 millions de dollars pour la période de trois mois allant d'avril à juin 2021 et de 77 millions de dollars pour la période de juillet à septembre 2021. Son concurrent direct, Jeux en ligne Ontario, a déclaré une augmentation de 65 %, passant de 162 millions de dollars de recettes de jeux pour ses exploitants privés du 4 avril 2022 au 30 juin 2022 à 267 millions de dollars pour la période de trois mois se terminant en septembre 2022. Bien qu'une partie de cette croissance puisse être attribuable à l'ajout de six nouveaux exploitants par Jeux en ligne Ontario, les dépenses mensuelles moyennes par joueur actif sur ces sites ont également augmenté de 25 % sur la même période. La province reçoit environ 45 % des recettes de jeux en ligne d'OLG à titre de bénéfice, contre seulement 5,7 % des recettes issues de plateformes Internet privées enregistrées auprès de Jeux en ligne Ontario.

- Les outils de jeu responsable d'OLG ne sont pas utilisés par les joueurs en ligne.** Le nombre de clients des jeux en ligne d'OLG est passé de 31 000 joueurs mensuels en moyenne en 2017-2018 à près de 257 000 en 2021-2022. Malgré cette hausse importante, les nouveaux joueurs n'utilisent généralement pas d'outils de jeu responsable. Par exemple, l'outil des limites de perte était utilisé par seulement 11 % des joueurs actifs en juin 2017, contre 33 % en 2017-2018, et ce, malgré les enquêtes internes d'OLG qui indiquent que la proportion des joueurs susceptibles de devenir des joueurs pathologiques a augmenté, passant de 11,5 % en 2019-2020 à 13,4 % en 2021-2022. Nous avons également remarqué que les joueurs qui s'excluent du site Web d'OLG peuvent encore accéder aux sites des exploitants privés de Jeux en ligne Ontario.

- **Les casinos de l'Ontario ne vérifient pas la provenance des fonds des clients qui misent d'importantes sommes d'argent, ce qui présente un risque d'activités de blanchiment d'argent non détectées.** Depuis juin 2021, le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), organisme fédéral chargé de la détection, de la prévention et de la répression des activités de recyclage des produits de la criminalité, a exigé que l'ensemble des entités financières, des courtiers et des casinos établissent raisonnablement la provenance des fonds pour les transactions uniques de plus de 100 000 \$ impliquant des personnes corrompues ou susceptibles d'être sous influence financière ou politique. En mai 2021, OLG a commencé à exiger des casinos qu'ils prennent des mesures raisonnables pour évaluer la provenance des fonds de tous les clients pour les transactions uniques de 100 000 \$ ou plus. En revanche, la preuve de ces fonds n'est pas nécessaire. Contrairement à l'Ontario, les casinos de la Colombie-Britannique sont encore tenus de demander une preuve de la provenance des fonds pour les transactions en espèces et en équivalents de 10 000 \$ ou plus.
- **Les déclarations d'opérations douteuses sont peu nombreuses et varient selon les casinos.** Notre audit a révélé que la valeur des opérations douteuses déclarées représentait moins de 1 % des recettes dans 19 des 27 casinos, y compris le Casino Niagara. OLG n'a pas effectué d'analyse pour déterminer la raison pour laquelle ces sites ont présenté peu de rapports d'opérations douteuses, voire aucun. Conformément aux politiques de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité d'OLG, le jeu du client doit être vérifié avant l'émission de tout chèque de 3 000 \$ ou plus et la confirmation que le chèque émis concerne des gains. Au cours de notre audit, nous avons retenu les services d'un cabinet pour effectuer des évaluations mystères dans quatre casinos de l'Ontario afin d'évaluer les mesures de contrôle mises en place pour

lutter contre le blanchiment d'argent. Dans deux casinos, les clients mystères ont pu obtenir quatre chèques pour des montants compris entre 4 900 \$ et 10 750 \$ avec un jeu limité et aucun gain au casino.

- **OLG n'évalue pas l'utilisation ni l'efficacité de ses effectifs.** Bien qu'OLG ait mis en place des plans de rendement pour ses employés, elle ne fait pas le suivi de l'efficacité des employés ni des mesures d'utilisation en dehors de ses principaux secteurs opérationnels, soit son centre d'appels (temps moyen par appel), son centre de distribution (colis par heure) et son centre de prix (dossiers fermés par heure). En 2021-2022, le ministère des Finances a demandé à OLG de cerner les gains d'efficacité dans son milieu de travail. En mars 2022, OLG comptait environ 1340 employés (dont seulement 400 travaillent dans les principaux secteurs opérationnels). OLG n'a pas non plus mis en place de processus permettant d'affecter les coûts de dotation à ses divers secteurs d'activité. Sans connaître la charge de travail des employés, il est difficile pour la direction de cerner les gains d'efficacité et les défaillances sur son lieu de travail.

Le présent rapport renferme 25 recommandations préconisant 53 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Conclusion globale

OLG a miné la crédibilité de son propre processus d'approvisionnement en omettant de tenir les exploitants de casinos responsables de leurs engagements financiers dans les contrats qu'ils ont signés après avoir obtenu les droits d'exploitation des établissements dans le cadre d'un processus d'appel d'offres concurrentiel. OLG a renégoié les contrats pour trois régions (Ottawa, Nord et Ouest du GT), ce qui a réduit la part minimale prévue des recettes d'OLG au cours des 10 premières années et les dépenses en immobilisations engagées. En acceptant de réduire les projections financières qui ont une incidence négative sur la part des recettes d'OLG, cette dernière

a affaibli la capacité d'OLG d'atteindre les objectifs du gouvernement de maximiser les bénéfices provinciaux et les dépenses en immobilisations du secteur privé. Elle n'a pas non plus veillé à ce que les exploitants de casinos respectent les contrats qu'ils ont signés. Un autre exploitant aurait en outre obtenu le contrat si le caractère déraisonnable de l'offre de l'exploitant retenu avait été sérieusement examiné au cours du processus d'appel d'offres concurrentiel.

Nous avons également constaté qu'OLG et les exploitants de casinos n'ont pas de procédure efficace pour prévenir le recyclage des produits de la criminalité dans les casinos. OLG et la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, l'organisme de réglementation provincial, n'assurent pas l'intégrité des machines à sous en vérifiant leur conformité à la norme de paiement de 85 % aux joueurs pendant leur durée de vie. Enfin, seules les machines connectées au système central d'OLG fonctionnent en Ontario. Il revient aux exploitants de casinos du secteur privé de surveiller et de déclarer eux-mêmes ces données.

Le manque de transparence et de communication a mené à un différend juridique nuisant aux relations entre OLG et la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008) (Premières Nations), car OLG n'a pas consulté cet intervenant clé au sujet des modalités contractuelles établies avec les exploitants de casinos pour les recettes non liées aux jeux de hasard. Ainsi, OLG a cessé de verser aux Premières Nations la part des recettes non liées aux jeux de hasard qui leur avait été promise en vertu d'une entente existante entre OLG et les Premières Nations.

OLG ne s'est pas suffisamment consacrée à sa mission à l'égard du jeu responsable, à savoir repérer de façon proactive les joueurs présentant des signes de jeu pathologique. De plus, OLG pourrait améliorer ses mesures du rendement en se concentrant sur ses objectifs fondamentaux.

RÉPONSE GLOBALE D'OLG

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) remercie la vérificatrice générale et son équipe pour ce rapport d'audit exhaustif sur l'optimisation des ressources. OLG continuera de

travailler avec ses fournisseurs de services et autres, et la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario pour mettre en oeuvre les recommandations de la vérificatrice générale, tout en continuant à stimuler sa croissance, soutenue par son plan stratégique triennal.

Pour lutter contre le risque d'activité illégale dans tous les secteurs d'activité, nous intensifions nos efforts afin de garantir la conformité à notre cadre de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité.

En continuant à mettre l'accent sur la gestion financière et à créer de la valeur par le biais de partenariats, OLG renforcera ses relations à l'échelle locale en s'efforçant d'accroître les bénéfices qu'elle reverse aux communautés où se déroulent les jeux, aux Premières Nations de l'Ontario, aux détaillants de billets de loterie et aux organismes de bienfaisance locaux dans tout l'Ontario.

La constitution d'une base de joueurs durable est essentielle au succès à long terme d'OLG. Et grâce à l'avancement continu de son programme de jeu responsable, OLG fournira plus que jamais un accès à sa plateforme éducative, Jouez Sensé, qui aide les clients en leur fournissant de l'information et des outils, et en les orientant vers des services communautaires.

OLG accueille favorablement les examens indépendants de ses activités, qui contribuent à l'amélioration continue de ses activités et de son rendement globaux. En tant que l'un des plus importants générateurs de recettes non fiscales de l'Ontario, OLG accueille favorablement les occasions de maximiser les rendements en partenariat avec nos nombreux intervenants, tout en servant l'intérêt public général. Nous apprécions les commentaires de la vérificatrice générale sur la façon d'améliorer les résultats de la modernisation des jeux non virtuels. À ce jour, l'initiative a permis au secteur privé d'investir 1,7 milliard de dollars dans les immobilisations. Nous sommes impatients d'exploiter davantage les jeux de hasard pour créer des emplois et contribuer à la prospérité des communautés dans toute la province.

2.0 Contexte

2.1 Aperçu

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG), un organisme de la Couronne du gouvernement de l'Ontario, a été créée par la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario*.

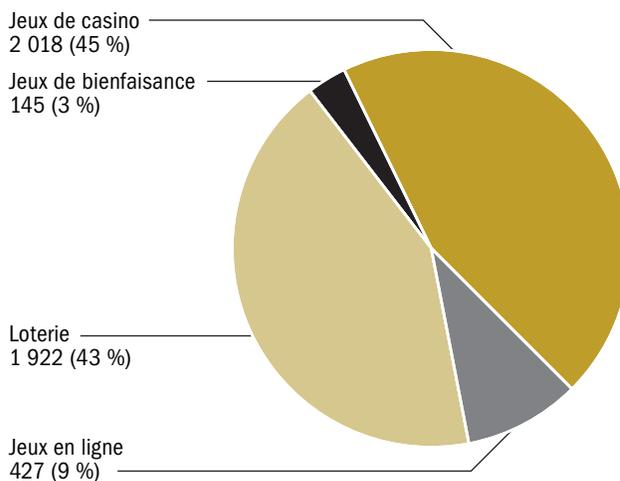
OLG est responsable de l'exploitation et de la gestion des casinos, des jeux de bienfaisance, des jeux en ligne et des jeux de loterie. OLG est également chargée de soutenir l'industrie des courses de chevaux au moyen d'un financement annuel direct d'environ 120 millions de dollars. Sa mission est de générer des recettes pour la province, de stimuler et d'améliorer le développement économique et de promouvoir des normes élevées en matière de jeu responsable, et ce, dans l'intérêt de la province de l'Ontario. Outre sa mission, OLG affirme que son objectif est de contribuer à améliorer l'Ontario en offrant des expériences de divertissement gratifiantes à ses clients.

En 2012, OLG a commencé à mettre en oeuvre son plan de modernisation en mettant l'accent sur l'augmentation des recettes des casinos grâce à l'expansion du jeu au moyen de dépenses en immobilisations du secteur privé et en privatisant les activités de ses casinos. Les activités quotidiennes des casinos de l'Ontario sont maintenant gérées par les exploitants de casinos du secteur privé (Great Canadian Entertainment, Gateway Casinos and Entertainment, Hard Rock International, Mohegan Gaming and Entertainment), tandis qu'OLG est toujours responsable de veiller à ce que ces exploitants mènent et gèrent leurs activités conformément au Code criminel du Canada. Le casino de Windsor fait exception, car il est actuellement exploité par Caesars, mais toujours détenu par OLG. Le casino de Windsor devrait être privatisé d'ici 2026. L'**annexe 1** énumère les neuf régions de jeu et leurs exploitants.

Ainsi que l'illustre la **figure 1**, les recettes d'OLG par secteur d'activité pour 2021-2022 s'articulaient comme suit : casinos : 2 018 millions de dollars (45 % du total); loterie : 1 922 millions de dollars (43 %); jeux en ligne : 427 millions de dollars (9 %); jeux de

Figure 1: Revenus d'OLG par secteur d'activité, 2021-2022 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



Remarque : OLG ne perçoit aucun revenu provenant du soutien accordé à l'industrie des courses de chevaux. Tous les revenus sont déclarés avant la déduction des frais des fournisseurs de services. Les produits de loterie vendus sur Internet sont inclus dans les jeux en ligne.

bienfaisance : 145 millions de dollars (3 %). OLG a fourni un bénéfice net de 1 562 millions de dollars à la province pour 2021-2022. Les recettes de la **figure 1** sont présentées avant toute déduction des frais versés aux exploitants du secteur privé pour l'exploitation de casinos et de jeux de bienfaisance.

2.2 Secteurs d'activité

OLG compte trois principaux secteurs d'activité, chacun étant une division lucrative distincte : les jeux non virtuels, les jeux en ligne et les jeux de loterie. L'**annexe 2** présente la tendance financière sur 10 ans d'OLG pour chaque secteur d'activité. De 2012-2013 à 2019-2020 (soit la dernière année complète avant les fermetures liées à la COVID), les recettes liées aux jeux de casino ont augmenté de 21 % et les bénéfices nets, de 31 %. De 2012-2013 à 2021-2022, les recettes liées aux loteries ont augmenté de 29 % et les bénéfices, de 24 %.

Les recettes issues des jeux en ligne ont augmenté de façon exponentielle depuis leur lancement en janvier 2015. De 2015-2016 à 2021-2022, elles ont atteint 427 millions de dollars, un chiffre presque 9 fois supérieur, tandis que les bénéfices ont été multipliés par près de 15 sur cette période.

2.2.1 Jeux non virtuels

Casinos

En mars 2022, les jeux non virtuels d'OLG comprenaient 29 casinos. Deux casinos étaient en construction. Le Code criminel du Canada interdit tout jeu commercial à moins qu'il ne soit mis sur pied et exploité par une province. Pour satisfaire à cette exigence de « mise sur pied et exploitation », les gouvernements provinciaux ont créé il y a de nombreuses années des sociétés de la Couronne comme OLG pour offrir des produits de jeu aux consommateurs. OLG est tenue, en vertu du Code criminel et de la *Loi sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario* (la Loi), de mettre sur pied et d'exploiter des casinos en Ontario. L'**annexe 1** présente une carte des neuf régions de jeu de l'Ontario et des casinos de chaque région.

En 2012, OLG a lancé son plan de modernisation (« privatisation ») pour ses casinos. Son objectif était d'augmenter ses bénéfices grâce à des dépenses en immobilisations du secteur privé et de créer de nouveaux emplois en ouvrant de nouveaux casinos et en agrandissant les casinos existants, tout en bénéficiant aux collectivités et aux intervenants d'OLG grâce à un financement accru. OLG prévoyait d'utiliser les dépenses en immobilisations du secteur privé pour la construction de nouveaux casinos, des agrandissements et des rénovations des casinos existants et la création d'infrastructures de jeu et d'autres commodités, comme des spectacles, des commerces de détail et des services d'hôtellerie.

En choisissant ses exploitants de casinos privés, OLG a regroupé ses sites en neuf régions et a suivi le processus d'approvisionnement décrit à l'**annexe 3**, en octroyant aux soumissionnaires retenus le droit d'exploiter des casinos dans certaines régions géographiques pendant au moins 20 ans. L'**annexe 4** présente les échéances du processus d'approvisionnement.

En septembre 2022, les casinos étaient exploités par des exploitants de casinos privés dans huit des neuf régions de jeu. Le processus d'engagement d'un exploitant de casino privé en vertu d'une nouvelle entente pour la dernière région de jeu, Windsor, devrait être terminé d'ici 2026. OLG est toujours propriétaire

du casino de Windsor et de ses actifs de jeu, qui sont exploités par Caesars Entertainment depuis l'ouverture du casino en 1994.

Dans le cadre du nouveau modèle de privatisation, OLG est devenue responsable de la supervision des exploitants de casinos en charge des activités quotidiennes. De plus, lorsqu'ils ont pris le contrôle opérationnel des sites de jeu, les exploitants ont acquis des actifs de jeu, des propriétés et des baux de location d'OLG à leur juste valeur marchande. Au terme de chaque entente régionale (habituellement d'une durée de 20 ans), si OLG décide de ne pas renouveler l'entente avec l'exploitant du casino, OLG a le droit d'acheter les actifs de jeu à leur juste valeur marchande. En échange de droits exclusifs sur les jeux non virtuels dans leur région géographique respective, ces exploitants de casino se sont engagés à verser à OLG un montant annuel garanti ainsi que 30 % de toute recette supérieure au montant garanti. Contrairement à cette nouvelle entente de partage des recettes, l'entente de Caesars pour le casino de Windsor exige le paiement de frais de gestion à Caesars à hauteur de 2 % du revenu brut jusqu'à 480 millions de dollars, et de 4 % au-dessus de 480 millions de dollars, plus 5 % des bénéfices jusqu'à 200 millions de dollars et 10 % au-dessus de 200 millions de dollars (9,4 millions de dollars en 2019-2020) sans partage des recettes. OLG conserve toutes les recettes autres que les frais de gestion.

Jeux de bienfaisance

OLG est tenue, en vertu du Code criminel et de la Loi, de mettre sur pied et d'exploiter 37 centres de jeux de bienfaisance (salles de bingo) qui utilisent des machines de bingo électroniques ou des jeux de bingo sur papier. Tout comme les casinos, les activités des salles de bingo sont confiées à des exploitants privés.

Courses de chevaux

OLG soutient l'industrie des courses de chevaux en administrant l'entente de financement à long terme de 2019 pour les courses de chevaux en direct. Dans le cadre de l'entente conclue entre OLG, Horse Racing Ontario, Ontario Racing Management Inc. et Woodbine

Entertainment Group, OLG verse à Ontario Racing (une association sans but lucratif de l'industrie des courses de chevaux) environ 117 millions de dollars par année pendant 19 ans. OLG est également tenue de conseiller et de soutenir l'industrie des courses de chevaux dans des domaines comme le jeu responsable, le marketing et la gestion du rendement.

2.2.2 Jeux en ligne d'OLG

Le Code criminel interdit tout jeu commercial à moins qu'il ne soit mis sur pied et exploité par une province. Pour satisfaire à l'exigence de « mise sur pied et exploitation » du Code criminel, les gouvernements provinciaux ont créé il y a de nombreuses années des sociétés de la Couronne comme OLG pour offrir des produits de jeu aux consommateurs. OLG est autorisée, en vertu du Code criminel et de la Loi, de mettre sur pied et d'exploiter des jeux en ligne en Ontario.

OLG a lancé en 2015 son premier site de jeux en ligne, PlayOLG.ca, offrant aux Ontariens différentes versions de jeux de loterie par tirage et de casino. En octobre 2020, OLG a lancé son site Web actuel de jeux en ligne OLG.ca, qui a remplacé PlayOLG.ca, et regroupé toutes les offres de jeux en ligne et de loterie en un seul site Web. OLG exploite directement OLG.ca, qui offre des machines à sous et des jeux sur table en ligne ainsi que la vente en ligne de certains jeux de loterie. En 2021, OLG a ajouté le site Internet de paris sportifs PROLINE+.

Depuis avril 2022, les jeux en ligne d'OLG doivent concurrencer directement les exploitants canadiens et non canadiens de jeux en ligne du secteur privé par suite de l'établissement et de l'ouverture du nouveau marché des jeux en ligne de l'Ontario.

OLG continuera d'offrir ses propres services directs de jeux en ligne. Le nouvel organisme provincial, Jeux en ligne Ontario, a conclu des ententes d'exploitation avec des exploitants privés qui leur permettent de proposer leurs jeux aux joueurs de l'Ontario. Auparavant, un nombre important d'exploitants de jeux privés exerçaient leurs activités dans la province sans surveillance réglementaire. Depuis le 4 avril 2022, tous les exploitants de jeux du secteur privé qui se sont

inscrits auprès de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) et qui ont conclu un accord d'exploitation avec Jeux en ligne Ontario sont autorisés par la province à offrir des jeux d'argent en ligne et des paris sportifs en Ontario.

2.2.3 Loterie

La Division des loteries d'OLG est responsable des loteries et des jeux sportifs sur terminal et offre des produits de loterie INSTANT qui seront vendus par environ 10 000 détaillants du secteur privé dans la province. OLG offre quatre grandes catégories de produits de loterie : Loteries nationales (exploitées par la Société de la loterie interprovinciale pour toutes les provinces), loteries régionales (réservées à l'Ontario, comme Lottario et Ontario 49), jeux instantanés en Ontario (p. ex. billets à gratter) et paris sportifs au détail (PROLINE). La Division des loteries est également chargée d'offrir, de gérer et d'optimiser l'expérience client des joueurs sur Internet et des clients des loteries d'OLG, et d'apporter une aide technique à tous les détaillants des loteries d'OLG.

2.3 Structure organisationnelle et activités d'OLG

Les activités d'OLG sont réparties entre ses trois principaux secteurs d'activité (jeux non virtuels, jeux en ligne, loterie), avec l'appui des divisions des services internes d'OLG. Au 31 mars 2022, OLG comptait 1 340 employés équivalents temps plein (ETP). L'annexe 5 présente la structure organisationnelle d'OLG et les ETP par division.

OLG est régie par un conseil d'administration chargé d'établir l'orientation stratégique d'OLG, de cerner, de gérer et de surveiller les principaux risques et de superviser les activités. Le conseil d'administration d'OLG est composé d'un président et de huit autres membres. Tous les membres du conseil sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil après approbation du Conseil des ministres, et ce dernier peut également choisir le président et le vice-président du conseil. Les mandats du conseil d'administration

sont généralement de deux ou trois ans. Le président d'OLG, agissant au nom du conseil d'administration, rend compte au ministre des Finances.

Un protocole d'entente (PE) entre le ministre des Finances et OLG énonce les rôles et responsabilités du ministre des Finances, du conseil d'administration, du président du conseil d'administration, du sous-ministre et du chef de la direction d'OLG. Ce PE précise également les obligations d'OLG en matière d'information à fournir chaque année. OLG doit notamment présenter un rapport annuel et un plan d'activités au ministre des Finances. Le président, par l'entremise du chef de la direction, doit veiller à ce que le plan d'activités et le rapport annuel soient rendus publics dans les 30 jours suivant l'approbation du ministre.

OLG a connu un roulement de ses cadres au cours des dernières années avec l'embauche d'un nouveau chef de la direction et d'un nouveau président du conseil d'administration. L'actuel chef de la direction est entré en fonction en octobre 2020, tandis que l'actuel président du conseil d'administration a été nommé en décembre 2021. L'ancien chef de la direction et l'ancien président du conseil d'administration sont partis dans des circonstances controversées. L'ancien président a démissionné « pour des raisons personnelles » en mars 2021 après une enquête de la Police provinciale sur des allégations de conflit d'intérêts avec son entreprise privée. L'enquête a conclu que ces allégations étaient infondées, et aucune accusation n'a été portée contre le président. L'ancien chef de la direction a quant à lui démissionné en mars 2020 après des reportages dans les médias faisant état de rénovations coûteuses de bureaux, de dépenses excessives et de l'entretien d'une culture du clivage. L'enquête interne sur la conduite du chef de la direction a conclu que ses actions et ses dépenses étaient raisonnables.

2.4 Jeu responsable

Le mandat d'OLG comprend la mise en place de programmes de jeu responsable pour atténuer les éventuels dommages sociaux causés par le jeu. OLG

compte 19 centres PlaySmart dotés et exploités par le Responsible Gambling Council (Conseil du jeu responsable), un organisme sans but lucratif engagé par OLG, et 10 kiosques dans les casinos qui fournissent de la documentation et d'autres ressources aux joueurs pathologiques. Tous les employés des casinos, des centres de jeux de bienfaisance et du Responsible Gambling Council suivent une formation sur la façon de reconnaître les signes du jeu pathologique, d'y réagir et de les signaler. Les clients peuvent également s'inscrire à divers programmes pour limiter leur propre jeu (p. ex. un programme d'autoexclusion et des limites auto-imposées sur les appareils de jeu). À compter de février 2011, les casinos ont commencé à utiliser un logiciel de reconnaissance faciale pour empêcher les personnes figurant sur la liste d'autoexclusion de rester dans les casinos.

Accès, stockage et destruction des données de reconnaissance faciale

Selon OLG, les seules personnes qui ont accès aux données de reconnaissance faciale sont les employés d'OLG et des casinos qui doivent accéder aux photos et aux renseignements personnels des personnes autoexclues pour repérer manuellement les manquements et vérifier les personnes détectées. Les images faciales des clients sont envoyées des caméras de reconnaissance faciale des casinos aux serveurs d'identification centraux d'OLG, où elles sont comparées à la base de données d'autoexclusion. S'il n'y a pas de correspondance entre l'image faciale et la base de données, les images sont immédiatement supprimées des serveurs. En cas de correspondance potentielle (de 65 % ou plus), une alerte est générée. Les images sont supprimées après 45 jours si une correspondance est jugée non valide. Lorsqu'une personne autoexclue est réintégrée après l'expiration de la période d'autoexclusion ou après sept ans sans incident pour une personne ayant été jugée coupable d'entrée sans autorisation dans un casino, tous les incidents et toutes les photos de reconnaissance faciale sont supprimés. Aucune donnée n'est conservée sur place, et les données transmises ou stockées sont chiffrées.

2.5 Recyclage des produits de la criminalité

2.5.1 Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, 2000

La *Loi fédérale sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, 2000* (la Loi) porte sur le recyclage des produits de la criminalité au Canada. Son objectif est de mettre en oeuvre des mesures visant à détecter et à décourager le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes et à faciliter les enquêtes ou les poursuites relatives à ces infractions. Le blanchiment d'argent est le processus qui consiste à transformer de l'argent « sale » (produits d'activités criminelles) en argent « propre » sans lien direct avec les activités criminelles.

Le règlement d'application de la Loi prescrit notamment des exigences en matière d'identification des clients, de tenue de dossiers et de production de rapports ainsi qu'un régime de conformité. En vertu de la Loi, chaque programme provincial de conformité est assorti des obligations suivantes : nommer un chef de la conformité et assurer le suivi des politiques et procédures de lutte contre le blanchiment d'argent, évaluer les risques de blanchiment d'argent, élaborer et tenir à jour des plans de formation, notamment sur la lutte contre le blanchiment d'argent, et soumettre le programme de conformité à des tests d'efficacité au moins tous les deux ans.

Avant que l'Ontario ne privatise ses activités de casino, OLG déclarait directement toutes les transactions pertinentes en vertu de la Loi pour les salles de machines à sous et les casinos qu'elle exploitait. Les exploitants de casinos dans les centres de villégiature étaient chargés de soumettre des rapports pour leurs sites. Depuis la privatisation, OLG continue de relever directement du Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) pour tous les casinos, à l'exception des casinos des centres de villégiature qui relèvent directement du CANAFE.

Depuis 2019, la Loi a fait l'objet de nombreuses modifications. Le dernier, entré en vigueur le 1^{er} juin 2021, incluait l'obligation pour les casinos de

détecter les « personnes politiquement vulnérables », les « dirigeants d'une organisation internationale » ainsi que certains membres de leur famille et certaines personnes qui leur sont étroitement associées. Ces renseignements sont suivis par les exploitants de casinos et envoyés à OLG pour être transmis au CANAFE.

2.5.2 Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE)

Le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) est l'unité du renseignement financier du Canada. En tant qu'organisme du gouvernement du Canada, le CANAFE doit veiller à l'application et à l'exécution de la *Loi fédérale sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, 2000* et de ses règlements connexes. Le CANAFE est également tenu d'agir sans lien de dépendance avec les services policiers, les organismes d'application de la loi et les autres entités auxquels il communique des renseignements financiers.

Puisque OLG et Jeux en ligne Ontario sont tous deux tenus, en vertu du Code criminel du Canada, d'exploiter et de gérer des casinos et des jeux sur Internet (uniquement des jeux sur Internet pour Jeux en ligne Ontario), ils sont considérés comme des entités de déclaration soumises aux règlements du CANAFE. Les exploitants de casinos et de jeux électroniques ne sont pas considérés comme des entités de déclaration en vertu de la Loi. Le CANAFE a publié des lignes directrices, des avis d'interprétation, des guides sur l'évaluation des risques ainsi que des notes et des alertes opérationnelles qui énoncent ses attentes quant à la façon dont les entités déclarantes, y compris OLG, doivent mettre en oeuvre les exigences de la Loi.

2.5.3 Règlement d'OLG et normes de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO)

OLG est réglementée par la CAJO, l'organisme provincial responsable de la réglementation des jeux en Ontario.

La CAJO est tenue de réglementer et de superviser toutes les activités de jeu d'OLG, à savoir les casinos, les jeux de bienfaisance, les jeux de loterie et les jeux en ligne. La CAJO a affirmé son intention d'être moins prescriptive afin d'offrir plus de souplesse à OLG, et maintenant aux exploitants de casinos du secteur privé, pour trouver les moyens les plus efficaces et efficaces d'obtenir les résultats réglementaires souhaités. Ces résultats comprennent la réduction des activités illégales liées au jeu et la prévention des activités soupçonnées de blanchiment d'argent. La CAJO a établi des normes et des exigences pour la conduite, la gestion et l'exploitation de loteries, de sites de jeux et d'entreprises connexes afin de réduire au minimum les activités illégales. Le Programme de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG comprend toutes les obligations découlant des Normes du registrateur de la CAJO pour les jeux sur Internet et autres. La norme 6.0 de la CAJO comprend les obligations suivantes :

- Mettre en place des mécanismes permettant de déceler et de prévenir raisonnablement les activités illégales et mener des évaluations périodiques des risques pour déterminer les activités illégales potentielles, y compris le blanchiment d'argent, la fraude, le vol et la tricherie. L'évaluation périodique des risques exige que les casinos déterminent et évaluent les risques inhérents et résiduels du blanchiment d'argent. Lorsque le risque est jugé élevé, le casino doit prendre des mesures pour atténuer les risques, identifier les clients, tenir des dossiers et assurer une surveillance continue (6.1);
- Mettre en oeuvre et appliquer les politiques et procédures de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité à l'appui des obligations prévues par la *Loi fédérale sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, 2000*; conserver des copies de tous les rapports déposés auprès du CANAFE et mettre à la disposition de la CAJO les documents justificatifs (6.2).
- Disposer de mesures raisonnables pour détecter et prévenir les activités soupçonnées de

blanchiment d'argent, y compris des politiques, des procédures et des mesures de contrôle qui précisent les situations et les moments dans lesquels l'exploitant vérifiera la provenance des fonds, et ce, en fonction des risques (6.3).

2.5.4 Activités de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité d'OLG

Avant 2017, les activités de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG consistaient principalement à satisfaire aux exigences de déclaration au CANAFE et à déclarer les opérations douteuses à la Police provinciale de l'Ontario par l'entremise de la CAJO. En 2017, OLG a créé un processus de recours hiérarchique pour émettre des avis d'intrusion aux clients les plus à risque. En 2019, OLG, la CAJO et la Police provinciale ont élaboré un protocole d'entente pour créer une équipe d'analyse de la lutte contre le blanchiment d'argent. Celle-ci tient régulièrement des réunions pour échanger des renseignements sur les clients, discuter des efforts d'atténuation, et déterminer et prioriser les clients à risque élevé. Depuis 2019, OLG consulte les agents de la Police provinciale hébergés à la CAJO pour discuter des clients pour lesquels un avis d'intrusion est envisagé et pour s'assurer que les mesures prises par OLG n'entravent pas les enquêtes en cours de la Police provinciale.

L'unité de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité d'OLG est chargée d'assurer la conformité des exploitants de casinos du secteur privé aux exigences de déclaration du CANAFE. L'unité d'OLG compte actuellement 28 ETP répartis entre 4 équipes : services consultatifs, production de rapports, analyses et renseignements. L'équipe consultative appuie les politiques, la formation et les interactions avec les exploitants de casinos du secteur privé.

3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) avait mis en place des

procédures opérationnelles et de surveillance efficaces pour :

- mettre sur pied et exploiter les jeux de loterie, les jeux en ligne et les casinos de façon équitable (en assurant l'intégrité des jeux), de façon socialement responsable et conformément aux lois et à la politique générale;
- déployer ses ressources de manière efficiente et efficace;
- évaluer l'efficacité de ses activités et en rendre compte.

Au cours de la planification de nos travaux, nous avons déterminé les critères (voir l'**annexe 6**) que nous utiliserions pour atteindre l'objectif de notre audit. Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables, ainsi que sur des études internes et externes et des pratiques exemplaires. La haute direction d'OLG a examiné nos objectifs et les critères connexes, et en a reconnu la pertinence.

Notre audit s'est déroulé de janvier 2022 à septembre 2022. Nous avons obtenu une déclaration écrite de la direction d'OLG indiquant que le 24 novembre 2022, elle nous avait transmis toute l'information qui avait été portée à sa connaissance et qui pouvait sensiblement influencer sur les constatations ou la conclusion du présent rapport.

Nous avons effectué des travaux d'audit principalement au siège social d'OLG situé à Toronto. Nous avons également visité des sites de jeu et rencontré des exploitants de casinos du secteur privé afin d'obtenir leur point de vue sur la supervision d'OLG ainsi que les commentaires d'OLG sur les principales décisions opérationnelles. Nous avons rencontré des groupes d'intervenants sur le jeu responsable (le Centre de toxicomanie et de santé mentale et le Responsible Gambling Council) et discuté des répercussions de la COVID-19 et de la privatisation sur le jeu pathologique et la santé mentale. Lors de nos rencontres avec des intervenants clés qui reçoivent une partie des revenus d'OLG, à savoir les municipalités hôtes (Niagara et Pickering) et la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008), nous avons entendu leurs points de vue sur

l'exploitation privée des casinos et les répercussions de la passation de contrats avec des exploitants de casinos privés sur leurs collectivités. Nous avons également rencontré le Service de vérification interne de l'Ontario pour discuter de son audit d'OLG en 2020.

Nous avons visité le casino Woodbine et rencontré des superviseurs et des membres du personnel pour diverses activités (tables, machines à sous et caissiers) afin de discuter des procédures mises en place par le casino en matière de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et de jeu responsable. Nous avons également retenu les services d'un cabinet pour réaliser des évaluations mystères sur les mesures de contrôle de lutte contre le blanchiment d'argent de quatre casinos ontariens.

Notre audit ne concernait pas la surveillance exercée par OLG à l'égard des centres de jeux de bienfaisance ni le soutien qu'elle accorde à l'industrie des courses de chevaux. Le financement provincial destiné à l'industrie des courses de chevaux a fait l'objet d'un audit mené en 2019 par notre Bureau et intitulé Soutien provincial à l'industrie des courses de chevaux.

Nous avons réalisé nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes de vérification et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Dans cette démarche, nous avons également obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario applique les Normes canadiennes de contrôle qualité et, par conséquent, maintient un système complet de contrôle de la qualité qui comprend des politiques et des procédés documentés concernant la conformité aux règles de conduite professionnelle, aux normes professionnelles et aux exigences juridiques et réglementaires pertinentes.

Il s'est conformé aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie des comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence

professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

4.0 Constatations détaillées de l'audit – Exploitation

4.1 Casinos

4.1.1 OLG a renégocié les engagements de certains exploitants de casinos pour réduire sensiblement leurs recettes malgré les contrats déjà signés

En 2012, le gouvernement a déclaré que la privatisation des casinos ontariens avait pour objectifs l'augmentation des bénéfices pour la province, la réalisation de dépenses en immobilisations du secteur privé et la création d'emplois. En l'absence de privatisation, OLG s'attendait à ce que ses recettes annuelles demeurent stables à environ 3,4 milliards de dollars, avec des dépenses en immobilisations minimales, ce qui l'empêcherait de bénéficier du potentiel de croissance du marché ontarien du jeu.

En juin 2019, OLG avait sélectionné des exploitants de casinos du secteur privé pour huit de ses neuf

régions de jeu. Au moment de notre audit, seul un nouvel exploitant pour la région de Windsor, régie par un nouveau modèle d'exploitation privée, n'avait pas encore été choisi. Ainsi que le montre la **figure 2**, les recettes des casinos ont augmenté pour cinq des huit régions de jeu par rapport à la dernière année complète d'exploitation d'OLG (l'année varie selon la région) jusqu'en 2019-2020 (dernière année complète pendant laquelle la COVID-19 a eu des conséquences limitées). Les recettes des casinos ont diminué pour les régions du Centre, de Niagara et du Nord. Toutefois, comme le montre la **figure 3**, le bénéfice net pour la province a diminué pour cinq des huit régions par rapport à la dernière année complète d'exploitation d'OLG jusqu'en 2019-2020, y compris trois régions où les recettes ont augmenté (Est, Sud-Ouest et Ouest du GT).

Notre audit a révélé que la volonté d'OLG de tenir les exploitants de casinos responsables de leurs engagements financiers a nui à ses objectifs de privatisation et pourrait sembler favoriser injustement certains soumissionnaires ou exploitants. Les mesures qu'elle a instaurées ont réduit ses chances de maximiser les recettes du secteur des casinos au profit des contribuables.

Selon les projections de recettes mises à jour pour les huit régions de jeu en mars 2022, les

Figure 2: Recettes tirées des jeux de casino d'OLG, avant la privatisation et en 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Région de jeu	Recettes tirées des jeux de casino – avant la privatisation ¹	Recettes tirées des jeux de casino – 2019-2020 ²	Part des recettes tirées des jeux de casino d'OLG – 2019-2020 ²	Augmentation (diminution) des recettes tirées des jeux de casino
Est	124	186	90	62
Nord	117	114	46	(3)
Sud-Ouest	227	259	123	32
Ottawa	117	156	95	39
GT	1 041	1 365	809	324
Ouest du GT	458	501	299	43
Centre	527	400	245	(127)
Niagara	655	609	473	46
Total	3 266	3 590	2 180	324

1. Dernier exercice financier complet d'exploitation par OLG.

2. Les revenus du dernier exercice complet n'ont pas été touchés de manière importante par la COVID-19, les casinos n'ayant été fermés que pendant deux semaines à la fin du mois de mars 2020.

Figure 3: Bénéfice net d'OLG pour la province avant la privatisation et en 2019-2020 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Région de jeu	Bénéfice net pour la province – Avant la privatisation ¹	Bénéfice net pour la province – 2019/2020 ²	Augmentation (diminution) du bénéfice net pour la province
Est	71	56	(15)
Nord	54	32	(22)
Sud-Ouest	135	78	(57)
Ottawa	72	101	29
GT	761	718	(43)
Ouest du GT	303	259	(44)
Centre	167	212	45
Niagara	153	206	53
Total	1 716	1 662	(54)

1. Dernier exercice financier complet d'exploitation par OLG.

2. Dernière année complète au cours de laquelle la COVID-19 n'a pas eu d'incidence importante sur le bénéfice net pour la province, les casinos ayant été fermés pendant deux semaines à la fin du mois de mars 2020.

projections relatives aux jeux de casino totaux pour les 10 premières années d'exploitation ont été réduites de 9,1 milliards de dollars par rapport aux projections incluses dans les offres gagnantes, passant de 58,3 à 49,2 milliards de dollars, avant prise en compte de toute réduction liée à la COVID-19. Par conséquent, au cours de cette même période, la part de recettes prévues d'OLG a été réduite de 3,3 milliards de dollars, tandis que 5,8 milliards ont été pris en charge par les exploitants de casinos. Le bénéfice net prévu pour la province a été réduit de 320 millions de dollars par année en moyenne entre 2024-2025 et 2028-2029.

Le processus d'évaluation des offres et le modèle de paiement des exploitants de casinos ont été conçus à l'origine pour garantir des recettes minimales à OLG

Les soumissionnaires retenus pour chaque région de jeu ont été sélectionnés dans le cadre d'un processus d'évaluation conçu par OLG en 2012 avec l'aide d'un consultant externe. Le personnel d'OLG a examiné toutes les offres. Des évaluateurs supplémentaires ont été embauchés pour appuyer ce processus. OLG a également recruté un surveillant de l'équité pour superviser tout le processus d'approvisionnement dans les huit régions. L'**annexe 3** présente les principales étapes du processus d'évaluation des offres.

Chaque soumissionnaire devait s'engager à verser un montant annuel qui serait garanti à OLG en fonction de ses projections de recettes ainsi que 30 % des recettes engrangées en sus du montant garanti. OLG a fait appel à des consultants externes pour l'aider à évaluer le potentiel du marché et les projections de recettes pour chaque région de jeu, puis a comparé celles-ci aux projections de chaque soumissionnaire. Selon OLG, le modèle de rémunération a été conçu pour augmenter les recettes tirées des jeux et pour encourager les dépenses en immobilisations des soumissionnaires retenus, tout en garantissant la part revenant à OLG.

Selon ce modèle, OLG devait conserver 100 % des recettes des jeux engrangées dans le cadre de l'engagement garanti pour la durée du contrat. Si l'exploitant ne gagnait pas le montant garanti pour l'année (ou « seuil »), il serait toujours tenu de verser à OLG son engagement minimal garanti. Les montants garantis dans les offres variaient d'une année à l'autre en fonction des projections de recettes de jeu de chaque soumissionnaire. Ils ont généralement augmenté au cours du contrat, car on s'attendait à ce que les recettes augmentent en conséquence des dépenses en immobilisations de l'exploitant. Si les recettes tirées des jeux dépassaient le montant garanti, 70 % des recettes supérieures au montant garanti devaient être

conservées par l'exploitant du casino, et 30 % devaient être versées à OLG.

Outre ces recettes partagées hors de l'engagement garanti, chaque exploitant de casino devait également toucher des frais annuels fixes (environ 12 % des recettes des jeux) pour couvrir ses frais d'exploitation de base. Les exploitants seraient responsables de tous les coûts d'exploitation et d'immobilisations, qu'ils soient liés ou non aux jeux, supérieurs aux frais fixes annuels. Les exploitants de casinos recevraient une exemption de capital annuelle (environ 2 % des recettes réelles tirées des jeux) pour le remboursement des coûts d'entretien des biens et du matériel de jeu. Ils pourraient également conserver toutes les recettes provenant d'activités autres que les jeux, comme la restauration, l'hébergement et les débits de boissons.

L'évaluation finale des offres reposait sur un calcul de la valeur actualisée des engagements de recettes garanties au cours des 10 premières années et de la valeur actualisée de la moitié de la part de 30 % des recettes d'OLG prévue au-delà des engagements garantis. Selon OLG, seule la moitié des projections de recettes supérieures aux engagements garantis a été utilisée dans l'évaluation pour assurer des offres réalistes et une affectation plus élevée des recettes projetées aux engagements de recettes garanties dans les offres présentées.

Les contrats conclus avec les exploitants prévoyaient la réduction des recettes minimales garanties, mais seulement dans des situations limitées liées à des événements hors du contrôle de l'exploitant

Les exploitants de casinos ont été principalement choisis en fonction des projections de recettes incluses dans leurs offres. OLG a examiné les projections financières annuelles de chaque soumissionnaire dans le cadre du processus d'approvisionnement pour déterminer si elles étaient raisonnablement étayées. Toutefois, en septembre 2022, les exploitants de casinos de trois (Ottawa, Nord et Ouest du GT) des huit régions ont renégocié leur contrat avec OLG pour revoir à la baisse leurs engagements initiaux en matière de recettes et abaisser leurs projections de dépenses en immobilisations. Pour OLG, cela signifiait des recettes

inférieures à ce que les exploitants avaient garanti dans leurs offres, et des dépenses en immobilisations réelles inférieures pour l'exploitation de leurs casinos.

Au cours du processus d'approvisionnement, OLG a constaté que les engagements portant sur les recettes ne pouvaient être réduits que dans des circonstances très limitées (décrites ci-dessous), car ils reposaient sur les prévisions des exploitants, et chacun d'entre eux devait assumer le risque de fluctuations de telles recettes.

Dans l'entente de fonctionnement et de service (contrat) d'OLG conclue avec les exploitants de casinos, seuls quelques éléments permettent à un exploitant d'être admissible à un allègement financier : un cas de force majeure qui empêche, retarde ou gêne considérablement l'une ou l'autre des parties dans l'acquittement de ses obligations, en totalité ou en partie; une interruption de travail; une contrainte du propriétaire qui empêche ou interrompt l'exploitation du casino sur place ou y met un terme; des restrictions admissibles sur les jeux de table ou électroniques.

En ce qui concerne les années touchées par la COVID-19 (de 2020-2021 à 2023-2024), OLG a convenu d'un allègement des versements relatifs aux recettes minimales garanties pour tous les exploitants de casinos jusqu'à ce que leurs recettes reviennent aux niveaux antérieurs à la COVID (ce qui devrait être le cas en 2023-2024). Pendant cette période transitoire, OLG recevra environ 50 % des recettes réelles des jeux. Ce montant varie selon les régions.

De plus, OLG peut résilier le contrat à sa seule discrétion en cas de manquement ayant des répercussions importantes sur les activités, y compris le défaut d'un exploitant de casino de s'acquitter de toute obligation, de tout engagement ou de toute entente ou de s'y conformer; d'inexactitude ou d'assertion inexacte dans toute déclaration ou garantie; d'interruption de travail au-delà de 365 jours; d'insolvabilité de l'exploitant et de condamnation de l'exploitant pour une infraction criminelle. L'une des clauses stipulait que l'exploitant de casino doit réaliser, au cours de chaque année d'exploitation, des recettes de jeu égales ou supérieures à l'engagement minimum garanti de la même année, ou qu'il doit payer la différence sous

forme d'un « supplément au seuil » dans les sept jours ouvrables.

Trois exploitants ont demandé la renégociation du contrat et la modification de leurs engagements en matière de recettes minimales en 2019

En juin 2019, les exploitants de casinos dans les régions d'Ottawa (Hard Rock International), du Nord (Gateway Casinos) et de l'Ouest du GT (Great Canadian) ont demandé des modifications à leurs engagements de recettes minimales garanties.

Les régions d'Ottawa et du Nord étaient confrontées à des retards en raison de problèmes de construction des casinos, comme la nécessité d'obtenir des approbations municipales (Ottawa et Nord) et des contestations judiciaires par les Premières Nations des sites de jeux proposés (Nord). Bien que la région Ouest du GT ait également connu des retards en raison des approbations municipales, la majorité des modifications au contrat de la région de l'Ouest du GT ont été demandées, car l'exploitant avait surestimé le potentiel du marché dans son offre retenue (détaillé à la **section 4.1.3**). OLG s'attendait à ce que les modifications contractuelles de la région du Nord aux engagements de recettes minimales garanties soient temporaires. Les modifications comprennent des conditions visant à s'assurer que l'exploitant du casino construit les sites en temps opportun conformément au plan d'aménagement et au calendrier approuvés par OLG.

Pour les régions d'Ottawa et de l'Ouest du GT, OLG a décidé que les engagements de recettes minimales prévus au contrat n'étaient pas viables et estimait qu'ils mettraient en péril la viabilité financière de ces exploitants de casinos en raison d'éventuels flux de trésorerie négatifs et de la violation possible de leurs accords de prêt. La direction d'OLG a recommandé au conseil d'administration qu'il était dans l'intérêt de l'organisation d'examiner, au cas par cas, chaque demande de rajustement des engagements en matière de recettes et de renégocier le contrat. Cela permettrait de garantir la capacité des exploitants à mener à bien leurs projets d'immobilisations prévus et de préserver

les recettes et les bénéfices à long terme d'OLG pendant le terme non écoulé des contrats de 20 ans.

4.1.2 L'exploitant de la région d'Ottawa a demandé et obtenu une réduction de 25 % de ses projections de recettes

Dans son offre pour la région d'Ottawa, Hard Rock prévoyait des hausses importantes et immédiates des recettes de jeux après sa prise en charge des activités le 12 septembre 2017 : 43 millions de dollars pour 2017-2018 et 35 millions de dollars supplémentaires pour 2018-2019. Les augmentations réelles n'ont été que de 11 millions de dollars en 2017-2018 et de 18,5 millions de dollars en 2018-2019, soit au total 48,5 millions de dollars de moins que prévu par Hard Rock. Par conséquent, son engagement envers OLG s'est traduit par 75 % de ses recettes provenant des jeux – soit une part importante – au lieu du partage prévu de 40 % à 50 % des recettes totales des jeux.

Pour 2018-2019, les activités de Hard Rock dans la région d'Ottawa ont affiché une perte nette de 16 millions de dollars avant intérêts et amortissement. En avril 2019, Hard Rock projetait également des pertes d'exploitation jusqu'en 2020-2021, ne devenant rentable qu'à partir de 2021-2022. La société mère, Hard Rock International, est une société mondialement reconnue présente dans 75 pays et qui aurait probablement pu absorber les pertes à court terme.

Les exploitants de casinos sont tenus de fournir à OLG les états financiers annuels de leurs opérations régionales dans les 45 jours suivant la clôture d'une année d'exploitation, mais ils ne sont pas tenus de fournir les états financiers de leurs sociétés mères. OLG a évalué la viabilité financière des opérations régionales de Hard Rock à Ottawa et a noté une perte d'argent ainsi que des flux de trésorerie négatifs. Elle a accordé un allègement financier à Hard Rock Ottawa selon son rendement sans tenir compte du soutien financier que sa société mère pouvait fournir.

En août 2022, soit cinq ans après avoir accepté l'offre de Hard Rock pour la région d'Ottawa, OLG a informé son conseil d'administration que cette offre, qui prévoyait une croissance de 103 % des recettes

issues des jeux au cours des trois premières années, garantie par des améliorations d'immobilisations totalisant 326 millions de dollars, était ambitieuse. Hard Rock avait prévu des recettes de jeux annuelles de 330 millions de dollars en 2026-2027 après des rénovations de 334 millions de dollars. À présent, elle s'attendait à ce que ces recettes ne soient que de 250 millions de dollars par an après les rénovations, soit une réduction de 25 %. OLG a récemment convenu avec Hard Rock que les revenus potentiels du marché pour la région avoisinaient les 250 millions de dollars et a accepté cette réduction. OLG a également accepté une réduction des dépenses en immobilisations, qui passeraient de 334 à 307 millions de dollars. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une raison d'appuyer la réduction, après les réductions de recettes, Hard Rock aurait toujours été le soumissionnaire le plus offrant lorsqu'elle a obtenu le contrat initial sur 20 ans.

Selon OLG, les recettes plus faibles s'expliquent par le fait que l'exploitant exerçait ses activités dans une province où les jeux ont connu une expansion importante sur une période relativement courte. Toutefois, nous constatons qu'OLG était déjà au courant de cette situation lorsqu'elle prévoyait étendre le jeu à l'échelle de la province et lorsqu'elle a évalué l'offre de Hard Rock en 2017.

4.1.3 Un exploitant de la région de l'Ouest du GT a été sélectionné sur la base de projections financières irréalistes et, après sélection, a réduit ses projections d'immobilisations et de recettes

En juillet 2017, OLG a reçu quatre offres pour la région de jeu de l'Ouest du GT. Deux d'entre elles contenaient des prévisions sensiblement supérieures aux projections d'OLG. Après son processus d'évaluation, OLG a choisi Great Canadian Entertainment (Great Canadian) comme exploitant de casino pour la région. Comme le montrent les **figures 4 et 5**, Great Canadian présentait les projections de recettes de jeu et de dépenses en immobilisations les plus élevées, à savoir 76 % de plus que les projections internes d'OLG pour les engagements de recettes garanties de la région au

moment de l'évaluation. Au cours des 10 premières années d'exploitation, les dépenses en immobilisations proposées par Great Canadian se seraient élevées à 1,1 milliard de dollars, soit près de sept fois les projections internes d'OLG de 161 millions de dollars.

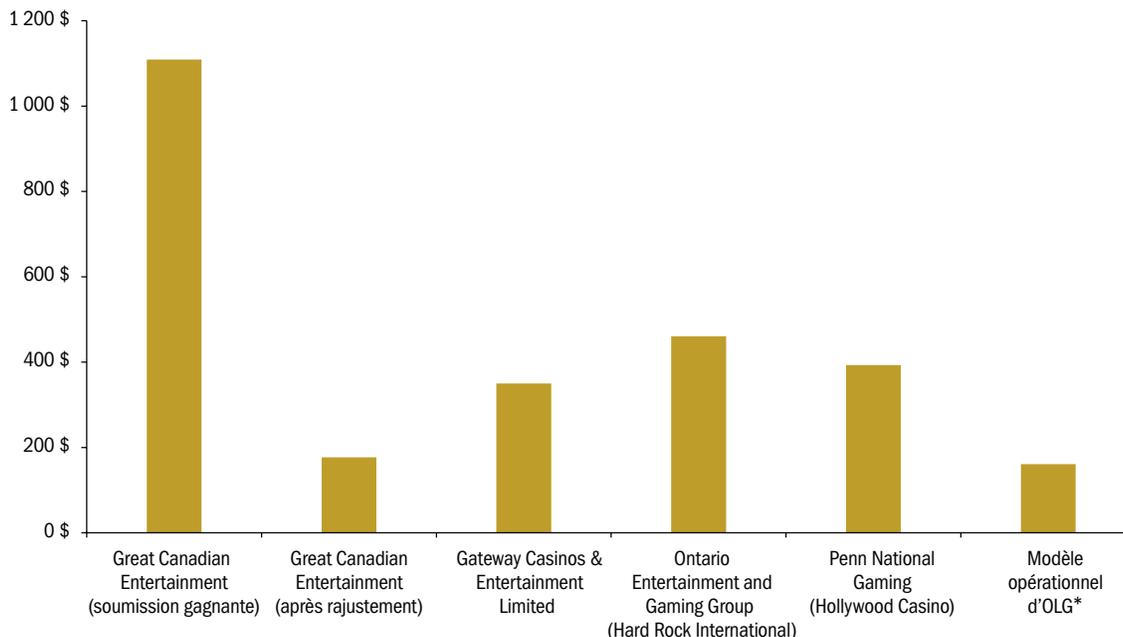
En mai 2018, Great Canadian a accédé à l'exploitation des 4 casinos de la région Ouest du GT (Mohawk, Flamboro Downs, Grand River et Brantford). Son offre comprenait des dépenses en immobilisations de 1,1 milliard de dollars au cours des 10 premières années dans les quatre sites de jeu et prévoyait des recettes annuelles de jeux de 1,2 milliard de dollars d'ici 2022-2023, après l'aménagement complet des établissements de jeu et autres. Au moment de l'évaluation des offres, la soumission de Great Canadian comprenait un plan d'embauche de 1 282 employés à temps plein, soit 83 % de plus que les attentes internes d'OLG. Ses recettes projetées de 1,2 milliard de dollars en 2022-2023 étaient de 177 % supérieures à la projection d'OLG. En effet, OLG s'attendait à ce que les recettes de l'Ouest du Grand Toronto diminuent de 5 % en raison de la cannibalisation (concurrence) des autres régions de jeu.

Great Canadian étant le propriétaire du site de Flamboro, OLG s'attendait à ce que la société soit en mesure de concrétiser rapidement ses plans de dépenses en immobilisations sans avoir à négocier avec les propriétaires. Cependant, Great Canadian n'a pas pu obtenir les approbations municipales nécessaires pour ajouter des jeux de table dans deux propriétés et a dû faire face à des restrictions de la part du propriétaire de Mohawk quant à l'aménagement de la propriété. Les aménagements prévus par Flamboro Downs, Grand River et Mohawk représentaient 97 % des dépenses en immobilisations sur quatre ans proposées dans l'offre initiale et s'élevant à 1,1 milliard de dollars.

En juin 2019, dans les 14 mois suivant sa prise en charge des activités, Great Canadian a réduit considérablement ses projections en matière de dépenses en immobilisations et de recettes de jeux après avoir réévalué le potentiel de marché de la région. OLG lui a accordé des réductions concernant son engagement minimal annuel garanti de 70 millions

Figure 4: Valeur actualisée cumulative sur 10 ans des engagements de recettes envers OLG pour la région de l'Ouest du GT par soumissionnaire (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* Représente les recettes escomptées d'OLG et la valeur actualisée nette des engagements en matière de flux de trésorerie provenant des offres.

de dollars par année pour les neuf prochaines années afin de lui permettre de demeurer financièrement viable et de déployer les capitaux nécessaires pour atteindre les recettes de jeu visées.

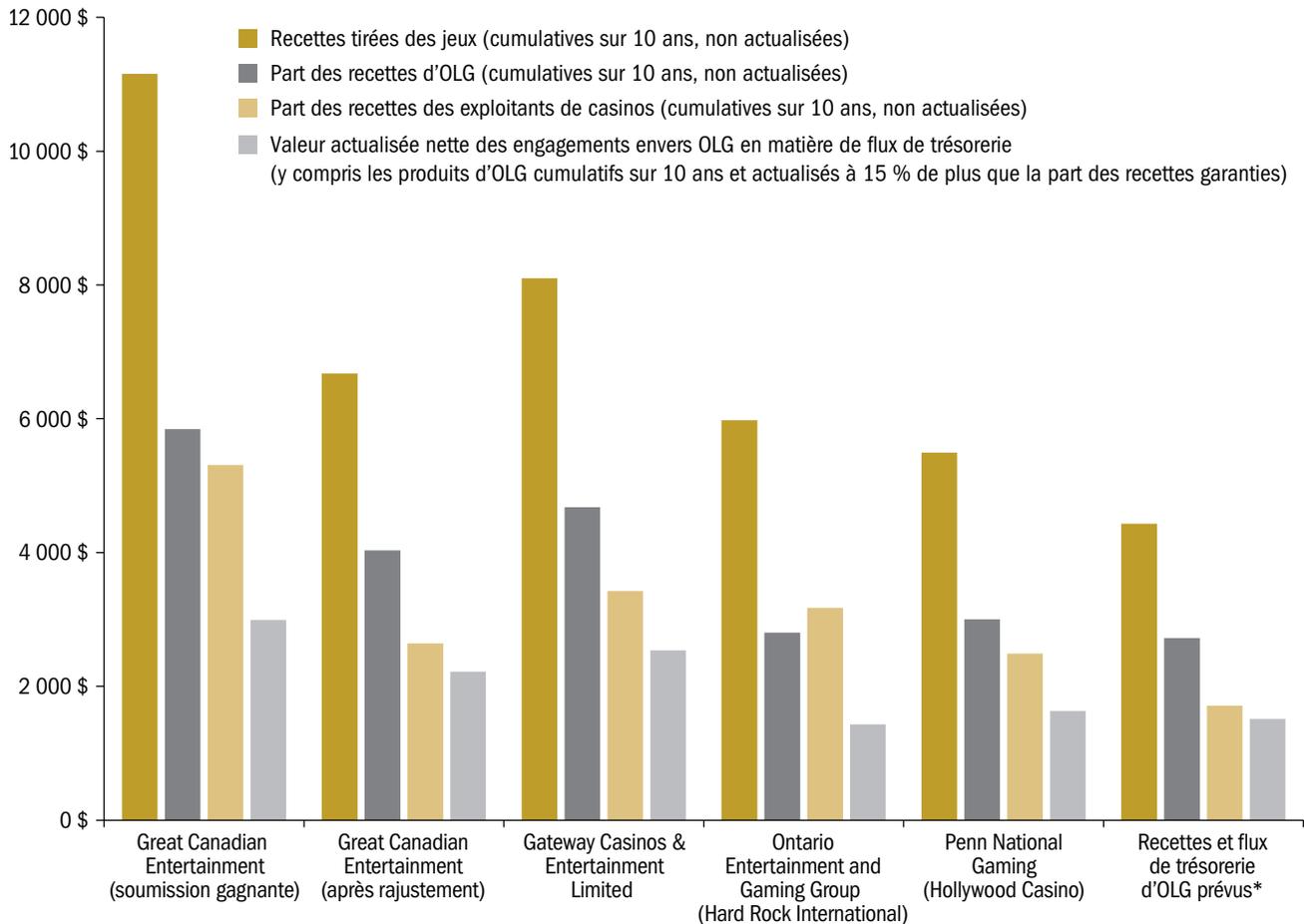
Great Canadian a indiqué dans son offre qu'elle avait accordé une attention particulière aux considérations municipales et qu'elle avait confiance dans ses projections. Toutefois, après avoir reçu la demande d'allègement financier de Great Canadian, OLG a embauché une société de conseil spécialisée dans l'industrie du jeu. En septembre 2019, elle lui a versé 80 000 \$ pour qu'elle effectue une réévaluation indépendante du potentiel de marché dans la région de l'Ouest du GT. Le rapport du consultant a confirmé que les projections financières de Great Canadian dans son offre initiale étaient optimistes. Il a également souligné qu'elle n'avait pas tenu compte de l'incidence de la nouvelle concurrence sur le marché ontarien.

L'allègement financier accordé à l'exploitant de la région de l'Ouest du GT et la baisse des projections de recettes ont réduit de 1,8 milliard de dollars la part des recettes prévues d'OLG sur 10 ans

Comme le montre la **figure 5**, de 2018-2019 à 2027-2028, les réductions des projections de recettes accordées à Great Canadian auront pour effet de réduire de 1,8 milliard de dollars la part projetée des recettes d'OLG, ou de 1,5 milliard de dollars en bénéfice net qu'elle aurait probablement reversé à la province. En outre, les engagements de dépenses en immobilisations seront vraisemblablement réduits de 850 millions de dollars (77 %) par rapport aux projections initiales de 1,1 milliard de dollars de Great Canadian (**figure 4**). Il est à noter que grâce à l'allègement financier accordé à cette dernière, la part des recettes prévues d'OLG associée à la prochaine offre la plus élevée (Gateway) aurait été supérieure d'environ 640 millions de dollars, comme le montre la **figure 5**.

Figure 5: Valeur actualisée cumulative sur 10 ans des engagements de recettes envers OLG pour la région de l'Ouest du GT par soumissionnaire (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* Représente les recettes escomptées d'OLG et la valeur actualisée nette des engagements en matière de flux de trésorerie provenant des offres.

Justification d'OLG pour renégocier les engagements en matière de recettes minimales

Selon OLG, le risque de ne pas accorder l'allègement demandé par Great Canadian aurait pu amener cet exploitant à se prévaloir de la protection contre la faillite, ce qui aurait entraîné :

- une procédure judiciaire longue et compliquée avec une incertitude quant à l'issue pour OLG et les autres créanciers;
- des conséquences négatives sur les actifs, l'expérience client et les recettes des casinos;
- des répercussions importantes sur la relation avec Great Canadian, qui exploite également les régions du GT (plus grande région de jeu d'OLG) et de l'Est;

- des répercussions négatives sur les principaux partenaires d'OLG (municipalités et Premières Nations).

Nous avons demandé à OLG des preuves à l'appui de cette déclaration, et celle-ci nous a remis des documents montrant les projections financières régulières de l'exploitant. OLG se disait préoccupée par la viabilité financière de l'exploitant en raison des pertes subies à ce jour sur ses opérations régionales et de sa capacité d'emprunt entachée par ces pertes, ainsi que de la dette impayée dans ses sites dans l'Ouest du GT, qui font l'objet d'un contrat avec OLG. Selon des documents partagés avec OLG, en juin 2019, les projections financières de Great Canadian pour la région de l'Ouest du GT affichaient un bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements négatif, allant de

1,4 à 11,5 millions de dollars par année de 2019-2020 à 2024-2025.

Toutefois, Great Canadian, en tant qu'entreprise, n'était pas confrontée à un problème de viabilité financière. Au 31 décembre 2020, Great Canadian détenait des actifs de 3,1 milliards de dollars avec des casinos en Ontario, en Colombie-Britannique, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse. En 2019, Great Canadian a généré des recettes de 1,35 milliard de dollars avec un revenu net de 297 millions de dollars. Selon nous, elle aurait pu résister à l'impact négatif de ses activités en Ontario, ce qui aurait pu l'inciter davantage à redoubler d'efforts pour accroître ses revenus comme l'exigeait son contrat d'origine. Dans notre discussion avec Great Canadian, nous avons constaté qu'au cours de ses quatre années d'expérience dans la région Ouest du GT, l'exploitant est confronté à une concurrence accrue et à l'incapacité de relocaliser une installation de jeu, ce qui entraîne des défis dans la réalisation des projections de recettes.

OLG et le soumissionnaire retenu pour la région de l'Ouest du GT ont mal évalué l'incidence d'avoir un seul opérateur pour les régions voisines du GT et de l'Ouest du GT

Bien que Great Canadian finisse par être retenue en tant que soumissionnaire pour le GT et l'Ouest du GT, deux régions voisines, elle n'avait pas été avisée de sa sélection en tant qu'exploitante de la RGT lorsqu'elle a présenté son offre pour l'Ouest du GT. Toutefois, dans son offre initiale de 2017, Great Canadian a déclaré avoir pleinement tenu compte des répercussions de la concurrence de la RGT dans ses projections de recettes pour la région de l'Ouest du GT. En 2019-2020, les régions du GT et de l'Ouest du GT représentaient 48 % des 3,87 milliards de dollars de recettes tirées des jeux de casino en Ontario. Les offres de chaque région ont été évaluées séparément par OLG.

Dans le cadre de cette évaluation, OLG a tenu compte du risque que la Great Canadian, si elle détenait une participation majoritaire dans les deux régions du GT et de l'Ouest du GT, ne prenne pas de décision pour optimiser les résultats de chaque région, car elle pourrait maximiser les recettes d'une région

au moyen de dépenses supérieures en immobilisations et en marketing. Dans sa recommandation au conseil, la haute direction d'OLG a souligné que le modèle de rémunération comportant des engagements en matière de recettes avait été conçu en fonction de ce type de résultat et que c'était la raison pour laquelle elle avait inclus des engagements de recettes minimales garanties dans tous les contrats.

Nous constatons qu'au moment de signer son contrat assorti d'engagements de recettes minimales en mai 2018, Great Canadian était parfaitement au courant de ses propres activités et de son engagement financier pour la région voisine du GT. Great Canadian aurait pu raisonnablement s'attendre à une concurrence de la région du GT qu'elle exploitait depuis janvier 2018 et aurait pu mettre à jour ses projections de recettes pour la région de l'Ouest du GT avant de finaliser le contrat pour cette région. Toutefois, elle n'a soulevé aucune préoccupation lors de la signature du contrat et s'est engagée à respecter les engagements en matière de recettes inclus dans son offre. Pourtant, seulement 14 mois après le début de son exploitation, elle a demandé un allègement important de son engagement initial.

Si les projections de recettes rajustées de Great Canadian avaient été utilisées pour évaluer les offres plutôt que ses projections initiales, une offre concurrente aurait été sélectionnée, en supposant que ce soumissionnaire n'ait pas demandé un allègement similaire, comme le montre la **figure 5**. Selon les évaluations internes d'OLG à l'époque, l'offre de Great Canadian présentait le risque financier le plus élevé pour OLG. Comme nous l'avons déjà mentionné, les recettes projetées de l'offre gagnante étaient presque trois fois plus élevées que les projections internes d'OLG à l'époque.

4.1.4 OLG prévoit gérer les risques futurs associés aux projections des exploitants de casinos

En juin 2019, la direction d'OLG a indiqué au conseil qu'elle prévoyait obtenir des engagements en matière de dépenses en immobilisations et d'aménagement

dans des délais raisonnables comme condition pour le report ou l'allègement des engagements d'un exploitant en matière de recettes minimales garanties. À partir des leçons tirées après l'achèvement du processus d'approvisionnement pour huit régions, OLG a déclaré que ses projections du marché interne doivent être améliorées afin d'atténuer des risques semblables à l'avenir et d'accroître la précision de ses prévisions des recettes et des bénéfices nets pour la province. Des évaluations actualisées du marché par un consultant tiers ont donc été planifiées. Cela semble inhabituel compte tenu des contrats à long terme en vigueur et du fait qu'une renégociation des engagements pour des recettes encore plus faibles, si cela était envisagé, désavantagerait OLG et, en fin de compte, la province.

Nous constatons que chaque contrat octroyé est d'une durée minimale de 20 ans et que seul l'exploitant de la région de Windsor reste à acquérir. De plus, les projections internes utilisées par OLG à l'époque où elle faisait appel aux exploitants de casinos étaient déjà plus réalistes que les offres qu'elle acceptait. Toutefois, elle ne s'est pas fondée sur ses propres projections pour adjuger des contrats, car les exploitants du secteur privé auraient la responsabilité contractuelle de respecter leurs engagements dans les ententes finales conclues avec OLG.

RECOMMANDATION 1

Afin de tenir les exploitants de casinos du secteur privé responsables de leurs engagements de recettes minimales prévus au contrat, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- éviter de réduire davantage les engagements contractuels en matière de recettes et de dépenses en immobilisations pris par les exploitants;
- dans le futur, procéder à un nouvel approvisionnement si les exploitants actuels ne sont pas en mesure de respecter leurs engagements prévus dans leurs contrats existants.

RÉPONSE D'OLG

Les objectifs d'OLG dans le cadre de la modernisation restent axés sur l'investissement en immobilisations du secteur privé, la croissance de l'emploi et l'augmentation du bénéfice net pour la province.

OLG convient avec la vérificatrice générale que les exploitants doivent être tenus responsables de leurs engagements contractuels. Un test d'optimisation des ressources sera requis avant d'approuver tout amendement contractuel et sera documenté de manière approfondie dans son analyse de rentabilité sous-jacente. De plus, OLG convient qu'un réapprovisionnement en remplacement de toute modification contractuelle devrait également être formellement évalué comme scénario de rechange. Cette démarche sera également soigneusement documentée dans une analyse de rentabilité et une recommandation sous-jacentes, qui doivent être approuvées par le conseil d'administration.

4.1.5 Pour la région de Niagara, OLG a choisi l'exploitant de casino qui proposait le moins de dépenses en immobilisations

OLG a choisi Mohegan Gaming & Entertainment Inc. (Mohegan) comme exploitant de casinos pour la région de Niagara, même si l'analyste indépendant d'OLG a conclu que les dépenses en immobilisations proposées par Mohegan étaient inférieures de 50 % aux projections d'OLG quant à ce qui était nécessaire pour maximiser les revenus. Selon cet analyste, au cours de la phase des dépenses en immobilisations, le plan de Mohegan devrait générer 1 525 emplois (ETP) de moins, un PIB annuel de 105,7 millions de dollars de moins et 83,4 millions de moins en revenu du travail pour l'Ontario au cours des 10 premières années par rapport à l'exploitation directe des casinos par OLG. OLG a choisi Mohegan comme exploitant de casino pour la région, car son offre présentait la plus grande valeur actualisée des flux de trésorerie, avec un engagement garanti supérieur.

Le processus d'évaluation d'OLG a été conçu pour sélectionner le soumissionnaire qui offrait à OLG la

valeur actualisée nette des flux de trésorerie la plus élevée au cours des 10 premières années. Pour la région de jeu de Niagara, la « compréhension du caractère unique de la région » ne représentait que 10 % des notes attribuées aux propositions, tandis que les 90 % restants concernaient la valeur actualisée des flux de trésorerie au cours des 10 premières années. Les plans de dépenses en immobilisations des auteurs de proposition n'ont pas été pris en compte dans la notation de l'une ou l'autre des huit régions, bien qu'OLG considère qu'il s'agissait du principal facteur de croissance à long terme des recettes et des flux de trésorerie pour OLG et pour l'exploitant du casino.

Comme le montre la **figure 6**, la valeur actualisée nette des flux de trésorerie de Mohegan était

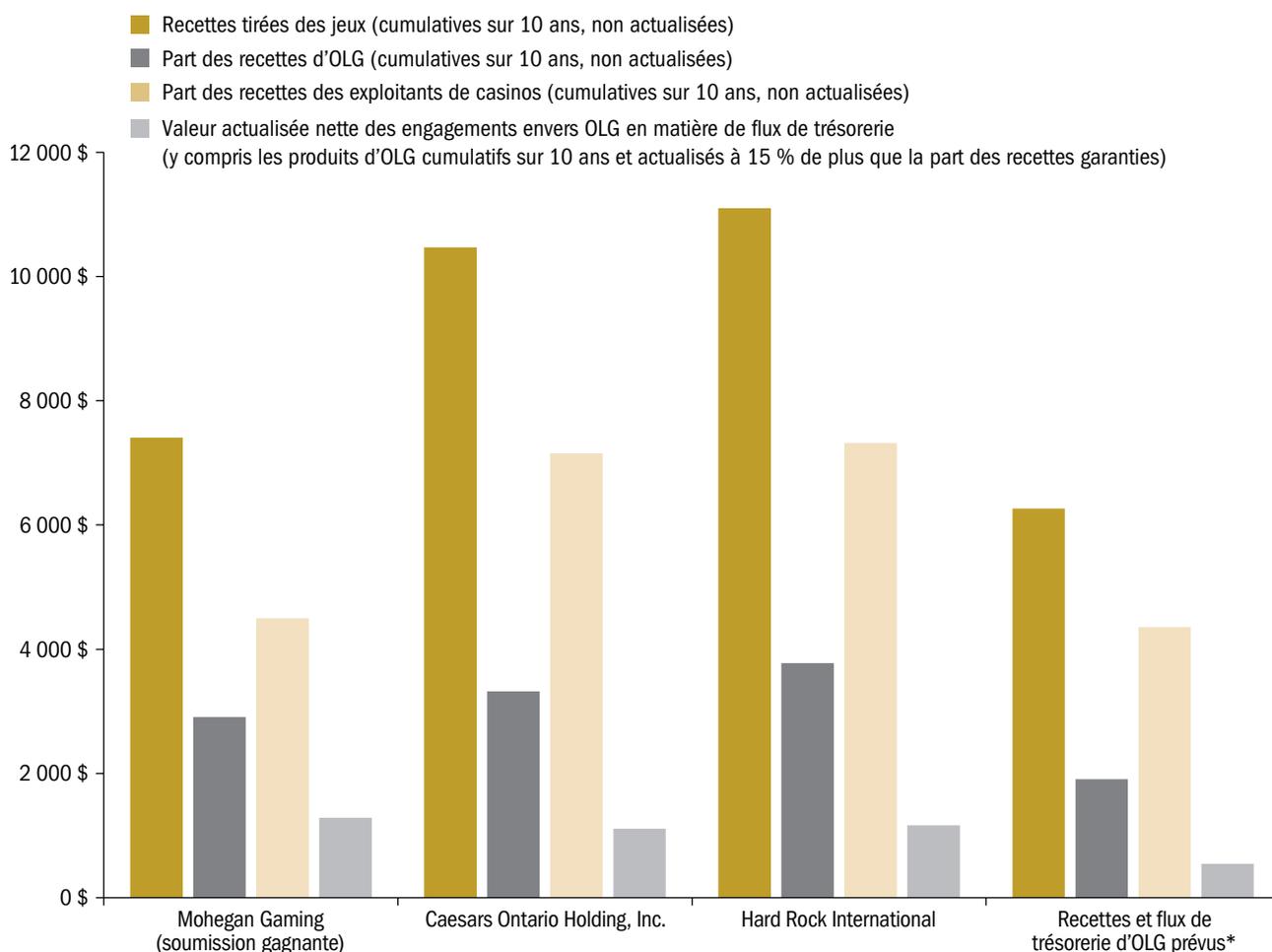
supérieure à celle des autres soumissionnaires. Cela s'explique en partie par le fait que l'engagement de Mohegan envers OLG en matière de recettes minimales était le plus élevé sur l'ensemble de la période d'évaluation de 10 ans.

Comme le montre la **figure 7**, Hard Rock a proposé un investissement en immobilisations beaucoup plus important, soit 857 millions de dollars de plus que Mohegan, qui était principalement axé sur le changement d'image des deux casinos et l'ajout d'un nouvel hôtel au Casino Niagara. Caesars a aussi proposé environ 140 millions de dollars de plus que Mohegan.

Ce dernier avait également prévu générer, pour ses activités autres que les jeux, des pertes plus importantes de 27 millions de dollars par année

Figure 6: Recettes de jeu cumulatives projetées sur 10 ans dans la région de Niagara par soumissionnaire (en millions de dollars)

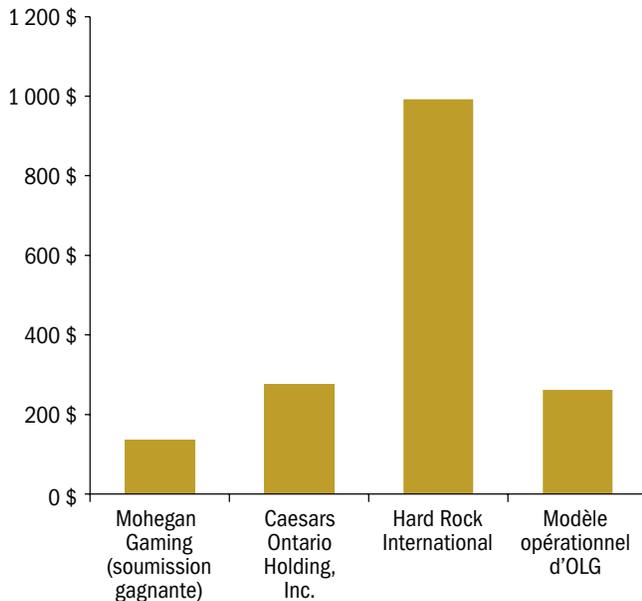
Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* Représente les recettes escomptées d'OLG et la valeur actualisée nette des engagements en matière de flux de trésorerie provenant des offres.

Figure 7: Dépenses en immobilisations projetées sur 10 ans pour la région de jeu de Niagara par soumissionnaire (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



par rapport aux estimations d'OLG. Les autres soumissionnaires n'avaient pas prévu de pertes semblables. OLG a néanmoins conclu que l'offre de Mohegan présentait la valeur financière optimale qui correspondait le mieux aux estimations internes d'OLG. OLG a également avancé que la ville de Niagara Falls bénéficierait de ce choix, Mohegan partageant la vision de la ville d'accroître le développement économique et de maximiser les profits pour la région en maintenant Fallsview Casino Resort (Fallsview) et Casino Niagara à long terme. Toutefois, lors de nos échanges avec la Ville de Niagara Falls, on nous a dit que celle-ci ne participait pas au processus de sélection et qu'elle préférerait un exploitant privilégiant des investissements dans des activités autres que le jeu pour accroître le tourisme dans la région.

4.1.6 Les contrats d'OLG n'obligent pas les exploitants de casinos à réaliser les dépenses en immobilisations proposées

Nous avons constaté que les contrats conclus avec les exploitants de casinos n'exigeaient pas que ces derniers réalisent les dépenses en immobilisations qu'ils

s'étaient engagés à faire dans leurs offres. Le rapport d'audit interne de 2020 préparé à l'intention du Conseil du Trésor soulignait également ce problème.

Selon la haute direction d'OLG, les obligations contractuelles relatives aux dépenses en immobilisations ne sont pas nécessaires parce que les exploitants eux-mêmes ont besoin de ces investissements pour s'acquitter de leurs engagements projetés en matière de recettes envers OLG. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans les sections précédentes, OLG a renégocié ces engagements pour réduire les recettes minimales même lorsque les immobilisations n'ont pas été effectuées.

Nous avons comparé le montant des dépenses en immobilisations proposées par les soumissionnaires retenus, qui devraient avoir été investies au 31 mars 2022, aux montants réels investis. Comme le montre la **figure 8**, sept régions sur huit accusaient un retard d'environ 3,326 milliards de dollars.

Au 31 mars 2022, l'exploitant de casinos de la région du Grand Toronto (Great Canadian) avait réduit ses projections de dépenses en immobilisations de 48 %, passant d'un maximum de 3,68 milliards de dollars dans son offre initiale à 1,92 milliard de dollars, à investir d'ici 2026-2027, selon les prévisions d'OLG.

Une croissance de l'emploi plus faible que prévu après la privatisation

En 2012, lorsque le plan de privatisation a été approuvé, OLG s'attendait à ce que la privatisation des casinos crée davantage d'emplois dans le secteur du jeu – environ 2 300 nouveaux emplois nets – et 4 000 nouveaux emplois nets dans les secteurs de l'hôtellerie, du divertissement et du commerce de détail. OLG ne fait pas le suivi des statistiques relatives aux emplois en dehors du jeu.

En septembre 2016, OLG a estimé qu'en raison de la sous-traitance de la gestion et de l'exploitation des casinos à des exploitants de casinos du secteur privé, environ 1 700 nouveaux emplois seraient créés dans le secteur du jeu d'ici mars 2022.

OLG a surveillé le nombre de nouveaux emplois créés dans chaque région de jeu depuis le début de la privatisation, grâce aux données envoyées chaque

Figure 8: Projections initiales des dépenses en immobilisations des exploitants de casinos et dépenses en immobilisations réelles des exploitants par région de jeu

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Région de jeu	Exploitant de casino	Date d'entrée en vigueur du contrat d'exploitation du casino	Date de fin du contrat d'exploitation du casino	Projections des dépenses en immobilisations* (en millions de dollars)	Projections des dépenses en immobilisations* (en millions de dollars)	Projections des dépenses en immobilisations* (en millions de dollars)	Dépenses en immobilisations prévues (au 31 mars 2022) (en millions de dollars) (A)	Dépenses en immobilisations réelles (au 31 mars 2022) (en millions de dollars) (B)	Écart (prévu moins réel au 31 mars 2022) (en millions de dollars) (B) - (A)	% des investissements projetés réalisés au 31 mars 2022 (B) / (A)
Est	Great Canadian Entertainment	11 janv. 2016	31 mars 2040	137	s.o.	123	123	97	(26)	79
Sud-Ouest	Gateway Casinos	9 mai 2017	31 mars 2037	256	s.o.	222	222	144	(78)	65
Nord	Gateway Casinos	30 mai 2017	31 mars 2037	149	169	131	131	62	(69)	47
Ottawa	Hard Rock	12 sept. 2017	31 mars 2037	334	307	277	277	52	(225)	19
GT	Great Canadian Entertainment	23 janv. 2018	22 janv. 2039	3 680	1 922	3 082	3 082	1 082	(2 000)	35
Ouest du GT	Great Canadian Entertainment	1 ^{er} mai 2018	31 mars 2038	1 109	177	1 004	1 004	131	(873)	13
Centre	Gateway Casinos	18 juill. 2018	31 juill. 2041	144	s.o.	85	85	30	(55)	35
Niagara	Mohegan Gaming	11 juin 2019	31 mars 2040	136	s.o.	40	40	56	16	140

* Pour les 10 premières années d'exploitation.

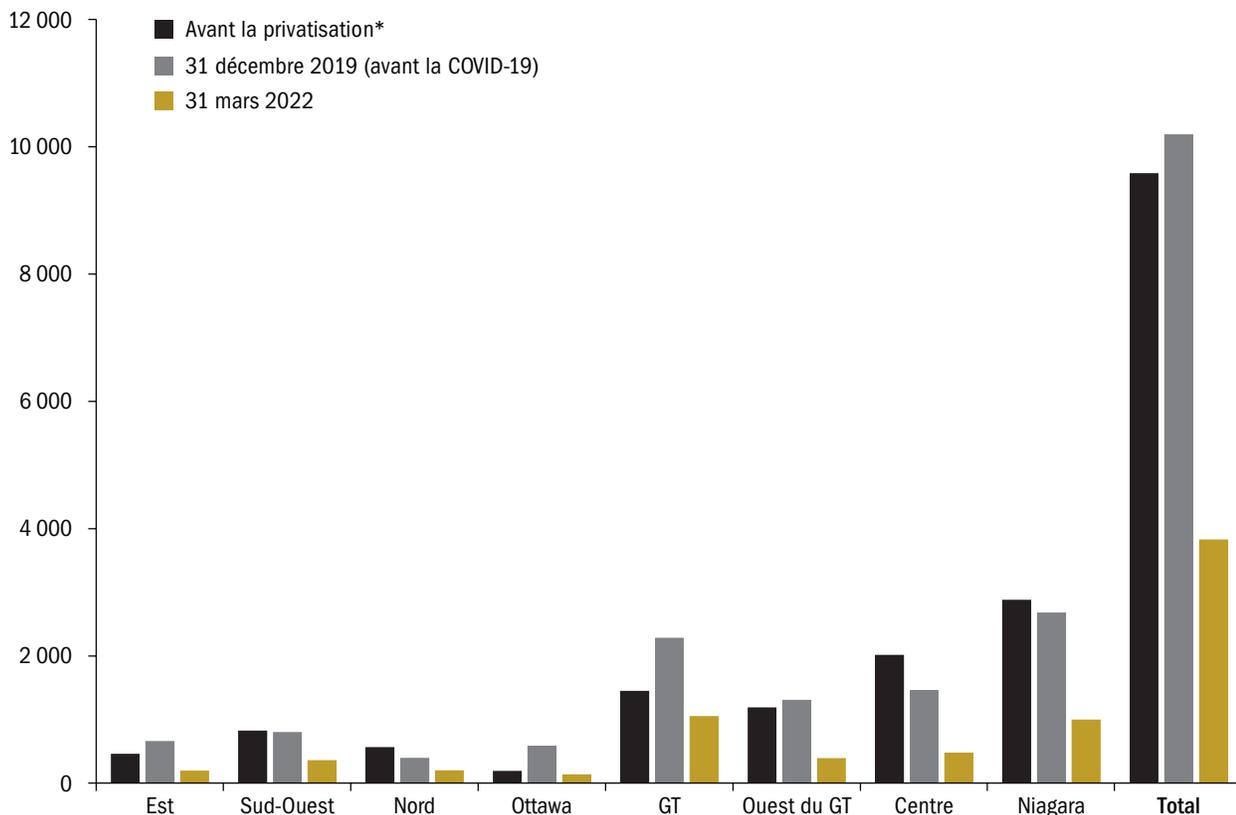
trimestre par les exploitants de casinos. Le nombre d'emplois dans les casinos n'avait augmenté que de 610 en décembre 2019 avant que la pandémie de COVID-19 ne soit déclarée. Toutefois, comme le montre la **figure 9**, au 31 mars 2022, même après la réembauche du personnel après la réouverture des casinos, les emplois dans les casinos ont diminué de plus de 60 %. On ne sait pas quand ni si les exploitants de casinos réembaucheront du personnel au niveau d'avant la COVID-19 ou s'ils atteindront les 1 700 nouveaux emplois de jeu projetés, car les niveaux de dotation actuels ne sont pas stipulés dans les contrats conclus avec les exploitants de casinos du secteur privé. Ces contrats stipulent que les exploitants ne doivent maintenir les mêmes niveaux d'ETP dans leurs établissements de jeu que pendant 12 mois après le début de leurs activités dans la région octroyée.

4.1.7 Une part importante de l'augmentation des recettes des casinos est conservée par les exploitants de casinos privés

Comme il est mentionné plus haut, la **figure 2** montre l'augmentation des recettes des casinos pour cinq des huit régions de jeu par rapport à la dernière année complète où les casinos étaient exploités directement par OLG, soit jusqu'en 2019-2020 (dernier exercice financier pendant lequel la COVID-19 a eu des conséquences limitées). Les recettes des casinos ont diminué pour les régions du Centre, de Niagara et du Nord au cours de la même période. En revanche, comme le montre la **figure 3**, au cours de la même période, le bénéfice net pour la province a diminué dans cinq des huit régions. Parmi ces cinq régions, trois ont vu les recettes de leurs casinos augmenter (Est, Sud-Ouest et Ouest du GT). La **figure 10** montre les projections et rajustements des recettes de jeux cumulatives sur 10 ans pour les huit régions.

Figure 9: Évolution des employés de casinos à temps plein dans les huit régions de jeu, de janvier 2016 à mars 2022

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* Dernier exercice financier complet d'exploitation par OLG.

Figure 10 : Préviction des recettes cumulatives sur 10 ans des jeux de casino dans toutes les régions (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Région	Appels d'offres pour un contrat d'exploitant privé	Projections de recettes modifiées ²	Évolution : augmentation (diminution)
Est	1 713	1 683	(30)
Sud-Ouest	2 996	3 112	116
Nord	1 764	1 676	(88)
Ottawa	2 858	1 990	(868)
GT¹	25 892	24 335	(1 557)
Ouest du GT	11 109	6 676	(4 433)
Centre	4 999	3 641	(1 358)
Niagara	7 017	6 080	(937)
Total des recettes tirées du jeu	58 348	49 193	(9 155)

Incidence globale sur la part des recettes d'OLG et la part des exploitants de casinos			
Part des recettes d'OLG	30 400	27 118	(3 282)
Part des recettes des exploitants de casinos	27 948	22 075	(5 873)

1. Pour la région du GT, la première année des projections des soumissions a été utilisée pour l'année partielle 2017-2018 et la première année complète d'exploitation 2018-2019.

2. Les modifications étaient basées sur les projections de revenus avant le début de la pandémie de COVID-19. En août 2022, OLG a approuvé une autre réduction des engagements de revenus minimums garantis pour la région d'Ottawa pour un total de 80 millions de dollars en 2025-2026 et 2026-2027; par conséquent, la part de revenus d'OLG a été réduite de 56 millions de dollars pour ces deux années.

L'annexe 7 compare les modèles de rémunération avant et après la privatisation. OLG était auparavant responsable de l'ensemble des frais d'exploitation et d'immobilisations des installations qu'elle exploitait. Elle payait des honoraires de gestion aux exploitants des casinos dans les centres de villégiature, mais conservait l'ensemble des recettes des jeux et autres.

En échange de droits exclusifs sur les jeux non virtuels dans leurs régions géographiques, les exploitants de casinos se sont engagés à verser à OLG un montant de revenus garantis annuels ainsi qu'un pourcentage de 30 % de tout revenu supérieur au montant garanti. Après la privatisation, les recettes globales des jeux de casino sont passées de 3,532 milliards de dollars en 2016-2017 à 3,872 milliards en 2019-2020, soit une hausse de 9,6 %. Toutefois, le bénéfice net que la province tire des jeux de casino a diminué de 15 millions de dollars au cours de la même période. OLG a perçu 58 % des recettes de 3,872 milliards de dollars en jeux de casino (voir la figure 11). En outre, OLG ne reçoit plus de

recettes provenant de sources autres que les jeux, qui sont passées de 100 millions de dollars en 2012-2013, lorsqu'OLG les percevait, à 313 millions de dollars (soit une augmentation de 213 %) en 2019-2020, dont 34 millions de dollars provenaient de son casino de Windsor.

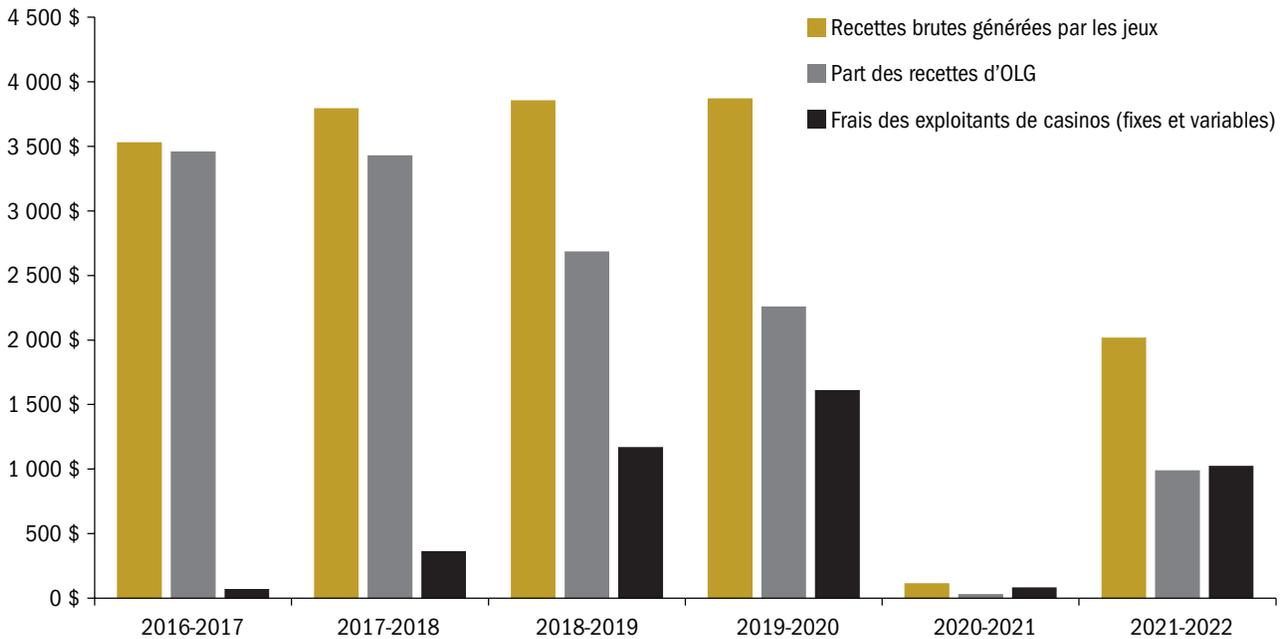
RECOMMANDATION 2

Afin de maximiser les recettes de ses casinos en Ontario et les retombées économiques pour la province, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- chercher à obtenir des engagements pour les plans d'investissement en immobilisations sous forme d'addenda aux ententes d'exploitation et de services des casinos existants et tenir les exploitants de casinos responsables des investissements en immobilisations qu'ils proposent;

Figure 11 : Part des recettes des jeux d'OLG et des exploitants de casinos, de 2016-2017 à 2021-2022 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



- intégrer les engagements de dépenses en immobilisations dans toute nouvelle entente.

RÉPONSE D'OLG

OLG convient avec la vérificatrice générale que des investissements en immobilisations sont nécessaires pour maximiser les recettes des casinos et les avantages économiques pour la province. Les exploitants de casinos ont investi 1,7 milliard de dollars à ce jour dans le cadre du programme de modernisation d'OLG.

OLG convient qu'elle devrait relever les possibilités d'obtenir des engagements d'investissement en immobilisations pour tout aménagement en cours ou futur. OLG convient également avec la vérificatrice générale qu'elle tentera d'inclure des investissements en immobilisations précis dans les futurs processus d'approvisionnement, ou dans les nouvelles ententes qui seront conclues.

4.1.8 OLG a omis de remplir son engagement contractuel de verser une part annuelle des recettes non liées aux jeux de hasard à la Société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008)

OLG et la Société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008) (« les Premières Nations ») ont conclu en 2008 une entente financière et de partage des produits tirés du jeu (l'« Entente »). En vertu de l'Entente, OLG est tenue de reverser aux Premières Nations 1,7 % de ses « recettes brutes totales ». Les revenus bruts en vertu de l'Entente comprennent les recettes tirées des jeux et des activités non liées aux jeux de hasard d'OLG et de tout autre agent de la province. L'Entente précise que les revenus non liés aux jeux de hasard comprennent les services hôteliers, de restauration et d'autres services, y compris la valeur au détail des services d'hébergement, de restauration et d'autres services fournis gratuitement aux clients des jeux de hasard.

Dans les nouvelles ententes d'OLG avec les exploitants de casinos, toutes les recettes non liées aux jeux doivent être conservées par ces derniers.

OLG n'a pas tenté de divulguer aux Premières Nations le processus de planification et de prise de décisions concernant les recettes non liées aux jeux ni de les faire participer à ce processus. Le ministre des Finances et OLG ont omis d'accorder aux Premières Nations un siège à son conseil d'administration de 2008 à 2015, bien qu'il s'agisse d'une obligation contractuelle en vertu de l'Entente. OLG a affirmé qu'elle s'attendait à ce que sa décision de transférer la responsabilité des activités non liées aux jeux de hasard aux exploitants de casinos privés profite financièrement aux Premières Nations, car la croissance des recettes des jeux dont les Premières Nations bénéficient aurait largement compensé la perte des recettes provenant d'autres sources. Les versements annuels aux Premières Nations sont passés de 137 millions de dollars en 2015-2016 à 149 millions de dollars en 2019-2020 en raison de l'augmentation des recettes tirées des jeux.

Toutefois, les Premières Nations ignoraient qu'elles perdraient leur part des recettes non liées aux jeux en raison de la passation de marchés entre OLG et les exploitants de casinos du secteur privé. Elles ont été prises au dépourvu lorsqu'elles ont cessé de recevoir ces versements à compter de 2016, date à laquelle la première entente avec Great Canadian pour la région de l'Est est entrée en vigueur. Après avoir découvert la situation, la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008) a poursuivi OLG pour violation de l'entente de 2008 en déposant un avis de contestation en vertu de l'entente en 2016 et en entamant un arbitrage. Les tribunaux ont donné raison aux Premières Nations le 31 mars 2020 et ont ordonné à OLG de leur verser, de façon continue, 1,7 % du total des recettes non liées aux jeux de hasard. En novembre 2021, OLG a versé aux Premières Nations 7,4 millions de dollars en paiements manqués et intérêts ainsi que 2,6 millions de dollars pour le remboursement des frais judiciaires. Lors de nos échanges avec la société en commandite, nous avons appris que les Premières Nations n'avaient quasiment aucune confiance en OLG et que cette dernière ne les traitait pas comme un partenaire.

Étant donné que les exploitants de casinos n'étaient pas tenus par contrat de verser aux Premières Nations

le pourcentage des recettes non liées aux jeux de hasard auquel elles avaient droit en vertu de l'Entente, OLG a non seulement transféré 100 % de ses recettes non liées au jeu aux exploitants de casinos, mais elle doit maintenant payer des charges supplémentaires égales à 1,7 % des recettes non liées au jeu qu'elle ne perçoit plus, soit environ 5,3 millions de dollars par année. Comme il a été mentionné précédemment, de 2011-2012 à 2015-2016, les activités autres que les jeux d'OLG ont engendré des pertes chaque année.

RECOMMANDATION 3

Pour s'assurer que la province et la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) transfèrent aux exploitants de casinos les coûts des paiements non liés aux jeux de hasard pour la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008), la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- inclure cette exigence dans les ententes d'exploitation et de service de casino conclues avec les exploitants au moment de négocier toute modification future des contrats;
- inclure cette exigence dans toute nouvelle entente future avec des exploitants de casinos privés.

RÉPONSE D'OLG

OLG intégrera le transfert des coûts des paiements non liés aux jeux de hasard aux exploitants de casinos dans les nouvelles ententes et envisagera d'en faire une exigence dans les modifications futures des contrats. OLG veillera également à verser des paiements continus et ininterrompus à la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008), soit 1,7 % des recettes provenant des commodités non liées aux jeux de hasard. De plus, OLG élabore une approche visant à renouveler la relation avec les partenaires des Premières Nations afin de résoudre les différends en suspens liés à l'entente financière et de partage des produits tirés du jeu.

4.1.9 Ni OLG ni la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) n'effectuent une surveillance pour s'assurer que les machines à sous reversent réellement 85 % de leurs gains, et s'en remettent aux exploitants de casinos pour effectuer ce contrôle et déclarer eux-mêmes ces données

Selon la norme technique minimale des dispositifs de jeu électronique de casino et des systèmes de jeu de la CAJO, le paiement théorique minimal d'un jeu (appelé « retour théorique ») est de 85 % ou plus en Ontario. Il s'agit du rendement minimal théorique d'une machine au cours de sa durée de vie. Le retour théorique est fixé directement dans les réglages de chaque machine à sous et ne peut être vérifié qu'en examinant la machine elle-même. À l'heure actuelle, les exploitants de casinos décident du paiement de toutes les machines à sous, c'est-à-dire s'il doit être supérieur ou égal à 85 %, et embauchent leurs propres techniciens pour régler les machines sur place. Toutefois, OLG ne veille pas à ce que les paiements de ces machines respectent la norme de 85 %.

Le système de gestion des jeux (SGJ) d'OLG permet le contrôle à distance de certaines interactions avec les machines à sous, comme une machine hors ligne ou une défaillance logicielle. Bien que les données réelles sur les paiements des machines soient téléchargées automatiquement dans le SGJ, le système ne peut pas déterminer si le pourcentage de paiement théorique réglé sur la machine pour un jeu particulier respecte la norme en vigueur.

Selon OLG, les exploitants de casinos sont tenus de respecter les normes de la CAJO pour s'assurer que ce pourcentage est fixé à 85 % ou plus. Dans le système actuel, il incombe aux exploitants de casinos de contrôler régulièrement les pourcentages de paiement aux joueurs (chaque jour, semaine et mois) et de s'assurer que ces versements s'inscrivent dans les limites du pourcentage acceptable. Selon les Normes du registrateur pour les jeux sur Internet, les exploitants de casinos sont tenus d'informer immédiatement la CAJO de tout « problème lié à l'intégrité ou à la sécurité des systèmes ou des fournitures de jeu ». Tout cas de non-respect du

pourcentage de paiement prévu serait considéré comme un problème d'intégrité.

Depuis décembre 2021, la CAJO exige que l'OLG lui fournisse des données trimestrielles sur les paiements des appareils. La CAJO compare les données sur les paiements de l'exploitant aux données déclarées par OLG, analyse les plans d'action de l'exploitant concernant les appareils qui ne sont peut-être pas conformes et prend les mesures de conformité appropriées au besoin. Toutefois, en septembre 2022, la CAJO n'avait pris aucune mesure de conformité.

D'après notre examen des données de janvier 2017 à août 2022 portant sur 27 732 machines à sous, 639 machines (2,3 %) payaient moins de 85 % aux joueurs et 83, moins de 80 %. Par ailleurs, 250 machines à sous payaient encore moins de 85 % après plus de 100 000 parties jouées. L'**annexe 8** présente les pourcentages de paiement aux joueurs de chaque casino.

On s'attend à ce que sur des périodes prolongées, les appareils de jeu respectent le rapport théorique de paiements aux parieurs de 85 %; cependant, une machine peut être retirée de l'espace de jeu avant d'atteindre ce rapport. OLG ne s'assure pas que les machines à sous retirées de l'espace de jeu ont satisfait à l'exigence de paiement, car elle estime que cette responsabilité incombe à la CAJO. Lors de notre audit de 2020 de la CAJO, nous avons constaté que la CAJO ne surveillait pas les paiements des machines à sous, considérant qu'il s'agit d'un faible risque. Nous avons constaté que cela était inhabituel compte tenu du rôle de la CAJO à titre d'organisme de réglementation des jeux en Ontario, le public s'attendant à ce que ce contrôle lui revienne.

En avril 2022, la CAJO a mis à jour son obligation d'aviser les exploitants de casinos d'inclure l'obligation de fournir à la CAJO des rapports trimestriels sur les données des paiements des appareils et les mesures connexes prises par l'exploitant. Dans le cadre de cette politique, nous avons constaté que la CAJO avait conçu un modèle permettant aux exploitants de casinos de déclarer eux-mêmes leurs paiements trimestriels ainsi que les plans d'action. Toutefois, la CAJO ne fournit aucune directive sur le moment où un exploitant de

casino doit fournir un plan d'action pour une machine à sous en particulier. Dans le suivi de notre rapport 2020 sur la CAJO, nous avons constaté que les exploitants de casinos ne fournissent pas de plans d'action pour les machines à sous qui paient moins de 85 %. Par exemple, un casino a fourni des plans d'action pour seulement 5 des 31 machines à sous qui avaient versé moins que le seuil de 85 %.

Les machines à sous du casino de Windsor ne sont pas connectées au système de gestion des jeux d'OLG pour la surveillance à distance

Nous avons constaté que le système de gestion des jeux (SGJ) d'OLG n'avait pas été installé au casino de Windsor. Par conséquent, ni la CAJO ni OLG ne peuvent surveiller à distance les paiements des machines à sous aux joueurs dans cet établissement, et se fient plutôt aux rapports soumis par l'exploitant du casino. Selon OLG, l'entente existante avec l'exploitant du casino de Windsor ne lui permet pas d'imposer le système utilisé pour l'exploitation des machines à sous, mais elle installera le SGJ en août 2025 après avoir obtenu une nouvelle entente à long terme pour le site de Windsor.

Une réinitialisation massive des machines à sous par les exploitants de casinos pourrait avoir une incidence sur les paiements aux joueurs

Selon l'algorithme de jeu, les paiements des machines à sous aux joueurs fluctueront en dessous ou au-dessus du retour théorique au début du jeu. On s'attend à ce que, sur une plus longue période, ces paiements s'équilibrent et atteignent le retour théorique. Par conséquent, il est possible que certaines machines à sous versent moins que le seuil de 85 % au début du jeu et qu'elles atteignent plus tard leur retour théorique. Toutefois, si une machine à sous est continuellement réinitialisée avant d'atteindre son paiement théorique, le casino peut conserver plus de 15 % de l'argent misé.

Dans notre audit 2020 de la CAJO, nous avons constaté que, de 2015-2016 à 2017-2018, les appareils de jeu présentant des problèmes d'intégrité ou de sécurité (les paiements ou les gros lots affichés étaient erronés) ont plus que triplé, et le nombre d'appareils

nécessitant des réparations a plus que quadruplé. Au cours de la même période, le nombre d'inspections de la CAJO a diminué de 40 %.

En outre, en janvier 2018, la CAJO a adopté un modèle normalisé de conformité du jeu électronique qui permet aux exploitants de jeux du secteur privé de réparer ou d'apporter des modifications aux appareils et d'ajouter des appareils à l'espace réservé au jeu sans qu'il soit nécessaire que la CAJO effectue une inspection.

En février 2020, dans le cadre de notre audit de 2020 de la CAJO, les exploitants de casinos avaient signalé à la CAJO que 686 appareils dans les espaces réservés aux jeux des casinos n'étaient pas connectés au système de gestion d'OLG. Cela signifie que ces appareils pourraient être vulnérables à la manipulation des logiciels affectant les paiements aux parieurs. La pratique de la CAJO est de ne faire le suivi auprès des exploitants de casino que lorsque 15 % ou plus des appareils de jeu d'un casino ne sont pas connectés au système. Nous avons remarqué que la CAJO n'a effectué aucune inspection pour vérifier les raisons de la mise hors ligne des appareils. La CAJO a conçu en juin 2022 un plan visant à améliorer sa surveillance des appareils de jeux électroniques hors ligne. Ce plan fait état de l'obligation pour l'OLG de fournir à la CAJO des rapports de données bimensuels sur les appareils de jeux électroniques qui comprennent des renseignements sur les appareils hors ligne. En juillet 2022, le rapport d'OLG à la CAJO faisait état de 638 incidents de machines à sous hors ligne, 173 d'entre eux (27 %) indiquant que les machines étaient désactivées en raison d'une défaillance du logiciel de tenue des dossiers. Pour les 465 autres incidents (73 %), le rapport fait état d'échecs de communication, les machines étant hors ligne ou ne répondant pas aux requêtes du système. Selon la CAJO, le système fonctionne comme prévu si une machine est désactivée lorsque son logiciel de tenue de dossiers est défectueux. La CAJO considère également que les machines hors ligne et ne répondant pas aux requêtes du système présentent un risque faible et ne nécessitent pas d'inspection à la recherche d'anomalies.

Nous avons constaté que la CAJO avait établi un système de gestion des jeux (SGJ) en juillet 2022. En vertu de ce système, les exploitants de casinos doivent effectuer une vérification du logiciel du SGJ tous les trois mois et communiquer les résultats à OLG. De même, les exploitants devraient surveiller la santé et la fiabilité des connexions de leur SGJ et faire rapport à OLG tous les six mois. Il incombe toutefois aux exploitants de casinos d'effectuer les tests et de les signaler à l'OLG.

En général, les machines à sous sont réinitialisées lorsque le logiciel est mis à jour, que le matériel est remplacé ou qu'un dépannage technique est nécessaire. Nous avons toutefois constaté que les exploitants de casinos avaient procédé à une réinitialisation massive sans précédent des machines à sous sans rapport avec un changement logiciel ou matériel entre octobre 2021 et avril 2022. Plus de 75 % des machines à sous de la région du GT, de la région de l'Ouest du GT et de la région de l'Est ont été réinitialisées pendant cette période. Une machine peut également être réinitialisée pour d'autres raisons, notamment pour modifier sa limite de crédit, sa limite de gros lot, sa limite de paiement par imprimante ou par préposé, sa limite maximale par jeu, les options et les configurations de jeu, comme son retour théorique. OLG a souligné que « la modification particulière des pourcentages de paiement de ces jeux » était la principale raison pour laquelle les casinos avaient reconfiguré les machines à sous. Toutefois, OLG ne suit pas de près ces changements pour déterminer s'ils ont eu une incidence directe sur les paiements des machines et s'ils seraient équitables pour les clients qui jouent sur ces machines.

RECOMMANDATION 4

Pour que les machines à sous versent les montants appropriés aux clients conformément aux normes techniques minimales des dispositifs de jeu électronique de casino et des systèmes de jeu de la Société des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), nous recommandons que :

- la CAJO exige des explications crédibles pour toutes les réinitialisations de machines à sous et

autorise ces réinitialisations uniquement pour les mises à jour logicielles et matérielles;

- la Société des loteries et des jeux de l'Ontario aide la CAJO à surveiller régulièrement les rapports de paiement des machines à sous et prenne les mesures correctives nécessaires pour s'assurer que les normes minimales de paiement sont respectées;
- la Société des loteries et des jeux de l'Ontario installe le système de gestion des jeux dans le casino de Windsor afin de permettre une surveillance à distance dès que possible au lieu d'attendre à 2025;
- la CAJO renforce sa surveillance des appareils de jeu électroniques dans les casinos, y compris les paiements des machines à sous aux joueurs, et inspecte les machines à sous hors ligne.

RÉPONSE D'OLG

OLG fournit des rapports trimestriels sur le paiement des machines à sous à la CAJO pour examen et tout suivi éventuel. OLG collaborera avec la CAJO pour déterminer si des ajustements sont requis ou si l'augmentation de la fréquence des rapports atténuera considérablement le risque.

OLG étudiera également la possibilité de mettre en œuvre le SGJ pour Windsor avant 2025. Une mise en œuvre anticipée éviterait à l'exploitant actuel d'utiliser ses systèmes d'entreprise actuels.

RÉPONSE DE LA CAJO

La CAJO s'engage à assurer une surveillance efficace des machines de jeux électroniques. À la lumière des récentes améliorations apportées à son programme de conformité des machines à sous, la CAJO continuera à chercher des occasions de renforcer sa surveillance des machines de jeu électroniques dans les casinos.

Les exploitants procèdent à la réinitialisation des machines à sous principalement lorsque le logiciel est mis à jour, que les options de jeu ou la configuration sont modifiées, ou que le matériel est remplacé. Comme l'a noté la vérificatrice générale,

la CAJO compare les données sur les paiements des exploitants aux données déclarées par l'OLG. En outre, la CAJO exige la notification immédiate de tout problème suspecté concernant l'intégrité ou la sécurité du système ou des fournitures de jeu, ou des données sensibles.

En ce qui concerne les machines hors ligne, la CAJO surveille les machines hors ligne ou ne répondant pas aux requêtes du système toutes les deux semaines et exige des exploitants qu'ils fournissent rapidement la preuve que ces appareils sont connectés au système de gestion des jeux, qu'ils répondent aux requêtes et qu'ils sont en ligne.

Si certains incidents d'intégrité ou de sécurité touchant des machines à sous sont détectés et justifient une inspection en personne, un inspecteur de la CAJO se rendra dans un casino pour effectuer une inspection.

4.2 Jeux en ligne

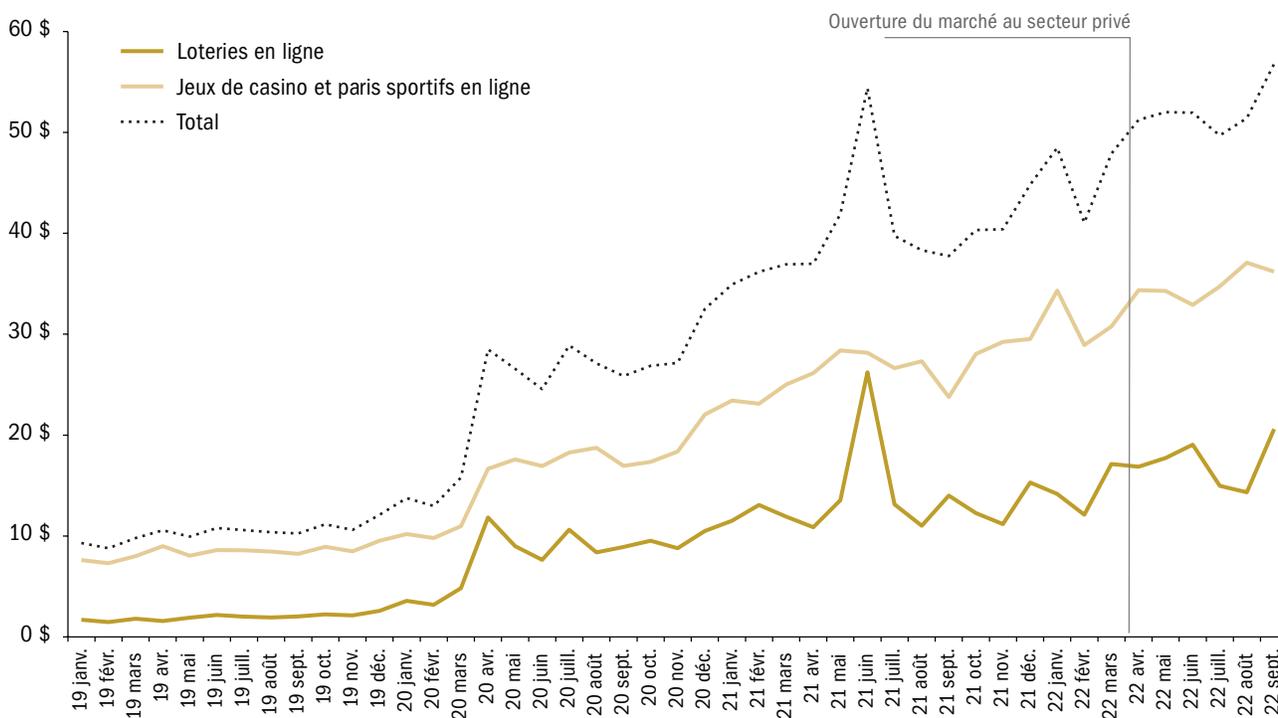
4.2.1 La province conserve plus de 45 % des recettes de jeux en ligne d'OLG contre seulement 5,7 % provenant des exploitants du secteur privé de jeux en ligne

Les recettes des jeux en ligne d'OLG sont passées de 139 millions de dollars en 2019-2020 à 511 millions de dollars en 2021-2022. Toutefois, OLG est désormais confrontée à une concurrence importante de la part des sites de jeux en ligne privés de l'Ontario. Depuis le 4 avril 2022, les exploitants privés qui se sont inscrits auprès de la CAJO ont conclu des ententes d'exploitation avec Jeux en ligne Ontario pour offrir à la fois des jeux d'argent en ligne et des paris sportifs en Ontario. Cela fait directement concurrence aux produits de jeu en ligne d'OLG. Avant le 4 avril 2022, OLG était le seul fournisseur légal et autorisé de paris sportifs sur Internet et de jeux d'argent en ligne de la province.

Comme le montre la **figure 12**, les recettes des jeux en ligne d'OLG (à l'exception de sa loterie sur Internet) ont augmenté de 7 %, passant de 101 millions

Figure 12 : Recettes des jeux en ligne d'OLG, 2019-2022 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



de dollars sur la période de trois mois allant d'avril à juin 2022 à 108 millions de dollars sur la période de trois mois terminée en septembre 2022. Son concurrent direct, Jeux en ligne Ontario, a déclaré une augmentation de 65 %, passant de 162 millions de dollars de recettes de jeux pour ses exploitants privés du 4 avril 2022 au 30 juin 2022 à 267 millions de dollars pour la période de trois mois terminée en septembre 2022. Bien qu'une partie de cette croissance puisse être attribuable à l'ajout de six nouveaux exploitants par Jeux en ligne Ontario, les dépenses mensuelles moyennes par joueur actif sur ces sites ont également augmenté de 25 % sur la même période.

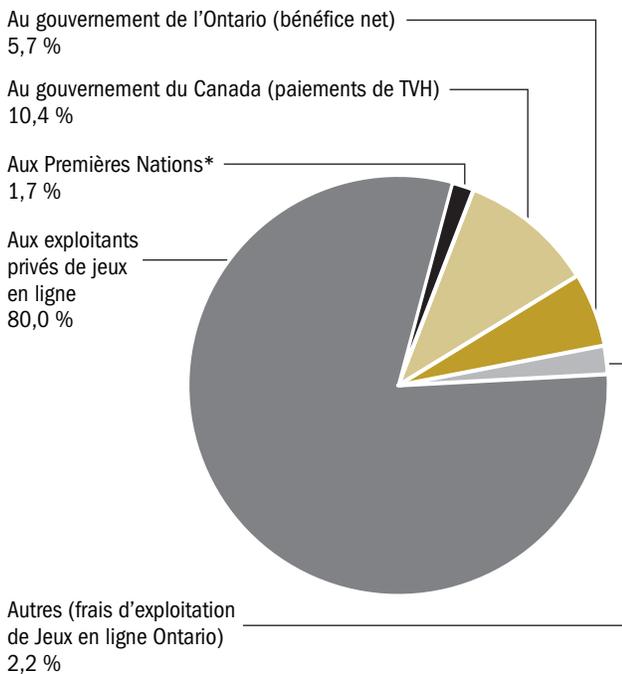
L'optimisation des recettes des jeux en ligne d'OLG serait un avantage considérable pour la province sur le plan des revenus. Comme le montrent les **figures 13a** et **13b**, la province reçoit environ 45 % des recettes

de jeux en ligne d'OLG, contre seulement 5,7 % des recettes issues de plateformes Internet privées enregistrées auprès de Jeux en ligne Ontario.

OLG s'attend à conserver une part de marché d'environ 25 % à 30 % et prévoit que ses recettes tirées des jeux en ligne atteindront 530 millions de dollars (à l'exception des ventes de loterie en ligne) d'ici 2025-2026. Cela représente une augmentation de 56 % par rapport aux 340 millions de dollars (à l'exception des ventes de loterie en ligne) générés en 2021-2022 (**figure 14**). Parmi les initiatives stratégiques sur lesquelles OLG fonde ses prévisions, mentionnons des lancements plus rapides de nouveaux produits, des paris sur table avec un croupier manipulant les cartes ou faisant tourner la bille de la roulette, le paiement direct de loteries en ligne et d'autres activités d'acquisition et de fidélisation des clients.

Figure 13a : Répartition des recettes brutes tirées des jeux conservées par la province provenant des exploitants privés de jeux en ligne, prévision pour 2022-2023

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

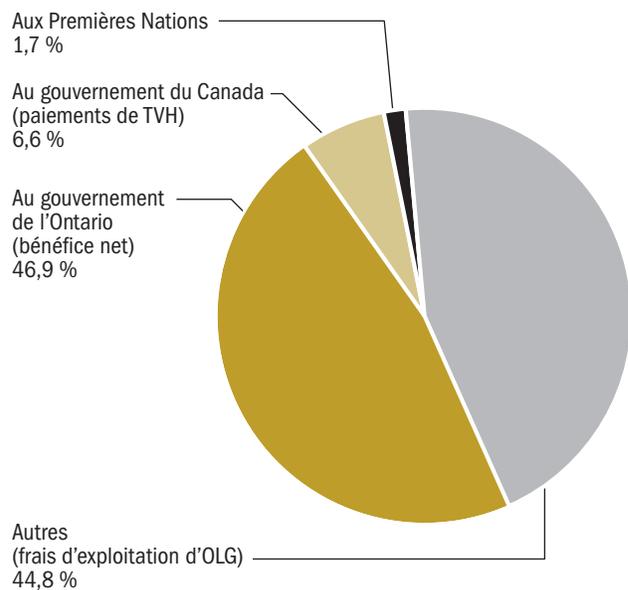


Note : La part de 80 % des recettes brutes tirées des jeux revenant à l'exploitant privé de jeux en ligne reflète les modalités initiales des ententes d'exploitation et peut être modifiée ou réduite.

* Estimation basée sur l'entente financière et de partage des produits tirés du jeu qui fait l'objet de négociations avec la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008).

Figure 13b : Répartition des recettes brutes tirées des jeux conservées par la province provenant des recettes de jeux en ligne d'OLG, prévision pour 2022-2023

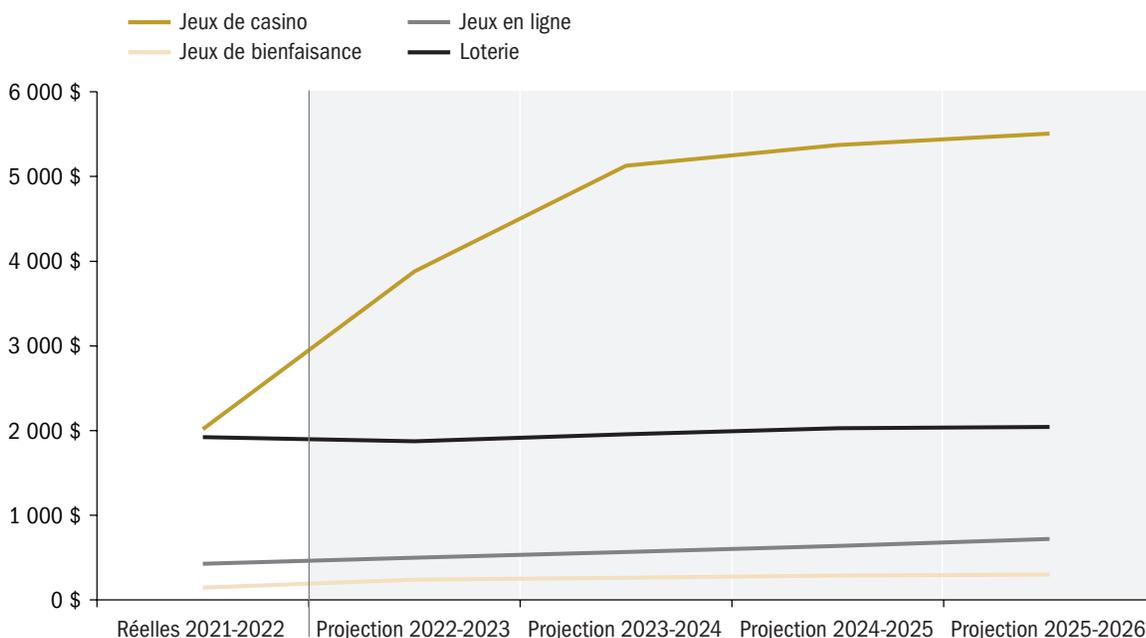
Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* Hors affectation des frais généraux de la Société aux jeux en ligne.

Figure 14 : Recettes d'OLG par secteur d'activité – réelles et projetées, de 2021-2022 à 2025-2026 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



OLG collabore également actuellement avec la Colombie-Britannique, le Québec et l'Alberta pour offrir des jeux sur table en direct sur sa plateforme Internet.

Au 31 décembre 2021, 56 % des joueurs sur Internet d'OLG jouaient uniquement à la loterie, ce que seule OLG peut offrir. C'est un avantage qu'OLG pourrait exploiter pour amener plus de joueurs Internet dans ses casinos Internet et ses offres sportives. En raison de la concurrence accrue en ligne des exploitants privés autorisée par le gouvernement provincial, OLG doit s'assurer que ses stratégies sont suffisamment robustes pour atteindre la croissance prévue.

RECOMMANDATION 5

Afin d'atteindre ses taux de croissance prévus et demeurer concurrentielle dans le cadre du nouveau modèle de jeu, qui comprend une importante concurrence du secteur privé, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- élaborer une stratégie globale pour l'introduction de nouveaux produits et fixer le calendrier de leur introduction;

- continuer d'explorer les options pour offrir davantage de jeux en temps réel (comme le poker, le blackjack, etc.) en collaboration avec d'autres provinces, puis mettre en oeuvre les options choisies;
- maximiser l'avantage de sa position unique de fournisseur de produits de loterie pour créer une clientèle plus forte et intégrer ces joueurs dans d'autres offres sur Internet;
- suivre régulièrement les progrès réalisés en matière de croissance projetée et apporter les rajustements nécessaires pour répondre aux conditions du marché afin de conserver et d'accroître sa clientèle.

RÉPONSE D'OLG

OLG convient qu'il est important de maintenir une offre de jeux OLG en ligne concurrentielle dans le nouveau marché des jeux en ligne de l'Ontario. Au cours du présent exercice, nous avons continué à enrichir notre produit de paris sportifs numériques en y ajoutant plus de marchés et d'options de paris, et nous avons mis en place de nouveaux jeux avec

croupiers en direct, de nouvelles émissions de jeu en direct, de nouvelles méthodes de paiement pour les transactions de billets de loterie, nous avons élargi notre bibliothèque de jeux de casino avec plusieurs nouveaux fournisseurs de jeux, et nous avons continué d'améliorer notre expérience client globale.

OLG souscrit aux recommandations de la vérificatrice générale de se concentrer sur une stratégie globale et d'apporter les ajustements nécessaires à la mise en œuvre en fonction de l'évolution des conditions du marché. Cela comprendra la mise en œuvre continue de nouveaux produits et de nouvelles expériences.

OLG prévoit d'élargir sa catégorie de croupiers en direct et étudie actuellement la mise en œuvre de nouveaux produits tels que le poker de poste à poste. OLG cherchera également à élargir ses activités en faisant découvrir à ses principaux joueurs de loterie ses autres produits de jeu en ligne, et inclura cette mesure de « jeu croisé » comme principal indicateur de rendement à des fins de gestion du rendement au cours du prochain exercice.

4.2.2 Les machines à sous des jeux en ligne offrent un meilleur rendement aux consommateurs, mais cette information n'est pas accessible au public

Comme mentionné à la **section 4.1.9**, nous avons examiné les paiements aux joueurs des machines à sous entre janvier 2017 et août 2022 et constaté qu'elles avaient versé en moyenne environ 91 % des gains, et qu'environ 2,3 % des machines à sous payaient moins de 85 % aux joueurs. Le paiement théorique minimal d'un jeu, appelé « retour théorique », est fixé à 85 % ou plus en Ontario. Or, de janvier 2021 à août 2022, le retour théorique des machines à sous en ligne sur le site Web d'OLG s'élevait en moyenne à environ 95 %.

Nous avons remarqué qu'aucun paiement aux joueurs des machines à sous par casino ou par région n'était rendu public. OLG ne déclare pas non plus publiquement le paiement pour ses jeux en ligne, les machines à sous et les jeux sur table. En comparaison,

d'autres administrations, y compris l'État du New Jersey, rendent publics les pourcentages réels de paiement aux joueurs par les machines à sous. Le New Jersey présente cette information par nom de casino et par montant de pari, ce qui assure la transparence aux clients et rend compte de la conformité des casinos aux normes de paiement aux joueurs.

RECOMMANDATION 6

Afin d'accroître la responsabilisation et la transparence pour les joueurs de casino et sur Internet, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait divulguer publiquement les données sur les paiements aux joueurs par casino ainsi que pour les jeux en ligne, les machines à sous et les jeux sur table d'OLG.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie la recommandation de la vérificatrice générale et convient que la transparence des paiements peut être améliorée. Les machines à sous des casinos doivent respecter le paiement minimal requis de 85 %. Les chances de gagner associées aux jeux de table sont incluses dans les brochures de chaque casino. Comme le gain réel est obtenu sur la durée de vie du jeu (qui s'étend souvent sur plus de 10 ans), celui-ci varie considérablement dans le cas de nouveaux jeux ou de jeux limités. Afin d'améliorer la transparence, OLG présentera un rapport annuel sur le pourcentage réel de paiement des machines à sous et des tables à l'échelle provinciale.

Afin d'améliorer la transparence, OLG collaborera avec les exploitants de casino pour déterminer une méthode de divulgation publique des renseignements sur les paiements qui favorise la transparence et protège les intérêts de la province.

OLG examinera la divulgation des renseignements sur les paiements pour sa plateforme de jeux sur Internet et envisagera sa mise en œuvre. OLG respecte les normes de la CAJO en divulguant les rendements théoriques de chaque jeu et serait le seul site parmi les 42 sites de la province à le faire.

BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE L'ONTARIO

À la lumière de ce qui précède, nous examinerons ces préoccupations dans le cadre de l'audit de Jeux en ligne Ontario l'an prochain.

4.3 Loterie

4.3.1 Le taux de participation des Ontariens aux loteries continue de baisser

Les projections de recettes des loteries d'OLG sont ambitieuses pour un marché dont l'intérêt pour les jeux de loterie diminue et dont la population est vieillissante. En décembre 2021, OLG prévoyait que les nouvelles initiatives de loterie généreraient un bénéfice net cumulatif supplémentaire de 100 millions de dollars d'ici 2024-2025. Toutefois, la participation des joueurs aux loteries est en baisse depuis 2018-2019, et le pourcentage d'adultes ontariens qui achètent un billet de loterie chaque semaine est passé de 33 % en 2018-2019 à 30 % en 2020-2021. OLG effectue un sondage annuel auprès d'environ 3 600 Ontariens pour évaluer leurs habitudes d'achat de jeux de loterie. Ainsi que le montre la **figure 15**, le pourcentage de répondants qui ne jouent pas à la loterie est passé de 33 % en 2012-2013 à 43 % en 2021-2022.

L'âge des joueurs de loterie a aussi augmenté au cours des 10 dernières années. Comme le montre la **figure 16**, le pourcentage de joueurs de loterie âgés de plus de 55 ans est passé de 36 % en 2012-2013 à 48 % en 2021-2022.

Les revenus et les rendements de la province risquent de baisser si OLG n'est pas en mesure d'attirer des joueurs plus jeunes pour maintenir et augmenter le produit des ventes découlant de son importante division des loteries. En 2021-2022, le secteur des loteries a contribué à hauteur de 1 922 millions de dollars (43 %) aux revenus totaux de 4,512 millions de dollars d'OLG. En comparaison, pour 2021-2022, les ventes de loterie de la British Columbia Lottery Corporation ont généré des recettes de 590 millions de dollars, soit 61 % des recettes globales.

Le pourcentage des ventes totales des jeux de casino était beaucoup plus faible qu'à l'habitude pendant la pandémie de COVID-19. OLG était particulièrement tributaire de son segment des loteries pour s'acquitter de son mandat d'offrir un rendement à la province.

Dans son plan d'affaires 2022-2023, l'OLG prévoit toujours que les nouvelles initiatives en matière de loterie entraîneront une augmentation de 10 % des ventes de billets de loterie d'ici 2024-2025, par rapport à 4,47 milliards de dollars en 2021-2022.

Dans sa nouvelle initiative stratégique, OLG prévoit déployer des terminaux en libre-service dans ses points de vente, nouveaux comme existants, et introduire le jeu de cinq minutes « Quick Draw Keno ». D'ici le 31 mars 2025, OLG prévoit installer des terminaux en libre-service dans 1 400 points de vente au détail, qu'ils soient nouveaux ou existants. OLG n'a pas encore mené d'étude pour déterminer si tous ces emplacements accepteront d'avoir des produits de loterie en libre-service et si ses prévisions de revenus sont raisonnables.

RECOMMANDATION 7

Pour que la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) atteigne ses objectifs de rendement en matière de produits de loterie, elle devrait mettre en oeuvre un plan visant à réduire l'âge moyen de sa clientèle :

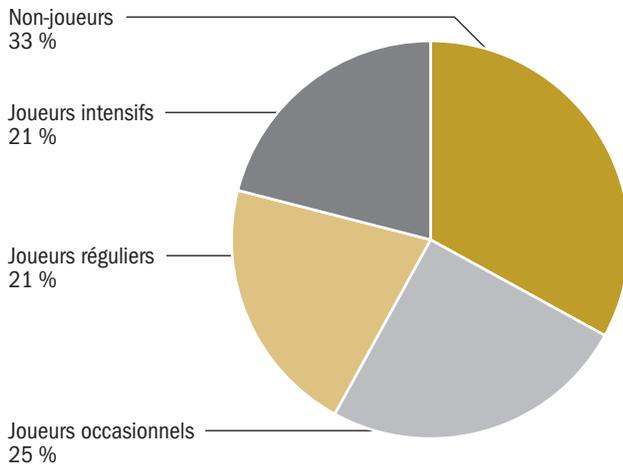
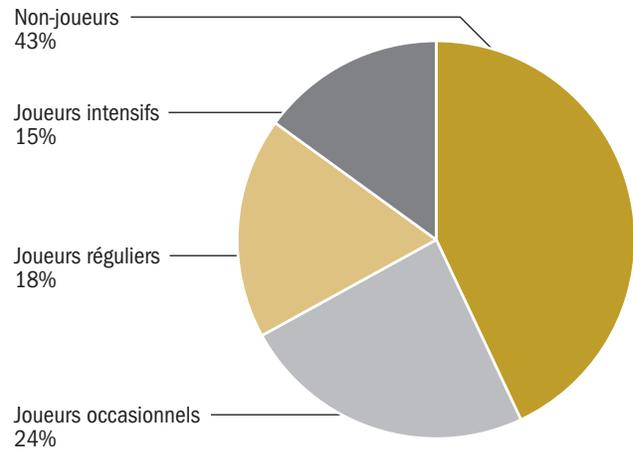
- en menant une étude pour évaluer le niveau d'intérêt pour les produits de loterie en libre-service et le caractère raisonnable des projections d'OLG quant à leurs répercussions sur les recettes;
- en introduisant des produits de loterie destinés à des groupes démographiques plus jeunes admissibles aux loteries;
- en faisant la promotion croisée des produits de loterie avec les casinos sur Internet et les paris sportifs.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie la recommandation concernant la nécessité d'attirer de nouveaux segments de clientèle vers les jeux de loterie, y compris

Figure 15 : Fréquence de jeu des joueurs de loterie, 2012-2013 et 2021-2022

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

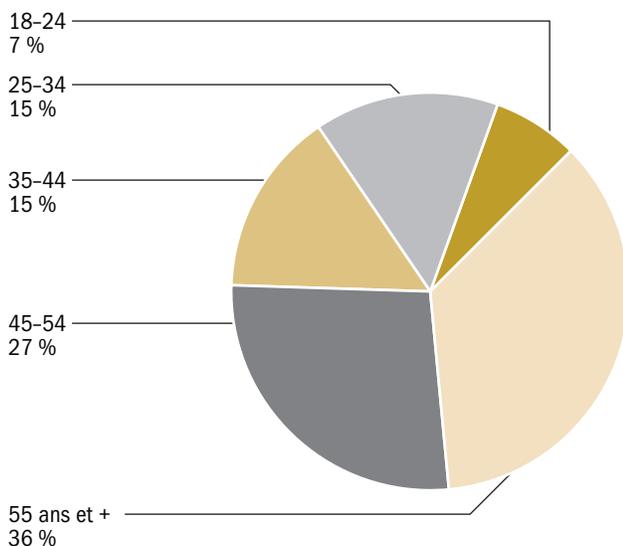
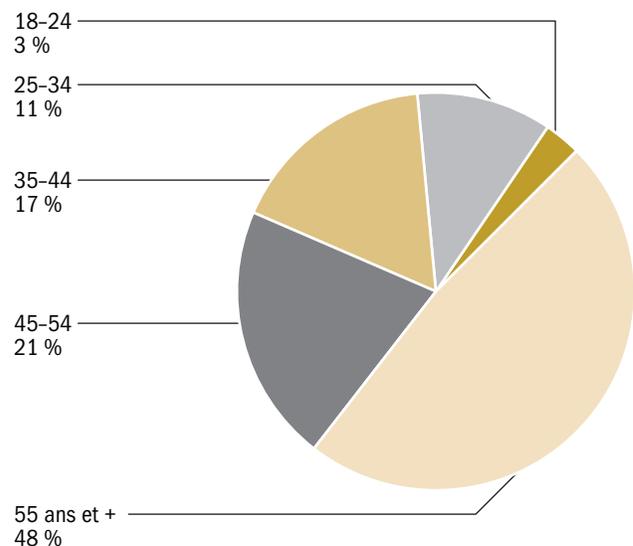
**Joueurs de loterie – fréquence de jeu (en %)
2012-2013****Joueurs de loterie – fréquence de jeu (en %)
2021-2022**

Catégorie	Définition
Joueurs intensifs	Achat de jeux de loterie une fois par semaine ou plus en moyenne
Joueurs réguliers	Achat de jeux de loterie une fois tous les 2 mois ou plus en moyenne (mais ne sont pas des joueurs intensifs)
Joueurs occasionnels	Achat de jeux de loterie 1 à 4 fois par année
Non-joueurs	Achat de jeux de loterie moins d'une fois par an ou jamais

Remarque : Ces données sont fondées sur un échantillon d'environ 3 600 personnes interrogées par année.

Figure 16 : Âge des joueurs de loterie, 2012-2013 et 2021-2022

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

**Âge des joueurs de loterie (en %)
2012-2013****Âge des joueurs de loterie (en %)
2021-2022**

la promotion croisée des produits de loterie et de jeux sur Internet. Le secteur d'activité des loteries investit dans la recherche et l'analyse afin d'identifier la prochaine génération de joueurs et leurs intérêts en matière de jeux.

L'entreprise compte un certain nombre d'initiatives de produits et de marketing en cours d'élaboration et a l'intention de présenter son plan de loterie triennal – qui met l'accent sur l'acquisition de nouveaux publics, l'excellence opérationnelle et l'utilisation de la technologie pour améliorer l'expérience globale du client – au conseil d'administration au début de l'année 2023. Ce plan comprendra des objectifs, des cibles de rendement et des mesures clés.

OLG entreprend un projet pilote de terminal libre-service dès novembre 2023 et utilisera ces données pour harmoniser les projections au cours du prochain cycle budgétaire. Le déploiement des terminaux se fera par étapes et comprendra un projet pilote visant à recueillir des enseignements afin d'optimiser les emplacements sélectionnés sur la base du profilage démographique des magasins étudiés, qui fournit des indications supplémentaires sur la demande. Après une période de stabilisation consécutive au déploiement des terminaux, des seuils de rendement seront fixés pour redéployer les terminaux dont le rendement est insuffisant.

4.3.2 Les consommateurs peuvent acheter des billets à gratter, alors que les plus gros prix ont déjà été réclamés

D'avril 2018 à juin 2022, environ 88 % de tous les billets à gratter instantanés imprimés ont été vendus, pour des ventes nettes s'élevant à environ 6,4 milliards de dollars. Nous avons constaté qu'OLG ne veille pas à informer les Ontariens de la disponibilité ou de l'indisponibilité des premiers prix de billets à gratter instantanés au moment de l'achat de paquets ouverts de billets à gratter (un paquet comprend environ 10 billets à gratter). Des recherches antérieures sur les consommateurs menées par OLG ont montré qu'un prix de 100 000 \$ ou plus était considéré par

le public comme pouvant changer la vie. De plus, les consommateurs étaient moins susceptibles d'acheter des billets à gratter une fois que les plus gros prix avaient été réclamés.

OLG a mis en place un processus pour inciter les détaillants à retirer tous les billets à gratter instantanés restants une fois que les plus gros prix pour un jeu précis avaient été réclamés. Ainsi, OLG envoie des courriels internes qui déclenchent des avis aux détaillants et envoie des avis sur les terminaux de loterie pendant trois jours consécutifs pour le rappeler aux détaillants. De plus, OLG retire toute publicité pour ce jeu de billets à gratter et demande au fabricant de récupérer les billets restants auprès des détaillants. Le fabricant rapproche ensuite les billets retournés à la liste principale et relève les écarts avant de les détruire. Ce processus de rapprochement peut prendre jusqu'à six mois.

Rien n'empêche les détaillants de continuer à vendre des paquets ouverts de billets à gratter après qu'OLG a envoyé les avis. Les clients qui achètent des billets peuvent ne pas être conscients que les principaux prix ne sont pas offerts, bien qu'ils puissent gagner d'autres prix. OLG a confirmé que tous les billets vendus après l'appel de fin de commercialisation seront quand même honorés s'ils s'avèrent gagnants, jusqu'à la date d'expiration du billet.

À l'heure actuelle, OLG affiche publiquement sur son site Web le nombre de prix par jeu de billets à gratter instantanés ainsi que le nombre de prix non réclamés.

RECOMMANDATION 8

Pour éviter que les consommateurs qui ne savent pas que les prix les plus importants ont été gagnés continuent d'acheter des billets à gratter, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- mettre en oeuvre un processus de suivi plus strict des billets à gratter en exigeant des codes à barres que les détaillants doivent balayer aux fins de suivi des stocks;
- désactiver les codes à barres une fois que les prix les plus importants ont été gagnés pour empêcher la vente des billets restants.

RÉPONSE D'OLG

OLG accepte la recommandation et examinera les pratiques actuelles de désactivation des billets pour cerner les possibilités d'amélioration. À court terme, nous nous concentrerons sur le renforcement de la formation des détaillants concernant le processus. Nous y parviendrons avec le soutien de notre réseau de vente au détail, mais aussi par une communication améliorée.

OLG explorera les options et réalisera une analyse de rentabilité pour étendre la gestion centralisée des stocks, y compris la gestion systématique des activations de billets uniques. OLG veillera à l'application des sanctions imposées au détaillant s'il ne respecte pas son obligation de retirer les billets instantanés lorsqu'on lui en donne l'instruction.

4.3.3 Les détaillants de loterie qui vendent des produits de loterie continuent de gagner des prix importants

Selon la politique d'OLG, les employés d'OLG, le conseil d'administration, les consultants d'OLG et les employés de la CAJO (y compris le Bureau des enquêtes et de l'application des lois de la Police provinciale) sont considérés comme des parties apparentées qui ne sont pas autorisées à jouer aux jeux de loterie et à remporter des prix en Ontario.

Les propriétaires des points de vente au détail d'OLG et leurs employés qui manipulent des billets de loterie sont considérés comme des parties apparentées et des initiés; ils ne sont par conséquent pas autorisés à jouer sur leur propre lieu de travail, mais peuvent participer dans d'autres magasins ou sur le site Web d'OLG. Du 1^{er} avril 2017 au 31 décembre 2021, 202 employés qui vendent des produits de loterie ont remporté des prix de 10 000 \$ ou plus, totalisant 19,2 millions de dollars. Au cours de cette période, les détaillants de billets de loterie représentaient 1,0 % de la population admissible de l'Ontario, mais ont réclamé 1,4 % des gains de loterie de plus de 1 000 \$. Cela signifie que les détaillants de loterie qui vendent des billets de loterie ont gagné à un taux de 40 %

supérieur à celui de la population générale admissible de 18 ans ou plus. OLG a fait savoir qu'elle vérifiait que les billets encaissés n'étaient pas des billets à gratter remis directement à ce détaillant pour la vente et qu'ils avaient été achetés à un autre endroit.

RECOMMANDATION 9

Afin de protéger l'intégrité de ses produits de loterie, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- surveiller régulièrement la fréquence et le montant des parts de prix des initiés (y compris les détaillants) par rapport au grand public;
- revoir ses contrôles concernant les gains des détaillants de la loterie OLG et prendre des mesures correctives.

RÉPONSE D'OLG

OLG convient qu'il est primordial d'assurer l'intégrité de ses jeux. Notre programme d'initiés dispose de mécanismes de contrôle stricts pour repérer les réclamations de prix par des joueurs admissibles qu'il considère comme des « initiés » et mener une enquête avant le paiement de tout prix.

Nous nous sommes engagés à mieux comprendre la relation que les détaillants entretiennent avec nos jeux et, à cet effet, nous commanderons une étude pour examiner les habitudes, la fréquence et les préférences de jeu afin de mieux interpréter nos données de réclamation de prix en ce qui concerne ce sous-ensemble de gagnants.

OLG compte sur ses partenaires détaillants pour sensibiliser les clients et accroître les ventes de ses jeux de loterie. OLG entreprendra un examen pour évaluer l'efficacité des contrôles en place propres à la participation des détaillants et aux réclamations de prix dans l'environnement actuel et s'efforcera de les renforcer, au besoin.

4.4 Services internes

4.4.1 OLG utilise des recommandations fondées sur des comparaisons injustifiées pour déterminer les niveaux de dotation en personnel

L'un des objectifs de la sélection des exploitants de casinos privés était de confier les activités quotidiennes des établissements de jeu aux exploitants et de réduire les coûts directs en personnel dans toutes les divisions d'OLG. Lorsque les exploitants privés ont commencé à exploiter les casinos de l'Ontario en 2016, le nombre d'employés d'OLG a diminué considérablement, car le personnel des casinos exploités par OLG a été transféré à ces exploitants. Comme le montre le **figure 17**, le nombre d'employés d'OLG affectés aux jeux de casino a diminué de 99 % entre 2011-2012 et 2021-2022.

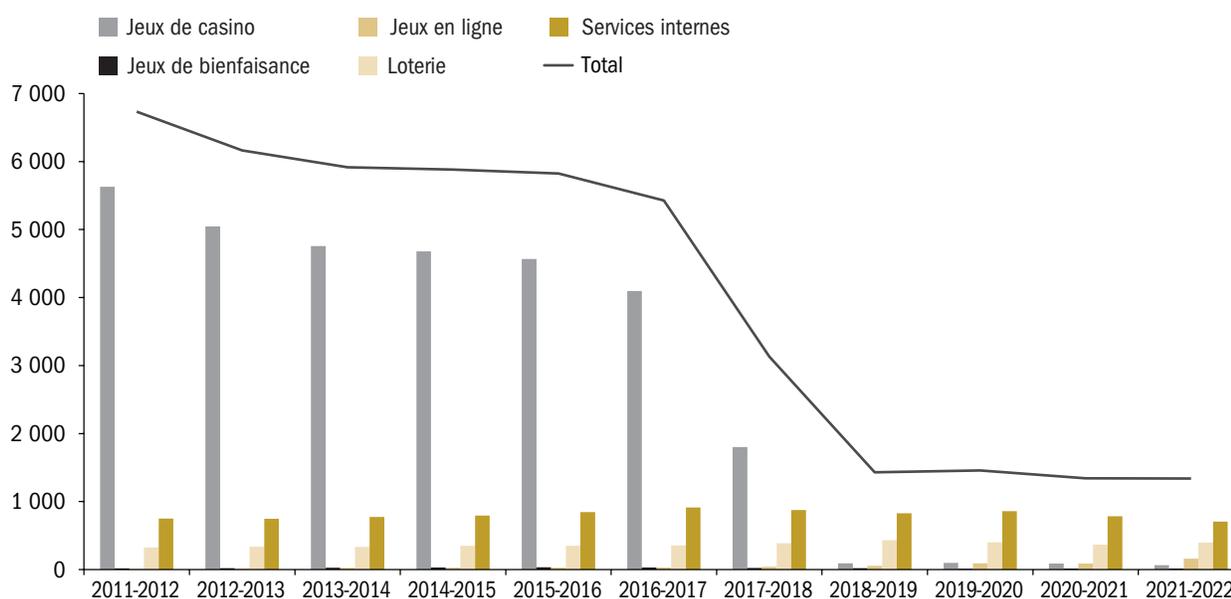
En juin 2021, la direction d'OLG a retenu les services d'un consultant externe pour effectuer une évaluation de la capacité et prévoir la main-d'oeuvre future optimale, et la taille de ses équipes la mieux adaptée, pour réaliser sa stratégie d'affaires. Le consultant a analysé la demande et l'offre de talents au regard d'indicateurs pertinents afin de cerner les lacunes dans les compétences et le surplus de

personnel, à l'aide de données comparatives et de perspectives du marché relatives aux différentes unités d'affaires d'OLG. Les données examinées comprenaient les coûts, les équivalents temps plein (ETP) et la productivité.

À partir du nombre d'employés d'OLG en 2021, le consultant a conclu dans son évaluation de la capacité qu'OLG comptait un nombre inférieur d'ETP par tranche de 1 milliard de dollars de revenus par rapport aux données de référence de l'industrie. Le rapport recommandait qu'OLG embauche 558 ETP supplémentaires d'ici 2023 pour tenir compte de la perte de 393 ETP, soit une augmentation nette de 165 ETP. Nous avons toutefois constaté que la moyenne de l'industrie utilisée dans l'évaluation ne constitue pas une base de comparaison appropriée, car elle comprend les données d'autres organismes provinciaux de jeux comme Loto-Québec et Loto Atlantique, qui exploitent leurs propres casinos. Le nombre raisonnable d'ETP pour leurs activités serait beaucoup plus élevé en comparaison. Selon OLG, l'évaluation s'est appuyée sur les revenus historiques pour sélectionner les organisations utilisées pour les données de référence de l'industrie, car la taille d'une

Figure 17 : Dotation en personnel d'OLG par secteur d'activité, de 2011-2012 à 2021-2022

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



Remarque : Fondé sur les employés équivalents temps plein (ETP).

organisation est révélatrice de son modèle opérationnel et de ses besoins en personnel.

Selon OLG, dans le cadre de l'examen des options présentées par le consultant externe, une option a été choisie selon qu'OLG participait directement ou non à l'exploitation et selon l'importance de l'exploitation en matière de génération de revenus. Par exemple, l'effectif a été augmenté sur Internet et dans les loteries en raison de leur composante opérationnelle lourde et des exigences correspondantes en matière de technologies de l'information (TI). Le service des ressources humaines d'OLG a utilisé ce document à des fins de planification, ce qui a permis d'établir les ETP et les effectifs utilisés dans le processus budgétaire. Le consultant externe a suggéré une hausse d'environ 160 ETP, soit de 1 340 au 31 mars 2022 à environ 1 500 ETP. Selon OLG, elle compte utiliser ce chiffre comme référence pour son processus budgétaire de 2024.

4.4.2 OLG ne fait pas le suivi de l'utilisation ni de l'efficacité de ses effectifs

Bien qu'OLG ait mis en place des plans de rendement pour ses employés, elle ne fait pas le suivi de l'efficacité des employés ni des mesures d'utilisation en dehors de ses principaux secteurs opérationnels, soit son centre d'appels (temps moyen par appel), son centre de distribution (colis par heure) et son centre de prix (dossiers fermés par heure). En 2021-2022, le ministère des Finances a demandé à OLG de cerner les gains d'efficacité dans son milieu de travail. En mars 2022, OLG comptait environ 1340 employés (dont seulement 400 travaillent dans les principaux secteurs opérationnels). En 2021-2022, OLG a dépensé 243 millions de dollars en frais en personnel, dont 176 millions de dollars en salaires et avantages sociaux, et 67 millions de dollars pour rembourser les frais en personnel à l'exploitant du casino de Windsor. Comme les niveaux de dotation sont déterminés en fonction des besoins de chaque projet, OLG n'est pas en mesure de déterminer si tous les employés sont pleinement utilisés et productifs dans tous les cas.

Sans connaître la charge de travail ni l'utilisation des employés, il est difficile pour la direction de cerner les gains d'efficacité et les défaillances sur son lieu de travail.

RECOMMANDATION 10

Afin d'utiliser ses ressources de manière efficace, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- déterminer si le nombre de ses effectifs est raisonnable par rapport aux responsabilités et au mandat actuels d'OLG;
- suivre et surveiller l'utilisation et l'efficacité de l'ensemble des employés.

RÉPONSE D'OLG

OLG s'engage à bâtir une organisation axée sur le rendement. OLG surveillera ses niveaux de dotation à mesure que les mandats et les projets changeront et s'adaptera en conséquence pour assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources humaines. Le décompte des ETP continuera à être soumis au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire annuel, et la société surveillera et gèrera ses effectifs sur la base de cette approbation annuelle.

En ce qui concerne la productivité des employés, chaque membre de l'équipe d'OLG disposera d'un plan de rendement complet comportant des indicateurs de rendement clés et des mesures d'efficacité en fonction desquels son rendement sera évalué.

4.5 Rapports publics

4.5.1 Les mesures du rendement publiées par OLG sont incomplètes

OLG a passé en revue les indicateurs de rendement de son plan stratégique intégré (GameON) et les a approuvés en 2021-2022 (voir l'**annexe 9**). Bien que les nouvelles mesures du rendement interne permettent de suivre le bénéfice net pour la province,

la satisfaction de la clientèle, les relations avec les exploitants de casinos et la santé mentale des joueurs en regard du jeu responsable, OLG ne mesure pas et ne rend pas compte publiquement de ses progrès en matière de jeu responsable, de croissance de l'emploi, de dépenses en immobilisations par région et site de jeu, d'intégrité de ses activités de jeu et de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et n'en rend pas compte.

Nous avons constaté que la British Columbia Lottery Corporation a mis en place des mesures de rendement relatives aux activités criminelles potentielles, au jeu responsable (pourcentage de joueurs jugés comme étant à risque élevé de jeu pathologique) et à la confiance du public dans l'intégrité de ses jeux. Nous avons également constaté que Loto-Québec fait état de l'utilisation par les clients des outils et services de jeu responsable.

Dans le cadre de sa privatisation des activités des casinos à compter de 2012, OLG prévoyait des investissements privés de 3 milliards de dollars, la création de 2 300 nouveaux emplois dans les loteries et les jeux et 1,3 milliard de dollars en bénéfices nets additionnels pour atteindre 3 milliards de dollars dans l'ensemble de la province d'ici 2017-2018. En 2019-2020, OLG avait réalisé un bénéfice net de 2,3 milliards de dollars pour la province et 600 millions (46 %) du 1,3 milliard projeté initialement en 2012. Outre la déclaration du bénéfice net à la province, OLG n'a pas rendu compte publiquement de l'ensemble des investissements privés en immobilisations dans son dernier rapport annuel et ne mesure pas les progrès des investissements en immobilisations par rapport aux projections des plans d'immobilisations des exploitants de casinos par région de jeu ou aux objectifs de privatisation d'OLG en matière d'investissements en immobilisations. De même, OLG ne rend pas compte publiquement de la croissance ou du déclin des effectifs par rapport aux projections de croissance de l'emploi par région de jeu.

OLG est tenue de mettre à jour son plan d'activités et d'en rendre compte publiquement chaque année. OLG a produit des plans d'activités annuels pour 2020-2021, 2021-2022 et 2022-2023.

RECOMMANDATION 11

Afin de surveiller efficacement son rendement au regard de son mandat et d'informer le public de son efficacité et des répercussions de la privatisation des activités des casinos, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- élaborer des indicateurs de rendement significatifs pour tous les objectifs clés (y compris l'intégrité du jeu et la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité);
- fixer des cibles raisonnables pour tous les objectifs clés afin de comparer les résultats réels;
- rendre compte publiquement des résultats.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie la recommandation de la vérificatrice générale selon laquelle il est important de mesurer le rendement et d'en rendre compte.

OLG a officialisé les mesures de rendement et les rapports, qui sont largement communiqués dans toute l'organisation. Le conseil d'administration d'OLG est régulièrement informé des objectifs stratégiques et du rendement d'OLG. OLG réexaminera ses mesures et cibles de rendement ainsi que leur divulgation pour l'an prochain.

RECOMMANDATION 12

Afin de démontrer l'incidence du plan de modernisation (privatisation) de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) sur sa situation financière, celle-ci devrait résumer et déclarer publiquement les autres retombées financières de la privatisation sur la province.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie la recommandation et mettra en œuvre des rapports améliorés sur les avantages de la modernisation.

4.5.2 Les nouveaux états financiers d'OLG sont moins transparents au sujet des frais des exploitants de casinos

Avant 2021-2022, dans les états financiers vérifiés d'OLG, les revenus bruts tirés des jeux de casino étaient indiqués séparément avant toute déduction des frais des exploitants de casinos. Les contribuables de l'Ontario étaient ainsi informés des revenus engrangés et des fonds qui étaient versés chaque année aux exploitants de casinos privés. Toutefois, à compter des états financiers de 2021-2022, les recettes tirées des jeux de casino étaient présentées nettes de tous les frais des exploitants. La nouvelle présentation des états financiers indique le montant versé chaque année aux exploitants de casinos. Ces renseignements doivent être inclus dans les états financiers consolidés de la province. Bien que cette information soit présentée dans la section Commentaires de la direction du rapport annuel, elle ne figure pas dans les états financiers vérifiés.

RECOMMANDATION 13

Afin d'informer les contribuables de l'Ontario des frais versés aux exploitants privés, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait présenter, dans ses états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023 et à l'avenir, les recettes brutes générées par les jeux de casino avant déduction des frais aux exploitants de casinos privés, présentés séparément dans les charges de l'état consolidé du résultat étendu.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie l'objectif de transparence financière dans ses divulgations publiques, y compris les paiements versés aux exploitants de casinos, qui gèrent les activités quotidiennes des sites de jeux non virtuels. OLG divulguera le produit de la loterie et des jeux (qui représente le revenu brut tiré des jeux) moins les frais du fournisseur de services (qui sont les frais de l'exploitant de casino privé) pour calculer les recettes tirées des jeux.

4.5.3 OLG n'impute pas tous ses frais généraux à ses principaux secteurs d'activité

Nous avons constaté qu'OLG n'imputait pas ses frais généraux à ses trois secteurs d'activité dans le calcul du bénéfice net pour la province. Si l'intégralité des frais n'est pas imputée à chaque secteur d'activité, le bénéfice net de chaque secteur d'activité pour la province est probablement surestimé. Nous avons demandé à la direction d'OLG d'imputer les frais généraux aux divers secteurs d'activité pour les cinq derniers exercices, mais celle-ci nous a répondu qu'elle n'était pas en mesure de le faire pour le moment. Il est également plus difficile de comparer le rendement net des jeux en ligne d'OLG pour la province à celui des exploitants de jeux électroniques. Dans les états financiers de 2021-2022, 455 millions de dollars de frais généraux n'ont pas été imputés aux secteurs d'activité pour permettre une évaluation de la rentabilité par secteur d'activité.

RECOMMANDATION 14

Afin d'informer avec exactitude les contribuables de l'Ontario du bénéfice net réalisé par les secteurs d'activité de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) pour la province, celle-ci devrait, dans ses états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023 et à l'avenir, faire état d'une affectation de tous les frais généraux à ses trois secteurs d'activité aux fins du calcul du bénéfice net pour la province.

RÉPONSE D'OLG

OLG examinera cette recommandation et envisagera la meilleure approche de mise en œuvre.

4.6 Jeu responsable

4.6.1 Les outils de jeu responsable d'OLG ne sont pas utilisés par les joueurs en ligne

Le nombre de clients des jeux en ligne d'OLG est passé de 31 000 joueurs mensuels en moyenne en 2017-2018 à près de 257 000 en 2021-2022. La popularité des jeux

en ligne a bondi pendant la pandémie de COVID-19 au moment de la fermeture des casinos.

Contrairement aux jeux non virtuels, pour lesquels le personnel des casinos interagit avec les clients en personne, le personnel d'OLG ne peut reconnaître les symptômes du jeu pathologique en ligne pour pouvoir offrir à ces personnes l'aide appropriée.

OLG informe les joueurs par courriel des options de restriction et d'autres contenus sur le jeu responsable disponibles sur son site Web, OLG.ca. Toutefois, ces outils sont facultatifs et rien n'oblige les joueurs à fixer des limites à leur jeu. Malgré l'augmentation importante du nombre de joueurs sur Internet depuis 2019-2020, les nouveaux joueurs n'utilisent généralement pas les options de restriction disponibles. Le pourcentage de joueurs actifs utilisant l'outil des limites de perte des casinos est passé de 33 % en juin 2017 à seulement 11 % en juin 2022.

OLG utilise BetBuddy, une plateforme d'analyse du jeu responsable qui identifie et gère les modèles comportementaux de jeu à risque, pour effectuer des analyses du risque pour OLG.ca. BetBuddy attribue des catégories de risque aux joueurs en ligne en fonction de leurs habitudes de jeu et des résultats de leurs tests d'autoévaluation et en utilisant un algorithme prédictif du risque de jeu pathologique. La plateforme effectue une analyse quotidienne des joueurs individuels et attribue des catégories de risque, fournit à OLG des cotes de risque sur les joueurs et personnalise les réponses des programmes de jeu responsable pour chaque joueur. En août 2021, OLG a élargi son utilisation des cotes en mettant à l'essai l'envoi direct de messages sur le jeu responsable aux joueurs de casinos en ligne à risque élevé. Selon OLG, 14 joueurs sur 444 (3,2 %) ayant reçu un message de jeu responsable ont fixé une limite de perte au casino dans un délai de 28 jours.

Les joueurs peuvent également fixer des limites sur leur compte OLG.ca, notamment sur les dépôts, le temps de jeu, les pertes de casino, les dépenses de casino, les achats de billets de loterie et les paris sportifs. OLG informe les joueurs par voie électronique lorsqu'ils s'approchent de leurs limites et verrouille leur compte une fois ces limites atteintes. La limite de

temps de jeu est la seule exception. Les joueurs peuvent continuer de jouer après avoir atteint cette limite, mais ils reçoivent une notification sur le temps de dépassement.

Selon OLG, une limite de temps qui stoppe net le jeu, comme contraindre un joueur à s'interrompre au milieu d'un jeu ou avant la fin d'une partie bonus, peut avoir des répercussions négatives et imprévues sur le joueur et sur l'équité du jeu. Selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CTSM), limiter le temps de jeu et prévoir une période de réflexion pendant laquelle le joueur ne peut pas se connecter à son compte est l'une des meilleures mesures permettant de prévenir le jeu compulsif.

4.6.2 Il existe des lacunes dans l'offre d'outils de jeu responsable dans les salles de jeux de bienfaisance

Même si notre audit ne portait pas sur les activités de jeux de bienfaisance d'OLG (salles de bingo), nous avons constaté que le programme d'autoexclusion d'OLG n'était pas intégré aux jeux de bienfaisance. Les joueurs à risque qui s'excluent eux-mêmes des casinos et des jeux en ligne pourraient quand même jouer dans des salles de bingo.

OLG a récemment mis en place des appareils de jeu électroniques pour les jeux de bienfaisance qui ressemblent aux machines à sous et se comportent comme telles. Selon OLG, ces machines ne sont pas considérées comme des machines à sous, car leur algorithme de paiement utilise des calculs de bingo et non un générateur de nombres aléatoires comme le fait une machine à sous. Nous avons toutefois constaté que les clients considéraient ces appareils comme des machines à sous, ce qui favoriserait d'autant plus le jeu compulsif. Lors de nos échanges, le CTSM nous a dit être fermement persuadé que des contrôles du jeu responsable similaires devraient s'appliquer aux systèmes de jeux de bienfaisance électroniques. Selon lui, les machines de bingo électronique permettent à un joueur de jouer des mains illimitées et présentent un risque de perte d'argent plus élevé.

4.6.3 L'indice de santé des joueurs fait état d'une augmentation du risque de jeu compulsif pendant la pandémie

Comme le montre la **figure 18**, le financement d'OLG pour les programmes de jeu responsable a diminué considérablement, passant de 20 millions de dollars en 2016-2017 à seulement 7 millions de dollars en 2021-2022. OLG utilise l'indice de santé des joueurs, un outil fondé sur des sondages, pour mesurer la santé des joueurs actifs de chaque secteur d'activité du point de vue du jeu compulsif. Cet indice est une estimation du pourcentage de joueurs d'OLG qui ne présentent pas un risque grave ou élevé de jeu compulsif pour la période visée par l'enquête.

OLG mesure l'indice de santé des joueurs par secteur d'activité en fonction des réponses aux questions de présélection validées scientifiquement et aux sondages d'un échantillon de ses clients. Il ne tient pas à jour les données par site et par région de jeu. Selon l'indice de santé pour les joueurs en ligne, les joueurs sur Internet d'OLG considérés comme présentant un risque grave ou élevé de jeu compulsif sont passés de 11,5 % en 2019-2020 à 13,4 % en 2021-2022. En ce qui concerne les jeux en ligne, OLG

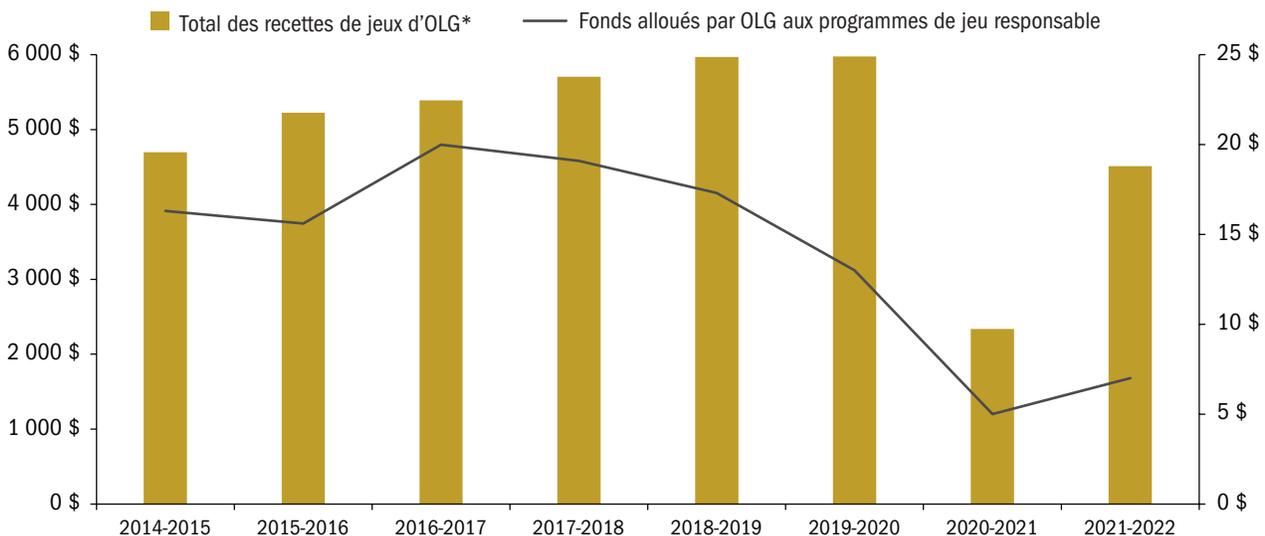
a fixé à 20 % la proportion de joueurs considérés à risque grave ou élevé de jeu compulsif pour 2022-2023, malgré les résultats réels de 13,4 % en 2021-2022.

Selon une étude publiée par le Responsible Gambling Council en mars 2022, 32 % des parieurs en ligne en avril 2020 et en août 2020 (première et deuxième vagues de la pandémie de COVID-19) et 45 % des parieurs en ligne en décembre 2020 (troisième vague de la pandémie de COVID-19) ont déclaré jouer en ligne en raison des restrictions liées à la COVID-19. L'étude a également souligné que les personnes présentant un risque élevé de jeu pathologique étaient plus susceptibles de jouer en ligne. La prévalence du jeu à risque élevé chez les parieurs en ligne a doublé, passant de 12 % en août 2020 à 24 % en décembre 2020.

Nous avons également constaté que l'indice de santé des joueurs pour les jeux non virtuels (casino et jeux de bienfaisance) s'est considérablement détérioré. Pour les jeux de casino, le pourcentage de joueurs considérés comme présentant un risque grave ou élevé de jeu pathologique est passé de 5,5 % en 2018-2019 à 16,7 % en 2021-2022. De même, pour les jeux de bienfaisance, le pourcentage est passé de 17,5 % en 2018-2019 à 29,6 % en 2021-2022.

Figure 18 : Total des recettes tirées du jeu et financement des programmes de jeu responsable, de 2014-2015 à 2021-2022 (en millions de dollars)

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* Comprend les recettes tirées des jeux de casino, des jeux de bienfaisance, des jeux en ligne et des loteries (après déduction des prix de loterie) et avant déduction des frais des fournisseurs de services.

Selon OLG, [traduction] « ces fluctuations de l'indice de santé des joueurs de casino et de jeux de bienfaisance peuvent s'expliquer en partie par l'évolution des bases de joueurs et par l'impact de la pandémie de COVID-19, période durant laquelle le déclin des joueurs occasionnels dans les sites de jeux non virtuels a donné lieu à une base de joueurs plus régulière, ce qui explique probablement la baisse de l'indice de santé des joueurs ».

RECOMMANDATION 15

Afin de traiter et de réduire efficacement les problèmes de jeu pathologique, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- intégrer des programmes d'autoexclusion dans tous les produits d'OLG, y compris les jeux de bienfaisance;
- encourager l'utilisation d'outils de restriction pour les joueurs présentant un risque élevé de jeu pathologique et surveiller l'utilisation de tels outils.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie la recommandation d'encourager l'utilisation d'outils d'établissement de limites pour les joueurs. L'utilisation des outils contribuera à l'indice de santé des joueurs, qui affiche déjà des résultats positifs depuis avril 2022. En outre, OLG est d'accord avec l'objectif de faciliter l'adoption et l'intégration de l'autoexclusion dans tous les secteurs d'activité d'OLG. OLG examinera et déterminera la meilleure approche pour mieux intégrer l'autoexclusion dans les chaînes de casino et les jeux de bienfaisance et sur OLG.ca.

4.6.4 Les efforts d'OLG pour empêcher les personnes figurant sur les listes d'autoexclusion de jouer ne sont pas coordonnés entre les plateformes et les sites de jeux électroniques

OLG offre un programme de jeu responsable, rebaptisé MyPlayBreak, pour permettre aux personnes de s'inscrire à une liste d'autoexclusion et de s'exclure

des sites de jeux de casino, de jeux de bienfaisance ou de jeux en ligne. Les joueurs qui s'autoexcluent d'un site de jeu de casino sont automatiquement exclus de tous les autres sites de jeu de casino, ainsi que des plateformes de jeu en ligne d'OLG. Toutefois, les joueurs qui s'autoexcluent de la plateforme de jeux en ligne d'OLG ne sont pas automatiquement exclus des sites de jeux de casino. Ils peuvent également avoir accès à des plateformes de jeu en ligne administrées par des exploitants privés.

En août 2022, Jeux en ligne Ontario était en voie d'établir une plateforme centralisée d'autoexclusion pour tous les sites de jeux électroniques, y compris le site Web d'OLG. Toutefois, en novembre 2022, aucun échéancier n'avait été fixé pour l'achèvement du programme centralisé d'autoexclusion.

RECOMMANDATION 16

Afin d'aider les joueurs à risque, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait collaborer avec Jeux en ligne Ontario pour transmettre de l'information afin d'empêcher les personnes autoexclues du site OLG.ca et des sites des exploitants agréés par Jeux en ligne Ontario d'accéder aux activités de jeu sur chacun de ces deux sites.

RÉPONSE D'OLG

OLG est d'accord avec l'objectif d'établir un programme d'autoexclusion centralisé, administré par Jeux en ligne Ontario, qui permet d'empêcher les personnes autoexclues de jouer sur OLG.ca et sur tout autre site de jeu autorisé en Ontario. OLG contribuera activement à ce résultat en partageant les données et l'expertise appropriées d'autoexclusion avec Jeux en ligne Ontario et la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.

5.0 Blanchiment d'argent

5.1 Recyclage des produits de la criminalité

5.1.1 Le recyclage des produits de la criminalité demeure problématique dans les casinos de l'Ontario

Le blanchiment d'argent est le processus qui transforme l'argent « sale » (produit d'une activité criminelle) en argent « propre » pouvant être utilisé librement sans être associé à une quelconque activité criminelle. Les types courants d'activités de blanchiment d'argent dans les casinos sont décrits à la **figure 19**.

De 2017-2018 à 2019-2020 (dernière année complète avant la pandémie de COVID-19), les casinos ont soumis au total plus de 10 000 déclarations d'opérations douteuses (**annexe 10**). Les opérations douteuses sont des transactions effectuées par les

clients que les employés du casino ont raisonnablement lieu de soupçonner d'être liées au blanchiment d'argent ou au financement du terrorisme, par exemple lorsque les professions des clients ne justifient pas les montants misés. Comme le montre la **figure 20**, au cours de la même période de trois ans, les déclarations d'opérations douteuses de plus de 100 000 \$ ont plus que doublé, passant de 406 en 2017-2018 à 774 en 2019-2020.

En juillet 2022, la GRC de Hamilton-Niagara, avec l'aide de la Police provinciale au sein de la CAJO et du CANAFE, a déclaré avoir découvert un système sophistiqué de trafic de stupéfiants et de blanchiment d'argent qui a donné lieu à de multiples accusations impliquant plusieurs personnes. De grandes quantités de cannabis d'une valeur approximative de 24 282 112 \$ CA et de 1 029 020 \$ CA ont été saisies. L'enquête a commencé en 2017, lorsque la GRC a commencé à recueillir des renseignements sur un éventuel système de recyclage des produits de

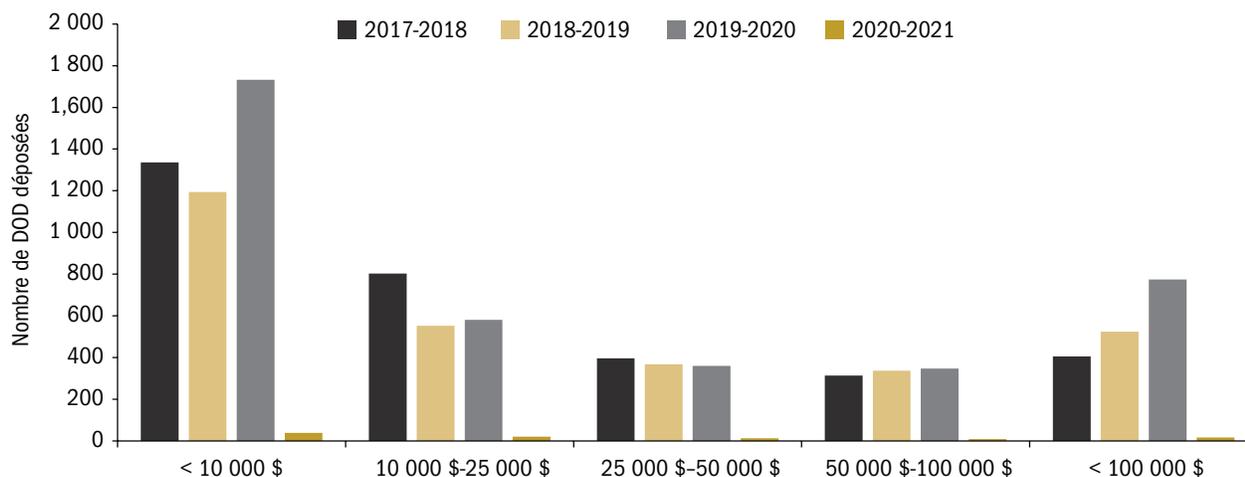
Figure 19 : Activités communes de blanchiment d'argent dans l'industrie du jeu

Sources des données : Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

Activité	Description
« Modèle de Vancouver »	Les gros parieurs ou les visiteurs VIP de casinos transfèrent des fonds à des syndicats du crime organisé en Chine. En échange, des groupes locaux du crime organisé leur remettent des fonds illicites ou de l'argent en espèces à parier à leur arrivée au Canada pour éviter d'avoir à transférer des fonds à l'étranger. Les groupes du crime organisé chinois et canadiens utilisent ce transfert de fonds comme paiement pour d'autres services illicites ou l'échange de drogues.
Prêts usuraires	Les usuriers utilisent les produits de la criminalité pour prêter de l'argent aux clients. Les clients peuvent recevoir l'ordre de rembourser le prêt (plus les intérêts) au moyen de jetons de jeu, qui seront échangés par les usuriers qui les présentent comme des « gains » dans les casinos, ou ils peuvent se faire ordonner de rembourser les fonds sous forme de traite bancaire ou par virement électronique.
Fraude	Une personne peut obtenir des traites bancaires illicites tirées des fonds du compte de la victime par vol d'identité. Le fraudeur utilise ces traites pour acheter des jetons de jeu. Les traites bancaires peuvent porter sur des sommes importantes (souvent plus de 100 000 \$), mais le fraudeur jouera habituellement à des jeux pendant une période minimale avant de tenter d'échanger les jetons contre de l'argent ou un chèque de casino.
Affinage de coupures	Un client met plusieurs billets, habituellement de petites coupures (de 5 \$ à 20 \$), dans une ou plusieurs machines à sous. Le client ne jouera que très peu, voire pas du tout, puis encaissera la somme des petites coupures en grosses coupures. Cette méthode est souvent associée au trafic de drogue.
Structure	Un client utilise plusieurs opérations pour maintenir chaque opération sous les seuils de déclaration du CANAFE afin qu'il n'ait pas à produire de pièces d'identité.
Crédit	Les clients admissibles peuvent demander une marge de crédit de casino et utiliser les fonds pour jouer, mais en jouant le moins possible. La marge de crédit du casino est ensuite remboursée au moyen du produit de la criminalité.

Figure 20 : Déclarations d'opérations douteuses (DOD) par nombre et valeur, de 2017-2018 à 2020-2021

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



la criminalité qui sévissait en Ontario, notamment dans les casinos des régions du GT et de Niagara (principalement les casinos Woodbine et Fallsview). À la suite de l'enquête, on a découvert que plus de 3 millions de dollars avaient été blanchis à la suite de la vente illégale de plus de 8 000 livres de cannabis.

OLG n'a eu vent de l'enquête qu'en mars 2021 lorsque la Police provinciale l'a informée que neuf individus faisaient l'objet d'une enquête sur des allégations de recyclage des produits de la criminalité dans les casinos ontariens. D'après les renseignements fournis, OLG a immédiatement émis des avis d'intrusion contre sept des neuf personnes (l'une d'elles n'avait pas d'antécédents en matière de casino, une autre avait déjà reçu un avis d'intrusion). Quatre des neuf individus, bien qu'ils n'aient pas été inculpés, avaient un profil de joueur important avec des rachats au comptant et des paiements par chèque après un jeu limité, ce qui est un signe d'activité suspecte. Entre janvier 2012 et mars 2021, les montants des transactions de ces quatre joueurs faisaient état de rachats cumulatifs au comptant variant d'environ 1,5 million de dollars à 12 millions de dollars.

OLG a effectué ces analyses après que la Police provinciale lui a fait part des accusations portées contre ces joueurs. À la suite de son examen, OLG a adressé des avis d'intrusion à 32 autres personnes qui se sont avérées être en lien avec les personnes accusées, ayant acheté ou échangé des jetons pour les suspects. OLG

a analysé les déclarations d'opérations douteuses concernant deux des personnes accusées et a identifié des individus ayant eu des interactions avec les personnes accusées ainsi que des opérations de casino déclarées par le CANAFE par le passé. OLG a utilisé cette information pour émettre des avis d'intrusion contre ces personnes.

Des avis d'intrusion sont émis lorsqu'on suspecte un client de présenter un risque important de fraude, de blanchiment d'argent ou de criminalité financière pour OLG. Un avis d'intrusion d'OLG interdit aux personnes concernées de fréquenter ses casinos ou ses centres de jeux de bienfaisance et de jouer sur sa plateforme de jeux en ligne. Les renseignements sur les personnes qui ont reçu une ordonnance d'intrusion, comme le nom et la date de naissance, sont communiqués à tous les casinos. Le service de sécurité doit donc leur refuser l'entrée ou les enjoindre à sortir s'ils se trouvent sur un site de jeu. OLG n'a pas effectué d'autres examens des casinos qui ont été identifiés dans le cadre de l'enquête. Toutefois, la CAJO a entrepris un examen et, en novembre 2022, son enquête n'était pas terminée.

Lors de nos discussions avec les membres du conseil d'administration d'OLG, nous avons déterminé que le blanchiment d'argent était l'un des sujets qui les préoccupaient le plus (« qui les empêchaient de dormir la nuit »).

Selon le Rapport de 2020 sur le crime organisé au Canada du Service canadien de renseignements

criminels, plus de 2 000 groupes du crime organisé sont actifs au Canada. Plus de la moitié d'entre eux exercent leurs activités dans plusieurs administrations canadiennes, et 30 % exercent également leurs activités à l'échelle internationale. Le rapport indiquait que, selon une étude menée auprès de 506 grands groupes criminels, l'Ontario comptait le plus grand nombre de groupes criminels actifs au Canada et, bien que 29 % de ces groupes soient vraisemblablement impliqués dans le blanchiment d'argent, la proportion réelle était probablement beaucoup plus élevée. Le rapport soulignait également que les groupes criminels pouvaient blanchir de l'argent par divers moyens, dont les jeux. Toutefois, les groupes criminels peuvent également avoir recours à des blanchisseurs d'argent professionnels, dont certains exercent des professions de confiance, comme des avocats, des comptables ou d'autres postes financiers ayant accès à des réseaux et à de l'information. Selon le rapport, entre 45 et 113 milliards de dollars sont blanchis chaque année au Canada.

5.1.2 Les casinos de l'Ontario ne vérifient pas la provenance des fonds des clients qui misent d'importantes sommes d'argent

Depuis juin 2021, le CANAFE exige que l'ensemble des entités financières, des courtiers et des casinos établissent raisonnablement la provenance des fonds pour les transactions uniques de plus de 100 000 \$ impliquant toutes les personnes politiquement exposées et les dirigeants d'organisations internationales. Selon le CANAFE, l'accès, l'influence et le contrôle dont jouissent ces personnes peuvent les rendre vulnérables à la corruption et en faire des cibles potentielles des criminels qui pourraient exploiter leur statut et les utiliser, sciemment ou non, pour blanchir de l'argent ou financer des activités terroristes. Le CANAFE exige que les exploitants de casinos repèrent les personnes politiquement exposées et les dirigeants d'organisations internationales à quatre étapes clés : lors de l'ouverture d'un compte ou des examens périodiques des titulaires de compte existants, en cas de détection d'un fait au sujet d'un titulaire de compte

existant, et lors du traitement des opérations de 100 000 \$ ou plus.

En réponse à l'exigence du CANAFE, en mai 2021, OLG a commencé à exiger des exploitants de casinos de l'Ontario qu'ils prennent des mesures raisonnables pour déterminer la provenance de leurs fonds pour tous les clients qui effectuent des opérations uniques de 100 000 \$ ou plus.

Bien que des mesures raisonnables doivent être prises pour déterminer la provenance des fonds, il n'est pas nécessaire d'obtenir une preuve ou un reçu de la provenance de ces fonds. Contrairement à l'Ontario, les casinos de la Colombie-Britannique sont tenus d'obtenir une preuve de la provenance des fonds pour les transactions en espèces et en équivalents de 10 000 \$ ou plus. En 2022, la commission Cullen de la Colombie-Britannique avait recommandé de faire passer le seuil de preuve de fonds dans les casinos de 10 000 \$ à 3 000 \$.

En janvier 2018, selon les rapports de Peter German sur le blanchiment d'argent en Colombie-Britannique, la province a commencé à exiger une preuve de la provenance des fonds de 10 000 \$ ou plus. La Commission de la Colombie-Britannique souligne qu'entre 2014 et la fin de 2019, le nombre de déclarations d'opérations douteuses a chuté de façon spectaculaire, passant d'un nombre record de 1 649 en 2016 à 222 en 2019. Les valeurs en dollars correspondantes de ces opérations douteuses ont aussi chuté de façon spectaculaire, passant de 195 millions de dollars en 2014 à 54 millions de dollars en 2019. La Commission a déclaré que cette baisse était attribuable soit à la nouvelle exigence de preuve de la provenance des fonds, soit à l'obligation de déclarer toutes les opérations en espèces supérieures à 10 000 \$.

Malgré ces améliorations, la Commission a constaté qu'il y avait eu une recrudescence du blanchiment d'argent pour les montants inférieurs à 10 000 \$, y compris des présentations suspectes, et que les clients des casinos de la C.-B. semblaient avoir délibérément évité d'atteindre le seuil de 10 000 \$ pour ne pas avoir à prouver la provenance des fonds ni à effectuer de déclaration au CANAFE.

Comme le montre la **figure 21**, de janvier 2017 à mars 2020, les déclarations d'opérations douteuses ont considérablement diminué en Colombie-Britannique, mais ont augmenté en Ontario. En effet, le nombre d'opérations douteuses de moins de 10 000 \$ a augmenté de 30 % en Ontario, passant de 1 336 en 2017-2018 à 1 732 en 2019-2020 (**figure 20**).

Les normes récentes de la CAJO en matière de jeu obligent les casinos à mettre en oeuvre des politiques de lutte contre le blanchiment d'argent

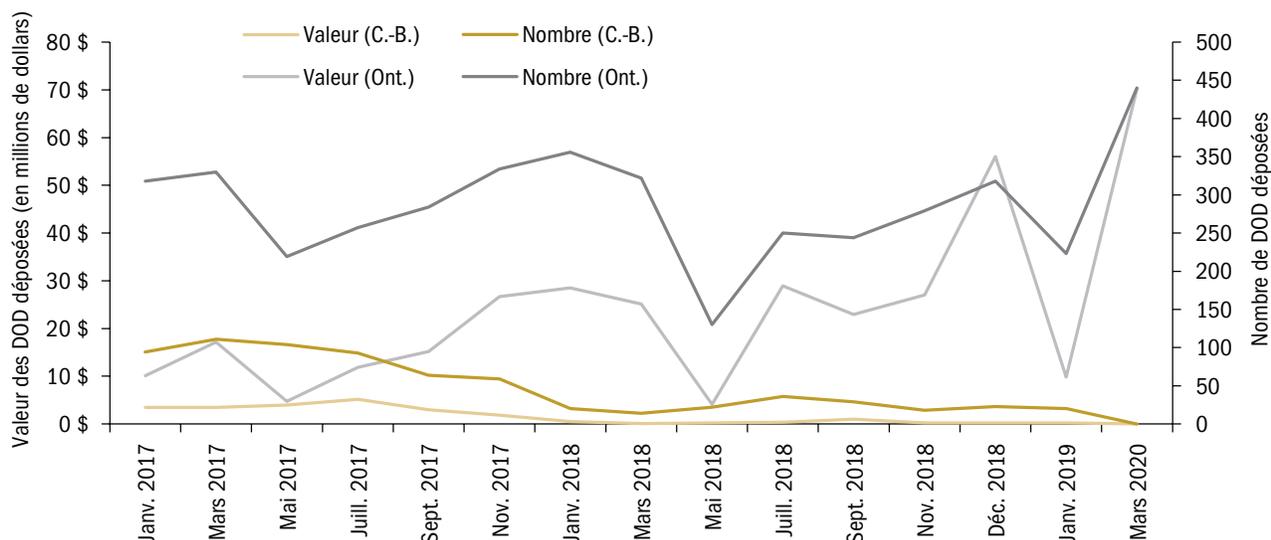
En juillet 2021, la CAJO a annoncé de nouvelles normes de jeu qui exigent que les casinos de l'Ontario demandent une pièce d'identité pour toute transaction unique (par exemple, obtenir de l'argent auprès du guichet des caisses, acheter ou encaisser des jetons, encaisser des coupons de machines à sous, etc.) de 3 000 \$ ou plus. Le casino doit noter le nom du client, son adresse personnelle, sa date de naissance, sa profession, la date à laquelle l'identité a été vérifiée, le numéro de la pièce d'identité et le type de document examiné. Les nouvelles normes exigent également que les casinos mettent en oeuvre des politiques, des procédures et des mesures de contrôle qui précisent les moments et les situations, en fonction de l'évaluation

du risque, dans lesquels l'exploitant vérifiera et corroborera raisonnablement la source de financement d'un client. Selon la CAJO, la corroboration verbale est acceptable et les clients ne sont pas tenus de fournir une preuve de la provenance de leurs fonds, à moins que l'exploitant ait des doutes sur les informations fournies, contrairement aux casinos de la Colombie-Britannique qui exigent une preuve. Les normes exigent également que les casinos mettent en oeuvre des procédures fondées sur le risque qui prévoient des mesures progressives pour traiter avec les clients dont le comportement laisse présumer des activités de blanchiment d'argent, y compris le refus d'opérations ou l'exclusion du client.

Toutefois, comme la nouvelle norme permet à chaque casino d'établir sa propre procédure fondée sur les risques pour corroborer la provenance des fonds, refuser une transaction ou exclure des clients, cela peut entraîner des incohérences entre les différents casinos. La CAJO nous a dit qu'elle n'avait pas l'intention d'être prescriptive et qu'elle voulait laisser à OLG et aux casinos le soin d'évaluer leurs propres risques. Selon la CAJO, cela n'empêche pas un casino ou OLG d'établir un seuil. La CAJO nous a dit qu'elle ne voyait pas de problème à ce que les exploitants de

Figure 21 : Nombre et valeur des déclarations d'opérations douteuses (DOD) déposées, Ontario et Colombie-Britannique, de janvier 2017 à mars 2020*

Source des données : British Columbia Lottery Corporation, Société des loteries et des jeux de l'Ontario



* La comparaison porte sur les mois où les données ont été mises à la disposition du public par la British Columbia Lottery Corporation.

jeux de hasard adoptent des approches différentes, tant que leurs contrôles internes permettent de prévenir adéquatement les activités illégales. À titre d'organisme de réglementation, nous sommes d'avis que le public pourrait s'attendre à ce que la CAJO établisse une norme prescriptive pour s'assurer que les exploitants de casinos du secteur privé sont cohérents et qu'OLG favorise également la cohérence en fournissant des directives aux exploitants du secteur privé afin de réduire le recyclage des produits de la criminalité dans les casinos de l'Ontario.

Les directives d'OLG sur l'émission des chèques de casino manquent de cohérence et de clarté

Le Cadre d'évaluation des risques de recyclage des produits de la criminalité et de financement des activités terroristes d'OLG souligne qu'il existe un risque inhérent que les chèques de casino donnent l'impression que l'argent provient de gains légitimes de casino. Afin d'atténuer ce risque, OLG a adopté une politique de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité qui stipule que les activités de jeu des clients doivent être vérifiées avant l'émission de tout chèque de 3 000 \$ ou plus, et que les gains vérifiés ou certifiés pour les chèques doivent être confirmés. Toutefois, selon OLG, les exploitants de casinos sont uniquement tenus de vérifier le jeu du client avant d'émettre un chèque. OLG nous a dit que la nécessité de documenter les gains vérifiés n'avait été ajoutée que pour tenir compte de la pratique de Great Canadian consistant à émettre des chèques uniquement pour les gains vérifiés. En l'absence de directives claires sur l'émission de chèques pour les gains de casino, OLG permet une pratique incohérente dans l'ensemble des casinos de l'Ontario.

Si le jeu ne peut pas être vérifié, le casino ne doit pas émettre de chèque et peut envisager de présenter une déclaration d'opération douteuse à OLG et au CANAFE. Les lignes directrices sur les signaux d'alarme concernant le blanchiment d'argent comprennent les stratagèmes dans lesquels un client prend part à un jeu en utilisant des produits de la criminalité, joue pendant une courte période ou pas du tout, et fait émettre un chèque au montant à disposition. L'examen

par OLG des chèques de casino émis entre avril 2018 et mars 2020 a révélé que les casinos ne vérifiaient pas toujours le jeu conformément aux exigences. Dans son examen, OLG a constaté que 257 chèques de 3 000 \$ ou plus avaient été émis pour un total de 2,6 millions de dollars, sans preuve de vérification du jeu dans son système de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité. OLG a fait le suivi de 83 chèques de plus de 10 000 \$ totalisant 1,6 million de dollars. D'après son examen, OLG a constaté que les sites de casino n'étaient pas en mesure de fournir des preuves de vérification du jeu dans 42 cas totalisant 792 000 \$.

La **section 5.1.4** fournit des détails sur les évaluations mystères effectuées par une entreprise avec laquelle nous avons conclu un contrat. Les clients mystères avaient pour mission de vérifier si les casinos contrôlaient leur jeu et leurs gains au casino avant d'émettre des chèques de 3 000 \$ ou plus, comme l'exige la politique de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG. Dans deux des quatre casinos visités, ils ont pu obtenir des chèques de plus de 3 000 \$ avec un jeu limité et aucune preuve de gains. Les clients mystères sont entrés dans les deux casinos avec des montants allant de 5 000 \$ à 11 000 \$ en argent comptant, ont joué à des jeux sur table et à des machines à sous pendant une courte période (généralement de 10 à 15 minutes par table ou machine à sous), puis se sont vu remettre des chèques. Ils ont pu obtenir deux chèques de casino de 4 900 \$ après être entrés avec 5 000 \$ en argent comptant et de 10 600 \$ contre 11 000 \$ en argent comptant dans un casino à deux occasions distinctes. Bien que le casino ait tenté de vérifier si le client mystère avait joué au casino, ce dernier n'a pas vérifié si les fonds provenaient de gains légitimes du casino. De même, ils ont obtenu des chèques de 10 500 \$ après être entrés avec 10 600 \$ en argent comptant et de 10 750 \$ contre 11 000 \$ en argent comptant dans l'autre casino à deux occasions distinctes. Ce deuxième casino n'a toutefois pas tenté de vérifier le jeu ni si l'argent provenait de gains au casino. Nous avons répété le test dans ces deux casinos à différents moments pour nous assurer qu'il ne s'agissait pas d'incidents ponctuels. Les clients mystères n'auraient pas dû recevoir de paiements par

chèque, parce qu'ils n'avaient pas gagné 36 700 \$. Ils ont pu quitter ces casinos avec près de 98 % des fonds qu'ils avaient initialement apportés en espèces. Ces fonds pourraient maintenant être considérés comme « blanchis » parce que le chèque pourrait être déposé dans une banque à titre de gains de casino. Les clients mystères se sont vu refuser des chèques dans les deux autres casinos et n'ont laissé que de l'argent comptant.

RECOMMANDATION 17

Afin de réduire le risque de blanchiment d'argent en Ontario par l'entremise de casinos administrés par des exploitants du secteur privé, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait, de concert avec la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, obliger tous les exploitants de casinos à :

- obtenir une preuve de la provenance des fonds au moment de l'achat pour les opérations en espèces et en équivalents de 10 000 \$ ou plus;
- émettre des chèques de casino seulement lorsque les fonds sont vérifiés comme gains de casino et indiquer clairement sur les chèques que les montants correspondent à des gains de casino vérifiés.

RÉPONSE D'OLG

OLG convient de la nécessité de s'attaquer continuellement aux risques de recyclage des produits de la criminalité dans les sites de jeu non virtuels. OLG élargit ses exigences actuelles en matière de provenance des fonds pour inclure l'obligation d'obtenir une telle provenance pour tous les achats en espèces supérieurs à 10 000 \$, conformément aux exigences fédérales qui entreront en vigueur en juin 2023. OLG applique actuellement des exigences en matière de vérification du jeu ou des gains avant d'émettre des chèques de plus de 3000 \$. Nous collaborerons avec les exploitants de casinos pour évaluer d'autres restrictions d'émission de chèques.

5.1.3 Les mesures d'application de la loi d'OLG sur le recyclage des produits de la criminalité ne sont pas proactives

L'unité de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG est chargée de la surveillance générale des casinos et de la conformité aux exigences légales et réglementaires (section 2.5.4). Elle compte actuellement 28 ETP répartis entre quatre équipes : services consultatifs, production de rapports, analyses et renseignements. Les équipes d'analyses et du renseignement examinent et analysent les rapports du CANAFE, les opérations, les renseignements sur les clients et d'autres données afin de déceler les activités suspectes et de cerner les tendances. L'équipe du renseignement s'occupe actuellement des enquêtes et examens prioritaires et gère le programme d'intrusion d'OLG.

Ce programme interdit aux clients d'accéder aux sites et aux services de jeu si l'on estime qu'un client présente un risque important de fraude, de blanchiment d'argent ou de criminalité financière pour OLG. Lorsqu'un client fait l'objet d'un examen, les casinos sont avisés et doivent fournir des renseignements supplémentaires à OLG au besoin. Les équipes d'analyse et de renseignement d'OLG repèrent les clients pour les entrevues sur place qui sont menées par les enquêteurs d'OLG.

De juillet 2019 à juin 2022, OLG a émis 232 ordonnances d'intrusion. Seulement 7 % de ces ordonnances délivrées à 16 personnes peuvent être considérées comme proactives selon l'analyse des transactions de la clientèle effectuée par OLG pour identifier les activités douteuses. Les 93 % d'ordonnances restantes ont été remises à 216 personnes déjà accusées par les organismes d'application de la loi de blanchiment d'argent, de jeux illégaux ou d'autres infractions criminelles, ainsi qu'à leurs associés.

Les ordonnances qu'OLG a émises de façon proactive aux 16 personnes étaient attribuables à la couverture médiatique négative de ces personnes (4), à leur exposition politique ou à des sanctions (3) et à un comportement suspect avec jeu limité et aucune source de fonds (9). Nous avons constaté que, de juillet 2019 à décembre 2021, les casinos avaient signalé plus

de 5 600 opérations douteuses impliquant près de 2 700 personnes.

Depuis janvier 2022, l'équipe du renseignement au sein de l'unité de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG a mené 86 enquêtes, dont 51 sont terminées, donnant lieu à des recommandations d'émettre des ordonnances d'intrusion dans tous les cas. Les clients signalés comme étant entrés sans autorisation font l'objet d'une inspection par la Police provinciale et la CAJO avant qu'un avis d'intrusion ne soit émis.

Les personnes qui reçoivent un avis d'intrusion ont la possibilité de demander un réexamen. Depuis le début du programme en 2019, 41 demandes ont été présentées dans ce sens. Seuls trois clients, dont les accusations criminelles ont été abandonnées, ont vu leur avis d'intrusion réexaminé.

Les casinos des centres de villégiature relèvent toujours directement du CANAFE après la privatisation

Avant que l'Ontario ne privatise ses activités de casino, OLG déclarait directement toutes les transactions pertinentes en vertu de la *Loi fédérale sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes, 2000* (la Loi) pour les salles de machines à sous et les casinos qu'elle exploitait directement. Les exploitants de casinos dans les centres de villégiature étaient chargés de soumettre des rapports pour leurs sites. Toutefois, depuis la privatisation des casinos en 2016, bien que tous les établissements soient administrés par des exploitants du secteur privé, les casinos de villégiature (Casino Rama, Casino Windsor, Casino Niagara et Fallsview Casino) continuent de déclarer directement les opérations au CANAFE. L'équipe de production de rapports d'OLG effectue l'examen et le suivi de toutes les déclarations des casinos de villégiature. Il peut être nécessaire de les compléter en cas de renseignements manquants ou d'erreurs. Les déclarations d'opérations douteuses sont examinées quotidiennement. Depuis juin 2018, OLG a demandé à ce que 358 rapports du CANAFE liés à des casinos de villégiature fassent de nouveau l'objet d'une déclaration. La majorité des erreurs concernaient des renseignements manquants sur les clients, comme les professions et les adresses.

RECOMMANDATION 18

Afin de réduire le risque de blanchiment d'argent dans les casinos et de fournir des rapports exacts et fiables au CANAFE, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- recueillir les déclarations d'opérations douteuses auprès des casinos des centres de villégiature et les classer dans les déclarations d'OLG au CANAFE;
- enquêter de façon proactive et émettre des avis d'intrusion aux personnes qui ont été impliquées dans de multiples opérations douteuses signalées par des exploitants de casinos.

RÉPONSE D'OLG

OLG souscrit à la recommandation d'élaborer une approche centralisée de déclaration des opérations douteuses dans toute la province. Cette année, OLG a lancé un projet visant à mettre en œuvre un nouveau système de déclaration de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité à l'échelle de la province afin de centraliser les déclarations d'opérations douteuses de tous les sites de jeux.

OLG a mis sur pied une équipe de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et les clients à risque élevé, qui mène des enquêtes sur les clients présentant des risques élevés de recyclage des produits de la criminalité en fonction du nombre et de la nature des déclarations d'opérations douteuses. Nous allons revoir et continuer à améliorer notre programme d'intrusion.

5.1.4 Les déclarations d'opérations douteuses varient d'un casino à l'autre

La Commission Cullen de la Colombie-Britannique a constaté que certains des établissements privilégiés en Ontario en matière de blanchiment d'argent sont Casino Niagara, Casino Rama et Caesars Windsor, et que les blanchisseurs se rendent généralement dans plus d'un casino dans la même région.

Comme on peut le voir à l'**annexe 11**, les opérations et activités douteuses sont régulièrement signalées

à Fallsview, au Casino Woodbine, au Casino Rama, à Caesars Windsor et au Casino Niagara. La valeur des opérations douteuses déclarées était inférieure à 1 % des recettes dans 19 des 27 casinos, dont Casino Niagara. OLG n'a pas effectué d'analyse pour déterminer la raison pour laquelle ces sites ont présenté peu de rapports d'opérations douteuses, voire aucun, malgré une fréquentation élevée. Selon OLG, Mohegan (exploitant de la région de Niagara) regroupe les transactions pour Fallsview et Casino Niagara, où le client exerce des activités dans les deux sites et les déclare sous Fallsview. Les deux casinos disposent d'une salle de surveillance à Fallsview qui est chargée de surveiller les activités douteuses des deux casinos. Toutefois, selon Mohegan, Fallsview et Casino Niagara offrent deux expériences client différentes et disposent de deux bases de clientèle différentes. Mohegan nous a dit que Fallsview et Casino Niagara utilisent les mêmes critères pour les deux propriétés lorsqu'il s'agit de déterminer à quel moment il convient de déposer une déclaration d'opération douteuse et que chaque propriété dépose séparément les rapports et les renseignements requis auprès des autorités.

Au cours de notre audit, nous avons retenu les services d'un cabinet pour effectuer des évaluations mystères dans quatre casinos de l'Ontario afin d'évaluer les mesures de contrôle mises en place pour lutter contre le blanchiment d'argent. Comme nous l'avons déjà mentionné, les clients mystères avaient pour mission de vérifier si ces établissements contrôlaient leur jeu et leurs gains au casino avant d'émettre des chèques de 3 000 \$ ou plus. Dans deux casinos visités, où la valeur des opérations douteuses déclarées était inférieure à 1 % des recettes, les clients mystères ont pu obtenir des chèques de casino de 4 900 \$ et 10 500 \$ avec un jeu limité et sans preuve de gain. Pour ces deux casinos, nous avons répété l'exercice pour nous assurer qu'il ne s'agissait pas d'événements ponctuels, et nous avons augmenté le montant en argent comptant à 11 000 \$ chacun. Les clients mystères ont de nouveau pu obtenir des chèques de casino de plus de 10 000 \$ dans les deux casinos avec un jeu limité et aucune preuve de gain. En fait, un des chèques contenait une note manuscrite indiquant que le montant provenait

de gains, même si le client mystère a confirmé qu'il avait effectivement perdu un faible pourcentage de son argent au casino. Bien que les deux casinos n'aient pas réussi à évaluer correctement si l'argent provenait de gains de casino légitimes, l'un des deux casinos a tenté de vérifier le volume de jeu du client mystère.

Les clients mystères sont repartis bredouilles des deux autres casinos visités. Un établissement a su repérer les activités douteuses, a refusé les demandes de chèques des clients et a émis des ordonnances d'intrusion leur interdisant l'entrée dans tous les sites de jeu gérés par l'exploitant du casino. Dans ce casino, les agents de la CAJO de la PPO ont été informés de l'activité suspecte de nos clients mystères par l'exploitant du casino et ont enquêté correctement sur les clients mystères pour déceler la menace de recyclage des produits de la criminalité. Sur l'autre site, on a dit aux clients mystères qu'aucun chèque n'était remis par le casino. Sur ces deux sites, les acheteurs sont entrés avec 22 600 \$ en argent comptant et sont repartis avec 22 380 \$ en argent comptant.

RECOMMANDATION 19

Afin d'améliorer les mesures de contrôle mises en place par les casinos pour réduire le risque de recyclage des produits de la criminalité, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- veiller à la conformité des exploitants de casinos aux directives de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité relatives à l'émission des chèques;
- collaborer avec la CAJO à titre d'organisme de réglementation afin que cette dernière inspecte les casinos jugés non conformes aux exigences provinciales en matière de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et analyse les déclarations d'opérations douteuses de chaque casino afin de repérer les valeurs aberrantes et les secteurs où il serait possible de former le personnel des casinos sur les risques de recyclage des produits de la criminalité.

RÉPONSE D'OLG

OLG souscrit aux recommandations visant à continuer de renforcer sa surveillance de la conformité des exploitants de casinos aux normes de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité, y compris l'émission de chèques de casino. OLG examinera la fréquence et la portée de cette surveillance pour s'assurer qu'elle est appropriée.

OLG collaborera avec la CAJO pour fournir des analyses et des renseignements appropriés lorsqu'OLG a des préoccupations au sujet de l'exécution du programme de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité par les sites.

6.0 Gouvernance du conseil d'administration

6.1 Au cours des cinq dernières années, le conseil d'administration d'OLG n'a pas retenu les services de conseillers indépendants sur quelque question que ce soit

Dans le cadre de notre examen, nous avons relevé les cas suivants où le conseil d'administration d'OLG aurait eu avantage à retenir directement les services d'un conseiller indépendant, mais s'est plutôt fié à la direction ou aux conseillers retenus par la direction :

- Une enquête sur la conduite de l'ancien chef de la direction, dirigée par le président du conseil d'administration, a été menée par un cadre supérieur de la fonction d'audit interne qui avait un lien hiérarchique direct avec le chef de la direction faisant l'objet de l'enquête. Même si un employé occupe une fonction de supervision comme dans le cadre d'un audit interne, il ne doit jamais mener d'enquête auprès de son supérieur immédiat. Selon OLG, compte tenu de la nature de l'enquête et des reportages des médias, il a été jugé plus efficace de mener cet examen à l'interne plutôt que d'embaucher un

tiers. OLG dépense environ 6 millions de dollars en frais de consultation chaque année et ne manque pas de ressources pour faire effectuer cet examen par un tiers conformément aux pratiques exemplaires.

- Tous les examens portant sur la rémunération du chef de la direction et de l'équipe de direction ont été dirigés par des conseillers embauchés par la direction d'OLG. Ces conseillers externes ne sont pas considérés comme indépendants de la direction, et leurs conseils ne sont donc pas jugés indépendants. La rémunération, le salaire et les primes des chefs de la direction d'OLG ont déjà fait l'objet d'un examen public et médiatique.
- L'ancien président du conseil d'administration a démissionné en avril 2021 dans le cadre d'une enquête sur sa conduite par la Police provinciale, qui était fondée sur des allégations de conflit d'intérêts avec son entreprise privée. Bien que la Police provinciale n'ait relevé aucun acte répréhensible et qu'aucune accusation n'ait été portée, le conseil d'administration d'OLG n'a jamais reçu de rapport ni de breffage sur l'enquête. En mai 2021, l'avocat général d'OLG a été informé par la Police provinciale que la société n'était pas l'objet de l'enquête et qu'elle n'avait pas pris part à la décision d'enquêter. Le conseil d'administration d'OLG lui-même n'a jamais examiné la situation pour déterminer les mesures qu'il aurait dû prendre ou qu'il pourrait encore devoir prendre. Le conseil n'a pas retenu les services d'un conseiller en gouvernance indépendant pour faciliter l'évaluation du conseil, de chaque comité du conseil et de chaque administrateur.

Le conseil s'est fié à la direction d'OLG, avec l'aide de l'avocat général d'OLG au besoin, pour faciliter les examens du conseil. L'absence d'évaluation indépendante de la gouvernance de temps à autre pourrait nuire à l'introduction ou à l'intégration de pratiques exemplaires efficaces et émergentes en matière de gouvernance.

Nous avons également constaté que la période d'affectation des vérificateurs externes était excessive,

leurs services étant retenus depuis la création d'OLG en 2000. Tout porte à croire également qu'ils ne font pas preuve de l'indépendance requise. OLG a lancé une demande de propositions en 2015 pour des services d'audit externe, mais seul le vérificateur externe titulaire a présenté une demande. Les membres du conseil d'administration et la direction d'OLG estiment que d'autres cabinets d'audit hésitent à présenter leur candidature au poste de vérificateur externe parce que ces cabinets tirent des revenus plus élevés d'OLG à titre de consultants.

Au cours des cinq dernières années, de 2017-2018 à 2021-2022, la haute direction d'OLG a dépensé environ 30 millions de dollars en frais de consultation et d'audit auprès des principaux cabinets comptables PricewaterhouseCoopers (13,7 millions de dollars), Ernst & Young (7,8 millions de dollars), KPMG (7,3 millions de dollars) et Deloitte (1,1 million de dollars). Outre les services d'audit externe, KPMG a également fourni des services d'experts-conseils, notamment en conseillant et en assistant OLG dans le processus d'approvisionnement des exploitants de casinos, aidant cette dernière à devenir plus efficace et efficiente. D'autres entreprises ont fourni les services suivants :

- Deloitte a fourni principalement des services d'experts-conseils pour élaborer, mettre en oeuvre et maintenir le système d'audit indépendant d'OLG.
- PricewaterhouseCoopers a fourni des services d'experts-conseils sur la technologie de l'information (TI) et l'évaluation des réseaux, a donné des conseils des conseils sur la mise en oeuvre de la plateforme de jeux en ligne d'OLG, et a assuré l'examen du rendement du casino de Windsor. Cette firme a également mené un examen du réseau des loteries, entre autres services.
- Ernst & Young a fourni des services d'experts-conseils pour la mise en oeuvre du plan stratégique d'OLG sur la transformation numérique, sa stratégie d'expansion du commerce de détail pour ses activités de loterie et sa gestion du changement (encadrement du leadership et planification de la main-d'oeuvre).

RECOMMANDATION 20

Afin d'améliorer la surveillance de son conseil d'administration au moyen de conseils indépendants, le Conseil de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- embaucher directement ses propres conseillers indépendants qui relèvent du conseil d'administration afin d'en faciliter l'évaluation et de contribuer à divers enjeux tels que les enquêtes, les examens de la rémunération des cadres et les opérations entre apparentés impliquant la haute direction ou les administrateurs du conseil d'administration;
- examiner les besoins en matière de dotation d'OLG et le recours à des experts-conseils pour déterminer pourquoi la haute direction et le personnel interne comptent beaucoup sur les conseils des experts-conseils externes;
- superviser la mise en oeuvre des plans de dotation pour renforcer la capacité d'OLG à mener ses propres projets opérationnels;

RÉPONSE D'OLG

OLG accepte les recommandations et favorise l'amélioration continue pour renforcer la surveillance du conseil. Le conseil d'administration conservera ses propres conseillers indépendants, le cas échéant, pour faciliter sa prise de décision, en s'assurant de respecter les processus d'approvisionnement du gouvernement à cet égard.

Le conseil d'administration supervisera les décisions de rémunération des cadres supérieurs, y compris les échelles salariales et la rémunération variable.

Le conseil fera appel à un consultant externe pour mener l'évaluation du conseil d'administration prévue en 2023. En outre, en 2023, le conseil examinera sa politique sur les évaluations du conseil d'administration dans le cadre de son examen semestriel de la gouvernance du conseil afin de s'assurer que la politique soutient une évaluation efficace du conseil d'administration. Si une enquête concerne un membre du conseil

d'administration de l'OLG ou de l'équipe de la haute direction, le conseil retiendra les services d'un enquêteur indépendant et donnera des instructions à cet égard.

OLG convient que les consultants doivent être sollicités judicieusement et être bien encadrés. Afin d'offrir une plus grande marge de manœuvre en ce qui concerne le recours à des consultants ainsi que les analyses de rentabilisation pour l'obtention d'une assistance externe, tous les contrats de plus de 10 millions de dollars seront soumis à l'approbation du conseil d'administration avant l'étape de la demande de propositions. Le conseil d'administration d'OLG collaborera avec la direction pour embaucher du personnel possédant de l'expertise dans les secteurs où les besoins opérationnels sont importants et pour lesquels l'expertise n'est pas actuellement disponible dans l'effectif.

RECOMMANDATION 21

Pour que l'auditeur externe donne des conseils indépendants en matière d'audit des états financiers, le Conseil de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- cesser de confier des services non liés à la vérification au vérificateur externe titulaire;
- afin de pallier le problème de la période d'affectation excessive pour les services d'audit externes, demander à son Comité d'audit et de gestion des risques, avant l'expiration de l'entente actuelle avec son vérificateur externe titulaire, de présenter une demande de propositions pour que les services d'audit soient assurés par un vérificateur externe jouissant de l'indépendance, du champ de compétences, des ressources et des capacités nécessaires, selon le jugement du Comité d'audit et de gestion des risques.

RÉPONSE D'OLG

OLG accepte de faire appel à un vérificateur externe indépendant pour assurer l'optimisation des ressources. OLG établira également un seuil minimal admissible de moins de 200 000 \$ par année pour la prestation de services non liés aux audits.

6.2 Les fonctions de supervision ne relèvent pas directement du conseil d'administration

En mai 2018, les fonctions de gestion des risques et d'audit interne d'OLG étaient combinées et supervisées par une seule personne. Au début de l'année 2021, les fonctions de risque et d'audit interne ont commencé à relever du Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration, avec un lien hiérarchique avec le chef de la direction. Cependant, la fonction de conformité n'a pas de rapport direct avec le Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration. Selon les pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise, ces fonctions sont indépendantes l'une de l'autre. Elles doivent relever directement du comité d'audit du conseil d'administration. D'après notre suggestion et la restructuration d'OLG en octobre 2022, les responsabilités d'OLG en matière de risques et d'audit interne sont maintenant assumées par des personnes distinctes.

L'un des principaux mandats de l'audit interne consiste à évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des mesures de contrôle internes sur les risques financiers et non financiers importants. La fonction de gestion des risques fournit des recommandations sur la conception des contrôles internes. Les responsables de l'audit interne ne devraient pas tester l'efficacité opérationnelle des contrôles internes qu'ils ont aidé à concevoir dans le cadre de la fonction de gestion des risques.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons également constaté que l'évaluation par OLG de ses risques financiers et non financiers et des politiques connexes d'atténuation des risques n'était pas officiellement supervisée ni approuvée par le conseil d'administration. La mise en place d'un cadre efficace de gestion des risques est une responsabilité clé du conseil d'administration. Dans le cadre d'une pratique de gouvernance saine, le conseil d'administration examine et approuve les éléments de chaque risque financier et non financier important dans l'organisme régi. Cela comprend la définition du risque, la garantie que la direction élabore des structures de gouvernance et des

mesures de contrôle internes visant à atténuer le risque, et l'assurance indépendante de l'efficacité des pratiques et des mesures de contrôle sur la gestion des risques.

Selon OLG, les évaluations et les mesures d'atténuation des risques ne sont pas soumises à l'approbation du conseil d'administration, car il incombe à la direction d'évaluer, de prioriser et de gérer chaque risque par rapport à la stratégie et aux activités d'OLG. OLG souligne également que le président du Comité d'audit et de gestion des risques présente les points saillants de ces risques dans les résumés du Comité à l'intention du conseil d'administration. Toutefois, le Comité d'audit et de gestion des risques a pour mandat de passer en revue le cadre de propension à prendre des risques d'OLG et formule une recommandation à ce sujet au conseil d'administration.

RECOMMANDATION 22

Afin d'améliorer la gouvernance des risques, le conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- examiner et approuver annuellement le cadre de propension à prendre des risques, y compris l'évaluation et l'atténuation des risques financiers et non financiers importants;
- veiller à ce que les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne aient dorénavant un rapport hiérarchique direct avec le Comité d'audit et de gestion des risques et le conseil d'administration d'OLG;
- exiger des fonctions de conformité, d'audit interne et de surveillance des risques qu'elles rencontrent à huis clos le Comité d'audit et de gestion des risques à chaque réunion régulière prévue pour faire le point sur les risques, la conformité et les mesures de contrôle internes.

RÉPONSE D'OLG

OLG convient que des interactions appropriées entre le conseil d'administration et les fonctions de surveillance des risques, de la conformité et de

l'audit interne sont importantes pour maintenir une solide gouvernance des risques.

Le Comité d'audit et de gestion des risques ainsi que l'ensemble du conseil d'administration examinent et approuvent périodiquement le cadre de gestion des risques, le cadre de propension à prendre des risques et la politique sur les risques d'OLG. Le conseil d'administration approuvera désormais annuellement le cadre de propension à prendre des risques.

La fonction d'audit interne sera indépendante de la direction et maintiendra une relation hiérarchique fonctionnelle avec le Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration. Les fonctions de conformité et de gestion des risques relèveront de la direction sur le plan fonctionnel et maintiendront un accès illimité au Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration.

Les fonctions d'audit interne, de gestion des risques et de conformité rencontreront à huis clos le Comité d'audit et de gestion des risques à chaque réunion régulière prévue.

6.3 Les compétences du conseil d'administration d'OLG ne sont pas validées et certaines aptitudes continuent de lui faire défaut

D'après notre examen, l'analyse des compétences des administrateurs d'OLG est inadéquate; elle s'appuie en effet sur des échanges de courriels internes informels pour vérifier leur expertise. Cette analyse ne fait pas l'objet d'une validation ou d'un examen suffisant des compétences, ni ne prévoit la présentation de curriculum vitae. Selon l'OLG, elle s'en remet au Secrétariat des nominations publiques pour valider les compétences de chaque administrateur. Cependant, dans notre discussion avec le Secrétariat des nominations publiques, nous avons constaté que ce dernier ne valide pas les compétences des administrateurs nommés. OLG tient à jour une matrice des compétences du conseil d'administration, mais celle-ci ne comprend pas

d'expérience opérationnelle pertinente, par exemple en cybersécurité ou en lutte contre le recyclage des produits de la criminalité. Le processus de sélection des membres du conseil d'administration ne comporte pas non plus d'analyse ni de planification réalisable qui puisse être communiquée au ministère des Finances pour demander l'expertise nécessaire ou pour fournir la preuve de l'expertise requise.

Les membres actuels du conseil d'administration ont de l'expérience en affaires juridiques et en services-conseils, mais aucune expertise en cybersécurité ou en lutte contre le recyclage des produits de la criminalité, qui sont des domaines importants pour OLG. Avec la croissance des jeux en ligne et la quantité de données sensibles sur les clients auxquelles OLG et ses exploitants de casinos ont accès, la cybersécurité représente un risque important. En décembre 2021, un exploitant de casino a été victime d'une attaque informatique qui a touché 20 personnes dont les noms, dates de naissance et adresses ont été exposés.

Nous avons également constaté que la divulgation des normes et pratiques de gouvernance sur le site Web public d'OLG était inadéquate. Le site ne contient aucune information sur la composition des comités du conseil d'administration ni sur la présidence de chaque comité.

RECOMMANDATION 23

Afin que le conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario dispose du niveau d'expertise nécessaire pour assurer une surveillance efficace, il devrait mettre à jour la matrice des compétences des administrateurs du conseil afin d'y inclure la cybersécurité, la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et d'autres expériences opérationnelles pertinentes.

RÉPONSE D'OLG

OLG est d'accord pour clarifier les compétences du conseil d'administration et mettra à jour la matrice des compétences pour faire explicitement référence à la « lutte contre le recyclage des produits de la criminalité » et à la « cybersécurité ».

RECOMMANDATION 24

Pour améliorer la transparence et la responsabilisation du conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG), OLG devrait publier sur son site Web :

- la composition de chaque comité, y compris le nom du président et des membres de chaque comité;
- les domaines d'expertise de chaque membre d'un comité et du conseil d'administration.

RÉPONSE D'OLG

OLG appuie la recommandation et mettra à jour son site Web afin de présenter de façon plus visible les détails relatifs aux comités du conseil d'administration et à leur composition. OLG fournira également des précisions sur l'expertise des membres du conseil d'administration.

6.4 L'évaluation du chef de la direction, la rémunération et l'attribution de primes aux dirigeants ne satisfont pas aux pratiques exemplaires

Le rendement du chef de la direction n'est pas évalué de façon indépendante par chaque membre du conseil d'administration

Nous avons constaté qu'il n'y avait aucune preuve écrite que chaque administrateur du conseil d'administration évalue le rendement du chef de la direction chaque année et que le versement du salaire au rendement est lié aux résultats de cette évaluation.

L'évaluation du chef de la direction est l'un des rôles les plus importants de tout conseil d'administration (ou administrateur individuel). La direction peut influencer un conseil au fil du temps en faisant en sorte qu'un tel examen devienne informel, verbal ou mené uniquement par un président ou un comité du conseil. Dans le cadre des pratiques exemplaires en matière de gouvernance, le fait que chaque administrateur évalue le chef de la direction chaque année par écrit permet d'établir et de confirmer que ce dernier rend

des comptes à l'ensemble du conseil. Cela peut aussi être très utile pour le mentorat, l'accompagnement et le perfectionnement.

Des primes incitatives peuvent être versées à la haute direction et au chef de la direction selon les résultats d'OLG sans lien avec le rendement individuel

De par leur nature, les primes ne sont pas garanties, mais sont des montants discrétionnaires conçus pour récompenser le rendement exceptionnel. Lors de notre examen, nous avons constaté que, de 2019-2020 à 2021-2022, tous les cadres supérieurs d'OLG (vice-présidents, vice-présidents principaux et chef de la direction) avaient reçu des primes sans lien direct avec leur rendement exceptionnel. En 2021-2022, les 36 cadres ont reçu au moins 100 % de leur prime de rendement individuel et 85 % de leur prime financière en fonction du rendement de l'entreprise, pour un total de 1,2 million de dollars. En outre, les évaluations de rendement de tous les employés ont été basées sur une échelle de trois points. L'obtention de deux des trois notes conduit à l'attribution de 100 % de la prime de rendement, ce qui limite la flexibilité pour récompenser un rendement élevé ou remédier à un rendement médiocre.

Les primes des cadres supérieurs sont destinées à servir d'outil au conseil d'administration pour récompenser les cadres supérieurs qui adoptent certains types de comportements. Toutefois, si tous les cadres supérieurs atteignent constamment leurs objectifs et s'attendent à recevoir une prime, cela n'est plus un outil destiné à récompenser un rendement exceptionnel.

De plus, nous avons constaté que la rémunération incitative des cadres supérieurs reposait fortement sur les objectifs financiers entre 2020 et 2022. Par exemple, 80 % de la prime versée au chef de la direction (et 70 % et moins pour les autres cadres et employés) est fondée sur le bénéfice net des quatre secteurs d'activité. Toutefois, les cinq priorités stratégiques d'OLG sont de nature non financière :

- bâtir une culture amusante, diversifiée et axée sur le rendement qui soit attrayante pour les meilleurs talents;

- dominer l'industrie des jeux en ligne et accélérer la mise en marché;
- rouvrir les activités de jeux non virtuels et envisager de nouvelles possibilités de croissance;
- éliminer les obstacles à l'expansion des jeux de loterie et exploiter activement ce secteur comme avantage concurrentiel;
- mettre l'accent sur la compréhension de nos clients dans tous les produits et canaux, et sur la façon dont ils s'intègrent.

Enfin, selon les pratiques exemplaires, les fonctions indépendantes de gestion des risques, de conformité et d'audit interne ne devraient pas être rémunérées en fonction des résultats de l'entreprise. Toutes ces fonctions de supervision chez OLG sont actuellement récompensées au regard des résultats financiers obtenus comme le bénéfice net pour la province. L'indépendance de ces postes pourrait pâtir d'une structure de salaire au rendement fondée sur les résultats et les extrants de l'entreprise. En effet, ces personnes ne devraient pas être dissuadées de conseiller la direction de prendre des mesures qui pourraient avoir une incidence négative sur les résultats et les extrants financiers de l'entreprise. Le salaire au rendement revenant à ces personnes devrait reposer sur leur rôle et sur leurs responsabilités en matière d'assurance. En outre, il ne devrait pas être remis en question si leur travail soulève des préoccupations quant aux résultats et aux extrants d'OLG.

RECOMMANDATION 25

Afin de permettre au conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) d'assurer une surveillance efficace de la structure de rémunération du chef de la direction et des cadres supérieurs d'OLG, nous recommandons que :

- chaque membre du conseil d'administration évalue chaque année par écrit le rendement du chef de la direction;
- le conseil d'administration d'OLG établisse des salaires au rendement appropriés pour les cadres supérieurs en cas de rendement exceptionnel;

- les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne soient principalement rémunérées en fonction du salaire de base, et toute rémunération incitative repose uniquement sur les responsabilités en matière d'assurance.

RÉPONSE D'OLG

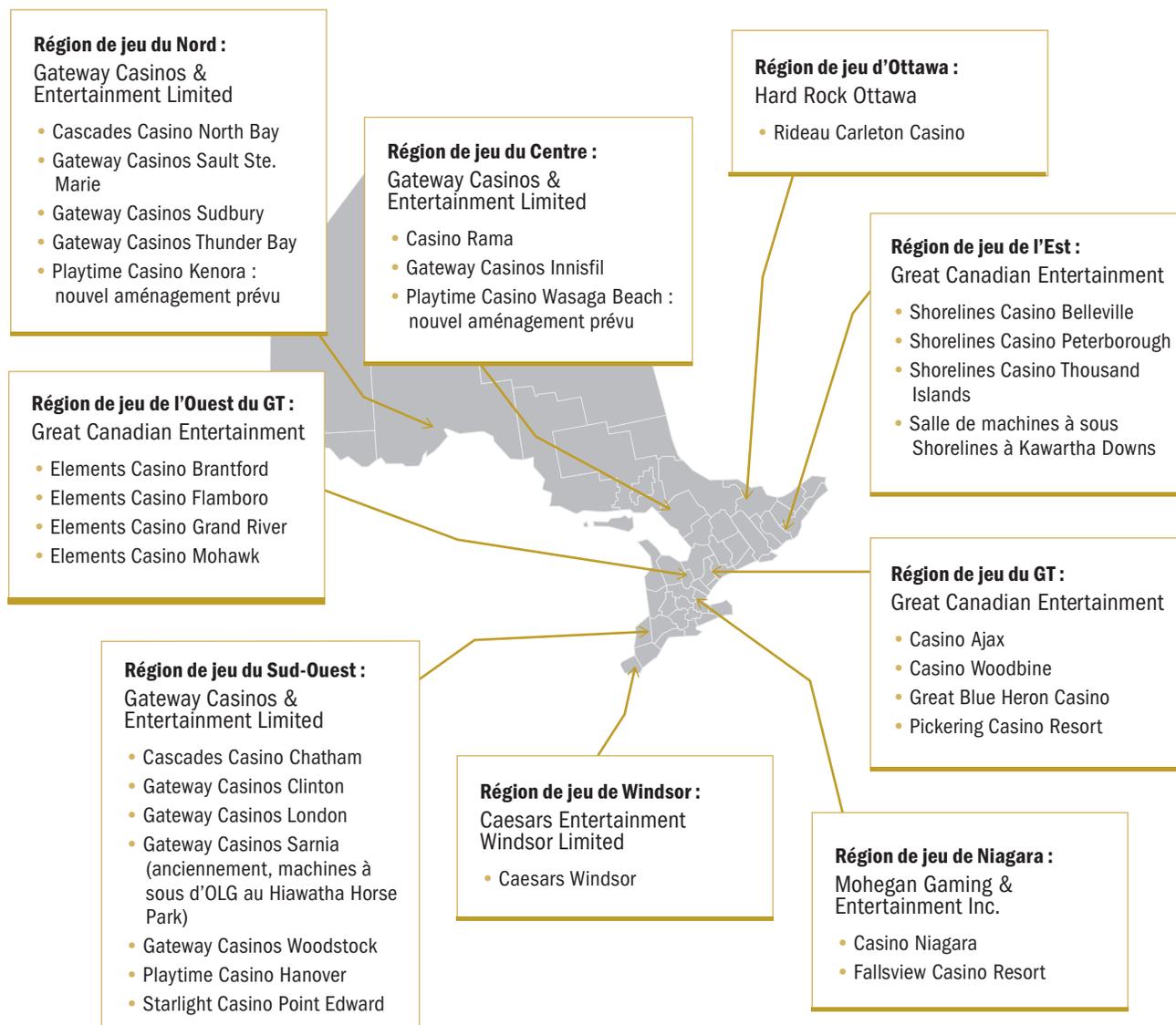
OLG convient que le conseil d'administration devrait superviser efficacement la rémunération et les évaluations du rendement du chef de la direction. OLG mettra en œuvre des évaluations améliorées du rendement du chef de la direction, dans lesquelles chaque administrateur évaluera par écrit le rendement de ce dernier.

Le conseil continuera à fournir l'approbation finale pour la rémunération au rendement. Les paiements continueront à être basés sur le rendement. Afin d'introduire plus de rigueur dans son processus d'évaluation du rendement des cadres pour 2022-2023, OLG mettra en place une échelle de notation à cinq points pour s'assurer que la rémunération au rendement vise à récompenser le rendement exceptionnel.

Le conseil examinera le programme de rémunération variable des cadres pour 2023-2024 et s'assurera que les avis sont conformes aux attentes du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor. OLG examinera le cadre de rémunération du personnel chargé des risques, de l'audit et de la conformité selon les pratiques exemplaires.

Annexe 1 : Régions de jeu d'OLG et exploitants de casinos du secteur privé

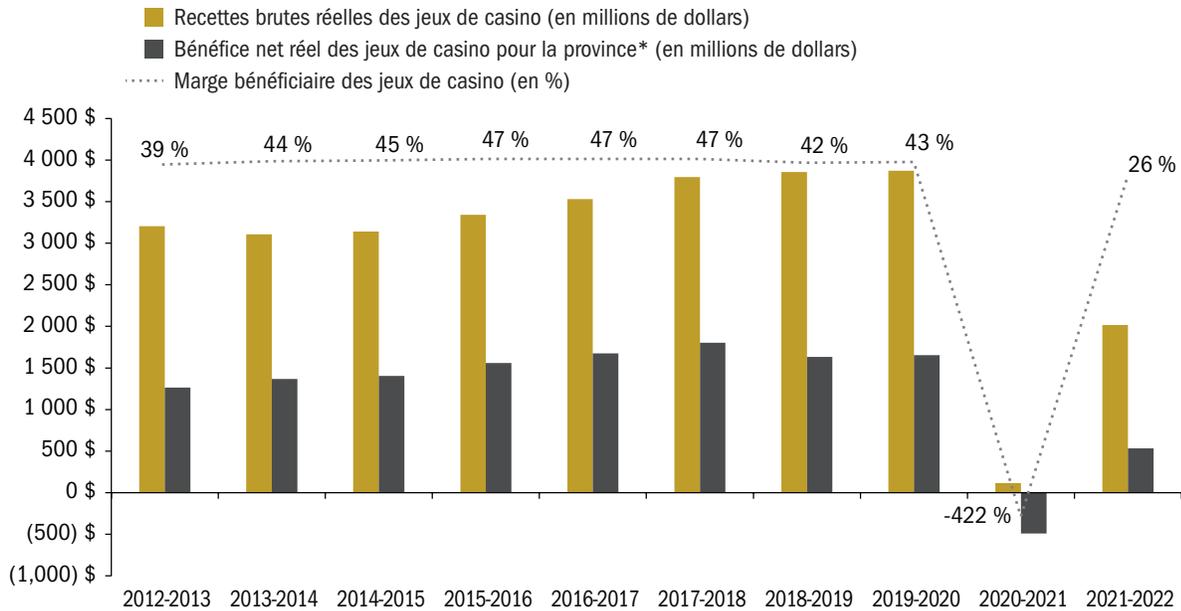
Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



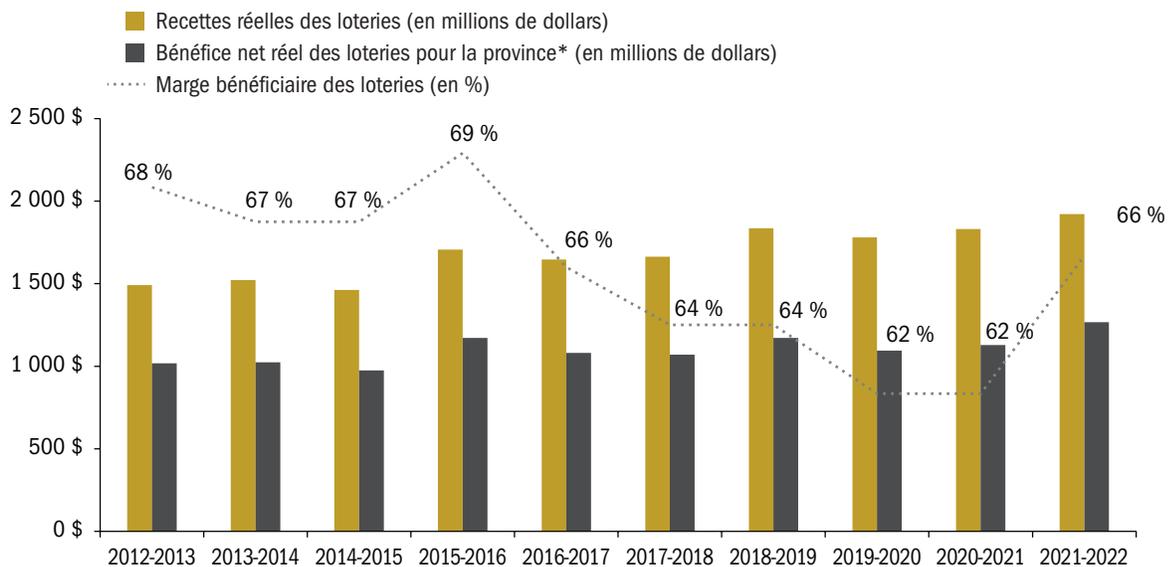
Annexe 2 : Tendances financières sur 10 ans d'OLG par secteur d'activité

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

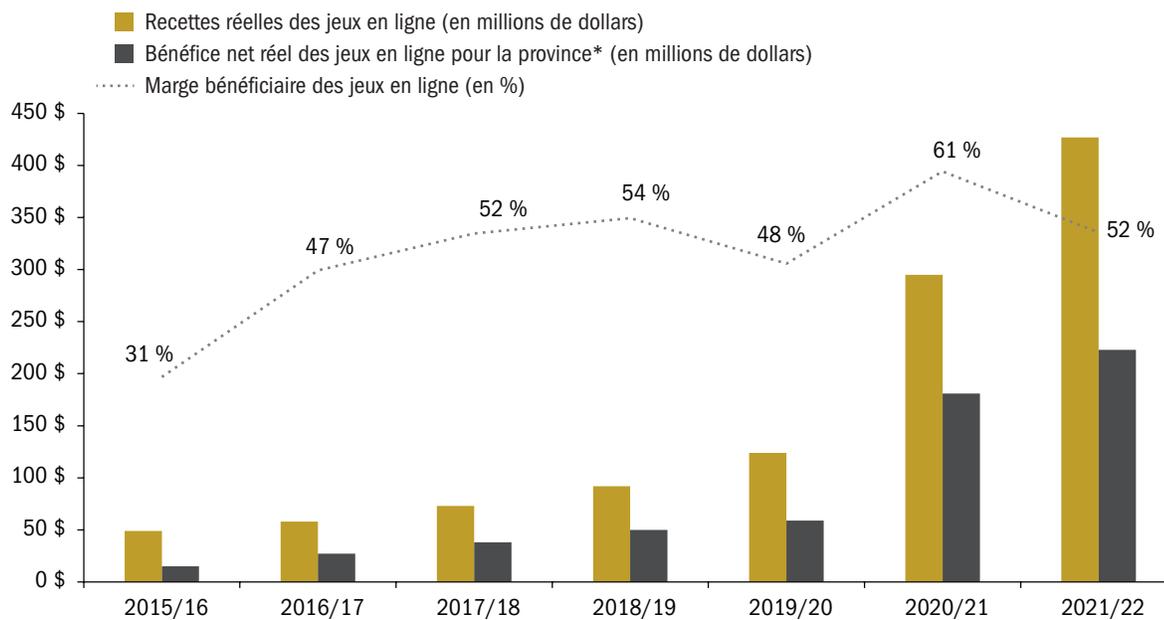
Jeux de casino



Loterie



Jeux en ligne



* Bénéfice net total pour la province avant l'affectation des dépenses pour services intégrés.

Annexe 3 : Privatisation des casinos par OLG – Processus d'approvisionnement

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Demande d'information (DI)

Examiner les commentaires des candidats et décider des changements apportés aux zones de jeu et du modèle de rémunération, et obtenir des renseignements sur le processus d'approvisionnement prévu. Non contraignante; les réponses n'influenceront pas le futur processus concurrentiel.

Appel de présélection

Procéder à la présélection des soumissionnaires en vue de la sélection d'un exploitant de casino pour les régions de jeu. Le soumissionnaire doit, pour passer à l'étape de la demande de propositions, fournir des renseignements sur ses qualités et capacités financières et techniques, y compris la preuve d'une expérience réussie dans le cadre de projets semblables, une preuve de sa capacité à obtenir une lettre de crédit, une garantie d'exécution et une demande adressée à la CAJO. Le candidat retenu s'inscrit comme exploitant de casino agréé auprès de la CAJO, qui facture des droits d'ouverture de dossier non remboursables de 100 000 \$.

Demande de propositions (DP)

L'équipe de présentation des données financières d'OLG et l'évaluateur externe effectuent des évaluations financières indépendantes et vérifient l'exactitude des données et des hypothèses utilisées pendant l'évaluation. Le surveillant indépendant de l'équité supervise le processus comme suit :

Conformité des propositions aux modalités.

Évaluation de la présentation opérationnelle; plan de financement; projections financières et explications à l'appui :

Présentation du système de gestion des jeux (SGG), des plans de commercialisation, d'exploitation, d'aménagement du site et de gouvernance; compréhension des politiques sur le jeu responsable d'OLG, des politiques sur la technologie de l'information, du plan des Premières Nations de l'Ontario, du plan de viabilité des courses de chevaux, du plan de financement et des projections financières, et explications à l'appui. Évaluation de réussite ou d'échec seulement; les points attribués ne sont pas pris en compte dans la note finale de la proposition. Les soumissionnaires qui réussissent ces trois étapes sont considérés comme des exploitants viables.

Présentations des auteurs de proposition : À l'équipe d'évaluation ou à la haute direction d'OLG et au surveillant de l'équité.

Évaluation du seuil des frais variables (flux de trésorerie garantis à OLG) : Valeur actualisée des engagements de recettes garanties au cours des 10 premières années et de la valeur actualisée de la moitié de la part de 30 % des recettes d'OLG prévue au-delà des engagements garantis.

Note finale de la proposition fondée sur 100 % du seuil des frais variables pour toutes les régions de jeu, sauf la région du GT (note du seuil de frais variables – 75 % et plan d'aménagement du site – 25 %) et la région de Niagara (note du seuil de frais variables – 90 % et compréhension des caractéristiques uniques de la région de Niagara – 10 %). Le seuil des frais variables ne peut pas être inférieur à 10 %-40 % (varie selon la région) ou supérieur à 100 % du total des recettes de jeux au cours d'une année. Le soumissionnaire ayant obtenu la meilleure note pour la proposition finale et qui réussit l'évaluation de l'optimisation des ressources d'OLG (décrite ci-dessous) est réputé être le gagnant de la région.

Évaluation de l'optimisation des ressources et des retombées économiques : L'évaluation de l'optimisation des ressources effectuée par l'équipe de notation financière d'OLG compare la valeur actualisée nette des flux de trésorerie à OLG selon le modèle opérationnel actuel à la proposition du soumissionnaire. Elle se fonde sur l'information financière fournie par chaque soumissionnaire et sur les hypothèses fournies par OLG. Évaluation de réussite ou d'échec seulement. La note dépend de la région : la réussite correspond à 95 % à 105 % du modèle opérationnel actuel d'OLG. L'évaluateur supplémentaire effectue également une évaluation de l'optimisation des ressources, une analyse de sensibilité et une analyse du taux de rendement interne de certains regroupements.

Étude d'impact économique réalisée par un consultant tiers pour le meilleur soumissionnaire. L'équipe de gestion des risques d'entreprise d'OLG effectue des analyses relatives au truquage des offres, au conflit d'intérêts et à la collusion sur toutes les offres et évalue la probabilité d'activités frauduleuses et la solidité financière avant que les soumissionnaires soient retenus.

Classement des auteurs de proposition : Repose sur les notes finales de la proposition; soumissionnaire classé premier par l'équipe d'approvisionnement d'OLG. Note de service sur la recommandation d'attribution de la DP, préparée par l'équipe d'approvisionnement d'OLG avec une analyse de l'offre la mieux classée, présentée au comité de direction, puis au conseil d'administration pour approbation. Le surveillant de l'équité soumet une attestation du processus. Les soumissionnaires gagnants et non retenus sont avisés par écrit. Les soumissionnaires non retenus peuvent demander des séances de compte rendu au sujet de leurs propositions.

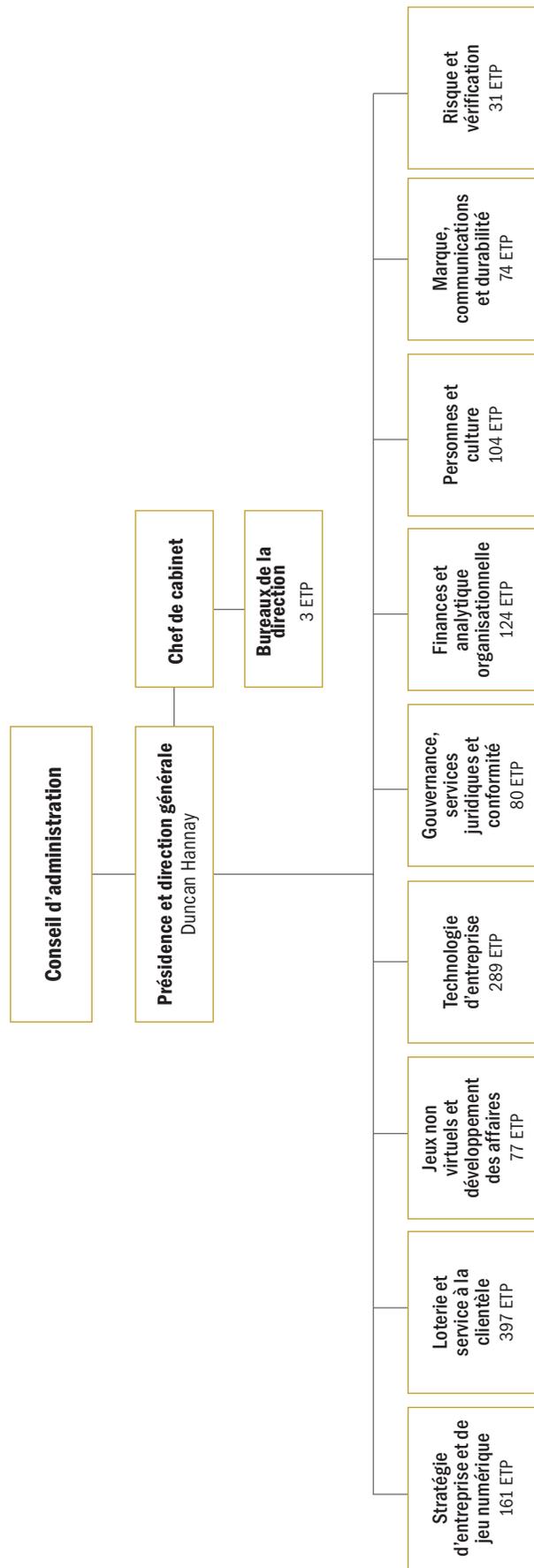
Annexe 4 : Calendrier de sélection des exploitants de casinos et de modification de contrat par région

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Région de jeu	Date d'émission de la demande de propositions (DP)	Date limite de soumission de la demande de propositions (DP)	Adjudication et date de l'annonce publique	Date d'entrée en vigueur du contrat d'exploitation	Date initiale de modification du contrat d'allègement financier
Est	25 avr. 2014	14 mai 2015	8 sept. 2015	11 janv. 2016	s.o.
Sud-Ouest	23 nov. 2015	8 sept. 2016	12 déc. 2016	9 mai 2017	s.o.
Nord	23 nov. 2015	22 sept. 2016	12 déc. 2016	30 mai 2017	7 août 2019
Ottawa	27 oct. 2016	9 févr. 2017	15 mai 2017	12 sept. 2017	24 juill. 2019
GT	11 févr. 2016	20 avr. 2017	7 août 2017	23 janv. 2018	18 juill. 2018
Ouest du GT	20 oct. 2016	20 juill. 2017	18 déc. 2017	1 ^{er} mai 2018	30 juin 2019
Centre	31 mars 2017	11 janv. 2018	14 mars 2018	18 juill. 2018	s.o.
Niagara	10 avr. 2017	31 mai 2018	10 sept. 2018	11 juin 2019	s.o.

Annexe 5 : Organigramme d'OLG au 31 mars 2022

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



Remarque : Total des ETP (équivalents temps plein) – 1 340.

Annexe 6 : Critères d'audit

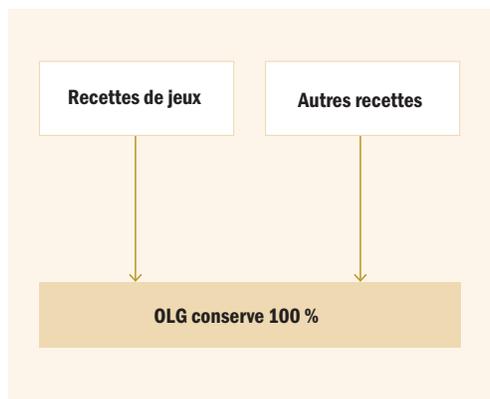
Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. OLG dispose de structures efficaces de gouvernance et de reddition de comptes qui sont harmonisées avec les pratiques exemplaires et qui font en sorte qu'OLG s'acquitte du mandat qui lui est conféré par la loi et se conforme aux exigences et aux lignes directrices gouvernementales applicables.
2. Des processus d'approvisionnement concurrentiels, équitables et transparents sont utilisés pour attribuer des contrats aux exploitants de casinos.
3. OLG gère et supervise efficacement les exploitants de casinos pour veiller au respect des normes de jeu (y compris l'intégrité des jeux) et des exigences en matière de rendement et de responsabilisation.
4. OLG gère les ressources humaines, y compris le recours à des consultants et à des entrepreneurs, de manière efficiente et efficace pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées.
5. Des procédures sont en place pour surveiller de façon proactive l'offre de produits, les tendances du marché et les risques émergents afin de permettre à OLG de maximiser ses revenus de manière socialement responsable.
6. OLG a mis en place des processus efficaces pour appuyer la lutte contre le blanchiment d'argent dans les casinos.
7. OLG a mis en place des systèmes efficaces pour surveiller les gains versés aux consommateurs et pour veiller à ce qu'ils soient équitables et conformes aux normes provinciales en matière de jeu.
8. OLG favorise efficacement la responsabilité sociale en offrant aux consommateurs une éducation et des renseignements fondés sur des données probantes sur la consommation responsable des loteries et des jeux. Les personnes de moins de 19 ans sont empêchées d'accéder aux produits de jeu par l'entremise de la plateforme de commerce électronique OLG.ca.
9. Des mesures et des cibles de rendement sont fixées et font l'objet d'un suivi et de comparaisons par rapport aux résultats obtenus dans les faits et aux pratiques exemplaires du secteur. Cette information est ensuite rendue publique, ce qui fait que les résultats escomptés sont obtenus et que des correctifs sont apportés rapidement lorsque des problèmes sont décelés.

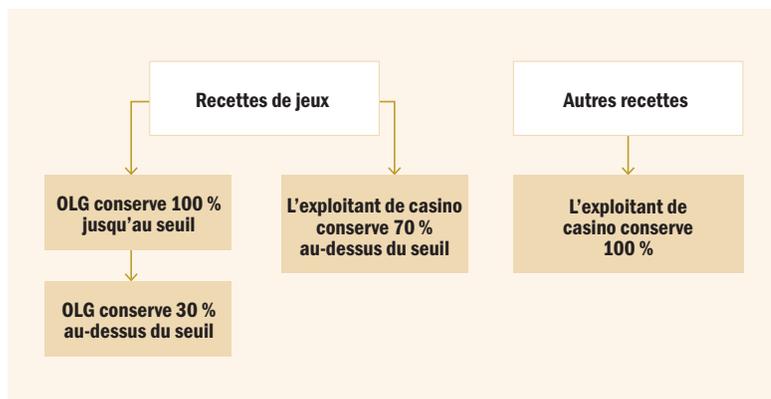
Annexe 7 : Modèles de rémunération avant et après la privatisation des casinos

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Modèle de rémunération avant la privatisation des casinos¹



Modèle de rémunération après la privatisation des casinos²



1. En vertu du modèle de rémunération avant la privatisation, qui n'est actuellement en vigueur que pour le casino de Windsor, OLG est responsable de tous les coûts d'exploitation et d'immobilisations, tandis que l'exploitant du casino reçoit des honoraires (% des recettes de jeu) pour ses services de gestion.
2. En vertu du nouveau modèle de rémunération après la privatisation, OLG établit et verse des frais fixes aux exploitants de casinos pour couvrir leurs frais d'exploitation de base. Les exploitants de casinos reçoivent également une provision pour les dépenses d'immobilisations engagées à titre de remboursement pour l'entretien des actifs immobilisés.

Annexe 8 : Données sur les paiements des machines à sous par casino, de janvier 2017 à août 2022

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Emplacement du casino	Machines à sous (nombre)	Machines avec un retour théorique inférieur au seuil de 85 % (nombre)	Machines avec un retour théorique égal ou supérieur à 85 % (nombre)	Machines avec un retour théorique égal ou supérieur à 85 % (%)	Moyenne des paiements réels (%)
Casino Rama	2 190	121	2 069	94,5	90,6
Casinos Gateway Innisfil	1 140	1	1 139	99,9	91,3
Région du Centre – Gateway Casinos	3 330	122	3 208	96,3	91,0
Cascades Casino North Bay	171	5	166	97,1	90,4
Casinos Gateway Sault Ste. Marie	370	2	368	99,5	90,9
Casinos Gateway Sudbury	457	1	456	99,8	90,9
Casinos Gateway Thunder Bay	636	0	636	100,0	91,2
Région du Nord – Gateway Casinos	1 634	8	1 626	99,5	90,9
Cascades Casino Chatham	321	1	320	99,7	90,6
Casinos Gateway Clinton	163	0	163	100,0	90,7
Gateway Casinos Dresden (fermé en juillet 2019)	18	1	17	94,4	90,8
Casinos Gateway London	997	4	993	99,6	90,9
Gateway Casinos Sarnia	157	1	156	99,4	90,0
Casinos Gateway Woodstock	390	2	388	99,5	90,9
Playtime Casino Hanover	336	2	334	99,4	90,8
Starlight Casino Point Edward	537	1	536	99,8	90,9
Région du Sud-Ouest – Gateway Casinos	2 919	12	2 907	99,6	90,7
Casino Shorelines Belleville	482	21	461	95,6	89,6
Casino Shorelines Peterborough	492	32	460	93,5	89,7
Casino Shorelines Thousand Islands	483	30	453	93,8	89,7
Salle de machines à sous Shorelines à Kawartha Downs	150	10	140	93,3	90,0
Région de l'Est – Great Canadian Gaming	1 607	93	1 514	94,2	89,8

Emplacement du casino	Machines à sous (nombre)	Machines avec un retour théorique inférieur au seuil de 85 % (nombre)	Machines avec un retour théorique égal ou supérieur à 85 % (nombre)	Machines avec un retour théorique égal ou supérieur à 85 % (%)	Moyenne des paiements réels (%)
Casino Ajax	504	13	491	97,4	89,4
Casino Woodbine	4 015	20	3 995	99,5	91,3
Casino Great Blue Heron	751	2	749	99,7	99,3
Pickering Casino Resort	2 380	159	2 221	93,3	89,0
Région du GT – Great Canadian Entertainment	7 650	194	7 456	97,5	92,4
Casino Elements Brantford	661	1	660	99,8	91,1
Casino Elements Flamboro	1 058	1	1 057	99,9	90,9
Casino Elements Grand River	540	0	540	100,0	90,6
Casino Elements Mohawk	1 582	9	1 573	99,4	91,0
Région de l'Ouest du Grand Toronto – Great Canadian Entertainment	3 841	11	3 830	99,7	90,9
Rideau Carleton Casino	1 673	14	1 659	99,2	90,3
Région d'Ottawa – Hard Rock	1 673	14	1 659	99,2	90,3
Casino Niagara	1 436	86	1 350	94,0	89,7
Fallsview Casino Resort	3 642	99	3 543	97,3	90,3
Région de Niagara – Mohegan Gaming	5 078	185	4 893	96,4	90,0
Total	27 732	639	27 093	97,7	90,7

Annexe 9 : Stratégie GameON d'OLG et indicateurs de rendement à l'échelle de l'organisation, juin 2022

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

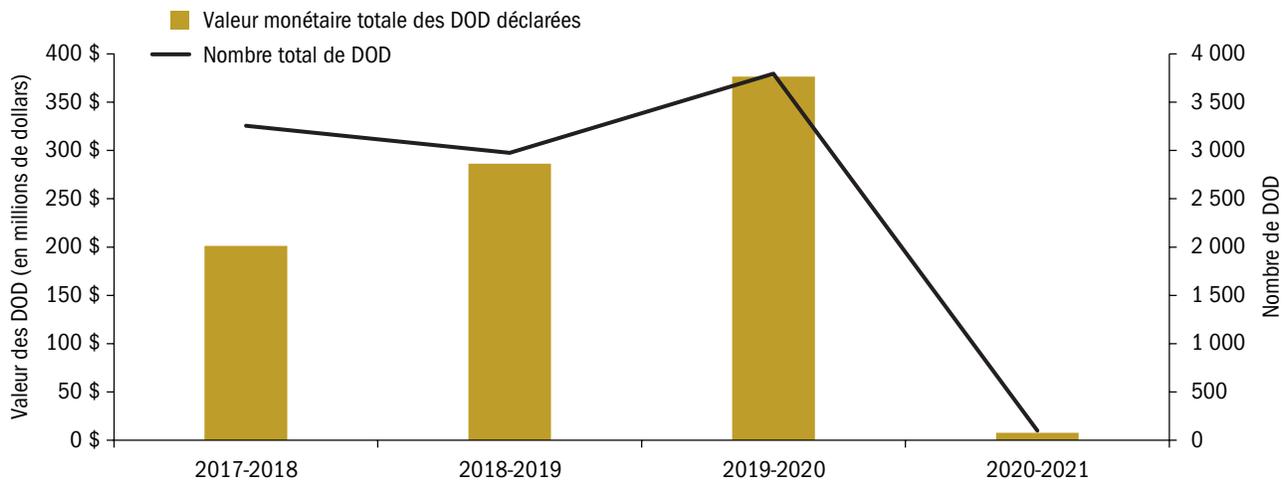
Priorité stratégique	Indicateurs de rendement du plan stratégique intégré, juin 2022	Objectif pour 2021-2022	Chiffres réels de 2021-2022
Situation financière globale d'OLG	Bénéfice net pour la province	1 266 G\$	1 562 G\$
Bâtir une culture amusante et inclusive axée sur le rendement qui soit attrayante pour les meilleurs talents	Bénéfice net pour la province par ETP (équivalent temps plein d'OLG)	0,94 M\$	1,17 M\$
	Indice d'engagement des employés (mesure le sentiment des employés d'OLG)	58 %-60 %	73 %
	Indice d'inclusion (mesure la diversité organisationnelle d'OLG, en s'appuyant sur l'outil Diversion)	57 %-59 %	62 %
	Indice de culture du risque (mesure la sensibilisation des employés, leur capacité et leur aisance à prendre et à gérer les risques)	s.o. ¹	s.o. ¹
Stimuler la croissance de la part de marché dans l'espace de jeux numériques et accélérer la mise sur le marché	Moyenne mensuelle des clients numériques actifs	224 321	253 000
	Recettes brutes mensuelles moyennes des jeux numériques par client numérique	113 \$	143 \$
Rétablir les activités de jeu sur le territoire et cerner de nouvelles possibilités de croissance	Recettes brutes tirées des jeux de casino	2,19 G\$	2,02 G\$
	Indice de relation avec les exploitants de casinos (fournisseurs de services)	s.o. ²	13,5
Éliminer les obstacles à l'expansion des jeux de loterie et exploiter activement ce secteur comme avantage concurrentiel	Moyenne hebdomadaire des clients actifs de loterie au détail	3,28 M	3,85 M
	Ventes hebdomadaires moyennes par détaillant	8 434 \$	8 932 \$
Accent mis sur la compréhension de nos clients dans tous les produits et canaux. Devenir un partenaire exceptionnel pour nos intervenants	Taux de recommandation net du client (mesure les sentiments des clients d'OLG au moyen de sondages)	s.o. ¹	s.o. ¹
	Taux de satisfaction de la clientèle	s.o. ¹	s.o. ¹
	Indice de santé des joueurs d'entreprise (mesure la santé des joueurs d'OLG au moyen de sondages)	92 %-95 %	96,6 %
	Surveillance des joueurs à risque élevé (lutte contre le blanchiment d'argent)	s.o. ¹	s.o. ¹

1. Ces indicateurs de rendement ont été introduits en 2022-2023 et, par conséquent, aucun objectif ni résultat réel n'était disponible pour 2021-2022.

2. Aucune cible pour 2021-2022 n'était disponible.

Annexe 10 : Nombre total de déclarations d'opérations douteuses (DOD), de 2017-2018 à 2020-2021

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario



Annexe 11 : Déclarations d'opérations douteuses effectuées par casino, 2019-2020

Source des données : Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Casino	Nombre d'opérations douteuses	Valeur des opérations douteuses (en k\$)	Recettes (en M\$)	Nombre de clients (en milliers)	Opérations douteuses en % des recettes
Casino Rama	700	45 641	246,9	2 328	18,49
Gateway Casino Innisfil	30	1 126	153,2	1 216	0,73
Région du Centre – Gateway Casinos	730	46 767	400,1	3 544	11,69
Casinos Gateway Sault Ste. Marie	24	62	27,5	502	0,23
Casinos Gateway Sudbury	6	335	38,4	370	0,87
Casinos Gateway Thunder Bay	16	213	48,2	659	0,44
Région du Nord – Gateway Casinos	46	610	114,1	1 531	0,53
Cascades Casino Chatham	6	44	27,6	428	0,16
Casinos Gateway Clinton	0	0	12,5	156	0
Casinos Gateway London	53	574	114,3	1 087	0,50
Gateway Casinos Sarnia	0	0	1,9	28	0
Casinos Gateway Woodstock	38	4 765	29,9	290	15,94
Playtime Casino Hanover	4	3	26,7	422	0,01
Starlight Casino Point Edward	11	33	45,9	610	0,07
Région du Sud-Ouest – Gateway Casinos	112	5 419	258,8	3 021	2,09
Casino Shorelines Belleville	26	87	63,1	1 177	0,14
Casino Shorelines Peterborough	18	324	60,4	939	0,54
Casino Shorelines Thousand Islands	16	393	53,8	562	0,73
Salle de machines à sous Shorelines à Kawartha Downs	3	12	8,8	142	0,14
Région de l'Est – Great Canadian Gaming	63	816	186,1	2 820	0,44
Casino Ajax	47	1 694	234,8	1 988	0,72
Casino Woodbine	794	131 263	988,7	7 791	13,28
Casino Great Blue Heron	121	7 708	141,8	1 195	5,44
Région du GT – Great Canadian Entertainment	962	140 665	1 365,3	10 974	10,30
Casino Elements Brantford	61	2 502	120,4	1 246	2,08
Casino Elements Flamboro	32	546	125,3	1 140	0,44
Casino Elements Grand River	6	3	51,9	762	0,01
Casino Elements Mohawk	52	3 323	203,7	1 405	1,63
Région de l'Ouest du Grand Toronto – Great Canadian Entertainment	151	6 374	501,3	4 553	1,27
Rideau Carleton Casino	38	810	155,9	1 490	0,52
Région d'Ottawa – Hard Rock	38	810	155,9	1 490	0,52
Casino Niagara	15	386	86,2	1 703	0,45
Fallsview Casino Resort	878	151 045	522,7	5 826	28,90
Région de Niagara – Mohegan Gaming	893	151 431	608,9	7 529	24,87
Casino Caesars Windsor	781	23 282	280,9	3 411	8,29
Windsor – OLG/Caesars	781	23 282	280,9	3 411	8,29
Total	3 776	376 174	3 871,4	38 873	9,72

Les cellules grisées concernent les casinos qui avaient déclaré des opérations douteuses dont la valeur était inférieure à 1 % de leurs recettes.



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530
Toronto (Ontario)
M5G 2C2
www.auditor.on.ca