

# Modernisation de la loterie et du jeu en Ontario



EXAMEN STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS / AVIS AU GOUVERNEMENT

Le présent document renferme des énoncés prospectifs relatifs à notre rendement financier futur prévu ou éventuel. Pour nous, ces énoncés prospectifs comprennent notamment des énoncés relatifs à d'éventuelles initiatives de transformation, nos prévisions futures de produits d'exploitation et de profits et d'autres énoncés relatifs à des événements ou conditions futurs. Les énoncés prospectifs ne garantissent pas les rendements futurs et sont tributaires de risques et d'éventualités pouvant causer des différences importantes entre les résultats réels et projetés.

# TABLE DES MATIÈRES

## **INTRODUCTION**

Brève description du processus d'examen stratégique d'OLG, de la directive gouvernementale au présent rapport, en passant par la consultation des partenaires.

## **RÉSUMÉ**

La loterie et le jeu font partie des attraits de divertissement et de tourisme de l'Ontario; OLG appuie les priorités publiques de l'Ontario; les défis à relever pour soutenir l'industrie actuelle de la loterie et du jeu; la vision de l'avenir d'OLG en Ontario; la valeur de la modernisation du système de loterie et de jeu et trois recommandations pour y parvenir.

## **TROIS RECOMMANDATIONS**

Trois recommandations générales : s'orienter davantage vers les clients; accroître la prestation des services de jeu par le secteur privé réglementé et soutenir davantage le jeu responsable en renouvelant le rôle d'OLG en matière de surveillance de la loterie et du jeu.

## **ANNEXE I**

Note d'information : jeu en ligne et jeu de bienfaisance.

## **ANNEXE II**

Description du processus de consultation et liste des partenaires consultés.



# INTRODUCTION

En juillet 2010, le gouvernement de l'Ontario a donné à OLG une nouvelle directive lui demandant de moderniser le jeu commercial et le jeu de bienfaisance par les moyens suivants :

- l'expansion du jeu de bienfaisance de façon à permettre aux salles de bingo d'offrir des jeux électroniques;
- une plate-forme de jeu en ligne complète, y compris des jeux entre joueurs, la vente de billets de loterie et un processus permettant aux fournisseurs du secteur privé d'offrir des jeux en ligne, avec une surveillance adéquate;
- une revue stratégique exhaustive du réseau de distribution des jeux de loterie et des établissements de jeu traditionnels.

Toutes ces initiatives devaient inclure un engagement envers le jeu responsable, plus particulièrement des restrictions d'accès en fonction de l'âge, la protection de la confidentialité et l'imposition de mises maximales relatives au jeu sur Internet.

Depuis les débuts de la loterie et du jeu dans la province, l'approche globale du secteur a été réactive : les options de jeu ont évolué au fil du temps. C'est la première fois qu'on demande à OLG de faire l'examen stratégique de l'ensemble de ses activités.

On a demandé à OLG de présenter au ministère des Finances un rapport contenant des recommandations sur cet examen stratégique exhaustif.

---

## EXAMEN STRATÉGIQUE DES ACTIVITÉS

En décembre 2010, suivant la directive du gouvernement, OLG a lancé un Examen stratégique des activités comprenant des consultations auprès des partenaires et une analyse d'affaires exhaustive.

Dans le cadre de la consultation, la question suivante a été posée : « À quoi devrait ressembler le marché du jeu au cours des trois à cinq prochaines années, suivant le meilleur intérêt des Ontariens? » L'équipe de l'Examen stratégique des activités a demandé aux partenaires de tenir compte de cinq principes ou sujets de discussion :

1. Répondre au marché : avis sur les produits, les établissements de jeu traditionnels et les canaux en fonction de la demande du marché et des préférences de la clientèle;
2. Alléger le fardeau des coûts en immobilisations sur les fonds publics (dans les limites de la loi) et maximiser les possibilités d'investissement par le secteur privé;
3. S'engager envers le développement économique, notamment par la création d'emplois (directs et indirects), par des mesures de relance des affaires et par l'investissement;
4. Permettre une plus grande flexibilité, notamment en ce qui concerne les contrats commerciaux, et un partage approprié des risques avec des tiers;
5. Clarifier les paiements aux partenaires au regard des retombées économiques des paiements, de la transparence et de la responsabilité.

De décembre 2010 à juin 2011, l'équipe de l'Examen stratégique des activités a rencontré plus de 50 groupes de partenaires de l'ensemble de la province (pour la liste intégrale, voir l'annexe II).

Dans l'ensemble, les consultations ont révélé que, d'après les partenaires, la loterie, les casinos et les salles de machines à sous dans les hippodromes ont procuré des bénéfices importants à la Province au cours des 20 dernières années. Le modèle actuellement en vigueur en Ontario doit cependant changer considérablement afin de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Les partenaires ont également souligné le besoin de moderniser l'industrie de la loterie et du jeu en Ontario, en s'inspirant des initiatives récentes observées dans d'autres sociétés de loterie. La nécessité du changement du secteur faisait consensus :

- la loterie et le jeu en Ontario devraient être davantage orientés vers le marché et les intérêts des consommateurs;
- le secteur privé est disposé à investir dans le jeu et jouer un rôle opérationnel plus important;
- le secteur de la loterie et du jeu devrait adopter les plus récentes technologies de pointe et les intégrer à ses produits et services;
- le rôle d'OLG à titre d'exploitant direct de la loterie et du jeu devrait être précisé;
- OLG a le potentiel d'accroître son efficacité et son efficience.

L'Examen stratégique des activités portait sur un certain nombre de pistes de recherche proposées par des partenaires, dont : de nouveaux canaux de vente au détail et de nouvelles technologies de loterie, de nouveaux établissements de jeu traditionnels et des activités plus efficaces dans l'ensemble de la société. Trois principales recommandations de changements s'en sont dégagées.

1. S'orienter davantage vers les clients.
2. Accroître la prestation des services de loterie et de jeu par le secteur privé.
3. Renouveler le rôle d'OLG dans la surveillance de la loterie et du jeu.

Ces recommandations pourraient permettre à OLG d'atteindre son objectif de générer un profit net accru et viable pour la Province ainsi que des retombées économiques et sociales à l'échelle locale.

# RECOMMANDATIONS – PRINCIPES DIRECTEURS – OBJECTIFS

## TROIS RECOMMANDATIONS AU GOUVERNEMENT

1. S'orienter davantage vers les clients.
2. Accroître la prestation des services de loterie et de jeu par le secteur privé.
3. Renouveler le rôle d'OLG dans la surveillance de la loterie et du jeu.



## PRINCIPES DIRECTEURS DE LA TRANSFORMATION

- OLG sera un organisme moderne et efficient exerçant ses activités dans le meilleur intérêt des Ontariens.
- OLG offrira du divertissement aux Ontariens et aux visiteurs tout en appliquant des normes élevées de jeu responsable.
- OLG continuera de respecter les normes de conformité à la réglementation, établies et mises en application par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.
- OLG continuera de communiquer ouvertement avec les employés et les traitera avec respect.



## L'AVENIR D'OLG

En 2017, OLG sera une société moderne et durable. Quelque 2 300 nouveaux emplois dans l'industrie de la loterie et du jeu et selon les estimations, 4 000 emplois dans le secteur des services auront été créés; environ 3 milliards de dollars auront été investis en capitaux privés en Ontario et OLG aura accru les profits nets pour la Province de 1,3 milliard de dollars annuellement, tout en continuant d'appliquer les normes de jeu responsable.

# RÉSUMÉ

La loterie et le jeu doivent maintenant faire l'objet de transformations pour les deux raisons principales suivantes :

1. La loterie et le jeu sont là pour rester. En fait l'an dernier, huit millions d'adultes ontariens (80 pour cent) ont joué au moins une fois à la loterie et 2,7 millions (27 pour cent) ont visité des établissements de jeu. Cependant, l'offre de jeu d'OLG pourrait être modernisée.
2. OLG contribue à la Province 1,7 à 2 milliards de dollars en profit net qui sont destinés à des priorités publiques importantes, mais le modèle actuel pourrait créer plus de valeur. La viabilité à long terme de ce revenu est menacée, principalement parce que le modèle de gestion ne permet pas de servir les clients aussi bien qu'il le pourrait.

## LA LOTERIE ET LE JEU EN ONTARIO

La loterie et le jeu font partie des industries du divertissement et du tourisme de l'Ontario depuis des décennies. Les débuts de la loterie en Ontario remontent à 1975, année du lancement de Wintario, jeu destiné à recueillir des fonds pour des projets communautaires locaux. En septembre 1994, le premier casino de l'Ontario a ouvert ses portes à Windsor. Les salles de machines à sous dans les hippodromes ont été lancées en 1998.

Au nom du gouvernement de l'Ontario, OLG est responsable de quatre casinos dans les complexes de villégiature, de 17 salles de machines à sous dans les hippodromes et de cinq casinos, Great Blue Heron Charity Casino ainsi que de la vente de produits de loterie auprès de plus de 10 000 détaillants de loterie indépendants. OLG exploite et gère six établissements de bingo électronique. OLG emploie directement environ 7 700 personnes (et indirectement environ 10 000 autres, par le truchement d'exploitants du secteur privé) partout en Ontario.

La loterie et le jeu sont des formes de divertissement populaires dans la province. Près des deux tiers des Ontariens âgés de plus de 19 ans ont visité un casino ou une salle de machines à sous dans un hippodrome au moins une fois; l'an dernier, 80 pour cent des adultes ontariens ont joué à un jeu de loterie, et environ la moitié de la population adulte y joue régulièrement.

En 2010, le gouvernement a donné à OLG la directive de lancer des services de jeu en ligne et d'accroître le jeu de bienfaisance. OLG a lancé un partenariat quadruple entre les salles de bingo, les municipalités hôtes, la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et OLG en vue d'une expansion du jeu de bienfaisance. Parallèlement, il a été demandé à OLG de trouver 100 millions de dollars en économies annuelles. Toutes ces initiatives sont actuellement en cours et s'inscrivent dans le cadre du plan de modernisation d'OLG.

Comptant 33 établissements de jeu et 10 000 points de vente de loterie, OLG est la plus importante société de loterie d'Amérique du Nord.





L'an dernier, 8 millions d'adultes ontariens ont joué au moins une fois à la loterie et 2,7 millions ont visité des casinos et des salles de machines à sous dans les hippodromes.

### **APPORT À LA PROVINCE**

Le fondement législatif d'OLG est énoncé dans la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario* et OLG compte un seul actionnaire, le gouvernement de l'Ontario. OLG, tout comme ses prédécesseurs, a constamment fourni des profits à la population ontarienne, sous forme de profit net pour la Province, qui a ainsi tiré plus de 34 milliards de dollars depuis 1975 (jusqu'au 31 mars 2011).

Au cours des sept dernières années, le profit net versé à la Province étaient de 1,7 à 2,0 milliards de dollars par année. En 2011–2012, le profit tiré de la loterie et du jeu permettra de financer les soins de santé, l'éducation, l'infrastructure, la Fondation Trillium de l'Ontario (120 millions de dollars), des programmes de prévention du jeu problématique et des programmes connexes (41 millions de dollars) et un soutien aux athlètes amateurs par le truchement de Sports amateurs de l'Ontario (10 millions de dollars).

Outre les versements d'OLG à la Province, les produits tirés du jeu profitent également à d'autres bénéficiaires directs, dont le secteur des courses de chevaux (environ 345 millions de dollars en 2011–2012), les municipalités hôtes (quelque 92 millions de dollars en 2011–2012) et, grâce aux produits de la loterie ainsi que du jeu, les Premières Nations de l'Ontario (environ 117 millions de dollars en 2011–2012).

La loterie et le jeu contribuent également à l'économie ontarienne de nombreuses façons. En 2010–2011, les activités d'OLG ont généré 3,7 milliards de dollars en activité économique totale dans la province (données d'OLG, [www.olg.ca](http://www.olg.ca)).

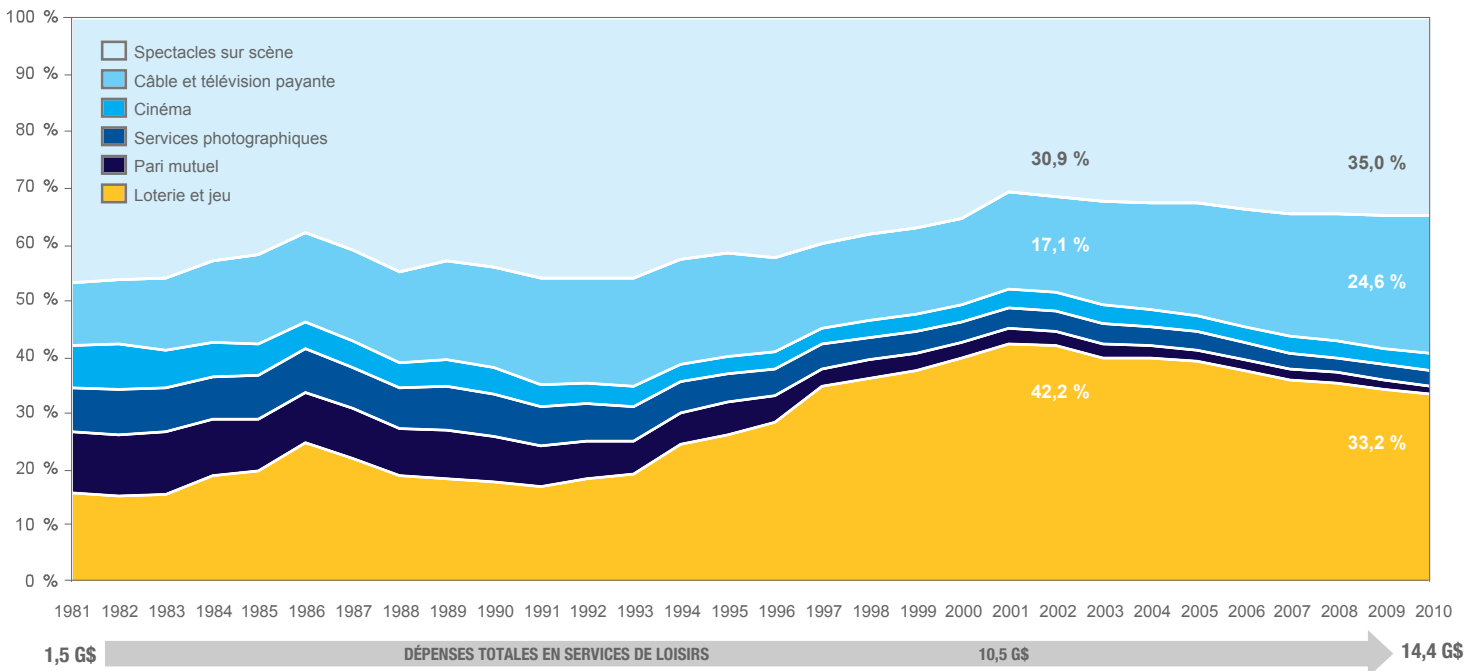
### **OLG AUJOURD'HUI : LES ARGUMENTS EN FAVEUR DU CHANGEMENT**

Bien que la loterie et le jeu soient des options de divertissement reconnues depuis des décennies, le modèle de gestion actuel d'OLG n'est pas durable à long terme. La combinaison des avancées technologiques, des changements des habitudes d'achat, du vieillissement de la population et de la baisse du nombre de visites des États-Unis menacent l'industrie et son apport à la Province.

Les jeux de loterie et de casino offerts en Ontario ont été conçus dans les années 1970 et 1990 en fonction des joueurs réguliers de l'époque. L'Ontario est différent aujourd'hui, et les intérêts de la population à l'égard des différentes options de divertissement ont évolué. Les façons de magasiner et de jouer ont changé.

## Hausse des dépenses consacrées aux loisirs en Ontario

Actuellement, il y a une concurrence accrue pour l'argent que dépensent les clients. En 2009, pour la première fois depuis 2001, la part des spectacles sur scène a dépassé celle de la loterie et jeu dans les dépenses consacrées aux loisirs. La part du câble et de la télévision payante ainsi que des spectacles sur scène continue d'augmenter.



Source : Statistique Canada

### Avancées technologiques

En 1994, lorsque les premiers casinos ont ouvert leurs portes en Ontario, le courrier électronique et Internet étaient nouveaux. Depuis, les technologies sur lesquelles repose l'industrie de la loterie et du jeu se sont étendues considérablement. À certains égards, OLG n'a pas suivi le rythme des améliorations technologiques.

En outre, les avancées technologiques ont également créé la possibilité du jeu en ligne. En Ontario, on estime à 400 millions de dollars les sommes dépensées annuellement sur des sites de jeu non autorisés en Ontario.

### Changements des habitudes d'achat

La technologie des terminaux actuels d'OLG limite le nombre de points de vente de billets de loterie et ne reflète pas entièrement toutes les tendances actuelles en matière d'achat. La majorité des jeunes adultes ontariens de moins de 45 ans fréquentent les supermarchés, les grandes surfaces et les grands commerces de détail. Ainsi, même si 50 pour cent des adultes ontariens jouent régulièrement à la loterie, seulement 14 pour cent de ceux de moins de 45 ans jouent à la loterie au moins une fois par semaine.

### Changements démographiques

Environ 88 pour cent des produits d'exploitation des établissements de jeu traditionnels d'OLG proviennent des machines à sous, qui ne suscitent qu'un intérêt limité auprès des joueurs de moins de 45 ans. Ces joueurs préfèrent les jeux sur table, comme le blackjack et le poker. On ne s'attend pas à ce que la demande pour le jeu aux machines à sous augmente, et elle devrait stagner au cours des prochaines années.

### Visites provenant des États-Unis

En 2002, on évaluait à quelque 23 millions le nombre de résidents des États-Unis qui entraient en Ontario chaque année. En 2011, ce nombre avait chuté à 7 millions, une baisse de 70 pour cent. De 1998 à 2008, le nombre de résidents des États-Unis entrant à Windsor a reculé de 74 pour cent.

De plus, les produits provenant du jeu stagnent en raison de la concurrence des États américains voisins. Lorsque les casinos ont ouvert, les collectivités frontalières offraient peu d'options de jeu. Aujourd'hui, bon nombre de villes des États limitrophes et d'autres États ont des casinos ou prévoient accroître leur offre, dont Chicago, Detroit, Baltimore, Boston et Buffalo et un certain nombre d'endroits en Ohio.

En outre, les conventions actuelles conclues par OLG favorisent la concurrence interne ce qui a pour effet de diminuer la valeur de chaque dollar dépensé en marketing. Les casinos OLG dans les complexes de villégiature et les autres établissements se livrent concurrence entre eux en recherchant les mêmes clients.

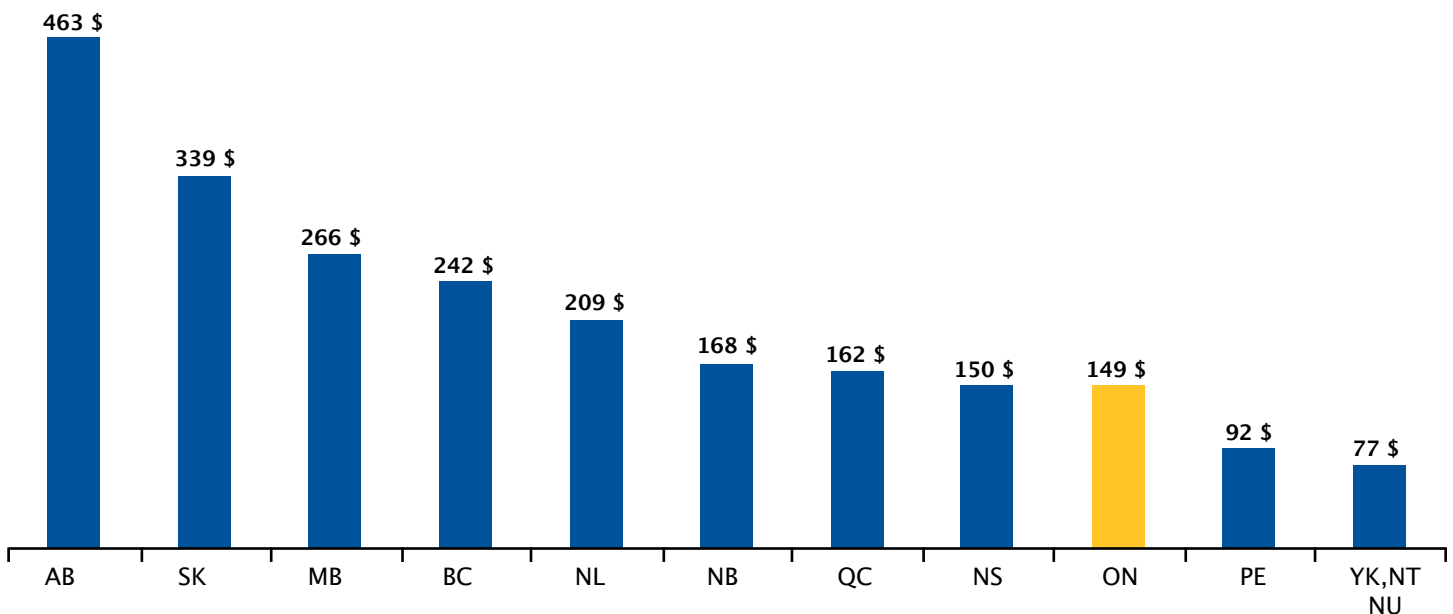
Aujourd'hui, pour investir dans l'amélioration des établissements actuels, des fonds publics seraient nécessaires. Au cours des dernières années, le gouvernement de l'Ontario a obtenu des résultats positifs en faisant appel à des partenariats avec le secteur privé pour leur faire porter le risque associé aux dépenses en immobilisations. Par exemple, 18 hôpitaux sont actuellement en construction dans la province grâce à ces partenariats.

L'incidence de tous ces changements sur les activités d'OLG a été profonde et a mené à une situation non viable pour la société. Au cours des 10 dernières années, les profits tirés des établissements de jeu proches de la frontière américaine ont baissé de 800 millions de dollars en 2001 à 100 millions de dollars en 2011. À eux seuls, les casinos dans les complexes de villégiature ont vu les profits baisser de plus de 600 millions de dollars.

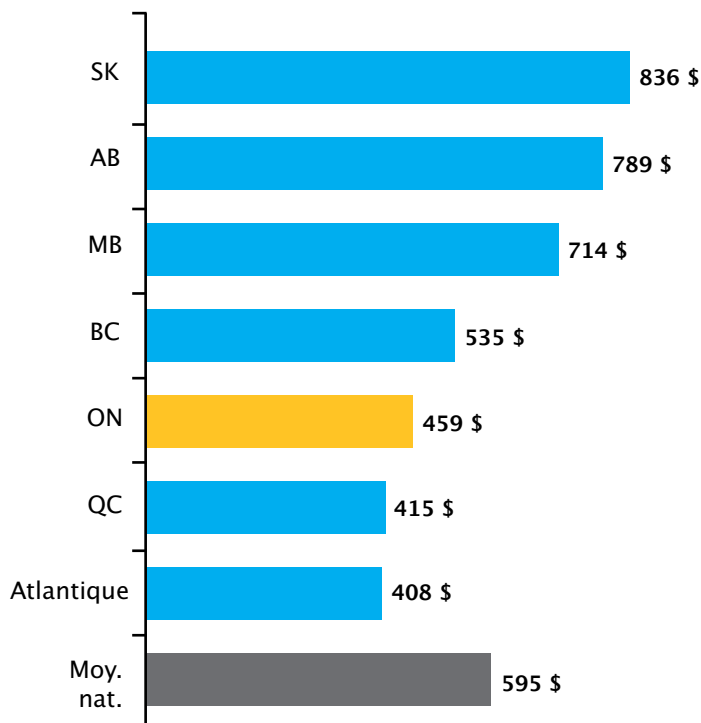
L'augmentation des ventes de billets de loterie et des bénéfices tirés de LOTTO 6/49, de LOTTO MAX et des billets INSTANT n'ont atténué qu'en partie la baisse accusée par les casinos dans les complexes de villégiature. Les ventes de ces jeux commencent également à plafonner, ce qui s'explique en partie par la diminution du nombre de joueurs de moins de 45 ans.

Les Ontariens ne tirent pas de la loterie et du jeu des bénéfices par habitant comparables aux résidents des autres provinces canadiennes. Si la clientèle s'élargissait considérablement, c'est-à-dire, plus de gens joueraient un peu, la Province pourrait en bénéficier. En moyenne, l'industrie de la loterie et du jeu rapporte 220 \$ à chaque résident du Canada. La Province d'Ontario, quant à elle, contribue environ 149 \$ par habitant. La Colombie-Britannique et l'Alberta ont observé une croissance considérable au cours des cinq dernières années, tandis qu'en Ontario et au Québec, la croissance est demeurée stationnaire. Si elle était plus innovatrice, OLG pourrait accroître son efficacité et son efficience.

### Profit net pour la Province, par habitant, 2011



## Produits nets tirés du jeu par adulte, 2011



Sources : États financiers du Saskatchewan Lotteries Trust Fund, rapport annuel de l'Alberta Gaming and Liquor Commission, rapport annuel de Manitoba Lotteries, rapport annuel de BCLC, OLG, rapport annuel de Loto-Québec, états financiers de la Société des loteries de l'Atlantique et analyse d'OLG.

OLG dégage des produits d'exploitation modestes des activités de jeu comparativement aux autres provinces canadiennes. L'Ontario s'est classé cinquième pour ce qui est des produits nets tirés du jeu par adulte en 2010.

Au cours des dernières années, faute de nouvelles occasions viables, OLG a maintenu le profit net versé à la Province. Cependant, sans changement fondamental, cette dernière doit s'attendre à observer une baisse graduelle des produits d'exploitation.

La plupart des options uniques ou ponctuelles qui permettraient d'améliorer la viabilité, de moderniser la société et d'accroître les profits versés au gouvernement ne produiront pas les meilleurs résultats. Par exemple, la simple réduction des niveaux de dotation pourrait entraîner une réduction des coûts, mais n'aiderait pas à améliorer l'expérience des clients ni à innover. Le modèle opérationnel actuel d'OLG pour les terminaux de loterie et la technologie de soutien pourrait être actualisé, mais il serait coûteux de remplacer l'infrastructure désuète avec des fonds publics.

Au cours des cinq prochaines années, le simple maintien de l'infrastructure existante d'OLG nécessitera un investissement supplémentaire de 1 milliard de dollars en fonds publics. Des améliorations majeures visant à transformer et à moderniser l'infrastructure d'OLG pourraient coûter jusqu'à 3 milliards de dollars aux contribuables.

Il pourrait être coûteux et risqué d'apporter des changements substantiels au modèle actuel, ce qui serait également difficile à faire accepter à bon nombre de partenaires. Selon un scénario potentiel, d'ici 2017, en raison de la baisse de participation des jeunes adultes, de l'incidence de la technologie et de la concurrence transfrontalière, les profits annuels du gouvernement pourraient diminuer de 400 millions de dollars.

# L'AVENIR D'OLG

À l'avenir, OLG deviendra un organisme efficient et moderne voué à la prestation de loterie et de jeu durables répondant aux besoins des joueurs de l'Ontario et des visiteurs d'une façon qui procure des bénéfices à la Province, à ses collectivités et à sa population, tout en étant à l'avant-garde du financement en matière de jeu responsable en Amérique du Nord.

Combinée aux plans annoncés antérieurement relativement au jeu en ligne et aux économies, la réforme proposée pourrait faire augmenter la part du profit net annuel consacrée aux priorités publiques clés comme les soins de santé et l'éducation de 1,3 milliard de dollars d'ici 2017. Au cours de la période de transformation de six ans, OLG versera 4,6 milliards de dollars supplémentaires au gouvernement de l'Ontario.

L'emploi connaîtra une croissance nette de plus de 2 300 nouveaux postes dans l'industrie (dans les nouveaux établissements de jeu et les services connexes, ainsi que dans la conception et la gestion de jeux numériques) et selon les estimations, de 4 000 emplois de services dans les hôtels, restaurants, centres de divertissement et commerces de détail.

L'Ontario demeurera un chef de file nord-américain en matière de jeu responsable, et le soutien à la recherche et au traitement augmentera.

Au fur et à mesure que les produits d'exploitation globaux augmenteront, les collectivités des Premières Nations de l'Ontario continueront également de recevoir de l'industrie des avantages financiers supérieurs aux niveaux actuels. Les municipalités hôtes disposeraient d'un modèle uniforme pour le soutien au financement, mais dans l'ensemble, elles recevront davantage que les niveaux actuels en fonction de la croissance prévue.

L'Ontario recevra trois milliards de dollars supplémentaires en nouvelles dépenses en immobilisations du secteur privé dans la province. Les coûts en capital liés à l'expansion, à l'amélioration ou simplement à l'entretien des établissements de jeu ne seront pas assumés par les contribuables. Le secteur privé se chargera de la construction de nouveaux établissements de jeu ou de l'expansion des établissements existants. Les coûts

de détention et d'exploitation de la loterie et du jeu assumés par le public seront réduits considérablement. Les fournisseurs réglementés du secteur privé aideront à définir où se trouvent les marchés pour de nouveaux établissements de jeu, dans le respect des politiques du gouvernement et des normes en matière de jeu responsable et sous réserve des approbations municipales. OLG et le gouvernement conserveront le droit d'approuver l'emplacement de tout nouvel établissement.

OLG sera un organisme plus viable permettant aux résidents de l'Ontario et aux visiteurs de jouer à des jeux plus innovants et plus amusants, de manière responsable. Elle continuera à être l'organisme responsable de la loterie et du jeu en Ontario, mais n'offrira plus directement tous les services du secteur. À l'avenir, OLG établira les normes de l'expérience client, mais laissera le secteur privé décider des détails. OLG déterminera les normes d'accès, d'intégrité, de sécurité et de jeu responsable. À long terme, il est probable que l'empreinte opérationnelle d'OLG sera réduite—elle en fera moins. La société se concentrera plutôt sur la gestion des clients réguliers, sur l'application d'un programme de jeu responsable de premier plan, ainsi que sur la supervision des fournisseurs réglementés du secteur privé et sur la mise en œuvre d'une politique gouvernementale en matière de jeu. En définitive, les Ontariens profiteront d'une exploitation plus efficace et plus profitable.

L'expérience touristique du jeu en Ontario sera améliorée. Il sera plus facile pour les entreprises ontariennes de prendre part avec OLG à des possibilités rattachées au jeu et à la loterie. L'efficacité d'OLG sera accrue, et la société se concentrera sur des fonctions de contrôle et de supervision bien définies, plutôt que sur la gestion courante.

# COMMENT Y PARVENIR?

Dans le présent rapport, trois recommandations pour un changement systémique sont présentées. Si elles sont suivies dans leur intégralité, ces recommandations changeront profondément l'industrie de la loterie et du jeu en Ontario, la rendant plus viable, plus efficiente et plus avantageuse aux gens de la province.

## UN / S'orienter davantage vers les clients

Comme toute entreprise commerciale, OLG doit être sensible à sa clientèle. Dans l'ensemble de la province, les activités de jeu doivent correspondre davantage à ce que les clients veulent et elles devraient être offertes plus près d'eux.

OLG propose que soient étendues les options de vente de loterie aux détaillants multicaisnes, y compris les supermarchés et les grandes surfaces, tout en continuant de soutenir les dépanneurs.

En outre, OLG recommande au gouvernement de permettre l'expansion et la consolidation d'établissements de jeu, selon l'intérêt des clients. Il est suggéré que le gouvernement permette que les établissements de jeu

soient situés là où la clientèle se trouve. À ce chapitre, il est aussi proposé que les salles de machines à sous ne soient pas limitées aux hippodromes.

Il est suggéré que, suivant la pratique actuelle, les municipalités continuent de recevoir un appui financier tiré des activités de jeu dans leurs collectivités et une part des produits provenant du jeu allant au profit de la collectivité. Cependant, il est conseillé qu'OLG établisse un modèle tarifaire uniforme pour les municipalités hôtes, ce qui permettrait l'introduction d'une gamme de jeux aux établissements. Il est suggéré que les niveaux de financement continuent d'être déterminés par le volume de clients.

## DEUX / Accroître la prestation des services de jeu par le secteur privé

Il est nécessaire qu'OLG fasse participer le secteur privé à l'élaboration d'un nouveau modèle de jeu en Ontario, tout en conservant son contrôle et sa responsabilité. En vue de favoriser l'efficacité de l'exploitation, d'éviter les dépenses publiques en immobilisations et de répondre à l'intérêt pour le jeu en établissement, il est recommandé qu'OLG accroisse la participation du secteur privé dans l'offre de casinos et de produits de jeu efficiente et efficace. La première étape serait qu'OLG mette en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel et transparent pour ces activités. Ainsi, des exploitants privés réglementés seraient sélectionnés pour exploiter des établissements existants et de nouveaux établissements. OLG gérerait le marché

provincial et le secteur privé y investirait. Les nouveaux emplacements seraient soumis à l'approbation des municipalités hôtes.

En ce qui concerne la loterie, il est proposé qu'OLG transfère la gestion quotidienne de son réseau de loterie à un exploitant réglementé du secteur privé. Il est recommandé d'étendre également les options de vente de loterie, y compris les ventes multicaisnes dans les grands commerces, Internet et les appareils mobiles. Parallèlement, il est suggéré qu'OLG permette la création de jeux par le secteur privé réglementé afin de favoriser l'innovation et d'améliorer la rapidité de réaction.

## TROIS / Renouveler le rôle d'OLG dans la surveillance de la loterie et du jeu

Il est recommandé qu'OLG améliore ses systèmes d'affaires et d'infrastructures afin de gérer adéquatement toutes les interactions avec les clients, des loteries aux casinos en passant par Internet. Ainsi, la société pourrait remplir plus efficacement sa fonction de gestionnaire, de protecteur et de gardien de renseignements sur les clients. Il est proposé qu'OLG accroisse son efficacité en se concentrant sur des fonctions bien définies de gestion du marché et de surveillance. OLG poursuivra sa collaboration positive

avec son organisme de réglementation, la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO).

Il est suggéré que l'Ontario continue parallèlement d'être à l'avant-garde des normes de jeu responsable à l'échelle du continent et d'accroître le soutien à la recherche et au traitement. Dans le cadre de toute expansion de la loterie et du jeu, OLG doit continuer d'offrir des choix de jeu sûrs et accroître son engagement envers les pratiques environnementales.

Ces trois recommandations devraient être considérées comme une approche globale de la modernisation du secteur du jeu et elles ne devraient pas être mises en œuvre individuellement. Cette réforme systémique du secteur est substantielle et a des incidences importantes sur différents partenaires. Certaines de ces répercussions sont décrites dans la section portant sur les recommandations.

Le chapitre suivant décrit en détail chacune des trois recommandations pour la modernisation du jeu en Ontario. Cette approche, conjuguée aux initiatives en cours d'OLG, procurera, d'ici 2017-2018, un profit net supplémentaire de 1,3 milliard de dollars à la Province et entraînera la création nette d'environ 2 300 nouveaux emplois dans l'industrie et selon les estimations, de 4 000 emplois dans les hôtels, restaurants, centres de divertissement et commerces de détail.

L'estimation quant à l'augmentation du profit net versé à la Province est fondée sur ce qui suit :

- Modernisation et transfert au secteur privé de la gestion courante et du développement des immobilisations des établissements de jeu, construction de nouvelles installations selon l'intérêt de la clientèle, renégociation de la formule de financement des municipalités afin d'élargir l'offre de jeu, élimination de la formule de financement relative aux salles de machines à sous dans les hippodromes : augmentation annuelle d'environ 740 millions de dollars des profits nets pour la Province.
- Modernisation et transfert de la gestion courante du réseau de loterie à des exploitants du secteur privé,

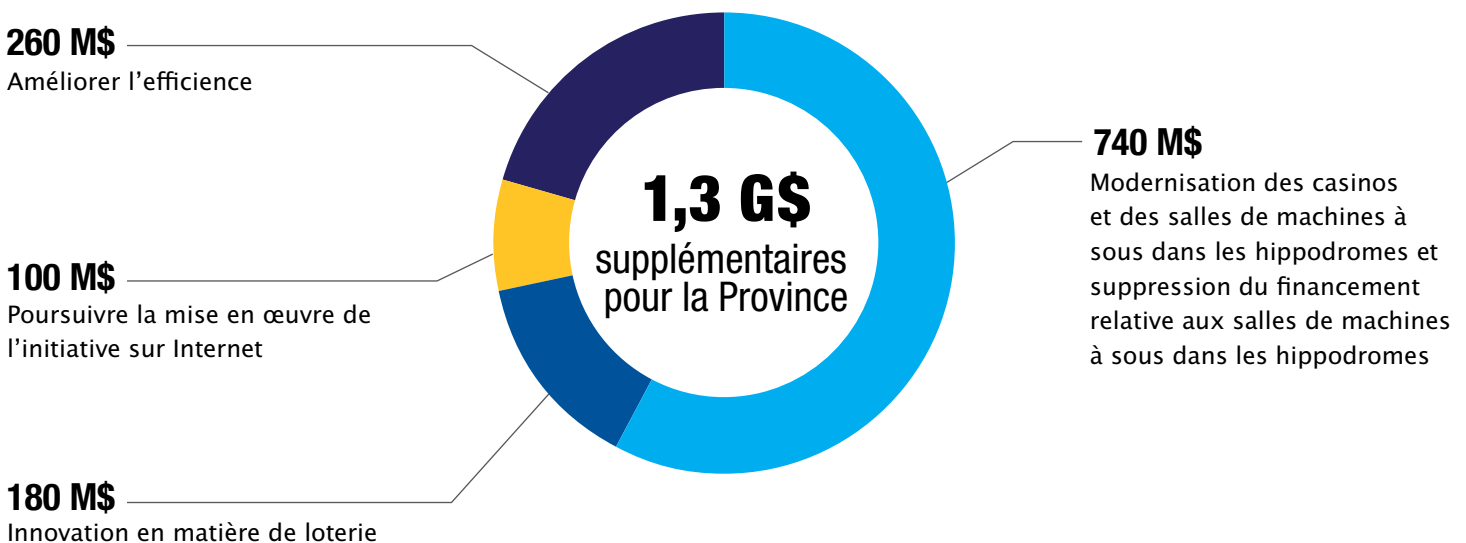
investissement dans de nouvelles technologies de jeu, autorisation de concevoir des jeux de loterie accordé au secteur privé, expansion de la distribution de la loterie vers de nouveaux canaux : augmentation annuelle d'environ 180 millions de dollars des profits nets pour la Province.

- Offre d'un éventail complet de jeux en ligne au moyen d'un site Web accessible par ordinateur et d'autres appareils connectés à Internet, dont la vente de billets de loterie, les jeux de style casino (contre la maison) et les jeux entre joueurs (comme le poker) : augmentation annuelle d'environ 100 millions de dollars des profits nets pour la Province.
- Amélioration de l'efficacité d'OLG alors que la société se concentre à devenir une entreprise de plus petite taille axée sur la gestion du marché et un chef de file en matière de jeu responsable : augmentation annuelle de 260 millions de dollars des profits nets pour la Province.

L'Ontario est confronté à un déficit important. Si le plan était mis en œuvre sur six ans, OLG verserait 4,6 milliards de dollars supplémentaires pour des services essentiels comme les soins de santé et l'éducation.

Tout compte fait, ces initiatives rendraient le jeu plus intéressant. OLG pourrait ainsi élargir sa base de joueurs en accroissant son attrait, et non augmenter le montant d'argent misé par les clients actuels. De plus, ces initiatives réduiraient substantiellement le montant des fonds publics investis dans les établissements de jeu et dans l'infrastructure de la loterie, tout en encourageant l'efficacité et l'innovation.

## Profits nets supplémentaires pour la Province



# PREMIÈRE RECOMMANDATION

## S'orienter davantage vers les clients

Comme toute entreprise commerciale, OLG doit être sensible à sa clientèle. Dans l'ensemble de la province, les activités de jeu doivent correspondre davantage à ce que les clients veulent et elles devraient être offertes plus près d'eux.

OLG propose que soient étendues les options de ventes de loterie aux détaillants multicaisnes, y compris les supermarchés et les grandes surfaces, tout en continuant de soutenir les dépanneurs.

En outre, OLG recommande au gouvernement de permettre l'expansion et la consolidation d'établissements de jeu, selon l'intérêt des clients. Il est suggéré que le gouvernement permette que les établissements de jeu

soient situés là où la clientèle se trouve. À ce chapitre, il est aussi proposé que les salles de machines à sous ne soient pas limitées aux hippodromes.

Il est suggéré que, suivant la pratique actuelle, les municipalités continuent de recevoir un appui financier tiré des activités de jeu dans leurs collectivités et une part des produits provenant du jeu allant au profit de la collectivité. Cependant, il est conseillé qu'OLG établisse un modèle tarifaire uniforme pour les municipalités hôtes, ce qui permettrait l'introduction d'une gamme de jeux aux établissements. Il est suggéré que les niveaux de financement continuent d'être déterminés par le volume de clients.

### CONTEXTE DU JEU EN ÉTABLISSEMENT

Historiquement, le gouvernement détermine l'emplacement et la taille des établissements en fonction de priorités qui ne sont pas toujours liées aux besoins de la clientèle. Par conséquent, certains établissements comptent un trop grand nombre de machines à sous tandis que, dans d'autres marchés, en particulier dans la région du Grand Toronto, l'intérêt de la clientèle n'est pas satisfait.

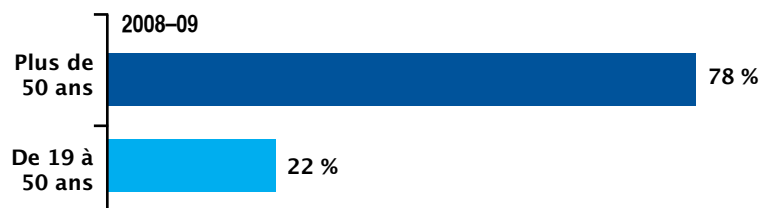
Trois des casinos dans les complexes de villégiature que compte l'Ontario et cinq établissements OLG sont adjacents à la frontière avec les États-Unis, ce qui permet aux voyageurs des États-Unis de les visiter plus facilement. Cependant, compte tenu de la concurrence des casinos américains, de la hausse du dollar canadien, de l'augmentation du prix de l'essence et des mesures de sécurité accrues à la frontière, le nombre de clients américains en visite a baissé. (Sources : Banque du Canada, ministère du Tourisme, de la Culture et des Loisirs de l'Ontario.)

À l'heure actuelle, à quelques exceptions près, les salles de machines à sous dans les hippodromes ne sont pas situées près des centres urbains densément peuplés, où vivent la majorité des Ontariens.

Les établissements de jeu dans la province ont été conçus il y a plus d'une décennie et, non seulement les préférences de la clientèle ont évolué depuis, mais les technologies ont évolué également. La clientèle des

établissements de jeu vieillit rapidement. Les joueurs adultes de moins de 45 ans ne jouent généralement pas aux machines à sous, et ceux qui visitent les casinos préfèrent de loin jouer à des jeux de table, comme le blackjack et le poker.

### Âge des clients des établissements de jeu



L'exigence selon laquelle les salles de machines à sous doivent être installées dans les hippodromes limite le nombre d'emplacements et empêche OLG de servir ses clients près de l'endroit où ils habitent. Elle ne répond donc pas aux intérêts de ses clients.

Dans le cadre du programme actuel de salles de machines à sous dans les hippodromes, il est prévu que le secteur des courses de chevaux reçoive 345 millions de dollars (en 2011-2012). Depuis le lancement du programme, les gens de chevaux et les propriétaires d'hippodromes ont reçu plus de 3,4 milliards de dollars.



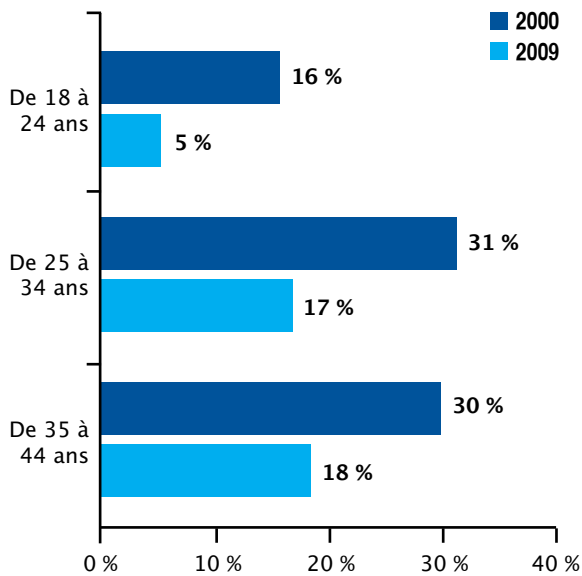
La gamme de jeux offerte par OLG est également limitée par les ententes de financement actuelles avec les municipalités. Si OLG la modifiait, les coûts seraient prohibitifs.

Le jeu présente de nombreux avantages pour les municipalités accueillant des établissements. L'attrait touristique, l'emploi, le recours à des fournisseurs locaux et le développement économique augmentent tous dans les collectivités où des établissements de jeu sont implantés. En outre, les municipalités hôtes touchent généralement un pourcentage des produits des machines à sous. Il est prévu que celles-ci toucheront en 2011–2012 environ 92 millions de dollars en produits des salles de machines à sous dans les hippodromes et des casinos.

## CONTEXTE DE LA LOTERIE

Depuis le lancement des jeux de loterie il y a 35 ans, les désirs de la clientèle ont changé et la technologie a évolué considérablement. Les Ontariens achètent des produits de loterie auprès d'un commis de détail qui leur remet un billet en papier. OLG dispose d'un système de billets de loterie sur papier dans une économie où le papier est de moins en moins utilisé.

### Joueurs de loterie réguliers



La baisse du taux de participation à la loterie chez les joueurs de moins de 45 ans a été marquée au cours des dernières années. Dans l'ensemble, l'âge moyen des joueurs augmente, et les jeux de loterie actuels dans les canaux existants n'attirent pas les adultes de moins de 45 ans.

Des sociétés de loterie importantes à l'extérieur de l'Amérique du Nord ont établi des jeux de loterie sur Internet pour attirer cette clientèle. À titre d'exemple,

Norsk Tipping, la loterie nationale norvégienne, réalise plus de 10 pour cent de ses ventes sur Internet, tout en appliquant des restrictions strictes relatives au jeu responsable et à la vérification de l'âge.

Dans d'autres sociétés de loterie, les billets de loterie sont vendus à toutes les caisses dans les épiceries. Le Québec a adopté les ventes multicaisses et la Colombie-Britannique offre des options de vente de billets de loterie sur Internet. Camelot UK Lotteries Ltd., l'exploitant de la loterie nationale du Royaume-Uni, a réalisé d'excellents résultats en cinq ans environ avec une carte de paiement rapide. La recherche sur le jeu responsable indique que les cartes de jeu électroniques aident à lutter contre le jeu problématique.

Le modèle de vente ontarien ne répond pas pleinement aux besoins de la clientèle actuelle. La province compte environ 10 000 terminaux, dont la majorité se trouve dans des dépanneurs. OLG continue de compter en très grande partie sur les dépanneurs (et les stations-service) pour la vente de ses billets de loterie (environ les deux tiers des ventes), tandis que les Ontariens magasinent plus souvent auprès de grands détaillants tels que les supermarchés et les grandes surfaces. Toutefois, les ventes de loterie constituent une composante de plus en plus essentielle des ventes des dépanneurs.

## DESCRIPTION : ORIENTATION VERS LES CLIENTS

Comme toute entreprise commerciale, OLG doit être en mesure d'étendre ou d'externaliser ses établissements de jeu, selon l'intérêt de la clientèle et en tenant toujours compte de ses priorités en matière de jeu responsable.

Les nouveaux établissements de jeu ou ceux qui sont déplacés n'iraient qu'aux municipalités qui les ont approuvés, et où cette mesure est justifiée par une analyse de rentabilisation. OLG et le gouvernement conserveraient le droit d'approuver la création ou le déplacement des établissements de jeu.

En ce qui concerne la loterie, OLG doit assurer une meilleure expérience pour le client en offrant des billets de loterie à plus d'endroits où les gens font actuellement leurs achats. Ainsi, les ventes auprès de détaillants multicaisses dans les supermarchés et les grandes surfaces augmenteraient.

Le programme de salles de machines à sous dans les hippodromes limite la possibilité pour OLG de placer les établissements de jeu près de ses clients. De plus, la formule restreint la capacité d'OLG de maximiser les produits d'exploitation pour des priorités clés du gouvernement. Conséquemment, le programme de salles

de machines à sous dans les hippodromes devrait être abandonné.

Pour améliorer la capacité d'offrir un éventail de jeux dans les établissements, il est recommandé qu'OLG établisse un modèle de financement équitable et simple qui offrirait une part des produits tirés des machines à sous aux municipalités hôtes, indépendamment du type d'établissement.

Une formule simple présenterait deux principaux avantages :

1. elle pourrait être uniforme d'une municipalité à l'autre;
2. elle offrirait la flexibilité nécessaire pour l'ajout de tables de jeu ou d'autres nouveaux jeux, selon l'intérêt de la clientèle, l'approbation des municipalités et le plan d'OLG relatif au marché provincial.

Lorsque les contrats des titulaires des établissements de jeu prendront fin, OLG entreprendra des négociations en vue de conclure de nouvelles ententes visant à ce qu'OLG et/ou des fournisseurs du secteur privé occupent des locaux dans les hippodromes, là où se trouve l'intérêt des clients.

Les casinos exploités en collaboration avec les Premières Nations font l'objet d'ententes distinctes, lesquelles sont assujetties aux contrats actuellement en vigueur.

## CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Il est prévu que les dépanneurs demeurent la source de la majorité des ventes de billets.
- Les terminaux de loterie dans les dépanneurs demeureront une priorité.
- De nouveaux jeux, créés par des développeurs tiers, s'ajouteront aux ventes de billets de loterie dans les dépanneurs.
- Chaque année, le nombre d'emplois dans le secteur ontarien des médias numériques augmente. L'accroissement des possibilités en loterie entraînera la création d'emplois supplémentaires dans le secteur de la conception de jeux.
- Les nouvelles options de ventes de loterie devront être conformes aux normes de l'Ontario en matière de jeu responsable.
- De nouvelles ententes contractuelles avec les hippodromes et les municipalités nécessiteront la renégociation des ententes actuelles, avec un préavis suffisant.
- La majorité des municipalités hôtes continueront de bénéficier des mêmes avantages avec la nouvelle formule.
- Les nouvelles ententes devront permettre aux municipalités de garder la faculté d'utiliser les fonds comme elles l'entendent, ce qui est le cas actuellement.
- L'ouverture d'un nouvel établissement dans la région du Grand Toronto, ou ailleurs dans la province, sous réserve de l'approbation du conseil municipal, permettra d'accroître les produits versés à cette administration municipale.
- Il sera essentiel d'obtenir le consentement explicite de toute collectivité hôte.
- Tout nouvel établissement exigera l'approbation et la supervision du gouvernement, une inscription auprès de la CAJO, une analyse de rentabilisation réalisée par OLG, et la consultation, l'appui et l'approbation de la collectivité locale.

## DEUXIÈME RECOMMANDATION

### Accroître la participation du secteur privé réglementé dans la prestation des services de jeu

OLG doit faire participer le secteur privé à l'élaboration d'un nouveau modèle de jeu en Ontario, tout en conservant son contrôle et sa responsabilité. En vue de favoriser l'efficacité de l'exploitation, d'éviter les dépenses publiques en immobilisations et de répondre à l'intérêt pour le jeu en établissement, il est recommandé qu'OLG accroisse la participation du secteur privé dans l'offre de casinos et de produits de jeu efficace et efficace. La première étape serait qu'OLG mette en œuvre un processus d'approvisionnement concurrentiel et transparent pour ces activités. Ainsi, des exploitants privés réglementés seraient sélectionnés pour exploiter des établissements existants et de nouveaux

établissements. OLG gérerait le marché provincial et le secteur privé y investirait. Les nouveaux emplacements seraient soumis à l'approbation des municipalités hôtes.

En ce qui concerne la loterie, il est recommandé qu'OLG transfère la gestion quotidienne de son réseau de terminaux de loterie. Il est recommandé d'étendre les points de vente et les canaux de ventes de loterie, y compris les ventes multicaisses dans les grands magasins, Internet et les appareils mobiles. Parallèlement, il est recommandé qu'OLG permette le développement de jeux par le secteur privé réglementé afin de favoriser l'innovation et d'améliorer la rapidité de réaction.

---

#### CONTEXTE

Actuellement, OLG est responsable de 23 000 machines à sous et de plus de 500 tables de jeu en Ontario, de même que de 27 établissements de jeu et de plus de 10 000 terminaux de loterie. À l'heure actuelle, l'entretien et l'amélioration des établissements et des produits nécessitent l'investissement du secteur public. Parallèlement, le gouvernement de l'Ontario emploie d'autres sources de financement et d'autres processus d'approvisionnement pour investir dans les immobilisations publiques, comme les hôpitaux.

OLG emploie directement près de 7 700 personnes dans ses établissements et ses bureaux principaux. Dans les établissements de jeu exploités par le secteur privé, on compte environ 10 000 employés indirects. OLG assume également les coûts liés à ces employés.

Aujourd'hui, les exploitants commerciaux qui travaillent avec OLG sont en concurrence avec celle-ci pour obtenir la faveur des clients. Un fournisseur de services privé n'investira pas sur un marché où il sera appelé à partager des renseignements sur les clients avec OLG tout en étant en concurrence avec les établissements qu'OLG possède et exploite.

Au surplus, les établissements d'OLG qui requièrent des améliorations des immobilisations comptent sur les fonds publics pour ce faire. En vertu de la structure actuelle, tout nouvel établissement serait bâti à l'aide de fonds publics. OLG pourrait se concentrer de façon plus claire et plus efficace sur son rôle de contrôle du secteur du jeu en intégrant le secteur privé à l'égard des investissements en immobilisations et de certaines dépenses d'exploitation.

En raison des impératifs de maintien des profits pour la Province, OLG a sous-investi dans les infrastructures nécessaires au fonctionnement de ses activités de loterie au cours des cinq à dix dernières années.

Les divisions des loteries et des services communs d'OLG utilisent des systèmes disparates et désuets qui nécessitent beaucoup de maintenance pour continuer à fonctionner. La propriété directe des technologies a entraîné des engagements considérables en argent et en main-d'œuvre dans toute la province.

Par ailleurs, toute la capacité des terminaux de loterie n'est pas utilisée—les terminaux ne sont utilisés que pour les billets de loterie, alors que d'autres options sont techniquement possibles (par exemple, les cartes d'appels et les cartes iTunes®). Les terminaux sont presque entièrement dépréciés et devront bientôt être remplacés.

#### DESCRIPTION : LE JEU

OLG pourrait faire appel à des exploitants privés réglementés pour l'exploitation courante de tous les établissements de jeu existants qu'elle exploite et des nouveaux établissements. Les exploitants recevraient des honoraires pour ce travail.

Pour ce faire, il est recommandé qu'OLG mette en œuvre un ensemble cohérent de modalités d'exploitation des établissements de jeu traditionnels en Ontario qui soient justes et transparentes et qui encouragent l'investissement par le secteur privé. L'emplacement et la conception des établissements devront être approuvés et supervisés par

OLG, mais seraient des initiatives du secteur privé, qui en défraieraient la construction et les coûts.

OLG doit établir des règles du jeu équitables—en mettant sur pied un modèle cohérent d'exploitation privée qui incite les fournisseurs réglementés à mener leurs activités dans leurs propres intérêts, alors qu'OLG contrôle les paramètres du jeu, maximise le profit net pour la Province et assure que les normes de l'Ontario en matière de jeu responsable sont respectées.

Ces règles comprendraient l'établissement de zones de jeu distinctes où les établissements de jeu existants ou nouveaux pourraient être autorisés. Les zones de jeu définies aideraient à réduire les répercussions d'un établissement sur un autre. Il est recommandé que l'intérêt des clients détermine la taille et le type d'établissement de jeu dans une zone.

Le droit de mener des activités dans une zone donnée devrait également être déterminé par OLG. Les exploitants privés soumis à la réglementation auraient des droits définis pour mener les activités de jeu en établissement à l'intérieur de la zone. Au préalable, un processus d'approvisionnement transparent visant à octroyer les droits d'exploitation, une carte des zones, leurs définitions et leurs paramètres seraient élaborés par OLG en consultation avec les partenaires.

Si OLG se retire de l'exploitation courante des établissements, les employés directs actuels des établissements de jeu pourraient avoir l'option de travailler dans les établissements à exploitation privée.

OLG pourrait transférer les biens nécessaires aux activités aux fournisseurs réglementés du secteur privé. Et à l'avenir, le secteur privé construirait et détiendrait de nouvelles immobilisations. En réduisant la participation d'OLG dans les immobilisations, les exploitants réglementés pourraient financer leurs plans de croissance au moyen des marchés des capitaux.

OLG serait l'unique gardien des renseignements sur les clients et déterminerait les principes de gestion du marché pour tous les établissements.

## **PREMIÈRES NATIONS DE L'ONTARIO**

L'Ontario a conclu une entente de financement avec les Premières Nations de l'Ontario selon laquelle OLG remet 1,7 pour cent du total des produits d'exploitation (estimé à 117 millions de dollars en 2011–2012) à l'Ontario First Nations Limited Partnership, 2008 (OFNLP, 2008). Les

fonds sont distribués aux Premières Nations de l'Ontario et servent à des initiatives en éducation et en santé et au développement économique, social et communautaire. En application de ce plan, les sommes remises à l'OFNLP devraient augmenter.

Il est recommandé que, en sus des deux établissements de jeu existants (Casino Rama et Great Blue Heron Charity Casino) sur le territoire des Premières Nations, les Premières Nations de l'Ontario puissent participer au processus d'approvisionnement, soit en tant que proposant individuel ou en partenariat avec d'autres organisations, afin d'avoir l'occasion d'être exploitant dans une zone.

## **DESCRIPTION : LA LOTERIE**

En fonction de critères définis, de l'intérêt des clients et des normes de l'Ontario en matière de jeu responsable, l'exploitation privée du réseau de distribution de loterie permettrait au fournisseur sélectionné de déterminer la répartition et l'emplacement de nouveaux terminaux de loterie.

Il est recommandé que, tout en maintenant l'intégrité des jeux de loterie, OLG transfère l'exploitation courante du réseau de loterie à un exploitant réglementé du secteur privé. Un exploitant privé du réseau de terminaux aurait avantage à collaborer avec les propriétaires de dépanneurs afin de réaliser des économies et de diversifier les services offerts au moyen des terminaux de loterie. Cela permettrait également l'introduction de nouveaux points de vente de produits de loterie, y compris des détaillants multicaisses dans les grands magasins et des appareils mobiles et ordinateurs personnels.

Les terminaux de loterie ont le potentiel d'offrir bien d'autres services—et pourraient le faire avec des investissements du secteur privé. Ces services pourraient inclure la capacité de vendre des cartes d'appels et des cartes iTunes®. Cela aiderait les détaillants à réduire les coûts liés aux stocks.

Il est recommandé qu'OLG envisage diverses approches pour les billets réutilisables, comme les cartes à valeur stockée et les cartes d'identification par radiofréquence (RFID). La carte à valeur stockée se compare à la carte d'appels et la carte RFID peut enregistrer les numéros préférés du client—et lui permettre de vérifier ses numéros. Ces innovations seraient mises en œuvre en consultation avec la Commissaire à la protection de la vie privée de l'Ontario.

L'introduction de nouvelles fonctions sur les terminaux de loterie devrait se faire dans le respect du principe primordial de l'intégrité des jeux, et pourrait également se concentrer sur plusieurs points :

- l'efficacité des activités des magasins (automatisation des tâches administratives, gestion des stocks juste-à-temps);
- la réduction des coûts d'exploitation (sécurité, surveillance, alarmes);
- la connectivité des points de ventes (en profitant des réseaux haute vitesse);
- les fonctions de communications (téléphone, télécopie, Internet);
- la création de nouveaux produits financiers (services prépayés, coupons instantanés, cartes-cadeaux, affiches numériques, services gouvernementaux, etc.);
- des services supplémentaires (connectivité pour solutions de micro-paiement, connectivité Wi-Fi, etc.), le tout en conservant l'intégrité des jeux.

Il est recommandé qu'OLG établisse les normes que devront suivre les développeurs externes afin de créer des jeux nouveaux et novateurs. Cela favoriserait le développement plus rapide de nouveaux jeux qui intéressent de nouveaux clients.

## CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Il existe un intérêt considérable parmi les partenaires du secteur privé d'investir et d'assumer un plus grand rôle dans l'exploitation.
- Les exploitants du secteur privé seront en mesure de mener l'exploitation de manière plus efficace et efficace.
- Des experts en soutien technologique et en canaux de vente du secteur privé ont exprimé un intérêt à travailler avec la plus grande société de loterie au Canada—et un des plus grands marchés en Amérique du Nord.
- Le processus d'approvisionnement concurrentiel devra tenir compte des paramètres géographiques, de la population, des zones touristiques et de la proximité des États-Unis.
- Le processus d'approvisionnement devra également tenir compte des établissements de bingo existants et des investissements actuels du secteur privé.
- OLG continuera d'être chargée d'établir les règles et probabilités de gagner et d'effectuer les paiements et les tirages pour toutes les loteries en Ontario.
- Il est important qu'OLG s'assure que les normes de sécurité les plus élevées soient maintenues sur les terminaux de loterie.
- OLG contrôlera l'intégrité et la conception des jeux tout en gérant l'accès du secteur privé au marché.
- OLG travaillera avec le secteur privé pour s'assurer que les clients soient servis dans toutes les régions de la province.

# TROISIÈME RECOMMANDATION

## Renouveler le rôle d'OLG en matière de surveillance de la loterie et du jeu

Il est recommandé qu'OLG améliore ses systèmes d'affaires et ses systèmes d'infrastructures afin de gérer adéquatement toutes les interactions avec les clients, des loteries aux casinos en passant par Internet. Cela permettrait à la société de remplir plus efficacement sa fonction de gestionnaire, de protecteur et de gardien de renseignements sur les clients. Il est proposé qu'OLG devienne une société rationalisée et plus efficace se concentrant sur des fonctions bien définies de gestion du marché et de surveillance. OLG poursuivra sa collaboration

positive avec son organisme de réglementation, la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO). Il est suggéré que l'Ontario continue parallèlement d'être à l'avant-garde des normes de jeu responsable à l'échelle du continent et d'accroître le soutien à la recherche et au traitement. Dans le cadre de toute expansion de la loterie et du jeu, OLG doit continuer d'offrir des choix de jeu sûrs et accroître son engagement envers les pratiques environnementales.

### CONTEXTE

Le marché du jeu se compose de différents secteurs, industries, exploitants réglementés et non réglementés ainsi que des organismes provinciaux et fédéraux chargés de la surveillance, de la réglementation et de l'établissement de normes à l'égard des activités de loterie et de jeu.

OLG, souvent nommée « l'exploitant », est un organisme de la Couronne du gouvernement de l'Ontario responsable « de mettre sur pied et d'exploiter » les jeux de loterie, plusieurs casinos et centres de jeu de bienfaisance (des salles de bingo dotées de jeux électroniques). Le *Code criminel* énonce les paramètres dans les limites desquelles la loterie et le jeu sont légaux au Canada. En vertu du Code, la loterie et le jeu ne peuvent être « mis sur pied et exploités » que par la province ou par certaines entités détenant une licence. OLG « met sur pied et exploite » la loterie et le jeu au nom de l'Ontario, conformément au Code.

La CAJO, souvent nommée « l'organisme de réglementation », est également un organisme de la Couronne du gouvernement de l'Ontario et est responsable de la réglementation des casinos dans les

complexes de villégiature, des établissements exploités directement par OLG : les casinos OLG, les salles de machines à sous dans les hippodromes, et des loteries exploitées par OLG. La CAJO est également chargée d'autres responsabilités comme l'administration de la *Loi sur les permis d'alcool*.

Historiquement, OLG a été chargée de la surveillance et de l'exploitation de ses établissements de jeu. Cela a eu pour conséquence qu'une grande proportion des activités de la société est consacrée à l'exploitation.

Aujourd'hui, il est plus approprié pour OLG de se concentrer sur les renseignements sur les clients, la gestion du marché, la surveillance et le jeu responsable. D'autres sociétés de loterie canadiennes ont adopté des approches plus modernes de l'exploitation de la loterie et du jeu.

Lorsque l'Ontario a étendu le jeu au delà des casinos dans les complexes de villégiature, le moyen le plus accessible de démontrer le contrôle était à l'époque d'être propriétaire et gestionnaire de toutes les facettes de l'expérience de jeu. Depuis, les technologies ont connu des avancées considérables, et l'expérience d'OLG à l'égard du jeu a évolué.

### BCLC

British Columbia Lottery Corporation (BCLC) détermine le lieu des établissements de jeu. Elle est propriétaire des jeux et du système de gestion des jeux ainsi que du programme de fidélisation. BCLC collabore avec le secteur privé afin de déceler où et comment se manifesteront les occasions relatives au jeu. Des fournisseurs du secteur privé fournissent les établissements et exploitent les casinos.

Actuellement, OLG travaille à un certain nombre d'initiatives afin d'aider à positionner la société en vue de changements et de l'aider à remplir son rôle plus efficacement.

Par exemple, la connaissance qu'a OLG de ses clients est actuellement gérée et sécurisée par de multiples unités d'affaires et services communs, à la fois à l'interne et par le biais de tiers. La base de données sur les clients d'OLG couvre :

- près de 2 millions de joueurs de loterie;
- 2,6 millions de joueurs aux salles de machines à sous et aux casinos;
- plus de 5 millions de joueurs aux casinos dans les complexes de villégiature.

OLG met actuellement en œuvre un système perfectionné de gestion du jeu qui permettra de donner une vue intégrée de toutes les activités ainsi que des comportements relatifs aux produits et aux clients dans tout son portefeuille.

Bien que la majorité des Ontariens jouent sans subir aucun effet néfaste, une petite proportion d'entre eux développe des problèmes de jeu moyens ou graves.

L'Ontario est reconnu comme étant un leader de la prévention, de la recherche et du traitement à l'égard du jeu responsable. La province jouit d'un des réseaux les plus développés de conseillers en matière de jeu problématique et compte certains des penseurs et praticiens les plus en vue dans le domaine. Ces spécialistes et experts contribuent au programme de jeu responsable d'OLG.

## **DESCRIPTION**

Il est recommandé qu'OLG renouvelle son approche (à l'instar de ce qui se fait dans d'autres provinces) et se concentre plus sur ce qui est nécessaire à la réussite d'un modèle moderne du jeu, y compris :

- la gestion des clients et du jeu (points de contact avec les clients, bases de données, approbation de programmes de marketing);
- la gestion du marché (stratégies de canaux, planification de haut niveau à l'égard des nouveaux établissements de jeu, stratégie relatives aux produits);
- la surveillance (intégrité, sécurité, conformité juridique);
- le jeu responsable.

## **DESCRIPTION : RENSEIGNEMENTS SUR LES CLIENTS**

Il est recommandé qu'OLG devienne un chef de file des données informatiques sur les clients. Des renseignements fiables et cohérents sur les clients sont importants aussi bien pour les préférences des clients et la rapidité de réaction que pour le jeu responsable.

Il est proposé qu'OLG adopte une stratégie de « conception axée sur la protection de la vie privée » pour assurer l'administration prudente des renseignements sur les clients contenus dans sa base de données. Cela servira de mesure de protection du droit à la vie privée des clients et assurera, entre autres choses, que les renseignements personnels sont utilisés uniquement pour des fins définies et expresses.

OLG continuera de solliciter l'expertise et les conseils du Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario sur la façon d'intégrer les meilleures mesures de protection des renseignements personnels dans ses systèmes de gestion de données.

## **DESCRIPTION : SURVEILLANCE**

Il importe toutefois de préserver la présence du gouvernement lorsque l'intérêt public doit être protégé. La loterie et le jeu sont des formes de divertissements très populaires auprès de millions d'Ontariens, et il est donc crucial qu'OLG conserve un contrôle substantiel sur la manière dont ils sont exploités.

Il est essentiel qu'OLG impose des normes relatives à l'accès, à l'intégrité, à la sécurité et au jeu responsable. Il est probable qu'à long terme l'empreinte opérationnelle d'OLG soit réduite—elle en fera moins—mais conservera la surveillance de l'expérience de jeu en Ontario. À terme, les Ontariens profiteront d'un mode de fonctionnement plus moderne, plus soutenable et plus profitable.

En vertu du nouveau modèle de jeu, OLG continuerait de définir toutes les politiques et de fixer des maximums de nombres d'établissements et de jeux. Par exemple, OLG établirait le nombre maximum d'appareils de jeu par établissement ou par région. Elle adopterait également des politiques relatives aux activités de marketing et ferait la promotion de la marque de la société.

OLG aiderait également à assurer la conformité juridique (avec la CAJO et l'OPP) à l'égard du blanchiment d'argent, des enquêtes, des fraudes et de la collusion.

Somme toute, OLG deviendrait une société beaucoup plus petite se spécialisant dans les renseignements sur les clients, la gestion du marché, la surveillance d'un portefeuille d'exploitants privés et le jeu responsable.

## JEU RESPONSABLE

Dans une industrie transformée, OLG continuerait d'adopter des politiques et de contribuer à établir les normes de l'Ontario en matière de jeu responsable—en maintenant et en développant son leadership actuel en matière de jeu responsable.

OLG restera à l'avant-plan nord-américain du jeu responsable :

- en maintenant une base de financement solide;
- en assurant que toutes les activités respectent des normes externes strictes;
- en faisant avancer les pratiques technologiques;
- en intégrant à l'expérience client globale des mesures d'élimination du risque;
- en poursuivant les partenariats actuels avec les organismes indépendants financés par la Province.

L'évolution des technologies appuyant les décisions de jeu des clients permettent l'accroissement du contrôle personnel et de la collecte de données. Ces renseignements aident OLG à mieux comprendre en quoi elle peut encourager les joueurs à faire des choix mieux éclairés. OLG prévoit promouvoir une nouvelle gamme de services d'aide axés sur les personnes actuellement mise au point par le Centre de toxicomanie et de santé mentale, y compris un programme d'assistance aux joueurs par Internet, qui est une première mondiale. Les technologies de reconnaissance faciale actuellement déployées par OLG permettent aux établissements de mieux détecter ceux qui se sont inscrits au programme d'exclusion volontaire.

**« OLG apporte son soutien et son engagement envers un large éventail de partenaires, et exprime son attachement à l'innovation par son appui aux joueurs... en participant activement aux services étendus d'aide et d'assistance. »**

Lettre de la World Lottery Association attribuant à OLG sa reconnaissance la plus élevée à l'égard des programmes de jeu responsable

Ces contrôles externes assureront l'évaluation et l'amélioration constantes du programme d'OLG dans le meilleur intérêt des Ontariens.

OLG a pour responsabilité d'aider à prévenir les problèmes et d'orienter ceux qui nécessitent de l'aide vers des services d'aide. Pour que le jeu demeure une option saine et viable pour les Ontariens et pour les visiteurs, OLG souhaite assurer une large base de clients stables pouvant jouer de façon saine pour de nombreuses années. Il n'est pas dans l'intérêt d'OLG ni de l'Ontario d'attirer des joueurs qui éprouvent des problèmes de jeu.

Dans l'avenir, le rôle d'OLG sera de continuer à développer une culture de vigilance selon laquelle les employés de première ligne pourront repérer les joueurs qui ont besoin d'aide et réagir en conséquence dans le cadre du service à la clientèle de base. Parallèlement, OLG exigera des exploitants des canaux de loterie et des établissements de jeu de dépasser les normes de conformité à la réglementation. De plus, OLG fournira aux exploitants un appui stratégique et tactique, des évaluations du rendement, des programmes incitatifs et des plans d'amélioration. L'Ontario doit continuer de faire progresser son leadership en matière de jeu responsable : OLG recommande par conséquent une augmentation du financement.

## JEU SAIN

L'équité du jeu est le fondement de la confiance des joueurs. En Ontario, les jeux de hasard sont assortis de probabilités de gagner, de pourcentages de versement des lots et des prix, de fonctionnement des jeux et de gestion de l'argent qui sont réglementés et transparents. Les établissements et les canaux de ventes sont surveillés et bien appuyés par des agents de sécurité accrédités, par des employés formés à la gestion des cas d'urgence, et, en vertu des pouvoirs de surveillance de la CAJO (Commission des alcools et des jeux de l'Ontario) par la présence de la Police provinciale de l'Ontario. Tous les employés du secteur du jeu en Ontario reçoivent une formation « Smart Serve » sur le service des boissons alcoolisées, et des exigences strictes de vérification de l'âge s'appliquent aux ventes de loterie et à l'accès aux établissements de jeu. Cela demeurerait après la transformation du secteur du jeu.

## JEU VERT

En Ontario, le jeu devient vert. Depuis plus de quatre ans, le programme « Bet on Green » d'OLG a pour effet de réduire l'impact environnemental de ses activités, de sensibiliser les employés et les clients aux considérations environnementales et d'aider OLG à se placer à l'avant-plan mondial du jeu éconergétique. Le programme se concentre sur la réduction de l'usage du papier, l'engagement des employés, la sensibilisation des clients et la réduction de la consommation d'énergie.



Dans ses établissements neufs ou rénovés, OLG aura la possibilité d'accroître ses efforts environnementaux. Les nouveaux bâtiments seront probablement conformes à la certification LEED (« Leadership in Energy and Environmental Design »)—comme le sont ses établissements de jeu récents. D'autres stratégies actuelles pourraient également s'appliquer à toute nouvelle exploitation, notamment :

- la poursuite de la réduction de l'usage du papier;
- l'emploi de produits de nettoyage à certification écologique.

### CONSIDÉRATIONS CLÉS

- Les employés seraient touchés par la focalisation sur la surveillance d'OLG plutôt que sur toutes les activités d'exploitation directe. Selon les décisions

qui seront prises, il y aurait une période transitoire pendant laquelle de nombreux employés passeraient d'OLG à un exploitant du secteur privé.

- L'équilibre approprié doit être trouvé entre la connaissance des clients à des fins de jeu responsable et de commercialisation des affaires et les préoccupations en matière de protection de la vie privée.
- En augmentant la participation du secteur privé dans la prestation des services de loterie et de jeu, il sera d'autant plus important de focaliser sur la surveillance et le jeu responsable.
- La loterie et le jeu sûrs et sains sont des valeurs fondamentales pour l'Ontario qui doivent être mises de l'avant par OLG.

## ANNEXE I

### Jeu en ligne et jeu de bienfaisance

#### JEU EN LIGNE

Bien que seules les provinces ou les personnes qu'elles désignent soient autorisées à exploiter des systèmes de paris ou de loteries en vertu du *Code criminel du Canada*, les Ontariens misent un montant estimé de 400 millions de dollars sur des sites Web de jeu non autorisés en Ontario. British Columbia Lottery Corporation et la Société des loteries de l'Atlantique ont créé des sites autorisés de loterie et de jeu, et Loto-Québec a déployé son site de jeu en ligne « espacejeux » en décembre 2010.

Lorsqu'OLG lancera son site de jeu sur Internet fin 2012 (avec mise en œuvre complète en 2013), les normes de protection des joueurs contre les risques tels que le jeu

problématique, le vol d'identité ou la fraude financière seront respectées. Il est estimé que, au cours des cinq premières années d'exploitation, le jeu en ligne produira des profits nets cumulatifs de 375 millions de dollars pour la Province et créera environ 50 emplois (à OLG et dans l'industrie) en Ontario.

À la suite de la mise en place graduelle de ses produits, OLG fournira un éventail complet de jeux en ligne par l'intermédiaire d'un site accessible par ordinateur et par d'autres appareils connectés à Internet offrant des ventes de billets de loterie, des jeux interactifs de style casino (contre la maison) et des jeux entre joueurs comme le poker.

#### EXPANSION DU JEU DE BIENFAISANCE

OLG déploiera une gamme standardisée de jeux sur papier et électroniques dans toutes les salles de bingo de l'Ontario intéressées. (Cette gamme de jeux ne comprendra pas les machines à sous.) OLG offrira des jeux de bingo, des billets à languettes, des tombolas et des jeux de loterie ou des variantes qui seront joués sur papier, sur des appareils électroniques ou

au moyen d'unités distributrices électroniques. Sur huit ans d'exploitation, l'initiative de bingo et de jeu de bienfaisance générera environ 475 millions de dollars pour les organismes de bienfaisance de l'Ontario. Elle créera des centaines d'emplois à temps partiel tout en préservant le rôle des milliers de bénévoles œuvrant actuellement dans les activités de bienfaisance communautaires.

# ANNEXE II

## Consultation des partenaires

À des fins d'appui à l'Examen stratégique des activités, OLG a mené, de janvier à juin 2011, une consultation des partenaires dans le but :

- d'écouter les perceptions des partenaires au sujet de l'avenir de la loterie et du jeu en Ontario;
- d'en apprendre sur les pratiques exemplaires dans la province et partout dans le monde;
- de relever les occasions de trouver de nouvelles manières de travailler avec le secteur privé ou d'autres partenaires.

L'équipe de l'Examen stratégique des activités a rencontré plus de 50 groupes de partenaires de toute la province et de certaines autres sociétés de loterie. Le message constamment exprimé par les partenaires était que le modèle actuel de loterie et de jeu en établissement de l'Ontario doit changer substantiellement afin de répondre aux besoins des clients.

Cette équipe a rencontré des représentants des Premières Nations, des propriétaires de casinos, des chercheurs dans le domaine du jeu responsable, des propriétaires d'hippodromes, des gens de chevaux, des dirigeants de l'industrie, des exploitants œuvrant dans d'autres sociétés de loterie, des exploitants de dépanneurs ainsi que des organismes du secteur public intéressés.

Les partenaires ont soulevé les trois grandes questions suivantes :

### 1. Demande du marché

Les partenaires étaient d'avis que l'avenir du jeu devrait être déterminé par le marché. La question de l'accroissement ou de la diminution du nombre d'établissements, de machines à sous, de tables de jeu et de distributions de loterie doit être évaluée dans le contexte de l'offre excédentaire ou lacunaire sur les marchés de la

« Les impératifs économiques devraient déterminer la pensée, mais ce n'est pas ce qui se passe. Antérieurement, on considérait que les salles de machines à sous étaient inférieures aux casinos. Dans la région du Grand Toronto, le nombre de machines à sous par adulte et celui des tables de jeu sont tous deux bien inférieurs aux autres grandes villes canadiennes. »

Great Canadian Gaming Corporation, consultation, le 11 mars 2011

province. La région du Grand Toronto est l'un des marchés de jeu les moins bien desservis en Amérique du Nord.

« OLG devrait encourager une participation ou des investissements accrus de la part du secteur privé. »

Première Nation des Chippewas de Rama, consultation, le 2 juin 2011

### 2. Participation du secteur privé

OLG devrait profiter de l'expertise du secteur privé afin de réduire le fardeau des investissements en capital porté par une agence gouvernementale. Elle devrait augmenter la participation des exploitants tiers sur le marché, ce qui mènerait à un rendement fondé sur un rapport risque/avantage raisonnable et à une réduction importante des coûts.

### 3. Redéfinition de la mission

OLG devrait redéfinir son rôle d'exploitant, en se concentrant sur la réduction des coûts sociaux tout en améliorant sa connaissance des clients, y compris la clarification du rôle d'OLG en ce qui concerne le jeu responsable.

Les partenaires se sont également dits préoccupés par ce qui suit :

- la nécessité de clarifier les rôles et les objectifs des relations d'OLG avec les partenaires;
- la transparence de l'affectation des fonds;
- la transparence des relations à l'échelle du secteur;
- l'efficacité des processus;
- l'efficacité de l'emploi des technologies;
- l'équité d'application des règles et des restrictions;
- la constance, le caractère respectueux et la rapidité des communications d'OLG;
- la place du gouvernement à l'avant-scène des initiatives de jeu responsable (particulièrement à l'égard du jeu en ligne).

# LISTE DE PARTENAIRES

- A** **Alberta Gaming and Liquor Commission (AGLC)**, Gerry McClennan  
**Aristocrat Technologies**, Seamus McGill, Christopher C. Rowe, Keith Wood, Robert A. Perry, Brendan McCarthy, Ron Baryoseph
- B** **Bally Technologies**, Bruce C. Rowe, Robert J. Parente, Tina M. Kilmer, Stan Kozlowski, James Marino, Derik Mooberry  
**Boardwalk Gaming and Entertainment**, Jordan Gnat  
**Boyd Gaming Corporation**, Laura De La Cruz, Samuel Johnson  
**British Columbia Lottery Corporation (BCLC)**, Michael Graydon, Marsha Walden  
**Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée (CIPVP)**, Brian Beamish, Michelle Chibba
- C** **Caesars Entertainment Inc.**, Tom Jenkin  
**Caesars Windsor**, Kevin LaForet  
**Camelot Global Services Limited**, Richard Wheeler, Mark Biscoe  
**Canadian Gaming Association (CGA)**, Bill Rutsey, Paul Burns  
**Canadian Niagara Hotels Inc.**, Dino DiCienzo Sr., Dino DiCienzo Jr.  
**Casinos Austria**, Great Blue Heron Charity Casino, Arnold Block  
**Central Ontario Standardbred Association (COSA)**, Bill O'Donnell  
**Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH)**, Wayne Skinner, Barney Savage, Robert Murray, Nina Littman-Sharp, Nigel Turner  
**Commercial Gaming Association of Ontario (CGAO)**, Peter McMahon  
**Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO)**, Jean Major, Don Bourgeois, George Sweny  
**Commission des courses de l'Ontario**, Rod Selling, John Blakney, Steven Lehman  
**Conseil du jeu responsable (CJR)**, Jon Kelly
- D** **Delta Bingo**, Cameron Johnstone  
**Draft FCB**, Sophie Mair, John Boniface, David Williams
- F** **Falls Management Company (FMC)**, Clare Copeland, Bruce Caughill
- G** **Golden Eagle Charitable Entertainment Centre**, Patrick Brett, Eric Luke, Chef Skead  
**Great Canadian Gaming (GCG)**, Vic Poleschuck, Rod Baker  
**GTech Corporation**, Tom Dawley, Jay Gendron, Tim Simonson
- H** **HLT Toronto**, Lyle Hall, Rob Scarpelli, Drew Chamberlain
- I** **IGT**, Eric Tom, Chad Helm, Duane Frahm, Jeff Millar
- K** **Konami Digital Entertainment Inc.**, Sam Constantine, Ross O'Hanley
- M** **Ministère du Tourisme**, Steven Davidson, Michael Kurts

- O** **Ontario Bingo Development Fund (OBDF)**, Peter McMahon  
**Ontario Charitable Gaming Association (OCGA)**, Lynn Cassidy  
**Ontario Convenience Stores Association (OCSA)**, Dave Bryans, Steve Tennant  
**Ontario First Nations Limited Partnership, 2008 (OFNLP, 2008)**, Randy Sault  
**Ontario Harness Horse Association (OHHA)**, Ken Hardy, Brian Tropea, Jim Whelan  
**Ontario Horse Racing Industry Association (OHRIA)**, Sue Leslie, Dr. Ted Clark, R. Glenn Sikura  
**Ontario Korean Businessmen's Association (OKBA)**, Kenneth Kim  
**Ontario Problem Gambling Research Centre**, Judith Glynn
- P** **Première Nation des Chippewas de Rama**, Chef Sharon Stinson Henry  
**Première Nation des Mississaugas de Scugog Island First Nation et Great Blue Heron Charity Casino**,  
 Chef Tracy Gauthier, Kelly Larocca, Dela Charles  
**Première Nation n° 8 des Mississaugas**, Chef Daybutch  
**Première Nation Wauzhushk Onigum**, Chef Skead
- R** **R2 Gaming**, Rocco DiPaola, Ravi Sharma  
**Racetracks Ontario (à but lucratif)**, Jamie Deacey, Robert Locke, Bruce Barbour, Alex Lawryk, Andrew MacIssac  
**Régime de retraite des enseignantes et enseignants de l'Ontario (RREO)**, Lee Sienna
- S** **Saskatchewan Gaming Corporation (SGC)**, Twyla Meredith, Tony Coppola  
**Saskatchewan Liquor and Gaming Authority (SLGA)**, Barry Lacey  
**Scientific Gaming**, Lorne Weil  
**Six Nations de Grand River**, Matt Jamieson  
**Société de la Loterie Interprovinciale**, Liz Kneible  
**Standardbred Breeders of Ontario Association (SBOA)**, Anna DeMarchi-Meyers, Liz Wappels  
**Standardbred Canada**, John Gallinger, Pat Kennedy, Tami McNivon, Doug McIntosh, Chris Roberts
- V** **Ville de Niagara Falls**, Maire Jim Diodati, Ken Todd  
**Ville de Windsor**, Maire Eddie Francis, Onoerio Colucci
- W** **WMS Gaming Inc.**, Dean Hendrickson, Dean Ehrlich, Amy Lipton, Bob Hayes  
**Woodbine Entertainment Group (WEG)**, Nick Eaves, Jane Holmes

Ce rapport est imprimé en français et en anglais sur du papier Rolland Enviro100 contenant uniquement des fibres postconsommation, procédé sans chlore et fabriqué au Canada à partir d'énergie biogaz (une énergie de remplacement verte produite par la décomposition de déchets provenant de sites d'enfouissement) pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et enrayer l'appauvrissement de la couche d'ozone.

Rolland Enviro100 évite l'abattage d'arbres matures, réduit la quantité de déchets envoyés aux sites d'enfouissement, utilise 80 pour cent moins d'eau que le processus conventionnel de fabrication du papier et contribue à réduire la pollution de l'air et de l'eau.



Certifié



Procédé  
sans chlore



100 % fibres  
postconsommation



Recyclable là où les installations  
nécessaires existent



Source d'énergie verte



**SAULT STE. MARIE**

70, promenade Foster, bureau 800  
Sault Ste. Marie (Ontario) P6A 6V2  
705-946-6464

**TORONTO**

4120, rue Yonge, bureau 500  
Toronto (Ontario) M2P 2B8  
416-224-1772

[www.olg.ca](http://www.olg.ca)