



PLAN D'AFFAIRES POUR L'EXERCICE 2015-2016

de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario



Le présent document contient des déclarations prospectives sur le rendement commercial et financier futur, attendu ou potentiel d'OLG. Pour OLG, les déclarations prospectives comprennent, entre autres, les déclarations concernant de possibles initiatives de transformation; les prévisions des futurs produits d'exploitation et des profits; et d'autres déclarations sur des événements ou des conditions à venir. Les déclarations prospectives ne constituent pas des garanties de rendement futur et comportent des risques et des incertitudes qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent de façon importante des résultats prévus. Ces risques et ces incertitudes incluent, entre autres : la conjoncture économique incertaine; les fluctuations de la demande des clients; les taux de change; l'issue des litiges; et les changements relatifs au gouvernement ou aux règlements.

Bien que ces déclarations reposent sur les estimations et les attentes actuelles de la direction, et les données concurrentielles, financières et économiques actuellement accessibles, elles sont fondamentalement incertaines. Le lecteur est prié de noter que plusieurs facteurs pourraient faire en sorte que les conditions et les résultats commerciaux diffèrent de façon importante de ceux contenus dans le présent document.

Le présent plan d'affaires suit l'orientation établie dans le plan d'affaires pour l'exercice 2015-2016 d'OLG, le budget annuel et les prévisions financières, exercice 2016-2017 à 2018-2019, approuvés par le conseil d'administration en février 2015 et examiné par le ministère des Finances en septembre 2015.

TABLE DES MATIÈRES

SURVOL DE LA SOCIÉTÉ.....	2
ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION	8
ORIENTATION STRATÉGIQUE ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE	13
DÉMARCHE DE PLANIFICATION POUR L'EXERCICE 2015-2016	25
PLAN FINANCIER POUR L'EXERCICE 2015-2016 à 2018-2019	26

SURVOL DE LA SOCIÉTÉ

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (« OLG » ou la « Société ») et ses sociétés de gestion des contrats emploient plus de 16 000 personnes à la grandeur de l'Ontario. La Société est responsable de 24 établissements de jeu, de la vente de produits de loterie dans quelque 9 800 points de vente au détail et de la prestation de produits de jeu électronique à 28 centres de jeu de bienfaisance dans la province.

Classée comme entreprise opérationnelle de la province de l'Ontario, la Société a pour mandat de fournir des activités de jeu d'une manière efficace et socialement responsable qui optimise les retombées économiques pour la population de l'Ontario, les secteurs économiques connexes et les collectivités d'accueil.

En vertu de la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario*, les produits nets de ses activités sont versés au Trésor du gouvernement de l'Ontario. À l'exercice 2013-2014, les produits tirés de ces activités ont financé des services comme le fonctionnement des hôpitaux, le sport amateur, des programmes de lutte contre le jeu problématique et des programmes connexes. Le gouvernement verse une partie de ces sommes à la Fondation Trillium de l'Ontario, qui les distribue à des organismes de bienfaisance et à des organismes sans but lucratif. Le programme Jeu de bienfaisance d'OLG, pour sa part, verse du financement direct aux associations liées au jeu de bienfaisance.

Vision et mission

- Notre **vision** : susciter l'enthousiasme et réaliser des rêves.
- Notre **engagement** : accroître la confiance en offrant des jeux de manière responsable.
- Notre **réussite** : à la mesure des profits et des emplois que nous procurons.
- Notre **force** : notre connaissance approfondie de nos clients.
- Notre **but** : être une destination de choix pour du divertissement de classe mondiale.

Valeurs

- **Agir avec responsabilité.** Nous acceptons l'obligation d'établir et d'atteindre des normes élevées pour nous-mêmes en vue de servir nos clients et d'agir dans l'intérêt public.
- **Agir avec intégrité.** Cela signifie faire ce qu'il faut. Nous trouverons l'équilibre entre les demandes de nos clients et de nos partenaires commerciaux et ce que la population de l'Ontario attend de nous.
- **Traiter avec respect nos clients, nos employés, nos partenaires et la population de l'Ontario.** Le respect commence par l'écoute franche et honnête des personnes et des idées diversifiées qui nous entourent.

Retombées économiques

Depuis 1975, OLG a versé près de 40 milliards de dollars à la Province et à la population de l'Ontario. Les versements annuels d'OLG à la Province ont contribué au soutien des soins de santé, de l'éducation, de la prévention, du traitement et de la recherche liés au jeu problématique; du sport amateur par l'entremise du programme Quest for Gold, et des organismes de bienfaisance locaux et provinciaux par l'entremise de la Fondation Trillium de l'Ontario.

Outre les versements d'OLG à la Province, les produits tirés du jeu profitent également à plusieurs bénéficiaires directs, notamment 23 municipalités d'accueil et les Premières Nations de l'Ontario.

La loterie et le jeu contribuent également à l'économie ontarienne de nombreuses façons. En 2013-2014, les activités d'OLG ont généré 3,3 milliards de dollars en activité économique totale en Ontario.



Profits nets pour la Province¹

Ce que comprend ce montant

- 1,8 milliard \$ – fonctionnement des hôpitaux et d'autres services provinciaux prioritaires
- 115,0 millions \$ – distribués par l'entremise de la Fondation Trillium de l'Ontario au bénéfice des organismes de bienfaisance locaux et provinciaux
- 39,0 millions \$ – attribués à la prévention, au traitement et à la recherche liés au jeu problématique par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée²
- 10,0 millions \$ – soutien des athlètes amateurs avec le programme Quest for Gold



Soutien des économies locales

Ce que comprend ce montant

- 873,3 millions \$ – paiements aux plus de 16 000 employés directs et indirects³ d'OLG dans la province
- 240,7 millions \$ – commissions versées aux détaillants de loterie de l'Ontario
- 132,5 millions \$ – paiements aux municipalités qui accueillent les établissements de jeu OLG, y compris les casinos dans les complexes de villégiature et les centres de jeu de bienfaisance
- 36,7 millions \$ – biens et services achetés auprès d'entreprises ontariennes pour soutenir les activités de jeu (les casinos dans les complexes de villégiature sont exclus)



Responsabilité d'entreprise

Ce que comprend ce montant

- 13,4 millions \$ – somme versée pour les Centres de ressources sur le jeu responsable d'OLG, l'élaboration de politiques et de programmes, la formation des employés et les dépenses en immobilisations pour l'autoexclusion. Ensemble, OLG et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée ont consacré 52,4 millions de dollars au jeu responsable et à la prévention, au traitement et à la recherche liés au jeu problématique en Ontario.
- 13,3 millions \$ – bénéfices du jeu de bienfaisance distribués aux organismes de bienfaisance locaux participants
- 2,3 millions \$ – commandite de festivals et d'événements communautaires

¹ Les profits nets pour la Province correspondent à la somme que la Société retourne à la Province de l'Ontario après paiements aux partenaires et autres paiements.

² Conformément à la politique gouvernementale qui alloue 2 pour cent des produits d'exploitation bruts prévus provenant des machines à sous d'OLG (à l'exclusion des casinos OLG dans les complexes de villégiature et de la salle de machines à sous OLG à Great Blue Heron Charity Casino).

³ Les employés directs sont ceux qui sont employés directement par OLG. Les employés indirects sont ceux qui sont employés par les casinos OLG dans les complexes de villégiature et par la salle de machines à sous à Great Blue Heron.

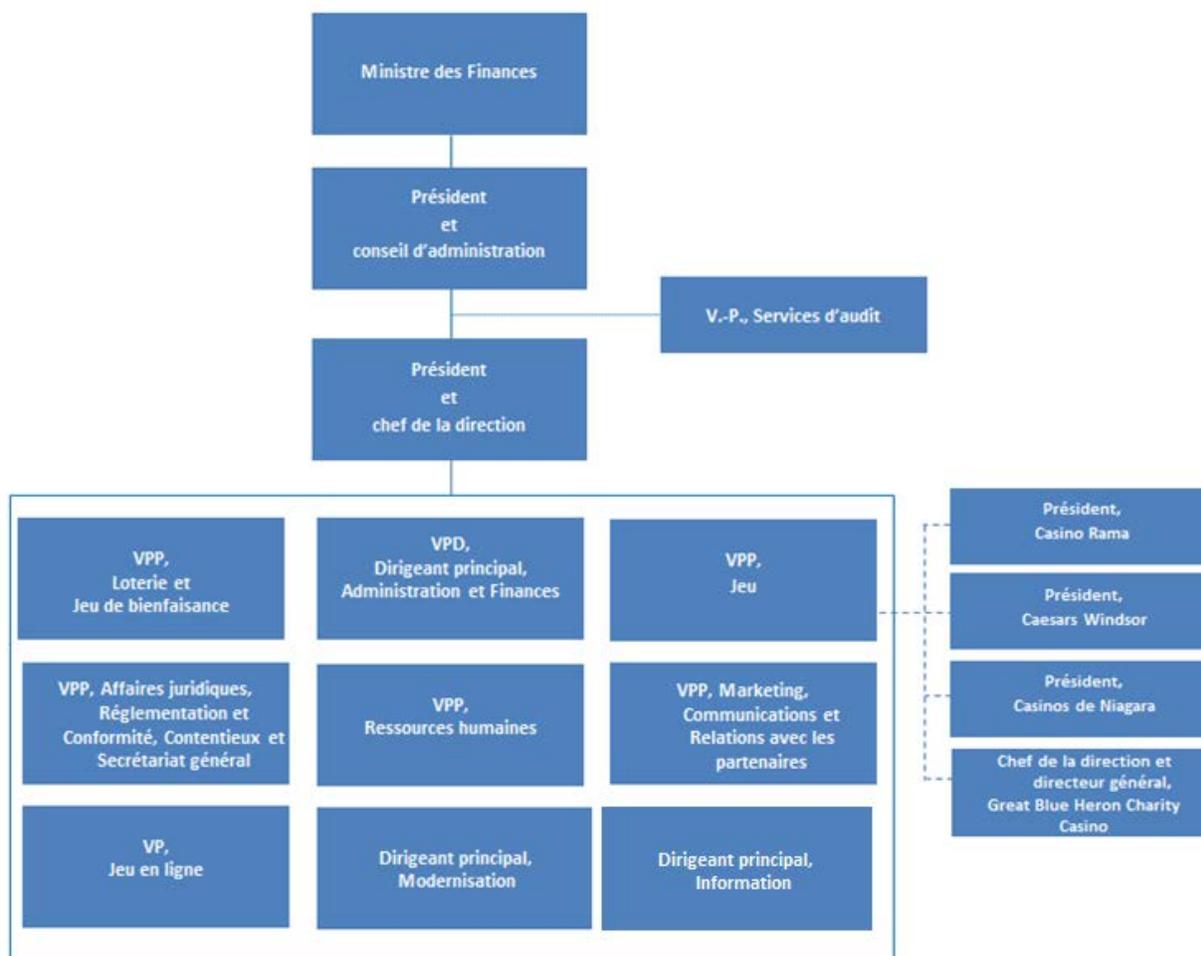
Structure de gouvernance et de gestion

La Société relève du ministre des Finances.

Un protocole d'entente énonce et clarifie le cadre des rôles, des relations, des attentes mutuelles et des mécanismes de responsabilité entre le Ministre et la Société, conformément à la Directive concernant les organismes et les nominations du Conseil de gestion du gouvernement.

Classée comme entreprise opérationnelle, OLG est habilitée à vendre des biens et des services au public de manière commerciale (notamment, et non nécessairement, en concurrence avec le secteur privé).

Structure de gestion / responsabilité d'OLG – Février 2015



Les membres du conseil d'administration d'OLG et son président sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. L'équipe de gestion est sous la direction du président et chef de la direction, responsable devant le conseil d'administration.

Gouvernement de l'Ontario

Le gouvernement de l'Ontario est l'unique actionnaire d'OLG. En vertu de la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario*, OLG verse les produits nets de ses activités de loterie et de jeu au Trésor du gouvernement de l'Ontario au moment et de la manière que peut établir le ministre des Finances.

Partenaires financiers d'OLG

Municipalités

En mars 2013, à la demande de la première ministre de l'Ontario, OLG a revu sa formule de financement des municipalités qui accueillent les établissements de jeu, notamment la ville de Windsor et la ville de Niagara Falls. Depuis le 1^{er} avril 2013, une nouvelle formule équitable est appliquée pour déterminer les redevances que touchent les municipalités qui accueillent un établissement de jeu OLG. Cette nouvelle formule est appliquée uniformément à toutes les municipalités de la province, fait partie d'une nouvelle convention de redevances aux municipalités et procure du financement supplémentaire aux municipalités d'accueil.

En vertu de la formule de la convention de redevances aux municipalités, les municipalités qui accueillent un établissement de jeu, notamment la ville de Windsor et la ville de Niagara Falls, et à l'exclusion de la Première Nation des Mississaugas de l'île Scugog et la Première Nation des Chippewas de Rama, toucheront ce qui suit.

- 5,25 pour cent de la première tranche de 65 millions de dollars des produits annuels tirés des machines à sous, majorés de;
- 3,0 pour cent de la tranche suivante de 135 millions de dollars des produits annuels tirés des machines à sous, majorés de;
- 2,5 pour cent de la tranche suivante de 300 millions de dollars des produits annuels tirés des machines à sous, majorés de;
- 0,5 pour cent des produits annuels tirés des machines à sous supérieurs à 500 millions de dollars, majorés de;
- 4,0 pour cent des produits tirés des jeux sur table, s'il y a lieu.

Avant le 1^{er} avril 2013, les municipalités qui accueillait les salles de machines à sous OLG et les casinos OLG touchaient 5 pour cent des produits provenant des 450 premières machines à sous et 2 pour cent des produits des machines à sous supplémentaires. Avant l'entrée en vigueur de la convention de redevances aux municipalités, OLG versait des paiements compensatoires à la ville de Windsor et à la ville de Niagara Falls.

OLG paie également des impôts fonciers, effectue des paiements (tenant lieu d'impôts fonciers) aux municipalités où elle possède et exploite des établissements de jeu et contribue au financement des services d'urgence municipaux de Rama. À l'exercice 2013-2014, OLG a versé 132,5 millions de dollars aux municipalités qui accueillent ses établissements de jeu, notamment les casinos dans les complexes de villégiature et les centres de jeu de bienfaisance, et 282 millions de dollars en taxes provinciales et fédérales (ce qui inclut les versements au gouvernement du Canada).

Détaillants

Les quelque 9 800 détaillants qui constituent le réseau de distribution primaire d'OLG pour les produits de loterie constituent des partenaires clés. Sous contrat avec OLG, les détaillants de loterie touchent les sommes ci-dessous.

- Commissions sur les ventes de 5 pour cent pour les jeux de Loto (p. ex., LOTTO 6/49, LOTTO MAX) et les jeux Sports (p. ex., PRO•LINE), et de 8 pour cent pour les produits INSTANT (p. ex., jeux à gratter CROSSWORD et BINGO).
- Commissions sur le paiement des lots de 2 pour cent pour les jeux de Loto et Sports, et de 3 pour cent pour les produits INSTANT.

Secteur du jeu de bienfaisance

OLG continue de collaborer avec le secteur du jeu de bienfaisance à la revitalisation de ce secteur en vue de i) soutenir les milliers d'organismes de bienfaisance locaux et les retombées sociales qu'ils apportent à leurs collectivités, ii) produire des retombées économiques dans les marchés locaux, et iii) procurer une expérience de divertissement modernisée et distincte aux joueurs de l'Ontario de manière socialement responsable.

Les partenaires pour le jeu de bienfaisance incluent les milliers d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif, les fournisseurs de services des établissements et les municipalités qui tirent profit des centres de bingo de l'Ontario. En vertu des contrats types compris dans le programme de revitalisation du jeu de bienfaisance intervenus avec chaque groupe de partenaires, les organismes de bienfaisance, les fournisseurs de services des établissements et les municipalités touchent une commission sur les services fournis à OLG. Les commissions versées aux organismes de bienfaisance, aux fournisseurs de services des établissements et aux municipalités sont fondées sur le pourcentage des gains nets ajustés (après paiement des lots et des frais de commercialisation applicables). Pendant l'exercice 2013-2014, 13,3 millions de dollars en bénéfices de jeu de bienfaisance ont été distribués aux organismes de bienfaisance locaux participants.

OLG continue de soutenir le jeu de bienfaisance en Ontario alors que l'initiative de revitalisation continue de s'étendre aux centres de bingo de la province et qu'OLG officialise son environnement opérationnel en vue d'appliquer efficacement les normes réglementaires et de jeu responsable, et d'élaborer des stratégies à long terme pour la prestation des produits et de l'expérience divertissement aux clients actuels et futurs.

Premières Nations

a) Great Blue Heron Charity Casino

La Première nation des Mississaugas de l'île Scugog continuera de recevoir un montant équivalant à 5 pour cent des produits bruts (selon leur définition), tirés de la salle de machines à sous à Great Blue Heron au mois, jusqu'à concurrence de 24 mois à compter du 28 juin 2013, date d'échéance de la convention initiale.

b) Casino Rama

Depuis le 1^{er} août 2011, l'accord subséquent à 2011 d'une durée de vingt ans et entrant en vigueur le 1^{er} août 2011, relativement à Casino Rama et à un agrandissement éventuel (l'« accord subséquent à 2011 ») prévoit divers paiements à la Première Nation des Chippewas de Rama, notamment le paiement de redevances annuelles correspondant au montant le plus élevé entre 1,9 pour cent des produits bruts de Casino Rama, selon leur définition, et 5,5 millions de dollars pendant les 20 ans d'application de l'accord subséquent à 2011, à moins qu'il ne soit prolongé.

c) Ontario First Nations Limited Partnership

Le 19 février 2008, l'Ontario First Nations Limited Partnership et l'Ontario First Nations (2008) Limited Partnership ont ratifié une entente financière concernant le partage des produits tirés du jeu qui procure aux Premières Nations de l'Ontario, entre autres choses, un montant égal à 1,7 pour cent des produits bruts d'OLG, selon leur définition, par année à partir de l'exercice 2011-2012. La durée initiale de l'entente est de 20 ans.

Jeu responsable

OLG dispose d'un mandat établi par la loi de réglementation et d'élaboration de politiques pour faire du jeu responsable (« JR ») une activité prioritaire. Les objectifs généraux du programme JR d'OLG sont de réduire l'incidence du jeu problématique par des activités de prévention et d'atténuer les effets dommageables pour ceux qui ont développé un problème en fournissant une passerelle vers des services de soutien et des ressources communautaires. Collaborant officiellement avec le gouvernement et des organismes indépendants, OLG fournit de l'information et des outils pour favoriser la prévention du jeu problématique et aider les joueurs à prendre des décisions éclairées sur leurs activités de jeu. Le programme appliqué à l'échelle de l'entreprise englobe l'information des clients, l'assistance aux clients, l'autoexclusion, la participation et la formation des employés, l'élaboration de politiques, la conformité aux normes et les relations avec les partenaires.

Les efforts d'OLG s'inscrivent dans une vaste stratégie de lutte contre le jeu problématique que gère la Province. OLG sert aussi de canal de financement pour l'engagement du gouvernement d'allouer 2 pour cent des produits bruts attendus des machines à sous (à l'exclusion des casinos OLG dans les complexes de villégiature et de la salle de machines à sous OLG à Great Blue Heron Charity Casino) au soutien de la recherche, du traitement et de la prévention liés au jeu problématique de la Province. Ce programme de jeu responsable provincial – l'un des programmes JR les mieux financés en Amérique du Nord — est administré par l'entremise du ministère de la Santé et des Soins de longue durée. À l'exercice 2013-2014, la Province de l'Ontario a alloué 39 millions de dollars des produits d'OLG au ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour le financement de la recherche, du traitement et de la prévention liés au jeu problématique. Depuis l'exercice 2005-2006, la Province a alloué 346 millions de dollars à ces fins. En plus de ces fonds, OLG a consacré plus de 13 millions de dollars à l'exercice 2013-2014 à son propre programme Jeu responsable et, depuis l'exercice 2005-2006, y a investi 95 millions de dollars environ.

Le programme JR d'OLG bénéficie de collaborations formelles avec des spécialistes indépendants qui sont des chefs de file internationaux en recherche, en counseling et en information en matière de jeu problématique. Ces groupes sont le Conseil du jeu responsable, l'Ontario Problem Gambling Research Centre, le Centre de toxicomanie et de santé mentale (« CAMH ») et La Ligne ontarienne d'aide sur le jeu problématique.

Depuis 2006, OLG forme tous ses employés au jeu responsable en vue de respecter les engagements énoncés dans son Code de conduite en matière de jeu responsable. OLG collabore avec le CAMH pour fournir une formation pertinente et pratique aux employés des établissements de jeu sur la façon de reconnaître les comportements alarmants et d'y réagir.

OLG travaille constamment à l'amélioration de son programme JR à la lumière de la recherche factuelle et des nouvelles pratiques exemplaires, et à l'accumulation des connaissances sur la meilleure façon de soutenir les joueurs en recueillant et utilisant des données de manière stratégique. OLG définit des points de repère pour son programme et fait le suivi de ses mesures et de ses progrès sur douze mois. Les rapports sur les objectifs et le programme reposent sur des mesures de la sensibilisation des joueurs / du public, des connaissances factuelles sur le jeu, des résultats liés au comportement des joueurs, de la confiance et du rendement des employés, et des résultats liés à l'opinion publique.

En février 2011, OLG a obtenu l'accréditation de niveau 4 (le plus haut niveau possible) de la World Lottery Association (« WLA ») pour l'excellence de la mise en œuvre et de l'intégration de son programme JR à ses activités courantes. À l'exercice 2014-2015, la WLA a recertifié l'accréditation de niveau 4 d'OLG. En novembre 2014, la WLA a accordé une reconnaissance mondiale à OLG en lui attribuant le prix Best Overall Responsible Gaming Program.

OLG est également en voie d'obtenir l'accréditation extérieure de son programme Jeu responsable du Conseil du jeu responsable (c.-à-d. JR Vérifié), dont la norme de jeu responsable est la plus rigoureuse et la plus complète du monde. Les 19 salles de machines à sous OLG et casinos OLG et Caesars Windsor ont reçu cette accréditation.

En s'appuyant sur les pratiques exemplaires au Canada et dans le monde, OLG a intégré le jeu responsable et des mécanismes de jeu sûrs dans tous les aspects du site Web PlayOLG, lancé dans la province en janvier 2015.

ENVIRONNEMENT DE LA PLANIFICATION

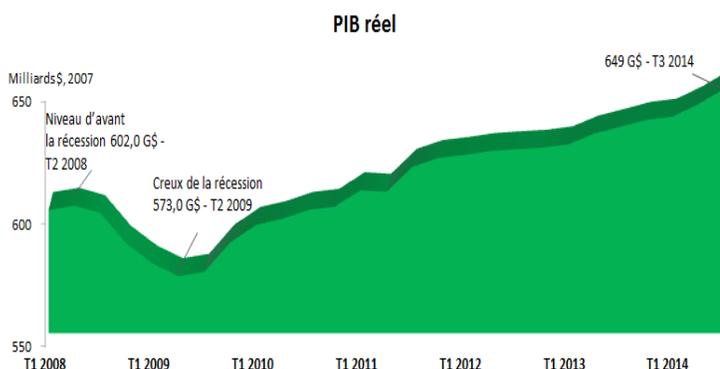
OLG est touchée par un grand nombre de facteurs externes qui ont une incidence sur son environnement opérationnel. Ces facteurs incluent la santé générale de l'économie de l'Ontario, qui a des répercussions sur les dépenses discrétionnaires des consommateurs, notamment le jeu et autres formes de divertissement. Une évaluation de l'environnement de planification d'OLG indique des perspectives économiques modérément favorables pour l'Ontario à moyen terme, neutralisées par la concurrence soutenue des États américains voisins.

Conjoncture économique

L'économie de l'Ontario s'est largement remise des effets de la récession mondiale de 2008-2009.

Depuis la fin de la récession au deuxième trimestre de 2009, le produit intérieur brut réel (« PIB réel ») de l'Ontario a progressé de plus de 13 pour cent.

Au troisième trimestre de 2014, le PIB réel a été supérieur de 8 pour cent au sommet d'avant la récession du deuxième trimestre de 2008.

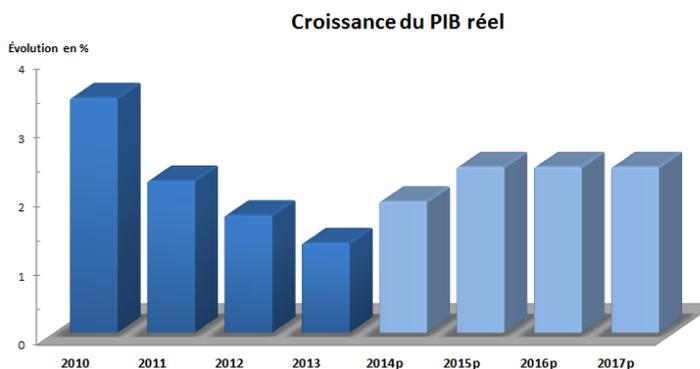


Les gains au chapitre des dépenses des ménages, des investissements et des exportations ont favorisé l'expansion d'après la récession en Ontario.

En 2013, le PIB réel de l'Ontario avait augmenté de 1,3 pour cent, après une hausse de 1,7 pour cent en 2012.

L'économie de l'Ontario prend de la vigueur, car la hausse des exportations et de la production manufacturière profitent de la croissance dynamique des États-Unis et de la faiblesse du dollar canadien. En 2014, le PIB réel de l'Ontario devait progresser de 1,9 pour cent.

Le ministère des Finances prévoit la poursuite de la croissance modérée de l'économie de l'Ontario avec un taux de croissance prévu du PIB réel de 2,4 pour cent en 2015, en 2016 et en 2017.⁴



Source : Ministère des Finances, Comptes économiques de l'Ontario

p = projection de planification du ministère des Finances de l'Ontario, Perspectives économiques et revue financière de 2014

La croissance devrait être stimulée par la hausse de la demande au chapitre des exportations et des investissements des entreprises de l'Ontario. Les dépenses des ménages augmenteront modérément au même rythme que les revenus. Les dépenses publiques en biens et services ne devraient pas contribuer à la croissance au cours des prochaines années, tous les paliers du gouvernement réduisant les dépenses.

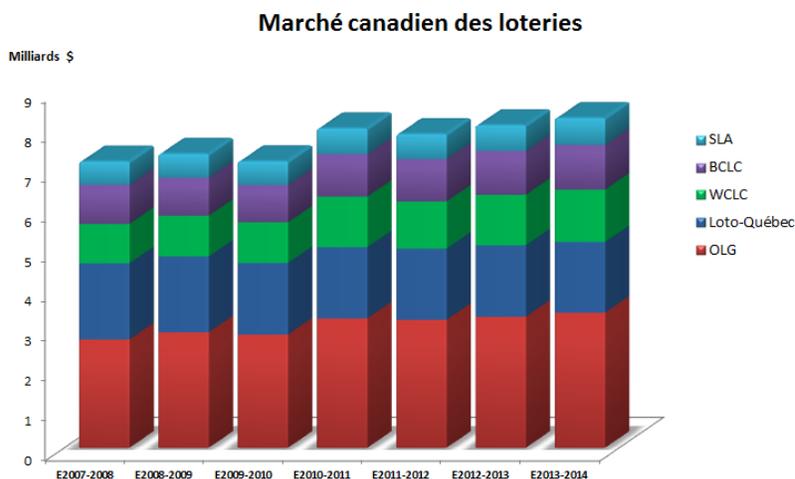
⁴ Source : Ministère des Finances, Perspectives économiques et revue financière de 2014

Tendances du marché

Loterie

Le marché canadien des loteries⁵ a progressé de 1,9 pour cent pour atteindre quelque 8,3 milliards de dollars à l'exercice 2013-2014, après une hausse de 2,9 pour cent à l'exercice 2012-2013.

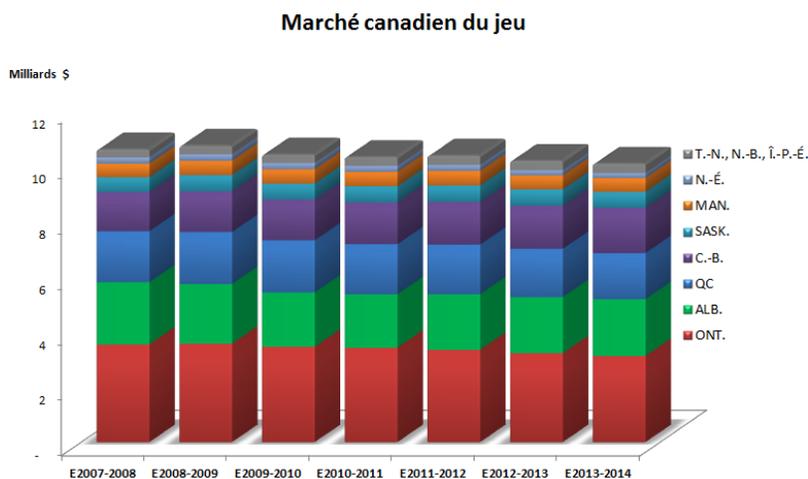
Les ventes de loterie d'OLG, qui comptent pour plus de 41 pour cent du total des ventes de loterie au Canada, sont plus importantes que les ventes combinées de la Société des loteries de l'Atlantique (« SLA »), de British Columbia Lottery Corporation (« BCLC ») et de Western Canada Lottery Corporation (« WCLC »).



Jeu dans les casinos du Canada

Le marché canadien du jeu de type casino a reculé de 1,0 pour cent, atteignant un peu plus de 10 milliards de dollars à l'exercice 2013-2014.⁶

Les quatre sociétés de loterie ayant obtenu les meilleurs résultats – l'Ontario, l'Alberta, le Québec et la Colombie-Britannique – occupent plus de 80 pour cent du marché du jeu de type casino du Canada.



⁵ Société de la loterie interprovinciale

⁶ Gain net comptabilisé par les commissions des jeux respectives

Jeu dans les casinos des États-Unis

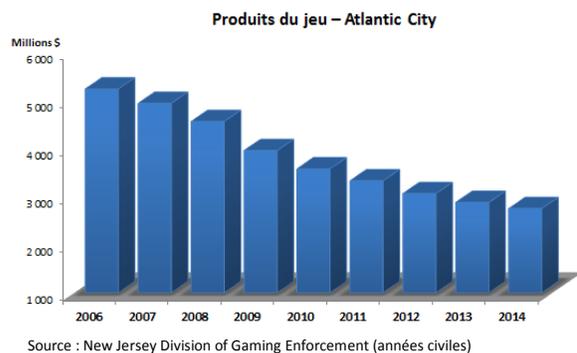
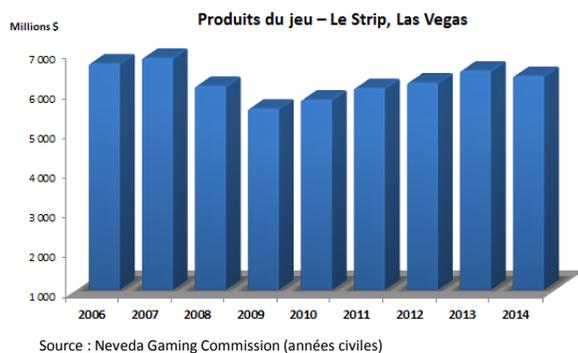
À l'année civile 2014, les produits du jeu des casinos commerciaux des États-Unis ont augmenté de 2 pour cent pour s'établir à 38,7 milliards de dollars.⁷ Parmi les 12 principales sociétés de loterie des États-Unis qui ont dégagé des produits tirés du jeu de 1 milliard de dollars ou plus, seuls deux États, l'Ohio et l'Illinois, ont connu une croissance par rapport à l'année précédente en raison de l'ouverture de nouveaux établissements dans le cas de l'Ohio et de l'expansion des appareils de jeu vidéo dans le cas de l'Illinois.

		Année civile (Millions \$ US)		
		2014	2013	Croissance en %
1	Nevada	11 009,7	11 145,7	-1,2 %
2	Pennsylvanie	3 069,1	3 113,9	-1,4 %
3	Louisiane	3 064,1	3 042,5	0,7 %
4	New Jersey	2 625,8	2 862,5	-8,3 %
5	Indiana	2 156,8	2 331,6	-7,5 %
6	Mississippi	2 070,2	2 130,7	-2,8 %
7	Illinois	2 124,9	1 852,7	14,7 %
8	New York	1 898,3	1 925,5	-1,4 %
9	Missouri	1 660,1	1 706,7	-2,7 %
10	Ohio	1 457,6	1 070,7	36,1 %
11	Iowa	1 396,0	1 416,7	-1,5 %
12	Michigan	1 332,8	1 349,5	-1,2 %

À Las Vegas (Le Strip), le plus grand marché de casinos des États-Unis, les produits du jeu ont remonté jusqu'au montant record de 6,8 milliards d'avant la récession dégagé à l'année civile 2007. Après un recul à 5,5 milliards de dollars en 2009, les produits tirés du jeu de Las Vegas ont augmenté au cours des quatre années suivantes pour atteindre 6,5 milliards de dollars en 2013. Au cours des 12 mois de l'année civile 2014, les produits du jeu de Las Vegas ont fléchi de 2,1 pour cent pour s'établir à 6,4 milliards de dollars.

Atlantic City, New Jersey, troisième marché de casinos en importance des États-Unis, a accusé un recul de 47 pour cent des produits tirés du jeu au cours des huit dernières années depuis le sommet de 5,2 milliards de dollars d'avant la récession en 2006 pour régresser à 2,7 milliards de dollars en 2014. L'ouverture de casinos en Pennsylvanie a entraîné le recul des produits tirés du jeu à Atlantic City en 2007, recul qui s'est aggravé en raison du ralentissement économique et de l'instabilité de la reprise qui a suivi. En novembre 2013, le jeu en ligne légal a été lancé au New Jersey et l'État est devenu le banc d'essai national pour le jeu sur demande. Les résultats de la première année ont toutefois été moins intéressants que prévus, les produits du jeu en ligne ayant atteint un peu moins de 123 millions de dollars pendant la période de douze mois terminée en décembre 2014.

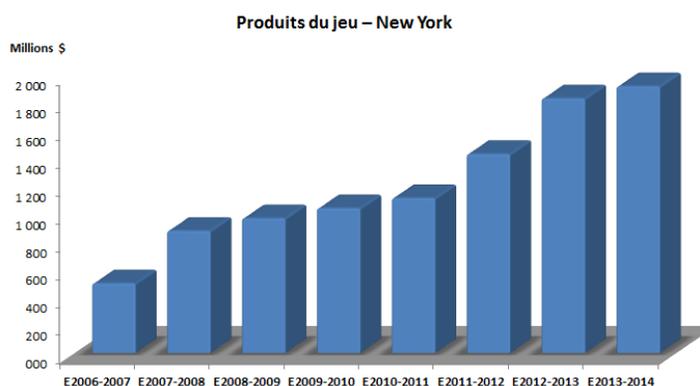
Après la fermeture des casinos Atlantic Club, Showboat, Revel et Trump Plaza en 2014, il ne reste plus que huit casinos à Atlantic City.



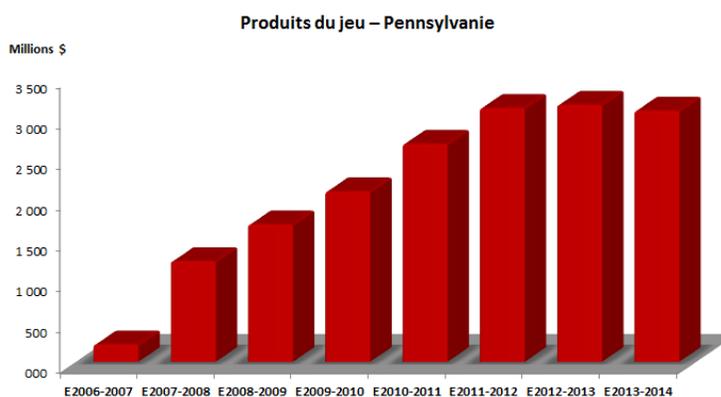
⁷ UNLV Center for Gaming Research

États américains situés près de la frontière

L'expansion du jeu dans l'État de New York et en Pennsylvanie a intensifié la pression sur les établissements de jeu OLG situés dans les régions avoisinant la frontière américaine. Les neuf casinos de l'État de New York sous la juridiction de New York Lottery ont dégagé des produits du jeu de 1,9 milliard de dollars américains à la période de douze mois terminée en mars 2014.⁸ Il s'agit d'une augmentation de 5 pour cent par rapport à la même période de l'année précédente. En décembre 2014, le conseil de l'État de New York a recommandé l'approbation de trois casinos de type Las Vegas dans des complexes de villégiature (dans la région d'Albany-Saratoga, la région sud des Finger Lakes et les Catskills).



La Pennsylvanie a surpassé Atlantic City, New Jersey, en 2012 et est devenue le principal marché du jeu du nord-est des États-Unis et le deuxième aux États-Unis au chapitre des produits du jeu. Depuis l'ouverture du premier casino en novembre 2006, le nombre de casinos en Pennsylvanie est passé à 11. Quatre de ces casinos sont dans la région de Philadelphie : Sugarhouse dans la ville même, Parx Casino dans la banlieue nord, Harrah's Philadelphia dans la ville de Chester et Valley Forge Casino Resort à l'ouest.



En novembre 2014, le Pennsylvania Gaming Control Board a délivré un permis pour un cinquième casino dans la partie sud de Philadelphie.

Pour la période de douze mois terminée en mars 2014, les 11 casinos de la Pennsylvanie ont dégagé des produits tirés du jeu de plus de 3,1 milliards de dollars, soit un recul de 2,3 pour cent par rapport à l'année précédente.⁹ Les analystes attribuent ce ralentissement à la concurrence plus vive des États de New York, du Maryland, du Delaware et de l'Ohio.

⁸ Source : New York Lottery

⁹ Pennsylvania Gaming Control Board

Jeu en ligne

Les analystes du secteur du jeu estimaient le marché canadien du jeu en ligne (réglementé et non réglementé) à quelque 1,2 milliard de dollars en 2013.

Un grand nombre de sites de jeu en ligne non réglementés au Canada sont pourtant accessibles aux Canadiens. OLG ne peut pas faire le suivi de l'activité de jeu des Ontariens ni du montant qu'ils dépensent auprès de ces exploitants du marché gris. Selon les meilleures estimations actuelles, 500 000 Ontariens environ dépensent entre 400 et 500 millions de dollars chaque année sur les sites de jeu du marché gris qui ne sont pas réglementés en Ontario.

PlayOLG étant le seul site de jeu en ligne réglementé par la Province de l'Ontario, la concurrence provient exclusivement des exploitants du marché gris. Son évaluation du marché a permis à OLG d'identifier les principaux acteurs du marché canadien du jeu en ligne : Amaya/Poker Stars, Party Gaming, Bet 365, Bodog, William Hill et 888.com.

En 2004, la Société des loteries de l'Atlantique a été la première société au Canada à proposer la vente réglementée de loteries en ligne. Depuis, BCLC, Loto-Québec et Manitoba Lotteries ont lancé leur site en ligne en 2005, en 2010 et en 2013 respectivement, et proposent des produits de loterie et des jeux de casino, comme les machines à sous, les jeux sur table et le poker.

PlayOLG

En juillet 2010, le gouvernement et le conseil d'administration ont confié à OLG le mandat de dispenser un programme de jeu en ligne. En 2013, à l'issue d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, OLG a sélectionné GTECH à titre de fournisseur de services principal, chargée de fournir un système de gestion des comptes de joueur, une plateforme de casino, une interface de jeu de loterie, un service à la clientèle et des jeux interactifs de type casino comprenant des jeux de machines à sous, des jeux de vidéopoker et des jeux sur table.

PlayOLG a été mis en ligne par un lancement contrôlé en décembre 2014, suivi d'un lancement provincial destiné à tous les Ontariens admissibles en janvier 2015.

En s'appuyant sur les pratiques exemplaires au Canada et dans le monde, OLG a intégré le jeu responsable et des mécanismes de jeu sûrs dans tous les aspects de PlayOLG. Ces mécanismes aident à encourager les comportements de jeu sains, à réagir aux changements dans les habitudes de jeu pouvant mener à du jeu à risque, et à fournir aux joueurs de l'information sur les endroits où ils peuvent obtenir de l'aide, au besoin. Voici la liste complète des mesures liées au jeu responsable.

- Conseils pour les parents au sujet de la protection du mot de passe et information sur la façon d'utiliser les outils permettant de limiter l'accès aux sites Web
- Limites de dépôt hebdomadaire (obligatoires)
- Limites de pertes aux jeux de casino
- Limites de temps pour les jeux de casino
- Limites d'achat de billets de loterie
- Messages personnalisés sur le JR en fonction des niveaux de jeu
- Délai de réflexion de sept jours avant l'augmentation des limites
- Auto-évaluation et profils de risque des joueurs
- Périodes de pause pour le jeu sur PlayOLG (un jour à trois mois)
- Autoexclusion
- Accessibilité à l'historique complet du compte pour tous les joueurs

De plus, tous les joueurs à PlayOLG sont inscrits et leur âge et leur identité sont vérifiés. Toutes les activités de jeu sont enregistrées et les clients peuvent consulter les rapports de leurs activités individuelles.

ORIENTATION STRATÉGIQUE ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE

Orientation stratégique

Les priorités stratégiques d'OLG sont la modernisation et la préparation de la Société à sa transformation; l'intégration des courses de chevaux; et l'amélioration des secteurs d'activité actuels (Loterie, Jeu de bienfaisance, Jeu en ligne, Salles de machines à sous et Casinos, et Casinos dans les complexes de villégiature).

La réforme des activités de loterie et de jeu est une initiative valable qui procurera des retombées financières à la Province et à la population de l'Ontario. La modernisation d'OLG est conforme à la démarche stratégique du gouvernement concernant ses immobilisations — d'optimiser la valeur des biens gouvernementaux, tout en conservant la propriété au sein du secteur public.

Sous l'orientation du gouvernement, OLG est au cœur de la transformation évolutive pluriannuelle de ses activités, qui comprend des initiatives particulières liées à la revitalisation du jeu de bienfaisance, au lancement du jeu en ligne, à l'examen de la prestation de la loterie et du jeu, et à l'intégration des courses de chevaux.

Le plan initial avait été lancé pour des raisons encore pertinentes et valables aujourd'hui. Au cours des années dans le secteur du jeu en établissement, les pressions concurrentielles et, dans certains cas, les emplacements sous-optimaux situés trop loin de la densité de population ont eu des répercussions financières sur OLG. Le secteur des loteries était confronté à une diminution de la clientèle et à des canaux de distribution limités. OLG était absente du jeu en ligne et accusait un retard sur les autres sociétés de loterie du Canada, alors que les exploitants de jeu en ligne non réglementés développaient un vaste marché en Ontario.

En conséquence, OLG a conçu sa modernisation pour s'assurer qu'elle procurerait au gouvernement des produits d'exploitation plus élevés et plus durables. Ce plan transforme pratiquement tous les aspects du modèle d'affaires tout en préservant les obligations légales d'exploiter et de gérer le jeu.

La modernisation en est à sa quatrième année et le plan a évolué. Grâce aux processus de demande d'information et d'appels de présélection, OLG a appris ce que le marché pouvait livrer et quelles municipalités étaient prêtes à accueillir un établissement.

La modernisation est un impératif stratégique multisectoriel pour la Société, et est actuellement axée sur l'approvisionnement et la transformation stratégiques de la Société en préparation de sa situation future. OLG est actuellement en plein processus de demande de propositions portant sur le regroupement de zones de jeu de l'Est et sur la loterie, ce qui constitue un grand pas en avant.

Dans le cadre de sa transformation globale, OLG a conçu une option Web nouvelle, sûre et responsable à l'intention des clients. Ce nouveau secteur d'activité lancé auprès du public dans toute la province au début de 2015 demeurera un objectif stratégique clé.

Le programme de revitalisation du jeu de bienfaisance continue d'être un objectif prioritaire stratégique. Depuis son lancement à l'exercice 2012-2013, de nouveaux jeux sur papier et électroniques ont été introduits dans les centres de bingo participants de la province. Ce secteur d'activité soutient directement des centaines d'organismes de bienfaisance locaux valables.

Dans le cadre de la stratégie de modernisation, OLG a lancé deux initiatives stratégiques qui réforment considérablement la technologie en vue de fournir des bases solides à la future Société. Ces deux grandes initiatives sont le programme de gestion des clients et le programme du Système de gestion des jeux. La gestion des clients renvoie au système qui gère tous les renseignements sur les clients. Comme ces renseignements sont des éléments fondamentaux du jeu en Ontario, des renseignements sur les clients supérieurs permettront à OLG d'être plus réceptive aux clients et d'offrir des outils de jeu responsable mieux ciblés. Le Système de gestion des jeux gère toutes les transactions liées au jeu en établissement. Il permettra à OLG de mieux exploiter et gérer le jeu, protéger l'intégrité du jeu et gérer la protection des joueurs.

OLG intègre activement les courses de chevaux à ses activités et à sa modernisation. Cette orientation stratégique de la Société a été axée jusqu'à présent sur les accords sur les baux et la fourniture d'avis au secteur portant sur la commercialisation et le jeu responsable. Ultérieurement, cette initiative prendra de l'ampleur alors qu'OLG étendra son savoir-faire dans le secteur, renforcera ses relations avec le secteur et lancera un produit sur le thème des courses de chevaux.

Comme toujours, OLG mettra l'accent sur le maintien et l'accroissement des produits dans un environnement de jeu responsable et d'intérêt public. À mesure que la modernisation se poursuivra au cours des prochaines années, OLG deviendra un organisme plus efficient et plus moderne voué à la fourniture de divertissement par la loterie et le jeu durables qui répondra aux besoins des joueurs de l'Ontario et des visiteurs de manière à procurer des bénéfices à la Province, à ses collectivités et à sa population, tout en étant à l'avant-garde du jeu responsable en Amérique du Nord.

Initiatives clés

Cette section donne un aperçu des initiatives clés conçues en vue d'atteindre les trois objectifs stratégiques clés de la modernisation d'OLG :

1. s'orienter davantage vers les clients — Être présente là où les clients veulent qu'OLG soit et leur offrir des produits et des services là où ils veulent les acheter et de la façon dont ils veulent les acheter;
2. sélectionner des fournisseurs de service qualifiés pour certaines activités de loterie et de jeu courantes;
3. renouveler son rôle en matière d'exploitation et de gestion de la loterie et du jeu dans la province.

Ensemble, les initiatives suivantes transformeront OLG qui, d'entreprise qui exploite la plupart de ses activités de loterie et de jeu, deviendra une entreprise qui exploite et gère plus efficacement un secteur de jeu à canaux multiples en Ontario, notamment des activités dynamiques de loterie, de jeu, de jeu en ligne et de jeu de bienfaisance.

1. Initiatives d'approvisionnement stratégique

OLG applique tous les protocoles d'approvisionnement du gouvernement.

OLG est résolue à faire en sorte que sa modernisation soit le résultat d'un processus qui est, et est jugé être, équitable et concurrentiel pour tous les partenaires. En conséquence, elle a confié à un surveillant de l'équité impartial et à un conseiller à l'équité indépendant le mandat de superviser l'intégrité et l'équité du processus d'approvisionnement.

Établissements de jeu

En vue de favoriser l'efficacité de l'exploitation, d'éviter les dépenses publiques en immobilisations et de répondre à l'intérêt des clients pour le jeu en établissement, OLG a amorcé un processus d'approvisionnement concurrentiel en vue d'identifier des fournisseurs de services pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'exploitation des salles de machines à sous et des casinos.

Ce processus est conçu de A à Z pour être équitable, ouvert et transparent pour tous les fournisseurs. L'activité d'achat a été divisée en regroupements de zones de jeu selon la région géographique. Les 29 zones de jeu établies par OLG en Ontario ont été réunies dans sept regroupements de zones de jeu — chacun procurant une occasion distincte de soumissionner. Les regroupements de zones de jeu visent à susciter, pour les fournisseurs de service qualifiés, des occasions d'accroître leur efficacité en exploitant plusieurs établissements dans une région donnée.

À l'exercice 2014-2015, OLG a reçu des soumissions aux appels de présélection pour la majorité des regroupements de zones de jeu. Actuellement elle exécute le premier processus de demande de propositions pour le regroupement des zones de jeu de l'Est. À l'exercice 2015-2016, OLG a l'intention de continuer l'exécution du processus d'approvisionnement en émettant des demandes de propositions auprès des soumissionnaires qualifiés et de sélectionner les fournisseurs de services du secteur privé réglementés qui exploiteront les établissements de jeu existants et commenceront à en développer de nouveaux.

OLG continuera de gérer le marché provincial; le secteur privé rationalisera les activités et, sous réserve de l'approbation des municipalités d'accueil, investira dans l'amélioration, l'agrandissement ou la relocalisation des établissements de jeu.

Secteur des loteries

OLG applique un processus similaire au secteur des loteries. À l'exercice 2012-2013, OLG a amorcé un processus d'approvisionnement concurrentiel en vue de sélectionner un fournisseur de services du secteur privé pour l'exploitation d'éléments sélectionnés des activités de loterie, notamment du réseau de terminaux de loterie. En 2013-2014, OLG a reçu des soumissions à l'appel de présélection et est actuellement à l'étape de la demande de propositions d'approvisionnement.

Le fournisseur de services sélectionné devra participer à l'amélioration des offres de loterie dans les grands établissements multicaisses comme les supermarchés et les grandes surfaces, ainsi que d'autres offres pour Internet et appareils mobiles. Parallèlement, le fournisseur de services sélectionné développera des jeux novateurs afin de favoriser l'innovation et d'améliorer la rapidité de réaction.

2. Programme de jeu en ligne

En juillet 2010, OLG a reçu le mandat de dispenser un programme de jeu en ligne. Les Ontariens pourront jouer en ligne en toute sécurité à des jeux d'habileté et de hasard, dans un environnement réglementé qui décourage les mineurs de jouer en ligne, intègre la rigueur aux contrôles de jeu responsable et utilise les meilleures mesures de sécurité, garantes de la sûreté et de la sécurité des comptes des clients et des renseignements personnels.

Le 4 novembre 2014, OLG a invité un segment de 53 000 membres du programme de fidélisation Récompenses du Cercle des gagnants (RCG) à participer à un essai de PlayOLG avant le lancement provincial. Plus de 16 000 membres de RCG ont répondu favorablement et choisi de participer au lancement contrôlé. Pendant quatre semaines, l'équipe de jeu en ligne a mis la dernière main au site Web PlayOLG et étudié en détail la liste des membres de RCG qui avaient accepté de participer à l'essai.

Le 4 décembre 2014, OLG a envoyé aux membres de RCG des invitations à s'inscrire et à commencer à jouer à PlayOLG. Des invitations ont continué d'être émises aux 16 000 membres de RCG avant le lancement provincial.

PlayOLG a été lancé à la grandeur de la province à l'intention de tous les Ontariens d'âge légal le 8 janvier 2015. Les clients doivent être âgés de 18 ans ou plus pour acheter des billets de loterie et de 19 ans ou plus pour jouer à des jeux de casino comme les jeux de machines à sous, le blackjack, la roulette et le poker solo.

Après le lancement provincial de PlayOLG, l'équipe de jeu en ligne poursuivra le développement du site pour ajouter d'autres jeux et d'autres fonctions. Les futures améliorations du site Web seront :

- l'optimisation pour mobile
- le bingo
- le poker entre joueurs
- les mises aux loteries Sports

Les mesures de protection importantes liées au JR d'OLG sont axées sur la prévention et l'atténuation, et sensibiliseront les joueurs aux habitudes de jeu saines et aux façons d'obtenir de l'aide et du soutien pour ceux qui éprouvent des problèmes de jeu. À mesure que PlayOLG se développera, les mesures de protection liées au JR deviendront partie intégrante de l'expérience du joueur.

3. Programme de revitalisation du jeu de bienfaisance

Afin de remplir le mandat consistant à revitaliser un secteur qui soutient des milliers d'organismes de bienfaisance locaux et les avantages qu'ils procurent à leurs collectivités en Ontario, OLG s'efforce d'atteindre les objectifs clés ci-dessous.

- Stabiliser et augmenter la principale source de financement de 2 800 organismes de bienfaisance afin de maintenir les avantages sociaux qu'ils procurent aux collectivités de l'Ontario.
- Produire des retombées économiques dans les collectivités.
- Fournir une expérience de divertissement client différente des autres formes de jeu à l'intention des joueurs de jeu de bienfaisance en modernisant les produits et les services offerts.
- Tirer parti des nombreuses marques d'organismes de bienfaisance pour rehausser la marque d'entreprise d'OLG.
- Atteindre les objectifs clés tout en atteignant le seuil de rentabilité du rendement opérationnel annuel sur une période de huit ans.
- Élargir l'expérience client avec l'idée d'établir une clientèle solide pouvant jouer sagement aux établissements de jeu de bienfaisance pendant plusieurs années.

Les partenaires du secteur, soit les organismes de bienfaisance, les fournisseurs de services des établissements, les municipalités et OLG, ont convenu d'un plan d'ensemble en vue du maintien de cette importante source de collecte de fonds pour les organismes de bienfaisance en Ontario. OLG continue de veiller à la durabilité de ce plan afin d'atteindre les objectifs de tous les partenaires. Le plan comprend les volets suivants.

- Déploiement – Mise en place d'une nouvelle plateforme technologique prenant en charge les produits de jeu de bienfaisance modernisés.
- Secteur durable – Activité durable qui met l'accent sur des améliorations au modèle d'affaires en vue de soutenir le secteur efficacement et de perfectionner le modèle opérationnel afin de respecter les normes en matière de réglementation et de jeu responsable et de continuer d'acquérir des connaissances sur la clientèle en vue de soutenir la fidélisation et l'attraction des joueurs.
- Stratégie de produit – Stratégie et plan qui guideront les types de nouveaux produits à mettre en œuvre.
- Expérience de divertissement client – Forme distincte d'expérience de divertissement client qui fixera les normes pour le service à la clientèle et les établissements, et établira une marque pour le secteur.
- Stratégies de commercialisation – Stratégies, plans et processus destinés aux communications avec les joueurs et programme de fidélisation.
- Intégration des stratégies, notamment les stratégies de produit et de commercialisation, en vue de l'amélioration des mesures de protection et de l'intégration de saines habitudes de jeu à toute l'expérience du joueur.

Au début du programme à l'exercice 2012-2013, 37 organismes de bienfaisance et exploitants ont manifesté leur intérêt à participer au programme. En février 2015, OLG a lancé 22 nouveaux centres de jeu de bienfaisance et, en comptant les six centres pilotes initiaux, elle gère maintenant 28 centres de jeu de bienfaisance en Ontario. Le déploiement se poursuivra à l'exercice 2015-2016 avec l'objectif d'atteindre le chiffre de 37 centres de jeu de bienfaisance au total.

OLG a introduit quatre produits, soit le bingo électronique, le jeu sur demande (« POD »), le bingo avec dispositif électronique et les dispensateurs de billets à languettes (« TapTix »). Un cinquième produit, Rapid Draw Bingo (« RDB »), est en développement en vue du lancement à l'exercice 2016-2017. En février 2015, OLG avait installé plus de 5 000 dispositifs de bingo électroniques utilisés pour le bingo électronique, les jeux POD et le bingo avec dispositif électronique ainsi que 738 appareils TapTix.

4. Intégration des courses de chevaux

OLG travaille avec le gouvernement de l'Ontario et le secteur des courses de chevaux à la réalisation de l'objectif commun de créer un secteur viable.

La stratégie de jeu provinciale favorisera l'établissement du secteur des courses de chevaux en Ontario. Il est essentiel pour la modernisation d'OLG de contribuer à créer des conditions gagnantes pour le secteur des courses de chevaux.

OLG travaille à l'intégration des courses de chevaux en :

- Concluant des accords sur les baux avec les hippodromes;
- Recrutant un cadre supérieur pour diriger l'intégration des courses de chevaux à la stratégie du jeu;
- Ajoutant l'expérience des courses de chevaux au processus d'approvisionnement pour les fournisseurs de services de jeu;
- Apportant son savoir-faire en commercialisation, en affaires et en jeu responsable au secteur des courses de chevaux;
- Dirigeant le Comité d'examen des produits avec les partenaires du secteur participants et en introduisant de nouveaux produits sur le thème des courses de chevaux pour soutenir ce sport et générer des produits d'exploitation nets supplémentaires;
- Explorant des occasions d'affaires en vue de l'expansion du secteur des courses de chevaux;
- Établissant un programme de jeu responsable solide.

5. Programme de gestion des clients

Depuis toujours, OLG met en œuvre des méthodes multiples pour saisir les renseignements sur les clients, qu'elle stocke dans plusieurs systèmes TI divers et non reliés. Il s'ensuit souvent que des renseignements sur les clients sont insuffisants ou incohérents. OLG a donc lancé une initiative novatrice appelée gestion des clients.

La gestion des clients permettra à OLG d'avoir une vision complète d'un client, quelle que soit sa façon d'interagir avec OLG, directement ou par l'intermédiaire d'un fournisseur de services du secteur privé.

La gestion des clients améliorera également la capacité d'OLG à dispenser des programmes de jeu responsable, à appliquer les politiques gouvernementales et à assurer une expérience client uniforme et fidèle pour tous les produits, les canaux et les services de la Société.

En 2014, OLG a continué d'ajouter de nouvelles sources d'information sur les clients à ses systèmes, améliorant ainsi la vision de l'activité des clients dans tous les secteurs d'activité. Elle continue aussi d'améliorer sa manière d'interagir avec les clients. En 2014, OLG a intégré de nouveaux canaux et de nouvelles capacités de soutien des clients en appui au lancement de PlayOLG. Ces mesures serviront à positionner OLG en vue des améliorations continues qui seront apportées à l'avenir.

6. Programme du Système de gestion des jeux (« SGJ »)

OLG remplace le Système de gestion des jeux, qui fait le suivi des activités de plus de 12 500 machines à sous aux 19 salles de machines à sous et casinos de l'Ontario.

Le nouveau Système de gestion des jeux comprendra :

- Le SGJ central – Systèmes et composantes centraux appartenant à OLG et servant à gérer le jeu en établissement.
- Le SGJ d'établissement – Systèmes locaux appartenant à un fournisseur de services qui s'intégreront aux systèmes d'OLG et répondront aux exigences du mandat d'OLG.

Le nouveau SGJ central apportera un soutien clé à la modernisation d'OLG et à son mandat d'exploitation et de gestion du jeu dans la province. Il fournira des applications, des configurations de systèmes et des méthodes administratives en appui à la responsabilité d'OLG d'exploiter et de gérer le jeu, notamment le contrôle instantané de tous les dispositifs de jeu électroniques aux établissements de jeu qu'exploitent des fournisseurs de services. Le système renforcera également la capacité d'OLG de maintenir l'intégrité du jeu, de gérer la protection des joueurs, de tenir des enquêtes sur les plaintes, de gérer la fraude et de faciliter le règlement des litiges. L'outil Jouez sensé (My PlaySmart) permettra aux joueurs d'établir volontairement des limites de temps et d'argent en vue de gérer leurs habitudes de jeu, faisant d'OLG le premier fournisseur de jeu à offrir cet outil dans un établissement au Canada.

Gestion des risques

OLG est soumise à une grande diversité de risques qui pourraient nuire à ses objectifs commerciaux financiers et non financiers liés à ses priorités stratégiques. OLG applique un programme officiel de Gestion des risques d'entreprise (GRE) qui soutient la direction dans l'identification, l'évaluation et la gestion des risques. Les risques gérés par le programme GRE sont les risques stratégiques, les risques liés à la gouvernance (incluant les risques liés à la conformité), les risques opérationnels, les risques liés à la technologie de l'information et les risques liés à la main-d'œuvre. Le programme GRE d'OLG fournit une méthode robuste et uniforme, conforme à ISO 31000 et aux orientations et exigences de la Fonction publique de l'Ontario (FPO).

Pour réussir, OLG doit assumer un niveau de risque approprié dans la poursuite de ses objectifs. La GRE procure la discipline et la structure qui contribuent à assurer une gestion des risques réfléchie et responsable. La sensibilisation aux risques est ancrée dans la culture d'entreprise, et tous dans l'entreprise doivent prendre en main la gestion des risques. L'intégration de la gestion des risques dans les pratiques administratives d'OLG contribue à assurer que la Société applique ses valeurs de responsabilité, d'intégrité et de respect.

Cette philosophie repose sur les principes de la gestion des risques.

- Créer et protéger la valeur.
- Être partie intégrante de tous les processus organisationnels.
- Faire partie de la prise de décision.
- Tenir compte explicitement de l'incertitude.
- Être systématique, structurée et rapide.
- Reposer sur la meilleure information existante.
- Être adaptée.
- Tenir compte des facteurs humains et culturels
- Être transparente et inclusive.
- Être dynamique, itérative et réceptive au changement.
- Faciliter l'amélioration continue de l'organisme.

Chaque employé est responsable de la gestion des risques à OLG. Les responsabilités spécifiques sont décrites ci-dessous.

Le conseil d'administration, par l'entremise de son Comité d'audit et de gestion des risques, assure la surveillance du programme de gestion des risques. Le Comité reçoit des rapports trimestriels sur les risques principaux, les nouveaux risques et les plans d'atténuation et (ou) d'intervention destinés à remédier à ces risques. Les rapports identifient la probabilité, l'incidence et l'élasticité de chacun des risques clés ainsi que les responsables de la gestion de ces risques.

Le président et chef de la direction est l'ultime responsable de la gestion des risques et il est appuyé par l'équipe de la haute direction et le responsable de la fonction GRE. Ce groupe de personnes examine chaque trimestre toute l'information sur les risques et prend des mesures, au besoin, pour les réduire à des niveaux acceptables.

Pour la modernisation d'OLG, des ressources sont affectées à la GRE pour que tous les éléments du programme fassent régulièrement l'objet de l'évaluation des risques et que les risques soient atténués régulièrement. Le comité directeur examine chaque trimestre les risques principaux du programme et prend des mesures supplémentaires, au besoin. Le Comité d'audit et de gestion des risques reçoit et examine chaque trimestre les rapports des risques sur la modernisation conformément à ses responsabilités en matière de gouvernance des risques.

Une équipe de spécialistes expérimentés soutient la direction, responsable de l'identification, de l'évaluation et de l'atténuation des risques. Cette équipe, en plus de fournir des analyses et des rapports à l'équipe de la haute direction et au Comité d'audit et de gestion des risques, procède chaque trimestre à une analyse prospective visant à repérer les nouveaux risques dans le monde qui pourraient constituer une menace pour OLG.

L'équipe GRE est formée de spécialistes en gestion de la continuité, en gestion de crise, en gestion de programme de lutte contre la fraude et en assurances. Les risques qui échappent à la capacité de contrôle d'OLG, comme les risques environnementaux (pandémies, conditions climatiques extrêmes) sont atténués par une combinaison de polices d'assurance et de plans d'intervention. De plus, OLG maintient les polices d'assurance appropriées pour atténuer les répercussions des pertes d'exploitation ou les échecs liés à ses immobilisations.

Risques clés

La gestion des risques commence avec les priorités stratégiques. Les risques sont identifiés et évalués en continu avec les rapports trimestriels fournis à l'équipe de la haute direction et au Comité d'audit et de gestion des risques. Chaque année, un sondage anonyme sur les risques est mené dans toute l'entreprise. Plus de 100 participants sont invités à donner leur opinion sur les risques pour l'organisme. Les résultats du sondage servent à contre-vérifier la gestion courante des risques. L'identification et l'évaluation détaillées des risques sont intégrées au cadre de gouvernance des projets afin que la gestion des risques soit un élément essentiel de la prise de décision pour tous les projets et les programmes. Les risques clés ci-dessous ont été identifiés.

Gestion des effectifs

Ce risque inclut les risques qu'OLG perde des compétences clés ou ait de la difficulté à les remplacer, et le risque de désengagement des employés. Le personnel d'OLG fait face à plusieurs défis, un facteur qui constitue un risque important pour l'entreprise.

- OLG modernise ses activités à l'aide d'un programme de transformation à grande échelle (modernisation), qui se traduira par le transfert de nombreux emplois au secteur privé;
- OLG emploie une main-d'œuvre qui a une grande expérience du domaine du jeu, mais elle ne dispose pas d'une réserve de talents rapidement accessibles en Ontario;
- Restrictions salariales.

Défis futurs

- Au cours des trois à cinq prochaines années, du personnel clé, notamment des cadres, seront admissibles à la retraite;
- Le maintien et l'attraction de personnel pendant la modernisation d'OLG;
- Jusqu'à la fin de la modernisation, il y aura de l'incertitude concernant la sécurité d'emploi, ce qui, par conséquent, pourra causer le désengagement des employés.

Stratégies d'atténuation des risques

- Accent mis sur la planification continue des ressources pour la modernisation pour assurer que les besoins en ressources sont comblés; cette planification inclut la dotation en personnel d'appoint, qui permet à OLG de s'entendre avec des fournisseurs préapprouvés sur la fourniture de ressources temporaires en temps opportun;
- Communications ouvertes et transparentes, de bas en haut et de haut en bas, par des canaux spécialisés comme Future Ready Network (« FRN »), OLG Connections, Modernization Minute avec mise à jour hebdomadaire et la base de données Foire aux questions AskOLG;
- Ressources de gestion du changement spécialisées qui soutiennent l'organisme. Il s'agit notamment des ambassadeurs du FRN et des dirigeants d'OLG qui aident à renforcer le dialogue entre la direction et les employés d'OLG;
- Planification ciblée de la relève pour les cadres;
- Conseil de la diversité et de l'inclusion, nouvellement établi, destiné à attirer une diversité d'employés à OLG;
- Formation axée sur des compétences dispensée aux employés pour les aider à conserver et (ou) à accroître leur compétitivité sur le marché du travail.

Pressions à la baisse soutenue sur les produits d'exploitation

Les activités de jeu d'OLG se déroulent dans un marché qui connaît un déclin mondial des produits et une diminution de la clientèle. Les activités de loterie d'OLG ont besoin d'investissements dans l'infrastructure TI et des modèles de prestation de services et des produits différents pour attirer une clientèle plus jeune. Les facteurs de risque suivants peuvent avoir des incidences supplémentaires sur les produits d'OLG.

- Risque que les plans d'un conseil municipal aient une incidence négative sur la modernisation d'OLG;
- Risque de perdre du personnel qui connaît la modernisation ou des éléments critiques du secteur;
- Risque ou retard lié à la modernisation en raison du changement dans l'environnement réglementé, en particulier la modernisation d'OLG et les modèles de gouvernance de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO);
- Risque de séquences continues de gros lots de loterie peu élevés qui auraient une incidence sur les objectifs de produits pour la Loterie;
- Risque de nouvelles pressions sur la réduction des coûts qui auraient une incidence sur la participation des employés et la capacité de réaliser la modernisation;
- Risque que les plans approuvés par le gouvernement pour l'intégration des courses de chevaux aient une incidence négative sur les produits futurs d'OLG.

OLG prend les mesures suivantes pour gérer ce risque.

Mesures tactiques à court terme

- Accent mis sur les secteurs d'activité essentiels par l'analyse des données et la compréhension des tendances actuelles des clients et l'adaptation de nos stratégies promotionnelles à ces tendances;
- Accent continu mis sur la gestion des coûts en appliquant des façons de sortir du système les coûts sans valeur ajoutée (réduction des dépenses liées aux consultants / contrats d'agence / avocats externes, etc.);
- Examen attentif des mesures de compression des coûts par rapport à l'avancement de la modernisation ainsi que des activités existantes qui exigent des investissements de capitaux et des fonds d'exploitation continus pour être durables;
- Nouvelles améliorations aux processus de prévision afin d'assurer que les objectifs en matière de produits demeurent viables et atteignables;
- Attention portée à la participation des employés à l'aide des éléments ciblés pour le risque précédent, « Gestion des effectifs ».

Mesures stratégiques à long terme

- OLG affronte le risque de la baisse des produits par sa modernisation, qui repose sur trois objectifs clés :
 - s'orienter davantage vers les clients — Être présente là où les clients veulent qu'OLG soit et leur offrir des produits et des services dans leur région ou de la façon dont ils veulent les acheter;
 - sélectionner des fournisseurs de service qualifiés pour certaines activités de loterie et de jeu courantes;
 - renouveler son rôle en matière d'exploitation et de gestion de la loterie et du jeu dans la province.
- Lancement de la plateforme de jeu en ligne PlayOLG.ca, qui offre aux Ontariens une solution de recharge contrôlée et réglementé par le gouvernement aux sites Web de jeu en ligne du marché gris. La plateforme intègre le jeu responsable et des mécanismes de jeu sûrs;

- La modernisation d'OLG est un programme de transformation pluriannuel qui exige des ajustements aux résultats et aux processus mis en place. Le programme est administré à l'aide des disciplines de gestion de projet, de gestion des risques et de gestion des dépenses pour assurer que les ajustements soient pleinement envisagés, évalués, puis intégrés au programme;
- Collaboration étroite entre OLG et son organisme de réglementation, la CAJO, pour assurer que les échéanciers sont réalisables aux fins de leur approbation;
- Collaboration étroite avec des partenaires externes, notamment le secteur des courses de chevaux et les municipalités qui accueillent un établissement de jeu sur leur territoire.

Conformité réglementaire

OLG exerce ses activités dans un environnement fortement réglementé. L'organisme de réglementation principal d'OLG est la CAJO, qui réglemente le jeu dans la province de l'Ontario. De plus, OLG est assujettie à un ensemble de lois et de règlements fédéraux très complexes et dynamiques relatifs à la lutte au blanchiment d'argent, au financement des activités terroristes et à la corruption (collectivement appelées « lois sur le recyclage de l'argent »). OLG est soumise à la présentation de rapports au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) dans le cas de transactions importantes effectuées à ses établissements de jeu. OLG se conforme également à plusieurs autres lois et règlements qui régissent les activités des sociétés en Ontario et au Canada. Par conséquent, le risque lié à la conformité réglementaire est l'un de ses risques clés. Les facteurs ci-dessous augmentent ce risque.

- La CAJO modernise son modèle de gouvernance alors qu'OLG subit une transformation massive à l'issue de laquelle elle exploitera et gèrera ses activités par l'entremise de fournisseurs de services tiers. Ce facteur augmente le risque de non-conformité;
- Sa modernisation permet à OLG de respecter son mandat d'exploitation et de gestion tel que défini dans le Code criminel du Canada, mais ses activités seront réalisées par des fournisseurs de services tiers.

Stratégies d'atténuation des risques

- Service de conformité doté de spécialistes informés des diverses exigences législatives et réglementaires. Le Service de conformité est à mettre en place de nouvelles structures de contrôle;
- Solutions automatisées en voie d'introduction en vue de suivre le respect des exigences de rapport et les avis requis pour les organismes de réglementation;
- Collaboration continue entre OLG et ses principaux organismes de réglementation aux plus hauts niveaux;
- Méthode de gestion des futurs fournisseurs de services, qui a été élaborée et est en voie de mise en œuvre à OLG pour assurer la mise en place des modèles de gestion avant l'arrivée des nouveaux fournisseurs de services.

Autres risques

OLG a identifié d'autres risques importants qui sont gérés activement, soit en gestion directe ou par l'utilisation de plans d'intervention ou d'assurances, si aucune atténuation n'est possible et qu'ils demeurent à un niveau qui exige une action. Ces risques sont, sans ordre particulier, le risque lié à la sécurité cybernétique, le risque stratégique, le risque de fraude, le risque associé à la gestion du changement, le risque associé à la participation du secteur privé, le risque lié à la technologie et à l'infrastructure de l'information, le risque associé aux projets, le risque associé à la continuité des activités (ce qui inclut le risque associé aux conditions climatiques extrêmes) et le risque de pandémie.

Plan de communication

La division Marketing, Communications et Relations avec les partenaires d'OLG est responsable de l'élaboration de stratégies visant à promouvoir la réputation d'OLG et la pertinence de sa marque. OLG applique des stratégies de communications, de commercialisation et d'interaction avec les partenaires en vue de faire connaître OLG et d'améliorer la compréhension et les relations du public en lien avec OLG, vue comme une société de la Couronne bien gouvernée, orientée vers les clients et responsable dont les profits soutiennent les collectivités de l'Ontario.

Moyens d'atteindre des objectifs

- Communications stratégiques internes et externes;
- Interaction avec les partenaires et partenariats communautaires;
- Relations avec les médias;
- Présence en ligne de la Société;
- Commercialisation de l'entreprise, identité visuelle de la marque et commandites;
- Élaboration et mise en œuvre de politiques de premier plan et de pratiques exemplaires dans le jeu responsable et la responsabilité sociale d'entreprise.

La division Marketing, Communications et Relations avec les partenaires collabore également avec tous les secteurs d'activité d'OLG pour assurer la cohérence avec l'actionnaire d'OLG — le gouvernement de l'Ontario — par rapport aux lois, aux règlements, à la politique publique et aux nouveaux enjeux.

OLG informe les destinataires internes et externes sur ses divers secteurs d'activité et leurs initiatives clés. Elle informe également ces partenaires sur la modernisation, qui constitue une transformation importante des activités de loterie et de jeu courantes de cette société de la Couronne. De plus, OLG procure de l'information aux clients sur la façon de jouer à ses loteries et à ses jeux de casino de manière responsable, et d'obtenir de l'aide, au besoin.

OLG exerce ses activités dans un marché du jeu qui repose sur ses partenaires, notamment les détaillants de loterie et les exploitants de casino, qui se consacrent et participent directement à la fourniture de ses produits et de ses services. Alors qu'OLG transforme son modèle d'affaires afin d'étendre au secteur privé réglementé des activités courantes particulières liées à la loterie et au jeu, il est encore plus critique pour elle de s'assurer de la clarté de la connaissance et de la compréhension de sa vision, de son objectif et de ses valeurs. Par conséquent, OLG continuera de renforcer sa responsabilisation pour les enjeux d'intérêt public (p. ex., intégrité des jeux, information des clients, jeu responsable et lutte contre le blanchiment d'argent). OLG mobilise également le public au moyen de commandites communautaires et d'événements, d'allocutions à divers événements communautaires, de rencontres régulières avec les dirigeants municipaux et les fournisseurs de services, et des médias achetés et acquis.

Principes

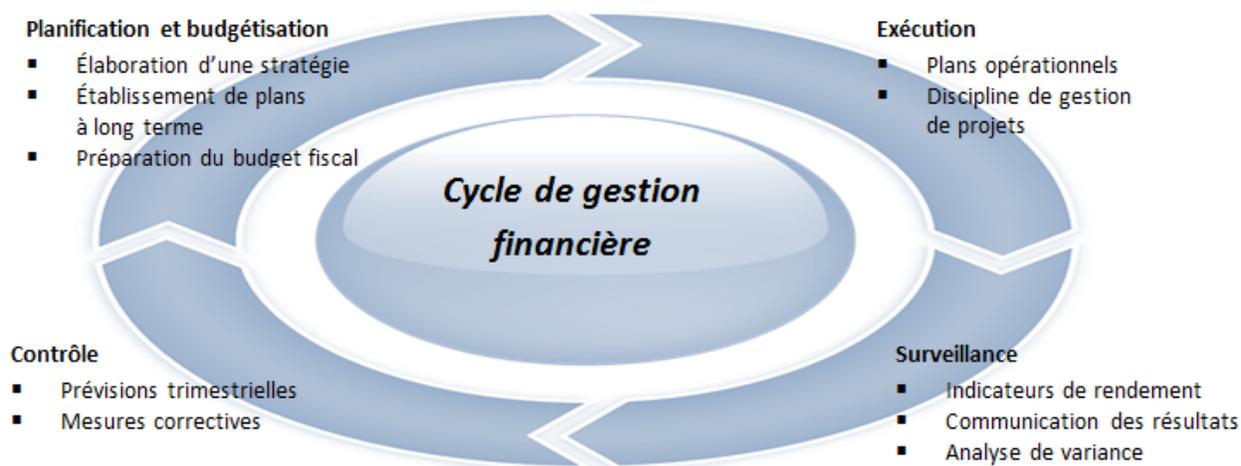
Les communications d'OLG sont ouvertes, transparentes, claires et imputables envers le gouvernement de l'Ontario, ses partenaires et le public. OLG respecte des normes élevées de communication de l'information, de transparence et de communications en temps opportun avec les partenaires et, plus largement, avec le public, tout en respectant les exigences de protection des renseignements personnels et de secret des affaires.

À titre de société de la Couronne du gouvernement de l'Ontario, OLG respecte tous les normes et contrôles réglementaires de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario tout en assumant son obligation de « mettre sur pied et exploiter » la loterie et le jeu en Ontario en vertu du *Code criminel* du Canada.

Avant le lancement des campagnes de communication, de commercialisation ou d'interactions avec les partenaires, la division Marketing, Communications et Relations avec les partenaires collabore avec le ministère des Finances en vue d'assurer la connaissance des messages et de l'échéancier, ainsi que la conformité aux grands objectifs des politiques gouvernementales.

DÉMARCHE DE PLANIFICATION POUR L'EXERCICE 2015-2016

OLG emploie un cycle de gestion financière en boucle fermée qui relie la planification et la budgétisation à l'exécution, à la surveillance et au contrôle. L'établissement du budget de l'exercice 2015-2016 constitue un aspect important de la phase de planification et de budgétisation.



Les objectifs premiers du processus de planification et de budgétisation d'OLG pour l'exercice 2015-2016 sont les suivants.

- Soutenir l'élaboration et la communication de la stratégie à long terme d'OLG.
- Harmoniser les stratégies et les plans d'exploitation de la Société.
- Optimiser l'allocation des ressources limitées.
- Assumer sa responsabilité de fiduciaire.

Le processus de planification et de budgétisation d'OLG s'applique à tous ses secteurs d'activité, à ses services communs et à ses casinos dans les complexes de villégiature.

Principes

OLG utilise un modèle hybride pour la planification et la budgétisation de l'exercice 2015-2016.

- Données macroéconomiques pertinentes pour documenter l'environnement d'exploitation attendu
- Soutien fondé sur des facteurs déterminants et validation des produits d'exploitation clés
- Principes d'établissement de budget base zéro là où c'est possible
- Analyse des tendances antérieures s'il y a lieu
- Rajustement des incidences connues et prévues découlant du futur modèle de jeu projeté

Les questions législatives et réglementaires ont été prises en compte dans l'établissement du plan.

- L'entente financière concernant le partage des produits tirés du jeu, entrée en vigueur à l'exercice 2011-2012, représente un coût supplémentaire pour OLG et s'est reflétée dans chaque secteur d'activité générateur de produits.
- Le budget de l'exercice 2015-2016 est conforme aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »), qui forment aussi la base de l'information financière comparative.

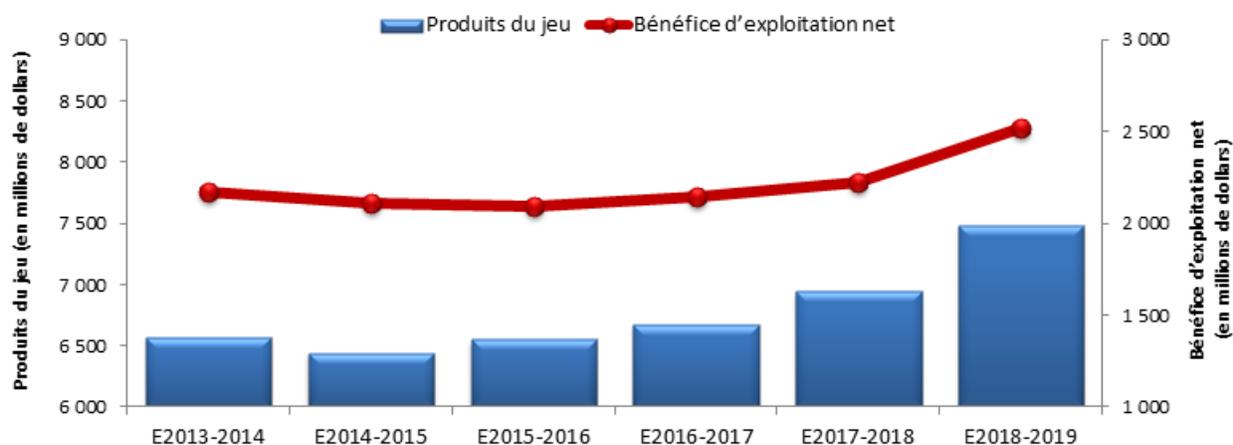
PLAN FINANCIER POUR L'EXERCICE 2015-2016 à 2018-2019

Les pages suivantes présentent le budget de l'exercice 2015-2016 d'OLG et les prévisions financières pour les exercices 2016-2017 à 2018-2019.

L'exercice financier d'OLG s'étend du 1^{er} avril au 31 mars d'une année.

OLG met en œuvre un important plan d'affaires de transformation consistant en un certain nombre d'initiatives particulières qui lui permettront d'atteindre son objectif de générer des profits nets pour la Province plus élevés et plus durables.

Produits du jeu et bénéfice d'exploitation net : 2013-2014 à 2018-2019



Les profits nets pour la Province correspondent à la somme que la Société retourne à la Province de l'Ontario après paiements aux partenaires et autres paiements. Les profits nets pour la Province sont calculés en additionnant le bénéfice net et la cotisation sur les gains (montant versé à la Province de l'Ontario).

Le bénéfice d'exploitation net représente le profit net généré par les activités essentielles d'OLG. Il correspond au total des produits moins les charges, avant les paiements au titre de l'entente de partage des produits tirés du jeu et les coûts liés à la modernisation et à l'intégration des courses de chevaux.

Produits du jeu

Remarque. – Les chiffres des tableaux qui suivent ont été arrondis ou tronqués pour en faciliter la lecture et pourraient ne pas correspondre au total ni être croisés.

Les produits tirés du jeu devraient progresser au taux de croissance annuel composé (« TCAC ») de 2,7 pour cent pour passer de 6,6 milliards de dollars à l'exercice 2013-2014 à 7,5 milliards de dollars à l'exercice 2018-2019.

La division Loterie devrait voir ses produits progresser au TCAC de 2,1 pour cent. Cette augmentation est attribuable principalement à la mise en application d'une feuille de route pour le développement de produits et de canaux visant à optimiser les rendements provenant de ses quatre catégories de produits uniques, et à l'expansion de la distribution grâce à l'introduction de nouveaux canaux de vente.

Les produits de la division Jeu de bienfaisance devrait progresser au TCAC de 22,9 pour cent par suite de l'ouverture de nouveaux centres de jeu de bienfaisance, assortis du lancement de nouveaux produits.

Le site de jeu en ligne lancé en janvier 2015 offre des jeux de style casino et des produits de loterie. Pour l'exercice 2015-2016, qui marque la première année complète d'exploitation, les produits d'exploitations devraient atteindre plus de 89 millions de dollars. D'autres produits s'ajouteront à l'offre de jeu en ligne au début de l'exercice 2016-2017.

Le jeu en établissement, qui comprend les salles de machines à sous OLG, les casinos OLG et les casinos OLG dans les complexes de villégiature, devrait afficher une hausse des produits au TCAC de 1,5 pour cent en raison de l'introduction d'un certain nombre d'établissements de jeu nouveaux, relocalisés et (ou) agrandis situés plus près des zones urbaines populeuses.

Produits (en millions de dollars)	Exercices					
	2013-2014 Réal	2014-2015 Prévision	2015-2016 Budget	2016-2017 Projection	2017-2018 Projection	2018-2019 Projection
Loterie	3 388	3 202	3 229	3 229	3 456	3 758
Jeu de bienfaisance	74	112	150	192	202	207
Jeu en ligne	-	22	89	133	163	181
Jeu en établissement	3 106	3 107	3 079	3 113	3 121	3 340
Produits tirés du jeu d'OLG consolidés	6 568	6 442	6 547	6 668	6 943	7 487
Produits ne provenant pas du jeu d'OLG consolidés	103	106	108	107	100	67
Total des produits d'OLG consolidés	6 670	6 548	6 655	6 774	7 043	7 554

Bénéfice d'exploitation net et profit net pour la Province

Le bénéfice d'exploitation net devrait progresser de 2,2 milliards de dollars à l'exercice 2013-2014 à 2,5 milliards de dollars à l'exercice 2018-2019 (TCAC de 3,0 pour cent), alors que le profit net pour la Province devrait augmenter de 2,0 milliards de dollars à l'exercice 2013-2014 à 2,4 milliards de dollars à l'exercice 2018-2019 (TCAC de 3,2 pour cent).

La stratégie de développement de produits de la division Loterie génère des produits d'exploitation et un apport supplémentaires avec une hausse minimale des coûts indirects. Avec l'arrivée d'un fournisseur de services du secteur privé réglementé, la croissance du bénéfice d'exploitation net des canaux de distribution supplémentaires devrait augmenter au TCAC de 1,9 pour cent.

Alors que la division Jeu de bienfaisance devrait enregistrer une croissance des produits d'exploitation importante, elle est largement tributaire de l'arrivée de nouveaux établissements et de nouveaux produits, parmi lesquels plusieurs affichent un coût lié aux lots beaucoup plus élevé et un apport au profit relativement moindre. Le bénéfice d'exploitation net devrait progresser à partir de l'exercice 2016-2017, car les produits d'exploitation continuent d'augmenter. La division Jeu de bienfaisance continue d'avoir pour objectif d'atteindre le seuil de rentabilité tout en procurant un financement stable aux organismes de bienfaisance de l'Ontario.

Le jeu en ligne devrait générer un bénéfice d'exploitation net de plus de 35 millions de dollars au cours de la première année complète d'exploitation (exercice 2015-2016) et de plus de 88 millions de dollars d'ici l'exercice 2018-2019. Le jeu en ligne devrait aussi générer, par la vente de produits de loterie, un bénéfice d'exploitation net supplémentaire de quelque 6 millions de dollars à partir de l'exercice 2015-2016, pris en compte dans l'information financière de la division Loterie.

Pour le jeu en établissement, le bénéfice d'exploitation net devrait progresser au TCAC de 1,7 pour cent. Cette croissance est attribuable principalement au passage des établissements de jeu aux fournisseurs de service du secteur privé, à l'introduction d'établissements nouveaux, relocalisés ou agrandis, à l'introduction de services supplémentaires et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Le plan de modernisation inclut les coûts de sa mise en œuvre. Même si le calendrier des dépenses a changé, le coût de transition total pour la mise en œuvre du programme correspond encore aux estimations initiales.

Les coûts d'élaboration de produits et d'intégration minimale liés aux courses de chevaux ont été intégrés au plan pluriannuel.

Profit net pour la Province (en millions de dollars)	Exercices					
	2013-2014 Réel	2014-2015 Prévision	2015-2016 Budget	2016-2017 Projection	2017-2018 Projection	2018-2019 Projection
Loterie	1 024	944	952	949	1 012	1 124
Jeu de bienfaisance	(46)	(30)	(30)	(13)	(11)	(11)
Jeu en ligne	(23)	(18)	35	57	74	88
Jeu en établissement	1 367	1 368	1 334	1 342	1 326	1 488
Services communs	(155)	(157)	(194)	(189)	(179)	(174)
Bénéfice d'exploitation net	2 167	2 107	2 096	2 147	2 222	2 515
Paiements au titre de l'entente de partage des produits tirés du jeu	(120)	(122)	(121)	(123)	(127)	(139)
Plan de modernisation	(41)	(50)	(45)	(56)	(51)	(14)
Intégration des courses de chevaux	(0)	(1)	(10)	(10)	(10)	(10)
Profit net pour la Province	2 006	1 935	1 920	1 957	2 034	2 351