

CONFIDENTIEL
NIVEAU DE CONFIDENTIALITÉ MOYEN

**Ministère des Finances
La Société des loteries et des jeux de l'Ontario**

Rapport final

**Vérification de la Société des loteries et des jeux
– Deuxième phase**

Décembre 2020

Direction de la vérification pour les services centraux
Division de la vérification interne de l'Ontario
Bureau du contrôleur général
Secrétariat du Conseil du trésor

Servant :
Ministère des Finances

Achévé après la réunion du 27 juillet 2021 du Comité de la vérification et de la responsabilisation

Division de la vérification interne de l'Ontario
Assurer. Conseiller. Ajouter de la valeur.

Table des matières

RÉSUMÉ	3
OBSERVATIONS DÉTAILLÉES ET PLANS D'ACTION.....	13
1. Analyse de rentabilisation du Plan de modernisation	13
2. Réalisation des avantages du Plan de modernisation.....	17
3. Allègements de seuil.....	39
4. Entente relative à la zone de jeu d'Ajax.....	42
5. Processus d'évaluation des soumissions utilisé pour sélectionner les fournisseurs de services	45
6. Droits et obligations postérieurs à la résiliation concernant les actifs des casinos.....	56
7. Rendement financier du jeu de bienfaisance	59
8. Vente des actifs du casino Great Blue Heron.....	67
9. Rendement financier du casino Caesars Windsor.....	70
10. Investissement dans le Windsor Energy Centre (« WEC »).....	75
11. Approvisionnement en biens et en services	78
12. Coûts immobiliers pour le bureau principal et le siège social.....	83
13. Présentation du profit net revenant à la Province	87
Annexe A : Résumé des impacts de la Covid-19 sur ses activités fourni par OLG	89
Annexe B : Contexte	92
Annexe C : Structure organisationnelle d'OLG.....	93
Annexe D : Objectifs et portée de la mission	94
Annexe E : Catégories d'évaluation du risque de vérification	95
Annexe F : Liste des observations, des recommandations et des évaluations du risque produites par la vérification.....	97
Annexe G : Évaluation des critères de la mission	115
Annexe H : Rentabilité des secteurs d'activité d'OLG, EF2016 à EF2020	118
Annexe I : Reconnaissance de la DVIO	119
Annexe J : Liste de distribution	120

Résumé

Évaluation du risque global : Moyen/Élevé



Préambule

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) est établie sans capital-actions en vertu de la Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (« la Loi »). Elle est classée comme entreprise publique de la Province de l'Ontario conformément à la directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes du Conseil de gestion du gouvernement.

OLG est responsable de la conduite et de la gestion des jeux de loterie, des casinos, des jeux de bienfaisance et des jeux numériques (anciennement jeux sur Internet). Les activités quotidiennes des casinos pour le jeu en établissement (sauf Caesar Windsor) appartiennent à des fournisseurs de services indépendants qui en assurent la gestion. OLG soutient et administre également le financement de l'industrie des courses de chevaux de l'Ontario.

La Loi exige qu'OLG verse son bénéfice net annuel au Trésor sous la forme de profit net revenant à la Province (PNRP). Veuillez consulter le tableau 1 pour obtenir un résumé du rendement financier d'OLG et de son PNRP pour les exercices financiers 2016 à 2020.

Le mandat d'OLG inclut :

- améliorer le développement économique; générer des revenus pour la province; promouvoir le jeu responsable; et servir l'intérêt public;
- élaborer, entreprendre, organiser, diriger et gérer des loteries au nom de Sa Majesté du chef de l'Ontario;
- prévoir l'exploitation de locaux réservés aux jeux;
- veiller à ce que les locaux réservés aux jeux soient exploités et gérés conformément à la Loi et à la Loi de 1992 sur la réglementation des jeux et aux règlements adoptés en vertu de ces lois;
- prévoir l'exploitation de toute entreprise que la société considère comme raisonnablement liée à l'exploitation d'un local réservé aux jeux, y compris toute entreprise qui offre des biens et des services aux personnes qui jouent à des jeux de hasard dans un local réservé aux jeux.

Le bénéfice net d'OLG est utilisé pour financer les priorités du gouvernement qui soutiennent les hôpitaux, le sport amateur, les activités récréatives et culturelles, les communautés, les programmes prioritaires provinciaux (tels que les soins de santé, l'éducation), les organismes de bienfaisance locaux et provinciaux et les organismes sans but lucratif par l'entremise de la Fondation Trillium de l'Ontario.

OLG est assujettie à l'autorité réglementaire de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) et au pouvoir légal du Code criminel du Canada en tant qu'organisme nommé par la province pour diriger et gérer le jeu.

Tableau 1 : Résumé du rendement financier d'OLG et de son PNRP, EF2016 à EF2020 (en millions de \$)¹

	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020
Recettes	7 445	7 475	7 943	8 395	8 403
Marge brute	4 345	4 401	4 512	3 996	3 648
Frais de fonctionnement	1 889	1 919	1 913	1 419	1 086
Coûts organiques	497	411	425	386	515
Bénéfice net	1 959	2 071	2 174	2 191	2 047
Rajouter : Cotisation sur les gains	272	290	313	280	256
PNRP déclaré par OLG	2 231	2 361	2 487	2 471	2 303
Ratio entre le PNRP et les recettes	30 %	32 %	31 %	29 %	27 %

Au moment de la vérification (EF2020), OLG était toujours en train de mettre en œuvre les initiatives du Plan de modernisation (le Plan). Le plan a été approuvé par le Conseil des ministres provincial en février 2012 et a mis en évidence la nécessité de changer le modèle commercial utilisé à l'époque pour administrer les loteries et les jeux dans la province. Le plan soulignait le passage vers un partenariat avec le secteur privé afin d'optimiser les possibilités financières et économiques dans le secteur des casinos pour le jeu en établissement, en plus des progrès technologiques, des changements dans les habitudes d'achat des clients, des changements démographiques et de la diminution du nombre de visiteurs en provenance des États-Unis, qui comptaient parmi les principaux facteurs qui menaçaient le marché ontarien et les contributions économiques à la province. Veuillez consulter le tableau 3 pour obtenir un résumé des avantages financiers et économiques proposés du Plan de modernisation.

Approuvée par le Comité de la vérification et de la responsabilisation, un sous-comité du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG), dans le cadre du Plan de vérification 2019-2020 à l'échelle de la fonction publique, cette vérification a eu lieu en deux phases.

- La première phase (achevée en juin 2020) s'est concentrée sur l'efficacité du cadre et des mécanismes de gouvernance et de responsabilité en place à OLG et a recensé des possibilités d'amélioration concernant la rémunération des dirigeants, la réduction du risque de fraude dans les transactions financières, les déclarations de conflits d'intérêts, le jeu responsable et la cybersécurité.
- La deuxième phase, à savoir le présent rapport, a mis l'accent sur le caractère adéquat des processus, des procédures et des pratiques d'OLG.

Objectif et portée

L'objectif de cette vérification était de déterminer si OLG disposait de processus, de procédures et de pratiques adéquats et efficaces lui permettant de fonctionner et de réaliser son mandat, ainsi que les initiatives de modernisation connexes, de façon efficiente et économique.

Cette phase de la vérification couvrait les éléments suivants :

Plan de modernisation :

¹ Source des données : États financiers consolidés annuels d'OLG

- Politiques et pratiques d'approvisionnement des fournisseurs de services de jeu en établissement (sections reportées de la première phase);
- Progrès des dépenses associées au Plan de modernisation d'OLG (section reportée de la première phase);
- Réalisation des avantages des initiatives de transformation du Plan de modernisation, des initiatives relatives à la stratégie numérique et des coûts associés (y compris les hypothèses et les considérations pour la planification);
- Conception et structure des redevances des fournisseurs de services de jeu en établissement.

Zones fonctionnelles :

- Approvisionnement en biens et en services (sauf les fournisseurs de services de TI et de jeu en établissement);
- Initiatives du plan de transformation pour Caesars Windsor, y compris les installations de génération d'électricité;
- Rentabilité des secteurs d'activité;
- Plans et initiatives de maximisation des revenus; gestion des coûts, y compris les installations gérées, louées et exploitées par OLG (p. ex. bureaux, centre de données et de prix, etc.).

Cette mission couvrait les exercices financiers 2012 à 2020. Veuillez consulter l'annexe D pour obtenir la portée et l'objectif détaillés de la mission.

Pandémie de COVID-19

La vérification s'est concentrée sur les activités d'OLG avant le début de la Covid-19; cependant, après mars 2020, la pandémie de Covid-19 a eu un impact important sur les activités d'OLG et devrait également affecter le calendrier des avantages de la modernisation. Veuillez consulter l'annexe A pour le résumé des impacts de la Covid-19 fourni par OLG.

Conclusion de la vérification

Dans l'ensemble, la DVIO a constaté qu'au moment de la vérification, OLG avait mis en place des mécanismes pour gérer certains aspects de ses activités de manière efficace et efficiente. Toutefois, à l'appui de son plan de modernisation, des avantages escomptés et de la prise de décision future, la vérification a permis de recenser plusieurs domaines où des améliorations sont nécessaires, notamment les analyses de rentabilisation, les cadres de gestion des risques et de gestion des programmes, ainsi que la robustesse des analyses coûts-avantages.

Parmi les 21 critères de vérification évalués, sept étaient satisfaits, des occasions d'amélioration ont été définies pour sept autres, et les sept derniers n'étaient pas satisfaits. Veuillez consulter l'annexe G pour obtenir la liste détaillée des critères de la mission et leur évaluation pour cette vérification.

La vérification a recensé 52 observations et 39 recommandations réparties entre 13 thèmes. La DVIO est d'avis que la mise en œuvre des recommandations de la vérification améliorera probablement le cadre de gouvernance et d'exploitation d'OLG et, par conséquent, son

rendement par rapport à l'objectif, aux critères et aux attributs de la vérification évalués afin d'optimiser les ressources et les résultats de l'organisme.

Résumé des principales observations

En ce qui concerne le Plan de modernisation d'OLG, la DVIO a observé que :

1. Le Plan n'était pas appuyé par une analyse de rentabilisation intégrée qui sous-tend et soutient l'élaboration, l'exécution et le suivi de sa stratégie de modernisation et de transformation.
2. La réalisation de certains des avantages proposés dans le Plan de modernisation d'OLG a continué d'être retardée, huit ans après son approbation et son lancement. Les avantages financiers et économiques prévus sont inférieurs aux niveaux initialement proposés. En outre, certaines projections et hypothèses (financières, par exemple) semblaient optimistes et certains des avantages proposés n'étaient pas suivis, mesurés et contrôlés.
3. [Texte expurgé] Cela est partiellement attribuable à l'inefficacité des stratégies de gestion et d'atténuation des risques employées par OLG pendant la mise en œuvre des initiatives du Plan de modernisation.
4. Afin de mettre en œuvre en temps opportun la décision politique du gouvernement de conserver les machines à sous dans les hippodromes à (Ajax Downs), OLG et le fournisseur de services ont dû exécuter l'entente sur la zone de jeu d'Ajax dans des délais serrés. L'entente résultante n'était pas étayée par une analyse coûts-avantages permettant de déterminer les implications pour l'optimisation des ressources et d'évaluer correctement la valeur commerciale afin d'éclairer le processus de prise de décision et de négociation du contrat.
5. Le processus d'évaluation des soumissions et les critères utilisés par OLG pour sélectionner les fournisseurs de services de jeu en établissement à l'avenir pourraient être améliorés afin de mieux soutenir leurs objectifs établis en matière d'optimisation des ressources. Les analyses et le cadre décisionnel ont dû être renforcés pour être plus efficaces en matière d'information, de soutien et d'atténuation des risques clés qui ont eu un impact sur les regroupements de zones de jeu de casino.
6. [Texte expurgé]
7. Les avantages financiers proposés des initiatives de modernisation des jeux de bienfaisance n'ont pas été complètement atteints. Dix ans après le lancement du programme, l'un des objectifs clés (la croissance annuelle des recettes jusqu'à 400 millions de dollars) n'a atteint que 50 % de sa cible. De l'exercice 2013 à l'exercice 2020, OLG a subi des pertes financières cumulatives de 182 millions de dollars dans ce secteur d'activité. Les pertes financières devraient également se maintenir entre 24 et 28 millions de dollars par exercice entre 2021 et 2024.
8. Les actifs du casino Great Blue Heron ont été vendus pour 5 millions de dollars de moins que leur valeur marchande estimée en raison d'une erreur dans le rapport d'évaluation indépendant qui n'a pas été décelée à temps par OLG.

En ce qui concerne les autres aspects des zones fonctionnelles d'OLG, la DVIO a observé les éléments suivants :

1. [Texte expurgé]
2. L'investissement de 82 millions de dollars d'OLG dans la centrale de production d'électricité et d'énergie thermique n'a pas apporté les avantages ou la valeur escomptés à l'organisation, et plus particulièrement au casino Caesars Windsor. Ce type d'investissement en énergie n'est pas inclus non plus dans le mandat d'OLG.

Résumé des principales recommandations

1. OLG devrait élaborer des analyses de rentabilisation solides et complètes, intégrant des analyses appropriées (p. ex., analyse coûts-avantages, évaluation des risques, valeurs de référence pour l'optimisation des ressources, échéanciers, mesure du rendement, etc.) et des hypothèses objectives pour soutenir tous les programmes et projets futurs.
2. OLG devrait améliorer et renforcer ses mécanismes et ses cadres de gestion de programme (dans les domaines clés du jeu en établissement, de la loterie, du jeu numérique, des gains d'efficacité, des investissements en capital et des nouveaux ETP) afin de recenser, de suivre et de mesurer les réalisations des avantages proposés dans le cadre du Plan de modernisation, afin de promouvoir la transparence et la responsabilité en vue d'optimiser les valeurs et avantages financiers et économiques de manière efficace et efficiente.
3. OLG devrait adopter un cadre de gestion des risques plus global et proactif, avec des méthodologies permettant de recenser, d'évaluer, d'atténuer et de minimiser les risques qui continueront d'avoir des impacts négatifs sur les recettes et le PNRP. Cela devrait inclure la coordination des activités de gestion des risques avec les fournisseurs de services et d'autres intervenants clés à travers les regroupements de zones de jeu, afin de s'assurer que les événements à risque (contractuels et non contractuels) [Texte expurgé] sont correctement pris en compte et constamment mesurés dans le cadre du processus de gestion des risques plus large.
4. [Texte expurgé].
5. OLG devrait effectuer une analyse rétrospective des coûts-avantages, ainsi qu'évaluer et déterminer les implications financières des conditions de l'entente sur la zone de jeu d'Ajax. Cet exercice aidera OLG à reconnaître et à atténuer d'autres risques, en plus de s'assurer que les valeurs commerciales de l'entente sont comprises afin que les avantages (financiers et économiques) puissent être mesurés de façon efficace. OLG devrait également améliorer ses processus de gestion des risques de manière à permettre à l'organisation d'optimiser les avantages de la modernisation dans le cadre des ententes.
6. Pour les futurs processus de demandes de propositions et d'approvisionnement, OLG devrait améliorer ses mécanismes et sa démarche actuels en incorporant une stratégie de gestion des risques plus complète qui tient compte d'un plus grand nombre de facteurs analysés, y compris, notamment, la taille du marché, la capacité, les possibilités et autres éléments potentiels. Ainsi, il sera plus facile de s'assurer que les projections sont fondées sur les réalités

des marchés. OLG devrait également appliquer des méthodologies plus uniformes pour mieux harmoniser les échéanciers relatifs aux conditions d'évaluation des soumissions utilisées pour déterminer les notes finales des propositions et mettre en œuvre un processus plus robuste et intégré pour effectuer des analyses de sensibilité. Celles-ci permettront de mieux recenser, comprendre et intégrer les impacts potentiels des principales hypothèses sous-jacentes qui soutiennent les projections et les objectifs financiers et non financiers. Elle devrait également utiliser les résultats pour orienter de manière appropriée les stratégies d'atténuation des risques et assurer un partage ou un transfert des risques plus raisonnable avec les fournisseurs de service.

7. OLG devrait explorer avec les fournisseurs de services les possibilités de définir spécifiquement l'approche d'évaluation de la JVM d'une manière alignée sur celle de la vente initiale. [Texte expurgé] OLG devrait également s'assurer que l'entente de transition future du casino Caesars Windsor est bien conçue et que les conditions post-résiliation sont définies de façon claire et cohérente.
8. OLG devrait prendre les mesures appropriées pour minimiser ses pertes financières actuelles et futures et mettre à jour sa stratégie en fonction des réalités du marché des jeux de bienfaisance afin de maximiser les avantages que ses intervenants et elle pourront en tirer.
9. Afin d'assurer la réception et l'obtention en tout temps de tous les avantages et toutes les valeurs, OLG devrait mettre en place un processus d'examen plus efficace de tous les rapports produits par des tiers et à l'interne afin de détecter les erreurs et les omissions en temps opportun.
10. Afin d'atténuer les pertes futures et de veiller à ce que les avantages financiers et économiques à long terme soient maximisés, OLG devrait s'assurer que les décisions futures concernant les investissements en capital et l'expansion sont fondées sur des estimations raisonnables et prudentes et sur des évaluations solides des risques. Elle devrait également entreprendre un examen détaillé des coûts de fonctionnement du casino Caesars Windsor et prendre des mesures pour réduire ou éliminer les pertes; [texte expurgé].
11. OLG devrait s'assurer que les décisions de financer les futurs investissements en capital et les expansions (p. ex., Casino Windsor et WEC) sont fondées sur des analyses de rentabilisation solides et défendables, soutenues par des estimations commerciales réalisables et un cadre de gestion des risques solide. Des mécanismes appropriés de gouvernance et de surveillance des projets devraient également être établis. OLG devrait également effectuer un examen des coûts de fonctionnement du casino Caesars Windsor et prendre les mesures nécessaires pour les minimiser par rapport aux pertes financières futures.

La pandémie de Covid-19 a eu un impact négatif sur les activités d'OLG et l'organisation a été confrontée à des incertitudes, en particulier dans le secteur du jeu en établissement qui a historiquement généré environ la moitié des recettes totales d'OLG entre l'exercice 2016 et l'exercice 2020. Il pourrait y avoir d'autres occasions de prendre en considération les observations et les recommandations de ce rapport pour informer et soutenir les stratégies et les décisions futures.

Réalisations notables

Les processus et les pratiques notables suivants ont été observés à OLG pendant la vérification :

Plan de modernisation :

- La formation par l'équipe de haute direction d'OLG, dirigée par le conseil d'administration, de la structure de gouvernance qui a supervisé la mise en œuvre du Plan de modernisation.
- La nomination d'un surveillant de l'équité pour s'assurer que le processus d'approvisionnement du jeu en établissement a été mené de manière ouverte, équitable et transparente.
- La définition des initiatives et objectifs clés du plan de modernisation, qui comprennent une série d'avantages financiers et économiques prévus.
- L'engagement d'un évaluateur supplémentaire pour examiner et valider de manière indépendante les évaluations financières et les évaluations de l'optimisation des ressources d'OLG pour le processus d'évaluation de l'offre du soumissionnaire de jeu en établissement.
- La participation d'équipes pluridisciplinaires et interfonctionnelles tout au long de la mise en œuvre du Plan de modernisation, avec le soutien d'experts en la matière.
- La mise en place d'un processus d'analyse du trucage des soumissions pour évaluer l'existence de trucage des soumissions, de conflits d'intérêts et de collusion entre les soumissionnaires, ainsi que la solidité financière et la probabilité de fraude au sein des activités des soumissionnaires.
- Le lancement réussi de l'initiative de jeu numérique.
- Le lancement des ventes multicaisses et des ventes de loterie numérique dans le cadre des initiatives de modernisation de la loterie.

Stratégie de maximisation des recettes :

- OLG a établi une feuille de route appropriée pour le développement des produits, soutenue par un comité de gouvernance de la feuille de route qui supervise le processus d'innovation et de conception des produits, y compris les approbations.
- OLG a établi une relation de travail professionnelle avec la CAJO et démontre qu'elle comprend ses exigences. Nous n'avons pas relevé de retards importants lorsque OLG a obtenu l'approbation de nouveaux produits auprès de l'organisme de réglementation.

Approvisionnement en biens et en services :

- La gestion de la chaîne d'approvisionnement a intégré des pratiques visant à négocier les prix avec les fournisseurs lors de l'acquisition de biens et de services, dans le but de rentabiliser les dépenses d'approvisionnement de l'organisation.

Marketing et image de marque :

- L'équipe de marketing qui soutient le segment des loteries intègre de bonnes pratiques, qui comprenaient l'utilisation de l'économie d'échelle pour obtenir des tarifs publicitaires favorables qui profitent à l'organisation. Des sondages ont également été effectués pour mesurer l'efficacité et l'attrait des campagnes publicitaires.

Réponse globale de la direction

OLG tient à remercier la DVIO pour la deuxième phase de son rapport de vérification du rendement sur les processus, les procédures et les pratiques d'OLG qui lui permettent de fonctionner et de réaliser son mandat, ainsi que les initiatives connexes du Plan de modernisation. Nous sommes reconnaissants des recommandations du rapport et nous nous réjouissons de l'occasion de dialoguer avec notre actionnaire et nos partenaires commerciaux pour améliorer les décisions et les processus commerciaux.

OLG est l'une des principales sources de produits non fiscaux pour la Province de l'Ontario (avant la COVID-19), qui sont utilisés pour financer les soins de santé et d'autres priorités provinciales. OLG s'est engagée à s'améliorer continuellement et continuera à perfectionner ses pratiques commerciales tout en offrant à son actionnaire une optimisation des ressources.

OLG est chargée de gérer un marché du jeu de 8 milliards de dollars et d'assurer son rétablissement après la pandémie de COVID-19 et sa croissance continue. Nous nous engageons à mettre en place des contrôles solides et des mesures efficaces qui nous permettront de continuer à générer des rendements pour l'Ontario, tout en servant l'intérêt public, l'intégrité du jeu et d'autres normes réglementées.

Certaines des conclusions de cette vérification remontent à des décisions commerciales prises il y a dix ans ou plus, et ont permis de déceler des problèmes qui ont été partiellement corrigés depuis. Dans d'autres cas, des décisions commerciales historiques ont été prises par OLG pour mettre en œuvre l'orientation politique approuvée par le Conseil des ministres à l'époque, ce qui a affecté la portée des options dont disposait OLG en tant qu'organisme d'État.

Au cours des huit dernières années, OLG a mis en œuvre avec succès certains aspects de la modernisation des jeux, notamment l'ouverture de plusieurs nouveaux casinos, le lancement de sa nouvelle plateforme numérique et la modernisation de son système de loterie. Entre 2012 et 2019, le PNRP a augmenté de 20 %. Bien que la pandémie ait été difficile pour le jeu en établissement, OLG est sûre qu'il y aura une reprise complète après la pandémie. OLG prévoit également de développer considérablement cette activité en tirant parti des possibilités numériques tout en maximisant son avantage concurrentiel en matière de loteries.

Au cours de la dernière décennie, OLG a continué à renforcer ses capacités de gestion des risques, en recensant les risques potentiels et émergents et les stratégies d'atténuation. Cela inclut l'amélioration de sa capacité à mesurer le rendement de l'entreprise, notamment par la

mise en place d'indicateurs de rendement clés et de mesures permettant de rendre le personnel responsable de la réalisation des objectifs annuels. Au fur et à mesure que nous développerons notre programme de gestion des risques, OLG travaillera en étroite collaboration avec le nouveau Bureau du contrôleur général au Secrétariat du Conseil du Trésor afin de s'harmoniser avec les meilleures pratiques établies pour la gestion des risques à l'échelle du gouvernement.

À l'avenir, OLG renforcera ses analyses de rentabilisation en y incluant des analyses exhaustives, des évaluations des risques et des considérations relatives à l'optimisation des ressources. Bien que l'organisme pense avoir effectué des examens d'analyses de rentabilisation dans le passé, nous profiterons de l'intégration des dernières avancées dans le domaine, la discipline de la gestion des risques ayant évolué.

Nous reconnaissons également l'importance de la transparence et de l'optimisation des ressources lors de l'achat de biens et de services auprès des fournisseurs. Nous nous engageons à examiner la fonction d'approvisionnement afin d'optimiser davantage la livraison par des tiers et la gestion des contrats dans notre organisation. Nous avons déjà lancé un examen interne de notre fonction d'approvisionnement afin de recenser les possibilités d'amélioration et de déterminer si des gains d'efficacité supplémentaires peuvent être réalisés en établissant des partenariats plus solides avec le nouvel organisme d'approvisionnement centralisé.

OLG reste également déterminée à fonctionner de la manière la plus efficace et efficiente possible. En 2019-2020, nous avons réalisé d'importants gains d'efficacité en matière d'exploitation en mettant en œuvre un gel des embauches, en réduisant les dépenses non critiques de cinq pour cent et en ciblant des départs volontaires de la part de membres du personnel. Ce travail se poursuivra au cours du prochain exercice, des objectifs de réduction des ETP et des dépenses étant intégrés dans notre budget 2021-2022.

Nous sommes impatients de travailler en partenariat avec le gouvernement provincial afin d'améliorer continuellement nos activités et de mettre en œuvre les mesures recommandées dans la vérification.

Conformité avec les normes de vérification et d'assurance

Ce mandat a été réalisé conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institute of Internal Auditors et aux normes de vérification et de certification des comptables professionnels agréés du Canada.

Reconnaissance

La DVIO remercie la direction et le personnel d'OLG pour leur aide et leur coopération pendant la vérification.

Approuvé par

Brad Obee CIA, CFA, MBA
Directeur intérimaire de la vérification pour les services centraux
Division de la vérification interne de l'Ontario
Bureau du contrôleur général
Secrétariat du Conseil du trésor

Observations détaillées et plans d'action

1. Analyse de rentabilisation du Plan de modernisation

Le Plan n'était pas appuyé par une analyse de rentabilisation intégrée qui sous-tend et soutient l'élaboration, l'exécution et le suivi de sa stratégie de modernisation et de transformation.

Plan de modernisation

En février 2012, le Conseil des ministres provincial de l'Ontario a approuvé le Plan de modernisation d'OLG (« le Plan »). L'objectif du Plan était de transformer les loteries et les jeux de hasard en Ontario, ainsi que de créer des activités et des avantages économiques supplémentaires et des gains en matière d'emploi, d'attirer des investissements en capital du secteur privé, des économies de coûts annuelles et des cotisations financières supplémentaires à la province (appelées profit net revenant à la Province ou « PNRP »).

Le plan décrivait des initiatives importantes en matière de stratégie et de transformation qui (si elles étaient mises en œuvre avec succès entre l'exercice 2013 et l'exercice 2018) étaient destinées à commencer à obtenir des avantages et des valeurs supplémentaires à partir de segments commerciaux clés tels que les activités de casino et de loterie, les jeux numériques et les jeux de bienfaisance, tout en améliorant la stratégie de jeu responsable. Veuillez consulter le tableau 3 pour obtenir un résumé des avantages financiers et économiques proposés du Plan de modernisation.

Paysage des casinos

OLG a cherché à stimuler la croissance en transformant le paysage des casinos pour qu'il soit davantage axé sur la clientèle, en confiant l'exploitation quotidienne des établissements de jeux de casino à des partenaires du secteur privé. Cette initiative visait également à permettre aux partenaires du secteur privé d'investir dans de nouveaux établissements et jeux de casino à certains endroits dans la province. Pour permettre la réalisation de cette initiative, OLG a tenu un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert afin d'identifier et de sélectionner les partenaires du secteur privé retenus.

Dans le cadre de cette initiative de transformation, OLG a regroupé tous les casinos (à l'exception du Caesars Windsor) et les hippodromes en huit regroupements de zones de jeu dans la province entre janvier 2016 et juin 2019. Veuillez consulter le tableau 2. Chacun des huit regroupements a été assujéti au processus d'approvisionnement ouvert d'OLG, où les partenaires du secteur privé retenus (fournisseurs de services de jeu en établissement) ont été sélectionnés. Ce changement de modèle d'affaires permet à OLG de superviser et de contrôler les activités des casinos.

Tableau 2 : Plan de modernisation d'OLG, regroupements de zones de jeu et dates des COSA

N ^o	Regroupement de zones de jeu d'OLG	Fournisseur de services	Site du casino	COSA Date d'entrée en vigueur	COSA Date d'expiration
1	Est	Ontario Gaming East Limited Partnership	<ul style="list-style-type: none"> Casino à Thousand Islands Machines à sous à Kawartha Downs Casino à Belleville Peterborough 	Janvier 2016	Mars 2040
2	Sud-Ouest	Gateway Casinos Entertainment Limited (Gateway)	<ul style="list-style-type: none"> Casino à Point Edward Western (London) Fair District Clinton Raceway Chatham Hanover Raceway Woodstock Raceway Hiawatha 	Mai 2017	Mars 2037
3	Nord	Gateway	<ul style="list-style-type: none"> Sault Ste Marie Thunder Bay Sudbury Downs Nouvelle construction en option – Kenora Nouvelle construction en option – North Bay 	Mai 2017	Mars 2037
4	Ottawa	Hard Rock L.P.	<ul style="list-style-type: none"> Rideau Carleton Raceway Casino 	Septembre 2017	Mars 2037
5	Région du Grand Toronto	Ontario Gaming GTA LP – (partenariat entre Canadian Gaming Corp, Brookfield GTA Gaming Management Inc et Clairvest Group Inc)	<ul style="list-style-type: none"> Casino à Woodbine Casino à Ajax Downs Casino Great Blue Heron Pickering (nouvel établissement) 	Janvier 2018	Janvier 2039 – reporté par la suite à janvier 2042
6	Ouest de la région du Grand Toronto	Ontario Gaming Ouest GTA LP – (partenariat entre Canadian Gaming Corp et Clairvest Group Inc)	<ul style="list-style-type: none"> Casino à Brantfort Flamboro Downs Grand River Raceway Hippodrome de Mohawk 	Mai 2018	Mars 2038
7	Centre	Gateway	<ul style="list-style-type: none"> Casino Rama Resort Georgian Downs Wasaga Beach, comté de Simcoe – nouvel établissement optionnel 	Juillet 2018	Juillet 2041
8	Niagara	MGE Niagara Entertainment Inc	<ul style="list-style-type: none"> Casino Fallsview Resort Casino Niagara 	Juin 2019	Mars 2040

Activités de loterie

Comme pour les casinos, OLG avait l'intention d'externaliser les activités quotidiennes des jeux de loterie à des partenaires du secteur privé, mais en septembre 2016, elle a révisé son

approche et a conservé les activités de loterie. L'objectif de l'initiative de loterie était que OLG étende la vente de billets de loterie dans les grands détaillants et les magasins à grande surface, et que les partenaires du secteur privé apportent une valeur technologique en améliorant l'intégration technologique avec les applications de caisse enregistreuse des détaillants, et en renouvelant complètement les terminaux de loterie chez tous les détaillants de billets de loterie.

Autres initiatives

Parmi les autres initiatives du Plan de modernisation d'OLG, on peut citer l'élimination des machines à sous dans les hippodromes, l'amélioration du programme de jeu responsable et la mise en œuvre du jeu numérique. Ces initiatives étaient déjà incluses dans la portée des vérifications précédentes effectuées par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (BVGO) (avril 2014 et septembre 2016), et par la Division de la vérification interne de l'Ontario (DVIO) en juillet 2020, et n'ont donc pas été reprises aux fins de la présente vérification.

Observations :

1. La mise en œuvre par OLG des initiatives du Plan de modernisation est encore en cours (exercice 2020). Pour réussir à atteindre et à réaliser l'ensemble des avantages et des valeurs proposés de la modernisation, des méthodologies et des facilitateurs clés ont été nécessaires pour appuyer le développement, l'exécution, la mise en œuvre et le suivi des initiatives de modernisation. Le Plan de modernisation a été soutenu par une analyse de la « portée précise » (p. ex., le besoin, les risques préliminaires ou à court terme, l'évaluation des impacts sur le PNRP, les états actuels ou futurs, l'analyse comparative, l'option préférée, etc.), sans analyse intégrée des coûts-avantages et sans tenir compte des risques et des interdépendances des initiatives.

Nous avons noté que, malgré l'observation du BVGO en avril 2014, une analyse de rentabilisation complète était nécessaire et qu'il estime que les hypothèses étaient optimistes en partie en raison de l'absence d'une analyse de rentabilisation sous-jacente complète. Cependant, OLG n'en a pas développé par la suite. Cela aurait représenté un outil important qui aurait offert des données quantitatives et qualitatives appropriées, des analyses et des hypothèses objectives pour aider OLG à élaborer, exécuter et surveiller la mise en œuvre du Plan de modernisation.

Une analyse de rentabilisation est fondée sur des objectifs et des stratégies bien définis, accompagnés d'analyses complètes permettant d'évaluer les options et les solutions de rechange, les coûts et les avantages, les risques et les stratégies d'atténuation des risques, afin de justifier et d'appuyer adéquatement l'élaboration, l'exécution et le suivi de projets importants et d'entreprises stratégiques comme le Plan de modernisation, et de permettre la mesure et la réalisation des avantages prévus.

En l'absence d'une analyse de rentabilisation intégrée, nous n'avons pas été en mesure de déterminer quelles évaluations et quels facteurs ont été pris en compte pour :

- définir les solutions de rechange appropriées afin de proposer une stratégie viable sur le plan commercial;
- les meilleurs et les pires scénarios des solutions de rechange;

- une analyse de sensibilité des impacts intégrés sur les produits, les coûts, les avantages, les risques, les occasions, les échéanciers pour toutes les solutions de rechange, les scénarios, etc.
- les principaux moteurs de valeur et les mesures appropriées du rendement.

Nous n'avons pas non plus pu déterminer quelle considération a été accordée aux ressources internes, aux défis et aux capacités, aux facteurs macro- et microéconomiques, et comment la conclusion a été tirée avec une option choisie claire et justifiable, harmonisée avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Recommandation :

1. Afin de s'assurer que des fonctions d'analyse, d'évaluation des risques, d'optimisation des ressources, d'échéancier, de mesure du rendement et de surveillance plus complètes sont en place pour soutenir efficacement le développement, l'exécution et la surveillance de toutes les initiatives stratégiques et de transformation (y compris les projets et programmes principaux), OLG devrait élaborer l'analyse de rentabilisation complète requise, en intégrant l'analyse justificative et les hypothèses objectives appropriées à l'avenir.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG est d'accord avec la nécessité d'effectuer des analyses de rentabilisation complètes pour appuyer des initiatives particulièrement importantes et stratégiques. Bien que OLG estime avoir fourni une analyse de rentabilisation en faisant appel à des consultants tiers pour chacun des regroupements de zones de jeu touchés par le Plan de modernisation, l'organisme reconnaît que des stratégies d'atténuation des risques plus importantes auraient pu être intégrées à ces documents. Depuis l'approvisionnement initial, l'organisme a fait évoluer et mûrir son programme de gestion des risques, ainsi que son bureau de gestion de projet.

Plans d'action :

1. OLG accepte d'élargir la portée de l'élaboration de l'analyse de rentabilisation afin d'inclure des évaluations et des mesures d'atténuation des risques améliorées, dans le but d'appuyer l'exécution et la mise en œuvre globales d'initiatives importantes et stratégiques à l'avenir. Une évaluation des risques sera présentée au conseil d'administration lorsque la totalité des approvisionnements et des initiatives politiques principaux auront été soumis à des fins d'approbation. Cette évaluation des risques signalera les avantages et les plans d'atténuation et fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour trimestrielle dans le cadre des discussions régulières sur les risques d'entreprise d'OLG. OLG veillera également à documenter clairement les scénarios dans lesquels les demandes des intervenants ne concordent pas avec l'orientation stratégique de l'entreprise.
2. Afin de renforcer l'analyse des risques, OLG continuera de développer ses capacités de gestion des risques en faisant appel à l'expertise de tierces parties en matière de gestion des risques, le cas échéant, pour faciliter et documenter la discussion et l'analyse des risques lors de l'élaboration des analyses de rentabilisation, et en intégrant les concepts de gestion des risques à la formation de ses gestionnaires. Les plans de gestion de projet continueront à avoir des jalons et des échéanciers bien définis. C'était la pratique précédente de l'entreprise. Un tableau de bord d'entreprise contenant des indicateurs de rendement clés et des mesures permettant de soutenir la supervision de tous les projets sera achevé sous peu. Ce document exhaustif sera utilisé par l'équipe de direction et le

conseil d'administration pour surveiller le rendement de l'entreprise et encourager la discussion sur les risques et les plans d'atténuation pour traiter toute initiative en retard ou confrontée à des difficultés de mise en œuvre.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Avril 2021
2. Janvier 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie et Risque et audit; directeur général de l'information (conception opérationnelle)

2. Réalisation des avantages du Plan de modernisation

La réalisation de certains des avantages proposés dans le Plan de modernisation (« le Plan ») d'OLG a continué d'être retardée, huit ans après son approbation et son lancement. Les avantages financiers et économiques prévus sont inférieurs aux niveaux initialement proposés. En outre, certaines projections et hypothèses (financières, par exemple) semblaient optimistes et certains des avantages proposés n'étaient pas suivis, mesurés et contrôlés.

Examen stratégique des activités

En décembre 2010, conformément aux instructions du gouvernement de moderniser les jeux commerciaux et de bienfaisance, OLG a lancé un examen stratégique des activités (« ESA ») qui comprenait des consultations exhaustives avec les intervenants et une analyse de ses activités. Plus de 50 intervenants ont été consultés sur une période de six mois afin de recueillir des renseignements sur le marché des jeux de l'avenir. Une équipe d'ESA à temps plein a été établie, laquelle comprenait des experts et était soutenue par différents consultants qui possédaient une expertise pertinente en la matière.

L'ESA a souligné le fait qu'un certain nombre d'obstacles ont conduit à la baisse du profit net, notamment l'obsolescence des technologies et des infrastructures, un modèle commercial obsolète et des changements dans les besoins des clients et les données démographiques, qui ont entraîné une faible croissance des recettes et une baisse du profit net. Comparativement aux organismes de jeu des autres provinces canadiennes, OLG a été jugée peu performante. Avec un mandat qui comprenait la réalisation d'un certain nombre d'objectifs non commerciaux impliquant un large éventail d'intervenants, on a estimé qu'OLG était prise dans un écosystème de jeu qui n'était pas propice à la maximisation de la valeur.

Les problèmes susmentionnés, associés à de nouvelles possibilités de croissance, ont démontré de façon convaincante qu'un changement fondamental s'avérait nécessaire. Il était également primordial d'assurer la viabilité à long terme de la plus importante source de produits non fiscaux du gouvernement de l'Ontario, qui servent à soutenir les priorités provinciales, comme les soins de santé et l'éducation, et à financer les organismes de bienfaisance.

Plan de modernisation

Le plan de modernisation a été formulé dans le document « Modernisation de la loterie et du jeu en Ontario – Examen stratégique des activités/Avis au gouvernement », également connu sous le nom de « Livre bleu ». En février 2012, le gouvernement de l'Ontario a approuvé le Plan de modernisation qui a déclenché le début de la modernisation en mars 2012. Voici les trois recommandations en matière de changement systémique à la base du Plan de modernisation :

1. s'orienter davantage vers les clients;
2. accroître la prestation des services de loterie et de jeu par le secteur privé réglementé;
3. renouveler le rôle d'OLG en matière de surveillance de la loterie et du jeu.

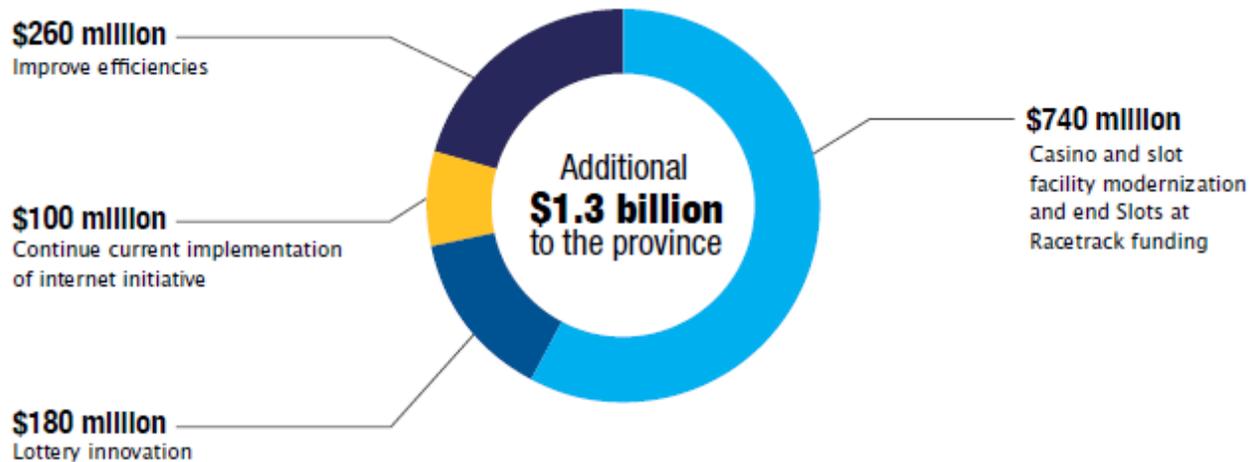
La première recommandation visait à répondre à la nécessité d'augmenter la réceptivité aux besoins et aux attentes des clients concernant des attributs tels que les produits, les services et les lieux. La deuxième recommandation visait à libérer toute la valeur potentielle d'OLG et à accroître la participation du secteur privé au jeu en établissement, en exploitant les activités quotidiennes des casinos et en investissant dans le développement et la rénovation des immobilisations. De même, l'exploitation quotidienne des loteries serait confiée à des exploitants du secteur privé réglementé, bien que cette décision ait été annulée par la suite. Enfin, un nouveau modèle d'affaires a été recommandé, qui donnerait à OLG un mandat clair pour la gestion et la surveillance du marché dans un paysage de jeu rationalisé.

Les trois recommandations ont été conçues pour être mises en œuvre de manière systémique et intégrée sur la base des quatre principes directeurs de la transformation définis dans le Livre bleu. Les avantages proposés qui devaient être réalisés au plus tard pendant l'exercice 2017-2018, six ans après la mise en œuvre du Plan de modernisation, sont présentés ci-dessous. Veuillez consulter le tableau 3.

Tableau 3 : Résumé des avantages proposés de la modernisation, à compter de l'EF2018

Principale mesure	Avantage prévu
Profit net revenant à la Province supplémentaire (« PNRP »)	1,3 milliard de dollars annuellement
Nouveaux emplois nets	Secteur du jeu : 2 300 Secteur des services : 4 000
Investissement en capital par le secteur privé	3,0 milliards de dollars

Le PNRP supplémentaire annuel proposé proviendrait des sources suivantes :



On prévoyait que la mise en œuvre réussie de la modernisation augmente l'attrait du jeu en Ontario, créant une base de clients plus large tout en réduisant le montant du capital public investi (en engageant des partenaires du secteur privé) dans l'infrastructure du jeu et de la loterie, et en encourageant l'efficacité et l'innovation.

L'avantage financier supplémentaire annuel attendu de la modernisation pour la province, soit 1,3 milliard de dollars selon le Livre bleu de 2012, a été réduit par la suite dans le cadre du processus budgétaire d'OLG, à mesure que le processus d'appel d'offres se déroulait et que de nouveaux renseignements devenaient disponibles pour chaque exercice jusqu'en 2018, comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 : Révisions du PNRP prévu de l'EF2013 à l'EF2018 (en millions de \$)

Secteur d'activité	Livre bleu	Année budgétaire d'OLG					
		EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018
Jeu en établissement	740	788	585	592	574	555	512
Loterie	180	192	200	200	182	164	164
Jeu sur Internet	100	58	89	89	88	25	32
Amélioration de l'efficacité	260	225	145	145	145	145	145
Total du PNRP supplémentaire annuel	1 280	1 263	1 019	1 026	989	889	853
Année cible de la pleine valeur		EF2018	EF2018	EF2019	EF2021	EF2022	EF2022

OLG a indiqué qu'à partir du budget de l'exercice 2015, l'objectif de réalisation complète des avantages de la modernisation serait retardé en fonction du budget de l'exercice 2017. On pensait que ce retard serait d'au moins quatre ans, de l'exercice 2018 à l'exercice 2022.

Jeu en établissement

Avant la modernisation, OLG participait directement à l'exploitation ou la supervision des casinos et des hippodromes de l'Ontario. OLG était également un employeur important, responsable d'environ 18 000 employés directs et indirects, tout en étant en concurrence avec les exploitants du secteur privé qu'il supervisait. La responsabilité de l'investissement en capital et de l'amélioration de tous les établissements de jeu incombait à OLG, qui comptait sur des fonds publics.

Au début de la modernisation, en se basant sur l'optimisation du potentiel du marché, OLG a regroupé tous les casinos (à l'exception de Caesars Windsor) en huit regroupements géographiques dans la province. Veuillez consulter le tableau 2. Une fois les regroupements de zones de jeu en place, OLG a lancé son processus pluriannuel de demande de propositions et d'approvisionnement concurrentiel afin de recenser et de sélectionner les partenaires du secteur privé soumissionnaires (fournisseurs de services de jeu en établissement) pour chacun des regroupements de zones de jeu.

Pour planifier sa transition vers le secteur privé, OLG a élaboré une perspective initiale sur l'offre de possibilités de jeu en se basant sur une évaluation du marché de la région du Grand Toronto réalisée en 2010 par d'importants consultants en jeu. L'objectif principal était d'équilibrer l'offre et la demande de jeu dans la province grâce à l'expansion et à la consolidation des établissements de jeu à des endroits qui ne se limitent pas aux hippodromes, en fonction de l'intérêt des clients.

Avec le début de la modernisation, OLG a cherché à stimuler la croissance en transformant l'activité des casinos pour qu'elle soit davantage orientée vers la clientèle, en confiant l'exploitation quotidienne des établissements de jeu dans les casinos à des partenaires du secteur privé. OLG était également responsable du mandat de conduite et de gestion, du jeu responsable, ainsi que du suivi et de la surveillance des partenaires du secteur privé. Les fournisseurs de services d'exploitation privés gèreraient les activités quotidiennes des établissements de jeu dans les casinos et des établissements nouvellement construits proposés et assumeraient la responsabilité de tous les employés des établissements de jeu. Le modèle

de partenariat public-privé permettrait de transférer au secteur privé la responsabilité du financement des grands investissements en capital. À l'exercice 2017-2018, on pensait que la modernisation du jeu en établissement fournirait une augmentation du PNRP de 740 millions de dollars par an.

L'augmentation prévue de 740 millions de dollars du PNRP annuel découlant de la modernisation du jeu en établissement, selon le Livre bleu de 2012, a été réduite par la suite par OLG dans ses budgets pour les exercices financiers 2014 à 2018, à mesure que de nouveaux renseignements devenaient disponibles dans le cadre du processus pluriannuel de demande de propositions, comme le montre le tableau 5.

Tableau 5 : Résumé du PNRP supplémentaire révisé provenant du jeu en établissement, EF2013 – EF2018 (en millions de \$)

Initiative	Livre bleu	Année budgétaire d'OLG					
		EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018
PNRP supplémentaire annuel provenant du jeu en établissement – Brut		1 073	802	799	781	847	809
Redevances aux exploitants et autres coûts		(285)	(217)	(207)	(207)	(292)	(297)
PNRP différentiel annuel provenant du jeu en établissement	740	788	585	592	574	555	512
Année cible de la pleine valeur	EF2018	EF2018	EF2018	EF2019	EF2021	EF2022	EF2022

Activités de loterie

Avant le lancement de la modernisation, les systèmes de loterie d'OLG étaient encore en grande partie basés sur le papier, comme ils l'étaient lors de son introduction il y a plus de 45 ans. Avant la modernisation, OLG exploitait 16 jeux de loterie et de sport sur terminal et offrait plus de 80 produits de loterie INSTANTANÉS par l'intermédiaire d'environ 10 000 détaillants indépendants en Ontario. La croissance des recettes était limitée par les réseaux de distribution existants, qui ne pouvaient compter que sur la croissance avec les clients existants à l'époque. Il y avait une grande dépendance sur les dépanneurs, quoique les grands détaillants comme les supermarchés et les magasins à grande surface deviennent de plus en plus populaires. Les activités de loterie ne suivaient pas le rythme des progrès technologiques et l'évolution des besoins des clients.

Comme pour le jeu en établissement, la démarche initiale consistait à confier l'exploitation quotidienne du réseau de loterie à un fournisseur de services du secteur privé. Cependant, le processus d'approvisionnement a été annulé en septembre 2016 en faveur d'une démarche de modernisation révisée, les résultats du processus ayant permis de déterminer que la sélection d'un seul fournisseur de services ne fournirait peut-être pas une valeur suffisante pour la province. L'autre stratégie relative à la loterie (« la stratégie ») a alors été lancée en décembre 2016. Elle visait à renforcer les capacités en matière de technologie et d'innovation par l'entremise d'un partenariat avec le secteur privé afin de libérer le plein potentiel de cette activité.

La stratégie se concentre sur l'expansion de la clientèle avec une approche à trois volets, à savoir les ventes multicaisses dans les magasins à grande surface, les réseaux numériques et les terminaux traditionnels. La modernisation des loteries sera rendue possible par des initiatives de mise à niveau des infrastructures, telles que de nouveaux terminaux de loterie et une nouvelle plateforme pour les joueurs, et stimulée par de nouveaux produits tels que les paris sportifs et les jeux innovants, conçus par des fournisseurs de services privés. À l'exercice 2017-2018, on pensait que la modernisation des loteries fournirait un PNRP supplémentaire de 180 millions de dollars par an.

L'augmentation prévue de 180 millions de dollars du PNRP annuel découlant de la modernisation de la loterie, selon le Livre bleu de 2012, a été révisée par la suite par OLG dans ses budgets pour les exercices 2014 à 2018, comme le montre le tableau 6.

Tableau 6 : Résumé du PNRP supplémentaire annuel révisé provenant de la loterie, EF2013 – EF2018 (en millions de \$)

Initiative	Livre bleu	Année budgétaire d'OLG					
		EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018
PNRP différentiel annuel provenant de la loterie	180	192	200	200	182	164	164
Année cible de la pleine valeur	EF2018	EF2018	EF2018	EF2019	EF2021	EF2022	EF2022

Jeu numérique, autrefois jeu sur Internet

Lorsque l'examen stratégique des activités a été réalisé, OLG ne se livrait pas encore aux jeux sur Internet ou aux jeux numériques. À l'époque, OLG ne saisissait pas l'occasion d'obtenir une part des quelque 400 millions de dollars pariés chaque année sur des sites Web de jeux de hasard non autorisés en Ontario en vertu du Code criminel du Canada. Des provinces comme la Colombie-Britannique et le Québec étaient déjà actives dans ce segment de l'industrie. En août 2010, OLG a officiellement présenté ses jeux numériques, qui, selon elle, fonctionneront dans un environnement responsable, digne de confiance et sécurisé.

La stratégie et les objectifs relatifs au jeu numérique ont été définis dans une analyse de rentabilisation, dont le lancement devait commencer à la fin 2012 et se terminer en 2013. L'objectif était d'offrir une gamme complète de jeux en ligne, notamment la vente de billets de loterie, des jeux interactifs de style casino et des jeux poste à poste. À l'exercice 2017-2018, on pensait que le nouveau segment de jeu numérique ferait augmenter le PNRP annuel d'au moins 100 millions de dollars, tout en respectant les règles et les normes de jeu responsable. Pendant les cinq premières années d'activité, on a estimé que le jeu numérique apporterait à la province un PNRP cumulatif de 375 millions de dollars.

L'augmentation prévue de 100 millions de dollars du PNRP annuel découlant de l'initiative de jeu numérique, selon le Livre bleu de 2012, a été révisée par la suite par OLG dans ses budgets pour les exercices financiers 2014 à 2018, comme le montre le tableau 7.

Tableau 7 : Résumé du PNRP supplémentaire annuel révisé provenant du jeu numérique, EF2013 – EF2018 (en millions de \$)

Initiative	Livre bleu	Année budgétaire d'OLG					
		EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018
PNRP différentiel annuel provenant du jeu numérique	100	58	89	89	88	25	32
Année cible de la pleine valeur	EF2018	EF2018	EF2018	EF2019	EF2021	EF2022	EF2022

Amélioration de l'efficacité

Le premier principe directeur de la transformation est qu'« OLG sera un organisme moderne et efficace exerçant ses activités dans le meilleur intérêt des Ontariens ». Si la modernisation est principalement axée sur les clients et le marché, l'amélioration de l'efficacité était également l'un de ses piliers. Il était prévu qu'OLG devienne une organisation plus légère et plus efficace, axée

sur des fonctions bien définies de gestion et de surveillance du marché, tout en respectant une norme d'excellence en matière de jeu responsable.

OLG de l'avenir reposait sur la prémisse que les exploitants du secteur privé seraient en mesure de gérer les activités de manière plus efficace et efficiente. Dans le cas du jeu en établissement, l'efficacité opérationnelle serait obtenue par la réduction des coûts de la main-d'œuvre liée ou non aux jeux et des fonctions administratives. Les gains d'efficacité du secteur de la loterie visaient à rationaliser le soutien au réseau existant, la réduction des coûts d'impression et de distribution, ainsi que l'optimisation des services partagés. La mise à niveau des systèmes d'entreprise et d'infrastructure et les innovations axées sur le client devaient être des facteurs clés. À l'exercice 2017-2018, on pensait que les initiatives d'amélioration de l'efficacité augmenteraient le PNRP de 260 millions de dollars par an.

L'augmentation prévue de 260 millions de dollars du PNRP annuel découlant des améliorations de l'efficacité, selon le Livre bleu de 2012, a été révisée par la suite par OLG dans ses budgets pour les exercices 2014 à 2018, comme le montre le tableau 8.

Tableau 8 : Résumé du PNRP supplémentaire annuel révisé provenant de l'amélioration de l'efficacité, EF2013 – EF2018 (en millions de \$)

Initiative	Livre bleu	Année budgétaire d'OLG					
		EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018
Efficacité de l'entreprise		100	100	100	100	100	100
Efficacité de la loterie		125	45	45	45	45	45
PNRP supplémentaire annuel provenant de l'amélioration de l'efficacité	260	225	145	145	145	145	145
Année cible de la pleine valeur	EF2018	EF2018	EF2018	EF2019	EF2021	EF2022	EF2022

Investissements en capital

Avant la modernisation, OLG était responsable de l'entretien et du rafraîchissement des établissements de jeu, ce qui représentait une charge importante pour les fonds publics. Sans la modernisation, OLG devrait dépenser environ 1 milliard de dollars en capital public pour mettre à jour son service dans les casinos. Il était possible d'utiliser les partenariats public-privé comme mécanisme de financement des investissements en capital, tout comme le gouvernement de l'Ontario l'a fait pour la construction d'hôpitaux. De plus, OLG n'était pas en mesure de soutenir le niveau des investissements en capital requis pour soutenir l'infrastructure commerciale de la loterie au moment de la modernisation afin de maintenir le niveau de son PNRP à ce moment-là.

L'investissement en capital est largement connu pour être un moteur clé de la croissance des recettes et des profits dans le secteur de l'accueil et du jeu. Les nouveaux aménagements et le rafraîchissement périodique des établissements et des installations liés au jeu et non liés au jeu sont essentiels pour assurer une croissance soutenue. Pour renforcer l'attrait des casinos, la fourniture de diverses installations rend possible une synergie qui pourrait faire augmenter les recettes tirées du jeu. Une stratégie populaire pour optimiser la valeur est celle des casinos à service complet, qui comprennent des hôtels et des restaurants ainsi que de vastes offres de divertissement telles que des spectacles en direct.

La modernisation était censée réduire le poids des coûts d'investissement sur les fonds publics, le secteur privé prenant en charge les principaux investissements en capital afin de maximiser la valeur de chaque regroupement de jeu en établissement. Des fonds du secteur privé devaient être mis à disposition pour construire de nouveaux établissements de jeu et pour agrandir ou rafraîchir les établissements existants. À l'exercice 2017-2018, on pensait que la province recevrait du secteur privé de nouveaux investissements en capital d'une valeur de 3 milliards de dollars.

Création d'emplois

Avant la modernisation, OLG employait environ 7 700 personnes directement et 10 000 autres indirectement dans les casinos dans les complexes de villégiature exploités par le secteur privé. La faible croissance des recettes, associée à des investissements en capital mineurs, a entraîné une stagnation ou une baisse du personnel dans les établissements de jeu. Les perspectives d'emploi pour les activités de loterie étaient tout aussi douteuses.

On ne saurait trop insister sur l'importance des investissements en capital dans l'industrie du jeu. En plus de fournir des avantages financiers sur le plan des recettes et de la croissance du PNRP, les investissements en capital alimentent également le développement économique, non seulement en emplois temporaires dans la construction, mais aussi en emplois permanents directs et indirects pendant les activités en cours.

Dans le cas du jeu en établissement, la modernisation devait permettre le transfert d'employés de la masse salariale d'OLG vers le secteur privé et la création d'un certain nombre de nouvelles possibilités d'emploi dans les nouveaux établissements de jeu, les établissements agrandis ou les établissements relocalisés, ainsi que dans les nouvelles installations non liées au jeu, qui dépasseront largement les pertes d'emploi découlant de la fermeture d'établissements, de la cannibalisation entre établissements et de la rationalisation opérationnelle. De même, on s'attendait à ce que le secteur de la loterie crée de nouveaux emplois grâce à l'expansion de la distribution et à ce que l'introduction de nouveaux produits compense les emplois éliminés par l'optimisation de l'efficacité. À l'exercice 2017-2018, il devrait en résulter 2 300 nouveaux emplois nets dans l'industrie de la loterie et du jeu et environ 4 000 emplois dans le secteur des services (hôtels, restaurants, centres de divertissement et commerces de détail). Pendant les cinq premières années d'activité, le jeu sur Internet devait également créer environ 50 emplois en Ontario, tant à OLG qu'au sein de l'industrie.

Observations :

Voici quelques initiatives du Plan de modernisation qui étaient terminées à la date de la vérification :

- La création de zones de jeu et de regroupements de zones de jeu en Ontario.
- Les processus de demande de propositions et d'approvisionnement concurrentiel ainsi que les activités des huit regroupements de zones de jeu ont été transférés à des fournisseurs indépendants à compter de juin 2019.
- La mise en œuvre d'un modèle uniforme de redevances liées à l'accueil d'un établissement de jeu pour les municipalités.
- L'expansion de la vente de billets de loterie à 510 points de vente multicaisses supplémentaires.
- La mise en œuvre du jeu numérique.

- Des ententes révisées de partage des revenus et d'exploitation ont été conclues avec les intervenants du secteur du jeu de bienfaisance.

Les observations suivantes concernant les différents aspects des avantages de la modernisation partagent des thèmes communs tels que les retards, les projections optimistes et les délais ou les bases discutables pour l'évaluation, la mesure, le suivi et la déclaration des avantages. La démarche de gestion de programme d'OLG avait tendance à pencher du côté de l'optimisme, comme le meilleur scénario ou les conditions idéales. Il n'y avait pas beaucoup de provisions pour éventualités afin de se prémunir contre des conditions défavorables qui pouvaient être raisonnablement prévues. Bien qu'OLG utilise une prévision pour tenir compte des changements, le cadre et les mécanismes de gestion du programme ne prévoyaient pas l'établissement et la révision de bases de référence dans le cadre du processus ou pour mesurer certains avantages. L'inefficacité du partage et du transfert des risques a également compromis la réalisation de la valeur financière et économique proposée pour la modernisation.

Les observations suivantes ont été notées dans les principaux volets de la modernisation :

Jeu en établissement

1. La mise en œuvre des initiatives de modernisation du jeu en établissement a connu des retards. La démarche d'OLG, qui consiste à adopter les meilleurs scénarios possibles en tenant peu compte des éventualités, en est peut-être la principale cause sous-jacente. Sur la base du Livre bleu, la réalisation de l'ensemble des avantages prévus était attendue pour l'exercice 2018 mais, en 2017, ces avantages prévus ont été reportés d'au moins quatre ans, à l'exercice 2022. Alors que les initiatives de modernisation ont débuté en avril 2012, la première étape de mise en œuvre du jeu en établissement a eu lieu près de quatre ans plus tard, lorsque l'exploitation quotidienne du regroupement de zones de jeu de l'Est a été transférée à un nouveau fournisseur de services en janvier 2016. Trois ans et demi plus tard, Niagara était le dernier regroupement de zones de jeu à avoir été privatisé, en juin 2019. Cela a marqué l'achèvement de la transition du jeu en établissement vers l'exploitation par des fournisseurs de services indépendants.
2. [Texte expurgé]. D'ici l'exercice 2021-2022, les regroupements de zones de jeu de la région du Grand Toronto, de l'Ouest de la région du Grand Toronto ne devraient pas être pleinement fonctionnels (comme le montre le tableau 10). On s'attend également à un retard supplémentaire pour celui de l'Ouest de la région du Grand Toronto, car ses investissements en capital prévus ont été mis en attente au moment de la vérification et le fournisseur de services n'a pas fourni d'engagement ferme pour reprendre les dépenses en capital.
3. Les échéanciers de réalisation des avantages prévus pour le PNRP découlant de la modernisation du jeu en établissement semblaient peu clairs. Le calendrier de réalisation a ensuite été révisé, et le montant estimé était de 512 millions de dollars (tableau 5) dans le budget de l'EF2018, ce qui représente une réduction de 31 %. Le tableau 9 présente une analyse de l'apport différentiel annuel budgétisé au PNRP par initiative clé de modernisation du jeu en établissement.

Tableau 9 : Répartition des avantages budgétés de la modernisation du jeu en établissement (en millions de \$)

Initiative	Année budgétaire d'OLG						EF2018 c. EF2013
	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	
Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes	291	220	220	220	220	220	(71)
Nouveaux établissements	257	63	63	63	63	63	(194)
Différenciation des établissements	86	110	110	110	110	110	24
Installations supplémentaires dans les établissements existants	63	30	30	30	30	30	(33)
Expansion de Woodbine	-	-	-	-	103	103	103
Relocalisation des établissements	88	20	20	20	20	20	(68)
Fermeture d'établissements	16	16	16	16	16	16	-
Programmes pour les clients	55	55	55	55	55	27	(28)
Efficacité des établissements	105	105	105	105	105	105	-
Efficacité du soutien au jeu	60	60	60	60	60	60	-
Projets en cours avant la modernisation	47	47	47	47	47	47	-
Autre	5	76	73	55	18	8	3
PNRP différentiel annuel – Brut	1 073	802	799	781	847	809	(264)

Les réductions des projections des avantages prévus jusqu'au budget de l'exercice 2018 semblent être attribuées aux incertitudes élevées et au grand optimisme concernant le potentiel du marché des jeux et l'évolution du capital, étant donné qu'un seul regroupement de zones de jeu (celui de l'Est) avait fait l'objet d'une transition à ce moment-là. Au fil du temps, les risques sous-jacents devaient diminuer, en particulier après la signature de l'entente pour le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto en janvier 2018, car celui-ci était perçu comme étant situé dans le marché le plus mal desservi.

Au moment de la vérification, les estimations des avantages prévus incluses dans les budgets d'OLG ne correspondaient pas aux montants indiqués dans les projections de la soumission du fournisseur de services. Ces mises à jour auraient dû être prises en considération dans le cadre des nouveaux montants de référence. Une fois les plans de développement initiaux achevés, les zones de jeu devraient être en pleine exploitation et devraient réaliser des avantages annuels supérieurs à 2,7 milliards de dollars pour le PNRP d'ici l'exercice 2024-2025. Veuillez consulter le tableau 10.

Tableau 10 : Projections des recettes et du PNRP en pleine exploitation (en millions de \$)

Regroupement de zones de jeu	Signature du COSA	Début de la modernisation	Pleine exploitation conformément aux soumissions des fournisseurs de services		
			Première année	Recettes	PNRP
Est	11 janvier 2016	EF2017	EF2020	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Nord	30 mai 2017	EF2018	EF2021	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Sud-Ouest	9 mai 2017	EF2018	EF2021	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Région du Grand Toronto	23 janvier 2018	EF2019	EF2025	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]

Regroupement de zones de jeu	Signature du COSA	Début de la modernisation	Pleine exploitation conformément aux soumissions des fournisseurs de services		
			Première année	Recettes	PNRP
Ottawa	12 septembre 2017	EF2018	EF2021	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Ouest de la région du Grand Toronto	1er mai 2018	EF2019	EF2023	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Centre	18 juillet 2018	EF2019	EF2022	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Niagara	11 juin 2019	EF2020	EF2024	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Total				[Texte expurgé]	[Texte expurgé]

La mise en œuvre de la modernisation du jeu en établissement a réellement commencé pendant l'exercice 2016-2017. La réalisation des objectifs annuels supplémentaires pour le PNRP aurait dû être révisée de 512 millions de dollars à 1 519 millions de dollars en fonction de la base de référence avant la modernisation actualisée d'OLG de 1 200 millions de dollars pour le PNRP pendant l'exercice 2015-2016.

4. Nous avons noté qu'après la transition des regroupements de zones de jeu, OLG a déclaré qu'il n'était plus possible de mesurer certaines activités clés. Rien ne démontrait que certaines initiatives et hypothèses sous-jacentes, comme celles présentées dans le tableau 9, ont été mesurées, surveillées et évaluées. Dans ce cas, le cadre général de gestion de projet ou de programme devait être amélioré : il n'y avait pas de mécanismes formels pour démontrer comment le rendement antérieur était utilisé pour guider les mesures correctives et la réalisation des objectifs et des priorités établis.
5. La réalisation des avantages complets de la modernisation du jeu en établissement sur le PNRP, en date de l'exercice 2020, semble incertaine, car OLG n'a pas mesuré efficacement le rendement des différents secteurs d'activité par rapport aux bases de référence établies pour la modernisation. OLG a fait état d'avantages de 557 millions de dollars en recettes supplémentaires et de 390 millions de dollars en PNRP supplémentaire depuis le début des initiatives de modernisation, soit de l'exercice 2012-2013 à 2018-2019, selon une comparaison avec le modèle du statu quo d'OLG, comme le montre le tableau 11.

Tableau 11 : Avantages de la modernisation du jeu en établissement (en millions de \$)

Mesure du rendement	Statu quo d'OLG	Réel			Montant supplémentaire		
		EF2018	EF2019	EF2020	EF2013 à EF2019	EF2018 à EF2019	EF2018 à EF2020
Recettes	3 300	3 796	3 857	3 871	557	61	75
PNRP	1 200	1 693	1 590	1 631	390	(103)	(62)

Nous avons noté que cette base de mesure des avantages pour le PNRP est mal alignée, car la mise en œuvre réelle des initiatives de modernisation du jeu en établissement n'a commencé que pendant l'exercice 2016-2017 avec le regroupement de zones de jeu de l'Est. D'après le tableau 10, la modernisation s'est poursuivie avec la transition de trois regroupements de zones de jeu supplémentaires au cours de chacune des deux années suivantes et s'est achevée pendant l'exercice 2019-2020. Par conséquent, les augmentations des recettes et du PNRP avant l'exercice 2016-2017 et pendant la majeure partie de l'exercice suivant ne pouvaient pas être directement attribuées à la modernisation.

Avec la transition des quatre premiers regroupements de zones de jeu vers des fournisseurs de services indépendants, l'exercice 2017-2018 semblait être une base plus raisonnable pour des comparaisons appropriées des avantages supplémentaires pour le PNRP. Sur cette base, les recettes ont augmenté de 61 millions de dollars, mais le PNRP a diminué de 103 millions de dollars. Pendant l'exercice 2019-2020, la première année complète de la mise en œuvre de la modernisation du jeu en établissement (à l'exception des trois mois précédant la transition de Niagara en juin 2019), aucun avantage supplémentaire de la modernisation pour le PNRP n'a été réalisé, puisqu'il y a eu un PNRP différentiel négatif de 62 millions de dollars. Nous ne savons pas quelle aurait été la situation du PNRP si les casinos n'avaient pas dû être fermés pendant deux semaines en mars 2020 en raison de la pandémie de Covid-19.

Avant le début de la pandémie de COVID-19, le plan d'affaires pour l'exercice 2020-2021 prévoyait un PNRP de 2 498 millions de dollars pendant l'exercice 2023-2024, principalement grâce à l'expansion de Woodbine et à l'ouverture du nouveau casino de Pickering, situés tous deux dans le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto. En utilisant l'exercice 2017-2018 comme début réel de la mise en œuvre de la modernisation, on s'attendait à ce que le PNRP supplémentaire s'élève à 806 millions de dollars, par rapport au montant estimé de 740 millions de dollars dans le Livre bleu et de 1 519 millions de dollars sur la base des projections de la soumission du fournisseur de services.

Activités de loterie

- La réalisation des avantages proposés pour la modernisation du secteur de la loterie a continué à prendre du retard. L'annulation du processus d'approvisionnement de l'externalisation en septembre 2016 a été un facteur déterminant et a suscité des inquiétudes quant à la solidité de l'analyse de rentabilisation initiale. L'autre stratégie relative à la loterie de décembre 2016 a retardé les échéanciers de mise en œuvre de trois ans, jusqu'à l'exercice 2020-2021, bien que le budget pour l'exercice 2016-2017 ait prévu un nouveau retard d'un an.

7. Nous avons noté que la plupart des initiatives de transformation étaient en retard. Quatre des cinq initiatives principales auraient dû être terminées à l'exercice 2020. Veuillez consulter le tableau 12 pour obtenir un résumé des échéanciers des initiatives. On ne s'attendait pas à ce que la COVID-19 ait un impact important sur le calendrier, car seuls trois projets seraient affectés de deux trimestres au maximum.

À la date de la vérification (exercice 2020), seulement 13 % des terminaux de loterie prévus avaient été installés dans le réseau de détaillants d'OLG. OLG a depuis prévu un taux de réalisation de 90 % d'ici à décembre 2020. Quant à la solution de vente au détail multicaisses, elle était achevée aux deux tiers. Les détails de l'initiative de nouveaux détaillants partenaires n'ont pas encore été définis, bien qu'elle ait été initialement prévue pour l'année civile (« AC ») 2017. Cela pourrait indiquer que ce projet est retardé.

Tableau 12 : Initiatives de modernisation de la loterie – Échéanciers réels par rapport aux échéanciers prévus

Initiative	Produits livrables		Calendriers		Échéanciers révisés	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel	Avant la COVID	Après la COVID
Nouveaux terminaux de loterie	10 100	1 282	AC2019	En cours	T3 EF2021	T4 EF2021
Nouvelle plateforme pour les joueurs			T1 AC2017	En cours	T2 EF2021	T2 EF2021
Web et applis mobiles			T1 AC2017	En cours	T2 EF2021	T4 EF2021
Solution de vente au détail multicaisses	800	491	AC2019	En cours	T4 EF2021	EF2022
Nouvelle plateforme de sport			T2 EF2021	En cours	T1 EF2022	T1 EF2022
GRC amélioré phase 2			Août 2020	En cours	T3 EF2021	T3 EF2021
Nouveaux détaillants partenaires	À définir pendant l'AC2017			En cours	Renseignements non disponibles	
Amélioration du système de gestion de l'inventaire des billets	Ajouté à l'étendue du projet de mise en œuvre du PRE					

8. Les trois initiatives clés de modernisation du secteur de la loterie ont généré des recettes inférieures aux montants estimés pour les trois premières années, comme l'illustre le tableau 13. Les recettes ont été inférieures à la moitié des projections pour les deux dernières années et devraient commencer à se redresser pendant l'exercice 2021. La loterie numérique et les casinos se sont raisonnablement bien comportés au cours des trois premières années, avec seulement 8 % de moins que prévu (335 millions de dollars contre 363 millions de dollars), mais les deux autres initiatives ont été inférieures aux attentes. Globalement, les recettes prévues pendant l'exercice 2020-2021 ne s'élèveront qu'aux deux tiers de l'objectif original.

Tableau 13 : Recettes supplémentaires provenant des initiatives clés de modernisation de la loterie (en millions de \$)

Initiative clé	Réel		
----------------	------	--	--

	EF2018	EF2019	EF2020	EF2021 prévu	Objectif original pour l'EF2021
Total des ventes numériques	84	112	139	249	245
Solution de vente au détail multicaisses	2	8	11	5	70
Nouveaux terminaux de loterie	0	0	1	6	85
Total du montant supplémentaire	86	120	151	260	400
Objectif original pour l'EF2021	112	245	338	400	
Écart	(23 %)	(51 %)	(55 %)	(35 %)	

9. À l'exception de la première année de mise en œuvre, les avantages attendus des principales initiatives de modernisation de la loterie ont été inférieurs aux objectifs, comme le montre le tableau 14. La réalisation du PNRP supplémentaire a également suivi une tendance similaire à celle des recettes au cours des deux dernières années. Les avantages de la modernisation de la loterie ont été inférieurs d'environ un tiers au montant proposé pour les trois premières années, soit 187 millions de dollars contre 275 millions de dollars. Pendant l'exercice 2020-2021, bien que les recettes des ventes numériques aient dû être légèrement supérieures à l'objectif original, le PNRP supplémentaire devrait être moins élevé, à savoir 97 millions de dollars contre 111 millions de dollars.

Tableau 14 : PNRP supplémentaire provenant des initiatives clés de modernisation de la loterie (en millions de \$)

Initiative clé	Réal			EF2021 prévu	Objectif original pour l'EF2021
	EF2018	EF2019	EF2020		
Total des ventes numériques	43	60	74	97	111
Solution de vente au détail multicaisses	1	4	4	2	23
Nouveaux terminaux de loterie	-	-	1	2	36
Total du montant supplémentaire	44	64	79	101	170
Objectif original pour l'EF2021	36	98	141	170	
Écart	22 %	(35 %)	(44 %)	(41 %)	

Jeu numérique

10. Nous avons noté que le lancement du secteur du jeu numérique a été retardé de plus de deux ans. Le lancement prévu était attendu pour la fin 2012, mais il a réellement eu lieu en janvier 2015.
11. Les recettes prévues pour les 5 premières années d'exploitation du jeu numérique semblaient optimistes. Elles étaient quatre fois supérieures aux recettes réellement générées, comme le montre le tableau 15. Rien ne démontrait que la part du marché du jeu numérique revenant à OLG et la croissance associée aient été mesurées correctement.

Tableau 15 : Recettes tirées du jeu numérique (en millions de \$) – Montants réels par rapport à l'analyse de rentabilisation (en millions de \$)

Recettes (en millions de \$)	EF2016	EF2020	Total sur 5 ans
Réal	49	139	412
Analyse de rentabilisation	203	477	1 696
Écart (en millions de \$)	(154)	(338)	(1 284)
Écart (en %)	(76 %)	(71 %)	(76 %)

Les perspectives relatives aux recettes dans le plan d'activités pour l'exercice 2020-2021 (tableau 16) présentent quelques améliorations, mais restent inférieures aux objectifs initiaux. On s'attend à ce que les recettes de l'exercice 2023-2024 soient inférieures de 27 % à celles prévues pour une pleine exploitation (349 millions de dollars contre 477 millions de dollars).

Tableau 16 : Recettes tirées du jeu numérique et PNRP conformément au plan d'activités pour l'EF2020-2021 (en millions de \$)

Principale mesure	EF2021	EF2022	EF2023	EF2024
Recettes	142	200	261	349
PNRP	12	76	114	169

12. Les estimations du PNRP différentiel n'étaient pas réalisables non plus : une fois et demie le PNRP réel pour l'exercice 2019-2020 et presque deux fois et demie le PNRP réel pour les 5 premières années, comme le résume le tableau 17.

Tableau 17 : PNRP provenant du jeu en établissement – Montants réels par rapport à l'analyse de rentabilisation (en millions de \$)

PNRP (en millions de \$)	EF2016	EF2020	Total sur 5 ans
Réel	(4)	74	148
Analyse de rentabilisation	50	110	360
Écart (en millions de \$)	(54)	(36)	(212)
Écart (en %)	(108 %)	(33 %)	(59 %)

Sur la base du tableau 16, le PNRP annuel différentiel prévu de 114 millions de dollars devrait être atteint pendant l'exercice 2022-2023 (par rapport à la prévision de 110 millions de dollars pour l'exercice 2020 comme indiqué dans le tableau 17). C'est trois ans plus tard que prévu.

Amélioration de l'efficacité

13. La réalisation des avantages prévus de la modernisation attribuables aux améliorations de l'efficacité est inconnue. Au moment de la vérification, rien ne prouvait que ces avantages fassent l'objet de suivi, de mesures et de surveillance, bien qu'il s'agisse d'un des thèmes centraux de la transformation des activités d'OLG. L'importance de l'amélioration de l'efficacité ne peut être surestimée, surtout dans le contexte des nouveaux coûts nets de mise en œuvre de la modernisation de 650 millions de dollars engagés au 31 décembre 2019. Cela pourrait compromettre la réalisation de ces avantages proposés de la modernisation.

Un programme de l'ampleur du Plan de modernisation justifie certainement des analyses coûts-avantages complètes avec des indicateurs de rendement clés (« IRC ») mesurés, surveillés et évalués tout au long du cycle de vie du programme. L'un de ces IRC est l'amélioration de l'efficacité, avec un PNRP supplémentaire annuel estimé à 260 millions de dollars, soit un cinquième de l'avantage total prévu de la modernisation. Il s'agit d'une occasion manquée de créer de la valeur grâce à des initiatives telles que l'optimisation des ressources humaines, la rationalisation de l'organisation et des processus et la recherche de l'excellence opérationnelle.

Investissement en capital

14. Nous avons constaté que la réalisation des avantages proposés pour les projets d'immobilisations est en retard, ce qui entraîne des retards dans l'obtention des avantages prévus pour le PNRP découlant de la modernisation du jeu en établissement. [Texte expurgé]. La construction et la relocalisation de nombreux établissements de jeu ont été entravées. Les délais impossibles à respecter et l'absence de consultations proactives des intervenants (groupes autochtones, municipalités hôtes, etc.) ont également joué un rôle dans le retard des échéanciers. Cela a entraîné des retards ou des pertes d'occasions pour OLG et les fournisseurs de services, ainsi que des retards d'occasions pour les municipalités hôtes, les communautés locales et d'autres intervenants clés.
15. Lorsque la vérification a été effectuée, la base de référence pour l'évaluation des investissements en capital par les fournisseurs de services du secteur privé n'avait pas été révisée pour prendre en compte les projets de construction, d'expansion ou de relocalisation proposés dans les soumissions des fournisseurs de services pour les huit regroupements de zones de jeu. Le tableau 18 présente une analyse comparative des investissements en capital réels et prévus d'OLG en août 2019 par rapport aux projections des soumissions des fournisseurs de services.

Tableau 18 : Investissements en capital prévus d'OLG par rapport aux soumissions des fournisseurs de services (en millions de \$)

Regroupement de zones de jeu	OLG	Soumission du fournisseur de services	Écart	
			Montant	%
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]	[Texte expurgé]
Total	4 013	5 435	(1 422)	(26 %)

Alors que les nouveaux investissements en capital étaient estimés à 3 milliards de dollars dans le Livre bleu (exercice 2012), nous avons noté que les projections ont ensuite été révisées à la baisse, et à un moment donné, elles étaient estimées à 1 milliard de dollars pendant l'exercice 2016. Au lieu de cela, ces estimations auraient dû être révisées à la hausse après le raffermissement des plans des projets d'investissement sur la base des

montants inclus dans les soumissions du fournisseur de services. Les estimations révisées des investissements en capital d'OLG (exercice 2020) avant la COVID-19 étaient inférieures de 1,4 milliard de dollars, ou 26 %, aux estimations des soumissions. Cela excluait le regroupement de zones de jeu de l'Ouest de la région du Grand Toronto, qui est confronté à des problèmes continus de réaction du marché. L'écart était de 551 millions de dollars (10 %), ce qui s'explique principalement par le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto.

16. [Texte expurgé.]

L'un des principaux objectifs du modèle de contrat actuel d'OLG est de tenir contractuellement les fournisseurs de services responsables du seuil de redevances variables, c'est-à-dire le minimum de recettes tirées du jeu, qui reviennent à 100 % à OLG. Le seuil de redevances variables n'est pas suffisamment efficace pour assurer l'alignement stratégique entre OLG et les fournisseurs de services s'il n'est pas accompagné d'éléments clés et de stratégies de soutien, tels que des investissements en capital.

Création d'emplois

17. À la date de la vérification, nous avons noté que les nouveaux emplois nets définis comme équivalent temps plein (« ETP ») n'étaient pas traduits en exigence de déclaration dans les ententes avec les fournisseurs de services. De plus, nous n'avons pas reçu de preuves démontrant qu'OLG suivait et surveillait activement cet IRC, malgré sa publication comme un avantage économique majeur de la modernisation. Les changements dans les ETP nets pour les 10 premières années d'exploitation pour chacune des ententes respectives ont été examinés au cours du processus d'évaluation des soumissions et ont également été pris en compte lors de l'évaluation indépendante de l'impact économique de la soumission du soumissionnaire privilégié.

18. Les bases de référence pour la création de nouveaux emplois découlant de la modernisation globale n'ont pas été mises à jour pour s'aligner sur les montants estimés plus élevés proposés dans les soumissions des fournisseurs de services, et en particulier, dans le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto. Le Livre bleu prévoyait initialement que la modernisation créerait 2 300 emplois dans le secteur du jeu et 4 000 emplois dans le secteur des services d'ici à l'exercice 2017-2018. En 2016, les estimations ont été réduites à 1 736 emplois et l'estimation totale des emplois de service a été retirée. Les nouvelles bases de référence n'ont pas été révisées pour s'aligner sur le montant global de plus de 6 800 nouveaux ETP nets prévus et décrits dans les soumissions des fournisseurs de services pour les huit regroupements de zones de jeu.

Recommandations :

1. Les recommandations pour les avantages de la modernisation sont centrées sur une gestion efficace des programmes pour tous les domaines clés, à savoir le jeu en établissement, la loterie, le jeu numérique, les améliorations de l'efficacité, les investissements en capital et les nouveaux ETP nets. OLG devrait améliorer et renforcer ses processus, ses pratiques, ses mécanismes et ses cadres internes pour recenser, suivre et contrôler la réalisation des avantages proposés par le Plan de modernisation, afin de

promouvoir la transparence et la responsabilité en vue d'optimiser les valeurs et avantages financiers et économiques de manière efficace et efficiente. Cela inclut :

- a. L'établissement d'échéanciers plus raisonnables et réalisables qui tiennent compte des facteurs de risque connus, tels que les consultations et l'accord des intervenants, les approbations municipales et les autres approbations gouvernementales, et qui tiennent compte de la nature inhérente des risques liés aux développements d'immobilisations, ainsi que prévoir des éventualités suffisantes et raisonnables.
- b. L'établissement de processus permettant d'examiner et de mettre à jour de manière appropriée et systématique les principaux échéanciers, également en fonction de l'apparition de nouveaux renseignements et événements, afin d'assurer une présentation raisonnable des échéanciers et des bases de référence.
- c. L'établissement des objectifs des avantages et la réévaluation de leur réalisabilité sur la base de recherches et d'analyses supplémentaires. Cela facilitera la détermination de bases de référence appropriées et améliorera la définition de bases de référence dans le cadre de la mesure du rendement.
- d. L'établissement d'un processus d'examen et de mise à jour périodique des objectifs des avantages de la modernisation, de manière formelle et systématique, afin de tenir compte des effets des risques et d'autres événements dans le cadre de la mesure du rendement.
- e. L'établissement de critères, de processus et de mesures de gestion du rendement, y compris les indicateurs de rendement clés appropriés, qui recensent, mesurent et surveillent constamment tous les avantages clés de la modernisation. Cela inclut la comparaison entre le rendement réel et les bases de référence, avec des rapports périodiques à l'intention de la haute direction dans le cadre du mécanisme de surveillance.
- f. L'établissement de processus permettant de saisir et de communiquer les leçons apprises dans le but de renforcer les améliorations continues.

Les recommandations qui précèdent sont également applicables à tout projet ou programme majeur qu'OLG prévoit d'entreprendre à l'avenir.

2. En ce qui concerne les investissements en capital et la création de nouveaux emplois nets, OLG devrait :

- a. S'assurer que lors de la négociation des futurs allègements de seuils et des modifications avec le fournisseur de services, des conditions de compromis appropriées sont prises en compte afin d'améliorer les avantages de la modernisation.
- b. Surveiller les engagements en matière d'investissement en capital dans les plans d'affaires annuels des fournisseurs de services pour assurer une croissance durable des revenus. Ils devraient également être comparés aux données réelles dans le cadre des IRC.
- c. Suivre activement et rendre compte des avantages de la création d'emplois, y compris les impacts nets en ETP.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG prend acte des observations et des recommandations et convient de l'importance de la transparence, du suivi, de la mesure et de la communication des avantages de la modernisation. OLG estime que son processus de prévision en cours d'année est également

utilisé pour mesurer les avantages liés à la modernisation. Depuis le début de la modernisation, en 2012, le processus de prévision mesurait à l'origine les avantages attendus par activité. L'approche a été modifiée en 2018 pour mesurer la valeur agrégée par l'entremise du PNRP par regroupement de zones de jeu.

Plans d'action :

1. OLG communiquera l'information sur le rendement des activités avec plus de transparence. Compte tenu du stade actuel de la modernisation, ces renseignements seront présentés sous forme agrégée dans le rapport annuel de l'organisme. Un document plus détaillé qui présente le rendement de chaque regroupement sera fourni annuellement au conseil d'administration. OLG prévoit divulguer les résultats de sa surveillance et de ses déclarations par l'établissement de ses IRC annuels et par la publication de son plan d'affaires annuel.
2. Dans le cadre de ses efforts de création d'un tableau de bord complet de l'entreprise qui surveille le rendement des secteurs d'activité, OLG communiquera ce tableau de bord à son conseil d'administration sur une base trimestrielle afin de s'assurer que les avantages économiques de la modernisation sont clairs. Dans le cadre de son tableau de bord, OLG intégrera une mesure qui rendra compte de la création d'emplois, y compris notamment les augmentations et les réductions nettes d'ETP, les améliorations de l'efficacité et les investissements en capital. Il y aura une mesure pour évaluer le nombre d'ETP du fournisseur de services et d'OLG.
3. À l'avenir, l'entreprise établira également des indicateurs de rendement clés clairs pour mesurer son rendement. OLG en est à sa deuxième année de répercussion en cascade des IRC dans toute l'entreprise à des fins de rendement et continuera de peaufiner ce travail pour s'assurer que ses IRC sont clairs et mesurables. Les IRC seront communiqués annuellement au conseil d'administration et à l'actionnaire.
4. En ce qui concerne la communication des leçons apprises, à compter du lancement du projet de plateforme numérique, OLG effectuera une analyse rétrospective du lancement du projet pour documenter ces leçons. Bien que les discussions sur les leçons apprises soient monnaie courante à OLG, la documentation formelle de ces discussions sera améliorée.
5. Avec l'arrivée du nouveau directeur général, des discussions avec les principaux intervenants sont en cours sur une série de fronts afin d'informer notre processus de planification stratégique pour l'avenir.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Janvier 2021
2. Avril 2021
3. Décembre 2020
4. Avril 2021
5. Novembre 2020 (futur)

Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie et Risque et audit; chef de la direction (intervenants)

3. Allègements de seuil

[Texte expurgé]. Cela est partiellement attribuable à l'inefficacité des stratégies de gestion et d'atténuation des risques employées par OLG pendant la mise en œuvre des initiatives du Plan de modernisation.

Lorsque les demandes de propositions et les processus d'approvisionnement concurrentiels ont été achevés pour les huit regroupements de zones de jeu, OLG et chacun des fournisseurs de services retenus ont signé l'entente de transition et d'achat d'actifs (« Transition and Asset Purchase Agreement » ou « TAPA ») respective décrivant les conditions qui régissent la transition de l'exploitation des établissements de jeu dans les casinos et le transfert aux fournisseurs de services des actifs liés au jeu et non liés au jeu dans les établissements de jeu inclus dans les regroupements de zones de jeu. Ce processus a été suivi par la signature de l'entente d'exploitation et de services des casinos (« COSA » ou « entente »), qui définit les conditions d'exploitation des établissements de jeu dans les casinos au sein des regroupements de zones de jeu pendant leurs périodes d'exploitation définies.

Seuil de redevances variables

Pour chacun des huit regroupements de zones de jeu, les soumissionnaires étaient tenus de proposer un seuil de redevances variables (« SRV ») pour les 10 premières années dans chacune de leurs soumissions. Le SRV représentait le seuil des recettes tirées du jeu dont la totalité revenait à OLG. Les recettes tirées du jeu dépassant ce seuil seraient partagées entre OLG et le fournisseur de services à hauteur respectivement de 30 % et 70 %.

Le SRV a joué un rôle clé dans la sélection des fournisseurs de services retenus, puisqu'il était la composante principale du score final de la proposition qui déterminait le fournisseur de services retenu.

Dispositions relatives à l'atténuation des risques et à l'allègement des seuils

Le risque de défaut du fournisseur de services était un facteur qui a été pris en considération pendant le processus d'approvisionnement et dans les ententes de gouvernance des regroupements de zones de jeu. Le processus d'évaluation des soumissions des soumissionnaires comprenait des critères permettant d'évaluer le caractère raisonnable de chacune d'entre elles, les plans de développement du site proposés et les projections des recettes. Il y avait également des dispositions contractuelles pour des questions telles que les droits de résiliation, les indemnités, les lettres de crédit, et les dispositions relatives aux droits d'intervention, pour atténuer les risques de défaut des fournisseurs de services.

[Texte expurgé]

Recommandations :

1. Pour s'assurer que les risques sont bien compris, gérés et utilisés pour éclairer les décisions actuelles et futures, OLG devrait :

- a. Adopter un cadre de gestion des risques plus global et proactif, assorti de méthodologies permettant de recenser, d'évaluer, d'atténuer et de minimiser les risques qui continueront d'avoir des effets négatifs sur les recettes et le PNRP. Cela devrait inclure la coordination de la gestion des risques avec les fournisseurs de services à travers les regroupements de zones de jeu pour s'assurer que les événements de risque (contractuels et non contractuels) [texte expurgé] sont incorporés, évalués et planifiés comme faisant partie du cadre plus large.
- b. [Texte expurgé].
- c. [Texte expurgé].
- d. Établir un cadre formel d'apprentissage pour éclairer les décisions futures en matière de gestion des risques et appuyer l'amélioration continue, notamment en ce qui concerne la prochaine demande de propositions pour le casino Caesars Windsor.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG prévoyait des demandes d'allègement en dehors des circonstances autorisées par les ententes d'exploitation. Lors de l'élaboration des ententes d'exploitation avec les fournisseurs de services, OLG a examiné en profondeur les circonstances dans lesquelles elle leur accorderait un allègement du seuil. [Texte expurgé]. OLG estime que cette approche adaptée permet de minimiser les impacts des changements importants et d'optimiser le rendement pour la province.

Plans d'action :

1. En ce qui concerne les demandes futures d'allègement du seuil, OLG continuera de limiter l'allègement en fonction de la situation commerciale du moment et exigera des fournisseurs une analyse de rentabilisation approfondie pour s'assurer que l'allègement ne compromet pas la viabilité des recettes pour la province à moyen et à long terme. Lorsqu'une analyse de rentabilisation pour un allègement de seuil est présentée au conseil d'administration, une évaluation complète des risques et une stratégie d'atténuation seront présentées afin d'assurer le caractère adéquat de la documentation et de la discussion. Une fois l'aide accordée, l'équipe chargée des risques et de la vérification, en collaboration avec ses collègues de la Division des opérations, surveillera les répercussions afin de déterminer si les avantages escomptés de l'allègement ont été réalisés.
2. Une vérification des impacts sera effectuée par le service de vérification interne d'OLG 12 à 24 mois après l'octroi de l'allègement afin de déterminer si les impacts souhaités sur le rendement des fournisseurs de services ont été atteints et, dans le cas contraire, quelles mesures supplémentaires sont nécessaires pour l'améliorer.

OLG estime avoir pris des mesures pour effectuer une analyse coûts-avantages de toutes les demandes d'allègement des seuils présentées par les fournisseurs de services, ce qui comprenait une évaluation des risques, une analyse coûts-avantages, un examen des options de compromis et d'échange, ainsi qu'une analyse de rentabilisation comprenant une justification tenant compte des ramifications financières, économiques, juridiques et des autres risques. Les détails de l'analyse ont été présentés au conseil d'administration. OLG continuera à améliorer ces processus grâce au plan d'action ci-dessous.

Plans d'action :

3. OLG examinera ses modèles d'analyse de rentabilisation pour toutes les modifications de contrat afin de s'assurer que les sections obligatoires suivantes sont incluses dans l'analyse de rentabilisation avant l'approbation des recommandations : une évaluation approfondie des risques, une analyse coûts-avantages, des compromis et des échanges; et une justification des recommandations finales.
4. Comme nous l'avons mentionné précédemment, OLG mettra en place une analyse rétrospective officielle du projet, dans laquelle les leçons tirées d'un projet à grande échelle sont documentées et finalement incorporées dans des initiatives futures. Ce processus sera coordonné par le groupe de gestion des risques opérationnels, avec l'appui des responsables de la gestion des projets et des chargés de projet. Les rapports de ce processus seront soumis pour examen au comité de risque, de conformité et de vérification.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Décembre 2020
2. Septembre 2021
3. Avril 2021
4. Avril 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie et Risque et audit; et directeur général de l'information (conception opérationnelle)

4. Entente relative à la zone de jeu d'Ajax

Afin de mettre en œuvre en temps opportun la décision politique du gouvernement de conserver les machines à sous dans les hippodromes à (Ajax Downs), OLG et le fournisseur de services ont dû exécuter l'entente sur la zone de jeu d'Ajax dans des délais serrés. L'entente résultante n'était pas étayée par une analyse coûts-avantages permettant de déterminer les implications pour l'optimisation des ressources et d'évaluer correctement la valeur commerciale afin d'éclairer le processus de prise de décision et de négociation du contrat.

Entente d'exploitation et de services des casinos

Une fois la demande de proposition et le processus d'approvisionnement concurrentiel terminés, OLG a signé en janvier 2018 une entente d'exploitation et de services des casinos (« COSA ») de [texte expurgé] ans pour le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto avec le fournisseur de services retenu. Le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto comprend le casino à Woodbine, le casino Great Blue Heron et le casino à Ajax Downs.

En vertu de la COSA, le casino à Ajax Downs devait être fermé après l'ouverture du nouveau casino à Pickering. Les soumissions reçues au cours du processus d'approvisionnement reflétaient cet état du marché local du jeu.

La COSA prévoit des droits de territoire protégé contre l'empiètement pour le fournisseur de services et interdit spécifiquement à OLG d'établir un nouveau casino dans un rayon de 50 km d'un casino existant dans le regroupement de zones de jeu. S'il y avait un changement dans le territoire protégé, le fournisseur de services aurait droit à une compensation pour l'impact économique négatif résultant directement du changement. En cas d'établissement d'une nouvelle zone de jeux dans un territoire protégé, la COSA accorde également au fournisseur de services une option pour fournir des services à OLG dans la nouvelle zone de jeux.

Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes

Le Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes a été conçu pour assurer la solidité et la viabilité de l'industrie des courses de chevaux. Ajax Downs était l'un des 17 hippodromes en Ontario qui profitait du programme, qui avait pour but d'offrir des avantages financiers directs à l'industrie des courses de chevaux, tout en contribuant aux économies locales et aux municipalités. Pour l'exercice financier terminé en mars 2012, le Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes a fourni un financement de 347 millions de dollars à l'industrie des courses de chevaux.

Le Plan de modernisation d'OLG prévoyait l'annulation du Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes à compter de mars 2013. L'annulation a eu un impact financier et économique négatif sur l'industrie des courses de chevaux, les municipalités et les entreprises locales. En mars 2014, le gouvernement provincial a annoncé un plan visant à fournir un financement d'environ 500 millions de dollars sur cinq ans à l'industrie des courses de chevaux. Cela a été prolongé de deux ans par la suite, jusqu'en mars 2021. Le gouvernement a également demandé que les courses de chevaux soient intégrées au Plan de modernisation et, à partir d'avril 2019, OLG a fourni un financement direct dans le cadre d'un accord de

financement à long terme de 120 millions de dollars par an à l'industrie des courses de chevaux.

Programme des nouvelles options concernant les machines à sous dans les hippodromes

Pour ajouter à l'accord de financement à long terme une somme de 120 millions de dollars par an, le gouvernement de l'Ontario a annoncé en mars 2019 qu'un accord a été conclu avec les partenaires de l'industrie pour fournir un soutien financier par l'entremise du Programme des nouvelles options concernant les machines à sous dans les hippodromes. Ce programme fournit un soutien aux hippodromes admissibles qui ont été touchés par l'annulation du Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes, y compris Ajax Downs. Ces mesures devaient être mises en œuvre immédiatement, au printemps 2019.

La directive du gouvernement dans le cadre du Programme des nouvelles options concernant les machines à sous dans les hippodromes a entraîné la poursuite de l'exploitation de Ajax Downs, contrairement à la COSA du regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto. Cela a nécessité la création d'une nouvelle zone de jeu d'Ajax, à 9 km du nouveau casino à Pickering, ce qui empiète sur les droits de territoire protégé du fournisseur de services. Le fournisseur de services du regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto a exercé son option de fournir des services à OLG, au casino à Ajax Downs, en fonction de l'indemnité de changement de territoire protégé. OLG a négocié les conditions de l'entente sur la zone de jeu d'Ajax avec le fournisseur de services du regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto.

[Texte expurgé]

Observations:

1. Le maintien des machines à sous à Ajax Downs a été une décision politique importante du gouvernement. Cette décision a affecté les modalités de l'entente du regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto, et le fournisseur de services avait des droits de consentement sur ce changement. Le délai d'exécution de l'entente sur la zone de jeux d'Ajax afin d'appliquer la décision du gouvernement a été comprimé. Cependant, la vérification a révélé qu'OLG n'a pas effectué d'analyse coûts-avantages pour évaluer l'optimisation des ressources afin d'éclairer son processus de négociation et de prise de décision lors de la détermination des modalités de l'entente sur la zone de jeux d'Ajax avec le fournisseur de services.

[Texte expurgé].

Recommandation :

1. Pour s'assurer que la valeur commerciale globale de l'entente est comprise et pleinement réalisée, OLG devrait effectuer une analyse rétrospective des coûts et des avantages, et évaluer et déterminer les implications de l'optimisation des ressources. Cette analyse peut aider à atténuer d'autres risques de baisse pour OLG. OLG devrait exploiter les résultats de

l'analyse coûts-avantages pour mieux informer ses processus de gestion des risques et continuer à optimiser les avantages de la modernisation dans le cadre de l'entente.

Réponse de la direction/Plan d'action :

Plan d'action :

1. OLG documentera spécifiquement les coûts et les avantages réalisés et prévus pour l'entente sur la zone de jeux d'Ajax dans le cadre de son processus de plan d'affaires annuel et utilisera les résultats pour établir des profils de gestion des risques pour d'autres regroupements de zones de jeu en établissement. En outre, les coûts et les avantages seront inclus, à court terme, dans le cadre du suivi des avantages de la modernisation. Comme indiqué ci-dessus, les résultats de cet emplacement feront éventuellement partie des activités de base d'OLG.

Date d'achèvement ciblée :

Septembre 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances

5. Processus d'évaluation des soumissions utilisé pour sélectionner les fournisseurs de services

Le processus d'évaluation des soumissions et les critères utilisés par OLG pour sélectionner les fournisseurs de services de jeu en établissement à l'avenir pourraient être améliorés afin de mieux soutenir leurs objectifs établis en matière d'optimisation des ressources. Les analyses et le cadre décisionnel ont dû être renforcés pour être plus efficaces en matière d'information, de soutien et d'atténuation des risques clés qui ont eu un impact sur les regroupements de zones de jeu de casino.

Processus d'approvisionnement du jeu en établissement

Entre l'exercice 2013 et l'exercice 2020, OLG a mené un processus d'approvisionnement en trois étapes afin d'identifier et de sélectionner les fournisseurs de services partenaires du secteur privé retenus pour exploiter chacun des huit regroupements de zones de jeu en établissement. Le processus d'approvisionnement a débuté par une demande d'information qui a donné lieu à une consultation mondiale auprès des principaux intervenants de l'industrie du jeu afin de recueillir des informations sur le marché et de susciter l'intérêt. La deuxième étape était le processus de demande de présélection qui visait à établir les entités qualifiées parmi les répondants qui avaient entamé le processus d'inscription auprès de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (« CAJO ») et qui répondraient à toutes les autres exigences pour être des soumissionnaires admissibles à l'étape finale de la demande de proposition. Enfin, la demande de propositions a été lancée aux soumissionnaires présélectionnés qui ont ensuite été invités à soumettre leurs propositions commerciales et financières.

Le processus d'approvisionnement pour le jeu en établissement nécessitait beaucoup de ressources, notamment la participation d'équipes interfonctionnelles avec le soutien de nombreux consultants externes et d'experts en la matière. Un surveillant de l'équité indépendant a été nommé pour superviser le processus d'approvisionnement concurrentiel, tandis qu'un évaluateur supplémentaire a été embauché pour effectuer des évaluations financières indépendantes et des évaluations de l'optimisation des ressources et pour valider le travail de l'équipe d'OLG. OLG a mis en place une équipe centrale chargée de diriger et de gérer le processus, et la supervision a été assurée par la haute direction. Le processus pour chacun des regroupements de zones de jeu s'étend sur plusieurs années entre l'exercice 2013 et l'exercice 2020, les demandes de propositions individuelles étant ouvertes pendant environ un an en moyenne.

Processus d'évaluation des soumissions

Entre autres choses, chacun des documents de la demande de propositions définissait la structure de rémunération qui sera appliquée au soumissionnaire retenu qui deviendra le fournisseur de services et les critères d'évaluation des soumissions préétablis en place. Le modèle de rémunération du fournisseur de services prévoit une composante fixe pour les frais d'exploitation et d'entretien, une composante variable de 70 % des recettes tirées du jeu au-dessus du seuil, et 100 % de toutes les recettes non tirées du jeu.

Le processus d'évaluation des soumissions comprenait sept étapes clés et était raisonnablement uniforme pour les huit regroupements de zones de jeu, comme le montre le tableau 22.

Tableau 22 : Étapes et critères d'évaluation des soumissions

Étape d'évaluation	Objet et résumé des critères
1. Conformité des propositions	<ul style="list-style-type: none"> • a évalué la conformité avec les modalités des documents de la demande de propositions
2. Évaluation de la soumission commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • incluait le marketing, les opérations, les Premières Nations de l'Ontario, le financement et les plans d'aménagement du site • seulement pour la région du Grand Toronto : Le plan d'aménagement du site a fait l'objet d'une évaluation distincte et a été intégré au score final de la proposition • évalués sur la base de la réussite ou de l'échec conformément aux critères et aux seuils établis
3. Évaluation des projections financières et des explications à l'appui	<ul style="list-style-type: none"> • les projections financières concordaient avec la soumission de l'entreprise • évalués sur la base de la réussite ou de l'échec sous réserve des seuils
4. Présentation du soumissionnaire	<ul style="list-style-type: none"> • sans score • pourrait avoir un impact sur le score de la soumission commerciale en fonction des clarifications du soumissionnaire
5. Évaluation des seuils de redevances variables	<ul style="list-style-type: none"> • aucun score minimum pour les seuils de redevances variables • exigence minimale pour le seuil de redevances variables en % des recettes tirées du jeu pour toute année d'exploitation de la soumission • calculée comme la VA des seuils de redevances variables nets des frais fixes et des dépenses d'investissement autorisées pour les 10 premières années d'exploitation • le composant principal, ou le seul, du score final de la proposition
6. Évaluation de l'optimisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • [Texte expurgé]
7. Classement des soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • sur la base du score final de la proposition • en plus du score pour les seuils de redevances variables, le score final de la proposition comprenait : <ul style="list-style-type: none"> - Région du Grand Toronto : score du plan d'aménagement du site - Niagara : compréhension des caractéristiques uniques du score du regroupement de zones de jeu

L'étape 2 – Soumission commerciale et l'étape 3 – Projections financières et explications à l'appui ont été évaluées sur la base de la réussite ou de l'échec, le seuil établi pour chaque étape étant le score de réussite. Les soumissionnaires qui n'ont pas réussi l'évaluation ont été disqualifiés et n'ont pas été évalués plus avant. Les points attribués pour chaque étape d'évaluation ont été utilisés uniquement pour déterminer si un soumissionnaire avait réussi l'étape et n'ont pas été reportés afin d'être agrégés dans le score final de la proposition.

Un aperçu du niveau de participation et des résultats sommaires pour chaque regroupement de zones de jeu est présenté dans le tableau 23.

Tableau 23 : Résumé des résultats de l'évaluation des soumissions

Regroupement de zones de jeu	Nombre de soumissionnaires			
	Préqualifiés	Soumission	Conforme avec la demande de propositions	Atteint l'optimisation des ressources d'OLG
Est	4	3	3	[Texte expurgé]
Nord	4	2	2	[Texte expurgé]
Sud-Ouest	5	3	2	[Texte expurgé]
Région du Grand Toronto	7	4	4	[Texte expurgé]
Ottawa	4	3	3	[Texte expurgé]
Ouest de la région du Grand Toronto	5	4	4	[Texte expurgé]
Centre	5	2	2	[Texte expurgé]
Niagara	5	3	3	[Texte expurgé]

Comme le montre le tableau 23, dans quatre cas, un seul soumissionnaire a atteint le seuil d'optimisation des ressources d'OLG pour la moitié (4/8) des regroupements de zones de jeu. Ces soumissionnaires sont finalement devenus les fournisseurs de services retenus.

Sélection des fournisseurs de services

Sous réserve du respect des exigences de conformité de la demande de propositions et du score seuil pour les soumissions commerciales et financières, le soumissionnaire classé au premier rang était celui qui avait obtenu le score final le plus élevé pour la proposition, qui était principalement basé sur les seuils de redevances variables pour les 10 premières années d'exploitation de l'entente d'exploitation et de services des casinos (« COSA »). Le soumissionnaire classé au premier rang deviendrait le soumissionnaire privilégié s'il atteignait le seuil d'optimisation des ressources fixé pour les regroupements de zones de jeu respectifs.

En plus de recommander un fournisseur de services retenu, l'équipe d'évaluation des soumissions d'OLG a effectué des examens et des analyses supplémentaires pour évaluer la soumission par rapport à d'autres objectifs de modernisation qui seraient atteints, par l'entremise des éléments suivants :

- Des ressources optimales sur le plan de flux de trésorerie et de PNRP accrus;
- Le développement économique (p. ex., emplois et dépenses) des communautés locales grâce aux investissements en capital;
- Une gestion efficace des risques grâce au partage et au transfert des risques au fournisseur de services retenu.

Pour atteindre ces objectifs, d'autres évaluations de l'offre du soumissionnaire privilégié ont été examinées à travers divers scénarios afin de déterminer l'impact des changements dans les principales hypothèses matérielles. Différents scénarios de sensibilité ont été analysés pour les regroupements de zones de jeu. L'analyse de sensibilité peut être un outil précieux pour valider la résilience à des conditions défavorables des montants inclus dans les projections de l'offre du soumissionnaire et les principales hypothèses sous-jacentes.

Des évaluations de l'impact économique ont également été réalisées par un cabinet d'experts-conseils indépendant pour chacun des regroupements de zones de jeu, afin d'évaluer l'impact économique associé à la relocalisation, à la construction, à l'expansion et à l'exploitation des établissements de jeu selon l'offre du soumissionnaire privilégié par rapport à celui du scénario du statu quo (ne rien faire) d'OLG. Les impacts économiques directs, indirects et induits ont été mesurés en termes de production, de PIB/valeur ajoutée, de revenu du travail et d'emploi (ETP) pour les dix premières années d'exploitation des COSA. Les dépenses d'investissement ont été citées comme l'un des principaux moteurs de la croissance financière et économique.

Enfin, l'optimisation des ressources concernait le partage et le transfert des risques d'OLG vers les fournisseurs de services. Divers facteurs de risque ont été pris en compte pour chacun des regroupements de zones de jeu, notamment l'approbation municipale et la cannibalisation. Des évaluations qualitatives ont été faites de l'augmentation de l'optimisation des ressources pour la province découlant du risque proposé transféré aux fournisseurs de services. Au total, 37 risques inhérents ont été évalués comme étant élevés; 24 de ces 37 ont été évalués, à un certain niveau, comme pouvant être transférés d'OLG aux fournisseurs de services, bien qu'il ait été reconnu que dans de nombreux cas, le risque peut encore appartenir à OLG dans le cadre de son mandat de conduite et de gestion.

Un résumé des autres mesures d'impact financier et économique qui ont été prises en considération est présenté dans le tableau 24.

Tableau 24 : Résumé des autres impacts financiers et économiques

Mesure	Objet
% des flux de trésorerie d'OLG provenant du seuil de redevances variables	<ul style="list-style-type: none"> • mesure du risque financier
Offre du soumissionnaire privilégié c. soumission fantôme	<ul style="list-style-type: none"> • vérification du caractère raisonnable des projections de la soumission
recettes tirées du jeu	<ul style="list-style-type: none"> • moteur clé du score final de la proposition et de l'optimisation des ressources
% de seuil de redevances variables	<ul style="list-style-type: none"> • moteur clé du score final de la proposition
Investissement en capital initial	<ul style="list-style-type: none"> • moteur clé : <ul style="list-style-type: none"> – de la croissance des recettes – du développement économique, y compris la création d'emplois pour une optimisation des ressources améliorée
Activités non liées au jeu	<ul style="list-style-type: none"> • moteur clé de la croissance des recettes par l'entremise du jeu induit • contribue à la création d'emplois

À la suite des résultats des examens et analyses supplémentaires, le soumissionnaire privilégié pour le regroupement de zones de jeu respectif a été recommandé comme soumissionnaire retenu et fournisseur de services au comité de haute direction et au conseil d'administration à des fins d'approbation.

Observations :

Il convient de noter qu'un surveillant de l'équité indépendant a été nommé pour assurer l'ouverture, l'équité et la transparence du processus d'approvisionnement pour tous les

regroupements de zones de jeu. Bien que les rapports d'attestation d'équité aient confirmé l'équité du processus d'approvisionnement à l'égard de tous les soumissionnaires et la conformité aux exigences de la demande de propositions, nous avons noté des possibilités d'améliorer l'approche de l'évaluation des soumissions et des analyses à l'appui à l'avenir.

1. Les calculs d'OLG concernant le score final de la proposition et le score d'optimisation des ressources étaient basés sur des horizons temporels différents, même si les deux scores étaient principalement basés sur le seuil de redevances variables (« SRV »). Le score final de la proposition a utilisé les 10 premières années d'exploitation de la COSA, tandis que le score de l'optimisation des ressources a utilisé la durée d'exploitation complète (au moins 20 ans) de la COSA pour tous les regroupements de zones de jeu. L'explication fournie par OLG, selon laquelle le délai plus court permettait d'assurer une plus grande certitude et un plus grand degré d'exactitude des projections des recettes et du SRV pendant toute la durée, n'a pas semblé justifiable puisque l'objectif primordial du processus d'approvisionnement était l'optimisation de la valeur pendant toute la durée de l'entente. En outre, les estimations financières, notamment pour les grands projets à long terme, sont intrinsèquement incertaines, mais elles sont néanmoins nécessaires pour évaluer le rendement des investissements prévu et éclairer la prise de décision.

Le système de notation utilisé peut avoir encouragé une vision à plus court terme, où des projections des recettes et du SRV plus élevées ont été jugées plus importantes pour les 10 premières années que pour la durée totale des COSA. Nous avons observé que les soumissionnaires (sur la base des propositions) ayant une période de démarrage plus lente, suivie de périodes de croissance régulière des recettes, auraient pu être désavantagés par le système d'évaluation des soumissions. Des recettes ou des seuils variables plus élevés pour les 10 premières années, suivis de projections relativement plus basses (pour le reste de la durée de la COSA) ont été considérés comme suffisants pour être classés au premier rang. Ce problème est devenu évident dans un regroupement de zones de jeu, où le soumissionnaire retenu, qui est devenu le fournisseur de services, a reçu le score final de la proposition le plus élevé et, en même temps, le score d'optimisation des ressources le plus bas.

2. [Texte expurgé].

De plus, nous avons noté qu'aucune stratégie formelle n'a été envisagée pour améliorer l'attrait des établissements de jeu dans le but d'atténuer les impacts de la cannibalisation entre les regroupements de zones de jeu. Il n'aurait peut-être pas été nécessaire d'abaisser le seuil d'optimisation des ressources en dessous de 100 % si les soumissionnaires avaient été incités à adopter des stratégies de valorisation de la marque et de marketing appuyées par des plans d'investissement en capital qui pourraient continuer à stimuler la croissance des recettes, même sur un marché de plus en plus concurrentiel.

3. Les scénarios de sensibilité de l'optimisation des ressources inclus dans les hypothèses clés de l'offre du soumissionnaire n'ont pas été évalués de manière uniforme pour tous les regroupements de zones de jeu afin de valider la résilience des projections de l'offre, afin que l'optimisation des ressources soit fournie en cas de conditions défavorables. Nous avons noté les éléments suivants :
 - a. L'impact des principaux facteurs financiers et économiques et des risques connexes n'a pas été évalué pour certains regroupements de zones de jeu :

Impact du scénario non évalué	Regroupement de zones de jeu
Réduction des recettes tirées du jeu	Centre et Niagara
Impact de la cannibalisation	Ouest de la région du Grand Toronto et Niagara
Réduction des investissements en capital là où des aménagements importants ont été planifiés	Région du Grand Toronto, Ottawa et Ouest de la région du Grand Toronto
Retard dans les échéanciers du projet là où des aménagements importants ont été planifiés :	Sud-Ouest, Ottawa et Ouest de la région du Grand Toronto

En l'absence d'un cadre intégré qui assure des évaluations systématiques et cohérentes des principales hypothèses pertinentes, il est possible que les expositions aux risques connexes ne soient pas connues et ne se situent pas à des niveaux acceptables ou tolérables.

- b. En ce qui concerne le regroupement de zones de jeu du Sud-Ouest, la plupart (4 sur 5) des scénarios de sensibilité réalisés n'ont pas atteint le seuil d'optimisation des ressources, et aucune stratégie ni mesure d'atténuation des risques n'avait été mise en œuvre à ce moment-là. Nous craignons que l'optimisation des ressources ne soit pas respectée si les recettes baissaient d'à peine 2 % ou s'il n'y avait pas de croissance des recettes pendant la période de renouvellement (années 11 à 20) de la COSA. Le risque était reconnu, mais n'a pas été atténué, ce qui a suscité des inquiétudes quant à l'efficacité du processus de gestion des risques en place à l'époque.
- c. En ce qui concerne le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto, dans le scénario d'une réduction de [texte expurgé] des recettes tirées du jeu (entre l'exercice 2019 et l'exercice 2050), OLG a indiqué que l'optimisation des ressources continuerait d'être respectée, mais que le TRI du fournisseur de services diminuerait au point que le regroupement de zones de jeu serait jugé comme étant non rentable. Cela a soulevé une inquiétude, car si le regroupement de zones de jeu n'est pas viable financièrement, OLG n'atteindra probablement pas la pleine optimisation des ressources pendant toute la durée de l'entente, en particulier en raison de la longue durée de [texte expurgé] qui a ensuite été prolongée à [texte expurgé]. Les incertitudes concernant la viabilité financière à long terme du fournisseur de services provenaient du TRI qu'il proposait, qui était inférieur à ce que les autres soumissionnaires concurrents avaient proposé et qui était également nettement inférieur au TRI que le même fournisseur de services (avec son partenaire) proposait dans d'autres regroupements de zones de jeu. Nous avons noté qu'aucune stratégie ni mesure d'atténuation des risques n'avait été mise en œuvre à l'époque.
- d. On ne sait pas pourquoi la portée de l'examen de l'analyse de sensibilité effectuée par l'évaluateur supplémentaire de l'optimisation des ressources dans sa lettre relative à l'optimisation des ressources excluait la plupart des scénarios évalués par OLG pour les cinq premiers regroupements de zones de jeu :

Regroupement de zones de jeu	Total des scénarios	Évalué Scénarios	Scénarios exclus
Est	3	1	2

Regroupement de zones de jeu	Total des scénarios	Évalué Scénarios	Scénarios exclus
Nord	5	1	4
Sud-Ouest	5	1	4
Région du Grand Toronto	7	2	5
Ottawa	6	1	5
Ouest de la région du Grand Toronto	3	3	-
Centre	2	2	-
Niagara	2	2	-

L'hypothèse relative aux recettes brutes tirées du jeu était l'une des exigences importantes dans les propositions de soumissions qui se trouvent à la base du modèle de rémunération du fournisseur de services. Il est donc essentiel de comprendre les impacts de toute réduction des recettes sur l'optimisation des ressources. Cependant, les scénarios relatifs aux recettes tirées du jeu ont été systématiquement exclus de l'examen de l'évaluateur supplémentaire pour ces cinq regroupements de zones de jeu. Cette exclusion est inquiétante, car les résultats des analyses de sensibilité des recettes tirées du jeu ont décelé des problèmes potentiels avec deux regroupements de zones de jeu. Si les recettes étaient inférieures aux projections de la soumission, l'optimisation des ressources ne serait probablement pas atteinte pour le regroupement de zones de jeu du Sud-Ouest, et la viabilité financière du regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto serait menacée. Nous n'avons pas pu déterminer les raisons des exclusions de l'analyse de sensibilité, mais celle-ci faisait partie intégrante de l'évaluation de l'optimisation des ressources qui devait être validée par le consultant indépendant. D'autres exclusions ont été notées, notamment les réductions des dépenses d'investissement, les retards dans l'échéancier des projets et les réductions des installations non liées au jeu.

4. L'inclusion d'analyses du TRI et du seuil de rentabilité par OLG était une bonne pratique, mais elles n'ont pas été évaluées de manière cohérente pour tous les regroupements de zones de jeu afin de mieux comprendre et d'atténuer de façon efficace les risques qui étaient directement liés à l'impact sur la viabilité financière du fournisseur de services de manière proactive. [Texte expurgé] ce qui réduirait encore plus les recettes tirées du jeu et le PNRP et nuirait à la réalisation des avantages de la modernisation. Nous avons noté qu'au moment de la vérification, ce risque s'est concrétisé pour le regroupement de zones de jeu de l'Ouest de la région du Grand Toronto.

Nous avons noté les éléments suivants :

- a. Les TRI ont été calculés à l'interne, mais n'ont pas fait l'objet d'une évaluation indépendante au cours du processus d'évaluation des soumissions pour les regroupements de zones de jeu de l'Est, du Nord et du Sud-Ouest. Au moment de l'audit, nous n'avons trouvé aucune preuve que des analyses de TRI ont été effectuées rétrospectivement pour les soumissionnaires de ces regroupements après l'introduction de cette technique d'évaluation supplémentaire pour le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto. Il serait tout de même intéressant de connaître le

rendement prévu des fournisseurs de services dans ces regroupements, car les risques liés à la viabilité financière seront gérés pendant toute la durée des ententes.

- b. Les fournisseurs de services qui ont proposé des TRI moins élevés peuvent sembler plus favorables pour OLG, mais ces TRI peu élevés soulevaient des inquiétudes s'ils étaient inférieurs au coût du capital du fournisseur de services. Un TRI moins élevé pour un fournisseur de services, par rapport à son TRI dans d'autres regroupements de zones de jeu et à celui d'autres soumissionnaires dans le même regroupement de zones de jeu, ou par rapport au TRI d'un autre fournisseur de services dans d'autres regroupements de zones de jeu, serait également un signal d'alarme potentiel concernant la viabilité financière. Nous avons noté qu'il n'y avait pas d'analyse formelle pour appuyer et démontrer le fait que des mesures adéquates d'atténuation des risques ont été établies pour éviter de sélectionner les fournisseurs de services ayant les TRI les plus bas.
5. Nous avons noté qu'OLG a suivi un processus d'évaluation des soumissions qui tenait compte d'éléments provenant d'un large éventail d'intrants. Cependant, le processus d'évaluation ne disposait pas d'un cadre de gouvernance formel et d'une documentation permettant d'intégrer globalement les résultats du processus d'évaluation des soumissions, ainsi que les examens et les analyses supplémentaires effectués par OLG, afin d'éclairer la sélection du fournisseur dans le contexte de la stratégie globale d'approvisionnement des regroupements et des objectifs de modernisation d'OLG.

Recommandations :

1. Pour les futurs processus de demandes de propositions et d'approvisionnement (p. ex., le prochain Caesars Windsor), OLG devrait compléter et améliorer sa démarche actuelle par une stratégie de gestion des risques plus complète qui intègre l'ensemble des facteurs analysés, y compris, notamment, la taille, la capacité, les possibilités et le potentiel du marché. Cela devrait permettre de s'assurer que les projections sont basées sur un potentiel de marché raisonnable et réalisable, y compris les impacts de la cannibalisation. Les résultats de l'étude de marché devraient également être exploités pour aider la stratégie d'approvisionnement d'OLG, les bases de référence établies et les soumissions fantômes.
2. Pour tous les processus futurs de demandes de propositions et d'approvisionnement, OLG devrait tenir compte des éléments suivants :
 - a. L'alignement des horizons temporels concernant les termes d'évaluation des soumissions utilisés pour déterminer le score final de la proposition. Les horizons temporels devraient être mesurés de la même façon en se basant sur la durée de la COSA.
 - b. Un processus plus robuste pour effectuer des analyses de sensibilité afin de mieux reconnaître et comprendre les impacts potentiels des principales hypothèses sous-jacentes qui appuient les projections et les objectifs financiers et non financiers, et utiliser les résultats pour informer de manière appropriée les stratégies d'atténuation des risques, et pour assurer un partage et un transfert des risques plus raisonnable avec les fournisseurs de services.
 - c. Une base commune pour soutenir l'amélioration de la viabilité financière des fournisseurs de services (p. ex., TRI et autres mesures de rendement des investissements), tout en permettant une approche équilibrée entre les risques et les

récompenses. Le TRI et les mesures connexes jugés pertinents par OLG doivent également être surveillés à la lumière de nouveaux événements pendant la durée du contrat, afin d'évaluer la santé financière des fournisseurs de services et de servir d'indicateur d'alerte précoce en cas de résultats négatifs.

3. Pour tous les futurs processus de demandes de propositions, OLG devrait compléter son processus d'évaluation des soumissions par un cadre formel qui intègre un éventail plus large d'analyses et de mesures pour déterminer la sélection des fournisseurs de services. Le cadre doit inclure une documentation formelle de la justification du compromis entre les résultats des mesures d'évaluation pour démontrer comment des ressources optimales et une atténuation efficace des risques seront obtenues.

Réponse de la direction/Plan d'action :

Chaque fournisseur de services, par l'entremise du processus d'approvisionnement, a effectué sa propre analyse de marché indépendante qu'il a utilisée pour bâtir sa propre soumission. Cela s'est ajouté aux estimations du marché par OLG. En 2019, OLG a élaboré un nouveau « modèle de gravité » qui continuerait à faciliter les prévisions financières futures et le dimensionnement du marché du jeu en établissement. Tout au long de chaque processus d'approvisionnement du jeu en établissement a été mené de manière, OLG a utilisé des analyses de sensibilité et des scénarios pour s'assurer que l'impact des principales hypothèses sous-jacentes était compris. OLG convient que la viabilité financière est une considération importante dans la détermination d'un fournisseur de services optimal et l'optimisation des ressources pour la province. OLG estime qu'elle avait établi de façon adéquate un processus d'évaluation visant à optimiser les ressources dans le cadre de ses achats de modernisation.

Plans d'action :

1. Dans le cadre des processus d'approvisionnement futurs (p. ex., Windsor), OLG continuera de perfectionner sa démarche de dimensionnement du marché et d'évaluation des possibilités en combinant ses propres recherches internes et des analyses de marché ou des supports de tiers, au besoin. Au fur et à mesure que l'organisme avance dans la modernisation du casino de Windsor, il veillera à ce qu'une analyse de rentabilisation complète, accompagnée d'une analyse des risques et d'un plan d'atténuation, soit incluse dans les documents présentés au conseil d'administration à des fins de discussion. Les risques associés au projet seront surveillés dans le cadre des rapports trimestriels sur les risques d'entreprise de l'organisme, et tout risque important sera présenté dans le cadre du document trimestriel d'évaluation des risques soumis au ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor à des fins d'examen.
2. OLG continuera d'évaluer chaque processus d'approvisionnement et les critères d'évaluation afin d'optimiser les ressources pour la province. Un tel exemple, et comme le recommande le SCT, consistera à évaluer et à aligner les horizons temporels d'un accord contractuel et des critères évalués.
3. OLG convient que l'impact de l'analyse de sensibilité et de scénario sous-jacente peut être structuré et utilisé plus efficacement pour informer les futures stratégies d'atténuation des risques. OLG continuera de renforcer ses capacités de gestion des risques en normalisant, dans la mesure du possible, une série d'analyses de sensibilité et de scénarios prédéterminées et en faisant appel à l'expertise d'une tierce partie en matière de gestion des risques pour faciliter et documenter les domaines de risque lors de la transition de

l'approvisionnement à l'exploitation. Cela permettra de s'assurer que la répartition des risques entre le fournisseur de services et OLG est appropriée et de documenter annuellement les risques perçus liés aux activités du fournisseur de services dans le cadre de son rapport sur les risques d'entreprise présenté au conseil d'administration.

4. OLG prévoit de poursuivre et d'accroître ses efforts pour surveiller la santé financière de ses fournisseurs de services pendant la durée de l'entente et fera rapport annuellement au conseil d'administration du TRI et de toute préoccupation importante. Cela permettra à OLG d'être plus proactive dans le recensement des problèmes financiers potentiels qui pourraient affecter le rendement futur. Pour les approvisionnements futurs, OLG continuera d'inclure le niveau applicable d'évaluation de la viabilité financière, y compris la possibilité d'une évaluation du TRI.
5. En ce qui concerne la documentation, OLG intégrera un tableau présentant les compromis entre les risques et l'optimisation des ressources dans les exigences des futures soumissions, afin de rendre les propositions plus transparentes et d'en faciliter l'évaluation. En outre, pour tout autre approvisionnement lié aux regroupements de jeu en établissement, le service des approvisionnements et des risques veillera à ce que l'accent soit mis sur les points suivants : (i) documenter les raisons de la sélection des critères évalués (ii) définir la mesure des objectifs d'optimisation des ressources et (iii) s'assurer que l'approvisionnement s'inscrit dans un cadre solide de gestion des risques. Cela permettra à OLG d'assurer une transition plus efficace du fournisseur de services de l'approvisionnement à l'exploitation.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Janvier 2021
2. Décembre 2020
3. Avril 2021
4. Décembre 2020
5. Décembre 2020

Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie, Risque et audit

6. Droits et obligations postérieurs à la résiliation concernant les actifs des casinos

[Texte expurgé].

Dans le cadre du Plan de modernisation, OLG a transféré les activités quotidiennes des casinos de jeu en établissement à des partenaires indépendants du secteur privé, appelés fournisseurs de services. OLG a utilisé le mécanisme de demande de propositions et des processus d'approvisionnement concurrentiels ouverts (ci-après, « le(s) processus de demandes de propositions ») pour identifier et sélectionner les fournisseurs de services retenus. Dans le cadre de cette initiative, OLG a regroupé tous les casinos (à l'exception du casino Caesars Windsor [« CW »]) et les hippodromes en huit regroupements de zones de jeu dans la province entre janvier 2016 et juin 2019. Veuillez consulter le tableau 2.

CW se prépare maintenant à passer par un processus similaire de demande de propositions dans les trois prochaines années.

Vente des actifs de jeu et non liés au jeu des casinos

Lorsqu'OLG a lancé les processus de demandes de soumissions pour les huit regroupements de zones de jeu de casino, la demande de propositions exigeait que les offres des soumissionnaires retenus comprennent des propositions d'achat des actifs de jeu et de certains actifs non liés au jeu qui étaient utilisés à chacun des casinos qui composaient les regroupements de zones de jeu respectifs, aux prix établis dans les documents de la demande de propositions. OLG avait les droits et obligations sur tous les actifs, et à l'époque, ils étaient inscrits dans ses livres. Veuillez consulter le tableau 25.

Pour chaque regroupement de zones de jeu, OLG a retenu les services d'un évaluateur professionnel indépendant pour déterminer la juste valeur marchande (« JVM ») des actifs de jeu et de certains actifs non liés au jeu à chaque casino qui constituerait la base du prix de vente des actifs à inclure dans les demandes de proposition. Une fois les processus de demandes de propositions terminés, OLG et chacun des huit fournisseurs retenus ont signé les ententes de transition et d'achat d'actifs (« Transition and Asset Purchase Agreement » ou « TAPA »). Les COSA ont ensuite été signées par OLG et les fournisseurs de services pour chacun des huit regroupements de zones de jeu.

La vente des actifs a pris effet après la fermeture de chacun des regroupements de zones de jeu et la signature des ententes avec les fournisseurs de services respectifs. À l'époque, la méthode du coût de remplacement net d'amortissement (MCRNA) a été utilisée comme base pour la cession des actifs. Cette méthode aboutit généralement au montant d'évaluation le plus bas des trois principales méthodes d'évaluation des actifs, car elle ne tient pas compte de la création de valeur. Les deux autres méthodes de calcul de la JVM sont basées sur le revenu et le marché, et leur application produit généralement des valeurs d'évaluation plus élevées.

**Tableau 25 : Résumé de la valeur des actifs vendus aux fournisseurs de services, EF2016 à EF2020
 (en millions de \$)**

Regroupement de zones de jeu	Est	Nord	Sud Ouest	Région du Grand Toronto	Ottawa	Ouest de la région du Grand Toronto	Centre	Niagara	Total
Immobilier	27 500	55 900	53 100	44 400	6 600	68 700	3 700	-	259 900
Autres actifs	9 900	13 185	22 167	51 000	10 300	27 900	58 900	88 837	282 189
Total	37 400	69 085	75 267	95 400	16 900	96 600	62 600	88 837	542 089
Valeur comptable nette	17 852	41 029	40 235	39 649	7 290	18 924	36 879	61 893	263 751
Gain réalisé lors de la vente	19 548	28 056	35 032	55 751	9 610	77 676	25 721	26 944	278 338

Observations :

1. Les COSA ont défini un certain nombre de droits et d'obligations pour OLG dans les regroupements de zones de jeu, y compris les droits et obligations post-résiliation, qui exigent qu'OLG rachète aux fournisseurs de services les actifs de jeu et certains actifs non liés aux jeux, soit à l'expiration des ententes, soit en cas de résiliation prématurée.

[Texte expurgé].

Recommandations :

1. [Texte expurgé].
2. OLG devrait s'assurer que l'entente relative à la transition future du casino Caesars Windsor est conçue de façon appropriée et qu'elle comporte une clause post-résiliation qui définit clairement la base d'évaluation, la méthode et l'approche à utiliser pour racheter les actifs. Par exemple, si les actifs sont vendus en utilisant la MCRNA, cette même méthode doit être utilisée lors de leur rachat.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG a pris en compte la recommandation et n'est pas, pour l'instant, en mesure d'imposer unilatéralement d'autres spécificités dans la description de la « juste valeur marchande » dans le contexte de l'obligation ou l'option de rachat dans les COSA signées. OLG devrait négocier avec chaque fournisseur de services pour modifier les COSA. [Texte expurgé]. De plus, comme indiqué dans la réponse de la direction n° 2, OLG a intérêt à conserver le texte actuel. La méthode d'« évaluation à la juste valeur » la plus appropriée (c'est-à-dire le revenu, la comparaison des ventes ou le coût) dépend généralement de la nature de l'actif et, dans certains cas, des circonstances dans lesquelles le besoin d'une évaluation s'est fait sentir.

L'obligation ou l'option de rachat dans la COSA doit avoir lieu à la fin de la durée de la COSA (environ 20 ans plus des prolongations possibles) ou lors d'une résiliation antérieure. [Texte expurgé] des actifs pour tout regroupement de zones de jeu serait effectué par la personne choisie par OLG pour prendre la place du fournisseur de services vendeur et non par OLG elle-même.

Plan d'action :

1. [Texte expurgé]. Dans les ententes qu'elle n'a pas encore conclues, OLG tiendra dûment compte des avantages qu'elle pourrait tirer d'une description plus détaillée de la juste valeur marchande.

Date d'achèvement ciblée :

Décembre 2020

Responsabilité : Vice-président principal, Affaires juridiques

7. Rendement financier du jeu de bienfaisance

Les avantages financiers proposés des initiatives de modernisation des jeux de bienfaisance n'ont pas été complètement atteints. Dix ans après le lancement du programme, l'un des objectifs clés (la croissance annuelle des recettes jusqu'à 400 millions de dollars) n'a atteint que 50 % de sa cible. De l'exercice 2013 à l'exercice 2020, OLG a subi des pertes financières cumulatives de 182 millions de dollars dans ce secteur d'activité. Les pertes financières devraient également se maintenir entre 24 et 28 millions de dollars par exercice entre 2021 et 2024.

OLG exploite quatre principaux secteurs d'activité, dont les jeux de bienfaisance sont le moins important, apportant 2 % du total des recettes brutes annuelles de l'organisation entre les exercices 2018 et 2020.

Le secteur des jeux de bienfaisance, qui procure des avantages financiers aux principaux intervenants du secteur, notamment les organismes de bienfaisance, les municipalités hôtes et les groupes autochtones, est en déclin en Ontario depuis vingt ans, comme en témoigne la réduction du nombre de salles de bingo (229 en 1999 contre 60 en 2020). Cette baisse a affecté les recettes tirées du jeu provenant des salles de bingo qui soutiennent les organismes de bienfaisance locaux en Ontario. OLG a un mandat de conduite et de gestion pour 37 des 60 salles de bingo de la province et, en 2010, le ministère des Finances a demandé à OLG de lancer un nouveau programme axé sur les jeux de bienfaisance afin de soutenir la durabilité et la croissance des recettes du secteur.

Initiatives de modernisation des jeux de bienfaisance

À partir de 2010, dans le cadre des initiatives de modernisation du jeu, OLG s'est engagé à moderniser la prestation des jeux offerts aux Ontariens, à améliorer la compétitivité, à augmenter les recettes nettes revenant à la province et à fournir de nouvelles recettes au secteur des jeux de bienfaisance. Voici les principales initiatives de modernisation des jeux de bienfaisance :

- Expansion du bingo électronique et d'une série de produits électroniques supplémentaires (par exemple, des billets à fenêtres électroniques);
- Introduction du nouveau bingo à tirage rapide, du jeu à domicile accompagnant le bingo en salle;
- Mise en œuvre d'un nouveau programme de jeux de bienfaisance, avec un objectif minimum de 25 salles de bingo participantes pour générer des recettes brutes de 400 millions de dollars par an;
- Négociation d'ententes avantageuses pour OLG et les intervenants du secteur des jeux de bienfaisance;
- Élaboration d'un nouveau modèle normalisé de partage des revenus qui permettra à OLG de couvrir, au minimum, ses coûts d'exploitation pour le nouveau programme de jeux de bienfaisance.

Recettes, coûts et bénéfice net réels et prévus

Les recettes, les coûts directs et de fonctionnement et les pertes financières annuelles et cumulées des jeux de bienfaisance pour les exercices 2013 à 2020 sont présentés dans le tableau 26.

Tableau 26 : Recettes et dépenses pour les jeux de bienfaisance, EF2013 à EF2020 (en milliers de \$)²

	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total
Recettes	39 876	73 817	114 875	165 953	153 044	172 096	182 995	201 000	1 103 656
Dépenses directes	43 309	73 432	112 240	151 170	126 023	136 609	97 995	132 000	872 778
Marge brute	(3 433)	385	2 635	14 783	27 021	35 487	85 000	69 000	230 878
Charges d'exploitation et autres charges	18 622	61 128	54 528	49 570	37 632	33 158	81 329	77 000	412 967
Bénéfice net/(perte nette) c.-à-d. (- PNRP)	(22 055)	(60 743)	(51 893)	(34 787)	(10 611)	2 329	3 671	(8 000)	(182 089)

Les recettes, les coûts directs et de fonctionnement et les pertes financières et cumulées prévus des jeux de bienfaisance pour les exercices 2021 à 2024 sont présentés dans le tableau 27.

Tableau 27 : Prévion des recettes et des dépenses pour les jeux de bienfaisance, EF2021 à EF2024 (en milliers de \$)

	EF2021	EF2022	EF2023	EF2024
Recettes	240 983	259 777	275 239	287 445
Dépenses directes	215 991	231 624	243 558	253 048
Marge brute	24 992	28 152	31 682	34 398
Charges d'exploitation et autres charges	29 412	30 594	31 191	31 948
Bénéfice net/(perte nette) c.-à-d. (- PNRP)	(4 420)	(2 441)	491	2 450
Coûts partagés par l'entreprise/partage des recettes tirées du jeu et coûts des ententes financières	23 851	25 656	26 290	26 724
Bénéfice net/(perte nette) c.-à-d. (- PNRP) (après l'affectation des coûts)	(28 270)	(28 098)	(25 799)	(24 274)

OLG a travaillé avec les principaux intervenants du secteur pour renégocier et finaliser les conditions de leurs ententes. Les impacts financiers attendus des ententes sont inclus dans les prévisions.

Investissements en immobilisations

OLG était seule responsable de la prise en charge de tous les coûts d'investissement et d'exploitation liés au jeu dans le cadre de l'initiative de modernisation de 2010. Entre l'exercice 2015 et l'exercice 2020, OLG a investi un total d'environ 31 millions de dollars en nouvelles dépenses en capital, principalement liées à la conversion et à l'automatisation des salles de bingo et au lancement de nouveaux jeux. Les investissements ont été immédiatement passés en pertes de valeur. Veuillez consulter le tableau 28.

Tableau 28 : Investissements en nouvelles immobilisations, EF 2015 à ef2020 (en milliers de \$)

² États financiers annuels d'OLG

	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total
Coût des immobilisations	19 404	6 496	2 831	1 011	734	183	30 659
Radiation des immobilisations	(19 425)	(6 496)	(2 831)	(976)	(755)	(50)	(30 533)

Modèle de prestation des fournisseurs de services indépendants

Comme pour les casinos pour le jeu en établissement, en 2020, OLG a transféré la gestion et l'exploitation quotidiennes (c'est-à-dire la propriété des équipements de jeu, les coûts d'installation, l'entretien, les fournitures diverses) des centres de jeux de bienfaisance à des fournisseurs de services indépendants. Au total, 31 centres de jeu ont été transférés et six autres devaient être transférés pendant l'exercice 2021. OLG et le secteur des jeux de bienfaisance ont également finalisé les modalités de l'entente qui a permis la transition du secteur, permettant à OLG d'assurer le suivi et la surveillance de ces activités.

Observations :

1. La vérification a permis de constater que 10 ans (2010 à 2020) après qu'OLG ait reçu l'ordre d'améliorer un nouveau programme axé sur les jeux de bienfaisance afin de soutenir la durabilité et la croissance des recettes, le secteur des jeux de bienfaisance a généré des rendements financiers pour les organismes de bienfaisance, les fournisseurs de services et les autres intervenants. Cependant, OLG et la province subventionnent le secteur des jeux de bienfaisance au détriment d'autres secteurs d'activité rentables du point de vue du PNRP. De l'exercice 2013 à l'exercice 2020, le secteur des jeux de bienfaisance a subi des pertes financières nettes cumulatives de 182 millions de dollars. Nous avons constaté un bénéfice net généré pendant deux exercices, soit 2018 et 2019, de 2,3 millions de dollars et 3,7 millions de dollars respectivement, suivi d'une reprise des pertes de 8 millions de dollars pendant l'exercice 2020.

Malgré les initiatives clés de modernisation des jeux de bienfaisance d'OLG, y compris environ 31 millions de dollars (exercice 2015 à exercice 2020) en investissements en capital et un modèle de partage des revenus remanié visant à permettre à OLG de couvrir ses coûts de fonctionnement (au minimum), le secteur des jeux de bienfaisance devrait continuer à générer des pertes financières, selon des prévisions allant de 24 à 28 millions de dollars entre l'exercice 2021 et l'exercice 2024. Veuillez consulter le tableau 27. Ces pertes financières prévues pourraient se détériorer encore plus en raison des incertitudes présentées par les impacts de la Covid-19. OLG a indiqué que l'objectif des jeux de bienfaisance n'était pas de générer des profits, mais plutôt de soutenir les organismes de bienfaisance et les intervenants locaux. Toutefois, les pertes financières continues de ce secteur d'activité sont subventionnées par d'autres secteurs d'activités rentables, ce qui réduit le PNRP.

2. Malgré l'adoption d'une stratégie visant à transférer les risques financiers aux fournisseurs de services, c'est OLG qui perd de l'argent depuis le début de la stratégie de modernisation des jeux de bienfaisance de modernisation. Nous avons noté qu'OLG a transféré la gestion et les activités quotidiennes (p. ex., la propriété des équipements de jeu, les coûts d'installation, l'entretien, les fournitures, etc.) de 31 centres de jeux de bienfaisance à des fournisseurs de services indépendants pendant l'exercice 2020, les six autres devant être transférés pendant l'exercice 2021. Dans le cadre de ce modèle, OLG assure le suivi et la surveillance, et a affirmé que le transfert a également entraîné le « transfert des risques financiers » aux fournisseurs de services. Cent cinq millions de dollars (52 %) des 201 millions de dollars de recettes brutes générées par le segment des jeux de bienfaisance pendant l'exercice 2020 ont été versés en tant que redevances des fournisseurs de services, laissant 96 millions de dollars (48 %) pour fournir des avantages financiers à tous les intervenants bénéficiaires. Le modèle actuel de partage des revenus avec les

intervenants n'est pas viable sur le plan financier. OLG n'est pas en mesure de couvrir ses coûts de fonctionnement et assume le risque associé aux pertes financières futures.

3. OLG devait assumer la totalité des coûts de toutes les nouvelles immobilisations dans le cadre du programme de modernisation des jeux de bienfaisance. Entre l'exercice 2015 et l'exercice 2020, OLG a investi un total d'environ 31 millions de dollars, principalement liés à la conversion et à l'automatisation des salles de bingo et au lancement de nouveaux jeux. OLG a réalisé à ces investissements en capital malgré le déclin du segment des jeux de bienfaisance et les pertes d'exploitation, les investissements étant radiés au fur et à mesure qu'ils étaient engagés en raison de la dépréciation des actifs. Par exemple, 19,4 millions de dollars, 6,5 millions de dollars et 2,8 millions de dollars ont été investis et radiés dans les exercices 2015, 2016 et 2017 respectivement. Veuillez consulter le tableau 28.

OLG a affirmé que les radiations d'actifs étaient nécessaires parce que la valeur comptable des actifs de jeux de bienfaisance n'était pas recouvrable sur la base d'une utilisation future lors de l'évaluation de l'unité de jeux de bienfaisance dans son ensemble. Cela permettait également d'assurer la conformité avec le cadre de gouvernance de l'information financière d'OLG. Cependant, ce traitement comptable était nécessaire, car les dépenses en capital ne devaient pas générer un rendement des investissements positif et ne représentaient donc pas une utilisation efficace, efficace et économique des fonds.

4. Les initiatives de modernisation des jeux de bienfaisance de 2010 comprenaient un certain nombre d'avantages attendus, notamment des recettes brutes projetées de 400 millions de dollars par an avec un minimum de 25 centres de jeux participants. On pensait qu'OLG couvrirait ses coûts annuels de fonctionnement pour les jeux de bienfaisance et verserait des cotisations financières supplémentaires aux organismes de bienfaisance locaux, aux municipalités hôtes, aux exploitants de salles de bingo et aux groupes autochtones.

Pendant l'exercice 2020, il y avait 37 centres de jeux participants; malgré cela, les recettes, qui ont augmenté pour atteindre 201 millions de dollars en 2020, étaient encore nettement inférieures au montant projeté de 400 millions de dollars. Cela remet en question les hypothèses sous-jacentes soutenant la croissance attendue et la possibilité d'atteindre l'objectif de manière réaliste.

Recommandations :

OLG a signé les ententes de partage des revenus avec l'intervenant du secteur des jeux de bienfaisance ont également finalisé en 2018 et se trouve toujours dans les dernières étapes de la transition des activités et de la gestion de tous les centres de jeux vers des fournisseurs de services indépendants. OLG a également confirmé la réception de l'approbation du ministère des Finances. Pour assurer la viabilité financière continue du secteur pour tous les intervenants, OLG devrait :

1. Effectuer des recherches complètes pour déterminer la taille, la capacité et les occasions du marché des jeux de bienfaisance, et réviser la stratégie, les hypothèses sous-jacentes et les projections pour s'adapter au marché.
2. Afin de maximiser les avantages pour OLG et ses intervenants, OLG devrait restructurer et rationaliser sa base de coûts afin de réduire les coûts de fonctionnement internes et de minimiser les pertes financières futures dans le secteur des jeux de bienfaisance. Cela

inclut l'utilisation des résultats de l'étude de marché pour guider les décisions clés. En s'appuyant sur ces résultats et ces données, OLG devrait réévaluer le modèle de partage des revenus et les ententes connexes entre ses intervenants, et minimiser les impacts de la répartition impartiale des avantages financiers qui entraîne actuellement des pertes financières pour OLG.

3. OLG devrait également utiliser les résultats de l'étude de marché pour informer et explorer les possibilités dans le but d'optimiser les modalités des ententes avec les fournisseurs de services de jeux de bienfaisance, afin de mieux atténuer et partager les risques financiers. Cela aidera OLG à rationaliser sa base de coûts globale de façon efficace.
4. OLG devrait s'assurer que tous les risques sont bien compris et évalués objectivement avant d'engager et d'investir des fonds dans de futures dépenses en capital et autres. OLG devrait veiller à ce que les fonds ne soient pas investis dans des entreprises dont on s'attend à ce qu'elles perdent de l'argent et dont on sait qu'elles le feront, et devrait cesser d'investir des capitaux dans le secteur des jeux de bienfaisance jusqu'à ce qu'il existe un marché dans lequel l'entreprise peut démontrer de façon constante des flux de trésorerie, des produits d'exploitation et un bénéfice net positifs et durables, ainsi qu'un rendement des investissements.

Réponses de la direction/Plan d'action :

OLG a récemment négocié avec le secteur des jeux de bienfaisance un nouveau modèle qui a été approuvé par le gouvernement provincial. Cette nouvelle entente vise à réduire les pertes d'exploitation d'OLG tout en augmentant et maximisant les avantages pour les organismes de bienfaisance. Il faut noter que le principal objectif du secteur des jeux de bienfaisance d'OLG consiste à fournir une source durable de financement à plus de 2 000 organismes de bienfaisance participants dans la province. À ce jour, l'initiative de revitalisation du bingo et du jeu de bienfaisance d'OLG a généré plus de 288 millions de dollars pour les organismes de bienfaisance, et les montants versés pour l'exercice 2020 atteignent 50 millions de dollars.

Récemment, OLG a réussi à transférer le coût élevé des investissements en capital et certains coûts de fonctionnement aux fournisseurs de services et a rebâti le modèle de rémunération des fournisseurs de services, ce qui a entraîné une diminution des coûts pour OLG, tout en créant une possibilité de croissance continue du financement des organismes de bienfaisance participants. OLG prévoit que le nouveau modèle permettra de verser plus de 70 millions de dollars par an aux organismes de bienfaisance au cours des trois prochaines années, par rapport aux 50 millions de dollars prévus pour l'exercice 2020.

La renégociation de l'entente d'exploitation en fonction du modèle de gestion actuel a été un processus pluriannuel qui a permis d'améliorer les modalités dans plusieurs domaines. Bien que le nouveau modèle de gestion des jeux de bienfaisance n'élimine pas les pertes d'OLG, il minimise les risques financiers pour celle-ci en réduisant ses pertes. Le nouveau modèle de gestion des jeux de bienfaisance vise à réduire les pertes d'OLG et stabilise la position financière de celle-ci tout en continuant à faire augmenter le financement versé aux organismes de bienfaisance. À l'heure actuelle, OLG n'anticipe pas d'autres investissements en capital majeurs pendant la durée de vie des ententes. La pertinence de tout autre investissement en capital proposé sera évaluée et il devra respecter les exigences d'approbation interne d'OLG.

Plans d'action :

1. OLG entreprendra une étude de marché complète sur une base annuelle afin de déterminer les possibilités de croissance du marché post-pandémie par rapport à notre stratégie provinciale plus large en matière de jeux. OLG continuera de surveiller le rendement des centres en lançant de nouveaux jeux sur le marché sur une base mensuelle, trimestrielle et annuelle afin d'évaluer les changements du marché et, par conséquent, les possibilités de croissance ou d'optimisation de la demande prévue.
2. Il faut également noter que les paiements pour les jeux de bienfaisance sont comptabilisés comme une dépense pour OLG, ce qui signifie que les paiements aux organismes de bienfaisance pourraient continuer à représenter une perte pour l'organisme. OLG travaillera avec le contrôleur provincial et le ministère des Finances pour déterminer si des changements peuvent et doivent être apportés pour relever ce défi, notamment en permettant à OLG de fournir des paiements de transfert par l'entremise de sa loi.
3. OLG continuera d'exercer des restrictions budgétaires et examinera la structure organisationnelle de son secteur des jeux de bienfaisance afin de réduire les coûts de fonctionnement internes.
4. Dans le cadre de la reprise après la pandémie, OLG réévaluera le modèle de partage des revenus en vertu des ententes d'exploitation et recensera les possibilités d'améliorer les avantages financiers pour tous les intervenants, en consultation avec notre actionnaire, en notant qu'elle ne peut pas modifier les ententes d'exploitation seule, sans l'approbation du fournisseur de services.
5. Au cours de la nouvelle année, une évaluation des risques liés aux jeux de bienfaisance sera réalisée afin de recenser, d'évaluer et de classer par ordre de priorité les risques qui pourraient menacer la réalisation des objectifs des jeux de bienfaisance chez tous les fournisseurs de services. Les risques seront surveillés afin de déceler les changements et les ajustements nécessaires apportés aux stratégies et aux mesures d'atténuation.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Décembre 2020
2. Juin 2021
3. Mars 2021
4. Septembre 2021
5. Février 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Affaires juridiques, Risque et audit

8. Vente des actifs du casino Great Blue Heron

Les actifs du casino Great Blue Heron ont été vendus pour 5 millions de dollars de moins que leur valeur marchande estimée en raison d'une erreur dans le rapport d'évaluation indépendant qui n'a pas été décelée à temps par OLG.

Entente de transition et d'achat d'actifs

Le casino Great Blue Heron (« GBH ») est inclus dans le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto.

Dans le cadre de la modernisation, OLG avait pour habitude de faire appel aux services d'évaluateurs d'actifs indépendants pour déterminer la juste valeur marchande des actifs du casino, qui devaient être vendus aux soumissionnaires retenus (c'est-à-dire les fournisseurs de services) l'entremise de leur inclusion dans les demandes de propositions.

OLG et le fournisseur de services ont signé l'entente de transition et d'achat d'actifs (« Transition and Asset Purchase Agreement » ou « TAPA ») en août 2017, après l'achèvement des processus de demande de propositions et d'approvisionnement, et la sélection du fournisseur de services retenu. Dans le cadre de la TAPA, le fournisseur de services s'engage à acquérir certains biens immobiliers et équipements liés aux établissements de jeux dans le regroupement. À la clôture de la transaction, le fournisseur de services a conclu l'entente d'exploitation et de services des casinos (« Casino Operating and Services Agreement » ou « COSA »), qui régit l'exploitation des établissements de jeux, en janvier 2018. Le tableau 29 présente des montants de l'évaluation de la juste valeur marchande (« JVM ») des actifs immobiliers de GBH inclus dans la demande de propositions et la TAPA signée.

Tableau 29 : Résumé de la JVM des actifs immobiliers de GBH – en milliers de \$

Classification des actifs	Évaluation de la JVM
Propriété (finitions extérieures et intérieures, bâtiment, mécanique, électricité, aménagement du site et toiture)	15 415
Usine de traitement des eaux usées (omise par erreur du total de l'évaluation dans la demande de propositions et la TAPA)	5 070
Valeur totale	20 485

Observations :

1. OLG a retenu les services d'un évaluateur d'actifs indépendant pour déterminer la JVM des actifs immobiliers et de l'équipement du casino GBH en octobre 2016. Le processus d'approvisionnement prévoyait que le prix de vente des actifs soit déterminé par leur JVM. La section détaillée du rapport de l'évaluateur pour les actifs immobiliers fournissait une liste complète de tous les actifs regroupés par catégorie d'actifs, et les JVM attribuées à chacun. La valeur totale de la liste détaillée des actifs figurant dans le rapport s'élevait à 20,5 millions de dollars, mais une valeur de 15,4 millions de dollars a été indiquée par erreur dans le résumé de l'évaluation, car l'évaluateur n'a pas inclus la juste valeur marchande de l'usine de traitement des eaux usées, soit 5,1 millions de dollars, dans le total sommaire de l'évaluation.

La vérification a noté qu'avant d'incorporer le montant du prix de vente des actifs dans la demande de propositions, OLG n'a pas examiné correctement le rapport de l'évaluateur en temps voulu pour détecter l'erreur, ce qui a entraîné la vente des actifs immobiliers de GBH au fournisseur de services à une valeur totale de 15,4 millions de dollars au lieu de 20,5 millions.

OLG a par la suite décelé l'erreur et demandé un rapport révisé à l'évaluateur d'actifs indépendant, mais à ce moment-là, la période de publicité de la demande de propositions pour le regroupement de zones de jeu de la région du Grand Toronto était terminée. Le prix de vente sous-évalué de 15,4 millions de dollars a été inclus dans la demande de propositions et les soumissionnaires étaient en train d'élaborer leurs soumissions. À ce stade du processus, OLG a choisi de ne pas mettre à jour le prix de vente des actifs par crainte de perturber la présentation des soumissions et le processus global d'approvisionnement, et il n'y a pas eu d'autre occasion d'apporter des ajustements au prix de vente des actifs.

2. OLG s'est contentée d'un manque à gagner de 5,1 millions de dollars dans le produit de la vente d'actifs et a affirmé que les soumissionnaires compenseraient le manque à gagner par des soumissions plus élevées pendant la durée de la COSA, de sorte que l'effet net global sera nul. Cependant, ces affirmations ne semblent pas s'aligner sur la stratégie de valeur d'OLG qui est basée sur la maximisation des recettes tirées du jeu et du seuil de redevances variables; ces projections connexes ne sont pas déterminées par le type d'actifs, comme une usine de traitement des eaux usées. En fait, c'est l'investissement dans les installations liées au jeu et non liées au jeu qui stimule la croissance des recettes et crée de la valeur. Dans tous les cas, les projections des soumissions ne fournissent pas en elles-mêmes une valeur comme les réalisations réelles. De plus, nous avons noté que les affirmations d'OLG n'étaient pas appuyées par une analyse coûts-avantages. En outre, compte tenu du droit et des obligations d'OLG après la résiliation des actifs du casino dont il est question dans l'observation numéro six, OLG pourrait racheter cet actif à un prix JVM plus élevé. D'autres discussions avec OLG ont indiqué que la direction a pesé les compromis possibles à l'avenir et que la décision a été prise en tenant compte de l'ensemble du processus d'approvisionnement.

Recommandations :

1. Afin d'assurer la réception et l'obtention en tout temps de tous les avantages et toutes les valeurs, OLG devrait mettre en place un processus d'examen plus efficace de tous les rapports produits par des tiers et à l'interne afin de détecter les erreurs et les omissions en temps opportun. Cela permettra d'atténuer la récurrence des pertes découlant du type d'erreurs qui ont entraîné la vente des actifs à un prix inférieur à leur juste valeur marchande.
2. OLG devrait également s'assurer que les décisions, les affirmations et les hypothèses qui ont une incidence sur les résultats stratégiques sont adéquatement étayées par une analyse appropriée et objective.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG reconnaît cette observation. L'omission de l'usine de traitement des eaux usées dans la JVM a été découverte dans le cadre du processus d'examen interne d'OLG après l'émission et la clôture de la demande de propositions. Compte tenu de l'état d'avancement du processus d'approvisionnement, il n'était pas possible, à l'époque, d'ajuster le prix d'achat des actifs ou d'actualiser la valeur après la clôture des soumissions. L'omission n'a pas changé le processus de soumission.

Plans d'action :

1. OLG reconnaît la recommandation et la nécessité d'une plus grande surveillance dans ce domaine. Nous exercerons une diligence raisonnable sur tous les rapports générés par des tiers ou à l'interne afin de détecter les erreurs et les omissions en temps utile.
2. OLG veillera à ce que les décisions, les affirmations et les hypothèses qui ont une incidence sur les résultats stratégiques soient étayées par une analyse appropriée et objective.

Date d'achèvement ciblée :

Décembre 2020

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances

9. Rendement financier du casino Caesars Windsor

[Texte expurgé].

Le casino Caesars Windsor est un complexe complet comprenant un casino, un hôtel, un lieu de divertissement, un centre de congrès et divers points de restauration situé à Windsor, en Ontario. Entre décembre 2006 et juillet 2012, le casino était exploité par Caesars Entertainment Windsor Holding Inc. Depuis août 2012, il est exploité par Caesars Entertainment Windsor Limited (CEWL) au nom d'OLG en échange d'« honoraires d'exploitation » conformément à une entente d'exploitation. En janvier 2020, l'entente d'exploitation a été prolongée de trois ans, jusqu'en août 2023. Le personnel du casino est directement employé par Windsor Casino Limited, une entité à part entière de CEWL.

Concurrence accrue sur le marché

L'ancien Casino Windsor (aujourd'hui Caesars Windsor) était le chef de file dominant du marché des casinos dans la région de Windsor/Detroit jusqu'en 2000, avec des revenus d'environ 1 milliard de dollars. Au départ, le casino a profité de son avantage de pionnier en attirant des clients de la région voisine de Detroit, aux États-Unis (80 % des clients apportant 90 % des recettes). Les événements du 11 septembre 2001 ont fait augmenter les mesures de sécurité à la frontière entre le Canada et les États-Unis. Depuis 1999 et jusqu'au milieu des années 2000, le casino a dû faire face à une concurrence croissante et importante de la part des acteurs du secteur situés du côté américain de la frontière (p. ex., MGM Grand, Motor-City et Greektown). La concurrence a eu des effets négatifs importants sur la position dominante du casino sur le marché, ce qui a entraîné une baisse des recettes, qui ont passé d'environ 1 milliard de dollars en 2000, à 592 millions de dollars en 2004, 389 millions de dollars en 2009 et récemment 351 millions de dollars en 2020.

Expansion du Casino Windsor

En réponse à la concurrence à laquelle le casino était confronté, OLG a acquis des terrains au coût de 6,5 millions de dollars (2006) et a ensuite lancé le projet d'expansion du Casino Windsor à un coût de 476 millions de dollars, approuvé par le conseil d'administration (à l'exclusion de 55 millions de dollars pour le Windsor Energy Centre). L'expansion visait à regagner la position de leader du marché dans la région de Windsor/Detroit, de réinventer l'expérience client du Casino Windsor et d'attirer une clientèle plus large. L'agrandissement a permis d'ajouter une nouvelle tour dans le bloc ouest (hôtel Augustus), comprenant 369 chambres, un centre de divertissement de 5 000 places, un espace de convention de 100 000 pieds carrés, divers nouveaux points de restauration et des garages de stationnement à plusieurs niveaux. Il a été mis en service en juin 2008. Le coût final de la construction du projet, y compris le coût du terrain, s'est élevé à 446 millions de dollars.

Projections financières et rendement des investissements prévu

Avant le lancement du projet d'expansion du Casino Windsor, les projections d'OLG présentaient divers scénarios (dans la mesure où ils coexistent avec la concurrence) qui décrivaient la croissance progressive des recettes et du profit net revenant à la Province (PNRP), ainsi que le taux de rendement interne (IRR) basé sur l'expansion à partir de 2008

(exercice 2009), lorsque celle-ci a été mise en service. Veuillez consulter le tableau 30 et le tableau 31.

Tableau 30 : Revenus et PNRP supplémentaires prévus en 2008 (en millions de \$)

		2008 si rien n'est fait	2008 avec expansion	2008 avec expansion et image de marque	Total des recettes tirées du jeu supplémentaires
Scénario 1 – Avec des casinos permanents à Detroit	Recettes tirées du jeu	500,6	640,9	685,4	184,8
	Part de marché	18,5 %	22,9 %	24,4 %	s.o.
	PNRP	162,7	206,6	223,4	60,7
Scénario 2 – Avec des casinos permanents à Detroit et des hippodromes au Michigan et en Ohio	Recettes tirées du jeu	421,0	539,4	575,4	154,4
	Part de marché	18,9 %	23,2 %	24,6 %	s.o.
	PNRP	132,7	176,3	181,9	49,2

Tableau 31 : TRI prévu à partir de 2008

	Scénario 1 :	Scénario 2 :
Période de récupération (années)	4,9	5,5
Valeur actualisée nette (VAN)	167,4 M\$	125,6 M\$
Taux de rendement interne (TRI)	17,9 %	15,7 %

Les projections du tableau 30 indiquent que, dans le cadre des scénarios d'environnement concurrentiel, à partir de 2008, l'expansion du casino aurait généré des recettes tirées du jeu supplémentaires comprises entre 154,4 et 184,8 millions de dollars et un PNRP supplémentaire compris entre 49,2 et 60,7 millions de dollars. En outre, la marque Caesars devait générer des recettes supplémentaires se situant entre 36 et 44,5 millions de dollars et un PNRP supplémentaire se situant entre 5,6 et 16,8 millions de dollars. Ces projections et les principales hypothèses sous-jacentes ont été présentées au conseil d'administration et au sous-comité du conseil d'administration d'OLG. Au cours de l'exercice 2005, lorsque les projections financières ont été préparées pour soutenir l'expansion du casino, les résultats financiers de celui-ci se sont détériorés, les recettes et le PNRP ayant chuté de 16 % et 36 % respectivement, par rapport à l'exercice précédent, l'exercice 2004.

OLG n'a pas répondu aux demandes de renseignements supplémentaires concernant les projections (recettes, PNRP, TRI, etc.) au-delà de 2008, ce qui limite notre portée.

Observations :

1. Malgré le déclin continu de la part de marché, des recettes et du PNRP, les projections et les hypothèses financières (voir les tableaux 30 et 31) utilisées pour justifier l'expansion du Casino Windsor semblaient, à l'époque, optimistes et irréalisables dès le départ. Aucune des améliorations prévues en matière de recettes tirées du jeu ou de PNRP ne s'est concrétisée. À la place, la vérification a noté qu'à partir de l'exercice 2009, après l'achèvement et la mise en service de l'expansion, le casino a généré des recettes tirées du jeu de 306 millions de dollars (c'est-à-dire 45 % et 53 % des recettes prévues en faveur de

l'extension du casino, sur la base des scénarios un et deux, respectivement, avec les impacts de la marque Caesars). Au cours de ce même exercice, le casino a également généré une perte d'exploitation de 124 millions de dollars et une perte nette de 52 millions de dollars et n'a donc apporté aucune contribution positive au PNRP par rapport au PNRP supplémentaire proposé de 223 millions de dollars et 182 millions de dollars dans les scénarios un et deux respectivement. Veuillez consulter le tableau 30.

2. Le coût final du projet d'expansion du Casino Windsor s'est élevé à 446 millions de dollars. Toutefois, la vérification a noté qu'aucun des avantages prévus ne s'était concrétisé. [Texte expurgé].
3. Le Caesars Windsor est l'un des cinq casinos tenus de payer un prélèvement de 20 % de ses recettes tirées du jeu provenant spécifiquement des machines à sous et des jeux de table sous la forme d'une taxe (cotisation) sur les gains, comme le prescrit la Loi sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario. Ce montant est versé au Trésor de la province et est comptabilisé comme une dépense qui a entraîné des pertes financières accrues pour le casino. Après la cotisation sur les gains, les pertes financières sont ensuite subventionnées par le bénéfice net provenant d'autres activités rentables, ce qui entraîne une réduction des paiements globaux de PNRP d'OLG à la province. Entre l'exercice 2007 et l'exercice 2020, la cotisation sur les gains du casino de Caesars Windsor s'est élevée à 743 millions de dollars.
4. Il est possible que les décisions d'OLG de dépenser 446 millions de dollars pour agrandir le casino Caesars Windsor n'aient pas pris en compte les risques liés à l'investissement, étant donné le marché en déclin à l'époque, et qu'elles ne génèrent pas de valeur financière et économique, d'avantages et un rendement des investissements. À l'époque, la viabilité financière du casino était très incertaine, en raison des pertes financières.

[Texte expurgé].

5. L'expansion du casino a coûté au total 446 millions de dollars (coûts du terrain et du projet) et a été mise en service en 2009. La vérification a noté que dans les trois ans (exercice 2012) suivant cet investissement en capital, OLG a radié une partie de l'investissement lorsque l'organisation a adopté les normes internes d'information financière (IFRS). La partie radiée était incluse dans les 493 millions de dollars qui représentaient les pertes de valeur totales sur les actifs. La principale raison de cette radiation était le fait que les pertes d'exploitation et les pertes nettes annuelles et cumulées avaient eu un impact négatif sur la capacité du casino à générer des flux de trésorerie positifs. OLG a indiqué que le processus de perte de valeur a été effectué par total des catégories d'actifs. Aucune analyse distincte ne délimitait l'investissement sur le projet d'expansion à lui seul. Par conséquent, nous ne disposons pas de l'information nécessaire pour déterminer quelle partie de l'investissement dans l'expansion du casino en 2009 a été radiée.

Recommandations :

Afin d'atténuer les pertes futures et de maximiser les avantages financiers et économiques à long terme, OLG devrait :

1. Veiller à ce que la prise de décision future concernant tout investissement en capital ou toute expansion soit fondée sur des estimations raisonnables et prudentes et sur une évaluation solide des risques.
2. Entreprendre un examen détaillé des coûts de fonctionnement du casino Caesars Windsor et prendre des mesures pour réduire ou éliminer les pertes.
3. [Texte expurgé].

Réponses de la direction/Plan d'action :

OLG reconnaît les observations et les recommandations concernant la situation financière de Caesars Windsor. Des facteurs externes importants et imprévus (y compris la récession de 2008) ont eu un impact négatif sur le casino agrandi. À la date de l'analyse de rentabilisation, la gestion des risques n'était pas une discipline bien établie à l'OLG (elle a commencé en 2004). Depuis, le programme de gestion des risques d'OLG a mûri et les capacités de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise ont augmenté.

Plans d'action :

1. Pour répondre à la nécessité de mieux prévoir les défis commerciaux potentiels (p. ex., les ralentissements économiques, entre autres facteurs), OLG a pris des mesures pour améliorer ses capacités de gestion des risques et a établi un programme de gestion des risques spécialisé qui travaille de manière proactive avec l'entreprise sur des stratégies d'atténuation des risques.
2. Lorsqu'OLG examinera la possibilité de privatiser Caesars Windsor, elle tiendra compte de toutes les recommandations et de tous les critères, notamment : l'utilisation d'estimations étayées par des évaluations des risques, un examen des coûts de fonctionnement dans le but de réduire les pertes, et une analyse sur l'optimisation de l'actif.
3. Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG aidera la direction à prendre des décisions concernant les investissements en capital et les expansions avant que le conseil d'administration n'ait donné son approbation. Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG soutiendra les efforts de la direction pour examiner, évaluer, atténuer et documenter les risques liés aux décisions en matière d'investissement en capital et d'expansion, remettra en question les hypothèses de la direction et s'assurera que les décisions tiennent compte de l'appétit pour le risque approuvé par le conseil d'administration. Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG examinera également tous les approvisionnements importants, y compris ceux de Caesars Windsor, afin de s'assurer que les risques et les mesures d'atténuation sont reconnus avant de demander l'approbation du conseil d'administration.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Novembre 2020 (en vigueur immédiatement)
2. Janvier 2021
3. Avril 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie, Risque et audit

10. Investissement dans le Windsor Energy Centre (« WEC »)

L'investissement de 82 millions de dollars d'OLG dans la centrale de production d'électricité et d'énergie thermique n'a pas apporté les avantages ou la valeur escomptés à l'organisation, et plus particulièrement au casino Caesars Windsor. Ce type d'investissement en énergie n'est pas inclus non plus dans le mandat d'OLG.

OLG a agrandi l'hôtel et le casino de Windsor en 2008. L'agrandissement a permis d'ajouter une nouvelle tour dans le bloc ouest (Augustus), comprenant 369 chambres, un centre de divertissement de 5 000 places, un espace de convention de 100 000 pieds carrés, divers nouveaux points de restauration et des garages de stationnement à plusieurs niveaux. Au moment de la construction, malgré l'assurance donnée par des consultants spécialisés que la distribution normale de l'électricité et le chauffage et le refroidissement pourraient être assurés par le réseau électrique existant de la Windsor Utility Commission (WUC) et le système énergétique de district de Windsor Utilities, OLG s'est demandé si le réseau électrique de Windsor avait la capacité de répondre aux besoins en électricité de la nouvelle tour du bloc ouest.

OLG et ses consultants ont élaboré la portée et les spécifications des systèmes électriques et mécaniques de la nouvelle tour du bloc ouest. La crainte d'une éventuelle pénurie d'électricité pour alimenter la nouvelle tour du bloc ouest existait toujours. Après avoir évalué ses options, OLG a décidé que l'option la plus prudente était de construire un centre énergétique indépendant pour répondre aux besoins de la nouvelle tour du bloc ouest.

OLG a lancé un appel d'offres et a embauché un entrepreneur principal pour « concevoir, construire, exploiter et posséder » une installation à quatre générateurs. La centrale devait produire 12 mégawatts (MW) d'énergie électrique et de l'énergie thermique pour assurer le chauffage et le refroidissement de la nouvelle tour du bloc ouest. Trente-quatre pour cent de l'électricité produite était destinée à répondre aux besoins de la nouvelle tour du bloc ouest, et les 66 % restants devaient être vendus au réseau public ou à des tiers, ce qui aurait procuré à OLG une nouvelle source de revenus.

L'objectif d'OLG était d'obtenir une source d'énergie fiable pour fournir une énergie rentable et écologique au nouveau bloc ouest. Le budget initial était estimé à 50 millions de dollars, mais le coût réel a été de 82 millions de dollars, soit 32 millions de dollars (c'est-à-dire 64 %) de plus que prévu.

La centrale de production d'électricité de 12 MW n'a jamais été mise en service pour fournir l'approvisionnement en électricité nécessaire à la nouvelle tour du bloc ouest. Par conséquent, l'approvisionnement a dû être assuré par le réseau électrique de la WUC, à un coût moyen d'environ 2 millions de dollars par exercice. [Texte expurgé].

Observations :

1. Le conseil d'administration d'OLG a approuvé la construction du WEC sans indication que ce projet ait été justifié par une analyse de rentabilisation. Nous avons constaté qu'il n'y a pas eu d'évaluation appropriée des solutions de rechange, ni d'analyse coûts-avantages, ni

d'évaluation des risques pour les éventuels résultats négatifs. Il n'y avait pas non plus de plan défini sur la façon dont les rendements du WEC seraient mesurés. Le coût du WEC a dépassé les 50 millions de dollars pour éventualités prévus à l'origine dans le budget d'expansion de l'hôtel et du casino de Windsor, et donc la tolérance du coût du projet.

2. Malgré la capacité confirmée du réseau électrique du WUC et du système énergétique de district de Windsor Utilities, OLG a dépensé 82 millions de dollars pour construire des installations de production d'électricité et de chaleur, soit 64 % de plus que le budget initial. Cet investissement en génération d'électricité n'a procuré aucun avantage économique à Caesars Windsor ou à OLG.
3. OLG n'a pas été en mesure de mettre en service la centrale de production [texte expurgé].
4. [Texte expurgé].
5. [Texte expurgé].

Recommandation :

1. Les projets d'immobilisations basés sur l'ingénierie, tels que ceux liés à la conception, à la construction et à l'exploitation des infrastructures de production d'électricité, sont sophistiqués, complexes et nécessitent une planification, une exécution et une exploitation minutieuses. Pour réussir, les projets de cette nature nécessitent des compétences spécialisées, une diligence raisonnable importante, des hypothèses clés et une analyse, p. ex., des coûts, des avantages, des risques, des mérites ou démérites, de l'évaluation des solutions de rechange, de l'évaluation de la viabilité économique, etc.

À l'avenir, OLG devrait s'assurer que ses décisions de financer de grands projets d'immobilisations de cette nature sont fondées sur une analyse de rentabilisation solide et défendable et qu'elles tiennent compte des répercussions des risques si les fonds ne sont pas utilisés efficacement. OLG devrait également s'assurer que tous les projets futurs sont soutenus par une structure, une surveillance et un cadre de gouvernance de projet efficaces afin d'éviter la réalisation d'autres projets infructueux. OLG devrait également veiller à ce que toute décision future d'exploiter cette centrale soit fondée sur un processus solide d'évaluation des risques.

Réponses de la direction/Plan d'action :

OLG reconnaît les observations et les recommandations.

OLG a pris un certain nombre de mesures pour rectifier la situation depuis 2008, y compris le congédiement de cadres. L'organisme explore activement des possibilités de vente de l'actif. Depuis la construction en 2008, OLG n'a pas lancé de projet en dehors de la portée du jeu et du divertissement établie par règlement. OLG ne s'engagera plus dans de grands projets d'immobilisations énergétiques de cette nature. Dans le cas peu probable où OLG serait impliquée dans un projet d'immobilisations majeur de cette nature, nous engagerions notre actionnaire pour assurer la transparence.

Plans d'action :

1. OLG continuera de se concentrer sur les initiatives stratégiques dans le cadre de son mandat général, en veillant à l'optimisation des ressources grâce à l'élaboration et à l'approbation d'analyses de rentabilisation conformes à l'orientation stratégique.
2. Une équipe multidisciplinaire comprenant les services d'Audit et de gestion des risques, d'Affaires juridiques et de Finances sera retenue pour examiner toutes les propositions de financement de grands projets d'immobilisations afin de s'assurer que les risques ont été pris en compte et que des mesures d'atténuation sont en place (p. ex., pour faire face aux impacts potentiels si les fonds ne sont pas utilisés efficacement) avant l'approbation du conseil d'administration.

Date d'achèvement ciblée :

Juin 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie, Risque et audit, et Affaires juridiques

11. Approvisionnement en biens et en services

Onze pour cent (168,5 millions de dollars) des contrats d'approvisionnement en biens et services (non informatiques) d'OLG entre l'exercice 2012 et l'exercice 2020 ont été attribués selon des méthodes d'approvisionnement non concurrentielles. Il est donc possible qu'OLG ne maximise pas son potentiel d'optimisation des ressources en matière d'approvisionnement en biens et en services.

L'approvisionnement d'OLG en biens et services est régi par sa « politique d'approvisionnement générale » (la « politique »). La conception de la politique est conforme aux principes de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (FPO).

La politique a les buts suivants :

- S'assurer que tous les biens et services sont achetés par l'entremise d'un processus équitable, ouvert, transparent, géographiquement neutre et accessible aux fournisseurs qualifiés, sous réserve uniquement des exceptions autorisées, définies dans la politique;
- S'assurer qu'OLG respecte ses obligations en vertu de la gouvernance interne et des lois, des règlements, des directives et des accords commerciaux applicables;
- Préciser les responsabilités des individus et des unités d'exploitation à chaque étape d'un processus d'approvisionnement;
- Faciliter la réduction des coûts d'achat et optimiser les ressources;
- Assurer la cohérence dans la gestion des processus et des décisions en matière d'approvisionnement.

Les principes de la politique comprennent l'acquisition de biens et de services pour répondre aux besoins d'OLG de la manière la plus économique et la plus efficace, la conformité aux accords commerciaux applicables, l'optimisation des ressources, la neutralité géographique et la non-discrimination réciproque, l'accès aux fournisseurs, la transparence et l'équité, les conflits d'intérêts et la gestion responsable des approvisionnements.

Processus et pratiques d'approvisionnement

Le processus d'approvisionnement d'OLG comprend la planification de l'approvisionnement, l'autorisation, la détermination des méthodes d'approvisionnement (p. ex. l'approvisionnement concurrentiel ouvert, l'approvisionnement sur invitation, l'approvisionnement concurrentiel par fournisseur attitré, les ententes et accords commerciaux existants et l'approvisionnement non concurrentiel), l'approvisionnement par l'entremise du processus d'approvisionnement, la passation de marchés, ainsi que la gestion des fournisseurs et des contrats.

Veuillez consulter le tableau 33 pour obtenir un résumé des engagements contractuels pour les biens et les services pour les exercices financiers 2016 à 2020. Le tableau 34 présente le résumé des approvisionnements non concurrentiels par catégorie.

Tableau 33 : Engagements contractuels pour les biens et les services, EF2012 à EF2020 (en milliers de \$)

Méthode de sourcing	EF2012	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total	%
Concurrentiel	74 998	140 958	265 341	81 323	82 190	184 498	51 837	128 217	91 109	1 100 469	71
Concurrentiel : Autre	6 109	7 538	11 648	21 755	1 657	3 612	46 305	148 814	27 145	274 582	18
Sans appel d'offres	2 578	99 866	6 003	11 624	10 617	5 868	12 231	9 932	9 775	168 494	11
Total global	83 685	248 362	282 992	114 701	94 464	193 977	110 372	286 963	128 029	1 543 546	100

Tableau 34 : Approvisionnement non concurrentiel par catégorie, EF2012 à EF2020 (en milliers de \$)

Catégorie	EF2012	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total	%
Services de jeu		94 059	4 945	8 265	432	1 428	1 204	4 983	4 103	119 419	71
Marketing et divertissement		511	351	1 448	9 127	598	6 834	3 181	3 548	25 596	15
Services professionnels		1 341	62	389	219	347	1 824	1 114	1 983	7 280	4
Traitement de l'argent		3 301				2 889				6 190	4
Installations	2 578	304	274	391	88		2 056		16	5 708	3
Services de RH		350	371	1 131	752	605	314	655	125	4 301	3
Total global	2 578	99 866	6 003	11 624	10 617	5 868	12 231	9 932	9 775	168 494	100

Gestion des fournisseurs et des contrats

OLG a mis en place une fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement (GCA), y compris l'approvisionnement de l'entreprise qui fournit des outils, des processus et des pratiques qui soutiennent et permettent aux unités d'exploitation (UE) de l'organisation d'exécuter et de gérer les transactions d'approvisionnement.

Les transactions d'approvisionnement sont initiées par les UE individuelles. Conformément à la politique, les UE sont tenues de prévoir un temps de planification suffisant dans leurs plans d'approvisionnement respectifs et d'impliquer la GCA dès le début du processus de planification. Ceci a pour but d'aider à déterminer la méthode d'approvisionnement et de sourcing appropriée, ainsi que la valeur en dollars, et d'assurer un délai adéquat pour compléter le processus d'approvisionnement de manière compétitive.

Les UE sont également responsables de la gestion et de la supervision des contrats de leurs fournisseurs respectifs, afin de s'assurer que toutes les obligations contractuelles sont respectées et que l'organisation reçoit une valeur ajoutée avant d'effectuer des paiements.

Observations :

1. La vérification a permis de constater que 168,5 millions de dollars (11 %) des contrats d'approvisionnement en biens et services d'OLG (directs non informatiques) lancés entre

l'exercice 2012 et l'exercice 2020 ont été attribués par des méthodes non concurrentielles, y compris certains accords de suivi. Les méthodes d'approvisionnement non concurrentielles peuvent répondre aux besoins de l'entreprise à court terme, mais elles ne sont pas toujours conformes aux principes d'ouverture, de transparence, d'équité et d'optimisation des ressources ni à sa politique d'approvisionnement. La politique d'approvisionnement d'OLG (entrée en vigueur en juillet 2011 et révisée en mai 2018) stipule que l'acquisition de biens et de services d'une valeur supérieure à 500 000 \$ doit être effectuée par un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert. Nous avons noté qu'un contrat de 93 millions de dollars avait été initialement attribué par l'entremise d'un processus d'« approvisionnement sur invitation » au lieu du processus concurrentiel ouvert stipulé. Ce contrat a été approuvé au niveau approprié et a été justifié par le fait que le fournisseur a été identifié et sélectionné par le processus d'invitation comme étant le seul à pouvoir répondre aux besoins de l'entreprise. Les modalités du contrat ont également été prolongées de deux ans, à savoir de novembre 2017 à novembre 2019. Comme le processus d'approvisionnement ouvert et concurrentiel stipulé n'a pas été utilisé, on s'est demandé si le processus d'invitation utilisé pour solliciter les fournisseurs potentiels était restreint ou non.

La dépendance continue sur les méthodes d'approvisionnement non concurrentielles a également soulevé des inquiétudes quant à l'efficacité du processus de planification des approvisionnements en tant que composante intégrale, comme l'exige la politique.

2. La gestion des contrats des fournisseurs est effectuée à différentes étapes du cycle de vie des approvisionnements, par exemple lors de l'attribution, pendant l'exécution, en cours et à la fin, afin d'assurer le suivi des produits livrables et la réception de la valeur. La politique d'approvisionnement exige que les UE d'OLG gèrent les contrats de leurs fournisseurs respectifs pour assurer le respect des obligations contractuelles.

La vérification a permis de constater que, pour sept des onze principaux contrats examinés, il n'y avait pas de preuves documentées démontrant que les UE effectuaient de manière cohérente la gestion et la surveillance formelles des contrats des fournisseurs, y compris les évaluations et le rendement des fournisseurs. Cela soulève des inquiétudes quant à l'efficacité des fonctions d'assurance de la qualité et d'amélioration continue de la GCA, en ce qui concerne la réputation des fournisseurs pour les biens et services antérieurs, et la sélection potentielle future.

3. La GCA n'a pas formellement établi un système intégré de gestion des contrats qui fournira aux UE les outils nécessaires pour effectuer une surveillance adéquate des fournisseurs, et qui servira de dépôt centralisé pour que les UE puissent stocker et communiquer les résultats de la gestion des contrats des fournisseurs respectifs et les rapports sur le rendement.
4. Un examen de la politique d'approvisionnement d'OLG par rapport à un échantillon (32) de contrats et de transactions d'approvisionnement a révélé que des améliorations sont nécessaires pour renforcer la politique afin qu'elle réponde plus efficacement aux besoins opérationnels en évolution de l'organisation.

Recommandations :

Pour optimiser au mieux les ressources provenant de l'approvisionnement en biens et en services, OLG devrait :

1. Veiller à ce que ses pratiques d'approvisionnement soient conformes aux principes fondamentaux d'ouverture, d'équité et de transparence. Veiller à ce qu'un délai suffisant soit prévu pour les activités de planification des approvisionnements afin de réduire les montants consacrés aux transactions d'approvisionnement non concurrentielles.
2. Par l'intermédiaire de sa fonction de GCA, établir un processus formel (y compris les outils appropriés, les tableaux de bord, les indicateurs de rendement clés, les modèles, la formation, etc.) à travers l'organisation pour permettre et soutenir les UE dans l'exercice de leurs rôles de surveillance et de contrôle des contrats des fournisseurs. Cela sera également utile aux fonctions d'assurance de la qualité et d'amélioration continue de la GCA.
3. Par l'entremise de sa fonction de GCA, établir un système intégré de gestion des contrats et un référentiel centralisé (y compris les outils appropriés) pour permettre aux UE de stocker et de communiquer les résultats des rapports de surveillance des contrats des fournisseurs. Cela aidera également OLG à évaluer les rendements historiques de ses fournisseurs.
4. Engager le ministère et explorer les possibilités de réévaluer la politique existante de manière à ce qu'elle permette à OLG de mieux répondre à ses besoins commerciaux en constante évolution de manière efficace et efficiente, tout en respectant les exigences de conformité. Cela devrait aider l'organisation à surmonter certains des défis auxquels elle est confrontée alors qu'elle continue notamment à améliorer sa stratégie en matière de jeu numérique.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG reconnaît les observations et les recommandations présentées dans ce rapport. Nous reconnaissons l'importance de l'équité, de l'ouverture et de la transparence de notre processus d'approvisionnement. Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG a lancé un examen du processus d'approvisionnement en juillet 2020 dans le but d'améliorer la gestion des contrats en clarifiant les responsabilités, en améliorant la documentation, en déterminant les gains d'efficacité du processus et en améliorant les stratégies d'atténuation des risques.

Plans d'action :

1. OLG examinera sa politique d'approvisionnement actuelle afin de continuer à apporter les ajustements nécessaires pour permettre une gestion de l'approvisionnement plus efficace, plus efficace et plus souple, à mesure que les activités et les exigences d'OLG continuent d'évoluer. En outre, l'organisme dialoguera avec Approvisionnement Ontario pour déterminer comment il peut optimiser sa stratégie d'approvisionnement afin de fonctionner plus rapidement et de réduire les formalités administratives pour les fournisseurs. Nous examinerons notre processus d'approvisionnement non concurrentiel pour nous assurer qu'il répond aux normes les plus élevées et qu'il continue d'être utilisé de manière appropriée par l'entremise d'une planification proactive de l'approvisionnement afin d'équilibrer la rapidité de la mise sur le marché et l'optimisation des ressources.
2. OLG examinera les systèmes de gestion des fournisseurs, les processus et les structures de soutien actuels afin de permettre et d'améliorer l'exécution des rôles de surveillance et de contrôle des contrats des fournisseurs.

3. OLG examinera la fonction d'approvisionnement avec Approvisionnement Ontario afin de déterminer la meilleure façon d'assurer la transparence, l'ouverture et la valeur pour l'organisation, tout en permettant à OLG de réussir dans un environnement de marché de plus en plus concurrentiel.

Dates d'achèvement ciblées :

1. Juin 2021
2. Décembre 2021
3. Juin 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances

12. Coûts immobiliers pour le bureau principal et le siège social

OLG n'avait pas effectué de diligence raisonnable périodique ni d'analyse du marché de l'immobilier commercial pour étayer sa décision de poursuivre l'exploitation de deux sites de bureau, le bureau principal et le siège social, à Toronto et à Sault Ste. Marie.

Aucune analyse périodique n'avait été effectuée pour déterminer si la répartition du personnel des services entre les deux villes optimise les coûts et les avantages pour les activités d'OLG.

OLG exerce ses fonctions d'entreprise à partir d'un bureau principal situé à Sault Ste. Marie (SSM) et d'un siège social à Toronto. SSM héberge également l'un des centres de données d'OLG et son centre d'appels. En plus de son siège social à Toronto, OLG exploite un centre de prix, un bureau d'enquête sur les prix, un deuxième centre de données et deux centres de distribution dans la région du Grand Toronto (RFT). Les coûts pour ces autres sites de la région du Grand Toronto sont distincts de ceux engagés au siège social de Toronto.

Coûts du loyer

OLG loue deux bureaux. Entre les exercices 2012 et 2020, OLG a payé un loyer total de 78,2 millions de dollars pour les deux bureaux. Veuillez consulter le tableau 35. Au cours de l'exercice 2020, OLG louait des bureaux d'une superficie de 148 375 pieds carrés à SSM et de 146 153 pieds carrés à Toronto. Les coûts du loyer des deux bureaux pour l'exercice 2020 s'élevaient à approximativement 29 \$ et 46 \$ le pied carré respectivement à SSM et à Toronto.

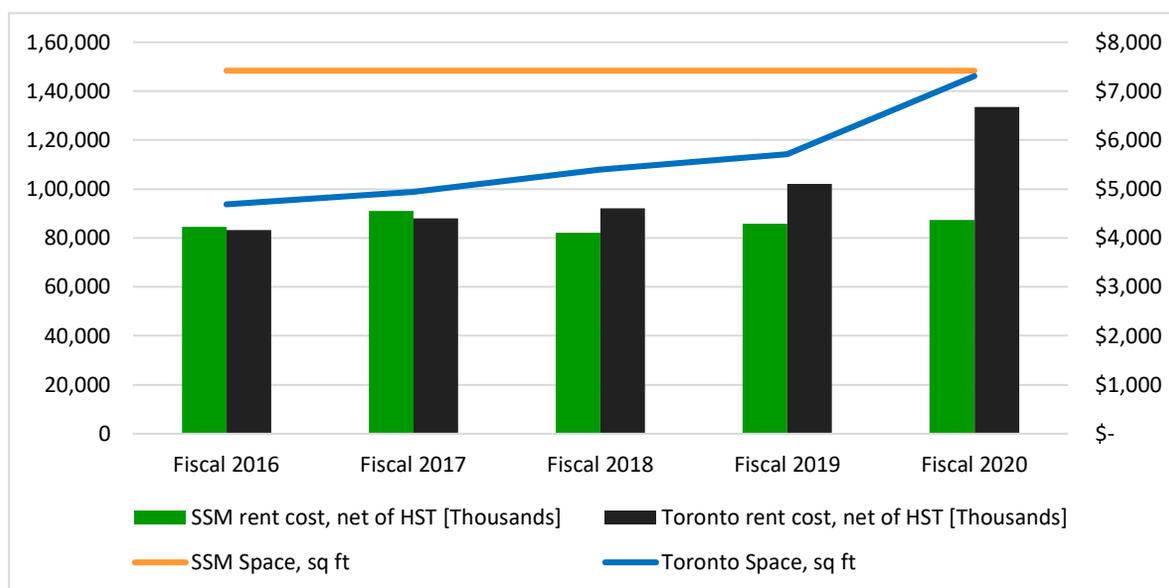
Tableau 35 : Coûts du loyer du bureau principal et du siège social d'OLG (en milliers de \$)

	EF2012	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total
Sault Ste. Marie	4 308	4 308	4 667	4 155	4 005	4 635	4 811	3 587	4 285	38 763
Toronto	3 195	3 320	3 901	3 793	4 209	4 419	4 762	5 195	6 656	39 449
Total	7 503	7 628	8 568	7 948	8 214	9 054	9 573	8 782	10 941	78 212

Tableau 36 : Coût du loyer/Superficie par employé – EF2020

Lieu	Coûts du loyer pour l'EF2020	Superficie en pi ² pendant l'EF2020	Nbre d'employés	Coût moyen par employé	Superficie en pi ² par employé
Sault Ste. Marie	4 285 000 \$	148 375	578	7 414 \$	257
Toronto	6 656 000 \$	146 153	512	13 000 \$	285

Figure 1 : Superficie en pieds carrés et coûts du loyer du bureau principal et du siège social d'OLG – EF2016 à 2020 (en milliers de \$)



Fonctions internes et commerciales

Les fonctions internes et commerciales d'OLG sont réparties entre les deux bureaux, et le personnel est affecté en conséquence. Les données fournies par OLG montrent que 578 (39 %) de ses employés se trouvent à SSM, tandis que 512 (35 %) se trouvent à Toronto. Le personnel des autres emplacements de la région du Grand Toronto représente les employés basés au centre de données, au bureau des prix, au point de vente des prix et aux installations de distribution. Veuillez consulter le tableau 37.

Bien qu'OLG ait effectué un examen de son inventaire de compétences au cours de l'élan initial vers la modernisation, il n'y a pas eu de tentatives ultérieures pour déterminer s'il serait avantageux de regrouper les fonctions en un seul endroit.

Tableau 37 : Personnel d'OLG/Fonction, EF2019-2020

Fonctions internes	Nbre d'employés à SSM	Nbre d'employés à Toronto	Nbre d'employés ailleurs dans la RGT
Bureau du chef de la direction		4	
Courses de chevaux		9	
Personnes et culture	17	50	1
Affaires internes	16	47	2
Audit et risque interne	12	15	
Stratégie et analyse d'entreprise	10	49	
Conception opérationnelle et expérience des clients	53	60	3
Finance interne	100	32	25
Technologie de l'information	147	75	98
Activités	205	94	220

Régie, Affaires juridiques et Conformité	18	77	28
Total	578	512	377
Répartition en %	39 %	35 %	26 %

Lors de la renégociation du bail du siège social de Toronto avant son expiration en 2019, OLG a effectué des évaluations limitées de quatre options en matière d'immobilier (y compris son emplacement actuel) dans la région immédiate de Toronto. L'objectif était d'évaluer la possibilité de conserver le siège social de l'entreprise à son emplacement actuel ou de le relocaliser au centre-ville de Toronto. Les autres options présentaient toutes des coûts plus élevés par pied carré par rapport au siège social actuel, plus d'autres coûts, notamment les rénovations et la configuration. Les solutions de rechange n'étaient pas appuyées par le ministère des Finances.

Les discussions avec OLG ont indiqué que, bien que d'autres options aient été évaluées pour soutenir un éventuel déménagement du siège social de l'entreprise au centre-ville de Toronto, le maintien de deux bureaux distincts à SSM et à Toronto résultait d'un mandat historique du gouvernement de distribuer les avantages économiques (notamment l'emploi et le soutien aux entreprises locales) à travers la province.

Observations :

1. La vérification a permis de constater qu'à l'exception de sa fonction de courses de chevaux, toutes les fonctions internes d'OLG sont séparées et exécutées à la fois au bureau principal et au siège social.
2. Nous avons également constaté qu'OLG n'avait pas effectué d'études et d'analyses périodiques du marché de l'immobilier commercial pour étayer sa décision et sa démarche concernant le maintien de l'exploitation du siège social et du bureau principal.

Recommandations :

1. OLG devrait s'assurer qu'une évaluation et une analyse périodiques du marché sont effectuées (par exemple, tous les 2 ou 3 ans) dans le cadre de sa diligence raisonnable pour appuyer et justifier les décisions clés en matière d'immobilier concernant la location d'espaces pour le siège social. Les résultats de l'analyse de marché devraient être fournis au conseil d'administration et au ministère des Finances pour qu'ils les prennent en considération.
2. OLG devrait s'assurer que les économies de coûts restent fondamentales pour son modèle de gestion et devrait évaluer les coûts et les avantages de la séparation des fonctions commerciales clés au sein du bureau principal et du siège social, en particulier avec l'adoption soudaine en 2020 de mesures accrues de travail à distance. OLG devrait également s'assurer que sa stratégie d'utilisation des espaces de bureaux est adaptable aux exigences de sécurité imposées par la pandémie de Covid-19.

Réponse de la direction/Plan d'action :

OLG reconnaît l'importance d'utiliser une stratégie en matière d'emplacement pour appuyer la croissance et la structure de l'organisation et soutenir les économies locales. OLG a des établissements dans le nord et le sud de l'Ontario depuis plus de 30 ans. Le bureau principal

d'OLG se situe à Sault Ste. Marie, tandis que son siège social est à Toronto. La stratégie en matière d'emplacement a été établie sur la base de la prise en compte de facteurs et de risques stratégiques, notamment le développement économique, la diversité des talents, la diversité géographique, les coûts de fonctionnement, la productivité, le moral, etc.

Plans d'action :

1. En réponse à la COVID-19 et aux mesures de travail à distance, OLG effectue actuellement un examen de son empreinte immobilière et vise une réduction de 25 à 50 % de l'espace, dans la mesure où les conventions de bail le permettent, afin de réaliser des économies de coûts. Un plan pour l'empreinte future de l'organisme sera présenté au conseil d'administration en juin 2021 pour correspondre à la fin de la pandémie.
2. Dans le cadre de ce travail, nous examinerons notre stratégie à deux emplacements afin de nous assurer qu'elle reste saine et rentable. Cela comprendra des affirmations à notre conseil d'administration et au ministère des Finances pour confirmer nos plans en ce qui concerne le maintien de notre stratégie à deux emplacements. En outre, nous réexaminerons la question sur une base annuelle afin de nous assurer que notre approche immobilière appuie nos objectifs commerciaux et économiques.

Date d'achèvement ciblée :

Juin 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances; vice-président principal, Personnes et culture

13. Présentation du profit net revenant à la Province

Entre les exercices 2013 et 2020, la présentation par OLG du profit net revenant à la Province (« PNRP ») comprenait les montants de la cotisation sur les gains et n'était pas toujours conforme aux exigences de la Loi.

La Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (la « Loi ») exige qu'OLG effectue des paiements prescrits à partir de ses recettes brutes, comme l'indique le *paragraphe 14(1) Paiements sur les recettes*. Cela inclut notamment les prix et les gains, les paiements définis par les règlements (que la société doit verser au Trésor), les frais de fonctionnement et les paiements à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO). En outre, le *paragraphe 14(3) Paiements sur les recettes nettes* stipule qu'après avoir effectué les paiements requis en vertu du *paragraphe 14(1)*, la société doit verser le montant restant au Trésor.

En vertu de la Loi, OLG est tenue de verser deux flux de paiements distincts au Trésor :

- Premièrement, sous la rubrique *Paiements sur les recettes de l'alinéa 14(1)(2)*, le *Règlement 199/00 Payments into the Consolidated Revenue Fund*, qui ordonne à OLG de verser au Trésor une cotisation de 20 % des recettes brutes tirées du jeu générées dans cinq casinos dans des complexes de villégiature particuliers (Caesars Windsor, Casino Rama, Casino Niagara, Fallsview Casino et Great Blue Heron) sur une base hebdomadaire, en fonction des recettes de la semaine précédente. Il s'agit d'une dépense pour OLG, connue sous le nom de « cotisation sur les gains » ou « taxe sur les gains ».
- Deuxièmement, en vertu du *paragraphe 14(3) Paiements sur les recettes nettes* OLG doit verser tous les montants restants au Trésor. Ce paiement représente le bénéfice net de la société, à savoir le PNRP.

Veuillez consulter le tableau 38, PNRP déclaré par OLG dans la note Autre information des états financiers annuels, et le tableau 39, Nouvelle présentation du PNRP conformément au *paragraphe 14(3)* de la Loi.

Tableau 38 : PNRP déclaré par OLG dans la note Autre information des états financiers annuels³

	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total
Bénéfice net	1 559	1 761	1 752	1 959	2 071	2 174	2 191	2 047	15 514
Plus : Cotisation/taxe sur les gains	257	245	247	272	290	313	280	256	2 160
PNRP	1 816	2 006	1 999	2 231	2 361	2 487	2 471	2 303	17 674

Tableau 39 : Nouvelle présentation du PNRP conformément au paragraphe 14(3) de la Loi

	EF2013	EF2014	EF2015	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020	Total
PNRP déclaré par OLG	1 816	2 006	1 999	2 231	2 361	2 487	2 471	2 303	17 674

³ Source – États financiers annuels d'OLG

PNRP retraité, correspond au bénéfice net	1 559	1 761	1 752	1 959	2 071	2 174	2 191	2 047	15 514
La différence est égale à la taxe sur les gains	257	245	247	272	290	313	280	256	2 160

L'argent qu'OLG verse annuellement à la province, sous forme de cotisations sur les gains et de PNRP, est utilisé pour financer les principaux programmes et priorités du gouvernement, par exemple les soins de santé et l'éducation, et pour offrir d'autres avantages à la population de l'Ontario. OLG a présenté ses cotisations financières dans ses rapports annuels. Par exemple, le président du conseil d'administration et le président et chef de la direction ont indiqué dans leurs messages clés respectifs que la société avait généré un PNRP de 2,47 milliards de dollars et de 2,3 milliards de dollars au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020 respectivement.

Observations :

1. En vertu de la Loi, le PNRP est le bénéfice net. Pour les besoins de la présentation, OLG a rajouté la cotisation sur les gains à son bénéfice net, qu'elle déclare comme PNRP total. La pratique consistant à rajouter la cotisation sur les gains au bénéfice net n'est pas conforme aux exigences de la Loi.

L'atteinte des objectifs relatifs au PNRP contribue à 25 % des versements de la rémunération basée sur le rendement d'OLG. Nous avons examiné l'impact de l'inclusion de la cotisation sur les gains dans le calcul du PNRP par rapport à l'utilisation du bénéfice net seul comme PNRP pour déterminer les paiements de la rémunération basée sur le rendement et nous avons noté qu'il n'était pas important.

Recommandation :

1. Pour s'assurer que le PNRP est présenté de façon équitable et qu'il est conforme aux exigences de la Loi, OLG devrait clairement indiquer les cotisations totales à la province comme étant une combinaison de la cotisation sur les gains et du bénéfice net.

Réponses de la direction/Plan d'action :

Plan d'action :

1. OLG collaborera avec le ministère des Finances et son conseil d'administration pour déterminer la pertinence de l'utilisation de la mesure non conforme aux PCGR du PNRP pour évaluer le rendement de la société. OLG envisagera de renommer la mesure du PNRP par « Cotisation nette à la province » (CNP) si le ministère des Finances juge que cette description est plus exacte.

Date d'achèvement ciblée :

Juin 2021

Responsabilité : Dirigeant principal, Finances

Annexes

Annexe A : Résumé des impacts de la Covid-19 sur ses activités fourni par OLG

OLG a fait face à d'importants défis opérationnels à la suite de la pandémie de COVID-19. Pendant ce temps, l'organisation a fait de la santé et de la sécurité des employés et des clients sa priorité absolue et a optimisé les flux de revenus en s'appuyant sur son segment de vente au détail de loteries et ses offres numériques.

Jeu en établissement

La pandémie de COVID-19 a eu un impact profond sur le jeu en établissement, en raison de la clôture de tous les casinos en Ontario le 16 mars 2020. Grâce à une planification active avec l'industrie, OLG était prête à reprendre l'exploitation des casinos en vertu du plan de déconfinement de la province, qui autorise un maximum de 50 clients et aucun jeu sur table. Le 28 septembre, 11 casinos Great Canadian ont rouvert leurs portes. Les 8 et 9 octobre, Caesars Windsor et 11 des 12 casinos Gateway ont rouvert leurs portes. Le 10 octobre, le casino à Woodbine a dû refermer ses portes, en raison des restrictions liées à la COVID à Toronto.

Ces fermetures ont considérablement retardé les rendements et un manque à gagner d'environ 4 milliards de dollars en recettes tirées du jeu et de 2,2 milliards de dollars en PNRP est prévu pour l'exercice 2021, par rapport aux projections du plan d'affaires annuel. Les projections pour les exercices 2022 à 2025 prévoient que les recettes et le PNRP retourneront en grande partie aux niveaux d'avant la COVID dans les 18 mois suivant le début de l'exercice 2022, mais il y aura un retard d'environ un an avant qu'OLG atteigne les recettes et le PNRP prévus avant la COVID. Cette prévision dépend d'une hypothèse clé, à savoir que l'économie générale reviendra à la normale.

OLG continue à fournir le soutien contractuel nécessaire aux fournisseurs de service de la façon suivante :

- En fournissant la composante de frais fixes du modèle de rémunération afin que les fournisseurs de services puissent sécuriser les actifs de jeu et immobiliers pendant la période de fermeture.
- En fournissant aux fournisseurs de services certaines dérogations pour réduire le fardeau des obligations contractuelles, en mettant l'accent uniquement sur les obligations requises pour leur permettre de se concentrer sur la gestion des ressources.
- En introduisant un modèle de rémunération intérimaire conçu pour permettre aux fournisseurs de services de gagner leur part proportionnelle de recettes équivalente à celle à laquelle ils avaient droit avant la COVID dans le modèle de rémunération original, les aidant ainsi à maintenir leur viabilité financière.

Loterie au détail et produits numériques (loterie, casino)

Le segment de vente au détail de la loterie a subi un impact négatif au début de la pandémie, mais il s'est rétabli depuis et reste résilient. Voici les événements clés :

- Les mesures de confinement ont entraîné la fermeture de 2 300 des 9 800 détaillants d'OLG, tandis que d'autres ont suspendu la vente et l'échange de billets. La plupart des détaillants ont depuis rouvert leurs portes.
- Le Centre des prix OLG a été fermé en mars : les demandes de prix ont été traitées sur rendez-vous dans la mesure du possible et la période d'expiration des prix a été prolongée de six mois. Le Centre des prix a depuis rouvert ses portes et OLG a reçu l'approbation réglementaire pour augmenter le seuil de réclamation des prix en personne de 10 000 \$ à 50 000 \$.
- Les paris Proline ont été fermés lorsque les sports de ligue majeure ont été suspendus. Les ventes de jeux instantanés et de jeux à tirage au sort ont d'abord ralenti, et la publicité a été suspendue. En juillet, les paris sportifs ont recommencé et la publicité a repris.
- Le Centre de soutien OLG a connu une augmentation de la demande en raison du passage au jeu numérique.

Les recettes des loteries devraient se situer entre 90 et 95 % des projections pour l'exercice 2021. Les nouveaux joueurs de loterie numérique continuent d'acheter en ligne, les abonnements à la loterie en ligne continuent de croître et 98 % des détaillants de loterie sont revenus. Le lancement de nouveaux produits a également contribué à renforcer les recettes.

La nouvelle plateforme de jeu en ligne d'OLG et le site OLG.ca entièrement remanié ont été lancés en octobre 2020. Il s'agissait d'une étape importante de notre stratégie numérique, et la croissance des recettes a été favorable et supérieure aux objectifs. La nouvelle offre numérique de l'organisation sera essentielle à la croissance future des recettes d'OLG.

Jeux de bienfaisance

Les établissements de jeux de bienfaisance fermés le 17 mars ont pu rouvrir à partir de juillet avec une limite de 50 clients. Neuf d'entre eux ont été fermés à nouveau en octobre en raison des restrictions liées à la COVID, et les quatre situés dans la Ville de Toronto restent fermés. Les recettes des jeux de bienfaisance pour les établissements rouverts ont été largement conformes aux prévisions de l'exercice 2021, car les clients des casinos traditionnels jouent dans les établissements de jeux de bienfaisance pendant que les casinos sont fermés.

Étant donné qu'OLG ne réalise aucun profit sur les jeux de bienfaisance et ne verse aucun paiement aux intervenants des jeux de bienfaisance lorsque les établissements sont fermés (pas de revenus, pas de partage des revenus), ce sont les organismes de bienfaisance, les exploitants et les municipalités qui sont les plus touchés par les fermetures.

Courses de chevaux

Toutes les courses en Ontario ont été suspendues en mars 2020. Une modification de l'accord de financement, approuvée par le ministre des Finances, a permis de rediriger les fonds des bourses vers les propriétaires pour les soins des chevaux pendant la suspension.

Les courses ont repris sans spectateurs au début juin, avec des paris en ligne seulement. Les hippodromes continuent d'éprouver des difficultés en raison des pertes de revenus.

Interne

La majorité des employés d'OLG travaillent à distance depuis la mi-mars. Nous avons prévu un retour progressif de la main-d'œuvre et nous avons mis en place des mesures de santé et de sécurité pour assurer la sécurité. Nous prévoyons que les modalités de travail flexibles se poursuivront et nous réexaminons nos besoins en matière d'immobilier interne.

La fermeture soudaine de nombreuses activités d'OLG en mars a eu un effet considérable sur les flux de trésorerie. L'Office ontarien de financement (OOF) a approuvé en mai un accord de prêt qui permet d'emprunter jusqu'à 300 millions de dollars, avec un accès à 200 millions de dollars supplémentaires, au besoin, et avec l'approbation du ministre des Finances. Au total, 60 millions de dollars ont été utilisés à ce jour, dont la majeure partie était nécessaire pour verser les paiements contractuels de l'exercice précédent.

OLG a réduit ses dépenses dans l'ensemble de l'organisation en appliquant immédiatement un gel de l'embauche et en arrêtant pratiquement toutes les dépenses discrétionnaires. L'organisation a réduit les dépenses de marketing et amélioré les approbations de la gouvernance des dépenses, tout en maintenant l'investissement dans les projets essentiels. L'organisation a intégré des objectifs agressifs de réduction des dépenses dans son budget pour l'exercice 2020, y compris les réductions prévues des effectifs. L'organisation réévalue également son cadre de rémunération.

Résumé

Cet impact de la Covid-19 était à jour au 13 novembre 2020. À l'avenir, OLG tirera parti de la période de reprise et cherchera activement de nouvelles occasions d'accroître les revenus de la province et de créer de la valeur dans le cadre de son mandat approuvé par la province.

	Budget pour l'EF2021	Prévisions pour l'EF2021	Budget pour l'EF2022*	Prévisions pour l'EF2023*
Produits	9,2 G\$	4,6 G\$	6,8 G\$	9,2 G\$
PNRP	2,4 G\$	200 M\$	1,3 G\$	2,5 G\$

**Notez que le budget pour l'exercice 2022 et les prévisions pour l'exercice 2023 ne sont que des estimations préliminaires en date de novembre 2020 et n'ont pas encore été approuvés.*

Annexe B : Contexte

En vertu du Code criminel canadien, un gouvernement provincial est autorisé à mener et à gérer les jeux de hasard dans sa province conformément aux lois qui y sont adoptées. En Ontario, les jeux de hasard sont menés et gérés conformément à la Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario et à la Loi sur la réglementation des jeux.

En mars 2012, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) a publié un rapport intitulé « Modernisation de la loterie et du jeu en Ontario – Examen stratégique des activités/Avis au gouvernement » (Plan de modernisation) et a souligné la nécessité d'un changement, son modèle d'affaires n'étant pas viable à long terme. Il affirme que « 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 ».

Le Plan de modernisation a été approuvé par le Conseil des ministres en février 2012. À la suite de sa publication en mars 2012, le ministre des Finances de l'époque a remis à OLG une lettre précisant ses attentes quant à la mise en œuvre du Plan de modernisation et exigeant qu'OLG travaille de concert avec le ministère des Finances dans ce processus. Le Plan de modernisation soulignait les gains prévus en matière de finances, d'investissement en capital et d'emplois pour l'industrie du jeu en Ontario.

En avril 2014, le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario (BVGO) a publié un rapport spécial, intitulé « Plan de modernisation de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario », qui soulignait que :

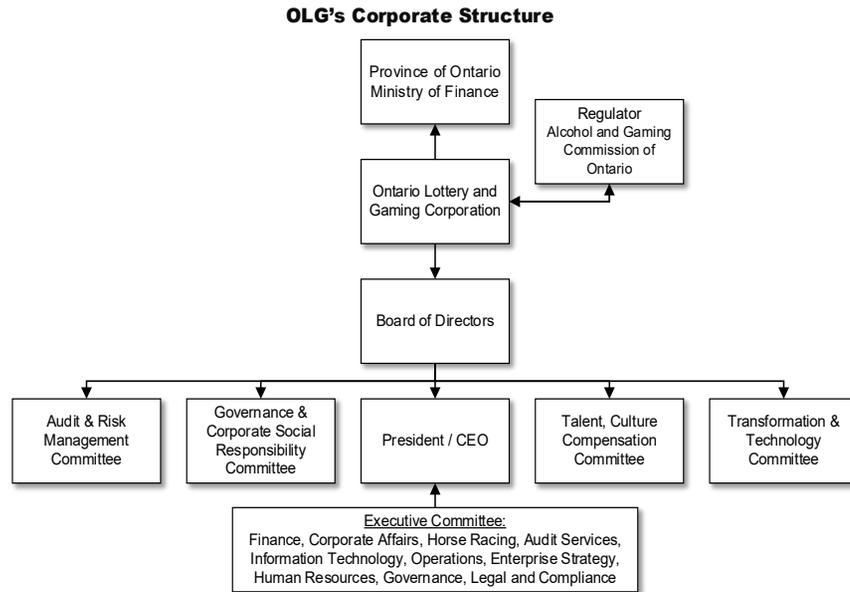
- L'échéancier du Plan de modernisation était trop ambitieux;
- Le Plan de modernisation dépendait et l'accord des intervenants municipaux qu'il prenait pour acquis, en particulier dans la région du Grand Toronto;
- Le calendrier des prévisions financières du Plan de modernisation était trop optimiste;
- Les processus d'approvisionnement avaient été équitables, ouverts et transparents;
- Les prévisions du Plan de modernisation en matière d'emploi et d'investissement du secteur privé ont été surestimées;
- L'annulation du Programme des salles de machines à sous dans les hippodromes a été prise en compte dans le Plan de modernisation, mais l'industrie des courses de chevaux ne s'y attendait pas. Certains intervenants ont été affectés de façon disproportionnée (Sarnia, Fort Erie et Windsor);
- La redevance municipale liée à l'accueil d'un établissement de jeu est cohérente d'une municipalité à l'autre;
- Avant la modernisation, la Province et OLG avaient pris des mesures pour prévenir et atténuer le jeu problématique.

Le BVGO a par la suite assuré le suivi de ce rapport spécial en 2016 et a constaté que les avantages complets de la modernisation d'OLG avaient été reportés à l'exercice 2021-2022. Le profit net revenant à la Province supplémentaire attribuable à la modernisation avait également été réduit à 889 millions de dollars à partir de 2021-2022, soit avec quatre ans de retard et seulement 70 % des avantages initialement prévus de 1,3 milliard de dollars par an à partir de l'exercice 2017-2018.

Le Comité de la vérification et de la responsabilisation a approuvé une vérification d'OLG dans le cadre du Plan de vérification 2019-2020 à l'échelle de la fonction publique. La vérification a eu lieu en deux phases. La première phase, qui visait à évaluer l'efficacité du cadre et des

mécanismes de gouvernance et de responsabilisation d'OLG, a été achevée en juin 2020. La deuxième phase (celle-ci) consistait à déterminer si OLG disposait de processus, de procédures et de pratiques adéquats pour fonctionner et remplir son mandat de manière efficace, économique et efficiente.

Annexe C : Structure organisationnelle d'OLG



Annexe D : Objectifs et portée de la mission

Objectifs

L'objectif de cette vérification consistait à déterminer si OLG disposait de processus, de procédures et de pratiques adéquats et efficaces pour fonctionner et réaliser son mandat, ainsi que les initiatives connexes du Plan de modernisation, de façon efficiente et économique.

Portée

La portée de cette phase de la vérification comprenait les éléments suivants :

- Approvisionnement en biens et en services (sauf les fournisseurs de services de TI et de jeu en établissement);
- Réalisation des avantages des initiatives de transformation du Plan de modernisation, des initiatives relatives à la stratégie numérique et des coûts associés (y compris les hypothèses et les considérations pour la planification);
- Conception et structure des redevances des fournisseurs de services de jeu en établissement;
- Gestion des coûts, y compris les installations gérées, louées et exploitées par OLG (p. ex. bureaux, centre de données et de prix, etc.);
- Initiatives du plan de transformation pour Caesars Windsor, y compris la centrale de génération d'électricité;
- Rentabilité des secteurs d'activité;
- Plans et initiatives de maximisation des revenus;
- Politiques et pratiques d'approvisionnement des fournisseurs de services de jeu en établissement (parties reportées de la première phase);
- Progrès des dépenses associées au Plan de modernisation d'OLG (reporté de la première phase).

Ce mandat couvrait les exercices financiers 2012 à 2020.

La portée excluait :

- La gouvernance des fournisseurs informatiques qui a été effectuée par le BVGO en décembre 2019;
- Le soutien financier requis pour soutenir l'industrie des courses de chevaux, effectué par le BVGO en décembre 2019.

Pour atteindre l'objectif de la mission, la DVIO a effectué diverses procédures, y compris, notamment, des discussions, des entrevues et des demandes de renseignements auprès du personnel clé d'OLG, la revue, l'examen et l'inspection des politiques, des procédures, des pratiques, des rapports et d'autres documents d'appui clés, des visites, des examens et des analyses des processus clés dans la mesure jugée nécessaire.

Annexe E : Catégories d'évaluation du risque de vérification

1 Risque très peu élevé/ Bonnes mesures de contrôle	2 Risque peu élevé/ Mesures de contrôle satisfaisantes	3 Risque moyen/ Amélioration des mesures de contrôle requise	4 Risque élevé Amélioration importante des mesures de contrôle requises	5 Risque très élevé/ Mesures de contrôle insatisfaisantes
<ul style="list-style-type: none"> Les risques sont abordés par des systèmes de contrôle internes. Les risques associés aux défaillances potentielles des mesures de contrôle ne sont pas importants. Les mesures de contrôle internes (conception et efficacité opérationnelle) sont optimisées et en constante amélioration. Critères d'évaluation supplémentaires (au besoin). <p>Le risque (probabilité/impact) pour l'organisation est très peu élevé</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les risques sont principalement abordés par des systèmes de contrôle internes. Les risques associés aux défaillances potentielles des mesures de contrôle existent, mais ne sont pas importants. Les mesures de contrôle internes (conception et efficacité opérationnelle) sont bien gérées et leur efficacité est surveillée. Critères d'évaluation supplémentaires (au besoin). <p>Le risque (probabilité/impact) pour l'organisation est peu élevé</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les risques ne sont pas toujours abordés par des systèmes de contrôle internes qui ont besoin d'améliorations. Les risques associés aux défaillances potentielles des mesures de contrôle existent et peuvent être importants. Les mesures de contrôle internes (conception et efficacité opérationnelle) sont mises en œuvre de façon uniforme, mais leur efficacité n'est pas surveillée. Critères d'évaluation supplémentaires (au besoin). <p>Le risque (probabilité/impact) pour l'organisation est moyen</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les risques ne sont pas abordés de façon adéquate par des systèmes de contrôle internes, qui ont besoin d'améliorations importantes. Les risques associés aux défaillances potentielles des mesures de contrôle sont importants. Les mesures de contrôle internes (conception et efficacité opérationnelle) ne sont pas mises en œuvre de manière uniforme. Critères d'évaluation supplémentaires (au besoin). <p>Le risque (probabilité/impact) pour l'organisation est élevé</p>	<ul style="list-style-type: none"> En raison de l'absence de pratiques efficaces de gestion des risques, la direction n'est pas en mesure de reconnaître, de surveiller ou de contrôler les risques ou les expositions importants. Les risques associés aux défaillances potentielles des mesures de contrôle sont très importants. Les mesures de contrôle internes (conception et efficacité opérationnelle) ne sont pas formalisées et sont effectuées de façon ad hoc et réactive. Critères d'évaluation supplémentaires (au besoin). <p>Le risque (probabilité/impact) pour l'organisation est très élevé</p>

Annexe F : Liste des observations, des recommandations et des évaluations du risque produites par la vérification

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
<p>Plan de modernisation</p>	<p>Le Plan n'était pas appuyé par une analyse de rentabilisation intégrée qui sous-tend et soutient l'élaboration, l'exécution et le suivi de sa stratégie de modernisation et de transformation.</p>	<p style="text-align: center;">3 Risque moyen Amélioration des mesures de contrôle requise</p>	<p>OLG devrait élaborer des analyses de rentabilisation solides et complètes, intégrant des analyses appropriées (p. ex., analyse coûts-avantages, évaluation des risques, valeurs de référence pour l'optimisation des ressources, échéanciers, mesure du rendement, etc.) et des hypothèses objectives pour soutenir tous les programmes et projets futurs.</p>	<p>OLG accepte d'élargir la portée de l'élaboration de l'analyse de rentabilisation afin d'inclure des évaluations et des mesures d'atténuation des risques améliorées, dans le but d'appuyer l'exécution et la mise en œuvre globales d'initiatives importantes et stratégiques à l'avenir. Une évaluation des risques sera présentée au conseil d'administration lorsque la totalité des approvisionnements et des initiatives politiques principaux auront été soumis à des fins d'approbation. Cette évaluation des risques signalera les avantages et les plans d'atténuation et fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour trimestrielle dans le cadre des discussions régulières sur les risques d'entreprise d'OLG. OLG veillera également à documenter clairement les scénarios dans lesquels les demandes des intervenants ne concordent pas avec l'orientation stratégique de l'entreprise.</p> <p>Afin de renforcer l'analyse des risques, OLG continuera de développer ses capacités de gestion des risques en faisant appel à l'expertise de tierces parties en matière de gestion des risques, le cas échéant, pour faciliter et documenter la discussion et l'analyse des risques lors de l'élaboration des analyses de rentabilisation, et en intégrant les concepts de gestion des risques à la formation de ses</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				<p>gestionnaires. Les plans de gestion de projet continueront à avoir des jalons et des échéanciers bien définis. C'était la pratique précédente de l'entreprise. Un tableau de bord d'entreprise contenant des indicateurs de rendement clés et des mesures permettant de soutenir la supervision de tous les projets sera achevé sous peu. Ce document exhaustif sera utilisé par l'équipe de direction et le conseil d'administration pour surveiller le rendement de l'entreprise et encourager la discussion sur les risques et les plans d'atténuation pour traiter toute initiative en retard ou confrontée à des difficultés de mise en œuvre.</p> <p>Dates d'achèvement ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avril 2021 • Janvier 2021 <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie et Risque et audit; directeur général de l'information (conception opérationnelle)</p>
	<p>La réalisation de certains des avantages proposés dans le Plan de modernisation (« le Plan ») d'OLG a continué d'être retardée, huit ans après son approbation et son lancement. Les</p>	<p>4 Risque élevé Amélioration importante</p>	<p>OLG devrait améliorer et renforcer ses mécanismes et ses cadres de gestion de programme (dans les domaines clés du jeu en établissement, de la loterie, du jeu numérique, des gains d'efficacité, des investissements en capital et des nouveaux ETP) afin de</p>	<p>OLG communiquera l'information sur le rendement des activités avec plus de transparence. Compte tenu du stade actuel de la modernisation, ces renseignements seront présentés sous forme agrégée dans le rapport annuel de l'organisme. Un document plus détaillé qui présente le rendement de chaque regroupement sera fourni annuellement au conseil d'administration. OLG prévoit divulguer</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	<p>avantages financiers et économiques prévus sont inférieurs aux niveaux initialement proposés. En outre, certaines projections et hypothèses (financières, par exemple) semblaient optimistes et certains des avantages proposés n'étaient pas suivis, mesurés et contrôlés.</p>	<p>des mesures de contrôle requise</p>	<p>recenser, de suivre et de mesurer les réalisations des avantages proposés dans le cadre du Plan de modernisation, afin de promouvoir la transparence et la responsabilité en vue d'optimiser les valeurs et avantages financiers et économiques de manière efficace et efficiente.</p>	<p>les résultats de sa surveillance et de ses déclarations par l'établissement de ses IRC annuels et par la publication de son plan d'affaires annuel.</p> <p>Dans le cadre de ses efforts de création d'un tableau de bord complet de l'entreprise qui surveille le rendement des secteurs d'activité, OLG communiquera ce tableau de bord à son conseil d'administration sur une base trimestrielle afin de s'assurer que les avantages économiques de la modernisation sont clairs. Dans le cadre de son tableau de bord, OLG intégrera une mesure qui rendra compte de la création d'emplois, y compris notamment les augmentations et les réductions nettes d'ETP, les améliorations de l'efficacité et les investissements en capital. Il y aura une mesure pour évaluer le nombre d'ETP du fournisseur de services et d'OLG.</p> <p>À l'avenir, l'entreprise établira également des indicateurs de rendement clés clairs pour mesurer son rendement. OLG en est à sa deuxième année de répercussion en cascade des IRC dans toute l'entreprise à des fins de rendement et continuera de peaufiner ce travail pour s'assurer que ses IRC sont clairs et mesurables. Les IRC seront communiqués annuellement au conseil d'administration et à l'actionnaire.</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				<p>En ce qui concerne la communication des leçons apprises, à compter du lancement du projet de plateforme numérique, OLG effectuera une analyse rétrospective du lancement du projet pour documenter ces leçons. Bien que les discussions sur les leçons apprises soient monnaie courante à OLG, la documentation formelle de ces discussions sera améliorée.</p> <p>Avec l'arrivée du nouveau directeur général, des discussions avec les principaux intervenants sont en cours sur une série de fronts afin d'informer notre processus de planification stratégique pour l'avenir.</p> <p>Dates d'achèvement ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Janvier 2021 • Avril 2021 • Décembre 2020 • Avril 2021 • Novembre 2020 (futur) <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie et Risque et audit; chef de la direction (intervenants)</p>
	[Texte expurgé], il est possible qu'OLG n'obtienne pas certaines parties des avantages financiers prévus par le	4 Risque élevé	OLG devrait adopter un cadre de gestion des risques plus global et proactif, avec des méthodologies permettant de recenser, d'évaluer, d'atténuer et de minimiser les risques qui	En ce qui concerne les demandes futures d'allègement du seuil, OLG continuera de limiter l'allègement en fonction de la situation commerciale du moment et exigera des fournisseurs une analyse de rentabilisation approfondie pour s'assurer que l'allègement ne

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	<p>Plan de modernisation. [Texte expurgé].</p>	<p>Amélioration importante des mesures de contrôle requise</p>	<p>continueront d'avoir des impacts négatifs sur les recettes et le PNRP. Cela devrait inclure la coordination des activités de gestion des risques avec les fournisseurs de services et d'autres intervenants clés à travers les regroupements de zones de jeu, afin de s'assurer que les événements à risque (contractuels et non contractuels) [texte expurgé] sont correctement pris en compte et constamment mesurés dans le cadre du processus de gestion des risques plus large.</p> <p>[Texte expurgé].</p>	<p>compromet pas la viabilité des recettes pour la province à moyen et à long terme. Lorsqu'une analyse de rentabilisation pour un allègement de seuil est présentée au conseil d'administration, une évaluation complète des risques et une stratégie d'atténuation seront présentées afin d'assurer le caractère adéquat de la documentation et de la discussion. Une fois l'aide accordée, l'équipe chargée des risques et de la vérification, en collaboration avec ses collègues de la Division des opérations, surveillera les répercussions afin de déterminer si les avantages escomptés de l'allègement ont été réalisés.</p> <p>Une vérification des impacts sera effectuée par le service de vérification interne d'OLG 12 à 24 mois après l'octroi de l'allègement afin de déterminer si les impacts souhaités sur le rendement des fournisseurs de services ont été atteints et, dans le cas contraire, quelles mesures supplémentaires sont nécessaires pour l'améliorer.</p> <p>OLG examinera ses modèles d'analyse de rentabilisation pour toutes les modifications de contrat afin de s'assurer que les sections obligatoires suivantes sont incluses dans l'analyse de rentabilisation avant l'approbation des recommandations : une évaluation approfondie des risques, une analyse coûts-avantages, des compromis et des échanges; et une justification des recommandations finales.</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				<p>OLG mettra en place une analyse rétrospective officielle du projet, dans laquelle les leçons tirées d'un projet à grande échelle sont documentées et finalement incorporées dans des initiatives futures. Ce processus sera coordonné par le groupe de gestion des risques opérationnels, avec l'appui des responsables de la gestion des projets et des chargés de projet. Les rapports de ce processus seront soumis pour examen au comité de risque, de conformité et de vérification.</p> <p>Dates d'achèvement ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décembre 2020 • Septembre 2021 • Avril 2021 • Avril 2021 <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie et Risque et audit; directeur général de l'information (conception opérationnelle)</p>
	<p>Afin de mettre en œuvre en temps opportun la décision politique du gouvernement de conserver les machines à sous dans les hippodromes à (Ajax Downs), OLG et le fournisseur de services</p>	<p>4 Risque élevé Amélioration importante des mesures de contrôle requis</p>	<p>OLG devrait effectuer une analyse rétrospective des coûts-avantages, ainsi qu'évaluer et déterminer les implications financières des conditions de l'entente sur la zone de jeu d'Ajax. Cet exercice aidera OLG à reconnaître et à atténuer d'autres risques, en</p>	<p>OLG documentera spécifiquement les coûts et les avantages réalisés et prévus pour l'entente sur la zone de jeux d'Ajax dans le cadre de son processus de plan d'affaires annuel et utilisera les résultats pour établir des profils de gestion des risques pour d'autres regroupements de zones de jeu en établissement. En outre, les coûts et les avantages seront inclus, à court terme, dans le cadre du suivi des avantages de</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	<p>ont dû exécuter l'entente sur la zone de jeu d'Ajax dans des délais serrés. L'entente résultante n'était étayée par aucune analyse coûts-avantages permettant de déterminer les implications en termes de rapport qualité/prix et d'évaluer correctement la valeur commerciale afin d'éclairer le processus de prise de décision et de négociation du contrat.</p>		<p>plus de s'assurer que les valeurs commerciales de l'entente sont comprises afin que les avantages (financiers et économiques) puissent être mesurés de façon efficace. OLG devrait également améliorer ses processus de gestion des risques de manière à permettre à l'organisation d'optimiser les avantages de la modernisation dans le cadre des ententes.</p>	<p>la modernisation. Comme indiqué ci-dessus, les résultats de cet emplacement feront éventuellement partie des activités de base d'OLG.</p> <p>Date d'achèvement ciblée : Septembre 2021</p> <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Finances</p>
	<p>Le processus d'évaluation des soumissions et les critères utilisés par OLG pour sélectionner les fournisseurs de services de jeu en établissement à l'avenir pourraient être améliorés afin de mieux soutenir leurs objectifs établis en matière d'optimisation des ressources. Les analyses et le cadre décisionnel ont dû être renforcés pour être plus</p>	<p>4 Risque élevé Amélioration importante des mesures de contrôle requise</p>	<p>Pour les futurs processus de demandes de propositions et d'approvisionnement, OLG devrait améliorer ses mécanismes et sa démarche actuels en incorporant une stratégie de gestion des risques plus complète qui tient compte d'un plus grand nombre de facteurs analysés, y compris, notamment, la taille du marché, la capacité, les possibilités et autres éléments potentiels. Ainsi, il sera plus facile de s'assurer que les projections sont fondées sur les réalités des marchés.</p>	<p>Dans le cadre des processus d'approvisionnement futurs (p. ex., Windsor), OLG continuera de perfectionner sa démarche de dimensionnement du marché et d'évaluation des possibilités en combinant ses propres recherches internes et des analyses de marché ou des supports de tiers, au besoin. Au fur et à mesure que l'organisme avance dans la modernisation du casino de Windsor, il veillera à ce qu'une analyse de rentabilisation complète, accompagnée d'une analyse des risques et d'un plan d'atténuation, soit incluse dans les documents présentés au conseil d'administration à des fins de discussion. Les risques associés au projet seront surveillés dans le cadre des rapports trimestriels sur les</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	<p>efficaces en matière d'information, de soutien et d'atténuation des risques clés qui ont eu un impact sur les regroupements de zones de jeu de casino.</p>		<p>OLG devrait également appliquer des méthodologies plus uniformes pour mieux harmoniser les échéanciers relatifs aux conditions d'évaluation des soumissions utilisées pour déterminer les notes finales des propositions et mettre en œuvre un processus plus robuste et intégré pour effectuer des analyses de sensibilité. Celles-ci permettront de mieux recenser, comprendre et intégrer les impacts potentiels des principales hypothèses sous-jacentes qui soutiennent les projections et les objectifs financiers et non financiers. Elle devrait également utiliser les résultats pour orienter de manière appropriée les stratégies d'atténuation des risques et assurer un partage ou un transfert des risques plus raisonnable avec les fournisseurs de service.</p>	<p>risques d'entreprise de l'organisme, et tout risque important sera présenté dans le cadre du document trimestriel d'évaluation des risques soumis au ministère des Finances et au Secrétariat du Conseil du Trésor à des fins d'examen.</p> <p>OLG continuera d'évaluer chaque processus d'approvisionnement et les critères d'évaluation afin d'optimiser les ressources pour la province. Un tel exemple, et comme le recommande le SCT, consistera à évaluer et à aligner les horizons temporels d'un accord contractuel et des critères évalués.</p> <p>OLG convient que l'impact de l'analyse de sensibilité et de scénario sous-jacente peut être structuré et utilisé plus efficacement pour informer les futures stratégies d'atténuation des risques. OLG continuera de renforcer ses capacités de gestion des risques en normalisant, dans la mesure du possible, une série d'analyses de sensibilité et de scénarios prédéterminées et en faisant appel à l'expertise d'une tierce partie en matière de gestion des risques pour faciliter et documenter les domaines de risque lors de la transition de l'approvisionnement à l'exploitation. Cela permettra de s'assurer que la répartition des risques entre le fournisseur de services et OLG est appropriée et de documenter annuellement les risques perçus liés aux activités du fournisseur de services dans le cadre de son</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				<p>rapport sur les risques d'entreprise présenté au conseil d'administration.</p> <p>OLG prévoit de poursuivre et d'accroître ses efforts pour surveiller la santé financière de ses fournisseurs de services pendant la durée de l'entente et fera rapport annuellement au conseil d'administration du TRI et de toute préoccupation importante. Cela permettra à OLG d'être plus proactive dans le recensement des problèmes financiers potentiels qui pourraient affecter le rendement futur.</p> <p>En ce qui concerne la documentation, OLG intégrera un tableau présentant les compromis entre les risques et l'optimisation des ressources dans les exigences des futures soumissions, afin de rendre les propositions plus transparentes et d'en faciliter l'évaluation. En outre, pour tout autre approvisionnement lié aux regroupements de jeu en établissement, le service des approvisionnements et des risques veillera à ce que l'accent soit mis sur les points suivants : (i) documenter les raisons de la sélection des critères évalués (ii) définir la mesure des objectifs d'optimisation des ressources et (iii) s'assurer que l'approvisionnement s'inscrit dans un cadre solide de gestion des risques. Cela permettra à OLG d'assurer une transition plus efficace du fournisseur de services de l'approvisionnement à l'exploitation.</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				Dates d'achèvement ciblées : <ul style="list-style-type: none"> • Janvier 2021 • Décembre 2020 • Avril 2021 • Décembre 2020 • Décembre 2020 Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie, Risque et audit
	[Texte expurgé].	3 Risque moyen Amélioration des mesures de contrôle requis	OLG devrait explorer avec les fournisseurs de services les possibilités de définir spécifiquement l'approche d'évaluation de la JVM d'une manière alignée sur celle de la vente initiale. [Texte expurgé].	[Texte expurgé]. Dans les ententes qu'elle n'a pas encore conclues, OLG tiendra dûment compte des avantages qu'elle pourrait tirer d'une description plus détaillée de la juste valeur marchande. Date d'achèvement ciblée : Décembre 2020 Responsabilité : Vice-président principal, Affaires juridiques
	Les avantages financiers proposés des initiatives de modernisation des jeux de bienfaisance n'ont pas été complètement atteints. Dix ans après le lancement du programme, l'un des objectifs clés (la croissance annuelle des	4 Risque élevé Amélioration importante des mesures de contrôle requis	OLG devrait prendre les mesures appropriées pour minimiser ses pertes financières actuelles et futures et mettre à jour sa stratégie en fonction des réalités du marché des jeux de bienfaisance afin de maximiser les avantages que ses intervenants et elle pourront en tirer.	OLG entreprendra une étude de marché complète sur une base annuelle afin de déterminer les possibilités de croissance du marché post-pandémie par rapport à notre stratégie provinciale plus large en matière de jeux. OLG continuera de surveiller le rendement des centres en lançant de nouveaux jeux sur le marché sur une base mensuelle, trimestrielle et annuelle afin d'évaluer les changements du marché et, par conséquent, les possibilités de

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	<p>recettes jusqu'à 400 millions de dollars) n'a atteint que 50 % de sa cible. De l'exercice 2013 à l'exercice 2020, OLG a subi des pertes financières cumulatives de 182 millions de dollars dans ce secteur d'activité. Les pertes financières devraient également se maintenir entre 24 et 28 millions de dollars par exercice entre 2021 et 2024.</p>			<p>croissance ou d'optimisation de la demande prévue.</p> <p>Il faut également noter que les paiements pour les jeux de bienfaisance sont comptabilisés comme une dépense pour OLG, ce qui signifie que les paiements aux organismes de bienfaisance pourraient continuer à représenter une perte pour l'organisme. OLG travaillera avec le contrôleur provincial et le ministère des Finances pour déterminer si des changements peuvent et doivent être apportés pour relever ce défi, notamment en permettant à OLG de fournir des paiements de transfert par l'entremise de sa loi.</p> <p>OLG continuera d'exercer des restrictions budgétaires et examinera la structure organisationnelle de son secteur des jeux de bienfaisance afin de réduire les coûts de fonctionnement internes.</p> <p>Dans le cadre de la reprise après la pandémie, OLG réévaluera le modèle de partage des revenus en vertu des ententes d'exploitation et recensera les possibilités d'améliorer les avantages financiers pour tous les intervenants, en consultation avec notre actionnaire, en notant qu'elle ne peut pas modifier les ententes d'exploitation seule, sans l'approbation du fournisseur de services.</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				<p>Au cours de la nouvelle année, une évaluation des risques liés aux jeux de bienfaisance sera réalisée afin de recenser, d'évaluer et de classer par ordre de priorité les risques qui pourraient menacer la réalisation des objectifs des jeux de bienfaisance chez tous les fournisseurs de services. Les risques seront surveillés afin de déceler les changements et les ajustements nécessaires apportés aux stratégies et aux mesures d'atténuation.</p> <p>Dates d'achèvement ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décembre 2020 • Juin 2021 • Mars 2021 • Septembre 2021 • Février 2021 <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Exploitation; dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Affaires juridiques, Risque et audit</p>
	<p>Les actifs du casino Great Blue Heron ont été vendus pour 5 millions de dollars de moins que leur valeur marchande estimée en raison d'une erreur dans le rapport d'évaluation indépendant qui n'a pas été décelée à temps par OLG.</p>	<p style="text-align: center;">3 Risque moyen Amélioration des mesures de contrôle requis</p>	<p>Afin d'assurer la réception et l'obtention en tout temps de tous les avantages et toutes les valeurs, OLG devrait mettre en place un processus d'examen plus efficace de tous les rapports produits par des tiers et à l'interne afin de détecter les erreurs et les omissions en temps opportun.</p>	<p>OLG exercera une diligence raisonnable sur tous les rapports générés par des tiers ou à l'interne afin de détecter les erreurs et les omissions en temps utile.</p> <p>OLG veillera à ce que les décisions, les affirmations et les hypothèses qui ont une incidence sur les résultats stratégiques soient étayées par une analyse appropriée et objective.</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				Date d'achèvement ciblée : Décembre 2020
Rendement financier du casino Caesars Windsor	[Texte expurgé].	<p style="text-align: center;">4 Risque élevé Amélioration importante des mesures de contrôle requise</p>	<p>Afin d'atténuer les pertes futures et de veiller à ce que les avantages financiers et économiques à long terme soient maximisés, OLG devrait s'assurer que les décisions futures concernant les investissements en capital et l'expansion sont fondées sur des estimations raisonnables et prudentes et sur des évaluations solides des risques. Elle devrait également entreprendre un examen détaillé des coûts de fonctionnement du casino Caesars Windsor et prendre des mesures pour réduire ou éliminer les pertes; [texte expurgé].</p>	<p>Responsabilité : Dirigeant principal, Finances</p> <p>Pour répondre à la nécessité de mieux prévoir les défis commerciaux potentiels (p. ex., les ralentissements économiques, entre autres facteurs), OLG a pris des mesures pour améliorer ses capacités de gestion des risques et a établi un programme de gestion des risques spécialisé qui travaille de manière proactive avec l'entreprise sur des stratégies d'atténuation des risques.</p> <p>Lorsqu'OLG examinera la possibilité de privatiser Caesars Windsor, elle tiendra compte de toutes les recommandations et de tous les critères, notamment : l'utilisation d'estimations étayées par des évaluations des risques, un examen des coûts de fonctionnement dans le but de réduire les pertes, et une analyse sur l'optimisation de l'actif.</p> <p>Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG aidera la direction à prendre des décisions concernant les investissements en capital et les expansions avant que le conseil d'administration n'ait donné son approbation. Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG soutiendra les efforts de la direction pour examiner, évaluer, atténuer et documenter les</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
				<p>risques liés aux décisions en matière d'investissement en capital et d'expansion, remettra en question les hypothèses de la direction et s'assurera que les décisions tiennent compte de l'appétit pour le risque approuvé par le conseil d'administration. Le service d'Audit et de gestion des risques d'OLG examinera également tous les approvisionnements importants, y compris ceux de Caesars Windsor, afin de s'assurer que les risques et les mesures d'atténuation sont reconnus avant de demander l'approbation du conseil d'administration.</p> <p>Dates d'achèvement ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2020 (en vigueur immédiatement) • Janvier 2021 • Avril 2021 <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie, Risque et audit</p>
<p>Investissement dans le Windsor Energy Centre</p>	<p>L'investissement de 82 millions de dollars d'OLG dans la centrale de production d'électricité et d'énergie thermique n'a pas apporté les avantages ou la valeur escomptés à l'organisation, et plus particulièrement au</p>	<p>4 Risque élevé Amélioration importante des mesures de contrôle requise</p>	<p>OLG devrait s'assurer que les décisions de financer les futurs investissements en capital et les expansions (p. ex., Casino Windsor et WEC) sont fondées sur des analyses de rentabilisation solides et défendables, soutenues par des estimations commerciales réalisables et un cadre de</p>	<p>OLG continuera de se concentrer sur les initiatives stratégiques dans le cadre de son mandat général, en veillant à l'optimisation des ressources grâce à l'élaboration et à l'approbation d'analyses de rentabilisation conformes à l'orientation stratégique.</p> <p>Une équipe multidisciplinaire comprenant les services d'Audit et de gestion des risques, d'Affaires juridiques et de Finances sera</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	casino Caesars Windsor. Ce type d'investissement n'est pas inclus non plus dans le mandat d'OLG.		gestion des risques solide. Des mécanismes appropriés de gouvernance et de surveillance des projets devraient également être établis. OLG devrait également effectuer un examen des coûts de fonctionnement du casino Caesars Windsor et prendre les mesures nécessaires pour les minimiser par rapport aux pertes financières futures.	<p>retenue pour examiner toutes les propositions de financement de grands projets d'immobilisations afin de s'assurer que les risques ont été pris en compte et que des mesures d'atténuation sont en place (p. ex., pour faire face aux impacts potentiels si les fonds ne sont pas utilisés efficacement) avant l'approbation du conseil d'administration.</p> <p>Date d'achèvement ciblée : Juin 2021</p> <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Finances; vice-présidents principaux, Stratégie, Risque et audit, et Affaires juridiques</p>
Approvisionnement en biens et en services	Onze pour cent (168,5 millions de dollars) des contrats d'approvisionnement en biens et services (non informatiques) d'OLG entre l'exercice 2012 et l'exercice 2020 ont été attribués selon des méthodes d'approvisionnement non concurrentielles. Il est donc possible qu'OLG ne maximise pas son potentiel d'optimisation des ressources en matière d'approvisionnement en biens et en services.	3 Risque moyen Amélioration des mesures de contrôle requis	<p>Pour optimiser au mieux les ressources provenant de l'approvisionnement en biens et en services, OLG devrait :</p> <p>Veiller à ce que ses pratiques d'approvisionnement soient conformes aux principes fondamentaux d'ouverture, d'équité et de transparence. Veiller à ce qu'un délai suffisant soit prévu pour les activités de planification des approvisionnements afin de réduire les montants consacrés aux transactions d'approvisionnement non concurrentielles.</p>	<p>OLG examinera sa politique d'approvisionnement actuelle afin de continuer à apporter les ajustements nécessaires pour permettre une gestion de l'approvisionnement plus efficiente, plus efficace et plus souple, à mesure que les activités et les exigences d'OLG continuent d'évoluer. En outre, l'organisme dialoguera avec Approvisionnement Ontario pour déterminer comment il peut optimiser sa stratégie d'approvisionnement afin de fonctionner plus rapidement et de réduire les formalités administratives pour les fournisseurs. Nous examinerons notre processus d'approvisionnement non concurrentiel pour nous assurer qu'il répond aux normes les plus élevées et qu'il continue d'être utilisé de manière appropriée par l'entremise d'une planification proactive de l'approvisionnement</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
			<p>Par l'intermédiaire de sa fonction de GCA, établir un processus formel et intégré (y compris les outils appropriés, les tableaux de bord, les indicateurs de rendement clés, les modèles, la formation, etc.) à travers l'organisation pour permettre et soutenir les UE dans l'exercice de leurs rôles de surveillance et de contrôle des contrats des fournisseurs. Cela sera également utile aux fonctions d'assurance de la qualité et d'amélioration continue de la GCA.</p> <p>Engager le ministère et explorer les possibilités de réévaluer la politique existante de manière à ce qu'elle permette à OLG de mieux répondre à ses besoins commerciaux en constante évolution.</p>	<p>afin d'équilibrer la rapidité de la mise sur le marché et l'optimisation des ressources.</p> <p>OLG examinera les systèmes de gestion des fournisseurs, les processus et les structures de soutien actuels afin de permettre et d'améliorer l'exécution des rôles de surveillance et de contrôle des contrats des fournisseurs. Nous examinerons également la fonction d'approvisionnement avec Approvisionnement Ontario afin de déterminer la meilleure façon d'assurer la transparence, l'ouverture et la valeur pour l'organisation, tout en permettant à OLG de réussir dans un environnement de marché de plus en plus concurrentiel.</p> <p>Dates d'achèvement ciblées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juin 2021 • Décembre 2021 • Juin 2021 <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Finances</p>
<p>Coûts immobiliers pour le bureau principal et le siège social</p>	<p>OLG n'avait pas effectué de diligence raisonnable périodique ni d'analyse du marché de l'immobilier commercial pour étayer sa décision de poursuivre l'exploitation de deux sites de</p>	<p>3 Risque moyen Amélioration des mesures de contrôle requise</p>	<p>OLG devrait s'assurer qu'une évaluation et une analyse périodiques du marché sont effectuées (par exemple, tous les 2 ou 3 ans) dans le cadre de sa diligence raisonnable pour appuyer et justifier les décisions clés en matière d'immobilier concernant la location</p>	<p>En réponse à la COVID-19 et aux mesures de travail à distance, OLG effectue actuellement un examen de son empreinte immobilière et vise une réduction de 25 à 50 % de l'espace, dans la mesure où les conventions de bail le permettent, afin de réaliser des économies de coûts. Un plan pour l'empreinte future de l'organisme sera présenté au conseil</p>

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	bureau, le bureau principal et le siège social, à Toronto et à Sault Ste. Marie.		<p>d'espaces pour le siège social. Les résultats de l'analyse de marché devraient être fournis au conseil d'administration et au ministère des Finances pour qu'ils les prennent en considération.</p> <p>OLG devrait s'assurer que les économies de coûts restent fondamentales pour son modèle de gestion et devrait évaluer les coûts et les avantages de la séparation des fonctions commerciales clés au sein du bureau principal et du siège social, en particulier avec l'adoption soudaine en 2020 de mesures accrues de travail à distance. OLG devrait également s'assurer que sa stratégie d'utilisation des espaces de bureaux est adaptable aux exigences de sécurité imposées par la pandémie de Covid-19.</p>	<p>d'administration en juin 2021 pour correspondre à la fin de la pandémie.</p> <p>Dans le cadre de ce travail, nous examinerons notre stratégie à deux emplacements afin de nous assurer qu'elle reste saine et rentable. Cela comprendra des affirmations à notre conseil d'administration et au ministère des Finances pour confirmer nos plans en ce qui concerne le maintien de notre stratégie à deux emplacements. En outre, nous réexaminerons la question sur une base annuelle afin de nous assurer que notre approche immobilière appuie nos objectifs commerciaux et économiques.</p> <p>Date d'achèvement ciblée : Juin 2021</p> <p>Responsabilité : Dirigeant principal, Finances; vice-président principal, Personnes et culture</p>
Présentation du profit net revenant à la Province	Entre les exercices 2013 et 2020, la présentation par OLG du profit net revenant à la Province (« PNRP ») comprenait les montants de la	<p>2 Risque peu élevé Mesures de contrôle satisfaisantes</p>	Pour s'assurer que le PNRP est présenté de façon équitable et qu'il est conforme aux exigences de la Loi, OLG devrait clairement indiquer les cotisations totales à la province comme étant une combinaison	OLG collaborera avec le ministère des Finances et son conseil d'administration pour déterminer la pertinence de l'utilisation de la mesure non conforme aux PCGR du PNRP pour évaluer le rendement de la société. OLG envisagera de renommer la mesure du PNRP par « Cotisation nette à la province » (CNP) si

Portée/Critères	Observation	Note	Recommandation	Gestion Action/Échéancier
	cotisation sur les gains et n'était pas toujours conforme aux exigences de la Loi.		de la cotisation sur les gains et du bénéfice net.	le ministère des Finances juge que cette description est plus exacte. Date d'achèvement ciblée : Juin 2021 Responsabilité : Dirigeant principal, Finances

Annexe G : Évaluation des critères de la mission

Évaluation des critères	Critères satisfaits	Critères partiellement satisfaits	Critères non satisfaits
Objectif : Déterminer si la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) avait des processus, des procédures et des pratiques adéquats pour fonctionner et réaliser son mandat de manière efficiente, économique et efficace.			
Approvisionnement en biens et en services (sauf les TI)			
1. Des processus sont en place pour s'assurer que les biens et les services sont acquis conformément aux politiques et aux directives applicables, en tenant compte de l'économie et de l'efficacité.		X	
Politiques et pratiques d'approvisionnement – Approvisionnement en services (fournisseurs de services de jeu en établissement) – Première phase			
2. Le besoin et la demande d'entrer dans le processus d'approvisionnement ou l'arrangement pour le jeu en établissement sont correctement étayés par des analyses de rentabilisation.			X
3. Le processus d'approvisionnement permet de s'assurer que les transactions et les arrangements sont évalués afin qu'OLG puisse optimiser ses ressources.		X	
Orientation stratégique – Progrès et dépenses associées au Plan de modernisation d'OLG – Première phase)			
4. OLG a établi une structure de gouvernance appropriée pour assurer la surveillance de la mise en œuvre du Plan de modernisation.	X		
5. La haute direction d'OLG a assuré la surveillance de l'avancement du Plan de modernisation. Elle est tenue au courant de l'état d'avancement des principaux développements et prend des mesures correctives appropriées en temps opportun, le cas échéant.	X		
6. OLG a établi des processus et des mécanismes pour s'assurer que les initiatives clés du Plan de modernisation sont mises en œuvre dans les délais prévus.			X
7. Des processus sont en place pour s'assurer que les jalons du Plan de modernisation sont définis et que des mécanismes appropriés de suivi, de contrôle et de déclaration sont en place.			X
8. OLG a établi des mécanismes de contrôle et de surveillance efficaces pour s'assurer que les objectifs, les résultats et les valeurs du Plan de modernisation sont atteints dans les délais prévus.			X
Réalisation des avantages des initiatives de transformation du Plan de modernisation, des initiatives relatives à la stratégie numérique et des coûts associés (y compris les hypothèses et les considérations pour la planification)			
9. Des processus sont en place pour s'assurer que les avantages des initiatives de transformation (Plan de modernisation et stratégie numérique) sont mesurés et réalisés, et que les coûts sont contrôlés de manière efficace et économique.			X

Évaluation des critères	Critères satisfaits	Critères partiellement satisfaits	Critères non satisfaits
10. Des processus et des mécanismes sont en place pour s'assurer que la vente d'OLG et l'ensemble des droits, des obligations et des options ultérieurs à la résiliation de la COSA en ce qui concerne les actifs immobiliers, les actifs liés au jeu et les actifs non liés au jeu ont été fixés à leur juste valeur marchande, selon une méthode d'évaluation conforme à la vente originale des actifs aux fournisseurs de services et en tenant compte de l'optimisation des ressources.			X
Conception et structure des redevances des fournisseurs de services de jeu en établissement			
11. Des processus et des mécanismes sont en place pour s'assurer que les redevances des fournisseurs de services de jeu en établissement sont conçues et structurées en tenant dûment compte de l'optimisation des ressources.		X	
Gestion des coûts, y compris les installations gérées, louées et exploitées par OLG (p. ex. bureaux, centre de données et de prix, etc.)			
12. Les coûts des installations sont contrôlés et dépensés en tenant dûment compte de l'économie et de l'efficacité. (Bureau principal et siège social)		X	
Initiatives du plan de transformation pour Caesars Windsor			
13. Des processus sont en place pour suivre et réaliser les initiatives de transformation du casino Caesars Windsor en tenant dûment compte de l'optimisation des ressources.		X	
14. Des processus et des mécanismes sont en place pour maximiser les avantages prévus du Windsor Energy Centre (centrale de génération d'électricité), en tenant dûment compte de l'optimisation des ressources.			X
Rentabilité des secteurs d'activités			
15. Les coûts des secteurs d'activités sont contrôlés en tenant dûment compte de l'économie et de l'efficacité. (Inclut le rendement financier de Caesars Windsor)		X	
16. Des processus efficaces sont en place pour suivre et mesurer la rentabilité réelle et ciblée dans l'ensemble des secteurs d'activités.		X	
Stratégies et initiatives de maximisation des recettes			
17. Des plans et des mécanismes sont en place pour maximiser les recettes d'une manière responsable, efficiente et efficace.	X		
Marketing et image de marque			
18. Un processus stratégique à long terme est en place pour guider le développement et le déploiement des campagnes de marketing et de valorisation de la marque pour promouvoir ses produits.	X		
19. Des processus sont en place pour s'assurer que les fonds de marketing sont dépensés en tenant dûment compte de l'efficacité, de l'économie et de l'efficacité.	X		

Évaluation des critères	Critères satisfaits	Critères partiellement satisfaits	Critères non satisfaits
20. OLG a mis en place des mécanismes de surveillance efficaces pour évaluer l'efficacité des campagnes de marketing, notamment la publicité, les activités de comarquage, les concours et le recours aux influenceurs des médias sociaux.	X		
21. Les nouveaux médias utilisés dans les activités de marketing et de valorisation de la marque sont assujettis aux processus de gouvernance et de surveillance d'OLG.	X		

Annexe H : Rentabilité des secteurs d'activité d'OLG, EF2016 à EF2020

en millions de \$	EF2016	EF2017	EF2018	EF2019	EF2020
Loterie :					
Recettes	3 786	3 681	3 780	4 168	4 078
Dépenses directes	2 383	2 337	2 434	2 686	2 653
Marge brute	1 403	1 344	1 346	1 482	1 425
Dépenses indirectes	232	263	274	310	333
Apport au PNRP	1 171	1 081	1 072	1 172	1 092
Ratio entre le PNRP et les recettes	31 %	29 %	28 %	28 %	27 %
Jeu en établissement :					
Recettes	3 445	3 583	3 917	3 952	3 985
Dépenses directes	565	601	1 011	1 587	1 924
Marge brute	2 880	2 982	2 906	2 365	2 061
Dépenses indirectes	1 592	1 598	1 419	1 013	657
Rajouter : Cotisation sur les gains	272	290	313	280	256
Apport au PNRP	1 560	1 674	1 800	1 632	1 660
Ratio entre le PNRP et les recettes	45 %	47 %	46 %	41 %	41 %
Jeu numérique :					
Recettes	49	58	73	92	139
Dépenses directes	9	10	12	22	40
Marge brute	40	48	61	70	99
Dépenses indirectes	26	21	23	20	25
Apport au PNRP	14	27	38	50	74
Ratio entre le PNRP et les recettes	31 %	47 %	52 %	54 %	53 %
Jeux de bienfaisance :					
Recettes	166	153	172	183	201
Dépenses directes	144	126	137	98	132
Marge brute	22	27	35	85	69
Dépenses indirectes	39	38	33	81	77
(Perte)/Apport au PNRP	(17)	(11)	2	4	(8)
Ratio entre le PNRP et les recettes	-10 %	-7 %	1 %	2 %	-4 %
Moins : Coûts organiques	497	411	425	386	515
PNRP total	2 231	2 361	2 487	2 471	2 303

Annexe I : Reconnaissance de la DVIO

La DVIO tient à remercier la direction et le personnel suivants de la Direction de la vérification pour les services centraux (DVSC) pour leur travail diligent et leur soutien pour mener à bien cette mission.

Réalisé par :

Karl Pinnock, vérificateur interne principal
Natasha Hasham CPA, CA, vérificatrice interne principale
Dalius Butrimas CPA, CMA, CIA, CISA, CISSP, ITILv3, spécialiste principal de la vérification en matière de TI
Andrew Krupowicz CPA, CA, CISA, vérificateur interne principal
Kenny Lau CPA, CGA, CIA, CISA, vérificateur interne principal
Ayesha Nasir CPA, vérificatrice interne principale

Vérifié par :

Dale Wright CPA, CIA, CFE, MBA, chef des services de vérification
Brad Obee CIA, CFA, MBA, directeur

Annexe J : Liste de distribution

Le présent rapport a été distribué à :

Gail Beggs, présidente, conseil d'administration d'OLG
Duncan Hannay, président et chef de la direction, OLG

- c. : Greg Orencsak, sous-ministre, ministère des Finances
Jeff Parker, chef de cabinet, ministère des Finances
Nancy Mudrinic, sous-ministre associée, Bureau des politiques de réglementation et des relations avec les organismes, ministère des Finances
Erin McGinn, sous-ministre associée (I), Division des entreprises publiques, ministère des Finances
Beili Wong, directrice générale de la vérification interne, Division de la vérification interne de l'Ontario, Secrétariat du Conseil du Trésor
Comité de vérification du secteur des services centraux
Comité de vérification interne de l'Ontario
Comité de la vérification et de la responsabilisation