

RAPPORT PRÉPARÉ À L'INTENTION
DU MINISTRE DES SERVICES GOUVERNEMENTAUX
ET DES SERVICES AUX CONSOMMATEURS

UNE QUESTION DE LEADERSHIP :

STRATÉGIE ET ORIENTATION CONCERNANT L'INDUSTRIE
ONTARIENNE DES COURSES HIPPIQUES
ET DE L'ÉLEVAGE DES CHEVAUX

Présenté par :

Stanley Sadinsky, c.r. et président
William McDonnell
Jane Stewart

Mai 2008

INDEX

Résumé		3
Introduction		7
Chapitre 1 – Aperçu historique et situation actuelle de l’industrie des courses hippiques et de l’élevage des chevaux dans le secteur des jeux et du divertissement		9
Chapitre 2 – Importance de l’industrie des courses hippiques et de l’élevage des chevaux dans l’économie ontarienne		15
Chapitre 3 – Changements économiques survenus dans l’industrie au cours de la dernière décennie		18
Chapitre 4 – Engagement du gouvernement envers l’industrie des courses hippiques et de l’élevage des chevaux		27
Chapitre 5 – Cadre pour la gouvernance de l’industrie du jeu à l’échelle provinciale		29
Chapitre 6 – Gouvernance à l’échelle de l’industrie et réglementation		32
Chapitre 7 – Cadre pour la réussite économique		41
Chapitre 8 – Cadre pour l’innovation		62
Chapitre 9 – Cadre pour la responsabilité sociale		66
Chapitre 10 – Problèmes particuliers aux hippodromes frontaliers		69
Chapitre 11 – Résumé des recommandations		73
Annexe A – Liste des mémoires reçus		80
Annexe B – Liste des réunions du groupe d’experts avec les intervenants		81
Annexe C – Données sur les bourses		82
Annexe D – Rapport de HLT, Volume I		Onglet 1
Annexe E – Rapport de HLT, Volume II		Onglet 2
Annexe F – Rapport de HLT, Volume III		Onglet 3
Annexe G – Rapport des principales conclusions		Onglet 4

RÉSUMÉ

L'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux en Ontario requiert une stratégie et une orientation qui lui permettront de définir son avenir. Cette industrie fait effectivement partie de l'énorme secteur des jeux de hasard et du divertissement, où la clientèle qui a de l'argent à dépenser pour ses loisirs dispose d'un choix nombreux et varié.

L'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux est exigeante en main-d'œuvre et fournit environ 55 000 emplois à temps plein et à temps partiel, dont beaucoup se trouvent dans le secteur agricole de l'Ontario et seraient difficiles à remplacer. Dans le passé, le gouvernement a soutenu l'industrie en éliminant presque complètement la taxe sur le pari mutuel et en mettant sur pied un programme de machines à sous dans les hippodromes qui injecte des millions de dollars dans l'industrie chaque année.

Les revenus de l'industrie proviennent de trois sources : les paris sur les courses hippiques, la vente de chevaux de course d'élevage ontarien et les machines à sous. Le programme des machines à sous a été conçu de manière à permettre à l'industrie d'investir dans son propre avenir en favorisant l'expansion des secteurs du pari et de l'élevage.

En vigueur depuis dix ans, le programme des machines à sous n'est pas une réussite sur tous les points. Il a été lancé sans plan particulier quant à la façon d'affecter les recettes tirées des machines à sous et sans aucune donnée repère. Les intervenants de l'industrie se sont donc retrouvés avec la tâche d'investir les revenus de façon à favoriser les paris et à stimuler l'élevage afin de produire des résultats positifs.

L'Ontario Horse Racing Industry Association (OHRIA), qui représente l'industrie, a largement contribué à obtenir la réduction de taxe et l'installation des machines à sous dans les hippodromes. Cependant, en grande partie à cause de sa structure de prise de décision, elle n'a pas réussi à s'imposer en tant que régulateur économique efficace dans l'industrie.

À plus grande échelle, la province n'a pas de stratégie globale relativement aux jeux de hasard. Quant à l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux, il lui manque un centre de liaison au sein du gouvernement pour assurer l'étude des politiques qui concernent la relation de l'industrie avec d'autres secteurs de jeux.

Le présent rapport recommande non seulement l'établissement d'une nouvelle structure pour l'association qui représente l'industrie, mais aussi la création, au sein du gouvernement, d'un « secrétariat des jeux » qui serait chargé d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie détaillée sur les jeux de hasard incluant l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux. Au niveau de l'industrie, la nouvelle association, Horse Racing Ontario (HRO), devrait être dotée d'un conseil d'administration composé de représentants des parties intéressées de l'industrie, ainsi que de trois personnes nommées par le gouvernement et d'un représentant du secteur des quarterhorses. Le conseil d'administration s'occuperait entre autres de la réglementation économique de l'industrie, notamment : a) l'établissement des jours de course, b) l'élaboration détaillée d'un plan stratégique pour l'industrie, c) la structuration et l'administration de tous les programmes d'envergure provinciale, tels que le Programme d'amélioration du cheval (HIP) et le plan de développement de l'industrie du quarterhorse, d) la supervision de l'utilisation des fonds générés par la réduction de taxe et e) la valorisation des courses hippiques et la création d'une stratégie de marketing à l'échelle de toute l'industrie. Le conseil agirait par décisions majoritaires.

Le rôle que nous envisageons pour HRO est beaucoup plus prépondérant que ne l'a été celui de l'OHRIA dans le passé. Étant donné que HRO serait responsable de la structure définitive et de l'administration des programmes qui sont recommandés dans le présent rapport relativement à l'utilisation d'une partie des recettes provenant des machines à sous, **l'aptitude des membres du conseil d'administration de HRO à unir leurs efforts pour travailler ensemble à promouvoir l'intérêt supérieur de l'industrie dans son ensemble est peut-être l'élément le plus important de la future réussite de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux en Ontario.**

Puisque HRO serait appelé à se charger de la réglementation économique de l'industrie, la Commission des courses de l'Ontario, qui assumait cette fonction par défaut, reprendrait son mandat traditionnel, soit celui de réglementer toutes les facettes des courses hippiques qui visent à protéger l'intérêt public en assurant le plus haut degré d'intégrité.

Le groupe d'experts appuie sans réserve le maintien du programme de machines à sous dans les hippodromes au niveau minimum de 20 p. 100 des recettes tirées de cette activité. Cependant, nous recommandons également que le programme soit adapté de manière à mieux réaliser les objectifs fixés pour l'amélioration des paris sur des produits de l'Ontario et la mise en valeur de l'élevage des chevaux de course ontariens.

Lorsque le nouveau programme des machines à sous pourra être mis en œuvre, nous recommandons que les recettes annuelles tirées des machines à sous soient mises en commun et réparties de la façon suivante : 25 p. 100 des recettes générées par les machines à sous dans chaque hippodrome seraient versées à l'hippodrome et 25 p. 100 aux professionnels du cheval de cet hippodrome pour les bourses.

Des fonds seraient ensuite prélevés sur le solde des recettes mises en commun (environ 10 p. 100 du solde) pour couvrir les frais de quatre initiatives touchant l'ensemble de l'industrie, soit le financement des activités de HRO, la valorisation et le marketing général des courses hippiques en Ontario, la recherche, ainsi que l'élaboration de technologies innovatrices et de nouveaux produits liés aux paris.

À partir des recettes mises en commun, des fonds (environ 90 p. 100 du solde) devraient aussi être affectés au soutien de trois programmes recommandés visant à améliorer les paris sur les courses hippiques en Ontario, ainsi que l'élevage et la vente des chevaux de course d'élevage ontarien : i) un programme axé sur le financement de courses réservées aux chevaux d'élevage ontarien, ii) un programme versant des primes sous forme de bourses aux propriétaires et aux éleveurs de chevaux d'élevage ontarien et iii) un programme mettant en commun et redistribuant une partie des bourses des chevaux de race standardbred et versant un montant équivalent aux hippodromes qui reçoivent de tels fonds pour les bourses.

Ces trois programmes redirigeraient une part considérable des recettes tirées des machines à sous vers les hippodromes et les professionnels du cheval afin de constituer les bourses, en plus des 25 p. 100 des recettes des machines à sous que chaque groupe recevrait sous forme de paiements directs. Deux de ces trois programmes sont fondés sur des incitatifs, puisque les fonds accessibles à chaque hippodrome seraient affectés conformément à la capacité de l'hippodrome de faire augmenter les paris sur les courses.

Le présent rapport recommande que la totalité des recettes des machines à sous qui reviennent aux hippodromes et aux professionnels du cheval fassent l'objet d'une comparaison avec des données repères, afin de mesurer leur incidence sur l'amélioration des paris effectués sur le produit ontarien et sur l'amélioration du secteur de l'élevage. Cette analyse comparative sera fondée sur des critères touchant les professionnels, les chevaux et l'argent. Les hippodromes et les

professionnels du cheval seront censés investir les recettes tirées des machines à sous de manière à favoriser l'atteinte des objectifs du programme.

On trouvera dans le présent rapport un certain nombre de solutions de rechange provisoires pour mettre sur pied le nouveau programme des machines à sous. Les contrats (« Site Holder Agreements ») qui sont actuellement en vigueur entre la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) et chacun des hippodromes entravent cependant le prompt établissement du programme, car ils expireront à différentes dates entre 2008 et 2021. Le rapport recommande donc que le nouveau programme commence le 1^{er} janvier 2012, lorsque tous les contrats avec les hippodromes sauf cinq seront expirés. Ceux qui doivent expirer avant cette date seraient prolongés selon les mêmes conditions jusqu'au 31 décembre 2011.

HRO devrait établir un calendrier ambitieux pour l'élaboration et la mise en œuvre de produits innovateurs liés aux paris, de méthodes de prestation nouvelles et améliorées, de nouveaux types de course et de nouveaux partenariats.

Le rapport recommande que HRO fixe un budget pour la recherche et l'éducation, et qu'il apporte un soutien à des organismes qui s'occupent de faire adopter les chevaux de course à la fin de leur carrière. En outre, HRO devrait collaborer avec le nouveau Secrétariat des jeux pour faire en sorte que des programmes de lutte contre l'obsession du jeu soient créés et offerts aux parieurs.

Enfin, le rapport aborde les problèmes particuliers qui touchent les « hippodromes frontaliers » tels que Windsor Raceway, Fort Erie Racetrack, Hiawatha Horse Park et Rideau Carleton Raceway. Nous y parlons également des problèmes des hippodromes tels que celui de Woodbine, lesquels rivalisent avec les casinos de type commercial de l'OLG à Niagara Falls et à Orillia. Selon nous, le gouvernement devrait envisager d'appuyer les plans de certains de ces hippodromes au point du vue du développement économique pour permettre à ceux-ci de diversifier leur gamme de produits afin d'être en mesure d'offrir des produits liés aux courses de chevaux. Nous exprimons dans notre rapport l'espoir que le Secrétariat des jeux puisse dans l'avenir tenir compte des difficultés de ces hippodromes dans le contexte d'une stratégie de jeux plus étendue. Cette stratégie devrait être conçue de manière à améliorer les activités courantes individuelles en vue de réaliser l'objectif stratégique qui consiste à soutenir les emplois du secteur agricole de la province au lieu de maximiser simplement le revenu provincial provenant des jeux.

INTRODUCTION

Le 5 juillet 2007, Gerry Phillips, alors ministre des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, nomme un groupe de planification stratégique de trois personnes chargées d'élaborer une stratégie et d'établir l'orientation de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux de l'Ontario. Ce groupe d'experts est formé de Stanley Sadinsky, c.r. et président, de Jane Stewart et de William McDonnell.

Le groupe reçoit la mission d'examiner la situation de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux (ci-après appelée « l'industrie ») et de définir une stratégie et une orientation qui tiennent compte des difficultés et des possibilités de l'industrie dans le milieu actuel des jeux, afin de promouvoir son expansion continue dans l'avenir. Le groupe doit présenter son rapport au ministre au printemps 2008.

Le mandat du groupe est le suivant :

- a) décrire la situation courante de l'industrie en Ontario et tracer son expansion et ses progrès au cours de la dernière décennie;
- b) décrire la position de l'industrie au sein de l'actuel milieu des jeux en Ontario;
- c) reconnaître les difficultés et les possibilités de l'industrie, et élaborer une stratégie et une orientation conçues pour soutenir la viabilité et la compétitivité de l'industrie;
- d) établir pour l'industrie des critères et des repères de rendement qui lui permettront de se fixer des objectifs de durabilité;
- e) formuler des recommandations concernant le rôle et la structure qui seront nécessaires dans l'avenir pour assurer une collaboration et une représentation permettant d'atteindre les objectifs liés à la stratégie qui est actuellement élaborée pour l'industrie.

Dans une lettre datée du 31 juillet 2007, le groupe d'experts invite les principaux acteurs de l'industrie, certains ministères et agences du gouvernement et d'autres parties intéressées à lui communiquer par écrit leurs commentaires sur son mandat et sur toute autre question jugée pertinente. Les commentaires écrits doivent être reçus au plus tard le 23 septembre 2007. Le groupe demande également à toutes les parties d'indiquer si elles souhaitent rencontrer ses membres.

Le groupe reçoit en tout 25 mémoires et rencontre 21 parties intéressées (soit 57 personnes). On trouvera à l'annexe A la liste des organismes et des particuliers qui ont répondu par écrit à l'invitation du groupe et à l'annexe B, la liste de ceux que le groupe a rencontrés.

Les principaux acteurs de l'industrie, les ministères et organismes du gouvernement et les autres parties intéressées ont fourni des observations d'une valeur inestimable pour le travail du groupe. Sans exception, toutes les parties ont montré une volonté inébranlable de promouvoir le bien-être de l'industrie et son avenir sur les vastes marchés des jeux et du divertissement.

Le groupe a également retenu les services de la société HLT Advisory Inc. afin de faire mener des recherches et de réunir des données sur les points suivants :

- a) l'incidence de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux sur l'économie de l'Ontario au cours de la dernière décennie, l'incidence des recettes tirées des machines à sous dans les hippodromes sur l'industrie et la façon dont ces recettes ont été distribuées et dépensées par l'industrie, la façon dont les traitements et salaires dans l'industrie ont évolué au cours de la dernière décennie et la question de savoir s'il existe un lien entre l'emploi et le nombre de jours de course;
- b) l'examen sommaire des territoires de compétence où les recettes tirées des machines à sous sont redirigées vers l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux, la façon dont ces recettes sont distribuées et les repères qui existent pour surveiller les fonds et assurer la réussite du programme, l'analyse des marchés existants et potentiels pour les produits liés aux courses en Ontario et la façon dont d'autres territoires de compétence ont réussi à maintenir et à stimuler l'intérêt des consommateurs pour le sport, les structures de gouvernance qui existent en Ontario et ailleurs au sein des organismes et associations de membres à l'échelle de l'industrie.

On trouvera également ci-joint le rapport de HLT Advisory Inc. : « Volume I: Market and Economic Overview » à l'annexe D, « Volume II: Jurisdictional Scan of the North American Horse Racing Industry » à l'annexe E, « Volume III: Racetrack Statistical Profile » à l'annexe F et « Key Findings Report » à l'annexe G.

CHAPITRE 1

APERÇU HISTORIQUE ET SITUATION ACTUELLE DE L'INDUSTRIE DES COURSES HIPPIQUES ET DE L'ÉLEVAGE DES CHEVAUX DANS LE SECTEUR DES JEUX ET DU DIVERTISSEMENT

Les courses de chevaux font partie de la culture sportive de l'Amérique du Nord depuis plus de 200 ans. Autrefois considérées comme l'apanage des riches, de l'aristocratie terrienne et de leur entourage, les courses et les paris sur les chevaux pur-sang étaient appelées fort opportunément le « sport des rois ». Les courses et les paris sur les chevaux de race standardbred se sont quant à elles développées dans les collectivités agricoles et le plus souvent à l'occasion de foires agricoles et de rassemblements ruraux. En règle générale, bien que les deux activités consistent à faire courir des chevaux, les personnes qui s'adonnaient à chacun de ces sports venaient de milieux très différents.

L'Ontario possède avec les deux races une longue expérience des courses organisées et des paris. Il existe aujourd'hui 2 champs de courses de pur-sang, 15 champs de courses de standardbreds et 1 champ de courses de quarterhorses en Ontario. C'est dans cette province que l'on trouve, de loin, le plus grand nombre d'hippodromes parmi toutes les provinces du Canada ou tous les États des États-Unis d'Amérique.

Avant 1985, le jeu légalisé au Canada se limitait à quelques loteries exploitées à la fois par les gouvernements fédéral et provinciaux, au pari mutuel sur les courses de chevaux et à des activités de bingo, de tirage au sort et de monte-carlo menées sous licence à des fins de bienfaisance. À tout prendre, l'industrie des courses hippiques exerçait un quasi-monopole sur le jeu légalisé, étant donné son ampleur par rapport aux autres activités de jeu légales.

Cet état de choses a été à la fois une grâce et une malédiction. Une grâce parce que la concurrence pour l'argent des joueurs en Ontario était très limitée et que les courses n'attiraient pas le même type de parieur que les autres activités de jeu. Par ailleurs, il a toujours existé une « industrie » de jeu illégal très considérable, constituée en grande partie par les paris clandestins sur toutes sortes d'activités sportives comme le football, le hockey, le baseball et le basketball professionnels et même les courses hippiques. En outre, avec l'expansion de deux hauts lieux du jeu aux États-Unis, Las Vegas et Atlantic City, nombre de joueurs sérieux de l'Ontario traversaient la frontière pour s'adonner à leur passion.

La malédiction qui a accompagné la grâce de cette quasi-exclusivité est la culture du « tout m'est dû » qui s'est développée au sein de l'industrie des courses hippiques en Ontario. Divers intervenants considéraient effectivement qu'avec le quasi-monopole dont ils jouissaient, ils n'avaient pas à se préoccuper outre mesure de leur clientèle et gaspillaient surtout leur énergie à se quereller au sujet de la répartition des revenus. Sauf quelques exceptions notables, ils ont pour la plupart négligé d'assurer la mise en marché efficace de leur produit et de moderniser leurs installations. Le service à la clientèle n'était pas une priorité importante.

En 1985, le gouvernement fédéral a décidé de se retirer du secteur des loteries et de confier celui-ci aux provinces. En retour, les provinces ont fourni au gouvernement fédéral une aide financière pour payer les Jeux olympiques d'hiver de Calgary. À cette époque, les seuls types de loteries qui étaient dirigés étaient la vente traditionnelle de billets de loterie, suivie d'un tirage au sort ou du choix de numéros gagnants qui permettait d'attribuer des prix. Personne (au fédéral, du moins) ne semblait comprendre que les machines à sous, les terminaux de loterie vidéo (TLV) et la plupart des types de jeu qui étaient joués dans les casinos d'autres territoires de compétence répondaient à la définition des « systèmes de loterie » qui avaient été cédés aux provinces.

Peu après, les activités provinciales liées aux loteries en Ontario et ailleurs au Canada ont pris une expansion appréciable. En 1992, l'Ontario a commencé à planifier l'ouverture d'un casino de type commercial à Windsor. Il est également apparu que la province s'appropriait à agrandir ses installations de jeu de façon importante.

Dès lors, l'argent des joueurs n'était plus le seul enjeu pour le secteur des courses hippiques. L'industrie des loisirs et du divertissement tout entière subissait une profonde transformation avec l'implantation de nouvelles installations et l'utilisation de technologies innovatrices. En outre, la plupart des sports professionnels bénéficiaient d'une télédiffusion à grande échelle. Par contre, les courses hippiques de l'Ontario et d'ailleurs n'étaient pas largement diffusées, à l'exception de quelques grands événements tels que le Queen's Plate et la Coupe nord-américaine en Ontario, ainsi que la Triple Couronne des courses de pur-sang aux États-Unis. Le joueur typique qui allait aux courses de chevaux était un homme d'un certain âge et personne ne faisait grand-chose pour attirer un public nouveau, plus jeune et diversifié qui n'avait que l'embarras du choix parmi tant d'autres formes de divertissement.

Avant 1994, l'industrie périlait, en particulier les hippodromes. Essentiellement, elle avait laissé passer l'occasion d'exploiter son ancien quasi-monopole et d'investir dans son propre avenir. Elle n'avait pas réussi à innover avec son produit, à améliorer ses installations, à attirer de nouveaux propriétaires de chevaux et à rejoindre un vaste public alors habitué à exiger et à recevoir des divertissements passionnants.

Malgré son déclin, l'industrie demeurait toutefois un important segment de l'économie ontarienne et un élément du tissu social de la province, même si ce tissu s'effiloçait par endroits.

Avec l'aide et l'encouragement du gouvernement alors au pouvoir, l'Ontario Horse Racing Industry Association (OHRIA) a été créée en 1994 afin de réunir les divers acteurs de l'industrie et de planifier leur future croissance collective et leur viabilité à long terme. On estimait à l'époque que l'industrie fournissait environ 24 000 emplois et représentait le troisième plus grand secteur de l'économie agricole globale de l'Ontario. Il était également reconnu que beaucoup de ces emplois étaient tenus par une main-d'œuvre non qualifiée et seraient difficiles à remplacer. Le gouvernement était déterminé à aider l'industrie pour lui permettre de réussir sur le marché en pleine expansion des jeux et du divertissement et de soutenir l'économie agricole de l'Ontario rural.

En 1996, l'OHRIA a persuadé le gouvernement d'éliminer pratiquement toute taxe sur le pari mutuel afin de pouvoir aligner sa structure fiscale sur celle d'autres territoires de compétence importants en matière de courses hippiques. L'industrie disposait ainsi d'environ 55 millions de dollars par an. Le gouvernement a affecté ces fonds à des projets précis d'amélioration de l'industrie. La Commission des courses de l'Ontario (CCO), organisme de réglementation de l'industrie, a assuré la supervision de l'affectation des fonds.

En outre, à mesure que le gouvernement augmentait le nombre des établissements de jeu exploités par la province, l'OHRIA a commencé à exercer des pressions auprès du gouvernement pour faire installer des TLV (subséquemment, les machines à sous) dans les hippodromes, une part du revenu étant destinée à l'industrie. Le gouvernement y a consenti et en décembre 1998, la première salle de « machines à sous dans l'hippodrome » a ouvert ses portes à Windsor Raceway. Par la suite, entre 1999 et 2007, des salles de machines à sous ont été aménagées dans 16 autres hippodromes. Cependant, bien que le programme de machines à sous dans les hippodromes (le « programme ») ait eu pour objectif de mettre en valeur les courses de chevaux en direct, de soutenir le secteur agricole et de produire des revenus pour la province, aucun point de

repère n'a été établi pour surveiller les avantages que l'industrie en tirerait. Au lieu de cela, le gouvernement s'est précipité pour ouvrir le plus rapidement possible d'autres salles de machines à sous dans les hippodromes.

Le programme allouait à l'industrie 20 p. 100 des recettes tirées des machines à sous dans les hippodromes, la moitié du montant revenant aux professionnels du cheval pour les bourses et l'autre moitié aux hippodromes, vraisemblablement pour permettre à ceux-ci d'aménager un espace suffisant pour les salles de machines à sous, d'améliorer leurs infrastructures de course et d'assurer la mise en marché de leurs produits. Étant donné que le jeu aux machines à sous se déroulait dans le même établissement que les paris sur les courses de chevaux, le gouvernement a convenu qu'il y aurait cannibalisation du pari mutuel et en a tenu compte dans le calcul de la part des recettes tirées des machines à sous qui revenait à l'industrie. Le nombre des machines à sous installées dans chaque hippodrome était déterminé selon l'importance des courses qui étaient disputées dans chaque hippodrome, et selon la nature et les caractéristiques démographiques de la zone de marché. Malgré les écarts relevés entre les différents établissements, la règle des 20 p. 100 a été appliquée uniformément.

En ce qui concerne les fonds destinés à constituer les bourses, on s'attendait à ce qu'ils aient pour effet d'attirer de nouveaux propriétaires de chevaux et d'améliorer la qualité et le nombre de chevaux des deux races. On prévoyait des retombées intéressantes sur l'industrie de l'élevage à mesure que des bourses d'un montant plus élevé feraient augmenter la demande de chevaux et que les éleveurs réagiraient en accroissant et en améliorant leurs stocks de reproducteurs et de juments poulinières.

Les recettes tirées des machines à sous étaient censées apporter à l'industrie des avantages qui l'aideraient à rivaliser avec d'autres jeux d'argent dirigés par la province, lesquels n'ont pas tardé à comprendre divers produits de loterie, quatre casinos de type commercial et six casinos de bienfaisance. De plus, la concurrence s'intensifiait parmi les États et les provinces situés aux frontières ou près de l'Ontario, comme le Michigan, l'État de New York, la Pennsylvanie et le Québec.

Même lorsque le jeu légalisé s'est répandu en Ontario, le jeu illégal n'a pas disparu. La technologie a permis de créer le jeu sur Internet, grâce auquel les résidents de l'Ontario pouvaient parier en ligne dans des établissements situés pour la plupart à l'étranger, dans des paradis fiscaux comme Barbuda et Aurigny. On pouvait aussi parier depuis l'étranger sur une course organisée en Ontario sans que l'industrie ontarienne touche le moindre bénéfice, sauf peut-être les

frais perçus pour le signal vidéo de la course. Les preneurs de paris illégaux ont poursuivi leurs activités en Ontario en engageant l'argent des parieurs sur des courses hippiques courues en Ontario. Certains joueurs préfèrent s'en remettre à des « bookies » plutôt que d'aller dans les hippodromes ou les salles de pari ou d'utiliser le réseau de pari par téléphone de Woodbine Entertainment Group (WEG) parce que bon nombre de preneurs de paris accordent une marge de crédit.

L'industrie ontarienne des courses hippiques et de l'élevage des chevaux se retrouve donc aujourd'hui avec un marché énorme et diversifié de jeux et de divertissements dont les différents segments se disputent l'argent des clients. Les joueurs disposent en Ontario d'un très vaste choix de jeux, y compris les paris sur les courses hippiques (que celles-ci aient lieu en Ontario ou ailleurs), les loteries, de nombreuses machines à sous, les jeux de cartes, les tables de roulette et de dés dans les casinos de type commercial et les casinos de bienfaisance situés en Ontario, le bingo, les voyages vers les territoires voisins de l'Ontario pour jouer à des jeux de toutes sortes, ainsi que les paris en ligne sur des manifestations sportives, des courses de chevaux, divers jeux de casino incluant des TLV, des machines à sous et des jeux de cartes comme le black jack et le très populaire jeu de poker « Texas Hold'em ».

L'époque du monopole des courses de chevaux n'est plus. Le temps où l'on passait outre aux besoins des clients ou négligeait d'y répondre adéquatement est révolu depuis longtemps et ne reviendra jamais. L'ancienne attitude fondée sur « l'offre » qui régnait dans certains secteurs de l'industrie doit maintenant faire place à une approche fondée sur la « demande » dans tous les secteurs. Les courses hippiques doivent être un produit qui séduit le joueur, sans quoi l'industrie ne survivra probablement pas. Les clients voteront avec leur argent et à moins de trouver des moyens de diriger cet argent vers le produit principal des courses, l'industrie déperira.

Le présent rapport vise à élaborer une stratégie et une orientation qui aideront l'industrie à mettre au point un plan stratégique et à prendre le chemin de la réussite économique et de la viabilité à long terme. Afin de tracer le bon chemin pour aller dans cette direction, il faudra prendre des décisions difficiles. Il y aura sans doute des pertes en cours de route, ce qui est inévitable, car l'industrie a beaucoup à faire pour se rattraper.

L'industrie se trouve aujourd'hui dans une situation dont elle a été le principal artisan mais pour laquelle elle n'est pas entièrement à blâmer. Bien que le gouvernement ait pris des mesures importantes pour aider l'industrie sur le plan

financier, il n'a pas réussi à élaborer une politique et une stratégie générales sur le jeu dans la province. Comme nous l'expliquerons plus loin, l'industrie a été laissée à elle-même pour trouver son rôle et sa place dans le secteur du jeu. De graves problèmes sont survenus parce que le gouvernement n'a pas établi ni imposé de critères de rendement en rapport avec le programme des machines à sous dans les hippodromes et qu'il a mis certains établissements de jeu provinciaux en concurrence directe avec les courses hippiques. Il s'ensuit que l'on a pris certaines décisions en ne tenant pas toujours compte de leur incidence sur le secteur des courses hippiques. En lançant le programme et en mettant au point une méthode de partage des recettes, le gouvernement a également négligé de prendre en considération les caractéristiques uniques de chaque établissement de courses hippiques. Il en a résulté une méthode qui ne servait pas forcément les intérêts généraux de l'industrie.

Enfin, il importe de reconnaître d'emblée l'importance de Woodbine Entertainment Group (WEG) pour l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux dans son ensemble. Par sa taille, sa structure, son investissement et son leadership, WEG représente le porte-drapeau de l'industrie en Ontario et elle est reconnue comme telle partout en Amérique du Nord. Toute décision concernant l'orientation future de l'industrie devrait être prise en fonction de son incidence possible sur WEG, afin que l'Ontario continue d'exercer un rôle de leadership et d'innovation.

Avant d'examiner le cadre de la future orientation de l'industrie, nous expliquerons d'abord l'importance que revêt l'industrie pour l'économie ontarienne et les répercussions que le programme des machines à sous dans les hippodromes a eues sur l'industrie au cours de la dernière décennie.

CHAPITRE 2

IMPORTANCE DE L'INDUSTRIE DES COURSES HIPPIQUES ET DE L'ÉLEVAGE DES CHEVAUX DANS L'ÉCONOMIE ONTARIENNE

Les courses hippiques et l'élevage des chevaux forment une industrie de calibre international en Ontario, lequel représente le plus grand territoire de compétence en matière de courses hippiques au Canada et le troisième plus grand en Amérique du Nord. C'est une industrie dont la province a raison d'être fière. Les retombées avantageuses et considérables qu'elle entraîne pour l'économie ontarienne, et plus particulièrement pour l'économie rurale de la province, sont l'une des importantes raisons qui justifient une telle fierté.

En tant qu'éléments de l'économie agricole de l'Ontario, les courses hippiques et l'élevage des chevaux se classent au deuxième rang par ordre de grandeur, d'après le total des paris de 1,2 milliard de dollars enregistré en 2005. Elles ne sont devancées que par le segment des produits laitiers, dont le chiffre d'affaires a atteint 1,6 milliard de dollars en 2005. D'après les chiffres d'affaires enregistrés en 2005, les autres grands segments du secteur agricole sont ceux de la floriculture et des pépinières (987 M\$), des bovins (883 M\$) et des porcins (845 M\$). Les éleveurs, les professionnels du cheval et les hippodromes effectuent des achats considérables au sein de cette économie, y compris des biens (clôtures, matériaux de construction, camions et remorques, harnachement, animaux d'élevage et aliments, litière, etc.) et des services (maréchalerie, soins vétérinaires, fabrication de harnais et de selles, transport, etc.).

Au cours de la dernière décennie, plusieurs études ont été entreprises pour expliquer l'importance économique de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux dans l'économie ontarienne. Ces études ont fait l'objet d'un examen aux fins du présent rapport et sont mentionnées dans les documents de recherche à l'appui (HLT, janvier 2008, vol. II, sec. 3). Si leurs méthodologies diffèrent, tous ces rapports transmettent cependant un même message, qui peut être résumé de la façon suivante. Selon la définition traditionnelle, l'industrie est constituée de trois éléments : les éleveurs, les professionnels du cheval et les hippodromes. Chaque élément est lié de façon significative et complexe au secteur de la fabrication agricole, au secteur des services agricoles et à l'économie rurale en général. Tous ces éléments sont exigeants en main-d'œuvre et en capitaux, et créent donc d'importants débouchés en matière d'économie et d'emploi pour les Ontariens des zones rurales par des moyens directs, indirects et induits.

En confirmant cette conclusion, la société HLT Advisory a utilisé dans sa plus récente analyse (janvier 2008, vol. II, sec. 3) la méthode qui consiste à retrancher les frais d'exploitation des revenus dépensés pour mesurer l'apport économique de l'industrie aux fins du présent rapport. Dans l'ensemble, l'industrie avait à sa disposition un produit net de 641 M\$, y compris les recettes tirées des machines à sous, pour la dépense initiale en 2006. (Ce chiffre ne comprend pas de nouveaux investissements progressifs, car l'étude n'a pas permis de calculer ce montant de façon satisfaisante.) Sur cette base, l'industrie a soutenu un revenu du travail direct, indirect et induit de 774 M\$. Autrement dit, pour chaque dollar investi, l'industrie créait un revenu du travail direct, indirect et induit d'environ 1,20 \$.

Selon l'analyse de HLT, le revenu du travail total dans l'industrie équivaut à 24 569 emplois à temps plein. Sur ce nombre, 9574 emplois sont directement liés à l'industrie, 9412 sont indirectement soutenus par l'industrie et 5583 sont induits par l'industrie. En ce qui concerne les éléments de l'industrie, l'exploitation des hippodromes soutenait 11 169 équivalents temps plein totaux, les professionnels du cheval, plus de 12 000 emplois et les éleveurs, 1350 autres.

Il convient de souligner que bon nombre de ces emplois sont tenus à temps partiel. Cela signifie donc que bien plus de 24 569 Ontariens comptent sur l'industrie pour une partie ou la totalité de leur subsistance. Dans une étude menée par la société Economics Research Limited (ERL) en septembre 2007, on estimait qu'entre 25 000 et 30 000 Ontariens travaillaient dans le « secteur équin » de l'industrie avec ou sans salaire. Ces équivalents temps plein correspondent à 48 750 emplois à temps plein, à temps partiel et occasionnels. ERL conclut également que si l'on compte les emplois liés à l'exploitation des machines à sous dans les hippodromes, 40 040 Ontariens doivent leur emploi permanent à temps plein à l'industrie et aux activités connexes. ERL calcule que si l'on inclut la main-d'œuvre à temps partiel et occasionnelle, plus de 65 000 Ontariens travaillent dans l'industrie et dans des activités connexes. En s'appuyant sur ce modèle, les quelque 24 500 équivalents temps plein mentionnés dans le rapport de HLT équivaldraient à un total d'environ 40 000 emplois à temps plein, à temps partiel et occasionnels. Si l'on ajoute à cela les emplois fournis par l'exploitation des machines à sous dans les hippodromes, on estime qu'environ 55 000 Ontariens ont un emploi dans l'industrie et les activités connexes.

L'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux rejoint de plus en plus les secteurs du divertissement et du tourisme. Dans les hippodromes et sur les pistes de course de l'Ontario rural, les chevaux contribuent à faire des

hippodromes hôtes et des collectivités agricoles des destinations touristiques pour les Ontariens et les gens d'ailleurs, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

Bref, l'industrie apporte une contribution critique et vitale à la santé économique et à l'emploi dans l'Ontario rural. Sa préservation et son développement continu représentent un avantage économique pour la province dans son ensemble.

CHAPITRE 3

CHANGEMENTS ÉCONOMIQUES SURVENUS DANS L'INDUSTRIE AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE

Il y a près d'une décennie que la mise en œuvre, en décembre 1998, du premier contrat avec un hippodrome a permis d'installer des machines à sous à Windsor Raceway. Entre 2000 et 2007, 16 autres contrats ont été négociés et mis en œuvre. Il s'est maintenant écoulé suffisamment de temps pour évaluer les répercussions qu'a eues le programme des machines à sous dans les hippodromes sur l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux en Ontario.

Comme on le précise généralement dans les contrats, le programme des machines à sous dans les hippodromes visait à promouvoir les courses de chevaux dans la province et par la suite, à apporter des avantages au secteur agricole de l'Ontario. Pour évaluer les résultats obtenus par rapport au but énoncé, la société HLT a orienté ses recherches vers la collecte et la comparaison de données précises sur les années comprises entre 1997 (avant les machines à sous) et 2006.

S'il est impossible de prouver catégoriquement que tous les changements survenus dans l'industrie entre 1997 et 2006 sont uniquement attribuables au programme des machines à sous dans les hippodromes, il reste cependant que le lancement du programme est le seul événement notable qui se soit produit. Selon nous, les changements que nous expliquerons brièvement sont presque entièrement dus au lancement du programme.

Tel que constitué et comme nous l'avons précédemment affirmé dans le présent rapport, le programme des machines à sous dans les hippodromes ne comportait aucune indication sur les résultats visés ni aucun objectif permettant de l'évaluer. On prévoyait plutôt que l'industrie et ses partenaires au gouvernement élaboreraient ces mesures conjointement, dans le cadre du plan de mise en œuvre. Notre examen a confirmé qu'aucun point de repère n'a été établi à ce jour. À ce titre, nous avons donc choisi et utilisé une gamme de facteurs pour mesurer les résultats, notamment :

- les recettes des hippodromes, des professionnels du cheval et des éleveurs;
- le total des paris, première position et « prélèvement »;
- les paris sur des courses ontariennes faits en Ontario;

- les paris sur des courses courues à l'étranger (à l'extérieur de l'Ontario);
- les « paris en direct » (paris faits à l'hippodrome, y compris les paris visant les produits de cet hippodrome mais faits en dehors de l'hippodrome);
- les paris sur les courses ontariennes, faits à partir de territoires étrangers;
- le total des bourses;
- le nombre de jours de course;
- le nombre de départs et de chevaux partants;
- le nombre et la valeur des poulains de moins d'un an, enregistrés selon la race;
- le nombre de juments et d'étalons élevés en Ontario, par race.

La recherche et l'analyse détaillées que la société HLT Advisory a menées aux fins du présent rapport sont présentées aux annexes. Pour les besoins du présent chapitre, les résultats ont été examinés côte à côte afin d'effectuer l'analyse macro-économique de l'incidence globale du programme, de 1997 à 2006.

Il ne fait aucun doute que la mise en œuvre du programme des machines à sous dans les hippodromes a eu des répercussions positives sur l'industrie en Ontario. Cependant, il y a aussi des résultats décevants. En outre, on constate à certains signes que quelques-uns des anciens points faibles de l'industrie persistent ou réapparaissent en dépit du programme. Enfin, on remarque certaines tendances qui pourraient constituer des signes de mise en garde relativement à l'avenir de l'industrie.

Quelques répercussions positives

- 1) L'Ontario est le troisième plus grand territoire de compétence en matière de courses hippiques en Amérique du Nord :

Au titre du total des paris, l'Ontario se classait au septième rang des territoires de courses en Amérique du Nord en 1997. Depuis 2005, il s'est hissé en troisième place. L'Ontario conserve la première place en ce qui concerne les paris sur les standardbreds en Amérique du Nord et constitue le plus grand territoire de courses au classement total et par race au Canada. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 2, p. 45)

- 2) Les recettes ont augmenté pour l'industrie dans l'ensemble et pour tous les intervenants :

Selon le calcul des revenus des intervenants (hippodromes, professionnels du cheval et éleveurs), l'assise économique totale de l'industrie en 2006 se situe à environ 641 M\$, ce qui dénote une augmentation de 400 M\$ (166 p. 100) par rapport à 241 M\$ en 1997. Les hippodromes touchent la majeure partie de ces revenus, suivis des professionnels du cheval et ensuite des éleveurs. Selon le calcul des prélèvements et des gains aux machines à sous moins les bourses, le revenu des hippodromes a augmenté d'environ 234 M\$ (229 p. 100) en passant de 102 M\$ en 1997 à 337 M\$ en 2006. Selon le calcul des bourses, le revenu des professionnels du cheval a augmenté d'environ 153 M\$ (126 p. 100) en passant de 121 M\$ en 1997 à 274 M\$ en 2006. Selon le calcul des ventes de yearlings, le revenu des éleveurs a augmenté d'environ 13 M\$ (71 p. 100) en passant de 18 M\$ en 1997 à 30 M\$ en 2006. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 4, p. 96)

- 3) Le total des paris a augmenté :

Il était prévu que l'installation des machines à sous dans les hippodromes entraînerait une diminution des paris, en raison de la cannibalisation. En réalité, le total du pari mutuel a connu une très légère hausse depuis le lancement du programme. En 1998, le pari mutuel total en Ontario dépassait tout juste 1 milliard de dollars (G\$). Il a atteint un sommet d'un peu plus de 1,2 G\$ en 2001 et se situait juste au-dessus de 1,1 G\$ (10 p. 100) en 2006. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 2, p. 15)

- 4) Les paris étrangers sur des courses ontariennes ont plus que doublé :

Entre 1997 et 2006, les paris étrangers sur des courses de chevaux courues en Ontario sont passés d'environ 248 M\$ à plus de 507 M\$ (104 p. 100). À l'exception de Windsor Raceway, tous les hippodromes qui ont diffusé un signal en 2006 ont attiré plus de paris étrangers qu'en 1997. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 3, p. 69)

- 5) Le nombre total de jours de course et de courses a augmenté de façon spectaculaire :

En 1997, il y a eu 1431 jours de course et 14 746 courses. En 2006, les jours de course ont augmenté à 1728 (21 p. 100) et les courses, à 19 101 (29 p. 100). Au point de vue de la race, pendant la période comprise entre 1997 et 2006, on a compté 28 jours de course de moins pour les pur-sang (240 courses), et 320 jours

de course (4526 courses) de plus pour les standardbreds. (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 24)

- 6) L'augmentation du nombre des jours de course et des courses a fait augmenter le nombre de départs et de partants (seules les statistiques sur les standardbreds sont accessibles) :

L'ajout de 4526 courses de standardbreds s'est traduit par 37 732 départs de plus. L'ajout de 320 jours de course pour les standardbreds a fait augmenter le nombre des partants de 3285 (45 p. 100). (Les partants représentent le nombre total de chevaux qui ont couru.) (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 24)

- 7) Le nombre de permis annuels délivrés par la CCO a augmenté de plus de 25 p. 100 :

Dans l'industrie, toute personne ayant accès à l'hippodrome doit être titulaire d'un permis annuel. En 1997, la CCO a délivré des permis à 22 059 personnes. En 2006, ce nombre atteignait 30 285. En 1997, 9331 des titulaires de permis étaient des propriétaires, contre 12 609 en 2006, ce qui représente une augmentation de 35 p. 100. (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 38)

- 8) Le revenu du travail et l'emploi (direct, indirect et induit) ont plus que doublé :

Entre 1997 et 2006, le revenu des personnes directement employées dans l'industrie est passé de 110 M\$ à 287 M\$ (160 p. 100). Le revenu du travail correspondant à l'emploi direct, indirect et induit est passé d'environ 300 M\$ à 774 M\$ (158 p. 100).

Au titre des équivalents temps plein, l'emploi direct est passé de 4223 emplois en 1997 à 9574 en 2006 (126 p. 100). Le nombre total d'emplois directs, indirects et induits a augmenté de 13 668 (125 p. 100) en passant de 10 901 en 1997 à 24 569 en 2006. (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 39). Bon nombre de ces emplois sont à temps partiel ou occasionnels.

Résultats décevants

- 1) Pour les éleveurs, les retombées que l'on attendait du programme des machines à sous dans les hippodromes n'ont pas été importantes :

Il était prévu que l'augmentation des bourses favoriserait une hausse des achats et des prix des yearlings. En fait, les effets ressentis par les éleveurs ont été minimaux et les ventes de yearlings ont augmenté de moins de 13 M\$ entre 1997 et 2006. Comparativement à la hausse de revenu de 230 p. 100 des hippodromes et à celle de 126 p. 100 des professionnels du cheval, la hausse de 71 p. 100 des éleveurs est décevante, en particulier si l'on considère la nature exigeante en main-d'œuvre et en capitaux de ce segment de l'industrie. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 4, p. 91)

Le nombre de yearlings de race standardbred qui ont été vendus en 1997 (396) enregistre une augmentation de 42 p. 100 par rapport à 2006 (564). Le nombre de yearlings pur-sang vendus en 1997 (214) a augmenté de 46 p. 100 par rapport à 2006 (313). En ce qui concerne les prix, le yearling standardbred moyen se vendait pour environ 10 p. 100 de moins en 2006 (15 127 \$) qu'en 1997 (16 905 \$). Le prix moyen des yearlings pur-sang n'a connu qu'une très légère hausse d'environ 6 p. 100 en 2006 (26 710 \$) par rapport à 1997 (25 160 \$). (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 2). (Nota : Le nombre de yearlings standardbreds vendus et les prix de vente moyens correspondants ne comprennent pas les yearlings standardbreds qui ont fait l'objet de ventes mixtes. Le total ci-dessus vise les encans de « yearlings seulement » que Standardbred Canada et Forest City organisent annuellement.)

Le nombre de juments standardbreds élevées en Ontario a augmenté de 29 p. 100 entre 1994 (3349) et 2006 (4327), et le nombre de juments pur-sang élevées en Ontario a augmenté de 24 p. 100 entre 1997 (1178) et 2006 (1458). Le nombre d'étalons standardbreds en Ontario a baissé très légèrement entre 1997 (179) et 2006 (177). Pour ce qui est des pur-sang, le nombre d'étalons en Ontario a connu une baisse plus marquée entre 1997 (125) et 2006 (85). (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 2(iii))

- 2) Seuls quelques hippodromes retiennent ou stimulent l'intérêt des parieurs de l'Ontario pour les courses disputées en Ontario :

Il était prévu que l'accroissement du montant des bourses contribuerait à stimuler l'intérêt de la clientèle de l'Ontario pour les courses. Cependant, entre 1997 et 2006, le total des paris effectués en Ontario sur des courses ontariennes a diminué de 176 M\$ ou environ 26 p. 100. Les plus grands hippodromes de la province accusent la plus forte baisse, à la fois en ce qui concerne le pourcentage de l'industrie totale et les paris faits par leur propre clientèle. Les hippodromes de moyenne et de petite taille sont moins touchés par la baisse et cinq d'entre eux (Georgian Downs, Kawartha Downs, Clinton,

Quinte et Ajax Downs) enregistrent une légère augmentation des paris effectués en Ontario sur des courses courues en Ontario. (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 21)

- 3) Seulement la moitié des hippodromes retiennent ou stimulent l'intérêt des parieurs de l'Ontario pour leur propre produit :

Il était prévu que l'injection des recettes tirées des machines à sous permettrait d'effectuer des investissements (p. ex., marketing, infrastructure des hippodromes, bourses, etc.) susceptibles de faire augmenter l'assistance et les paris. Sur les 18 hippodromes de l'Ontario, 9 enregistrent une baisse des paris effectués sur leur propre produit par la clientèle ontarienne entre 1997 et 2006. Neuf hippodromes (dont Georgian Downs, Rideau Carleton, Kawartha Downs, Sudbury Downs, Hanover, Clinton et Ajax Downs) enregistrent une faible hausse des paris en direct (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 22).

- 4) Les parieurs ontariens misent maintenant 57 p. 100 de leur argent sur des produits étrangers :

Il était prévu que l'augmentation du montant des bourses et du nombre des courses favoriserait l'accroissement des paris effectués par la clientèle ontarienne sur le produit de l'Ontario. Les paris faits en Ontario n'ont pas augmenté et les clients ontariens ont transféré une partie de leurs mises sur les courses disputées à l'étranger. En 1997, les paris qui visaient des produits étrangers s'élevaient à 383 M\$. En 2006, ils avaient augmenté de 66 p. 100 pour atteindre 637 M\$. (HLT, janvier 2008, *Key Findings, Exhibit 23*)

L'accroissement des paris effectués en Ontario sur des produits étrangers se concentre sur les courses de pur-sang courues aux États-Unis dans des hippodromes comme Aqueduct, Belmont et Churchill Downs. En tout, l'Ontario mise presque trois fois plus sur des courses de pur-sang à l'étranger que sur des courses de standardbreds courues à l'étranger. La clientèle ontarienne diminue ses paris sur les standardbreds de l'Ontario. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 3, p. 63)

- 5) Il y a moins de courses aux hippodromes de WEG et de Windsor :

Il était prévu que le nombre des courses augmenterait après l'installation des machines à sous dans les hippodromes. Bien qu'il se soit produit une augmentation globale à ce titre, le nombre de courses courues dans les hippodromes de WEG et de Windsor est maintenant inférieur à ce qu'il était

avant les machines à sous. En 1997, WEG a organisé 4511 courses, contre 4346 en 2006. Windsor Raceway en a organisé 1836 en 1997 contre 1404 en 2006. (HLT, janvier 2008, *Key Findings, Exhibit 25*)

Réapparition d'anciens points faibles

- 1) L'industrie continue de manquer de cohésion parmi ses éléments constitutifs :

Presque tous les groupes d'intervenants ont fait allusion aux effets néfastes que les dissensions existant entre les divers membres de l'industrie exercent sur la réussite globale de l'industrie en Ontario. L'industrie a semblé se solidariser au début des négociations qui ont mené à la mise en œuvre du programme des machines à sous dans les hippodromes, mais les relations sont depuis revenues à l'état moins cohésif qui existait avant les machines à sous. La frustration croissante que suscite la CCO quant à son rôle dans les questions économiques du secteur est un autre signe de fracture des relations.

- 2) Le modèle traditionnel de l'offre et de la demande dans l'industrie (bourse et pari) continue de faiblir :

En 1997, chaque dollar provenant de la bourse produisait 4,89 \$ de paris. En 2006, chaque dollar de la bourse a produit 1,76 \$ de paris. Selon un prélèvement moyen de 18,1 p. 100, le revenu net des hippodromes par dollar de bourse a chuté de 0,90 \$ à 0,35 \$. De toute évidence, l'accroissement des bourses à lui seul ne suffit pas à faire augmenter les paris. D'après ce que nous avons appris, voici ce qui fait augmenter les paris : i) le montant des mises, ii) une course compétitive et iii) la grosseur du peloton. Même avant le programme des machines à sous dans les hippodromes, ces derniers devaient disposer d'autres sources de revenu (p. ex., les paris sur les courses à l'étranger et les paris effectués à l'étranger sur des courses ontariennes) pour financer les bourses.

Depuis 2002, le pourcentage du montant des bourses qui provient des machines à sous est supérieur au pourcentage qui provient des paris. À l'exception de WEG, le financement des bourses dans tous les hippodromes est assuré en majeure partie par les gains aux machines à sous (les pourcentages vont de 46 p. 100 pour WEG à 93 p. 100 pour Woodstock). Les hippodromes ont réussi à maintenir leur part du prélèvement depuis 2001 surtout grâce au montant élevé des recettes des machines à sous qui est affecté aux bourses et à une légère diminution du financement des bourses à partir du prélèvement.

- 3) Le marché des courses de chevaux n'a pas pris d'expansion mais toutes les zones de marché des hippodromes ne sont peut-être pas encore entièrement pénétrées :

Bien que les intervenants de l'industrie continuent d'affirmer que la progression du marché est une priorité, les zones de marché existantes présentent encore un potentiel important. Woodbine, Mohawk et Ajax Downs (tous situés dans la région du Grand Toronto) ont suscité des paris annuels de 189 \$ par adulte dans leur zone de marché combinée. Fort Erie Race Track produit des mises de 155 \$ par adulte dans sa zone de marché. Ces hippodromes se situent dans la partie supérieure de la gamme de pénétration du marché. Avec des mises annuelles par adulte de 23 \$ et de 27 \$ respectivement, Sudbury Downs et Rideau Carleton se trouvent en bas de la gamme de pénétration. (HLT, janvier 2008, vol. 1, *Exhibit 10*)

- 4) WEG maintient sa position dominante au sein de l'industrie des courses hippiques de l'Ontario :

En 1997, WEG représentait 70 p. 100 du total des paris en Ontario. En 2006, ce chiffre a augmenté à 74 p. 100. Le deuxième plus grand hippodrome en 2006 était celui de Fort Erie, qui comptait pour moins de 5 p. 100 du total des paris en Ontario. En ce qui concerne le prélèvement, WEG a accru sa part du total de l'Ontario de 68 p. 100 à 73 p. 100 pendant la même période. (HLT, janvier 2008, *Key Findings*, p. 21)

- 5) L'intégrité continue de poser un problème mais le centre d'attention a quelque peu changé :

Avant le lancement du programme, les efforts déployés pour maintenir l'intégrité de l'industrie étaient centrés dans une certaine mesure sur le « truquage des courses ». Avec l'accroissement des bourses et l'accessibilité de nouvelles technologies pharmaceutiques, le centre d'attention s'est quelque peu déplacé vers l'utilisation et l'abus de substances illégales. La CCO a accru ses ressources pour mieux assurer l'intégrité de l'industrie.

Nouvelles tendances à surveiller

- 1) Pourcentage de paris effectués par des Ontariens sur des courses disputées à l'étranger :

Bien que la hausse notable des paris effectués à l'étranger sur des courses courues en Ontario soit encourageante, l'augmentation des paris faits à partir de l'Ontario sur des courses à l'étranger est par contre préoccupante. Lancé en 2005, le pari inter-hippodromes sur course à l'étranger (FRITB) a actuellement des répercussions sur le profil des paris. Les paris faits en Ontario sur des courses courues à l'étranger sont inquiétants à trois points de vue, car ils peuvent entraîner une baisse des paris faits sur des produits de l'Ontario et leur contribution aux bourses en Ontario, et le prélèvement sur les courses FRITB est inférieur au prélèvement en Ontario. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 3, p. 70)

2) Le revenu des intervenants individuels en tant que pourcentage du revenu total de l'industrie connaît un glissement :

En 1997, les hippodromes comptaient pour 42 p. 100 du revenu total des intervenants. En 2006, avec les machines à sous, ce chiffre est passé à 52 p. 100. En 1997, les professionnels du cheval comptaient pour 50 p. 100 du revenu total des intervenants mais en 2006, avec les machines à sous, ce chiffre a baissé à 43 p. 100. Quant aux éleveurs, ils comptaient en 1997 pour 7 p. 100 du revenu total des intervenants mais en 2006, avec les machines à sous, ce résultat a baissé à 5 p. 100. (HLT, janvier 2008, vol. I, sec. 4, p. 92)

Somme toute, le lancement du programme des machines à sous dans les hippodromes a exercé un certain nombre d'effets très positifs sur l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux en Ontario. Il n'est toutefois pas une panacée, comme le montrent certains résultats décevants, la réapparition d'anciens points faibles dans l'industrie et quelques nouvelles tendances préoccupantes. Les chapitres subséquents du présent rapport fourniront des conseils sur la façon dont l'industrie peut maximiser le programme et gérer son avenir.

CHAPITRE 4

ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT ENVERS L'INDUSTRIE DES COURSES HIPPIQUES ET DE L'ÉLEVAGE DES CHEVAUX

Les deux chapitres précédents du présent rapport soulignent la valeur de l'industrie pour la province dans son ensemble. Cette valeur est reconnue et confirmée par le gouvernement depuis longtemps, même avant la dernière décennie. Dès le début des années 70, le gouvernement appuyait le Programme d'amélioration du cheval (HIP) de l'Ontario en remboursant à l'industrie 2 p. 100 de la taxe perçue sur le pari mutuel. En 1996, il a de nouveau réduit considérablement cette taxe et commencé à planifier l'installation des machines à sous dans les hippodromes. Cette dernière initiative économique a sauvé une industrie déperissante qui menaçait de disparaître ou du moins, de subir une forte régression, avec les nombreuses pertes d'emploi que cela aurait entraîné, en particulier dans le secteur agricole de la province.

En outre, en 1994, la province a aidé l'industrie en dirigeant la création de l'Ontario Horse Racing Industry Association (OHRIA), conçue pour représenter l'industrie dans son ensemble et promouvoir ses intérêts économiques et sociaux. Cependant, la structure unique de l'association et l'incapacité collective de ses membres à continuer de favoriser les intérêts supérieurs de l'industrie ont provoqué la déroute au sein de l'OHRIA.

Enfin, la province, avec l'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM), organisme fédéral de réglementation, fournit depuis toujours les mécanismes de réglementation nécessaires pour superviser les courses hippiques afin de veiller à ce que l'industrie dirige ses activités en toute intégrité et conformément à l'intérêt public.

Le moment est maintenant venu pour le gouvernement de l'Ontario de réaffirmer son engagement envers l'industrie, mais pas seulement sur le plan économique. Avec la création de notre groupe d'experts, la province cherche de nouveau à apporter une aide à l'industrie en définissant la vision et l'orientation d'un plan stratégique conçu pour assurer la viabilité et la durabilité à long terme de l'industrie. À notre avis, ce qu'il faut, c'est un nouveau cadre de gouvernance, de réglementation, de réussite économique, d'innovation et de responsabilité sociale.

Le présent rapport vise à favoriser l'élaboration d'une stratégie commune pour déterminer l'orientation future de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux. Il est essentiel que l'industrie tout entière et les responsables de la réglementation adoptent cette nouvelle orientation et oublient une fois pour toutes leurs dissentiments passés.

CHAPITRE 5

CADRE POUR LA GOUVERNANCE DE L'INDUSTRIE DU JEU À L'ÉCHELLE PROVINCIALE

Dans cette partie du présent rapport, nous parlerons du cadre qu'il faut donner à la future gouvernance de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux à l'échelle de l'industrie. Cependant, avant de traiter cet important problème, il est nécessaire d'aborder la question de la gouvernance de l'industrie du jeu à l'échelle provinciale car autrement, la gouvernance de l'industrie des courses de chevaux ne s'insérerait dans aucun contexte.

Il n'existe à l'heure actuelle aucune stratégie globale relative au jeu en Ontario. Cependant, l'établissement d'une telle stratégie bénéficie d'un soutien universel. Le processus de prise de décision en matière de politiques a présentement une structure traditionnelle et fait appel à un certain nombre de ministères disparates. Ces ministères s'occupent de questions diverses touchant le jeu de type casino, les loteries, les courses hippiques, les jeux de bienfaisance (y compris le bingo), le jeu chez les Premières nations et la Stratégie en matière de jeu compulsif.

Quant aux courses hippiques, il n'y a aucun centre de liaison au sein du gouvernement pour examiner la politique qui concerne la relation de l'industrie avec les autres secteurs de jeu. En outre, et ce qui est plus important, aucun ministère n'est chargé de surveiller la viabilité et la durabilité économiques et sociales à long terme de l'industrie des courses hippiques, ni celles du secteur agricole dont cette industrie constitue un élément important.

Lorsque le programme des machines à sous dans les hippodromes a été lancé, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) a reçu la mission d'organiser des consultations avec l'industrie des courses de chevaux (l'OHRIA, en particulier) et avec la CCO afin d'établir des repères pour surveiller les progrès et le succès du programme d'une année à l'autre. Aucun repère n'a jamais été établi et aucune consultation annuelle n'a eu lieu. Le programme a continué de fonctionner en vase clos.

De plus, l'OLG a pris en certaines circonstances des décisions opérationnelles conformes à son intérêt légitime, mais sans égard à leur incidence possible sur l'industrie des courses hippiques. Dans l'avenir, par exemple, si l'OLG projette d'ouvrir ou d'agrandir un établissement incluant des tables à jeu de cartes, des jeux de dés ou des tables à roulette dans la salle de machines à sous d'un hippodrome ou à proximité, il faudrait au préalable mener une étude pour

déterminer les éventuelles répercussions sur l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux. Si une cannibalisation des paris sur les courses de chevaux semble probable, il faudrait négocier certaines mesures de compensation pour l'industrie des courses et de l'élevage. Si un secteur quelconque de l'industrie du jeu envisage une expansion de sa gamme de produits de jeu, il devrait consulter le « Secrétariat des jeux » pour déterminer si la proposition risque de nuire à tout autre secteur de l'industrie du jeu. Les sommes que ces initiatives rapporteraient à l'industrie devraient être distribuées conformément aux recommandations contenues dans le présent rapport.

De nombreuses possibilités s'offrent à l'industrie des courses hippiques et à l'OLG pour créer une approche intégrée permettant de gérer les activités liées aux machines à sous dans les hippodromes et le secteur des courses de chevaux. Il est possible de mettre sur pied des coentreprises de marketing, ainsi que des initiatives conjointes au niveau des opérations dans des établissements de jeu communs et pour la prestation de services de restauration. Il est également possible d'instaurer des programmes de fidélisation de la clientèle et d'inclure des machines de jeu sur le thème des courses de chevaux dans les salles de machines à sous. Ce qu'il faut, et ce qui a manqué dans le passé, c'est la volonté de travailler ensemble, sous la supervision d'un organisme tel que le Secrétariat des jeux.

Nous laissons au gouvernement le soin de déterminer quelle serait la meilleure façon d'établir un secrétariat des jeux et quelle serait sa place parmi les divers ministères. Le principal, cependant, est que le Secrétariat, qui sera un organe d'élaboration de politiques, de coordination et de consultation, soit et paraisse être exempt de tout parti pris pour une forme de jeu par rapport à une autre. Il devra avoir un mandat clair pour prendre en considération et préserver les objectifs légitimes de chaque secteur de jeu en matière de politiques (y compris les courses de chevaux) et pour créer une stratégie de jeu globale favorisant l'intérêt supérieur du secteur dans son ensemble et l'intérêt public.

RECOMMANDATION 1

Le gouvernement devrait établir un secrétariat des jeux ayant les responsabilités suivantes :

- **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de jeu globale pour la province, stratégie qui comprendrait l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux;**

- **Coordonner les activités de chaque secteur de jeu, y compris les courses de chevaux, promouvoir les bonnes relations et la coopération entre les différents secteurs et veiller à ce que les décisions soient prises en tenant compte de leur incidence possible sur tous les secteurs;**
- **Conseiller le gouvernement sur l'expansion ou la contraction des jeux;**
- **Conseiller le gouvernement concernant la structure et le financement de tous les programmes financés par la province qui ont trait aux jeux, y compris le programme des machines à sous dans les hippodromes, et superviser l'affectation des fonds;**
- **Conseiller le gouvernement sur les questions fédérales/provinciales relatives aux jeux, y compris les jeux sur Internet;**
- **Superviser la Stratégie en matière de jeu compulsif de la province.**

CHAPITRE 6

GOUVERNANCE À L'ÉCHELLE DE L'INDUSTRIE ET RÉGLEMENTATION

Comme nous l'avons mentionné précédemment, à l'époque de la création de l'OHRIA en 1994, cet organisme était censé représenter l'industrie dans son ensemble et être son porte-parole auprès du gouvernement. L'OHRIA s'est montrée à la hauteur lorsqu'elle a exercé des pressions sur le gouvernement pour obtenir une forte réduction de la taxe provinciale sur le pari-mutuel et l'installation des machines à sous dans les hippodromes.

Cependant, l'OHRIA n'a pas répondu aux attentes du gouvernement lorsqu'il lui a fallu aborder et résoudre de façon continue les problèmes économiques de l'industrie et relever les nombreux défis auxquels cette dernière était confrontée. Bon nombre de raisons pourraient expliquer cet échec, la plus notable se rapportant au processus décisionnel qui était prévu dans le règlement administratif de l'OHRIA.

Les membres votants du conseil d'administration de l'OHRIA comptent un représentant de Woodbine Entertainment Group (WEG), un représentant d'un hippodrome à but non lucratif autre que WEG, un représentant d'un hippodrome à but lucratif, un représentant de la plus grande association de professionnels du cheval de race standardbred, soit l'Ontario Harness Horse Association (OHHA), un représentant de l'association des professionnels du cheval pur-sang, soit la Horsemen's Benevolent and Protective Association (HBPA), un représentant de la Standardbred Breeders of Ontario Association (SBOA) et un représentant de la Société canadienne du cheval thoroughbred, division ontarienne (CTHS). Le président non votant de l'OHRIA a été initialement choisi par le gouvernement et subséquemment désigné par le conseil d'administration. Toutes les décisions du conseil doivent être prises à l'unanimité.

L'OHRIA compte également dans son conseil d'administration des membres généraux non votants tels que des sociétés, des associations et des organismes qui figurent parmi les parties intéressées de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux.

Beaucoup des problèmes économiques que l'OHRIA a dû affronter opposaient un groupe d'intervenants à un autre. Incapable de faire l'unanimité, le conseil d'administration n'a pas pu résoudre ces problèmes. Lorsqu'un membre du conseil protège ses propres intérêts avant tout, l'organisme n'est plus en mesure

de prendre des décisions favorisant l'intérêt supérieur global de l'industrie. L'OHRIA était donc inévitablement vouée à l'échec.

À notre avis, il vaudrait mieux que l'industrie des courses hippiques se charge de tracer son propre destin économique au lieu de confier cette tâche à un organisme externe. Cependant, pour être efficace, l'organe de l'industrie devrait pouvoir prendre des décisions définitives ayant force exécutoire pour l'industrie.

Nous proposons d'inclure quatre nouveaux membres au conseil d'administration actuel de l'OHRIA. Premièrement, nous croyons que le conseil devrait comprendre un représentant de l'industrie du cheval quarterhorse. Bien que relativement petite à l'heure actuelle, cette industrie offre d'excellentes possibilités de croissance. Elle comprend l'élevage et les courses de chevaux. Elle est réglementée par la CCO et son hippodrome, Ajax Downs, contient des machines à sous. Cette industrie devrait par conséquent occuper la place qui lui revient au conseil de l'OHRIA.

La Commission des courses de l'Ontario a préparé et approuvé un plan de développement de l'industrie des courses de quarterhorse le 19 octobre 2006. Ce plan comprend un modèle unique de développement et de financement pour ce segment de l'industrie, ainsi qu'un nouveau modèle de gouvernance qui tient compte des problèmes propres aux courses de quarterhorse. Il prévoit aussi un certain degré de supervision assuré par la CCO. À l'avenir, il faudra prendre des décisions en ce qui concerne le partage des recettes si des machines de jeu supplémentaires sont installées à Ajax Downs.

Deuxièmement, nous croyons que le conseil d'administration devrait comprendre trois représentants nommés par le gouvernement. En particulier à cause de l'injection de revenus provenant des machines à sous dans l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux, le gouvernement de l'Ontario est intéressé financièrement au succès et à la viabilité à long terme de cette industrie. Avec le nombre proposé de personnes nommées par le gouvernement, le gouvernement n'assumera pas la gestion de l'industrie mais il aura une participation directe dans les décisions à venir. Ces membres du conseil aideront aussi l'industrie à traiter des questions générales et à promouvoir les objectifs en matière de politiques. À nos yeux, cela permettra de resserrer les liens qui se sont noués entre l'industrie et le gouvernement.

RECOMMANDATION 2

Nous recommandons que l’OHRIA soit réorganisée en tant que société sous le nom de HORSE RACING ONTARIO (HRO), d’après le cadre suivant :

- **Le conseil d’administration de HRO devrait comprendre un cadre supérieur de WEG, un cadre supérieur d’un hippodrome sans but lucratif autre que WEG, un cadre supérieur d’un hippodrome à but lucratif, les présidents de chacun des organismes suivants, soit l’Ontario Quarter Horse Association, la Société canadienne du cheval thoroughbred, la Standardbred Breeders of Ontario Association, l’Ontario Harness Horse Association et la Horsemen’s Benevolent and Protective Association, ainsi que trois membres indépendants nommés par le gouvernement de l’Ontario. Ces personnes seraient nommées pour un mandat de trois ans, avec possibilité de renouvellement pour une autre période de trois ans.**
- **Le président de HRO devrait être élu par le conseil d’administration de HRO pour un mandat d’une durée déterminée par le règlement administratif de HRO. Le directeur administratif de HRO devrait être élu par le conseil d’administration de HRO.**
- **Toutes les questions soumises au conseil d’administration de HRO seraient résolues par vote majoritaire du conseil d’administration.**
- **Le conseil d’administration de HRO trancherait toutes les questions d’ordre économique et tous les différends survenant entre les intervenants de l’industrie, y compris l’établissement des jours de course, à l’exclusion toutefois des différends relatifs aux contrats qui existent entre les hippodromes individuels et leurs associations respectives de professionnels du cheval.**
- **Le conseil d’administration de HRO devrait mettre au point un plan stratégique pour l’industrie et informer le Secrétariat des jeux concernant toute question ayant trait à la distribution des fonds provenant du programme des machines à sous dans les hippodromes, tel qu’il est expliqué ci-dessous.**
- **HRO exigerait de tous les intervenants de l’industrie qu’ils présentent des données économiques complètes sur les recettes provenant des machines à sous, selon les instructions du directeur**

administratif de HRO, et veillerait à ce que cette obligation soit remplie.

- HRO structurerait et administrerait tous les programmes d'envergure provinciale touchant l'industrie, comme le Programme d'amélioration du cheval (HIP), le plan de développement de l'industrie du quarterhorse, la supervision de l'affectation des fonds produits par la réduction de la taxe sur le pari mutuel, la valorisation des courses de chevaux et une stratégie détaillée de marketing des courses de chevaux. En outre, HRO pourrait offrir des régimes de prestations à l'échelle provinciale pour les participants individuels, ainsi que des programmes d'éducation, de formation, d'accréditation et de propriété de chevaux.**
- HRO cesserait de verser les recettes tirées du programme des machines à sous dans les hippodromes à tout intervenant de l'industrie qui ne deviendrait pas membre du conseil d'administration de HRO, qui ne participerait pas aux délibérations du conseil d'administration ou qui ne se soumettrait pas aux décisions définitives rendues par le conseil d'administration de HRO, y compris les décisions relatives à la réalisation des objectifs de l'industrie. Le versement des fonds reprendrait lorsque l'intervenant ne serait plus en défaut. HRO conserverait les recettes tirées des machines à sous qui ne seraient pas versées aux intervenants et les affecterait à ses programmes et initiatives.**
- HRO cesserait de verser les recettes tirées du programme des machines à sous dans les hippodromes à tout intervenant de l'industrie qui serait impliqué dans un différend concernant un contrat établi entre un hippodrome et une association de professionnels du cheval et entraînant l'arrêt des courses. Le versement des fonds reprendrait lorsque le différend serait réglé. HRO conserverait les recettes tirées des machines à sous qui ne seraient pas versées aux intervenants et les affecterait à ses programmes et initiatives.**
- HRO tiendrait des consultations avec la CCO sur les questions qui se rapportent à l'intégrité des courses hippiques, sur la promulgation et/ou la modification du code des courses par la**

CCO et sur des points administratifs, tels que la responsabilité de la CCO d'affecter le nombre d'officiels de courses nécessaire les jours de course.

- **HRO devrait conseiller le Secrétariat des jeux concernant toutes les questions de politique touchant l'industrie des courses hippiques.**
- **L'exploitation de HRO serait financée à même les recettes tirées du programme des machines à sous dans les hippodromes.**

HRO devra avoir un règlement administratif complet, portant sur toutes les facettes de la gouvernance et de la gestion d'une société. L'organisme devrait être soumis à une vérification annuelle indépendante aux points de vue des finances et de la gouvernance.

L'objectif serait que HRO gère tout le côté économique de l'industrie, à l'exception des différends relatifs aux contrats. Par conséquent, les questions économiques dont s'occupe actuellement la CCO, comme l'octroi du droit de fixer des jours de course, l'élaboration et l'administration du programme HIP, ainsi que l'élaboration et l'administration du plan de développement de l'industrie du quarterhorse, feraient partie des responsabilités de HRO. Dans le passé, la CCO était obligée de s'occuper des questions économiques par défaut et c'est surtout pour cette raison que les relations étaient tendues entre l'industrie et le principal organisme de réglementation.

HRO sera également en mesure d'aborder d'autres problèmes économiques tels que les paris en ligne sur les courses de chevaux et la disposition de la *Loi de l'impôt sur le revenu* du gouvernement fédéral selon laquelle les déductions sur les dépenses liées aux courses sont limitées à 8750 \$ par an pour les agriculteurs à temps partiel qui possèdent des chevaux de course. HRO peut travailler avec le Secrétariat des jeux et par l'entremise de celui-ci afin de traiter avec le gouvernement fédéral en passant par le ministère des Affaires intergouvernementales de l'Ontario pour régler efficacement de tels problèmes.

Comme nous le préciserons plus loin, nos recommandations qui portent sur l'élaboration d'un nouveau programme de machines à sous et sur les responsabilités de HRO à ce titre ne seront pas immédiatement mises en application, étant donné que les actuels contrats avec les hippodromes expirent à différentes dates entre décembre 2008 et novembre 2021. Cependant, cela ne signifie pas forcément qu'une partie de la recommandation ci-dessus ne puisse

pas être mise en œuvre immédiatement. Le nouveau modèle de gouvernance à l'échelle de l'industrie est nécessaire dès maintenant et HRO pourra commencer à planifier la mise en œuvre du nouveau programme de machines à sous dès l'entrée en vigueur du modèle, comme nous l'expliquerons plus loin.

Le financement nécessaire à l'exploitation de HRO devrait à la longue provenir des recettes tirées des machines à sous. Toutefois, vu que ces fonds ne seront pas accessibles immédiatement, l'industrie doit réunir dès maintenant des fonds suffisants pour permettre à HRO de commencer à s'acquitter de certaines de ses obligations en vertu de sa nouvelle structure et de son nouveau mandat. La volonté de l'industrie à agir dans ce sens de façon volontaire témoignera de sa volonté d'adopter une nouvelle orientation pour favoriser sa durabilité et sa viabilité à long terme.

Plus loin dans le présent rapport, nous énumérerons les initiatives et les programmes d'envergure provinciale qui devraient être structurés et administrés par HRO. Afin d'accomplir efficacement ces fonctions, HRO devra avoir une structure de gouvernance qui soit représentative des intervenants œuvrant dans l'industrie et y étant directement intéressés, et qui permette de prendre des décisions définitives en temps opportun. Le succès de ces initiatives et programmes dépendra en grande mesure de l'efficacité de HRO.

RECOMMANDATION 3

Nous recommandons que l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux assure immédiatement le financement de HRO pour permettre à celui-ci d'opérer la restructuration expliquée ci-dessus, de commencer à remplir son nouveau mandat de prise de décision et de régler les questions économiques qui seront portées à son attention avant la mise en œuvre du nouveau programme de machines à sous. HRO devrait également commencer à structurer les initiatives qui seront créées dans le cadre du nouveau programme de machines à sous.

RÔLE DE L'ORGANISME PROVINCIAL DE REGLEMENTATION

Les intervenants ont exprimé universellement leur mécontentement quant au rôle que joue actuellement la CCO. À leur avis, la CCO ne devrait prendre aucune part au côté économique de l'industrie, mais devrait plutôt se concentrer sur son mandat principal, soit veiller à ce que les courses de chevaux se déroulent avec le plus haut degré d'intégrité et conformément à l'intérêt public.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la CCO en est venue à s'occuper de questions économiques parce qu'il n'existait aucun autre organisme efficace capable d'assumer cette fonction. Par conséquent, on ne peut reprocher à la CCO d'avoir comblé la lacune créée par le désordre qui régnait à l'OHRIA.

Si la recommandation précédente est mise en œuvre, il ne sera plus nécessaire ni approprié que la CCO continue de s'occuper de questions économiques. Elle pourra se concentrer exclusivement sur l'intégrité et sur la manière dont les courses de chevaux sont dirigées. Le budget de la CCO devrait être rajusté lorsque la responsabilité des questions économiques sera confiée à HRO.

Il est inutile de dire que l'intégrité constitue le pivot des paris sur les courses de chevaux et nous encourageons la CCO à prendre des mesures rigoureuses pour la préserver. Nous appuyons les récentes modifications qui ont été apportées au code pour pouvoir suspendre toute participation d'un cheval à une course si celui-ci a un résultat positif au test de dépistage des drogues. Cette mesure se répercutera sur le propriétaire du cheval et, à travers lui, sur l'entraîneur et le vétérinaire qu'il a choisi d'employer. Nous encourageons la CCO à examiner des méthodes qui permettraient d'éliminer la suspension de la pénalité lorsqu'un appel est en instance, ce qui devrait inciter toutes les parties à agir avec diligence pour trancher l'appel.

Étant donné que la plupart des chevaux de race standardbred sont maintenant logés hors de l'hippodrome et ne sont transportés sur les lieux que le jour de la course, la CCO devra envisager d'octroyer des licences aux centres et aux fermes d'entraînement afin d'assurer la surveillance des activités d'entraînement.

Tout secteur de l'industrie susceptible d'être touché par un projet de modification du code des courses devrait être consulté par la CCO et avoir la possibilité de présenter ses commentaires avant la promulgation de toute règle ou de toute modification à une règle. Il devrait y avoir un échange constant d'information entre la CCO et HRO concernant les initiatives et les décisions qui

visent l'accomplissement du mandat de la CCO. En outre, la CCO devrait participer activement à tout comité consultatif de l'industrie qui pourra être créé par le Secrétariat des jeux.

Enfin, la CCO devrait se charger de l'octroi des licences et de la réglementation relativement à toutes les associations des professionnels du cheval. Ces associations jouent un rôle important dans l'industrie et exigent un certain degré de reconnaissance et de responsabilisation. De plus, elles reçoivent pour soutenir leurs activités une partie des recettes des machines à sous prélevée à même le montant des bourses, et puisque HRO aura la responsabilité de superviser l'affectation des recettes des machines à sous, ces sommes devraient également être de son ressort.

RECOMMANDATION 4

Nous recommandons :

- **Que la Commission des courses de l'Ontario reprenne le mandat de réglementer toutes les facettes des courses de chevaux ayant pour but de protéger l'intérêt public en assurant le plus haut degré d'intégrité, et qu'elle cesse de s'occuper des questions économiques qui touchent l'industrie dès que HRO sera prêt à assumer cette fonction.**
- **Que le budget de la Commission des courses de l'Ontario soit rajusté en consultation avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et HRO pour tenir compte du changement ci-dessus.**
- **Que la CCO consulte HRO sur les questions relatives à l'intégrité des courses de chevaux, sur la promulgation et/ou la modification du code des courses par la CCO et sur des questions administratives telles que l'affectation, par la CCO, des officiels de courses les jours de course.**
- **Que la CCO se charge de l'octroi des licences et de la réglementation relatifs à toutes les associations des professionnels du cheval.**

- **Que la CCO participe à tout comité consultatif que le Secrétariat des jeux pourra mettre sur pied concernant l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux.**

CHAPITRE 7

CADRE POUR LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE

Notre réflexion au sujet de la réussite économique part d'un principe bien simple à énoncer. **Le nouveau cadre pour la réussite économique de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux doit être fondé sur la recherche de moyens qui permettront d'encourager les joueurs à miser sur les courses de chevaux. Pour atteindre cet objectif, il sera souvent nécessaire pour les intervenants de l'industrie de prendre des décisions qui feront passer le bien-être de l'industrie d'abord et leurs propres intérêts ensuite.** Ce point est particulièrement important pour déterminer la façon dont les fonds publics qui affluent dans l'industrie devraient être affectés.

Il va sans dire que nous abordons maintenant le sujet le plus difficile à traiter et sans doute celui qui sera le plus controversé. C'est inévitable, puisque certains intervenants pourront se révéler « gagnants », tandis que d'autres se considéreront comme des « perdants ». La culture du « tout m'est dû » qui a prévalu au sein de l'industrie dans le passé doit céder le pas à une culture où chacun assume la responsabilité de sa réussite ou de son échec. Nous croyons que ce changement a les meilleures chances d'assurer la viabilité et la durabilité économiques à long terme de l'industrie.

Un certain nombre de principes et de vérités sous-tendent le cadre de la réussite économique. Premièrement, il ne faut pas oublier que le produit principal offert par l'industrie au public est la course hippique qui suscite les paris. Si les parieurs ne sont pas disposés à parier sur les courses de chevaux, l'industrie n'est pas viable. Bien entendu, le gouvernement peut subventionner l'industrie s'il trouve des raisons stratégiques de le faire. Dans le cas de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux, l'objectif qui consiste à soutenir le secteur agricole de l'économie est une raison valable d'appuyer le subventionnement. Cependant, le subventionnement peut prendre d'autres formes et constitue rarement une politique judicieuse à long terme. Par conséquent, l'industrie doit s'efforcer d'obtenir le soutien du public pour son produit principal.

Deuxièmement, bien qu'il n'ait jamais été entièrement et clairement défini, le programme des machines à sous dans les hippodromes était, selon nous, censé injecter des fonds dans l'industrie pour permettre aux intervenants de faire des investissements qui favoriseraient l'intensification des paris sur les courses hippiques et l'accroissement de l'élevage et de la vente de chevaux de course d'élevage ontarien. Si ces objectifs étaient atteints, l'industrie aurait plus de

chances de « se tirer d'affaire seule ». (Par sa nature, le programme soutiendrait bien sûr le secteur agricole de l'économie et produirait des revenus pour la province.)

Troisièmement, l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux de l'Ontario tire son revenu principal de trois sources : les paris sur les courses hippiques, les recettes du programme des machines à sous dans les hippodromes et la vente des chevaux de course d'élevage ontarien.

L'industrie elle-même a toujours été apte à prendre des décisions permettant de favoriser l'accroissement des paris sur les courses hippiques et des activités dans le secteur de l'élevage. Cependant, seul le gouvernement peut prendre les décisions qui se rapportent au programme des machines à sous dans les hippodromes. Nous amorcerons donc la discussion sur le cadre de la réussite économique en parlant de ce programme.

PROGRAMME DES MACHINES À SOUS DANS LES HIPPODROMES

Au chapitre 1 du présent rapport, nous avons décrit brièvement la façon dont le programme est né et a été structuré. En prévoyant que la plupart des contrats avec les hippodromes couvriraient une période de cinq ans avec une option de renouvellement de cinq ans, on s'attendait à ce que chaque hippodrome tire des recettes suffisantes des machines à sous pour couvrir les dépenses en immobilisations qui seraient engagées afin de fournir à l'OLG l'espace nécessaire aux salles de machines à sous et pour apporter des améliorations aux installations de course. Cependant, bien que les contrats aient prévu l'amélioration des infrastructures des hippodromes, ils n'exigeaient pas expressément ces améliorations et aucun repère n'a été établi pour assurer la réalisation de ces projets. Néanmoins, la plupart des exploitants d'hippodrome ont effectivement amélioré leurs installations de course, certains plus que d'autres. Le lancement du programme des machines à sous a également eu comme résultat direct la construction de deux nouveaux hippodromes pour les standardbreds (Georgian Downs et Grand River).

Les contrats avec les hippodromes n'ont pas pris en compte la possibilité que certains hippodromes soient vendus au cours de la période de dix ans et que les nouveaux propriétaires prennent à la suite de ces ventes des engagements financiers susceptibles de se prolonger bien au-delà de dix ans. Rien ne garantissait que le programme conserverait sa forme initiale ou qu'il existerait

encore à l'issue de la période de dix ans afin de permettre aux nouveaux propriétaires de rembourser les dettes pouvant avoir été contractées lors de l'achat.

En outre, il était prévu que grâce aux recettes tirées des machines à sous pour constituer les bourses, il y aurait une augmentation du nombre de participants dans l'industrie, une augmentation du nombre de chevaux de course d'élevage ontarien de qualité et une augmentation des paris sur le « meilleur » produit de course qui en résulterait. Encore là, aucune exigence particulière n'a été établie en ce qui concerne l'affectation des sommes réunies pour les bourses ou les investissements dans le secteur de l'élevage. Aucun point de repère n'a été fixé pour surveiller la réussite de cet élément du programme non plus. Il est toutefois juste d'attribuer à l'existence du programme une partie des succès que l'industrie a obtenus au cours de la dernière décennie et qui sont décrits au chapitre 3 du présent rapport.

En l'absence de toute exigence précise concernant l'affectation des recettes que les intervenants de l'industrie ont tirées des machines à sous et en l'absence de tout point de repère et de tout suivi concernant les effets du programme sur l'élevage des chevaux et les courses hippiques, il est impossible de déterminer si le programme a été une réussite dans son ensemble. Il l'a été à certains égards et à d'autres, pas. Étant donné qu'aucun critère objectif n'a jamais été établi pour mesurer les progrès, c'est donc une question d'interprétation personnelle. Il serait injuste de reporter sur l'industrie le fardeau de prouver le succès du programme pendant la dernière décennie, alors que le gouvernement n'a pas établi de critères dès le début.

Le groupe d'experts appuie entièrement la continuation du programme des machines à sous dans les hippodromes à un niveau minimum de 20 p. 100 des recettes produites par les machines à sous dans les hippodromes. Cependant, le programme devrait désormais être adapté en fonction des principes et des objectifs suivants. Premièrement, tous les fonds disponibles devraient être mis en commun et affectés à des initiatives et à des activités qui visent à promouvoir les intérêts généraux de tous les intervenants de l'industrie, le solde étant réparti de façon impartiale entre les hippodromes et les professionnels du cheval. Deuxièmement, les sommes qui sont requises pour mener à bien des initiatives touchant l'ensemble de l'industrie devraient être versées à HRO et utilisées aux fins prévues. Troisièmement, une partie des fonds disponibles devrait être divisée également entre les hippodromes et les professionnels du cheval en établissant des points de repère pour surveiller les progrès et le succès du nouveau programme de machines à sous (le « nouveau programme ») qui sera

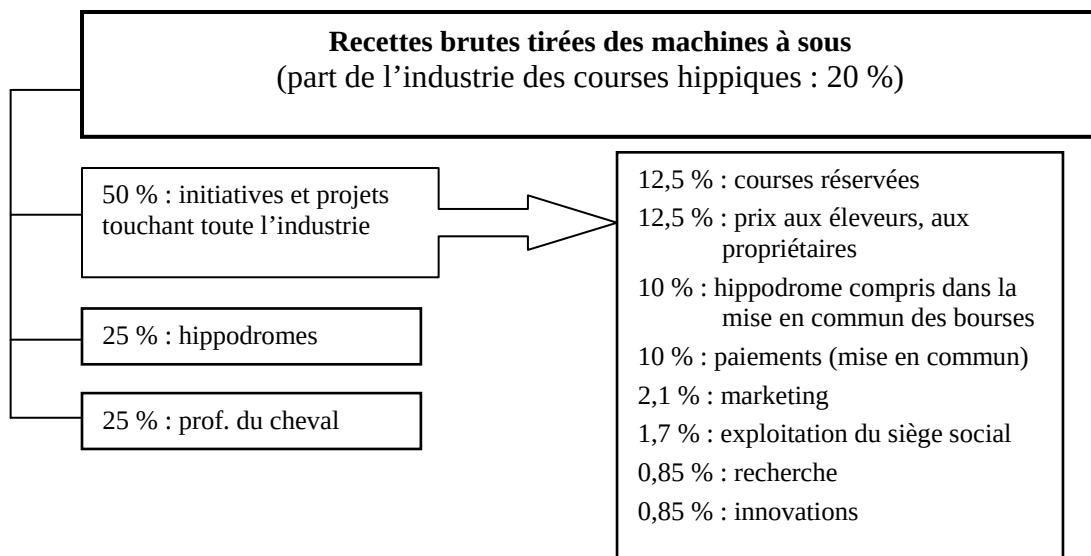
créé avec ces fonds. Quatrièmement, une autre partie des fonds disponibles versés à HRO devrait être affectée à des projets particuliers favorisant les objectifs généraux du nouveau programme. Ces projets devraient prévoir des incitatifs pour encourager les intervenants de l'industrie à prendre des mesures afin de promouvoir davantage les objectifs généraux du nouveau programme. Le rendement des nouveaux projets devrait aussi être surveillé à l'aide des points de repère susmentionnés. Cinquièmement, le mouvement des fonds provenant des machines à sous doit être transparent et tous les bénéficiaires doivent être entièrement responsables devant l'industrie, le gouvernement et les contribuables pour la totalité des fonds reçus.

Nous tenons à souligner dès à présent **qu'il n'existe pas de solution rapide et facile** dans les circonstances actuelles. Les contrats avec les hippodromes qui sont en vigueur pour différentes périodes de temps nous empêchent d'apporter à court terme des changements importants au programme des machines à sous. Vu que le gouvernement est tenu de se conformer aux modalités des contrats en vigueur, il faut donc envisager un certain nombre de plans de rechange provisoires pour faire ces changements.

Avant de nous pencher sur les sujets de l'analyse comparative et des plans de rechange provisoires, nous définirons en termes généraux la nature des changements globaux dont nous parlerons de façon plus détaillée ci-après. Comme nous l'avons déjà dit, nous croyons que le programme devrait être remanié en mettant en commun la totalité des fonds payables à l'industrie dans le cadre du nouveau programme. Ces fonds devraient ensuite être versés et affectés comme ceci :

- i) financement des activités de HRO;
- ii) valorisation et marketing générique des courses hippiques en Ontario;
- iii) investissement dans la recherche visant à améliorer et à protéger le cheval de course;
- iv) investissement dans le développement de technologies innovatrices et de nouveaux produits de pari;
- v) versement d'un quart des recettes tirées des machines à sous de chaque hippodrome à chacun des hippodromes et à ses professionnels du cheval respectifs pour constituer les bourses;
- vi) création de programmes visant à stimuler les paris sur le produit ontarien, en particulier sur les courses de chevaux d'élevage ontarien;

- vii) création de programmes visant à stimuler l'élevage, la propriété et les courses de chevaux d'élevage ontarien en Ontario;
- viii) mise en commun à l'échelle provinciale d'une partie des recettes des machines à sous des hippodromes de standardbreds et stabilisation des bourses pour les courses de standardbreds;
- ix) versement aux hippodromes de standardbreds d'un montant proportionnel, prélevé sur l'argent des bourses mises en commun.



Analyse comparative

L'absence de toute méthode d'analyse comparative permettant de mesurer les résultats représente l'un des points sur lesquels le programme actuel des machines à sous dans les hippodromes a échoué. Tout programme nouveau ou modifié devra inclure des points de repère clairs et des critères mesurables pour permettre d'évaluer ses progrès et son succès. Au point de vue de la politique publique, un moyen transparent de surveiller l'effet des investissements est une exigence essentielle minimale; au point de vue de l'industrie, le fait de savoir quelles sont les démarches qui mèneront à une croissance positive et durable et quelles sont celles qui ne le feront pas constitue un avantage concurrentiel et contribue à reconnaître les changements qui pourront donner de meilleurs résultats.

Nous reconnaissons que la concurrence est essentielle au sain développement et à la prospérité de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux, comme c'est le cas pour la plupart, sinon pour toutes les industries. Le programme d'analyse comparative doit donc assurer la protection des renseignements confidentiels qui sont associés aux stratégies économiques propres aux parties individuelles. Cela dit, nous croyons que des points de repère peuvent être définis pour chacun des partenaires de l'industrie et être évalués de façon appropriée tout en préservant la confidentialité.

Pour les hippodromes, HRO devrait établir des points de repère permettant de calculer les sommes qui sont affectées à l'infrastructure des courses et prévoyant des normes minimales pour les commodités offertes à la clientèle. En outre, HRO devrait établir des normes minimales pour les salles de pari.

Les exploitants d'hippodromes savent parfaitement ce qu'il faut faire pour attirer la clientèle et l'encourager à parier sur les courses. Nous ne croyons donc pas qu'il soit sage de leur imposer des exigences particulières, en dehors de celles qui sont expliquées plus haut concernant l'utilisation des fonds, car les efforts qui auront déjà été fournis pour moderniser les installations et offrir des commodités à la clientèle compteront pour beaucoup. De plus, il y aura différents points à prendre en considération dans chaque hippodrome, selon l'emplacement géographique de celui-ci et les caractéristiques démographiques de sa clientèle. Les exploitants d'hippodromes devraient être tenus de présenter à HRO un plan d'affaires annuel dans lequel ils décriraient leurs propositions pour l'utilisation des recettes des machines à sous et les résultats des dépenses de l'année précédente.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, nous reconnaissons que les deux résultats globaux du nouveau programme devraient être de « promouvoir les courses hippiques en direct dans la province et de favoriser le secteur agricole de l'Ontario ». À l'échelle macroéconomique, les points de repère logiques pour ces résultats exigeront un suivi au niveau des **personnes**, des **chevaux** et de l'**argent**. Plus les résidents de l'Ontario seront nombreux à participer aux activités de l'industrie, plus il y aura de juments poulinières, d'étalons, de poulains de moins d'un an et de chevaux de course en Ontario, et plus les paris sur le produit ontarien seront élevés, plus il y aura d'investissements et de dépenses dans l'économie ontarienne. La vigueur de l'industrie ontarienne des courses hippiques contribue en effet à bâtir une économie agricole solide en Ontario.

Afin de mesurer l'évolution de ces macrotendances, il sera nécessaire pour HRO de réunir et d'analyser des données annuelles selon la méthode standard, dans le but de surveiller le succès de tous les éléments du nouveau programme. On pourra ainsi améliorer les résultats obtenus dans l'industrie et assurer la conformité de tous les intervenants. En outre, des bases de référence devront être établies dans chaque domaine de manière à pouvoir fixer des objectifs.

RECOMMANDATION 5

Nous recommandons que :

- i) HRO entreprenne la collecte et l'analyse annuelles des données et le compte rendu des résultats par rapport à des points de repère standard.**
- ii) Les points de repère n'exigeront pas la collecte de données confidentielles.**
- iii) a) Pour l'évaluation au niveau des personnes, les points de repère comprennent le nombre et le type de permis délivrés par la CCO au total et aux résidents de l'Ontario, ainsi que le nombre d'élèveurs enregistrés auprès d'une association d'élèveurs.**
b) Pour l'évaluation au niveau des chevaux, les points de repère comprennent le nombre de poulains de moins d'un an enregistrés par race, le nombre de yearlings vendus par race, au total et aux propriétaires de l'Ontario, le nombre d'étalons et de juments poulinières en service et résidant en Ontario par race, le nombre total de chevaux partants par race, au total et résidant en Ontario, le nombre de chevaux partants d'élevage

ontarien par race, le nombre de chevaux gagnants d'élevage ontarien par race, au total et résidant en Ontario.

c) Pour l'évaluation au niveau de l'argent, les points de repère comprennent le total des paris par hippodrome, le total des paris effectués en Ontario sur le produit ontarien et par hippodrome, le total des paris effectués en Ontario sur un produit étranger et par hippodrome, le total des paris en direct, par hippodrome, le total des paris effectués à partir d'autres territoires de compétence sur le produit ontarien et sur chaque hippodrome, la valeur des yearlings vendus par race au total et pour les propriétaires ontariens, la partie des bourses qui correspond aux machines à sous par race et par hippodrome, les recettes tirées des machines à sous dans les hippodromes, y compris les économies provenant de la bourse de toute course fondée sur des incitatifs, les sommes dépensées dans chaque hippodrome pour l'infrastructure de course, y compris les commodités minimales qui sont fournies à la clientèle et les salles de pari qui sont conformes aux normes minimales.

Solutions de rechange provisoires

Les dates d'expiration des contrats qui sont actuellement en vigueur avec les hippodromes s'échelonnent entre décembre 2008 (Windsor Raceway) et novembre 2021 (Georgian Downs). Cependant, la plupart des contrats en cours auront expiré d'ici décembre 2011, sauf quelques exceptions notables et importantes : Grand River Raceway, en décembre 2013, WEG (Mohawk Raceway), en août 2014, WEG (Woodbine Racetrack), en mars 2015, Ajax Downs, en décembre 2015 et Georgian Downs, en novembre 2021 (« les cinq contrats »).

Afin d'instituer un nouveau programme et d'obtenir les fonds requis pour financer les projets et initiatives connexes, il est nécessaire d'envisager d'autres moyens de résilier ces contrats. Nous proposons quatre options possibles :

- i) Que l'OLG résilie unilatéralement et simultanément tous les contrats avec les hippodromes en donnant 12 mois d'avis, conformément à la disposition standard que contient chaque contrat;
- ii) Que tous les intervenants qui sont parties aux actuels contrats avec les hippodromes consentent à avancer la date d'expiration du contrat et le commencement du nouveau programme;

- iii) Que tous les contrats avec les hippodromes devant expirer avant décembre 2011 soient prolongés selon les modalités existantes jusqu'au 31 décembre 2011. Au 1^{er} janvier 2012, le nouveau programme entrerait en vigueur, sous réserve des cinq contrats qui resteraient valides jusqu'à leur date d'expiration respective;
- iv) Que tous les contrats avec les hippodromes soient prolongés selon les modalités existantes jusqu'en juillet 2015, lorsque le nouveau programme entrerait en vigueur.

À notre avis, le nouveau programme devrait commencer dès que possible. Dans cette optique, nous faisons remarquer que la solution de rechange i) entraînerait des frais de résiliation élevés. La solution ii) ne serait réalisable que si tous les intervenants de l'industrie étaient disposés à s'entendre sur une date avancée.

La solution iii) créerait une situation dans laquelle les parties aux cinq contrats continueraient de recevoir 20 p. 100 des recettes des machines à sous produites dans les hippodromes respectifs, tandis que toutes les autres parties recevraient 10 p. 100 en vertu du nouveau programme. Les parties recevant 20 p. 100 bénéficieraient donc d'un avantage concurrentiel injuste, ce qui perturberait considérablement l'industrie. Pour compenser, le gouvernement devrait combler cet écart de 10 p. 100, au moins jusqu'en juillet 2015. Les bénéficiaires pourraient rembourser ces sommes au gouvernement au cours d'une période déterminée, à partir des futures recettes des machines à sous.

D'autres options pourraient permettre d'atteindre le même objectif, par exemple si la CCO imposait un prélèvement de 10 p. 100 aux hippodromes recevant 20 p. 100 et déposait ces fonds dans la caisse commune des machines à sous. À l'expiration du contrat conclu avec l'un des cinq hippodromes, cet hippodrome ne recevrait plus que 10 p. 100 et la CCO cesserait de percevoir le prélèvement.

La solution iv) consisterait simplement à attendre que tous les contrats avec les hippodromes (à l'exception de ceux de Georgian Downs et d'Ajax Downs) expirent avant que le nouveau programme entre en vigueur. Il serait nécessaire de prendre des dispositions spéciales pour Georgian Downs. Bien que cette solution soit selon nous la plus « simple », elle retarderait bien trop la mise en œuvre du nouveau programme.

À cause des obligations que contiennent les actuels contrats avec les hippodromes et selon la solution qui serait adoptée, la capacité de mettre en œuvre le nouveau programme de manière simple et directe a été compromise. Voilà qui montre bien encore une fois comment des décisions isolées, prises en

l'absence de toute stratégie globale, peuvent nuire à une planification future globale. Cependant, même si la réalisation complète du nouveau programme peut prendre du temps, cet éventuel retard fournira aux intervenants de l'industrie l'occasion de planifier les prochains changements.

Lorsque le nouveau programme entrera en vigueur, une caisse de mise en commun sera créée en réunissant 20 p. 100 des recettes qui proviennent des machines à sous dans tous les hippodromes. Ce montant servira à financer le nouveau programme pendant chacune des trois années suivantes et fera ensuite l'objet d'un examen. Les fonds seront versés à l'industrie dans le cadre d'un accord de paiement de transfert.

Si la solution i), ii) ou iv) est adoptée, un financement intégral sera disponible pour amorcer tous les projets et toutes les initiatives en rapport avec le nouveau programme, tel qu'il est expliqué ci-dessous. Si la solution iii) est adoptée, les fonds seront limités au début mais ils augmenteront progressivement à mesure que les contrats expireront.

Les solutions i) et ii) permettraient de lancer le nouveau programme le plus tôt possible, mais d'un point de vue pratique, nous recommandons l'adoption de la solution iii).

RECOMMANDATION 6

Nous recommandons que la solution iii) soit adoptée comme méthode de lancement du nouveau programme. Conformément à cette solution, tous les contrats avec les hippodromes devant expirer avant décembre 2011 seraient prolongés selon les modalités existantes jusqu'au 31 décembre 2011. Au 1^{er} janvier 2012, le nouveau programme entrerait en vigueur, sous réserve des cinq contrats qui resteraient valides jusqu'à leur date d'expiration respective.

Tel qu'il est indiqué plus haut, dès son entrée en vigueur, le nouveau programme mettrait en commun toutes les sommes qui proviennent des machines à sous dans les hippodromes et qui sont payables à l'industrie. Le montant payable serait réévalué au bout de trois ans.

RECOMMANDATION 7

Nous recommandons :

- i) Que dès l'entrée en vigueur du nouveau programme, toutes les sommes qui proviennent des machines à sous dans les hippodromes et qui sont payables à l'industrie soient mises en commun.**
- ii) Que le montant total à verser à la caisse de mise en commun des sommes provenant des machines à sous pendant chacune des trois années suivant le début du nouveau programme soit équivalent à 20 p. 100 des recettes que les machines à sous génèrent dans tous les hippodromes. Le montant payable devrait être réévalué au bout de trois ans.**
- iii) Qu'à même la caisse commune, des montants soient versés à HRO pour lui permettre de couvrir les coûts de son exploitation, les coûts de la valorisation et du marketing générique des courses hippiques en Ontario, les investissements dans la recherche visant à améliorer et à protéger le cheval de course, ainsi que les investissements dans le développement de technologies innovatrices et de nouveaux produits liés aux paris.**
- iv) Qu'à même la caisse commune, des paiements équivalant à 25 p. 100 des recettes des machines à sous provenant de chaque hippodrome soient versés à chaque hippodrome et aux professionnels du cheval pour constituer les bourses.**
- v) Que le solde de la caisse de mise en commun (le « financement du nouveau programme ») soit versé à HRO et distribué conformément aux projets et aux initiatives entrepris en vertu du nouveau programme.**

a) Financement de l'exploitation de HRO

Dans le présent rapport, au chapitre qui traite de la gouvernance à l'échelle de l'industrie, nous envisageons pour HRO un rôle très élargi par rapport à celui que l'OHRIA a joué dans le passé. HRO s'occupera des questions économiques qui intéressent l'industrie et résoudra les problèmes et les différends qui surviendront entre les intervenants. HRO administrera également le Programme d'amélioration du cheval (HIP), le plan de développement de l'industrie du quarterhorse, ainsi que les projets et initiatives créés en vertu du nouveau programme. Il supervisera les activités de valorisation des courses hippiques et le marketing générique des courses. Il devra prendre des décisions concernant les investissements dans la recherche et concernant le développement de technologies innovatrices et de nouveaux produits liés aux paris. Des fonds

seront requis pour concevoir et administrer les programmes, et il faudra probablement retenir les services de conseillers rémunérés.

Le financement du nouveau programme ne permettra pas de fournir des fonds à HRO avant le début du nouveau programme. Si le programme commence en janvier 2012, HRO devrait toutefois recevoir des fonds bien auparavant afin de prévoir sa réorganisation, ainsi que la planification et l'exécution du nouveau programme. Lorsque le programme sera en vigueur, HRO pourra commencer à traiter les questions économiques qui seront portées à son attention.

Selon nous, l'industrie dans son ensemble devrait s'unir pour avancer les fonds nécessaires. Elle montrerait ainsi sa volonté d'adopter la nouvelle orientation.

b) Valorisation et marketing générique des courses hippiques en Ontario

Une partie du financement du nouveau programme devrait être consacrée à la valorisation des courses hippiques ontariennes et au marketing du produit ontarien de façon générique. Ces démarches ne devraient pas éclipser les activités de marketing qui seraient entreprises à chaque hippodrome en fonction du marché particulier de ce dernier. Le marketing générique viserait plutôt à compléter le marketing local.

Nous laisserons à HRO le soin d'établir le budget de cette initiative et de superviser l'exécution des activités de valorisation et du plan de marketing, mais nous souhaiterions toutefois faire les observations suivantes.

Le média de marketing le plus efficace (et le plus cher) est celui de la télévision. C'est effectivement à cause du manque de visibilité des courses hippiques à la télévision dans les années 60 et 70 que l'industrie a pris du retard sur les autres activités sportives. L'industrie des courses hippiques a ainsi perdu des générations de jeunes amateurs potentiels.

Il devrait notamment exister une stratégie de marketing axée sur les jeunes adultes. Au Kentucky, par exemple, les courses de chevaux sont une activité sociale populaire chez les jeunes adultes recherchant une forme de divertissement qui les rapproche de leurs pairs. La fièvre des courses hippiques courues en direct et la possibilité de dialoguer avec les autres membres du public soutiennent favorablement la comparaison avec le jeu aux machines à sous. Le marketing sur Internet est un excellent moyen de toucher les jeunes adultes.

La stratégie de marketing devrait également englober les manifestations spéciales et les prix qui sont offerts dans les hippodromes.

En outre, la stratégie de marketing et de communications créée par HRO devrait comprendre un volet de relations publiques pour assurer la diffusion d'actualités concernant l'industrie des courses hippiques auprès du grand public.

c) Investissement dans la recherche

Nous traiterons ce sujet de façon plus approfondie au chapitre 9 du présent rapport, lorsque nous discuterons du cadre pour la responsabilité sociale. Cependant, il faut souligner que des fonds devront être prélevés sur le financement du nouveau programme aux fins de la recherche et du bien-être des animaux.

d) Technologies innovatrices et nouveaux produits liés aux paris

Comme pour la recherche, le présent rapport parle au chapitre 8 des investissements nécessaires pour développer et utiliser des technologies innovatrices et créer de nouveaux produits liés aux paris. Des fonds seront affectés pour mener des recherches et exercer des pressions sur les gouvernements afin d'obtenir les modifications réglementaires qui pourront permettre le lancement de technologies innovatrices et de nouveaux produits liés aux paris.

e) Financement de 25 p. 100 et Programme d'amélioration du cheval

Lorsque des budgets auront été établis et que des fonds auront été mis de côté pour les quatre points qui précèdent, un autre paiement égal à 25 p. 100 des recettes tirées des machines à sous dans chaque hippodrome devrait être versé à chacun des hippodromes et aux professionnels du cheval.

Les 25 p. 100 versés aux hippodromes viseraient à indemniser ceux-ci pour l'espace qu'ils allouent aux salles de machines à sous de l'OLG, ainsi qu'à leur permettre d'apporter des améliorations continues aux établissements de courses hippiques et de régler leurs frais d'exploitation. Les 25 p. 100 versés aux professionnels du cheval serviraient à constituer les bourses. À notre avis, une

partie des fonds affectés aux bourses devrait contribuer au financement du Programme d'amélioration du cheval.

La Commission des courses de l'Ontario a procédé à une étude sur le Programme d'amélioration du cheval. Les résultats de cette étude ont mené à des recommandations sur la restructuration du programme, lesquelles ont été présentées dans un rapport datant du 27 septembre 2007. Les associations de l'industrie ont été incapables de s'entendre sur un nouveau modèle de financement pour mettre en œuvre cette restructuration. La CCO a cependant apporté des modifications grâce auxquelles il a notamment été possible de restructurer les prix aux éleveurs pour les standardbreds et les pur-sang, de modifier la définition de « cheval d'élevage ontarien » en vue de déterminer l'admissibilité au programme, ainsi que d'élaborer une nouvelle structure de bourse pour l'Ontario Sire Stakes. Nous appuyons la position adoptée dans le rapport en ce qui concerne le transfert de l'argent alloué aux bourses des courses ordinaires vers les courses stake. En effet, l'augmentation spectaculaire que les bourses des courses ordinaires ont connue à cause des recettes tirées des machines à sous est peut-être une des raisons pour lesquelles certains propriétaires potentiels n'investissent pas dans les yearlings d'élevage ontarien.

En général, le financement du Programme d'amélioration du cheval provient du prélèvement sur les paris, du montant que les professionnels du cheval fournissent sur leur part des recettes des machines à sous, des sommes que la réduction de la taxe sur le pari mutuel apporte à l'industrie et des droits de participation qui sont perçus dans le cadre du programme lui-même.

Le financement instable du Programme et le fait qu'il diminue dans le secteur des standardbreds à cause de la baisse des paris sur les courses de standardbreds constituent l'un des graves problèmes que la CCO a signalés dans son rapport. Un certain nombre d'autres modèles de financement ont été proposés, dont un qui faisait davantage appel aux recettes des machines à sous et moins aux recettes tirées des paris. Cependant, les membres de l'industrie n'ont pas pu s'entendre et il n'a pas été possible d'appliquer toutes les recommandations.

À notre avis, une bien plus grande proportion (sinon la totalité) des fonds affectés au Programme d'amélioration du cheval devrait provenir de la part des professionnels du cheval sur les recettes des machines à sous, au lieu de provenir des paris. On assurerait ainsi la stabilité de financement nécessaire pour les cinq prochaines années, pendant que les changements approuvés pour le programme par la CCO seraient progressivement mis à exécution.

Si le financement cesse de provenir des paris pour être prélevé sur les recettes des machines à sous, il faudra prendre une décision concernant le prélèvement d'environ 2,6 p. 100 sur les paris, lequel est actuellement perçu sur les bourses des professionnels du cheval et affecté au Programme d'amélioration du cheval. Cette décision devra être prise par HRO. Ces fonds sont produits par la réduction de la taxe sur le pari mutuel. HRO devra déterminer si, en vertu de la nouvelle structure de financement du Programme, ils devraient être affectés à des bourses qui ne sont pas liées au Programme, à une réduction du prélèvement ou à toute autre fin. Ce choix devrait soutenir l'objectif fondamental consistant à faire augmenter les paris sur le produit de l'Ontario.

f) Nouveaux projets et nouvelles initiatives

Lorsque des budgets seront établis et que des fonds auront été mis de côté pour les cinq points précédents, le reste du financement du nouveau programme devrait être affecté aux projets et aux initiatives qui visent à accroître les paris sur le produit ontarien et à stimuler l'industrie de l'élevage et le secteur agricole qui la soutient.

Selon des statistiques compilées en 2006, si les solutions i), ii) ou iv) sont adoptées, on disposera d'environ 325 M\$ pour le nouveau programme. Si la solution iii) est adoptée, environ 135 M\$ (325 \$ - 190 \$ étant le montant payable en vertu des cinq contrats) seront disponibles dès le début (le 1^{er} janvier 2012) et ce montant augmentera à mesure que les cinq contrats expireront. Lorsque les paiements seront effectués en vertu des cinq contrats et que les 25 p. 100 seront distribués à chaque hippodrome et aux professionnels du cheval, il devrait rester environ 69 M\$ (325 \$ - 190 \$ plus 67 \$ étant le montant du financement de 25 p. 100) à distribuer au 1^{er} janvier 2012 dans le cadre du nouveau programme.

Si la solution i), ii) ou iv) est adoptée, en supposant que les budgets établis pour les quatre points précédents s'élèvent à environ 20 M\$ et que le financement de 25 p. 100 soit par la suite distribué (environ 162,5 M\$), il y aura un solde d'environ 142,5 M\$ pour d'éventuels projets et initiatives. Si la solution iii) est adoptée, le budget des quatre premiers points devra être fixé bien en deçà de 20 M\$, en réservant le solde pour de nouveaux projets et de nouvelles initiatives. Ces montants augmenteront à mesure que les cinq contrats expireront et ils totaliseront environ 162,5 M\$ lorsque tous les hippodromes et les professionnels du cheval recevront des paiements directs correspondant à 50 p. 100 du financement.

HRO devra calculer la part du financement du nouveau programme qui sera affectée à chaque nouveau projet et à chaque nouvelle initiative. Il devra aussi déterminer l'ordre dans lequel les nouveaux projets seront lancés et le budget qui sera alloué à chacun. À titre d'indication sommaire, les fonds provenant des machines à sous pourraient être affectés de la façon suivante dès que l'on disposera d'environ 162,5 M\$:

Exploitation de HRO	3,4 %
Recherche	1,7 %
Innovation et produits liés aux paris	1,7 %
Valorisation et marketing	4,2 %
Courses réservées	25 %
Prix aux éleveurs, aux propriétaires	24 %
Mise en commun des bourses	20 %
Paielements aux hippodromes (mise en commun)	20 %

Nous suggérons d'utiliser les fonds provenant des machines à sous pour trois nouveaux projets qui cibleront le secteur de l'élevage et/ou l'accroissement des paris sur le produit ontarien. HRO devrait prendre en considération ces projets et d'autres qui ont les mêmes objectifs. Il lui incombera de fixer les détails des nouveaux projets et des nouvelles initiatives qui seront lancés. Ce travail devrait lui être confié (peut-être avec l'aide de conseillers) dès qu'il sera en mesure de relever ce défi. Le présent rapport propose plusieurs programmes qui pourraient être envisagés.

i) Paris sur le produit ontarien et particulièrement sur les courses de chevaux d'élevage ontarien

On stimulera les paris sur les courses de chevaux d'élevage ontarien grâce à un programme qui visera à encourager l'inscription de courses réservées aux chevaux d'élevage ontarien. (À cette fin, la définition de « cheval d'élevage ontarien » sera la même que celle qui a été adoptée par le nouveau Programme d'amélioration du cheval.) Le Programme d'amélioration du cheval organise déjà des courses réservées aux chevaux d'élevage ontarien, mais elles se limitent aux chevaux de deux et de trois ans qui sont assez performants pour concourir au niveau du Programme. Nous remarquons également qu'en 2006, le total des bourses offertes en vertu du Programme à l'occasion des courses réservées aux chevaux d'élevage ontarien (environ 37 M\$) ne représentait que 12,6 p. 100 du total des bourses offertes dans les hippodromes de l'Ontario (environ 284 M\$). Selon nous, cette proportion est trop faible comparativement aux incitatifs qui se

rapportent aux chevaux d'élevage local en Pennsylvanie, dans l'État de New York et dans le Delaware. Des incitatifs supplémentaires pourraient être établis pour les chevaux qui ne peuvent pas concourir dans le cadre du Programme d'amélioration du cheval, ainsi que pour des chevaux plus âgés.

Il serait possible d'accomplir cela en constituant des bourses pour ces courses (sauf celles du Programme d'amélioration du cheval) à même le financement du nouveau programme. Pour indemniser les hippodromes qui inscriraient de telles courses, le prélèvement entier sur les paris liés à ces courses serait conservé par l'hippodrome jusqu'à concurrence du montant de la bourse. Tout prélèvement au-delà de ce montant serait divisé entre l'hippodrome et les professionnels du cheval, selon les modalités du contrat de répartition des bourses.

Des limites devraient être imposées quant au montant des bourses qui pourraient être constituées à partir du financement du nouveau programme à chaque hippodrome pour les courses réservées. Les montants accessibles à chaque hippodrome pourraient être calculés d'après le pourcentage des paris annuels globaux qui sont faits à l'hippodrome sur les courses en direct de cet hippodrome, par rapport au total des paris globaux faits à l'hippodrome sur les courses en direct en Ontario.

Nous savons que le programme du secteur des pur-sang pourra différer de celui du secteur des standardbreds et que HRO devra se charger de régler ces détails. Il se peut que les courses de pur-sang exigent un moins grand nombre de courses réservées additionnelles.

Nous prévoyons qu'un programme tel que celui-ci (en plus du Programme d'amélioration du cheval) encouragera les propriétaires à acheter et à faire courir des chevaux d'élevage ontarien. Logiquement, il devrait stimuler l'industrie ontarienne de l'élevage. Nous reconnaissons que cette même logique ne semblait pas valide après l'importante augmentation générale des bourses qui a résulté du programme actuel des machines à sous dans les hippodromes. Ce pourrait être attribuable au fait que le programme existant n'indique pas comment l'argent des bourses devrait être réparti et qu'une partie très appréciable des fonds a été affectée à des courses ordinaires non réservées. Ce fait va quelque peu à l'encontre du but recherché qui était de favoriser les investissements relatifs aux jeunes chevaux d'élevage ontarien. Les acheteurs potentiels se sont dit qu'il était plus sage et plus sûr d'acheter des chevaux plus âgés et déjà établis, quel que soit l'endroit où ils avaient été élevés, et de les faire courir pour les bourses importantes qui étaient offertes lors des courses en combinaison ouverte, au lieu

d'investir dans des yearlings d'élevage ontarien et d'assumer tous les frais et les risques qui sont associés à l'achat d'un jeune cheval non éprouvé.

Selon nous, le nouveau programme pourrait contenir un élément particulier visant à accroître le nombre des courses ouvertes à des chevaux d'élevage ontarien qui ne sont compétitifs ni dans le cadre du Programme d'amélioration du cheval, ni par rapport à des chevaux plus âgés. Cet élément viserait aussi à stimuler les paris sur ces courses.

ii) Élevage, achat et courses de chevaux d'élevage ontarien

Nous reconnaissons que le programme mentionné ci-dessus ne peut pas à lui seul faire augmenter les paris ni l'élevage de chevaux ontariens de qualité. Par conséquent, nous recommandons de prendre en considération d'autres programmes qui seraient axés sur la création d'incitatifs supplémentaires pour les éleveurs et les propriétaires de l'Ontario. Nous remarquons en particulier que malgré le programme des machines à sous, le nombre d'éleveurs de standardbreds en Ontario baisse continuellement. Et maintenant, avec les nouveaux programmes d'élevage qui sont en vigueur dans des États tels que ceux de New York et de la Pennsylvanie, il importe encore davantage que l'industrie ontarienne de l'élevage ait la capacité de fournir le nombre requis de chevaux pour exécuter les programmes de course en Ontario.

En vertu du Programme d'amélioration du cheval, des prix sont attribués aux éleveurs dont les chevaux gagnent des bourses. À notre avis, il faudrait envisager la création d'un autre programme incitatif qui permettrait d'offrir des primes aux éleveurs de chevaux d'élevage ontarien qui remportent des bourses dans les courses en combinaison ouverte. Ces primes seraient versées à partir du financement du nouveau programme. Afin d'indemniser les hippodromes pour ce qui reviendrait à un paiement accordé aux professionnels du cheval, les hippodromes retiendraient, sur le prélèvement lié aux paris de la course, une somme allant jusqu'au montant des primes accordées. L'éventuel solde du prélèvement serait divisé entre les hippodromes et les professionnels du cheval, conformément aux modalités du contrat de répartition des bourses.

Comme pour les courses réservées, les montants accessibles à chaque hippodrome pourraient être calculés d'après le pourcentage de l'ensemble des paris annuels qui sont faits sur les courses de cet hippodrome et enregistrés à l'hippodrome, par rapport au total des paris faits à l'hippodrome sur des courses ontariennes.

En outre, nous recommandons d'envisager la création d'un programme permettant de verser des primes aux propriétaires de chevaux d'élevage ontarien qui gagnent des bourses dans des courses en combinaison ouverte. Les primes seraient prélevées sur le financement du nouveau programme. Comme pour les prix aux éleveurs, afin d'indemniser les hippodromes pour ce qui équivaldrait à des bourses supplémentaires aux propriétaires, les hippodromes retiendraient, sur le prélèvement lié aux paris de la course, une somme allant jusqu'au montant des primes versées. Le solde du prélèvement serait divisé entre les hippodromes et les professionnels du cheval, conformément aux modalités du contrat de répartition des bourses.

Il pourrait être opportun d'imposer des limites quant aux primes qui sont accordées aux éleveurs et aux propriétaires pour les chevaux à réclamer. Il serait peut-être sage d'octroyer des primes seulement jusqu'au moment où un cheval est réclamé.

iii) Mise en commun des bourses à l'échelle provinciale et normalisation des bourses pour les standardbreds

Même si les 10 p. 100 qui ont été prélevés sur les recettes tirées des machines à sous pour constituer les bourses ont procuré des avantages considérables aux professionnels du cheval, ils ont aussi créé, dans certains hippodromes de standardbreds, une divergence notable entre les bourses qui sont offertes et le montant des paris qui est enregistré. Dans ces hippodromes, les courses de chevaux sont en réalité un simple moyen de répartir l'argent des bourses. La mise en commun des bourses a pour objet de redistribuer les fonds afin de stimuler un marché des courses hippiques mieux développé et mieux établi.

Les jours de course ne devraient pas être octroyés dans le but principal de répartir les bourses, mais seulement si le niveau prévu des paris justifie la dépense d'organiser la course de façon économique. Les jours de course devraient être « optimisés », et non « maximisés ». En alignant le nombre de jours de course sur les paris, on mettra l'accent sur la satisfaction et l'accroissement de la demande, dans le but d'augmenter le nombre de jours de course viables.

Certains des programmes que nous avons suggérés ci-dessus corrigent ce déséquilibre dans une certaine mesure. Nous croyons cependant qu'il faudra peut-être faire davantage. Selon nous, lorsqu'une partie proportionnelle de ces

fonds sera versée pour constituer les bourses des courses de pur-sang et celles des hippodromes de pur-sang, une partie du financement du nouveau programme devrait être mise en commun et distribuée aux hippodromes de standardbreds pour constituer les bourses, de façon proportionnelle aux paris en direct que chaque hippodrome de standardbreds enregistre sur son propre produit. Comme alternative, les fonds pourraient être alloués suivant l'importance relative des bourses offertes dans chaque hippodrome de standardbreds en 1998, année du lancement du programme des machines à sous dans les hippodromes. Ou encore, les fonds pourraient être alloués en fonction d'un fusionnement des deux méthodes ci-dessus. De plus, il serait peut-être sage d'introduire ce changement de façon progressive. Il incombera à HRO de déterminer la bonne marche à suivre.

Les hippodromes et les professionnels du cheval ont toujours eu la possibilité de s'entendre sur la mise en commun volontaire des bourses. Par exemple, Windsor Raceway a autrefois tenté de persuader l'OHHA de mettre les bourses en commun entre Windsor, Dresden et Woodstock. Dans ces deux derniers hippodromes, la divergence mentionnée ci-dessus était dramatique. Aucune entente n'a donc été conclue et la mise en commun des bourses n'a pas pu être réalisée. D'après le nouveau modèle de gouvernance qui est présenté plus haut pour HRO, il sera possible pour un hippodrome ou des professionnels du cheval de faire trancher une telle question par HRO.

Nous croyons également à l'utilité de normaliser les bourses dans une certaine mesure pour les différentes classes de courses et entre les différents groupes d'hippodromes. Dans le secteur des pur-sang, Woodbine serait classé dans le Groupe 1 et Fort Erie, dans le Groupe 2. Dans le secteur des standardbreds, Woodbine et Mohawk seraient classés dans le Groupe 1, Flamboro et Windsor, dans le Groupe 2, Georgian, Western, Rideau Carleton, Grand River, Kawartha, Hiawatha et Sudbury dans le Groupe 3, et Hanover, Dresden, Clinton, Woodstock et Quinte dans le Groupe 4. La normalisation des bourses aiderait à stabiliser le déplacement des chevaux d'un hippodrome à l'autre, ce qui aiderait les secrétaires des courses à déterminer la population chevaline sur laquelle ils peuvent compter pour établir les conditions et organiser les courses. Le fondement d'un éventuel système de normalisation des bourses est expliqué à l'annexe C du présent rapport.

- iv) Versement aux hippodromes de standardbreds d'un montant équivalent à la somme des bourses mises en commun

Pour faire preuve d'impartialité entre les professionnels du cheval et les hippodromes, un montant équivalant à la somme des bourses mises en commun et versées à chaque hippodrome pour constituer les bourses devrait être versé à chaque hippodrome. Les points de repère qui correspondent à l'affectation du financement de 25 p. 100 s'appliqueraient également à ces fonds.

Les deux premiers programmes d'envergure provinciale qui sont mentionnés ci-dessus sont fondés sur des incitatifs. L'absence d'incitatifs est l'un des principaux défauts du programme existant des machines à sous dans les hippodromes. Jusqu'ici, les fonds produits dans le cadre de ce programme ont été simplement versés à l'industrie sans directives ni exigences relatives à leur affectation, et sans points de repère ni suivi quant aux progrès et à la réussite du programme. Malheureusement, cela n'a fait que renforcer la culture du « tout m'est dû sans aucune obligation », laquelle devrait maintenant être remplacée par une culture de responsabilité.

CHAPITRE 8

CADRE POUR L'INNOVATION

En juillet 1995, avec l'aide de la société Deloitte & Touche Management Consultants, l'OHRIA a publié un excellent plan stratégique destiné à l'industrie des courses hippiques en Ontario. Ce rapport révèle que le problème le plus crucial à cette époque était « la situation financière apathique de l'industrie ». Grâce aux modifications que nous proposons dans le présent rapport pour le programme des machines à sous, l'industrie trouverait une base solide pour corriger ce point faible.

Le rapport de 1995 décrit aussi les « dissensions » comme l'un des points faibles critiques de l'industrie. Ayant remarqué que ces dissensions existent toujours, notre groupe d'experts a recommandé l'établissement d'un nouveau cadre de gouvernance qui devrait permettre de résoudre ce problème de longue date.

En plus de relever ces défis importants, l'industrie doit également s'efforcer d'atténuer un troisième point faible critique. Le rapport de 1995 constate dans l'industrie l'existence d'une « forte résistance culturelle » au changement. Les auteurs du rapport font aussi les observations suivantes :

En ce qui concerne les sports de compétition, l'industrie n'a pas changé la façon dont elle présente et conditionne son produit principal : la course. L'industrie a une image de marque médiocre sur le marché, ainsi qu'une clientèle restreinte et vieillissante [...] (L')industrie des courses hippiques de l'Ontario dispose de nombreuses possibilités, qui vont de l'exploitation du marché (marchés à créneaux, salles de paris, technologies naissantes, jeux interactifs et positionnement des hippodromes comme des destinations offrant un choix varié de divertissements) à l'amélioration de la qualité des émissions radiotélévisées en fonction des normes acceptables de la télévision [...] [Traduction]

Il y a certainement eu des améliorations depuis 1995, mais les mêmes messages continuent de résonner en 2008.

Un certain nombre d'observations présentées à notre groupe d'experts ont permis de reconnaître des possibilités d'innovation importantes et essentielles au sein de l'industrie. Voici quelques-unes de ces possibilités.

Paris innovateurs

- Paris de type loterie V75 tels qu'ils existent en Suède et reliant un billet de loterie et un gros lot aux résultats d'un certain nombre de courses hippiques en direct qui sont disputées à la fin de la semaine. Ces courses peuvent comprendre des standardbreds et des pur-sang. Le lancement d'un tel pari exigera une collaboration de HRO et de l'OLG.
- Nouveaux types de pari mutuel sur des courses, où le client détermine le montant de la mise (« Flexibet »).
- Pari à cote fixe.
- Pari « Super High Five » : le parieur doit choisir dans le bon ordre les chevaux qui arriveront dans les cinq premiers. Ce pari est pratiqué à Churchill Downs.
- Paris mutuels sur des manifestations sportives. Vu que le *Code criminel* du Canada accorde à l'industrie le droit exclusif d'organiser des paris mutuels, les paris mutuels sur des manifestations sportives sont une possibilité qu'il faudrait étudier.
- Avec la coopération de l'OLG, des paris liés aux courses hippiques pourraient être créés, par exemple un billet de « pari double » permettant de gagner un pari sur une course de chevaux.

Modèles de prestation innovateurs

- Avec la coopération de l'OLG, les paris sur une course de chevaux peuvent être enregistrés à un terminal de loterie de l'OLG.
- Installation de machines de jeu libre-service dans les dépanneurs, les cafés, etc.
- Aménagement de salles de paris dans les casinos de type commercial et de bienfaisance.
- Utilisation accrue de salles de paris attrayantes, création et application de normes.
- Élaboration d'une technologie permettant de parier à l'aide d'appareils portatifs (p.ex., le téléphone cellulaire) et diffusion du signal des courses sur ces appareils.
- Création et mise en œuvre d'une stratégie globale/harmonisée de diffusion simultanée du produit des courses hippiques de l'Ontario.

Courses de chevaux innovatrices

- Courses de standardbreds sur diverses distances, sur des pistes de dimensions et de surfaces variées.
- Programmes « Driver Challenge » avec des commanditaires et des activités de marketing; ces programmes pourraient se dérouler sur un circuit.
- Événements semblables au « Extreme Horse Power » de Georgian Downs.

Partenariats innovateurs

- Création d'alliances entre l'industrie et des collectivités hôtes, des organisateurs de voyages, des planificateurs de congrès, des points de vente au détail, des entreprises de télécommunications, des réseaux de télévision, des sociétés de produits et services agricoles, et d'autres territoires de compétence en matière de courses.

Tous les points ci-dessus représentent des idées d'innovation, mais la question la plus importante est peut-être de savoir qui ou quel organisme se chargera de mettre ces initiatives à exécution. De tels changements innovateurs exigent un leadership et c'est justement le nouveau rôle que nous envisageons pour HRO.

Enfin, l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux devrait contribuer activement à persuader le gouvernement de légaliser et de réglementer clairement les paris en ligne sur les courses hippiques. Ce point fait partie du débat général dans lequel on tente de déterminer si d'autres secteurs de jeu, y compris les parties de poker sur Internet, devraient être légalisés et réglementés.

À l'heure actuelle, bien des citoyens de l'Ontario misent en ligne sur les courses de chevaux. Ces sites Internet sont basés à l'étranger. Les revenus qu'ils rapportent fuient donc vers l'étranger tandis que l'industrie des courses hippiques retire peu de bénéfices, sauf les frais minimes qui sont perçus pour le signal des courses. Le coût d'exploitation d'un site de jeux sur Internet ne représente qu'une petite fraction de ce que coûte l'organisation d'une course en direct. Les exploitants Internet sont donc en mesure d'offrir aux joueurs des rabais considérables qui ne font qu'aggraver la fuite des dollars vers l'étranger.

En outre, la réglementation des sites étrangers est assurée par le territoire de compétence sur lequel ils sont situés. En Ontario, le parieur n'a pas vraiment accès à l'organisme de réglementation et ne dispose d'aucun moyen de vérifier l'intégrité du jeu.

Il serait pratiquement impossible d'interdire aux citoyens de l'Ontario de participer à des jeux de hasard offerts par des sites étrangers. Le gouvernement de l'Ontario proscrit toute publicité de ces sites en Ontario mais c'est un bien faible progrès. Sans légaliser ni réglementer les paris en ligne sur les courses de chevaux, le gouvernement ontarien devrait au moins interdire les transferts de fonds par les établissements financiers et les moyens de paiement, comme on le fait aux États-Unis.

Cependant, la meilleure solution serait de permettre à l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux de prendre part aux paris en ligne sur les courses de chevaux et de réglementer les sites, par l'entremise de l'Agence canadienne du pari mutuel et par celle de la CCO.

RECOMMANDATION 8

Nous recommandons :

- **Que HRO établisse un calendrier ambitieux pour l'élaboration et la mise en œuvre de produits innovateurs liés aux paris, de méthodes de prestation nouvelles et améliorées, de nouveaux types de course et de nouveaux partenariats.**
- **Que HRO incite le Secrétariat des jeux à envisager la légalisation et la réglementation des paris en ligne sur les courses de chevaux.**

CHAPITRE 9

CADRE POUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

L'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux doit progresser de façon socialement responsable. En particulier, elle doit assurer la protection de l'athlète équin et veiller à ce que les personnes qui parient sur les courses hippiques le fassent de manière responsable.

Toutes les activités liées à l'entraînement et aux courses de chevaux devraient être axées sur le bien-être de l'athlète équin. La CCO et l'Agence canadienne du pari mutuel ont un rôle primordial à jouer à cet égard et ont préparé un code qui traite de l'administration de médicaments aux chevaux de course, des mauvais traitements infligés aux chevaux (que ce soit à l'hippodrome ou ailleurs), de l'utilisation de la cravache pendant les courses, de la création d'un registre des décès et de la supervision des courses par des vétérinaires officiels. L'industrie doit respecter en tout temps l'intérêt du public en veillant à ce que les chevaux de course soient bien traités. Ce dernier point a été rendu dramatique par l'effondrement de la pouliche qui a terminé deuxième au Derby du Kentucky de cette année.

Dans le passé, l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux a soutenu la recherche centrée sur l'athlète équin. Depuis de nombreuses années, elle appuie les recherches qui se déroulent à Equine Guelph, notamment au sujet des blessures que subissent les chevaux sur la piste de course, de l'impact sur les sabots des chevaux, de la défibrillation auriculaire chez le cheval, des maladies respiratoires et de la reproduction. Le financement de ces projets de recherche est supervisé par la CCO pour assurer que chaque étude se rapporte au bien-être du cheval de course.

Le financement de la recherche, de l'éducation et de l'exploitation à Equine Guelph est assuré par le Programme d'amélioration du cheval, par l'OHHA, par la Horsemen's Benevolent and Protective Association of Canada, par l'industrie du quarterhorse, par la fondation E.P. Taylor et par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario (MAAARO). À l'heure actuelle, le financement des quatre premières sources mentionnées totalise seulement 460 000 \$ par an environ.

Ce montant ne représente qu'une infime fraction des recettes totales de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux. À notre avis, la recherche équine mérite un bien meilleur appui de l'industrie dans son ensemble.

C'est pour cette raison que nous recommandons qu'une partie des recettes tirées des machines à sous soit consacrée à la réalisation de travaux de recherche et à l'éducation.

Il incombera à HRO de déterminer le budget qui devrait être alloué à la recherche et à l'éducation à Equine Guelph. Toutefois, nous croyons qu'il devrait être d'au moins 2 M\$ par an et augmenter à mesure que les machines à sous fourniront davantage de fonds à HRO. Il va sans dire que HRO aura la responsabilité d'approuver le financement pour des projets de recherche particuliers, car la recherche devra rester centrée sur le cheval de course et sur sa performance à l'hippodrome.

HRO devrait également s'associer à Equine Guelph pour l'aider à devenir un chef de file mondial en recherche équine dans le domaine des courses hippiques. Cette démarche soutiendra l'athlète équin qui est au cœur de l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux, et prouvera au public l'engagement de l'industrie envers le cheval.

RECOMMANDATION 9

Nous recommandons que HRO établisse pour la recherche et l'éducation un budget initial d'au moins 2 M\$ par an et que ce montant augmente à mesure que les machines à sous fourniront davantage de fonds.

L'industrie devrait également se soucier du bien-être des chevaux de course après qu'ils cessent de courir en compétition. Il existe des organismes de standardbreds et de pur-sang qui s'occupent de faire adopter les chevaux de course à la fin de leur carrière. HRO devrait envisager de leur apporter un appui.

RECOMMANDATION 10

Nous recommandons que HRO soutienne des organismes qui s'occupent de faire adopter les chevaux de course à la fin de leur carrière.

Parmi toutes les formes du jeu, le pari sur les courses de chevaux est une activité qui enregistre un taux relativement faible de joueurs à problèmes. Dans le passé, l'OHRIA a fait quelques efforts pour prévenir la clientèle des courses hippiques des risques qui sont associés au jeu, mais ces efforts sont demeurés modestes.

À peu près à l'époque où il a mis sur pied le programme des machines à sous dans les hippodromes, le gouvernement a déterminé que 2 p. 100 des recettes des machines à sous dans les hippodromes et dans les casinos de bienfaisance devaient servir à financer une stratégie en matière de jeu compulsif. Cette initiative permet de réunir environ 35 M\$ par an.

La responsabilité administrative de cette stratégie a d'abord été confiée au ministère de la Santé et des Soins de longue durée. La stratégie comporte trois volets principaux : le traitement des joueurs à problèmes, la prévention et l'éducation, et la recherche. Par la suite, ces deux derniers volets ont été transférés au nouveau ministère de la Promotion de la santé.

Le ministère de la Promotion de la santé alloue un budget appréciable à la prévention du jeu compulsif et à l'éducation. Il a aussi la responsabilité de promouvoir la santé en ce qui a trait à d'autres comportements de dépendance. Dans le chapitre sur la gouvernance à l'échelle de l'industrie, nous recommandons que le nouveau Secrétariat des jeux reprenne en main l'administration de la stratégie en matière de jeu compulsif. Ce serait en effet le meilleur moyen d'assurer que les fonds affectés au traitement des problèmes liés au jeu ne soient pas détournés vers d'autres secteurs. HRO devrait collaborer avec le Secrétariat pour veiller à ce que les programmes appropriés soient créés et offerts aux personnes qui parient sur les courses de chevaux.

Au chapitre 7 du présent rapport, nous recommandons que HRO participe à la mise en marché des courses de l'Ontario auprès des jeunes adultes. Ces derniers forment un groupe particulièrement prédisposé aux problèmes du jeu compulsif. Il ne faudrait pas l'oublier dans l'élaboration des programmes qui visent à informer les joueurs des dangers de la dépendance.

Selon nous, l'emploi d'une approche proactive pour faire face à ces problèmes sociaux constitue un moyen d'action responsable pour l'industrie et favorisera le soutien du public.

RECOMMANDATION 11

Nous recommandons que HRO collabore avec le Secrétariat des jeux pour veiller à ce que les programmes appropriés de lutte contre l'obsession du jeu soient créés et offerts aux personnes qui parient sur les courses de chevaux.

CHAPITRE 10

PROBLÈMES PARTICULIERS AUX HIPPODROMES FRONTALIERS

Au cours de nos consultations avec les intervenants, nous avons reçu des mémoires évoquant les problèmes particuliers qui touchent un certain nombre de lieux de courses hippiques.

Lorsque le gouvernement de l'Ontario a décidé d'agrandir son réseau d'établissements de jeu, il a commencé par ouvrir des casinos de type commercial à Windsor (1994) et à Niagara Falls (1996), deux villes situées près de la frontière canado-américaine. Cette initiative s'est révélée très fructueuse lorsque des centaines de milliers de visiteurs des États-Unis se sont mis à traverser la frontière pour venir jouer en Ontario.

Windsor Raceway a été le premier hippodrome de standardbreds à ouvrir une salle de machines à sous en Ontario en décembre 1998. L'établissement a connu un succès fracassant, étant donné que Windsor se trouve juste vis-à-vis de Detroit, au Michigan, de l'autre côté de la frontière Canada/É.-U. Il n'y avait aucun casino ni aucune salle de machines à sous au Michigan à cette époque et environ 80 p. 100 de la clientèle de Windsor Raceway venait des États-Unis.

On compte aujourd'hui trois casinos de type commercial à Detroit. Il est parfois difficile de traverser la frontière. Il est interdit de fumer dans la salle de machines à sous de Windsor Raceway, mais pas au Michigan, et le dollar américain ne fait plus prime. Tous ces facteurs ont exercé des effets particulièrement néfastes sur la part des recettes des machines à sous qui revient à Windsor Raceway.

Fort Erie Racetrack est un hippodrome de pur-sang de catégorie B, situé à environ 1,6 kilomètre (1 mille) du passage de Peace Bridge vers les États-Unis. C'est un ravissant établissement chargé d'histoire.

Comme pour Windsor, l'environnement qui existait à Fort Erie lors de l'ouverture de la salle de machines à sous en 1999 était bien différent de ce qu'il est aujourd'hui. On offre maintenant des jeux de casino dans l'État de New York et un nouvel hippodrome de pur-sang avec une salle de machines à sous a ouvert ses portes à Erie, en Pennsylvanie, soit à environ 160 kilomètres (100 milles) de Fort Erie. De plus, Fort Erie se heurte aux mêmes difficultés que Windsor en ce qui concerne la traversée de la frontière, l'interdiction de fumer (qui n'existe pas dans l'État de New York) et le dollar américain qui ne fait plus prime par rapport

au dollar canadien. Tout cela a eu des répercussions néfastes sur Fort Erie Racetrack et en particulier sur sa part des recettes des machines à sous, comme c'est le cas à Windsor.

Fort Erie Racetrack et Windsor Raceway luttent à présent pour survivre en tant qu'hippodromes. Fort Erie cherche à faire des aménagements immobiliers en créant d'autres produits commerciaux, résidentiels et récréatifs, avec l'aide de la Ville de Fort Erie et du gouvernement provincial. Windsor Raceway tente d'aménager une piste de glace qui offrira des possibilités sportives à la collectivité.

Fort Erie Racetrack et Windsor Raceway ont tous deux été acquis en propriété privée après l'ouverture de leurs salles de machines à sous respectives et tous deux ont contracté par la suite des dettes considérables. Il ne fait aucun doute que des forces externes ont nui à Fort Erie et à Windsor, ce qui n'était peut-être pas prévu au moment où les propriétaires actuels évaluaient les perspectives commerciales des deux hippodromes.

Si les propositions de mise en valeur de Fort Erie sont judicieuses au point de vue économique, nous encourageons le gouvernement provincial à les appuyer. Il s'agit principalement d'une question de développement économique, et non d'un problème lié aux courses hippiques. Si la diversification de Fort Erie Racetrack favorise la stabilité des activités, les courses hippiques en tireront certainement un avantage. Par conséquent, si la réalisation de ces plans semble probable, nous encourageons le gouvernement provincial à fournir à Fort Erie un certain niveau de subventionnement provisoire sans lien avec les recettes des machines à sous afin de maintenir l'hippodrome « en vie » dans l'interim.

Quant à Windsor Raceway, nous soutenons les efforts de diversification qu'il déploie pour assurer la stabilité de ses activités de courses hippiques. Comme nous l'avons déjà indiqué dans le présent rapport, la mise en commun des bourses avec Woodstock et Dresden (hippodromes de standardbreds exploités par Windsor Raceway) serait un moyen d'aider Windsor. HRO devrait d'ailleurs envisager cette solution si Windsor Raceway porte la question à son attention et se montre disposé à moderniser ses installations et à se concentrer sur l'accroissement des paris à Windsor Raceway, à Dresden et à Woodstock.

Ce qui est plus important, avec une stratégie de jeu d'envergure provinciale, le Secrétariat des jeux pourra examiner la situation de Windsor Raceway et de Fort Erie Racetrack et prendre des décisions afin de déterminer comment les autres établissements de jeu de l'Ontario pourraient leur être d'une aide quelconque.

L'exploitation du casino commercial de Windsor, par exemple, pourrait être modifiée de manière à soutenir les activités de jeu de Windsor Raceway. De même, l'exploitation des deux casinos commerciaux de Niagara Falls pourrait contribuer à aider Fort Erie. Si, dans ces deux régions de la province, le jeu était considéré dans son ensemble au lieu de l'être par établissement, on pourrait accomplir beaucoup en améliorant les activités individuelles des établissements et en apportant des modifications susceptibles de promouvoir l'objectif consistant à soutenir l'emploi, en particulier dans le secteur agricole, au lieu de maximiser simplement les revenus provinciaux.

L'hippodrome Hiawatha Horse Park se trouve à environ 8 kilomètres (5 milles) de la frontière canado-américaine et du casino de bienfaisance de l'OLG à Point Edward. Hiawatha a ouvert son établissement de machines à sous en 1999 et le casino de bienfaisance de Point Edward a ouvert en 2000. L'hippodrome de Hiawatha prétend qu'il se trouve dans une position de désavantage concurrentiel à cause des tables de jeux de cartes, de dés et de roulette qui existent à Point Edward.

L'hippodrome Rideau Carleton est situé à Ottawa, près de la frontière Ontario-Québec. Juste de l'autre côté de la frontière se trouve un grand casino de type commercial à Hull, au Québec. L'hippodrome Rideau Carleton se dit lui aussi désavantagé par les tables de jeux de cartes, de dés et de roulette du casino de Hull et par l'interdiction de fumer qui est en vigueur en Ontario mais pas au Québec.

L'hippodrome Woodbine, qui n'est pas un « hippodrome frontalier », prétend cependant qu'il doit également concurrencer les deux casinos de type commercial de Niagara Falls et d'Orillia (Rama), notamment parce que ceux-ci offrent des tables de jeux de cartes, de dés et de roulette.

Windsor Raceway, Fort Erie Racetrack, Hiawatha Horse Park, Rideau Carleton Raceway et Woodbine Racetrack demandent tous que des tables de jeux de cartes soient installées dans leurs salles de machines à sous respectives et qu'une partie des recettes soit remise à l'industrie. Ces requêtes sont logiques et soulèvent justement le genre de questions que le Secrétariat des jeux serait appelé à prendre en considération. Une stratégie globale des jeux pour la province permettrait de reconnaître le rôle important que jouent ces hippodromes et les professionnels du cheval dans le secteur des jeux et dans le secteur agricole de l'économie ontarienne. Pour déterminer si d'autres formes de jeu devraient être introduites dans ces hippodromes, il faudrait examiner dans quelle mesure

ceux-ci ont tenté d'améliorer les paris sur leurs produits respectifs et s'ils sont par conséquent des candidats admissibles à un soutien éventuel.

CHAPITRE 11

RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATION 1

Le gouvernement devrait établir un secrétariat des jeux ayant les responsabilités suivantes :

- **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de jeu globale pour la province, stratégie qui comprendrait l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux;**
- **Coordonner les activités de chaque secteur de jeu, y compris les courses de chevaux, promouvoir les bonnes relations et la coopération entre les différents secteurs et veiller à ce que les décisions soient prises en tenant compte de leur incidence possible sur tous les secteurs;**
- **Conseiller le gouvernement sur l'expansion ou la contraction des jeux;**
- **Conseiller le gouvernement concernant la structure et le financement de tous les programmes financés par la province qui ont trait aux jeux, y compris le programme des machines à sous dans les hippodromes, et superviser l'affectation des fonds;**
- **Conseiller le gouvernement sur les questions fédérales/provinciales relatives aux jeux, y compris les jeux sur Internet;**
- **Superviser la Stratégie en matière de jeu compulsif de la province.**

RECOMMANDATION 2

Nous recommandons que l'OHRIA soit réorganisée en tant que société sous le nom de HORSE RACING ONTARIO (HRO), d'après le cadre suivant :

- **Le conseil d'administration de HRO devrait comprendre un cadre supérieur de WEG, un cadre supérieur d'un hippodrome sans but**

lucratif autre que WEG, un cadre supérieur d'un hippodrome à but lucratif, les présidents de chacun des organismes suivants, soit l'Ontario Quarter Horse Association, la Société canadienne du cheval thoroughbred, la Standardbred Breeders of Ontario Association, l'Ontario Harness Horse Association et la Horsemen's Benevolent and Protective Association, ainsi que trois membres indépendants nommés par le gouvernement de l'Ontario. Ces personnes seraient nommées pour un mandat de trois ans, avec possibilité de renouvellement pour une autre période de trois ans.

- Le président de HRO devrait être élu par le conseil d'administration de HRO pour un mandat d'une durée déterminée par le règlement administratif de HRO. Le directeur administratif de HRO devrait être élu par le conseil d'administration de HRO.
- Toutes les questions soumises au conseil d'administration de HRO seraient résolues par vote majoritaire du conseil d'administration.
- Le conseil d'administration de HRO trancherait toutes les questions d'ordre économique et tous les différends survenant entre les intervenants de l'industrie, y compris l'établissement des jours de course, à l'exclusion toutefois des différends relatifs aux contrats qui existent entre les hippodromes individuels et leurs associations respectives de professionnels du cheval.
- Le conseil d'administration de HRO devrait mettre au point un plan stratégique pour l'industrie et informer le Secrétariat des jeux concernant toute question ayant trait à la distribution des fonds provenant du programme des machines à sous dans les hippodromes, tel qu'il est expliqué ci-dessous.
- HRO exigerait de tous les intervenants de l'industrie qu'ils présentent des données économiques complètes sur les recettes provenant des machines à sous, selon les instructions du directeur administratif de HRO, et veillerait à ce que cette obligation soit remplie.
- HRO structurerait et administrerait tous les programmes d'envergure provinciale touchant l'industrie, comme le Programme d'amélioration du cheval (HIP), le plan de

développement de l'industrie du quarterhorse, la supervision de l'affectation des fonds produits par la réduction de la taxe sur le pari mutuel, la valorisation des courses de chevaux et une stratégie détaillée de marketing des courses de chevaux. En outre, HRO pourrait offrir des régimes de prestations à l'échelle provinciale pour les participants individuels, ainsi que des programmes d'éducation, de formation, d'accréditation et de propriété de chevaux.

- HRO cesserait de verser les recettes tirées du programme des machines à sous dans les hippodromes à tout intervenant de l'industrie qui ne deviendrait pas membre du conseil d'administration de HRO, qui ne participerait pas aux délibérations du conseil d'administration ou qui ne se soumettrait pas aux décisions définitives rendues par le conseil d'administration de HRO, y compris les décisions relatives à la réalisation des objectifs de l'industrie. Le versement des fonds reprendrait lorsque l'intervenant ne serait plus en défaut. HRO conserverait les recettes tirées des machines à sous qui ne seraient pas versées aux intervenants et les affecterait à ses programmes et initiatives.
- HRO cesserait de verser les recettes tirées du programme des machines à sous dans les hippodromes à tout intervenant de l'industrie qui serait impliqué dans un différend concernant un contrat établi entre un hippodrome et une association de professionnels du cheval et entraînant l'arrêt des courses. Le versement des fonds reprendrait lorsque le différend serait réglé. HRO conserverait les recettes tirées des machines à sous qui ne seraient pas versées aux intervenants et les affecterait à ses programmes et initiatives.
- HRO tiendrait des consultations avec la CCO sur les questions qui se rapportent à l'intégrité des courses hippiques, sur la promulgation et/ou la modification du code des courses par la CCO et sur des points administratifs, tels que la responsabilité de la CCO d'affecter le nombre d'officiels de courses nécessaire les jours de course.

- **HRO devrait conseiller le Secrétariat des jeux concernant toutes les questions de politique touchant l'industrie des courses hippiques.**
- **L'exploitation de HRO serait financée à même les recettes tirées du programme des machines à sous dans les hippodromes.**

RECOMMANDATION 3

Nous recommandons que l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux assure immédiatement le financement de HRO pour permettre à celui-ci d'opérer la restructuration expliquée ci-dessus, de commencer à remplir son nouveau mandat de prise de décision et de régler les questions économiques qui seront portées à son attention avant la mise en œuvre du nouveau programme de machines à sous. HRO devrait également commencer à structurer les initiatives qui seront créées dans le cadre du nouveau programme de machines à sous.

RECOMMANDATION 4

Nous recommandons :

- **Que la Commission des courses de l'Ontario reprenne le mandat de réglementer toutes les facettes des courses de chevaux ayant pour but de protéger l'intérêt public en assurant le plus haut degré d'intégrité, et qu'elle cesse de s'occuper des questions économiques qui touchent l'industrie dès que HRO sera prêt à assumer cette fonction.**
- **Que le budget de la Commission des courses de l'Ontario soit rajusté en consultation avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs et HRO pour tenir compte du changement ci-dessus.**
- **Que la CCO consulte HRO sur les questions relatives à l'intégrité des courses de chevaux, sur la promulgation et/ou la modification du code des courses par la CCO et sur des questions administratives telles que l'affectation, par la CCO, des officiels de courses les jours de course.**

- Que la CCO se charge de l'octroi des licences et de la réglementation relatifs à toutes les associations des professionnels du cheval.
- Que la CCO participe à tout comité consultatif que le Secrétariat des jeux pourra mettre sur pied concernant l'industrie des courses hippiques et de l'élevage des chevaux.

RECOMMANDATION 5

Nous recommandons que :

- i) **HRO entreprenne la collecte et l'analyse annuelles des données et le compte rendu des résultats par rapport à des points de repère standard.**
- ii) **Les points de repère n'exigeront pas la collecte de données confidentielles.**
- iii)
 - a) **Pour l'évaluation au niveau des personnes, les points de repère comprennent le nombre et le type de permis délivrés par la CCO au total et aux résidents de l'Ontario, ainsi que le nombre d'éleveurs enregistrés auprès d'une association d'éleveurs.**
 - b) **Pour l'évaluation au niveau des chevaux, les points de repère comprennent le nombre de poulains de moins d'un an enregistrés par race, le nombre de yearlings vendus par race, au total et aux propriétaires de l'Ontario, le nombre d'étalons et de juments poulinières en service et résidant en Ontario par race, le nombre total de chevaux partants par race, au total et résidant en Ontario, le nombre de chevaux partants d'élevage ontarien par race, le nombre de chevaux gagnants d'élevage ontarien par race, au total et résidant en Ontario.**
 - c) **Pour l'évaluation au niveau de l'argent, les points de repère comprennent le total des paris par hippodrome, le total des paris effectués en Ontario sur le produit ontarien et par hippodrome, le total des paris effectués en Ontario sur un produit étranger et par hippodrome, le total des paris en direct, par hippodrome, le total des paris effectués à partir d'autres territoires de compétence sur le produit ontarien et sur chaque hippodrome, la valeur des yearlings vendus par race au total et pour les propriétaires ontariens, la partie des bourses qui**

correspond aux machines à sous par race et par hippodrome, les recettes tirées des machines à sous dans les hippodromes, y compris les économies provenant de la bourse de toute course fondée sur des incitatifs, les sommes dépensées dans chaque hippodrome pour l'infrastructure de course, y compris les commodités minimales qui sont fournies à la clientèle et les salles de pari qui sont conformes aux normes minimales.

RECOMMANDATION 6

Nous recommandons que la solution iii) soit adoptée comme méthode de lancement du nouveau programme. Conformément à cette solution, tous les contrats avec les hippodromes devant expirer avant décembre 2011 seraient prolongés selon les modalités existantes jusqu'au 31 décembre 2011. Au 1^{er} janvier 2012, le nouveau programme entrerait en vigueur, sous réserve des cinq contrats qui resteraient valides jusqu'à leur date d'expiration respective.

RECOMMANDATION 7

Nous recommandons :

- i) Que dès l'entrée en vigueur du nouveau programme, toutes les sommes qui proviennent des machines à sous dans les hippodromes et qui sont payables à l'industrie soient mises en commun.**
- ii) Que le montant total à verser à la caisse de mise en commun des sommes provenant des machines à sous pendant chacune des trois années suivant le début du nouveau programme soit équivalent à 20 p. 100 des recettes que les machines à sous génèrent dans tous les hippodromes. Le montant payable devrait être réévalué au bout de trois ans.**
- iii) Qu'à même la caisse commune, des montants soient versés à HRO pour lui permettre de couvrir les coûts de son exploitation, les coûts de la valorisation et du marketing générique des courses hippiques en Ontario, les investissements dans la recherche visant à améliorer et à protéger le cheval de course, ainsi que les investissements dans le développement de technologies innovatrices et de nouveaux produits liés aux paris.**

- iv) **Qu'à même la caisse commune, des paiements équivalant à 25 p. 100 des recettes des machines à sous provenant de chaque hippodrome soient versés à chaque hippodrome et aux professionnels du cheval pour constituer les bourses.**
- v) **Que le solde de la caisse de mise en commun (le « financement du nouveau programme ») soit versé à HRO et distribué conformément aux projets et aux initiatives entrepris en vertu du nouveau programme.**

RECOMMANDATION 8

Nous recommandons :

- **Que HRO établisse un calendrier ambitieux pour l'élaboration et la mise en œuvre de produits innovateurs liés aux paris, de méthodes de prestation nouvelles et améliorées, de nouveaux types de course et de nouveaux partenariats.**
- **Que HRO incite le Secrétariat des jeux à envisager la légalisation et la réglementation des paris en ligne sur les courses de chevaux.**

RECOMMANDATION 9

Nous recommandons que HRO établisse pour la recherche et l'éducation un budget initial d'au moins 2 M\$ par an et que ce montant augmente à mesure que les machines à sous fourniront davantage de fonds.

RECOMMANDATION 10

Nous recommandons que HRO soutienne des organismes qui s'occupent de faire adopter les chevaux de course à la fin de leur carrière.

RECOMMANDATION 11

Nous recommandons que HRO collabore avec le Secrétariat des jeux pour veiller à ce que les programmes appropriés de lutte contre l'obsession du jeu soient créés et offerts aux personnes qui parient sur les courses de chevaux.

Annexe A

Liste des mémoires reçus

	Organisme intéressé	Personne-ressource
1	Equine Guelph	Alan Wildeman
2	Standardbred Horse Owner's Panel (SHROP)	Tom Brodhurst
3	Western Fair Raceway	Hugh Mitchell
4	Ontario Harness Horse Association (OHHA)	John Walzak
5	Ontario Horse Racing Industry Association (OHRIA)	Hector Clouthier
6	LongRun Thoroughbred Retirement	Vicki Pappas
7	Horsemen's Benevolent and Protective Association (HBPA)	Sue Leslie
8	Fort Erie Racetrack	Bonnie Loubert
9	National Capital Region Harness Horse Association	Gordon McDonald
10	Hiawatha Horse Park	Robert Locke
11	Windsor Raceway Inc.	Chris Kruba
12	Public	Lynda Tanaka
13	Public	Dan Mayo
14	Le Club Jockey du Canada	Dick Bonnycastle
15	Standardbred Breeders Association of Ontario	D ^r Brett Anderson
16	Public	Grant Cockburn
17	Public	Glenn Bechtel
18	Grand River Raceway	D.E. Clarke
19	Conseil du jeu responsable	Jon E. Kelly
20	Woodbine Entertainment Group	Jane Holmes
21	Great Canadian Gaming Corp	Bruce Barbour
22	Sudbury Downs	Andrew McIsaac
23	QROOI	Bob Broadhurst
24	Trot Magazine, rédacteur en chef	Darryl Kaplan
25	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA)	Brian D. Henderson

Annexe B

Liste des réunions du groupe d'experts avec les intervenants

Association	Individuals
Société des loteries et des jeux de l'Ontario	Larry Flynn, Alexandra Aguzzi, Jake Pastore, Kelly McDougald
Commission des courses de l'Ontario	John Blakney, Rod Seiling
Ontario Horse Racing Industry Association	Hector Clouthier, Hugh Mitchell, Sue Leslie, Nick Eaves, Glenn Sikura
Horsemen's Benevolent and Protective Association	Sue Leslie, Nick Coukos
	Lynda Tanaka
Western Fair Raceway	Hugh Mitchell
Hiawatha Horse Park	Robert Locke, Jim Henderson
Groupe des propriétaires de chevaux de race standardbred	Marvin Chantler, Tom Brodhurst, J. Scott Rowe, Louis Liebenau
Standardbred Breeders Association of Ontario	Jim Bullock, Tammy McNiven, Kenneth Grant
Nordic Gaming	Bonnie Loubert, Herb McGirr
Windsor Raceway Inc.	Tony Toldo, Chris Kruba, Brad Drewitt
Grand River Raceway	Ted Clarke
Université de Guelph	Alan Wildeman, Gayle Ecker, Elizabeth Stone, Alan Meek, Jeff Thomason, Jim Whelan, Rob McLaughlin
Ontario Harness Horsemen's Association	Jim Whelan, Jon Snobelin, John Walzak
Agence canadienne du pari mutuel	Tim Pettipas, David Liston, Rande Sawchuk
National Capital Region Harness Horsemen's Association	Gordon McDonald, Sharla Daley, Russ Moulton
Rideau Carleton Raceway	Warren Armstrong, Terry Lantz, Mike Reid, Peter Andrusak
Woodbine Entertainment Group	David Wilmot, Jane Holmes, Jamie Martin
Ajax Downs	Norm Picov, Ken Richards
Standardbred Canada	Ted Smith
Sudbury Downs	Andrew McIsaac, Patrick McIsaac, Ken LeDrew, Steve Burke