



BUREAU DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

Le sous-ministre a approuvé le présent rapport d'évaluation le *21 décembre 2018*.

Évaluation de l'Agence canadienne du pari mutuel

CGRE, 30 novembre 2018



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Canada

Évaluation de l'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire (2018).

Version électronique disponible à l'adresse : www.agr.gc.ca/aud_eval

N° de catalogue : A29-2/29-1-2019F-PDF

ISBN : 978-0-660-29677-7

N° d'AAC : 12897F

Issued also in English under the title *Evaluation of the Canadian Pari-Mutuel Agency (CPMA)*.

Pour plus de détails, rendez-vous au www.agr.gc.ca ou composez sans frais le 1-855-773-0241.

TABLE DES MATIÈRES

ABRÉVIATIONS.....	4
RÉSUMÉ	5
1.0 INTRODUCTION	7
2.0 MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE	7
3.0 L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL	7
4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME	9
5.0 RENDEMENT	15
6.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	27
ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION.....	29
ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE L'ACPM	31

Abréviations

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
ACPM	Agence canadienne du pari mutuel
PCDE	Programme de contrôle des drogues équines
ACS+	Analyse comparative entre les sexes plus

RÉSUMÉ

Objectif

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a entrepris une évaluation de l'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) pour examiner sa pertinence, son rendement, son efficacité et son efficacité. Les résultats de cette évaluation sont destinés à éclairer les décisions actuelles et à venir en matière de programmes et de politiques.

Méthodologie et portée

L'évaluation de l'ACPM couvre une période de cinq ans, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2018. La méthodologie d'évaluation comprenait un examen des documents, du rendement et des données financières des programmes, un examen de la documentation pertinente, des entrevues avec des intervenants internes et externes et un sondage auprès de professionnels du cheval (propriétaires, entraîneurs, conducteurs, palefreniers et autres).

Contexte

L'ACPM est un organisme de service spécial du gouvernement fédéral au sein d'AAC chargé de réglementer et de superviser les activités de pari mutuel sur les courses de chevaux au Canada, afin de s'assurer qu'elles se déroulent d'une manière équitable pour le public. L'ACPM fait partie de la Direction générale de la gestion intégrée d'AAC, et ses activités portent sur quatre domaines d'intervention : opérations, contrôle des drogues équine, politiques et planification, et services ministériels.

L'ACPM est financée par un prélèvement de 0,8 % sur chaque pari engagé dans les courses de chevaux au Canada. Au cours de l'exercice 2017-2018, ce montant s'est élevé à 9,9 millions de dollars.

Constatations

- L'industrie des courses de chevaux est une composante importante de l'industrie du divertissement au Canada. Les Canadiens engagent plus d'un milliard de dollars par année en paris sur les courses de chevaux organisées au Canada ou dans d'autres pays. Ces activités de paris sont assujetties aux règles établies dans le *Code criminel*. Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire a la responsabilité de soutenir l'application adéquate de ces règles, et ce mandat est assuré par les activités de l'ACPM.
- Les provinces et l'ACPM jouent des rôles complémentaires dans la surveillance des activités de courses de chevaux au Canada, et l'évaluation n'a révélé aucun cas de chevauchement entre les deux ordres de gouvernement. Toutefois, il faut constamment s'assurer que les intervenants de l'industrie et le grand public comprennent bien cette répartition des rôles et des responsabilités.
- Au cours de la période d'évaluation, l'ACPM a délivré tous les permis, les licences et les autorisations appropriés demandés par les hippodromes et les salles de paris exploités au Canada, et a procédé aux inspections et aux essais requis des systèmes informatisés (totalisateurs).

- L'ACPM a mis en œuvre un modèle de surveillance axé sur les risques qui reposait principalement sur des activités de surveillance à distance. Ce nouveau système a entraîné des gains d'efficacité, mais a aussi généré certaines incertitudes chez les intervenants de l'industrie quant à l'étendue des activités de surveillance réalisées par l'ACPM. Les incidents relevés au cours de ce processus de surveillance n'ont pas donné lieu à des violations graves et ont été réglés rapidement.
- Dans le domaine de l'élaboration des politiques, l'ACPM a mis en œuvre avec succès un modèle d'incorporation par renvoi, qui élargit la gamme des produits de pari mutuel qui peuvent être offerts aux parieurs canadiens.
- L'ACPM gère un programme rigoureux de contrôle des drogues équitables qui contribue directement à l'intégrité des activités de paris qui se déroulent pendant les courses de chevaux tenues au Canada. Le programme poursuit sa participation à des activités de recherche pour s'assurer que les activités de dépistage s'adaptent aux nouveaux médicaments utilisés dans l'industrie. L'ACPM s'est engagée dans des activités de sensibilisation et de transfert des connaissances, et l'évaluation a fait ressortir la nécessité pour l'ACPM de veiller à ce que ses communications avec les intervenants de l'industrie, en particulier les propriétaires de chevaux et les entraîneurs, soient rédigées dans un langage clair et accessible. Cela permettra de s'assurer qu'aucun obstacle n'empêchera certains groupes de Canadiens d'avoir accès à ses activités et d'en tirer profit.
- L'ACPM a entrepris une gamme d'initiatives visant une exécution efficace de ses programmes et activités, y compris l'intégration d'un éventail de nouvelles technologies qui devraient améliorer ses interactions continues avec l'industrie, ses activités de surveillance et ses activités de contrôle des drogues.

Recommandations

Recommandation 1 : L'ACPM devrait élaborer une stratégie de communication en langage clair qui tienne compte de facteurs de diversité et d'inclusion, afin de mieux soutenir ses interactions avec les intervenants de l'industrie, y compris des activités de communication visant à favoriser une connaissance et une compréhension générales des activités à distance réalisées dans le cadre de son modèle de surveillance axé sur les risques.

Recommandation 2 : L'ACPM devrait peaufiner sa stratégie de mesure du rendement afin de l'harmoniser avec les possibilités offertes par la mise en œuvre de ses nouveaux systèmes technologiques.

La direction a convenu d'élaborer une stratégie de communication inclusive en langage clair et simple et de peaufiner sa stratégie de mesure du rendement. Le tout sera terminé d'ici le 31 août 2019.

1.0 INTRODUCTION

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a entrepris une évaluation de l'Agence canadienne du pari mutuel (ACPM) dans le cadre du plan de vérification et d'évaluation intégré de 2017-2018 à 2022-2023. Cette évaluation respecte les exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor. Les résultats de cette évaluation sont destinés à éclairer les décisions actuelles et à venir en matière de programmes et de politiques.

L'ACPM est un organisme de service spécial du gouvernement fédéral au sein d'AAC chargé de réglementer et de superviser les activités de pari mutuel sur les courses de chevaux au Canada, afin de s'assurer qu'elles se déroulent d'une manière équitable pour le public. L'ACPM fait partie de la Direction générale de la gestion intégrée d'AAC, et elle relève de la responsabilité d'un directeur exécutif.

2.0 MÉTHODOLOGIE ET PORTÉE

Le Bureau de la vérification et de l'évaluation a mené l'évaluation conformément à la *Politique sur les résultats* et à la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor. Il a évalué la pertinence, le rendement, l'efficacité et l'efficacités de l'ACPM. La portée de l'évaluation s'étend à toutes les activités entreprises par l'ACPM sur une période de cinq ans, du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2018.

L'évaluation repose sur plusieurs méthodes de collecte et d'analyse des données et des renseignements pertinents : examen des documents, du rendement et des données financières des programmes; examen de la documentation pertinente; entrevues avec des intervenants internes et externes; sondage auprès de professionnels du cheval (propriétaires, entraîneurs, conducteurs, palefreniers et autres). La méthodologie détaillée de l'évaluation figure à l'annexe A.

3.0 L'AGENCE CANADIENNE DU PARI MUTUEL

3.1 Objectifs

Le fondement juridique de l'ACPM a été établi par une modification apportée au *Code criminel* en 1920, qui créait une responsabilité fédérale pour la supervision du pari mutuel dans les courses de chevaux. Contrairement à d'autres modèles de paris où les paiements sont prédéterminés, le pari mutuel est une forme de pari où ceux qui ont des billets gagnants divisent le montant total des paris au prorata de leurs mises, moins une portion qui est réservée à la gestion, aux redevances ou aux taxes, et dont le montant est établi par chaque territoire de compétence. La modification apportée au *Code criminel* en 1920 a mené à la création de la Division des hippodromes du ministère fédéral de l'Agriculture en 1971, que le gouvernement fédéral a remplacée par l'ACPM en 1992.

L'ACPM met en œuvre des programmes et des activités pour se conformer à ses obligations découlant de l'article 204 du *Code criminel*, qui désigne le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire comme étant le responsable de l'élaboration des règlements et de la mise en application des politiques et de la réglementation se rapportant au pari mutuel sur les courses de chevaux au Canada, de même que toute réglementation connexe.

Plusieurs intervenants ont un intérêt dans les activités de l'ACPM ou sont concernés par celles-ci. Les voici :

- Les hippodromes. Les hippodromes peuvent être la propriété d'une société privée ou publique et être exploités à but lucratif ou sans but lucratif.
- Les groupes de professionnels du cheval. Ces groupes réunissent les propriétaires de chevaux de course et les personnes participant à l'entraînement ou à l'élevage.
- Les parieurs. Le grand public soutient les activités de l'ACPM par l'intermédiaire de la redevance sur les paris.
- Les organismes de réglementation provinciaux. Ces organismes sont responsables de la gestion, de la direction, de la réglementation, de la supervision et de l'arbitrage des courses de chevaux, ainsi que de la délivrance des permis aux propriétaires, aux entraîneurs, aux conducteurs et autres.

Il est à noter qu'à l'exception du pari mutuel sur les courses de chevaux, les jeux de hasard au Canada sont du ressort exclusif des provinces.

3.2 Activités

Le mandat de l'ACPM est de s'assurer du déroulement équitable du pari mutuel sur les courses de chevaux au Canada pour les parieurs. Les domaines de responsabilité de l'ACPM comprennent la supervision du pari mutuel, le contrôle des drogues sur les courses de pari mutuel et l'établissement des politiques et des règlements. Les quatre secteurs d'activité de l'ACPM sont les opérations, le contrôle des drogues équine, les politiques et la planification et les services ministériels.

3.3 Ressources

L'ACPM est financée par un prélèvement de 0,8 % sur chaque pari engagé dans les courses de chevaux au Canada. Au cours de l'exercice 2017-2018, ce montant s'est élevé à 9,9 millions de dollars. Le total des revenus et des dépenses pour la période de 2013-2014 à 2017-2018 est résumé dans le tableau 1.

Tableau 1 : Sommaire des revenus et des dépenses de l'ACPM (en milliers de dollars)

	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Revenus	10 231	10 999	10 211	10 239	9 900
Dépenses					
• Salaires et avantages sociaux	3 805	3 364	3 122	3 109	3 368
• Services professionnels et spéciaux	3 215	3 470	4 294	5 043	4 847
• Autres dépenses	1 355	1 139	1 115	1 197	1 198
Total des dépenses	8 375	7 973	8 531	9 349	9 413

Source : Données administratives de l'ACPM

4.0 PERTINENCE DU PROGRAMME

4.1 Besoin continu

L'ACPM entreprend une gamme d'activités qui répondent aux besoins des parieurs et de l'industrie des courses hippiques, en veillant à ce que les paris mutuels soient menés équitablement et à ce qu'un cadre réglementaire adéquat existe.

Participation canadienne aux courses de chevaux

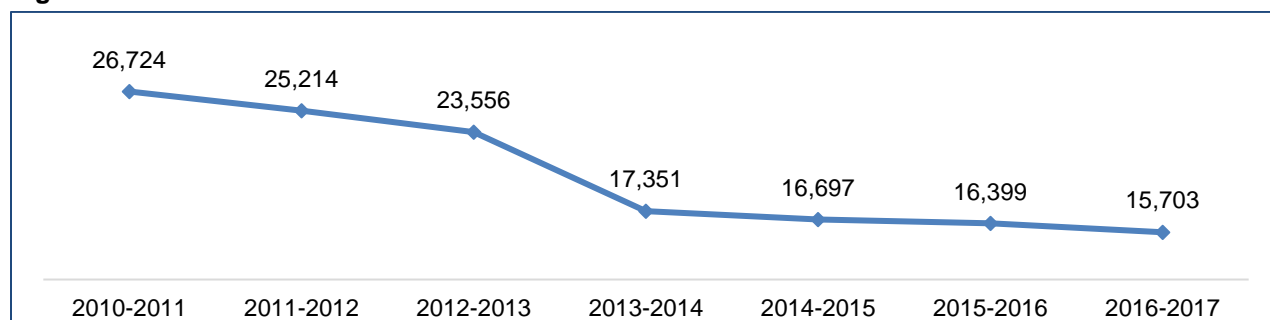
Les courses de chevaux font depuis longtemps partie de l'histoire du Canada. La première saison officielle des courses de chevaux organisée par le Upper Canada Turf Club en 1837 aurait marqué le début de l'industrie des courses de chevaux au Canada. Au cours de la période qui a suivi, les courses de chevaux sont devenues une composante durable de l'industrie du divertissement dans de nombreuses régions du pays, en particulier en Ontario. En 2012, Strategic Equine Inc. a publié ce qui demeure le plus récent profil détaillé de l'industrie des courses de chevaux au Canada, et l'étude souligne l'envergure de ce secteur¹. En date de 2010 :

- Un peu plus de 45 000 chevaux ont participé à des courses de chevaux au Canada, et ils appartenaient à environ 21 000 propriétaires.
- Plus de 27 000 courses ont eu lieu au Canada et plus de 310 millions de dollars ont été distribués en bourses aux propriétaires de chevaux et aux coureurs.
- Les Canadiens ont engagé 1,5 milliard de dollars en paris sur les courses de chevaux tenues au Canada et ailleurs dans le monde (par diffusion simultanée), et plus de 1,1 milliard de dollars ont été versés aux gagnants des paris.
- L'industrie des courses de chevaux a soutenu plus de 47 000 emplois équivalents temps plein.
- La contribution économique annuelle totale du secteur des courses de chevaux au Canada a été estimée à 5,7 milliards de dollars.

L'industrie a connu un certain nombre de changements entre 2010 et 2017, car elle a été touchée très durement par la crise économique mondiale de 2008. Les paris mutuels au Canada ont diminué de 15 % sur une période de deux ans et ont subi des baisses plus modestes (environ 3 %) pendant la plupart des années restantes de cette période. Le nombre de courses de chevaux en direct organisées dans le pays a diminué. Il s'élevait à 15 703 courses en 2016-2017 (figure 1).

¹ Vel Evans, *The Economics of Horse Racing in 2010*, Horse Racing in Canada (Newmarket, Ontario : Strategic Equine Inc., mars 2012), pages 1 à 72
<<http://www.strategicequine.ca/downloads/ECONOMICS-RACING-FULL-REPORT-MARCH-2012.pdf>>.

Figure 1 : Nombre de courses de chevaux en direct au Canada



Source : Plan d'activités de l'ACPM de 2018-2019 à 2020-2021

Malgré ces contractions, l'industrie des courses de chevaux présente toujours des degrés élevés d'activités de paris. En 2017, les Canadiens ont misé un peu moins de 1,3 milliard de dollars sur des courses de chevaux tenues au Canada et ailleurs dans le monde. Fait particulièrement important dans ce rapport, la grande majorité des activités de paris se déroulent à distance, grâce aux technologies de diffusion simultanée. Cela comprend les Canadiens qui parient sur des courses de chevaux qui ont lieu dans d'autres endroits au Canada, ainsi que dans d'autres pays. Plus précisément :

- Un peu moins de 85 % de tous les paris au Canada sont faits par diffusion simultanée (par opposition aux courses en direct).
- Un pourcentage de 69 % de tous les paris est fait sur des courses se déroulant dans d'autres pays. Plus récemment, en 2016, cela représentait 892 millions de dollars engagés par des Canadiens sur des courses à l'étranger.

L'évolution du contexte des courses de chevaux

Bien que l'objectif fondamental de l'ACPM, à savoir la protection des parieurs, soit demeuré en grande partie inchangé au fil du temps, le contexte dans lequel l'agence fonctionne continue de s'adapter aux nombreuses dynamiques et aux nombreux facteurs qui remodelent constamment l'industrie des jeux de hasard. La mesure dans laquelle l'ACPM peut s'adapter efficacement à ce contexte en évolution a une incidence directe sur la pertinence de ses activités.

Comme nous l'avons déjà mentionné, 85 % des paris sur les courses hippiques se font à distance (par diffusion simultanée), et un peu moins de 70 % sont faits sur des courses hippiques organisées dans d'autres pays. Par conséquent, il convient d'établir une distinction claire entre les besoins et les attentes des parieurs canadiens et ceux de l'industrie canadienne des courses de chevaux.

Besoins des parieurs

Le premier besoin des parieurs est d'être assurés de participer à des courses qui se déroulent équitablement, en étant exemptes de tout moyen frauduleux ou illégal susceptible d'affecter les résultats ou une distribution adéquate des gains. De ce point de vue, au moins trois scénarios doivent être envisagés :

- Si le public s'engage dans des paris mutuels sur des courses tenues au Canada, il incombe à l'ACPM de s'assurer que les hippodromes et les salles de paris détiennent les permis ou licences requis, de superviser les opérations des totalisateurs (les systèmes utilisés pour calculer les mises et distribuer les paiements) et de procéder aux tests requis

pour s'assurer que les chevaux ne reçoivent aucune drogue interdite qui pourrait avoir une incidence injuste sur leur performance.

- Si le public s'engage dans des paris mutuels sur des courses tenues dans d'autres pays par l'intermédiaire de salles de paris situées au Canada, on s'attend à ce que l'ACPM offre à peu près la même protection, à l'exception du contrôle des drogues, qui est effectué par l'autorité désignée dans le pays où chaque course a lieu. Lorsque les Canadiens parient sur des courses qui se déroulent dans d'autres pays, ils continuent de le faire par l'entremise d'un système sous la supervision de l'ACPM.
- Si le public parie sur des courses de chevaux par d'autres moyens que les options de pari mutuel autorisées par l'ACPM, un tel scénario n'entre pas dans le champ d'application de l'ACPM. Par conséquent, le public n'a accès à aucune des protections et aucun des avantages que peut offrir l'agence.

Besoins de l'industrie

Bien que les parieurs soient le principal objet de préoccupation de l'ACPM, celle-ci doit tenir compte des besoins de l'industrie en fournissant un cadre réglementaire adéquat dans lequel l'industrie peut fonctionner et croître, en plus de délivrer les permis et licences nécessaires pour permettre les paris mutuels. On s'attend à ce que l'industrie bénéficie des activités de surveillance et de protection entreprises par l'ACPM (y compris le contrôle des drogues), car ces activités fournissent des garanties aux parieurs, ce qui peut faciliter sa participation aux différents événements présentés par l'industrie.

Au cours des entrevues, les intervenants de l'industrie ont reconnu le rôle important de l'ACPM, qui fournit les garanties nécessaires pour préserver l'intégrité des courses de chevaux au Canada. Les principales préoccupations des représentants de l'industrie ne portaient pas tant sur le travail entrepris par l'ACPM que sur les restrictions actuelles imposées à la gamme des produits de paris qui peuvent être offerts dans le cadre du modèle actuel de pari mutuel et sur la capacité de l'agence à s'adapter au contexte changeant de l'industrie des jeux de hasard en général. Selon l'industrie, pour attirer de nouvelles générations de personnes intéressées à parier sur les courses de chevaux, l'industrie doit offrir une plus vaste gamme de produits, y compris des options plus simples permettant au public de participer plus facilement sans avoir le niveau de compréhension et de connaissances que l'on attendait historiquement des parieurs. Les cadres législatifs et réglementaires existants peuvent convenir à certaines de ces options (p. ex., certaines formes de paris exotiques), mais pas à toutes (p. ex., les paris sur les courses de chevaux historiques). Selon les représentants de l'industrie, il est urgent de revoir ce cadre, y compris les dispositions du *Code criminel* et les règlements connexes. Compte tenu des pressions croissantes pour élargir l'accès aux jeux de hasard dans les événements sportifs professionnels, cet aspect est considéré comme particulièrement important et pertinent pour l'industrie. Toutefois, le mandat de l'ACPM ne vise pas à s'adapter aux besoins de l'industrie qui vont au-delà du modèle du pari mutuel.

Les intervenants de l'industrie consultés au cours des entrevues ont soulevé les défis associés aux produits de jeu qui ne font pas partie du modèle du pari mutuel. Par exemple, un certain nombre de sites Web et d'applications en ligne permettent aux utilisateurs inscrits de s'adonner à des paris autres que des paris mutuels sur des courses de chevaux, notamment des paris à prix prédéterminé. Toutefois, de tels produits ne relèvent pas du mandat de l'ACPM.

En résumé, l'objectif fondamental de l'ACPM de protéger les parieurs demeure pertinent. Toutefois, l'industrie des courses hippiques au Canada est confrontée à une vive concurrence et à des pressions pour moderniser son offre, ce qui pourrait impliquer des options allant au-delà du modèle de pari mutuel. Dans ce contexte, toutes les demandes de l'industrie ne peuvent pas ni ne

devraient être satisfaites par l'ACPM, car elles exigeraient, entre autres, des modifications au *Code criminel*, qui doivent être menées par le ministère de la Justice du Canada.

4.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement et du Ministère

Les activités de l'ACPM soutiennent directement l'application des dispositions du *Code criminel* qui établissent les conditions dans lesquelles le pari mutuel sur les courses de chevaux peut légalement avoir lieu au Canada. Le fait que l'ACPM fasse partie du portefeuille d'AAC demeure le modèle le plus approprié pour soutenir l'atteinte de cet objectif.

Les constatations de l'évaluation indiquent que les activités entreprises par l'ACPM soutiennent pleinement la priorité pangouvernementale de faire respecter la primauté du droit, en veillant à ce que les dispositions du *Code criminel* concernant les courses de chevaux soient correctement mises en œuvre et appliquées. Bien que l'ACPM diffère des programmes traditionnels d'AAC, elle est indirectement harmonisée avec les priorités actuelles d'AAC en matière de programme, qui sont axées sur l'accès du secteur agricole aux marchés mondiaux, sur la science et l'innovation ainsi que sur la gestion des risques associés aux activités agricoles. Le secteur dépend de la surveillance et des programmes de soutien de l'ACPM pour améliorer son accès aux marchés mondiaux. Une surveillance réglementaire nationale et des programmes crédibles et cohérents à l'échelle du pays sont importants pour l'acceptation et le succès des produits canadiens du pari mutuel sur les marchés internationaux des courses de chevaux. De plus, le programme de contrôle des drogues équinées de l'ACPM est un programme scientifique qui entreprend des recherches novatrices et qui est considéré comme un organisme de réglementation scientifique de premier plan sur la scène mondiale. Au cœur de son mandat de base, l'ACPM réduit au minimum les risques pour le public canadien par ses programmes et ses activités.

L'évaluation a cherché à déterminer s'il convient que l'ACPM, en sa qualité d'organisme de service spécial, demeure sous l'autorité d'AAC ou si elle devrait plutôt relever d'un autre organisme. Au cours de la période visée par l'évaluation, la Direction générale de la politique stratégique d'AAC a préparé une étude qui a examiné la faisabilité de diverses options à cet égard et a conclu que le modèle actuel demeure le plus approprié. L'examen des documents et des études pertinents entrepris dans le cadre de la présente évaluation et les entrevues menées auprès des intervenants d'AAC, des gouvernements provinciaux et de l'industrie vont dans le sens du maintien de l'ACPM sous l'égide d'AAC. Aucun autre modèle n'a démontré qu'il offrirait des avantages supplémentaires en matière de surveillance et de supervision des paris mutuels au Canada dans le domaine des courses de chevaux.

4.4 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

La répartition des rôles et des responsabilités entre l'ACPM et les autorités provinciales est clairement établie, mais elle n'est pas entièrement comprise par tous les intervenants clés impliqués dans les courses de chevaux.

Devoir de surveillance des activités de paris

En vertu de la législation canadienne, les paris sont interdits, sauf autorisation contraire. Ce principe repose sur le principe moral selon lequel, si les jeux de hasard peuvent être une forme inoffensive de divertissement, ils peuvent conduire à des abus et à de l'exploitation et, par conséquent, les parieurs doivent être protégés de manière adéquate. En 1886, le Parlement du Canada a adopté une série de dispositions qui restreignaient les jeux de hasard, à l'exception des paris dans les courses de chevaux, qui étaient autorisés sous certaines conditions. Depuis l'adoption officielle du *Code criminel* en 1892, le gouvernement fédéral a continuellement utilisé ce

mécanisme législatif pour encadrer et gérer les paris dans les courses de chevaux. En particulier, après avoir suspendu toutes les activités de paris pendant la Première Guerre mondiale, le gouvernement fédéral a rétabli les paris sur les courses en 1920, en utilisant un système de pari mutuel. Par la suite, des modifications ont été apportées au *Code criminel* en 1969 pour permettre l'instauration d'autres formes de jeux de hasard, y compris les loteries, et en 1985 pour donner aux provinces le pouvoir exclusif de gérer ces dernières.

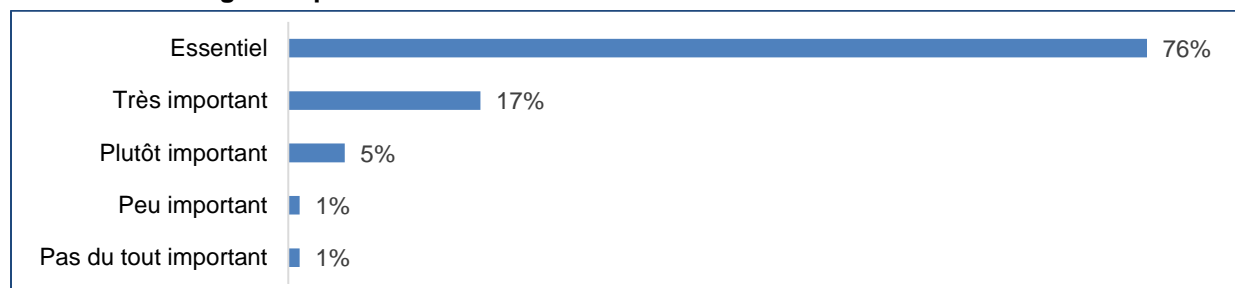
Les constatations de l'évaluation confirment que la logique qui sous-tend la participation historique du gouvernement fédéral à la surveillance des paris sur les courses de chevaux demeure la même. Comme les Canadiens engagent plus d'un milliard de dollars en pari mutuel chaque année sur des courses de chevaux et comme toute une industrie compte sur l'intégrité et l'équité de ces courses, les activités de surveillance que le gouvernement fédéral entreprend sont aussi nécessaires aujourd'hui qu'elles l'étaient il y a un siècle.

D'un point de vue procédural, la pertinence des activités de l'ACPM est également établie dans la mesure où ces activités soutiennent la mise en œuvre adéquate des dispositions figurant aux articles 201 à 204 du *Code criminel* concernant les activités de paris sur les courses de chevaux. En l'absence de l'ACPM, le gouvernement fédéral, et plus particulièrement le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, n'aurait pas les moyens nécessaires pour mettre en œuvre les exigences applicables contenues dans le *Code criminel*.

Distribution des rôles et responsabilités

Les activités de l'ACPM sont axées sur la supervision du pari mutuel, le contrôle des drogues et l'élaboration de politiques et de règlements. Les intervenants impliqués dans les courses de chevaux reconnaissent l'importance de ces activités. En particulier, les résultats des entrevues révèlent qu'il y a un solide appui en faveur de la présence d'une entité nationale chargée de surveiller adéquatement les activités de paris et d'assurer une approche uniforme à l'échelle du pays, quelle que soit la taille de l'industrie des courses de chevaux dans chaque région. De plus, les personnes interrogées ont souligné le rôle essentiel joué par le programme de contrôle des drogues équine, une constatation soutenue par les données de l'enquête, comme l'illustre la figure 2.

Figure 2 : Question de sondage – Indiquez votre appréciation de l'importance du programme de contrôle des drogues équine.



Source : Questionnaire d'évaluation (n = 223)

Le gouvernement fédéral a donc un rôle bien défini à jouer dans les courses de chevaux : protéger les parieurs. Le travail d'élaboration des politiques de l'ACPM et ses activités de surveillance sont directement liés à l'équité du système de pari mutuel. Même les activités de contrôle des drogues menées par l'ACPM portent principalement sur l'équité du système de pari mutuel, par opposition à une préoccupation plus générale concernant le bien-être des chevaux de course, bien qu'il s'agisse aussi d'une considération permanente.

Dans ce contexte, les provinces assument un éventail plus large de responsabilités en matière de courses de chevaux. Par l'entremise des organismes de réglementation qui y sont assignés, les provinces « gèrent, dirigent, réglementent et supervisent la conduite des courses de chevaux », y compris le jugement des courses, en plus d'être responsables envers « les propriétaires de permis, les entraîneurs, les conducteurs et les autres intervenants de l'industrie »². Les provinces sont responsables de l'application de la loi pour toutes les infractions, y compris celles liées à l'usage de drogues interdites.

Même dans les domaines où l'ACPM intervient, les autorités provinciales jouent des rôles complémentaires, particulièrement lorsqu'il s'agit de gérer les résultats d'un test positif effectué dans le cadre du programme de contrôle des drogues équines de l'ACPM (tableau 2).

Tableau 2 : Répartition des rôles et des responsabilités dans les courses de chevaux au Canada

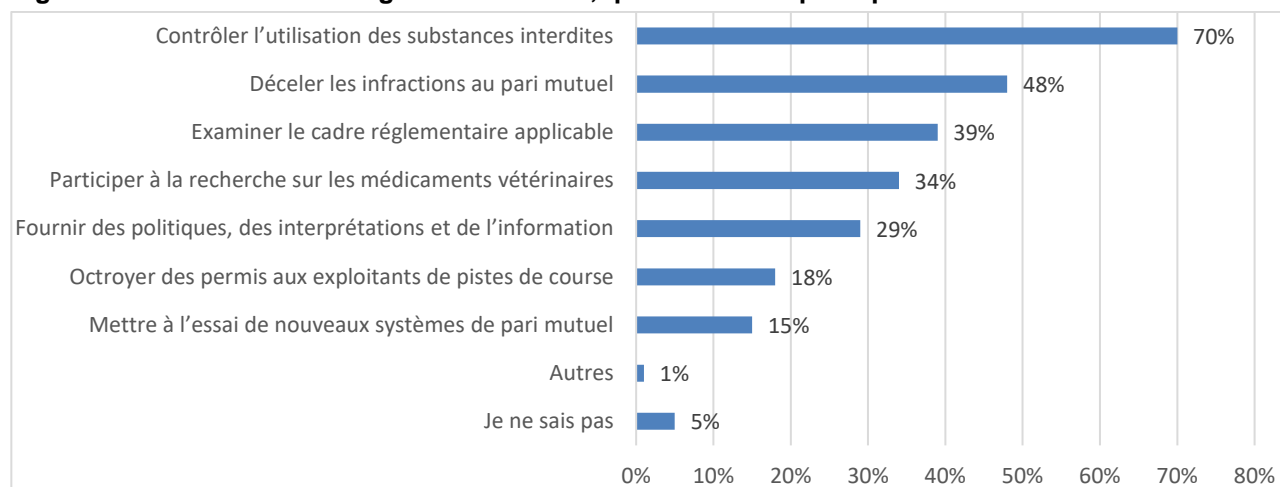
	ACPM	Provinces
Surveillance du pari mutuel	<ul style="list-style-type: none"> • Octroyer des permis aux exploitants canadiens d'hippodromes et de salles de pari pour mener des activités de pari mutuel sur les courses de chevaux • Tester et surveiller tous les systèmes informatisés de pari • Vérifier les transactions et les activités liées aux paris • Mener des enquêtes sur les activités douteuses de paris mutuels • Soutenir l'application du <i>Règlement sur la surveillance du pari mutuel</i>, des dispositions pertinentes du <i>Code criminel</i> et d'autres règlements pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> • Octroyer des licences aux professionnels du cheval • Juger les courses (y compris en déterminant l'ordre d'arrivée) • Distribuer les bourses associées aux courses
Élaboration des politiques et des règlements	<ul style="list-style-type: none"> • Examiner le cadre réglementaire du pari mutuel avec la participation d'un large éventail d'intervenants • Participer à des forums internationaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser le bien-être et la santé des chevaux • Déterminer les règles de course
Programme de contrôle des drogues équines	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir à l'industrie des lignes directrices sur l'élimination des médicaments vétérinaires • Effectuer des tests sur les chevaux le jour des courses et délivrer des certificats d'analyse positive • Effectuer des recherches sur de nouveaux médicaments 	<ul style="list-style-type: none"> • Juger les cas d'analyse positive • Effectuer des contrôles et des enquêtes hors compétition • Effectuer des tests de dépistage de certaines substances au moyen de protocoles d'entente avec l'ACPM

Source : Documents administratifs de l'ACPM

Les intervenants de l'industrie et des provinces consultés dans le cadre de la présente évaluation ont indiqué que la répartition des rôles et des responsabilités entre l'ACPM et les provinces est bien établie. Cela s'explique en partie par le fait que l'ACPM est un organisme reconnu, dont le mandat est axé sur le pari mutuel, alors que les provinces ont un mandat plus général concernant les courses elles-mêmes. Les résultats du sondage confirment que les intervenants sont bien conscients de l'importance que l'ACPM accorde à l'équité du processus de pari, y compris le contrôle des drogues interdites qui pourraient améliorer la performance des chevaux (figure 3).

² Agriculture et Agroalimentaire Canada, *Plan d'activités de l'Agence canadienne du pari mutuel de 2018-2019 à 2020-2021*, p. 8.

Figure 3 : Question de sondage – À votre avis, quel est le rôle principal de l'ACPM?



Remarque : Les répondants pouvaient donner plus d'une réponse. Le total peut donc donner plus de 100 %.

Source : Questionnaire d'évaluation (n = 223)

Cela dit, l'évaluation a révélé certaines ambiguïtés chez les propriétaires et les entraîneurs en ce qui concerne l'administration du programme de contrôle des drogues. Les entraîneurs et les propriétaires ne comprennent pas tous que le rôle principal de l'ACPM, en ce qui concerne le contrôle des drogues, est de prélever les échantillons et de délivrer des certificats d'analyse positive, le cas échéant, et que c'est aux provinces qu'il incombe de statuer sur les cas de résultats positifs. Une fois que l'ACPM délivre un certificat d'analyse positive, les autorités provinciales doivent établir et appliquer les amendes et autres pénalités connexes (p. ex., suspension), ce qui n'est pas clairement compris par tous les intervenants du domaine des courses.

5.0 RENDEMENT

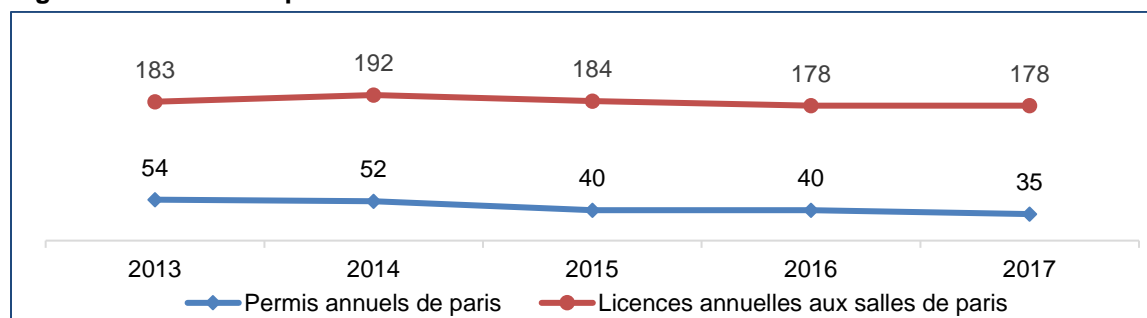
5.1 Octroi de licences pour le pari mutuel et supervision

L'ACPM a délivré tous les permis, toutes les licences et toutes les autorisations appropriés demandés par l'industrie des courses de chevaux. L'agence a mis en œuvre un nouveau modèle de surveillance axé sur les risques.

Octroi de permis et de licences

Chaque année, l'ACPM délivre des permis de paris annuels aux hippodromes du Canada qui organisent des activités de paris mutuels. Entre 2013 et 2017, l'ACPM a délivré en moyenne 49 permis de ce genre par année, avec les modifications nécessaires. L'ACPM délivre des licences annuelles aux salles de paris qui tiennent des activités de diffusion simultanée. L'ACPM a délivré en moyenne 183 permis de ce genre par année au cours de la période d'évaluation (figure 4). Il n'y a pas de cibles quant au nombre de permis et de licences délivrés, car l'ACPM répond aux demandes reçues de l'industrie.

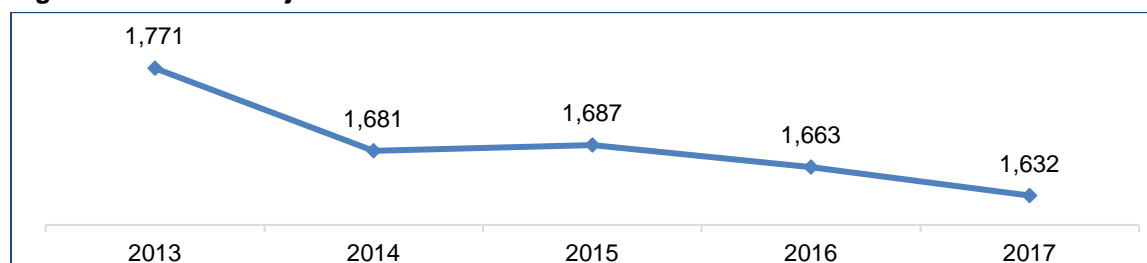
Figure 4 : Nombre de permis et de licences délivrés



Source : Plan d'activités de l'ACPM

La légère tendance à la baisse du nombre de permis et de licences délivrés par l'ACPM reflète en partie la diminution du nombre de jours de course au Canada durant cette période (figure 5).

Figure 5 : Nombre de jours de course au Canada



Source : Plan d'activités de l'ACPM

Dans le cas des activités de diffusion simultanée, l'ACPM délivre des autorisations spécifiques pour effectuer des paris interhippodromes, des paris séparés ou des paris interhippodromes sur course à l'étranger. Au cours de la période d'évaluation, l'ACPM a délivré entre 2 500 et 3 000 de ces autorisations chaque année.

Les résultats de l'évaluation confirment que l'ACPM a répondu à toutes les demandes appropriées de permis, de licences ou d'autorisations soumises pour les hippodromes et les salles de paris. Au besoin, les représentants de l'ACPM travaillent avec les demandeurs pour obtenir les renseignements ou les précisions nécessaires. Comme nous l'avons remarqué au cours des entrevues, les grands hippodromes connaissent bien ce processus, tandis que les hippodromes plus petits (p. ex., ceux qui présentent une ou deux journées de courses de chevaux par année) ont besoin d'un degré d'aide plus élevé.

Surveillance des courses et des activités de paris

Dans le cadre de ses activités de surveillance, le personnel de l'ACPM inspecte les hippodromes et les salles de paris mutuels. Ces inspections sont effectuées sur place ou à distance. Le tableau 3 présente les statistiques sur le nombre d'inspections effectuées entre 2014 et 2017. La pratique actuelle veut que toutes les pistes de course soient inspectées au moins une fois par année et que des inspections de suivi soient effectuées au besoin. En ce qui concerne les salles de paris, toutes les nouvelles salles sont inspectées, et 40 % des salles existantes sont inspectées à tour de rôle chaque année.

Tableau 3 : Inspections des pistes de course et des salles de paris effectuées par l'ACPM

		2014	2015	2016	2017
Hippodromes	Nombre d'inspections	26	39	39	37
	Nombre d'incidents	11	8	13	10
Salles de paris	Nombre d'inspections	59	43	29	57
	Nombre d'incidents	s.o.	4	9	11

Source : Données administratives de l'ACPM

Le tableau 3 indique le nombre d'incidents signalés au cours de ces visites. Dans le cas du pari mutuel, un incident est un événement qui a un effet ou une conséquence sur le pari mutuel et qui peut enfreindre une ou plusieurs dispositions de la réglementation ou de l'article 204 du *Code criminel* (p. ex., ordre d'arrivée incorrecte, courses annulées et remboursement des poules). Une analyse détaillée de ces incidents permet de confirmer qu'il s'agit d'incidents mineurs portant généralement sur les exigences des articles 25 à 27 du *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* à l'égard des renseignements généraux qui doivent être mis à la disposition des parieurs, des renseignements sur chaque course organisée ou des renseignements sur les performances passées des chevaux de course. Ces incidents ont été résolus rapidement. Moins d'inspections des salles de paris ont été effectuées en 2016 parce que les efforts se sont concentrés sur la réalisation de vérifications des paris interhippodromes sur course à l'étranger. Bien qu'il y ait eu moins d'inspections des salles de paris en 2016, l'ACPM a quand même atteint son objectif, qui était d'inspecter 20 % de toutes les salles de paris. Cet objectif est passé à 40 % en 2017.

Par ailleurs, le personnel de l'ACPM répond en permanence à d'autres demandes de service, qui peuvent être des plaintes, des incidents ou des demandes de renseignements qui sont portés à son attention. Le tableau 4 indique le nombre de demandes pour les trois années de données disponibles. L'augmentation de 2016 était liée à des demandes portant sur le contrôle des drogues.

Tableau 4 : Activités de surveillance continue entreprises par l'ACPM

Nature des activités de suivi	2015	2016	2017
Plaintes	38	15	20
Incidents	56	36	39
Demandes de renseignements	19	29	18
Total	113	80	77

Source : Données administratives de l'ACPM

Un examen détaillé de ces activités de surveillance confirme qu'elles se rapportent généralement à des courses particulières au cours desquelles des événements imprévus se sont produits, comme des difficultés techniques, des accidents ou des annulations de courses. Ces événements n'ont pas donné lieu à des manquements graves et ont été réglés rapidement.

Enfin, l'ACPM entreprend divers essais de produits et de plateformes de paris, qui peuvent être effectués pour permettre l'utilisation de nouveaux types de poule de paris. Comme l'indique le tableau 5, la grande majorité de ces essais effectués au cours de la période d'évaluation portaient sur des systèmes de communication entre les totalisateurs (protocoles utilisés pour permettre aux machines de différentes organisations de communiquer entre elles).

Tableau 5 : Nombre de systèmes de totalisateurs testés par l'ACPM

Types d'essais	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Essai complet de fixation des prix du logiciel de totalisateur	1	1	0	3	2
Essai de fixation des prix d'un logiciel de totalisateur pour un nouveau type de pari	1	2	3	0	1
Essai de communication intertotalisateur	7	2	1	12	12
Essai du matériel d'un totalisateur	0	1	0	0	0
Essai d'une plateforme de paris pour de nouveaux comptes	0	1	2	0	0

Source : Données administratives de l'ACPM

Dans l'ensemble, l'évaluation indique que l'ACPM a mené avec succès les activités de surveillance requises qui relèvent de son mandat. L'une des principales innovations introduites au cours de la période d'évaluation est la décision de procéder à des activités de surveillance à distance, en limitant les inspections sur place aux cas particuliers qui nécessitent une telle approche. L'un des principaux avantages de procéder à distance est qu'une équipe dédiée composée de membres du personnel mène ces activités à plein temps, ce qui lui permet d'acquérir plus de connaissances et d'expérience. Dans l'ancien modèle, où toutes les inspections étaient effectuées sur place, les membres du personnel affectés dans les régions où les activités de courses de chevaux étaient moins nombreuses ne travaillaient qu'une partie de l'année, ce qui limitait leur capacité d'acquérir de l'expérience.

L'évaluation indique toutefois que le fait de procéder à distance réduit l'exposition des intervenants des hippodromes au personnel de l'ACPM et aux activités de surveillance qu'ils entreprennent. Au cours des entrevues, certains intervenants ont indiqué qu'ils n'étaient pas certains de l'étendue des activités de surveillance que l'ACPM entreprend en vertu de ce nouveau modèle. Cela met en lumière la nécessité de veiller à ce que tous les intervenants soient correctement informés de la manière dont la surveillance à distance est menée et du niveau de protection qu'elle offre aux parieurs.

5.2 Élaboration des politiques et des règlements

L'ACPM a lancé des initiatives stratégiques et réglementaires, y compris l'incorporation par renvoi à des règles modèles, afin d'élargir considérablement la gamme de produits de paris qui peuvent être offerts aux parieurs. L'ACPM est un organisme de réglementation exemplaire dans l'utilisation de l'incorporation par renvoi à des règles modèles.

Harmonisation du cadre juridique et réglementaire en fonction des besoins actuels

Conformément au paragraphe 204 (9) du *Code criminel*, le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire est chargé de créer les règlements requis pour les paris mutuels sur les courses de chevaux et les contrôles connexes des drogues équinées. L'ACPM soutient le ministre en dirigeant les modifications au *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* afin de répondre aux nouveaux enjeux ou besoins.

L'un des changements les plus importants adoptés au cours des dernières années est l'incorporation par renvoi à des règles modèles pour certaines options de pari mutuel. En termes simples, l'Association of Racing Commissioners International a créé et maintient un vaste répertoire de « règles modèles » que tout ressort est invité à adopter pour encadrer et superviser adéquatement ses activités de courses de chevaux. Ce répertoire couvre tous les aspects des

courses de chevaux, tels que les paris, les poules de paris, les systèmes de totalisateurs, les tests de drogues, les soins aux animaux, la surveillance et le jugement des courses ainsi que l'octroi des licences. L'objectif est d'éviter le dédoublement des efforts et de promouvoir des normes élevées et des pratiques exemplaires parmi les administrations compétentes engagées dans les courses de chevaux.

Le Canada a procédé à l'incorporation par renvoi de certaines de ces règles concernant différents types de poules de paris. L'incorporation par renvoi est un mécanisme commun par lequel certains documents qui ne font pas partie d'un ensemble de règlements sont intégrés « par renvoi » à cet ensemble. Plus précisément, le *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* prévoit des règles de calcul pour cinq types de poules de paris (poule de pari « gagnant », poule de pari « placé », poule de pari « classé », poule de pari double et prix de consolation du pari double, et poules de couplé gagnant, de jumelé et de triplé). L'alinéa 143(1)a du *Règlement sur la surveillance du pari mutuel* élargit considérablement la gamme des options de pari mutuel qui peuvent être offertes au Canada en incorporant les règles applicables à toutes les poules de paris identifiées au paragraphe ARCI-004-105 du document intitulé *Model Rules of Racing* (règles modèles de courses) que l'Association of Racing Commissioners International adopte actuellement. Bien que le répertoire des règles modèles soit continuellement mis à jour, au moment de l'évaluation, il couvrait 30 types de poules de pari mutuel qui peuvent être offerts au grand public.

L'incorporation par renvoi à certaines règles modèles de l'Association of Racing Commissioners International s'inscrivait dans un processus assez long de révision du cadre réglementaire des courses de chevaux que l'ACPM a entrepris en 2006 et qui a abouti à l'adoption d'une série de modifications entrées en vigueur en 2012. L'un des principaux objectifs de l'ACPM était d'offrir « plus de souplesse aux exploitants de paris mutuels en créant un moyen plus rapide d'introduire de nouveaux types de paris mutuels »³.

Bien que le processus qui a mené à l'adoption de l'incorporation par renvoi se soit déroulé avant la période d'évaluation, les avantages réels de ces changements ont été largement réalisés au cours de la période d'évaluation. Les intervenants de l'industrie interrogés dans le cadre de cette évaluation ont souligné les avantages importants de ce processus d'incorporation par renvoi. Avant ce changement, toute modification réglementaire visant à inclure de nouvelles poules de paris nécessitait plusieurs mois, voire quelques années. Maintenant, l'incorporation par renvoi permet de s'adapter rapidement à ces changements, car ils suivent le processus d'approbation interne de l'Association of Racing Commissioners International. Cela est particulièrement efficace puisque des représentants de l'ACPM siègent aux comités de l'Association of Racing Commissioners International qui s'occupent des questions de pari mutuel et de contrôle des drogues.

Le Canada est un chef de file dans l'intégration des règles modèles de l'Association of Racing Commissioners International dans ses règlements. Comme l'a fait remarquer un intervenant étranger au cours des entrevues menées dans le cadre de la présente évaluation, « l'ACPM a été visionnaire en étant l'une des premières agences à adopter les règles modèles de l'Association of Racing Commissioners International par renvoi. Par conséquent, l'ACPM a été fortement encouragée à devenir un chef de file au sein de l'Association of Racing Commissioners International. Il y a beaucoup de respect pour ce que fait l'ACPM de la part des différents ressorts territoriaux aux États-Unis. »

³ Gouvernement du Canada, *Gazette du Canada, Partie II, DORS/2011-164 à 169 et TR/2011-75*, 2011, p. 1632.

De plus, au cours de la période d'évaluation, l'ACPM a supervisé avec succès trois modifications au *Règlement sur la surveillance du pari mutuel*, qui ont ajouté de nouvelles drogues à l'annexe incluse à la fin du Règlement.

Assistance aux intervenants

Dans le cadre de sa fonction d'élaboration des politiques et de la réglementation, l'ACPM fournit une assistance continue aux intervenants de l'industrie qui souhaitent obtenir des précisions sur les dispositions législatives ou réglementaires qui relèvent de son mandat.

À cette fin, l'ACPM dispose d'un comité d'examen des politiques qui supervise la publication des politiques ou des positions (aussi connues sous le nom d'avis) qui fournissent les clarifications nécessaires à l'industrie des courses de chevaux et aux autres intervenants. Au besoin, ces politiques ou positions peuvent entraîner des modifications au cadre réglementaire.

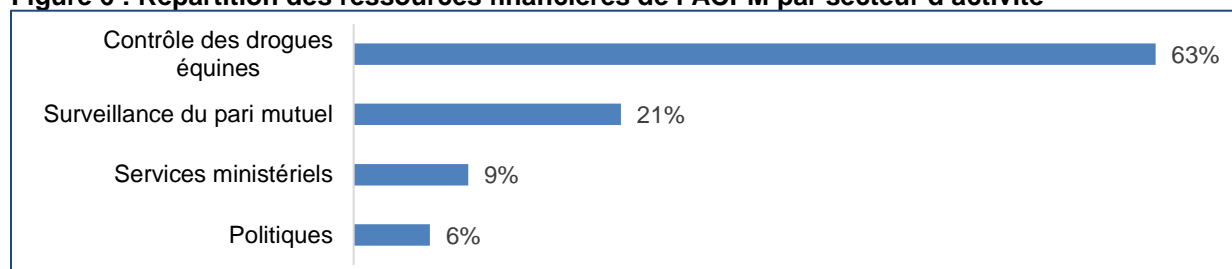
Enfin, l'ACPM répond aux demandes de renseignements que les intervenants de l'industrie lui soumettent sur une base continue. Au cours de la période d'évaluation, l'ACPM a répondu par écrit à 16 demandes de renseignements. Le délai moyen de réponse à ces demandes était de 28 jours, soit bien en deçà du délai de 60 jours que l'ACPM a établi comme norme de service. L'évaluation n'a révélé aucune préoccupation chez les représentants de l'industrie quant à la capacité de l'ACPM de répondre efficacement à leurs demandes de renseignements, tant sur le plan du contenu que des échéances.

5.3 Programme de contrôle des drogues équines

Le programme de contrôle des drogues équines de l'ACPM jouit d'une excellente réputation auprès des intervenants canadiens et internationaux. Il contribue de manière significative à assurer que les courses de chevaux se déroulent d'une manière équitable pour les parieurs.

Le programme de contrôle des drogues équines (PCDE) est une activité prédominante de l'ACPM. Bien que discrétionnaire, il est largement connu des intervenants de l'industrie (figure 3, page 12) et il mobilise une partie considérable des ressources financières de l'ACPM (figure 6).

Figure 6 : Répartition des ressources financières de l'ACPM par secteur d'activité



Source : Plan d'activités de 2018-2019 à 2020-2021

Dépistage des drogues

L'ACPM a établi un seuil minimal de 500 \$ de mise en direct et de dix jours de course pour qu'un hippodrome puisse bénéficier des services du PCDE. En moyenne, ce sont 1,5 à 2 échantillons de sang ou d'urine qui sont prélevés et expédiés à un laboratoire officiel de l'ACPM à des fins d'analyse pour chaque course avec pari mutuel. Au cours d'une année donnée, entre 30 et 40 hippodromes au Canada reçoivent des services du PCDE. Le tableau 6 montre le nombre d'échantillons recueillis en 2016 par rapport au nombre de courses en direct organisées au

Canada. Concrètement, et en prenant 2016 comme exemple, il démontre qu'une moyenne de 9 à 10 courses ont eu lieu pendant chaque jour de course au Canada, et que 16 échantillons ont été recueillis pendant chacun de ces jours de course.

Tableau 6 : Nombre total de jours de course, de courses et d'échantillons recueillis

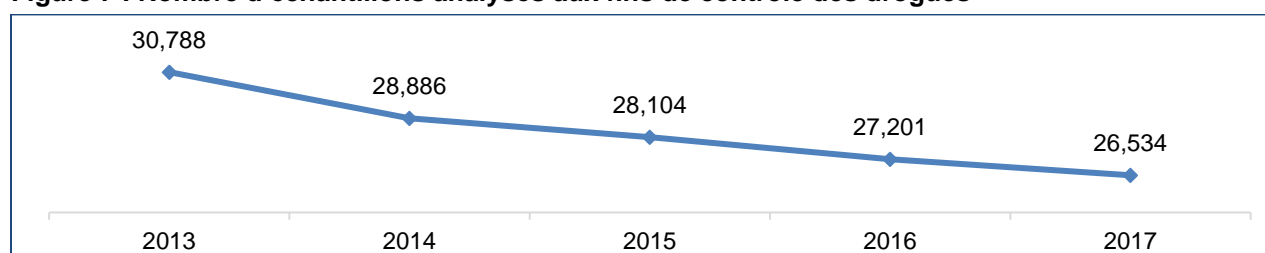
Type d'activités	Total
Nombre de jours de course (2016)	1 663
Nombre de courses en direct (2016-17)*	15 703
Nombre d'échantillons analysés (2016)	26 534

* Le nombre de courses en direct est comptabilisé seulement sur la base d'un exercice financier.

Source : Données administratives de l'ACPM

Comme le nombre de courses organisées au Canada a diminué au cours de la période d'évaluation, le nombre de tests effectués a diminué en conséquence (figure 7).

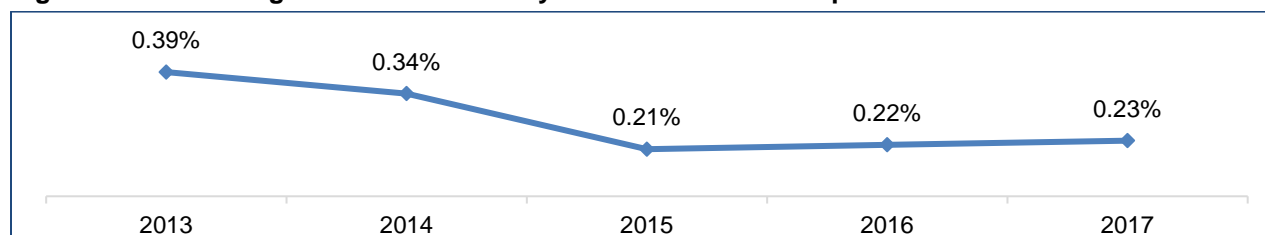
Figure 7 : Nombre d'échantillons analysés aux fins de contrôle des drogues



Source : Données administratives de l'ACPM

Pour assurer l'intégrité et la fiabilité des résultats produits par le laboratoire officiel, l'ACPM a mis en œuvre un certain nombre de procédures d'assurance de la qualité, y compris des visites prévues et non prévues au laboratoire. En avril 2017, l'ACPM a commencé à analyser environ deux % de tous les échantillons officiels dans son propre laboratoire de recherche et de référence. Les laboratoires officiels de l'ACPM doivent être certifiés par le Conseil canadien des normes conformément à la norme 17025 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour les laboratoires d'étalonnages et d'essais, et satisfaire aux exigences supplémentaires de l'ACPM. Le pourcentage de résultats positifs est demeuré inférieur à 0,4 %. La norme 17025 de l'Organisation internationale de normalisation permet aux laboratoires de démontrer qu'ils fonctionnent avec compétence et produisent des résultats valides, ce qui favorise la confiance dans leur travail à l'échelle nationale et internationale. Elle contribue également à faciliter la coopération entre les laboratoires et d'autres organismes en générant une acceptation plus large des résultats entre les pays. Les rapports des tests et les certificats peuvent être acceptés d'un pays à l'autre sans qu'il soit nécessaire de procéder à d'autres tests, ce qui, en retour, améliore les échanges internationaux.

Figure 8 : Pourcentage des échantillons ayant donné un résultat positif



Source : Données administratives de l'ACPM

Dans l'évaluation de la signification de ces résultats, il est d'abord important de souligner que les résultats positifs peuvent découler d'une utilisation délibérée d'une drogue illégale qui améliore la performance, mais aussi d'une gestion inappropriée d'un médicament parfaitement légal utilisé pour traiter des problèmes de santé ou préserver la santé globale des chevaux. Le Guide d'élimination que l'ACPM publie (et met régulièrement à jour) a pour but d'offrir des conseils sur la façon de gérer une vaste gamme de produits pharmaceutiques dont la vente est approuvée au Canada, afin d'éviter un résultat positif à un test. Par exemple, alors que l'ACPM recommande une période de 14 jours pour qu'un cheval élimine correctement un médicament anti-inflammatoire comme le firocoxib, le délai d'élimination proposé pour un anesthésique local comme la bupivacaine est de 24 heures. Il incombe aux propriétaires de chevaux et aux entraîneurs de bien administrer ces médicaments. Cela se reflète dans les résultats du sondage, car un peu moins de 90 % de tous les répondants connaissaient le Guide d'élimination de l'ACPM, qui est considéré comme un outil essentiel pour les propriétaires de chevaux et les entraîneurs.

L'évaluation a permis de mieux comprendre ce qui peut entraîner des fluctuations dans les résultats positifs au fil du temps. Par exemple, lorsque l'ACPM annonce qu'elle fera des tests sur un nouveau médicament, les résultats positifs de ces nouveaux tests augmentent habituellement, puis diminuent lorsque l'industrie se familiarise davantage avec l'exigence. Un autre scénario, qui a sans doute contribué aux résultats plus élevés de 2013 et 2014 présentés à la figure 8, est la présence de ractopamine qui a contaminé certains aliments pour chevaux vendus au Canada. Bien que l'utilisation de ce médicament soit permise chez certaines espèces d'animaux d'élevage pour favoriser la prise de poids, elle n'est pas permise chez les chevaux de course. De nombreux propriétaires ne savaient probablement pas que les aliments qu'ils utilisaient contenaient de la ractopamine. Pour résoudre le problème, l'ACPM a travaillé en étroite collaboration avec les intervenants, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (l'organisme de réglementation canadien responsable de l'application de la *Loi relative aux aliments du bétail* et de son règlement d'application) et les provenderies.

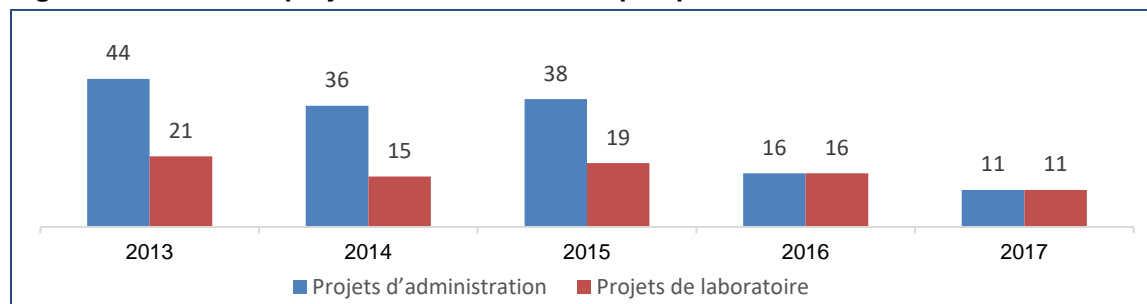
L'évaluation a révélé que le Canada possède un programme de contrôle des drogues parmi les plus rigoureux au monde pour les courses de chevaux. Au cours des entrevues, des intervenants étrangers ont souligné que le Canada est un chef de file dans les activités de contrôle des drogues. Par exemple, il a été noté que très peu d'administrations testent autant de substances que l'ACPM.

Activités de recherche

Afin de maintenir la pertinence de ses activités de contrôle des drogues, l'ACPM entreprend des projets de recherche sur une base continue, dont certains concernent des chevaux qui se trouvent au Centre d'évaluation des drogues équinnes de l'ACPM. Ces projets de recherche sont regroupés en deux catégories : les projets d'administration, où les produits sont administrés directement aux chevaux de recherche, et les projets de laboratoire, où la recherche se limite à des échantillons de sang et d'urine équins en laboratoire.

Le nombre de projets d'administration a diminué au cours de la période d'évaluation (figure 9). Selon les résultats des entrevues, cela est dû en grande partie à la création, en 2016, d'un comité de protection des animaux qui doit examiner et approuver tous les projets de recherche sur les chevaux. Bien que l'ajout du comité de protection des animaux soit considéré comme une mesure positive pour s'assurer que l'ACPM harmonise ses pratiques avec les protocoles généraux de soins aux animaux, cela signifie, du moins au début, que l'agence n'a pas entrepris autant de projets que par le passé.

Figure 9 : Nombre de projets de recherche entrepris par l'ACPM



Source : Données administratives de l'ACPM

Certains projets de recherche de l'ACPM comportent des collaborations internationales. Par exemple, en 2015, l'ACPM a entrepris des recherches sur le cobalt, un oligo-élément d'origine naturelle susceptible d'avoir une incidence sur le nombre de globules rouges et le taux d'hémoglobine. Lorsque des suppléments contenant du cobalt sont administrés aux chevaux, ils peuvent améliorer la performance des chevaux. L'Agence canadienne d'inspection des aliments et l'Université du Kentucky ont participé à cette recherche dont les résultats ont été présentés à l'International Conference of Racing Analysts and Veterinarians. Ce projet a entraîné l'ajout du cobalt à la liste des drogues figurant dans le *Règlement sur la surveillance du pari mutuel*, à compter de février 2017.

Activités de sensibilisation et de transfert des connaissances

Dans le cadre de son programme de contrôle des drogues équinnes, l'ACPM a entrepris un certain nombre d'activités de sensibilisation et de partage des connaissances. En plus de collaborer à des articles universitaires et de faire des présentations à des conférences, les représentants du programme de contrôle des drogues équinnes ont participé à un certain nombre de comités nationaux et internationaux, notamment :

- Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, groupe de travail sur les drogues équinnes (2017)
- Racing Medication and Testing Consortium, comité consultatif scientifique (depuis mai 2016)
- International Group of Specialist Racing Veterinarians (depuis 2016)
- Association of Official Racing Chemists (depuis 2009)
- Société canadienne des sciences judiciaires, section de la toxicologie (2000 à 2014)

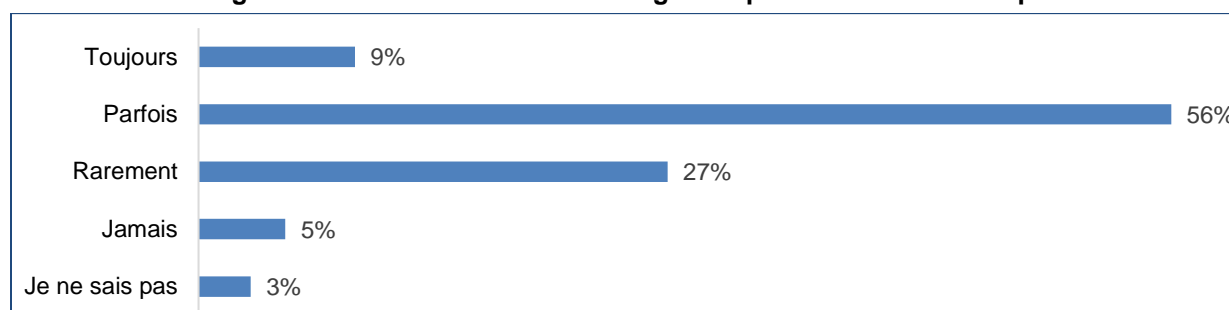
La gamme d'activités de sensibilisation comprend la distribution d'avis à l'industrie au sujet des nouvelles exigences ou conclusions concernant les drogues interdites ou les lignes directrices sur l'élimination, en plus de discussions et de présentations plus informelles avec l'industrie et d'autres intervenants. Les résultats des entrevues menées auprès de représentants de l'industrie indiquent que, bien que l'ACPM communique les questions pertinentes sur le contrôle des drogues, elle le fait souvent à un niveau qui convient mieux aux scientifiques, et non à la population en général qui participe aux courses de chevaux. L'utilisation d'un langage plus simple et d'autres moyens d'expliquer les résultats (p. ex., des réunions ou des conférences téléphoniques) pourrait faciliter le transfert de l'information et des connaissances.

Perceptions concernant l'usage et le contrôle des drogues

Étant donné que les gains financiers sont entièrement liés aux résultats de performance obtenus dans un environnement hautement compétitif, il est raisonnable de supposer qu'un certain niveau de suspicion existera toujours quant à l'utilisation de substances améliorant la performance dans les courses de chevaux. À cet égard, les courses de chevaux ne sont pas différentes des autres sports professionnels où des gains financiers importants sont en jeu. Par exemple, un vaste sondage d'opinion mené en 2014 aux États-Unis a révélé que 72 % du public est d'accord pour dire que « l'usage de drogues améliorant la performance fera toujours partie du sport professionnel »⁴.

Les résultats du sondage réalisé dans le cadre de la présente évaluation confirment qu'un certain niveau d'incertitude demeure présent parmi les intervenants de l'industrie des courses de chevaux. Comme l'illustre la figure 10, alors qu'un peu moins des deux tiers des répondants croient que les mesures dissuasives sont parfois ou toujours efficaces, un peu moins du tiers sont d'avis qu'elles le sont rarement ou jamais.

Figure 10 : Question de sondage – Selon votre expérience, les mesures de dissuasion contre les infractions à la réglementation de contrôle des drogues équines sont-elles adéquates?



Source : Questionnaire d'évaluation (n = 223)

La majorité des intervenants de l'industrie et des partenaires internationaux estiment que le programme de contrôle des drogues équines est efficace et qu'il a un effet dissuasif important sur l'utilisation de drogues qui améliorent la performance. Il contribue à maintenir un niveau de confiance important à l'égard des courses de chevaux qui se déroulent au Canada. Comme l'a dit un des intervenants, le programme de contrôle des drogues équines donne aux parieurs l'assurance que les courses sont « aussi équitables que possible ». L'évaluation indique qu'en comparaison avec d'autres sports professionnels, les courses de chevaux présentent des pourcentages parmi les plus élevés pour les tests effectués et parmi les plus faibles pour les résultats positifs. Le fait que certains intervenants croient que les mesures dissuasives pour les infractions aux règlements sur le contrôle des drogues ne sont pas suffisantes n'est pas révélateur d'un problème plus profond concernant l'intégrité des courses de chevaux au Canada.

⁴ The Foundation for Global Sports, *Doping Survey Reveals Public Opinion*, 2014
<<http://globalsportsdevelopment.org/2014/01/28/doping-survey-reveals-public-opinion/>>.

5.4 Efficacité et efficience

L'ACPM fonctionne dans le cadre financier établi par le système de redevances et a mis en œuvre un certain nombre de mesures qui améliorent l'efficience de ses programmes et activités.

Au cours de la période d'évaluation, l'ACPM a mis en œuvre un certain nombre de mesures qui devraient améliorer l'efficacité et l'efficience de ses programmes et activités. Le fait que le financement de l'ACPM se limite à la redevance de 0,8 % perçue sur les paris engagés au Canada (sur les courses de chevaux tenues au Canada ou dans d'autres pays) est un facteur important à l'origine de ces initiatives⁵. Ces gains d'efficience permettent à l'ACPM de maintenir ses programmes et services, avec un budget relativement stable qui s'est établi en moyenne à 10,2 millions de dollars par année pendant la période d'évaluation.

Les mesures suivantes illustrent la gamme d'initiatives que l'ACPM a mises en œuvre au cours de la période d'évaluation :

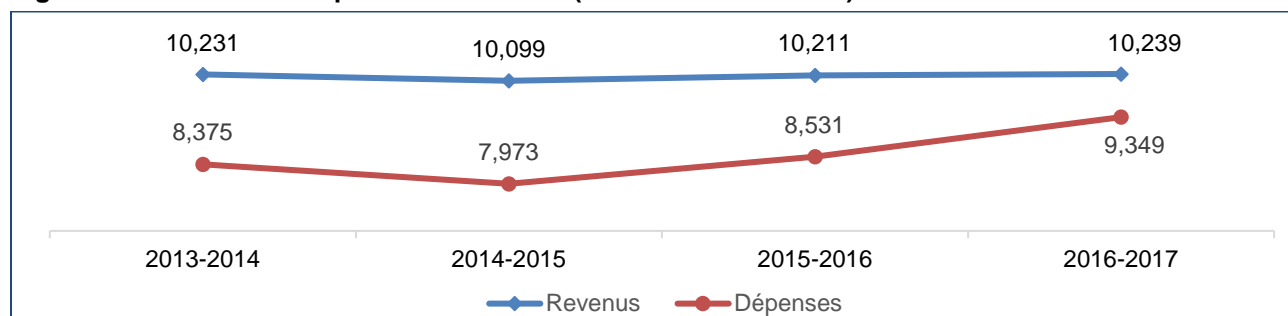
- *Incorporation par renvoi.* L'incorporation par renvoi a considérablement amélioré la capacité de l'ACPM à répondre à la demande de l'industrie des courses de chevaux d'offrir au public de nouvelles options de paris mutuels. Cela s'ajoute au travail déjà accompli au niveau international par l'Association of Racing Commissioners International, qui comprend la contribution des représentants de l'ACPM. Le processus d'incorporation par renvoi élimine le temps et les ressources considérables qui seraient autrement nécessaires pour apporter des changements à la réglementation.
- *Observation des activités fondée sur les risques.* La décision de l'ACPM d'adopter un modèle axé sur les risques pour surveiller les activités des hippodromes et des salles de paris a directement contribué à la réduction du nombre total des équivalents temps plein affectés à l'ACPM. Ce modèle repose principalement sur la surveillance à distance et les vérifications après course, avec des inspections sur place périodiques seulement. Alors que le nombre total d'équivalents temps plein de l'ACPM était de 42 en 2012-2013, il a diminué à 32 à la fin de 2016-2017.
- *Accroissement de la capacité de tester les drogues.* L'ACPM a déployé des mises à niveau technologiques qui permettent d'augmenter le nombre de substances testées, de détecter des concentrations plus faibles de substances interdites et d'effectuer davantage de tests dans son propre laboratoire. Bien que ces mises à niveau augmentent le coût par échantillon analysé, elles renforcent la capacité de l'ACPM à protéger les parieurs.
- *Nouvelles technologies.* L'ACPM a entrepris le déploiement de nouveaux systèmes technologiques qui devraient améliorer l'exécution des activités clés.
 - *Système de gestion des intervenants et des associations.* Ce système prend en charge les interactions entre l'ACPM et l'industrie, comme les demandes de licence. Il conservera les renseignements de base, qui seront automatiquement intégrés aux futures applications. Cela permettra à l'ACPM de mieux prévoir quand les permis doivent être renouvelés, de planifier la capacité d'examiner les demandes, de consigner les détails des vérifications et des inspections et de conserver les renseignements sur les plaintes ou les incidents.

⁵ Techniquement parlant, moins de un pour cent des revenus de l'ACPM proviennent de sources autres que la redevance sur les paris.

- *Système de vérification, d'inspection et d'analyse des paris.* Ce système recueille en temps réel l'information sur les paris à partir des totalisateurs, et cette information est ensuite utilisée pour générer les factures des prélèvements, créer des alertes qui aideront à déterminer les besoins de vérification, créer des rapports statistiques et, de façon plus générale, fournir une base pour l'analyse des paris.
- *Système de contrôle des drogues équine.* Ce système assure le suivi des données relatives à la recherche et aux tests positifs.

Ces initiatives, combinées aux autres possibilités de collaboration décrites dans la présente évaluation, ont permis à l'ACPM de maintenir son niveau de dépenses sous ses revenus totaux, tout en améliorant la gamme d'activités et de services qu'elle offre (figure 11).

Figure 11 : Revenus et dépenses de l'ACPM (en milliers de dollars)



Source : Données financières de l'ACPM

5.5 Considérations relatives aux politiques du gouvernement du Canada

L'ACPM n'a pas encore exploré les considérations de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans la gestion continue de ses activités.

Conformément à la *Directive sur les résultats*, les gestionnaires de programme doivent, le cas échéant, inclure l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) dans leur stratégie de mesure du rendement, et les évaluations doivent tenir compte de l'ACS+.

L'ACS+ est un outil d'analyse, un processus ou un produit utilisé pour évaluer les impacts potentiels des politiques, des programmes, des services et d'autres initiatives sur divers groupes en tenant compte de facteurs identitaires autres que le genre, y compris l'examen d'une gamme de facteurs identitaires qui se recoupent (comme le sexe, l'âge, l'orientation sexuelle, le handicap, la race, l'appartenance ethnique, la religion, l'éducation, la langue, la culture géographique et le revenu).

Bien que les considérations de l'ACS+ puissent ne pas s'appliquer à certaines activités de l'ACPM, comme le dépistage des drogues ou la surveillance des systèmes des totalisateurs, elles peuvent s'appliquer à d'autres activités qui visent un public plus large, comme les propriétaires de chevaux, les coureurs ou les parieurs. Sur cette base, la stratégie de communication de l'ACPM devrait tenir compte des facteurs identitaires pertinents.

6.0 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Pertinence de l'ACPM

Bien que l'industrie des courses de chevaux ait connu un certain déclin, elle demeure une composante importante de l'industrie du divertissement au Canada. Chaque année, les Canadiens engagent plus d'un milliard de dollars en paris sur des courses de chevaux organisées au Canada ou dans d'autres pays. Ces activités de paris sont assujetties à des règles strictes établies dans le *Code criminel* et ses règlements connexes. Il incombe au ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire de soutenir l'application adéquate de ces règles, ce qui se fait grâce aux activités entreprises par l'ACPM, conformément aux priorités actuelles des programmes d'AAC et en collaboration avec les autorités provinciales.

L'environnement changeant dans lequel les courses de chevaux se déroulent, au Canada et ailleurs dans le monde, oblige tous les intervenants clés à explorer de nouvelles approches et stratégies pour maintenir la pertinence de l'industrie et la participation continue des parieurs. Par ses activités, l'ACPM contribue directement à l'intégrité et à la viabilité de l'industrie. L'ACPM continue de mettre l'accent sur la protection des parieurs engagés dans le pari mutuel au Canada, tout en reconnaissant que ses décisions ont une incidence sur la capacité de l'industrie à évoluer et à répondre aux nouvelles demandes. L'évaluation indique que l'ACPM ne peut pas ni ne doit répondre à toutes les demandes de l'industrie tant qu'elle fonctionne dans le cadre législatif et réglementaire actuel. La mesure dans laquelle ce cadre devrait être modifié est une question qui va au-delà du mandat de l'ACPM.

Les provinces et l'ACPM jouent des rôles complémentaires dans la surveillance des activités des courses de chevaux au Canada, et l'évaluation n'a révélé aucun cas de chevauchement entre les deux ordres de gouvernement. Toutefois, il faut constamment s'assurer que les intervenants de l'industrie et le grand public comprennent bien la répartition des rôles et des responsabilités.

6.2 Rendement de l'ACPM

L'ACPM a délivré tous les permis, les licences et les autorisations appropriés demandés par les hippodromes et les salles de paris exploités au Canada, et a procédé aux inspections et aux essais requis des systèmes informatisés (totalisateurs). Au cours de la période d'évaluation, l'ACPM a mis en œuvre un modèle de surveillance axé sur les risques qui repose principalement sur des activités de surveillance à distance. Bien que ce nouveau système ait permis de réaliser des économies, il a également suscité des incertitudes chez les intervenants de l'industrie quant à l'étendue des activités de surveillance entreprises par l'ACPM. Les incidents relevés dans le cadre de cette surveillance n'ont pas donné lieu à des infractions graves au *Code criminel* ou aux règlements connexes, et ils ont été réglés rapidement.

Dans le domaine de l'élaboration des politiques, l'ACPM a mis en œuvre un certain nombre de modifications réglementaires qui répondent aux nouveaux besoins et à l'évolution des courses de chevaux. En particulier, l'ACPM a mis en œuvre avec succès un modèle d'incorporation par renvoi, qui élargit considérablement la gamme des produits de pari mutuel qui peuvent être offerts aux parieurs canadiens. L'ACPM a fourni une assistance continue à l'industrie pour s'assurer d'une compréhension adéquate des règles et des règlements en vigueur.

L'ACPM gère un programme rigoureux de contrôle des drogues équines qui contribue directement à l'intégrité des activités de paris qui se déroulent pendant les courses de chevaux tenues au Canada. L'éventail des médicaments testés et les procédures d'assurance de la qualité en place contribuent au succès du programme, qui est très apprécié tant au Canada que dans d'autres pays et administrations. Les tests sont effectués sur des courses de pari mutuel où les services du

PCDE sont offerts, ce qui représente plus de 26 000 tests effectués en 2016. Le pourcentage de résultats positifs est demeuré inférieur à 0,4 %.

L'ACPM continue de participer activement à des activités de recherche pour s'assurer que ses tests peuvent s'adapter aux nouveaux médicaments utilisés dans l'industrie. Elle a entrepris des activités de sensibilisation et de transfert des connaissances avec les intervenants de l'industrie au Canada et dans d'autres pays et territoires. L'évaluation a fait ressortir la nécessité pour l'ACPM de s'assurer que ses communications avec les intervenants de l'industrie, en particulier les propriétaires de chevaux et les entraîneurs, sont rédigées dans un langage clair et simple, en tenant compte des personnes qui n'ont pas de formation scientifique officielle.

L'évaluation a révélé que les intervenants de l'industrie sont convaincus que les courses de chevaux se déroulent d'une manière équitable au Canada, tant pour ceux qui s'y livrent que pour les parieurs. Toutefois, pour s'assurer qu'aucun obstacle n'empêche certains Canadiens d'accéder à ses activités et d'en tirer profit, l'ACPM aurait avantage à effectuer une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+).

L'ACPM a entrepris une gamme d'initiatives visant une exécution efficace de ses programmes et activités. Cela comprend l'intégration d'un éventail de nouvelles technologies qui devraient améliorer ses interactions continues avec l'industrie, ses activités de surveillance et ses activités de contrôle des drogues. Il s'agit d'une occasion unique de s'assurer que des données de mesure du rendement appropriées sont recueillies pour soutenir la gestion continue des activités et les évaluations futures.

Recommandation 1 : L'ACPM devrait élaborer une stratégie de communication en langage clair qui tienne compte de facteurs de diversité et d'inclusion, afin de mieux soutenir ses interactions avec les intervenants de l'industrie, y compris des activités de communication visant à favoriser une sensibilisation et une compréhension générales des activités à distance réalisées dans le cadre de son modèle de surveillance axé sur les risques.

Recommandation 2 : L'ACPM devrait peaufiner sa stratégie de mesure du rendement afin de l'harmoniser avec les possibilités offertes par la mise en œuvre de ses nouveaux systèmes technologiques.

La direction a convenu d'élaborer une stratégie de communication inclusive en langage clair et simple et de peaufiner sa stratégie de mesure du rendement. Le tout sera terminé d'ici le 31 août 2019.

ANNEXE A : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation de l'ACPM a été menée conformément à la *Politique sur les résultats* et à la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor. Elle est conforme aux objectifs établis par AAC dans son plan de vérification et d'évaluation intégré de 2018-2019 à 2022-2023. L'évaluation portait sur la pertinence, le rendement, l'efficacité et l'efficacités de l'ACPM. La portée de la présente évaluation comprend toutes les activités de l'ACPM entreprises sur une période de cinq ans, soit du 1^{er} avril 2013 au 31 mars 2018.

Les sources de données étaient les suivantes :

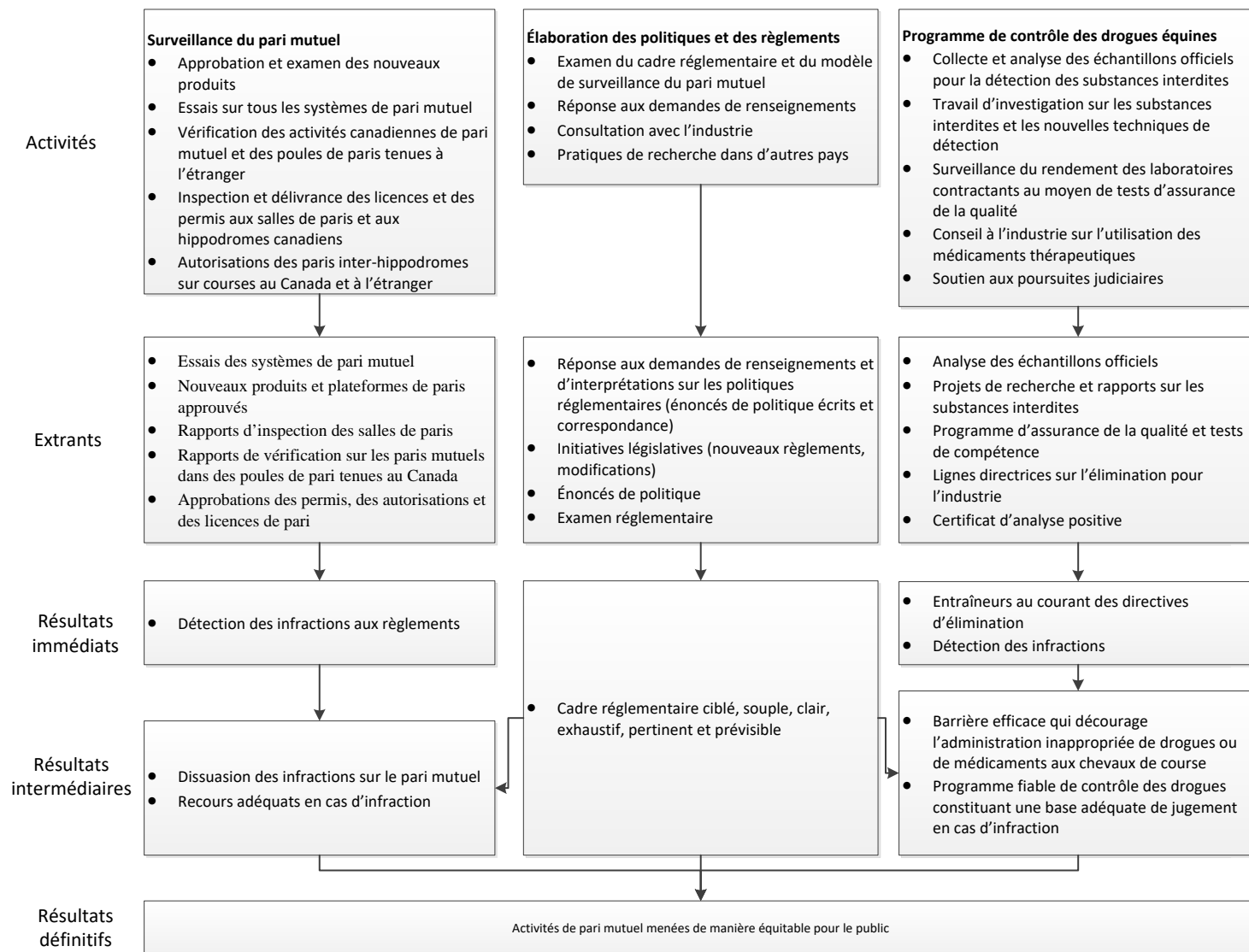
- **Examen des documents, des données et de la documentation.** Les responsables de l'évaluation ont recueilli et examiné les documents et les données du programme, y compris le cadre de mesure et d'évaluation du rendement, le profil d'information sur le rendement, les plans d'activités, les lois pertinentes et le cadre de référence. L'analyse documentaire a porté sur d'autres industries du pari mutuel en Australie, au Royaume-Uni et dans l'État de la Floride. L'examen des documents et des données a contribué à toutes les parties de l'évaluation, et l'analyse documentaire a contribué à celles qui traitent de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficacités.
- **Entrevues avec des intervenants.** Les responsables de l'évaluation ont mené 35 entrevues avec des intervenants internes et externes, y compris des représentants de l'ACPM (n = 7), des régies des courses provinciales (n = 7), des hippodromes (n = 9), d'autres intervenants externes (n = 6) et des partenaires internationaux (n = 6). Ces entrevues ont contribué à toutes les parties de l'évaluation. Conformément à la *Directive sur les résultats* du Conseil du Trésor, l'évaluation visait à inclure une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et à intégrer des questions d'entrevue explorant les dimensions identitaires qui peuvent être pertinentes dans le contexte de l'ACPM.
- **Sondage.** Un sondage a été distribué à l'aide d'un lien ouvert accessible par de multiples voies. Le lien a été affiché sur le site Thoroughblog (hébergé sur le site Web de Horse Canada) pour atteindre les personnes du monde des courses de pur-sang de même que dans la section des « nouvelles » et dans une bannière publicitaire sur le site Web de Standardbred Canada. Il a aussi été annoncé dans des comptes Facebook, Twitter et LinkedIn des consultants. Le sondage a été publié le 12 juin 2018 et a pris fin le 17 juillet 2018. Le taux de réponse a été d'environ 19 % (223 questionnaires remplis sur 1 160 accès). Le sondage portait sur les rôles, les forces et les faiblesses de l'ACPM, ainsi que sur l'importance et le rendement du programme de contrôle des drogues équine.
- **Visites des lieux.** Des visites ont été effectuées au Rideau Carleton Raceway (Ottawa), au laboratoire de l'ACPM (Ottawa), au Woodbine Racetrack (Toronto) et au Centre d'évaluation des drogues équine de l'ACPM (Jerseyville).

Limites de la méthodologie

Certaines limites liées à la méthodologie ont été prises en considération dans l'interprétation des données :

Limites	Incidences sur l'évaluation	Stratégie d'atténuation
Des changements organisationnels et contextuels importants ont touché l'ACPM pendant la période d'évaluation.	Il se peut que des difficultés aient été relevées dans les documents examinés aux fins de l'évaluation, mais que le programme s'en soit occupé au cours de la période d'évaluation.	Cet aspect a été pris en compte dans l'analyse des documents disponibles, ainsi que dans la conduite et l'analyse des entrevues.
En raison de la maintenance et des mises à niveau continues des systèmes, les données administratives disponibles étaient limitées.	Les indicateurs d'efficacité ne font pas tous l'objet d'un rapport.	D'autres sources de données ont fourni une base complémentaire pour les discussions sur l'efficacité.
L'industrie des courses de chevaux varie beaucoup d'une province à l'autre.	Les personnes interrogées peuvent avoir un point de vue différent en fonction de leur contexte régional. Différents groupes d'intervenants peuvent interagir différemment avec l'ACPM.	S'il y a lieu, la région de la personne interrogée est identifiée pour replacer ses commentaires dans leur contexte. De plus, le groupe auquel appartient un intervenant est identifié lorsque les points de vue diffèrent d'un groupe à l'autre.
Il est difficile de joindre les professionnels du cheval pour qu'ils participent au sondage.	Comme il n'y avait pas de liste centralisée des intervenants, il a fallu plus de temps et de ressources que prévu pour joindre les professionnels du cheval.	L'équipe de l'évaluation a fait appel à des sites Web populaires sur les courses de chevaux, aux médias sociaux et à un blogue dans le but de joindre le plus grand nombre possible de personnes. Elle a publié une publicité pour le sondage sur un site Web et a fait la promotion de ce sondage sur les médias sociaux en utilisant des mots-clés de l'industrie et en ciblant des groupes clés.
Le sondage utilisé reposait sur un lien ouvert.	La principale limite réside dans l'anonymat des répondants. Les personnes pouvaient accéder au sondage et le remplir plus d'une fois, ce qui aurait pu contribuer aux 837 fois où le sondage a été consulté sans qu'aucune réponse ne soit fournie.	La probabilité qu'une personne réponde au sondage plusieurs fois est limitée et est acceptée par les chercheurs.

ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME DE L'ACPM⁶



⁶ Agriculture et Agroalimentaire Canada, *Stratégie de mesure et d'évaluation du rendement de l'Agence canadienne du pari mutuel*, 2013, p. 9.