

ES LOTERIES ET
X DE L'ONTARIO

pour ici

00 % DES PROFITS
STIS EN ONTARIO

PLAN D'AFFAIRES POUR L'EXERCICE 2018-2019

Budget annuel et prévisions financières pour
les exercices 2019-2020 à 2021-2022



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

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

Les informations contenues dans le présent document sont actuelles en date de novembre 2017.

Le présent plan d'affaires suit l'orientation établie dans le Plan d'affaires de l'exercice 2018-2019, le budget annuel et les prévisions financières pour les exercices 2019-2020 à 2021-2022 d'OLG, approuvée par le conseil d'administration en décembre 2017 et examinée par le ministère des Finances en octobre 2018.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE.....	2
SURVOL DE LA SOCIÉTÉ.....	3
ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION.....	10
LA MODERNISATION AUJOURD’HUI.....	18
LA VOIE À SUIVRE	22
GESTION DES RISQUES.....	27
PLAN DE COMMUNICATION.....	31
DÉMARCHE DE PLANIFICATION POUR L’EXERCICE 2018-2019	33
PLAN FINANCIER POUR LES EXERCICES 2018-2019 À 2021-2022.....	34
ANNEXE.....	37

Sommaire

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) continue de fournir au gouvernement de l'Ontario l'apport le plus important en produits non fiscaux. Les 2,36 milliards de dollars de profit net revenant à la Province (PNRP) qu'OLG a dégagés à l'exercice 2016-2017 étaient les plus élevés de l'histoire d'OLG et ont été utilisés par le gouvernement pour soutenir des services provinciaux prioritaires comme le fonctionnement des hôpitaux et le financement d'organismes de bienfaisance.

OLG a maintenu sa forte performance tout en se préparant à relever les défis à venir. Elle a présenté une nouvelle vision, une nouvelle mission et de nouveaux principes directeurs appuyés par des thèmes et des priorités stratégiques et un modèle d'exploitation harmonisés avec une stratégie axée sur la clientèle. Les thèmes stratégiques définissent les engagements d'OLG à l'égard du développement numérique, d'une culture axée sur les résultats, du développement de la connaissance des clients et de l'assurance d'une croissance solide et durable dans toute l'organisation.

OLG a franchi d'importantes étapes dans l'avancement de la modernisation du secteur du jeu. D'ici la fin de l'exercice 2017-2018, elle prévoit avoir achevé la transition vers des fournisseurs de services pour les regroupements des zones de jeu de l'Est, du Nord, du Sud-Ouest, de la région du Grand Toronto, de l'Ouest de la région du Grand Toronto et de la région d'Ottawa. La réalisation de ces étapes représente un pas en avant de taille pour l'organisation. La transition vers des fournisseurs de services de jeu en établissement continue de progresser avec les regroupements des zones de jeu du Centre et de Niagara qui s'effectuera pendant les exercices 2018-2019 et 2019-2020, respectivement, et avec l'ouverture du nouveau centre de divertissement de Niagara Falls prévue pendant la même période. Il s'agit d'étapes importantes qui favoriseront l'établissement d'une culture axée sur les résultats en misant sur les relations avec le secteur privé et l'amélioration du divertissement par le jeu. OLG continue d'élaborer un modèle d'affaires durable pour le secteur du jeu de bienfaisance et, de concert avec le gouvernement de l'Ontario, aide à bâtir un avenir plus durable pour les courses de chevaux, notamment en collaborant avec le secteur pour présenter au gouvernement des recommandations en vue de conclure une entente de financement à long terme.

Afin de s'assurer que ses technologies et ses produits répondent aux besoins des clients, OLG a révisé sa démarche à l'égard de la modernisation de la loterie. À l'exercice 2018-2019, OLG continuera de développer le secteur de la loterie en déployant des solutions de vente de loterie chez les détaillants multicaisses, en mettant en place de nouveaux terminaux aux points de vente et en mettant en œuvre une stratégie numérique intégrée. L'engagement d'OLG à l'égard du développement numérique et de la connaissance de la clientèle transformera et améliorera l'expérience client d'OLG sur toutes les plates-formes de divertissement par le jeu.

Afin de démontrer l'importance qu'OLG accorde à la croissance solide et responsable, la Société continue d'investir dans le développement du programme de jeu responsable *Jouez sensé*, qui vise à éduquer les joueurs afin qu'ils jouent de façon responsable, tout en renforçant son message auprès d'eux.

Le plan d'affaires comporte d'autres initiatives axées sur la clientèle qui aideront OLG à générer des retombées financières encore plus importantes et durables pour la Province et la population de l'Ontario. Ces retombées comprennent la création d'emplois et les investissements du secteur privé dans les immobilisations du jeu en établissement qui feront monter le PNRP de 2,36 milliards de dollars à l'exercice 2016-2017 à plus de 3,0 milliards de dollars à l'exercice 2021-2022.

À mesure qu'OLG continuera de se moderniser, elle réalisera sa vision consistant à développer du divertissement par le jeu de classe mondiale de manière à procurer des bénéfices à la Province et à ses collectivités tout en étant à l'avant-garde du jeu responsable en Amérique du Nord.

Survol de la Société

OLG, en association avec ses fournisseurs de services de jeu en établissement, emploie approximativement 17 400 personnes en Ontario. OLG exploite et gère des établissements de jeu, la vente de jeux de loterie dans la province, le jeu en ligne sur PlayOLG et la prestation du bingo et d'autres produits de jeu électronique aux centres de jeu de bienfaisance, et elle aide à bâtir un secteur des courses de chevaux plus viable en Ontario.

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

En vertu de la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario*, les produits nets de ses activités sont versés au Trésor du gouvernement de l'Ontario.

Vision et mission

À l'exercice 2016-2017, OLG s'est dotée d'une nouvelle vision et d'une nouvelle mission en réaction à un contexte du jeu en mutation :



Principes directeurs

Pour appuyer sa vision et sa mission, OLG a adopté les principes suivants, qui guideront la Société dans sa quête qui consiste à développer du divertissement par le jeu de classe mondiale pour l'Ontario.

- **Innovation** – faire de l'innovation un moteur clé de notre croissance.
- **Le client avant tout** – évaluer l'impact d'OLG sur le client et sur son expérience dans tout ce que nous faisons.
- **Conception des politiques** – jouer un rôle de premier plan dans la conception des politiques sur le jeu en Ontario et au Canada en vue d'ouvrir des perspectives de croissance.
- **Partenariats** – former des partenariats efficaces avec les partenaires, les clients, les employés et le secteur privé.
- **Responsabilité** – développer une base de clients solide avec des habitudes de jeu saines par l'information, la diminution des risques et l'assistance aux joueurs.
- **Gestion économique** – favoriser une croissance rentable, tenir compte des coûts, investir efficacement et créer des possibilités d'emploi en Ontario.

Caractéristiques organisationnelles

OLG a également relevé les caractéristiques organisationnelles dont elle a besoin pour demeurer un moteur viable et dynamique dans un environnement de jeu en constante évolution.

- **Initiative** – cibler et développer de nouvelles possibilités à l'aide d'une démarche factuelle.
- **Excellence dans l'exécution** – prendre des engagements et les tenir en lien avec les priorités stratégiques.
- **Souplesse** – avoir un parti-pris pour l'action et être toujours prêt à relever de nouveaux défis.
- **Responsabilisation** – créer un environnement dans lequel les employés s'engagent à obtenir des résultats et doivent en rendre compte.
- **Habilitation** – créer une culture fondée sur les possibilités, la transparence et la confiance qui permet aux employés de produire des résultats exceptionnels.

Retombées économiques

Depuis 1975, OLG a versé près de 47 milliards de dollars à la Province et à la population de l'Ontario. Les versements annuels d'OLG à la Province ont contribué au soutien du fonctionnement des hôpitaux et d'autres services provinciaux prioritaires, de la prévention, du traitement et de la recherche liés au jeu problématique, du sport amateur par l'entremise du programme Quest for Gold et des organismes de bienfaisance locaux et provinciaux par l'entremise de la Fondation Trillium de l'Ontario. OLG aide également à bâtir un secteur des courses de chevaux plus viable en Ontario. À l'exercice 2016-2017 seulement, OLG a versé 2,36 milliards de dollars à la Province en profit net pour soutenir ces programmes et prévoit des contributions dépassant les 3,0 milliards de dollars par année d'ici l'exercice 2021-2022.

Profit net revenant à la Province (en millions de dollars) de l'exercice 2016-2017 (réel) à l'exercice 2021-2022 (projeté)

Réel 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Budget 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022
2 361 \$	2 509 \$	2 245 \$	2 522 \$	2 924 \$	3 099 \$

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

Les activités d'OLG contribuent à l'économie de plusieurs autres façons directes et indirectes.

EN 2016-2017 SEULEMENT, OLG A GÉNÉRÉ 4,1 MILLIARDS DE DOLLARS EN ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE TOTALE EN ONTARIO.



*Le profit net revenant à la Province correspond à la somme que la Société retourne à la Province de l'Ontario après paiements aux partenaires et autres paiements.

**Conformément à la politique gouvernementale qui alloue 2 % des produits d'exploitation bruts prévus provenant des machines à sous d'OLG (à l'exclusion des produits tirés des machines à sous aux casinos dans les complexes de villégiature et à Great Blue Heron Casino) au financement lié au jeu problématique.



Cela comprend :



265,6 MILLIONS \$ en commissions versées aux détaillants de loterie de l'Ontario



199,4 MILLIONS \$ en biens et services achetés auprès d'entreprises ontariennes pour soutenir les établissements de jeu qu'exploite OLG



146,3 MILLIONS \$ en paiements aux municipalités et aux Premières nations de l'Ontario qui accueillent les établissements de jeu et les centres de jeu de bienfaisance



137,3 MILLIONS \$ en paiements aux Premières nations de l'Ontario conformément à l'entente de partage des produits tirés du jeu

933,8 MILLIONS \$ en frais de personnel pour les employés directs d'OLG et les employés des casinos dans les complexes de villégiature et de Great Blue Heron Casino

LES MUNICIPALITÉS D'ACCUEIL PROFITENT DIRECTEMENT DES REDEVANCES LIÉES À L'ACCUEIL D'UN ÉTABLISSEMENT DE JEU, DE REVENUS D'IMPÔT FONCIER, DE REVENUS EN FRAIS D'AMÉNAGEMENT ET DE LA CRÉATION D'EMPLOIS.

Cela comprend :

36,4 MILLIONS \$ en bénéfices du jeu de bienfaisance distribués aux organismes de bienfaisance locaux participants

2,5 MILLIONS \$ en commandites de festivals et d'événements dans les collectivités

20,0 MILLIONS \$ versés par OLG pour son programme de jeu responsable, y compris les Centres de ressources, l'éducation et la technologie, la prestation du programme, la formation des employés et les dépenses en immobilisations pour l'autoexclusion. Ensemble, OLG et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée ont alloué **58,0 MILLIONS \$** au jeu responsable et à la prévention, au traitement et à la recherche liés au jeu problématique.



Partenaires d'OLG

Municipalités

La convention de redevances aux municipalités établit la formule appliquée aux municipalités de l'Ontario afin de déterminer les redevances qu'elles reçoivent pour accueillir un établissement de jeu d'OLG.

Les municipalités qui accueillent un casino ou une salle de machines à sous dans un hippodrome, qu'ils soient exploités par OLG ou un fournisseur de services de jeu en établissement, notamment la ville de Niagara Falls, la ville de Windsor et la Première Nation des Mississaugas de l'île Scugog (MSIFN) touchent les commissions suivantes, telles que définies dans la convention de redevances aux municipalités :

- 5,25 % pour la première tranche de 65 millions de dollars des produits annuels tirés des jeux électroniques; majorés de
- 3,0 % pour la tranche suivante de 135 millions de dollars des produits annuels tirés des jeux électroniques; majorés de
- 2,5 % pour la tranche suivante de 300 millions de dollars des produits annuels tirés des jeux électroniques; majorés de
- 0,5 % pour le reste des produits annuels tirés des jeux électroniques dépassant 500 millions de dollars; majorés de
- 4,0 % pour les produits tirés des jeux sur table, s'il y a lieu.

De plus, OLG paie des impôts fonciers et effectue des paiements (tenant lieu d'impôts fonciers) aux municipalités où elle possède et exploite des établissements de jeu. À l'exercice 2016-2017, OLG a versé 146,3 millions de dollars aux municipalités et aux Premières nations de l'Ontario qui accueillent des établissements de jeu et des centres de jeu de bienfaisance, et 316 millions de dollars en taxes provinciales et fédérales (y compris les versements au gouvernement du Canada).

Détaillants

Les quelque 9 800 détaillants qui forment le réseau de distribution primaire d'OLG pour les produits de loterie constituent des partenaires clés. En vertu des contrats conclus avec OLG, les détaillants de loterie reçoivent des commissions en fonction des produits dégagés par OLG, des échanges de billets ou des ventes de billets gagnants d'un lot important.

Courses de chevaux

Le secteur des courses de chevaux est essentiel dans les collectivités rurales de l'Ontario, car il fournit des emplois à des milliers de personnes dans la province. OLG collabore avec le gouvernement de l'Ontario pour aider à assurer la viabilité du secteur :

- en rehaussant le profil public des courses de chevaux, au moyen du développement de la marque, de communications ciblées et de commandites;
- en partageant son savoir-faire et en aidant le secteur à adopter son propre programme de jeu responsable;
- en aidant le secteur à développer la capacité et la structure nécessaires à l'autogestion.

Dans le budget de l'Ontario de 2016, le gouvernement a prolongé de deux ans le soutien au secteur des courses de chevaux, jusqu'en mars 2021. Cette prolongation donnera au secteur la confiance nécessaire pour faire des investissements et prendre des décisions stratégiques pour les années à venir.

La division des Courses de chevaux d'OLG soutient les hippodromes de l'Ontario en administrant le financement gouvernemental des bourses et des coûts opérationnels. À l'exercice 2016-2017, OLG a distribué quelque 91 millions de dollars de fonds publics aux hippodromes en Ontario pour soutenir près de 950 dates de courses.

Jeu de bienfaisance

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

Les partenaires du jeu de bienfaisance comprennent les municipalités, les fournisseurs de services des établissements et les milliers d'organismes de bienfaisance et d'organismes sans but lucratif qui tirent profit des centres de bingo de l'Ontario. En vertu des contrats types compris dans le programme de revitalisation du jeu de bienfaisance conclus avec chaque groupe de partenaires, les organismes de bienfaisance, les fournisseurs de services des établissements et les municipalités touchent des commissions sur les services fournis à OLG. Les fournisseurs de services du jeu de bienfaisance reçoivent des commissions fondées sur le pourcentage des gains nets (les produits tirés du jeu après déduction faite des lots versés) ou des gains nets ajustés (les gains nets après le paiement des charges de commercialisation applicables). Les organismes de bienfaisance et les organismes sans but lucratif touchent une commission fondée sur un pourcentage des gains nets, des gains nets ajustés ou des produits ne provenant pas du jeu. Pendant l'exercice 2016-2017, 36,4 millions de dollars en bénéfices de jeu de bienfaisance ont été distribués aux organismes de bienfaisance et 4 millions de dollars ont été payés aux municipalités qui accueillent un centre de jeu de bienfaisance.

Premières Nations

OLG attache de l'importance à ses relations avec les peuples autochtones de l'Ontario. Les collectivités d'accueil profitent directement de certaines conventions grâce aux redevances liées à l'accueil d'un établissement de jeu et aux paiements de location, ainsi que du développement économique direct et indirect, dont la création d'emplois.

a) Great Blue Heron Casino

Le 8 septembre 2016, OLG a fait l'acquisition des actifs d'un organisme de bienfaisance affilié à la Première Nation des Mississaugas de l'île Scugog (MSIFN). À la même date, la MSIFN, OLG et la Province de l'Ontario ont conclu un bail à long terme (de plus de 22 ans), une convention de redevances et une entente de partage des produits tirés du jeu. Ces ententes découlaient de relations avec un partenaire autochtone important et historique pour le jeu et ont permis à OLG de convertir le modèle opérationnel du segment des jeux sur table en direct du casino en un modèle conforme à l'alinéa 207(1)a) du *Code criminel* du Canada, permettant ainsi d'inclure l'établissement dans le regroupement des zones de jeu de la région du Grand Toronto.

Depuis l'exercice 2016-2017, la MSIFN reçoit 4,0 % des produits tirés du jeu de Great Blue Heron Casino, ou 3,9 millions de dollars par année, selon le montant le plus élevé des deux.

b) Casino Rama

La Première Nation des Chippewas de Rama est la collectivité d'accueil de Casino Rama en vertu d'un bail de 20 ans conclu entre OLG et la Première Nation.

À titre de collectivité d'accueil de Casino Rama, la Première Nation des Chippewas de Rama reçoit des paiements au titre de la location de bureaux, d'un entrepôt, d'un stationnement et d'autres utilisations de terrains, et des paiements au titre d'améliorations locatives. Des paiements annuels sont également effectués au titre des services de police et d'autres services locaux. La Première Nation des Chippewas de Rama reçoit, sur une base annuelle, le montant le plus élevé entre 1,9 % des produits bruts de Casino Rama et 5,5 millions de dollars.

c) Ontario First Nations Limited Partnership

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

Environnement de planification

OLG évalue un certain nombre de facteurs influant sur l'environnement de planification et l'exécution de ses activités. Pour les cinq prochaines années, une évaluation de l'environnement macroéconomique d'OLG indique une perspective favorable.

CONJONCTURE

La croissance de l'économie devrait se poursuivre en Ontario au taux de croissance annuel composé (TCAC) de 2,3 % de 2017 à 2020.

MARCHÉ DE L'EMPLOI EN ONTARIO

Le taux d'emploi de l'Ontario maintient sa tendance à la hausse, avec un taux de chômage qui recule progressivement pour atteindre 6,2 % d'ici 2020.

DÉPENSES DE CONSOMMATION

Les dépenses de consommation annuelles réelles des ménages devraient augmenter de 2,0 % entre 2017 et 2020.

MARCHÉ CANADIEN DE LA LOTERIE ET DU JEU EN ÉTABLISSEMENT

Toutes les sociétés canadiennes de loterie ont constaté une augmentation des ventes de loterie par rapport à l'année précédente; cependant, le taux de participation des joueurs d'OLG continue de diminuer.

Le marché canadien du jeu en établissement est demeuré stable, affichant une croissance modérée de 1,3 % par rapport à l'année dernière. Des fournisseurs de services du secteur privé exploitent maintenant la majeure partie du marché.

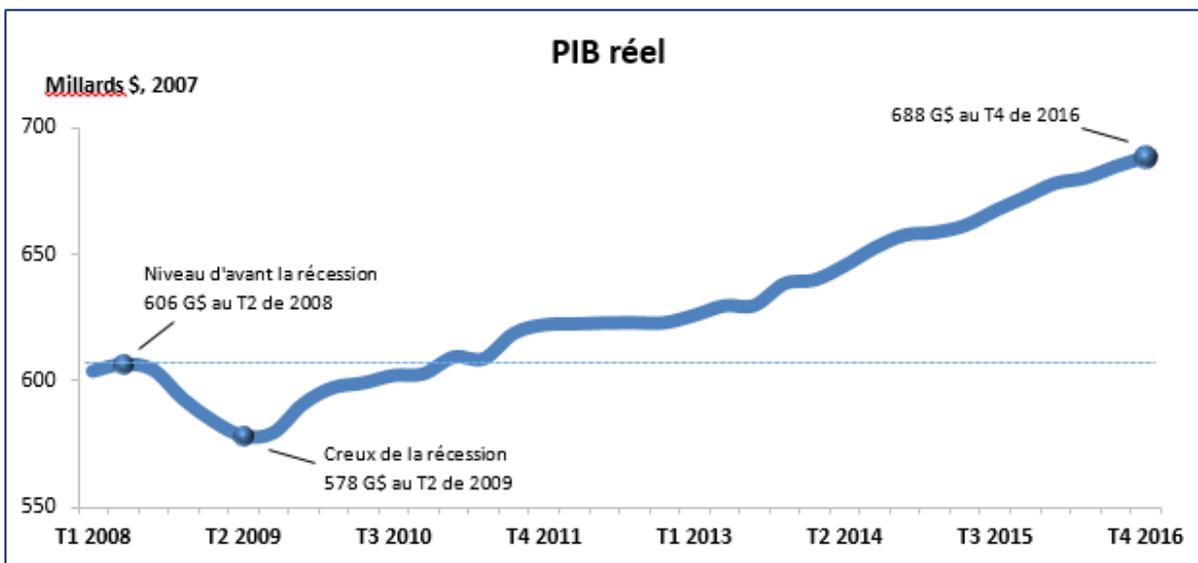
NOUVEAUX MARCHÉS

L'intérêt des consommateurs pour les sports électroniques et les jeux sur les réseaux sociaux continue de croître et constitue une occasion d'attirer de nouveaux clients.

Conjoncture

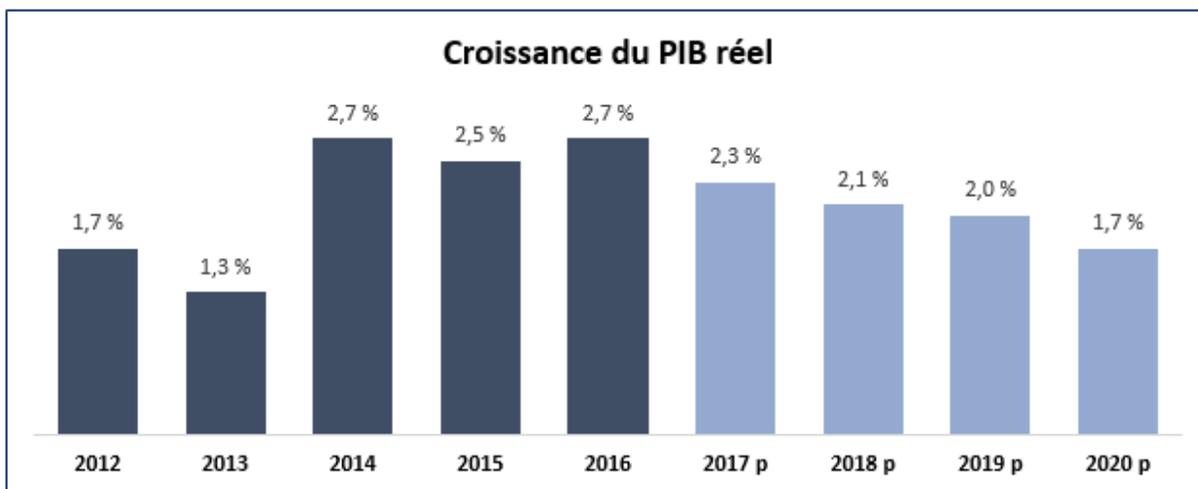
La croissance de l'économie devrait se poursuivre en Ontario au TCAC de 2,3 % de 2017 à 2020.

L'économie équilibrée et en croissance aux États-Unis, les bas prix du pétrole et la valeur concurrentielle du dollar canadien constituent une base solide pour la croissance économique à venir en Ontario, y compris une augmentation soutenue des dépenses des ménages.



Sources : budget de 2017 du ministère des Finances de l'Ontario, Statistique Canada

Même si le produit intérieur brut (PIB) réel devrait continuer de croître au cours des quatre prochaines années, cette croissance devrait se produire à un rythme plus faible.



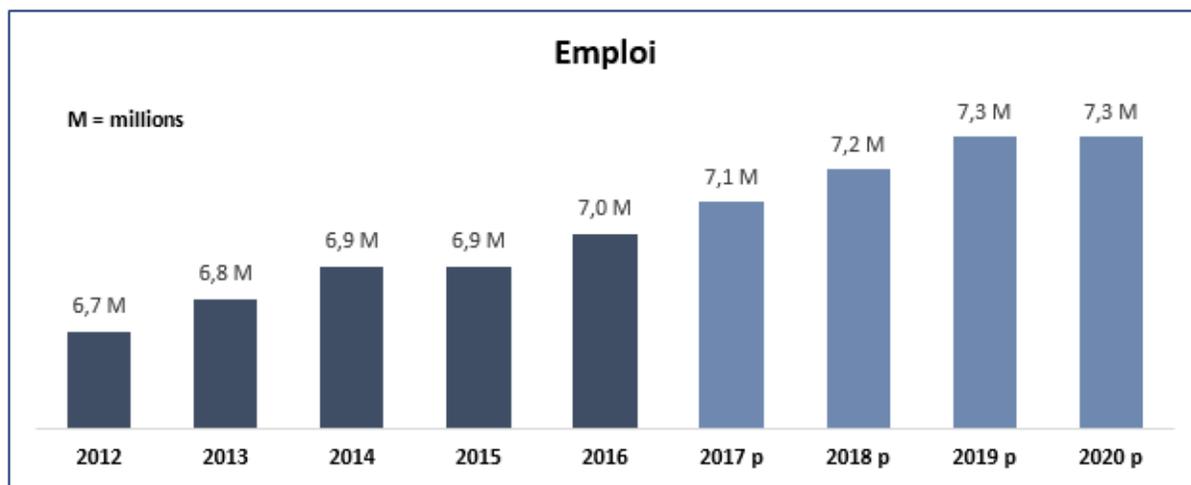
p = projections

Sources : budget de 2017 du ministère des Finances de l'Ontario, Statistique Canada

Marché de l'emploi en Ontario

Le taux d'emploi de l'Ontario maintient sa tendance à la hausse, avec un taux de chômage reculant progressivement pour atteindre 6,2 % d'ici 2020.

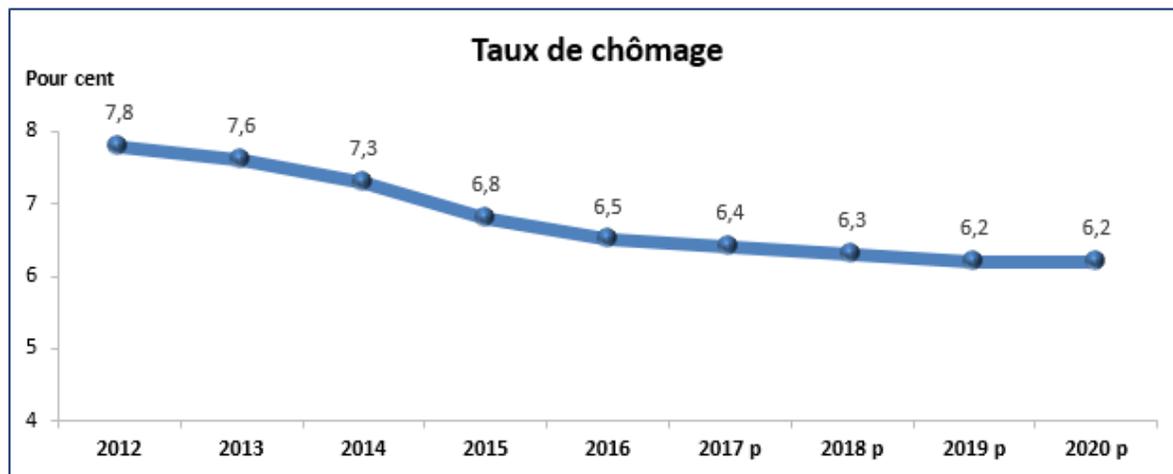
Les ménages de l'Ontario devraient grandement bénéficier de l'amélioration du marché de l'emploi grâce aux 94 000 emplois créés en 2017 et aux quelque 330 000 nouveaux emplois attendus d'ici 2020, dont la majorité seront dans les centres urbains comme la région du Grand Toronto et Ottawa.



p = projections

Sources : budget de 2017 du ministère des Finances de l'Ontario, Statistique Canada

La diminution du taux de chômage en Ontario devrait être constante, passant d'un taux moyen de 6,4 % en 2017 à 6,2 % d'ici 2020.



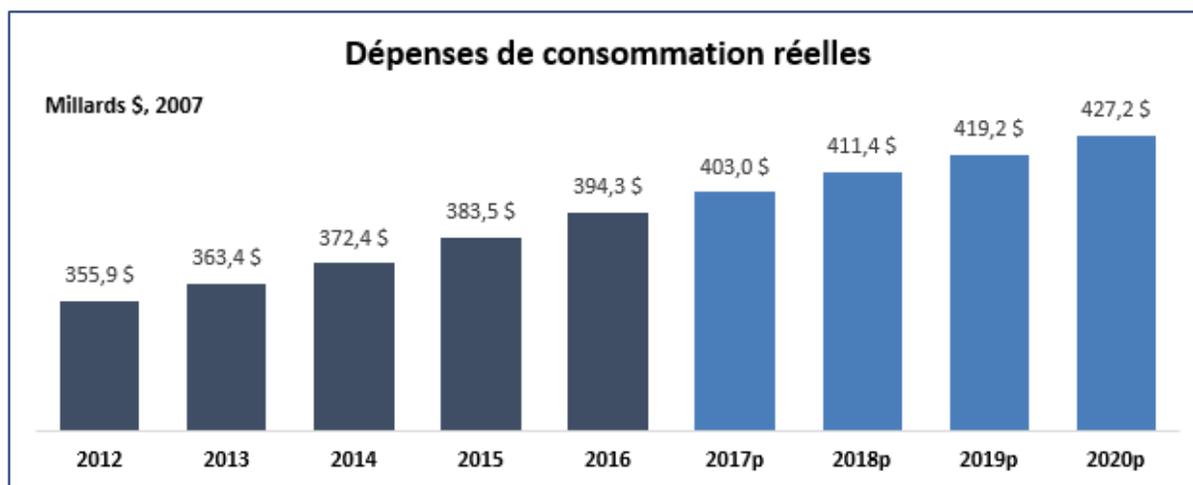
p = projections

Source : budget de 2017 du ministère des Finances de l'Ontario

Dépenses de consommation

Les dépenses de consommation annuelles réelles des ménages devraient augmenter de 2,0 % entre 2017 et 2020.

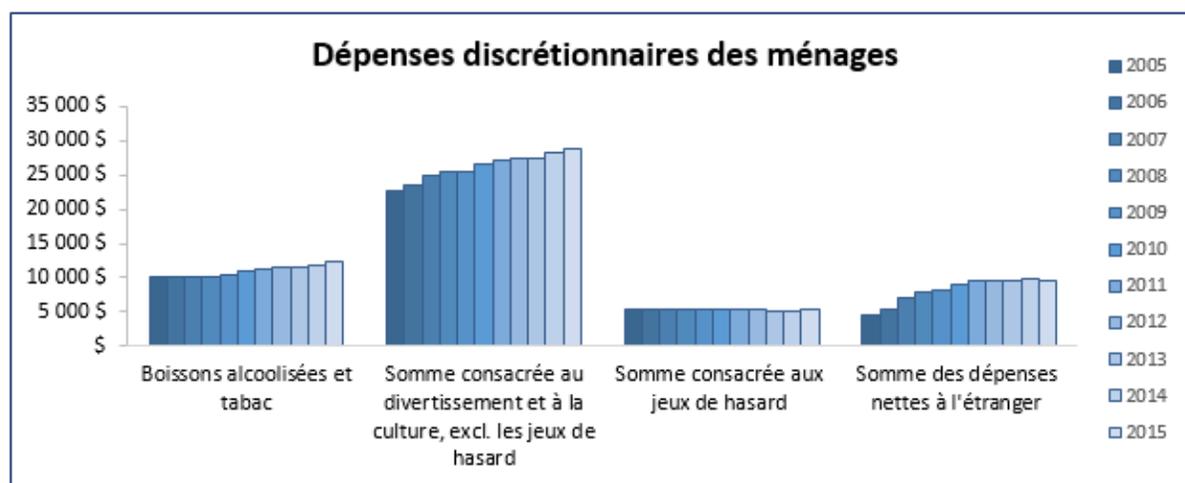
La croissance des revenus, la création soutenue d'emplois et les politiques gouvernementales font partie des facteurs qui stimulent les dépenses de consommation.



p = projections

Sources : budget de 2017 du ministère des Finances de l'Ontario, Statistique Canada

Alors que les dépenses discrétionnaires des ménages ont augmenté de façon constante depuis 2005, les dépenses des ménages dans les jeux de hasard sont demeurées stables. L'augmentation des dépenses récréatives dans les secteurs du divertissement et des loisirs cadre bien avec la vision d'OLG qui vise à développer du divertissement par le jeu de classe mondiale pour l'Ontario.

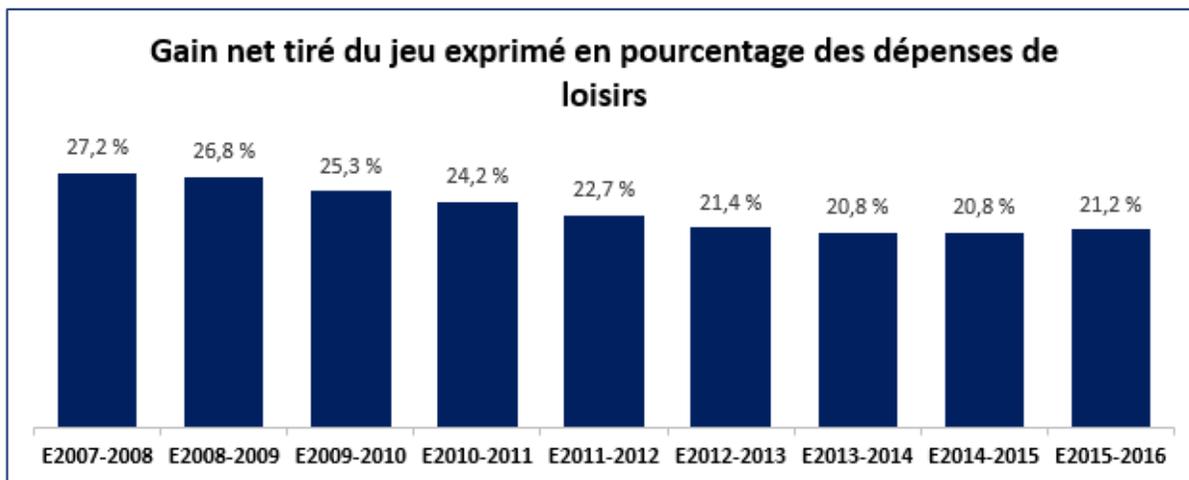


Sources : budget de 2017 du ministère des Finances de l'Ontario, Statistique Canada

Gain net tiré du jeu

Comme option de divertissement, le jeu a connu un recul par rapport à d'autres options concurrentes (par exemple les spectacles, le câble et la télévision payante).

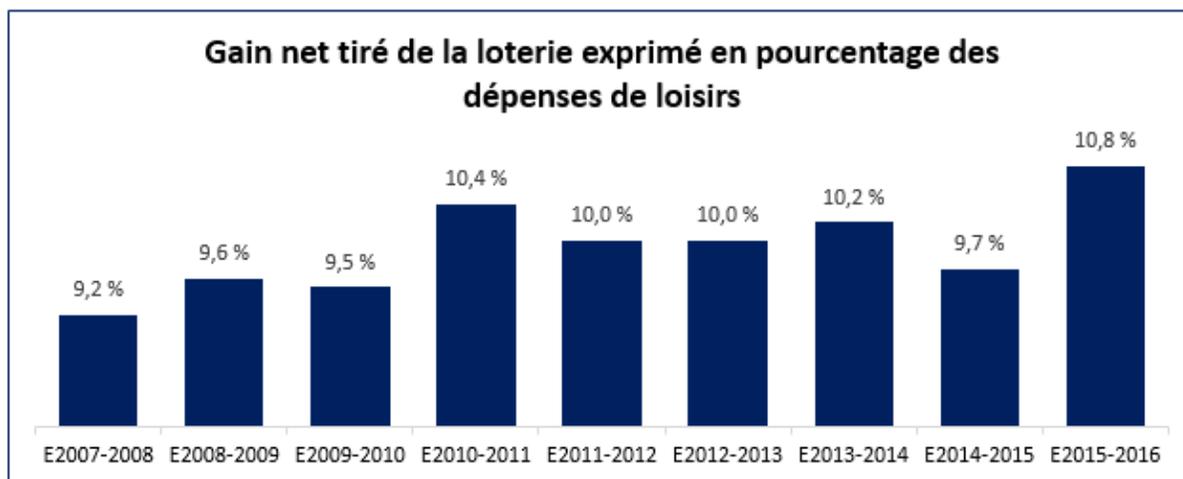
OLG prévoit lancer de nouvelles formes de divertissement par le jeu en Ontario.



Sources : Statistique Canada, OLG

Gain net tiré de la loterie

Malgré une légère baisse à l'exercice 2014-2015, le gain net tiré de la loterie exprimé en pourcentage des dépenses de loisirs a été plutôt constant depuis l'exercice 2010-2011. C'est à l'exercice 2015-2016 que la plus forte croissance de ce pourcentage a été observée depuis l'exercice 2007-2008.



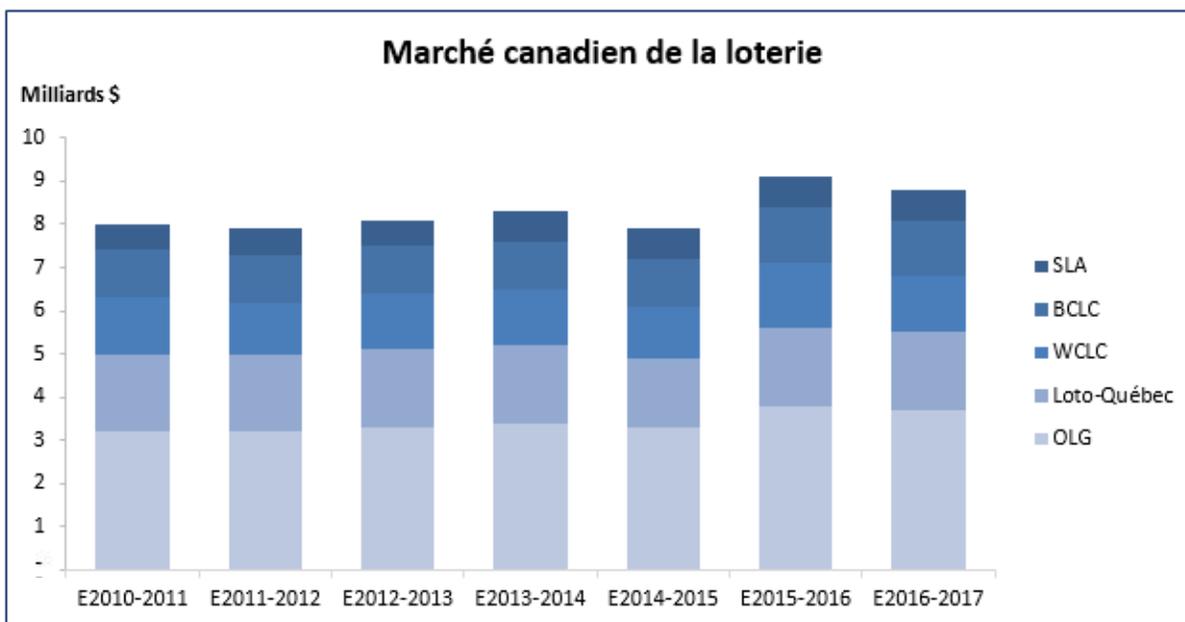
Sources : Statistique Canada, OLG

Tendances des marchés canadiens de la loterie et du jeu

Marché canadien de la loterie

Toutes les sociétés canadiennes de loterie ont constaté une augmentation des ventes de loterie par rapport à l'année précédente; cependant, le taux de participation des joueurs d'OLG continue de diminuer.

De l'exercice 2010-2011 à l'exercice 2016-2017, les ventes de loterie au Canada ont progressé au TCAC de 1,6 %, alors que ce taux s'est établi à 2,1 % en Ontario. Cette croissance est attribuable aux tirages de gros lots élevés plus nombreux, à une hausse des ventes dans toutes les catégories et au lancement de nouveaux produits novateurs.



Sources : Fantini Research. OLG

Participation à la loterie

Les taux de participation des joueurs en Ontario ont continué d'afficher un recul au cours des dix dernières années. Alors que la population adulte a augmenté de 12 %, le nombre de clients de loterie n'a pas progressé au même rythme, diminuant de 2 %.

	<u>2006-2007</u>	<u>2016-2017</u>	<u>Écart</u>
<i>Population adulte</i>	9,9 M	11,1 M	12 %
<i>Nombre estimé de joueurs de loterie</i>	5,2 M	5,1 M	-2 %
<i>Taux de participation des joueurs</i>	53 %	46 %	-7 points

Échantillon d'environ 3 600 répondants par année

La participation à la loterie fait référence à toute personne qui a acheté un billet de loterie au cours des deux derniers mois.

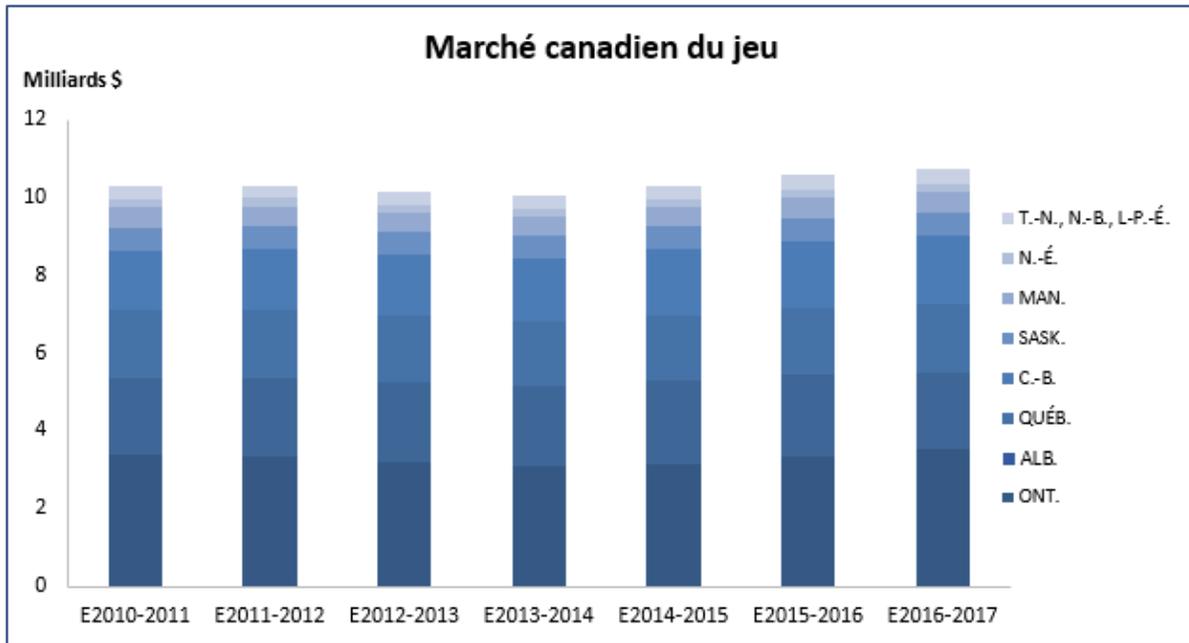
Source : OLG

Aperçu du marché canadien du jeu en établissement

Le marché canadien du jeu en établissement est demeuré stable, affichant une croissance modérée de 1,3 % par rapport à l'année dernière.

Les quatre marchés de jeu ayant obtenu les meilleurs résultats – l'Ontario, l'Alberta, le Québec et la Colombie-Britannique – occupent 84 % du marché du jeu au Canada.

Les produits d'OLG ont augmenté de 5,6 % à l'exercice 2016-2017.



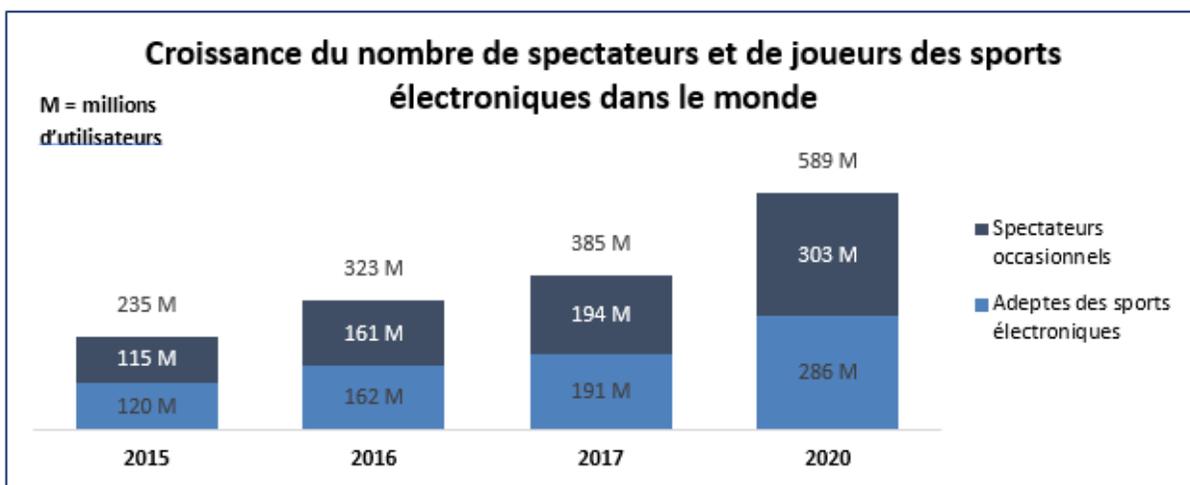
Sources : Fantini Research, OLG

Nouveaux marchés

Sports électroniques

L'intérêt des consommateurs pour les sports électroniques et les jeux sur les réseaux sociaux continue de croître et constitue une occasion d'attirer de nouveaux clients.

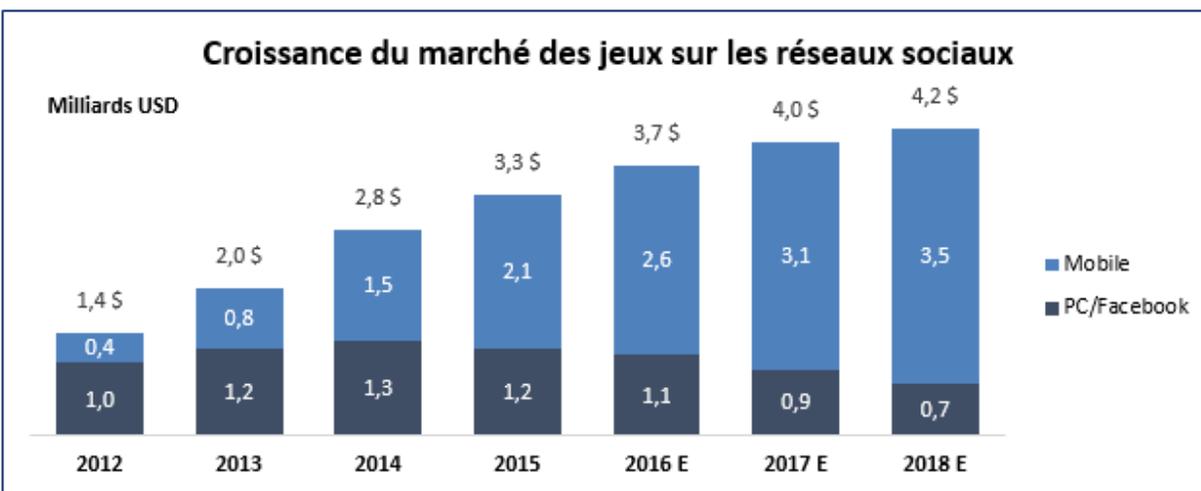
Le nombre de spectateurs et de joueurs des sports électroniques dans le monde a augmenté de façon spectaculaire depuis 2015, et cette croissance devrait se poursuivre pour dépasser les 500 millions de spectateurs à l'échelle mondiale d'ici 2020, ce qui représenterait un TCAC de 25 %.



Sources : Newzoo – augmentation du nombre de spectateurs, Eilers Research – nombre de joueurs des sports électroniques

Jeux sur les réseaux sociaux

Les jeux sur les réseaux sociaux se classent au deuxième rang après les médias sociaux pour ce qui est du temps que les utilisateurs passent sur leur appareil mobile et présentent une occasion d'attirer de nouveaux clients. Depuis 2012, le marché des jeux sur les réseaux sociaux a connu une croissance exponentielle et devrait atteindre 4,2 milliards de dollars en 2018, ce qui correspondrait à un TCAC de 18 %.



Source : Eilers Research 2015-2010

E = estimation

La modernisation aujourd'hui

Dans le cadre de l'exigence annuelle contenue dans la directive concernant les organismes gouvernementaux régis par un conseil d'administration, le ministre des Finances a produit une lettre de mandat établissant la liste des priorités d'OLG pour l'exercice 2018-2019, y compris :

- moderniser le secteur du jeu pour donner lieu à des transactions viables qui offriront plus de choix et qui seront plus pratiques pour les clients et achever le processus d'approvisionnement des derniers regroupements de zones de jeu;
- continuer la modernisation du secteur de la loterie et la stratégie numérique qui y est associée pour veiller à ce que les solutions en matière de technologies et de produits répondent à l'évolution des besoins des clients et trouver des manières de favoriser la création de valeur pour l'Ontario dans un cadre de responsabilité sociale;
- continuer de travailler avec les partenaires du secteur du jeu de bienfaisance sur la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires;
- continuer à déployer des efforts afin de créer un avenir plus durable pour les courses de chevaux dans la province;
- continuer à élaborer des approches axées sur la clientèle dans tous les secteurs d'activité, comme l'initiative de vente de loterie chez les détaillants multicaisnes, tout en continuant de toujours améliorer les normes en matière de jeu responsable et de responsabilité sociale.

Modernisation du jeu en établissement

- **Regroupement des zones de jeu de l'Est.** Janvier 2017 a marqué la première année complète d'exploitation de l'ancien casino OLG à Thousand Islands et de l'ancienne salle de machines à sous OLG à Kawartha Downs par Great Canadian Gaming Corporation. Les deux établissements ont été renommés pour porter la marque Shorelines et, le 11 janvier 2017, le nouveau casino Shorelines à Belleville a ouvert ses portes au public. Le casino a créé des centaines d'emplois dans la région de Belleville et il soutient le développement économique dans l'ensemble de la région.
- **Regroupement des zones de jeu du Sud-Ouest.** En mai 2017, l'exploitation du casino OLG à Point Edward et des salles de machines à sous OLG à Woodstock Raceway, Hanover Raceway, Clinton Raceway à Central Huron, Dresden Raceway à Chatham-Kent et Western Fair District à London a été transférée à Gateway Casinos & Entertainment Limited.
- **Regroupement des zones de jeu du Nord.** Mai 2017 a marqué le transfert de l'exploitation des casinos OLG à Sault Ste. Marie et Thunder Bay et de la salle de machines à sous OLG à Sudbury Downs à Gateway Casinos & Entertainment Limited. L'ouverture de deux nouveaux établissements de jeu et de divertissement à Kenora et North Bay est prévue d'ici la fin de l'exercice 2019-2020.
- **Regroupement des zones de jeu de la région d'Ottawa.** Hard Rock Ottawa Limited Partnership (« Hard Rock Casino Ottawa ») a assumé l'exploitation de la salle de machines à sous OLG à Rideau Carleton Raceway en septembre 2017. Hard Rock Ottawa Limited Partnership a annoncé un important plan d'aménagement en plusieurs phases s'élevant à 320 millions de dollars qui comprendra un hôtel, une salle de spectacles et un espace de jeu de 13 000 pieds carrés qui constitueront une destination de divertissement de choix à Ottawa.
- **Regroupement des zones de jeu de la région du Grand Toronto.** En août 2017, il a été annoncé que l'exploitation des établissements du regroupement des zones de jeu de la région du Grand Toronto, qui comprend Great Blue Heron Casino et les salles de machines à sous à Woodbine Racetrack et Ajax Downs, avait été attribuée à Ontario Gaming GTA LP, dont les principaux partenaires sont Great Canadian Gaming Corporation et Brookfield Business Partners LP. La transition des activités vers le fournisseur de services est prévue au début de 2018.

- **Regroupement des zones de jeu de l'Ouest de la région du Grand Toronto.** À l'exercice 2017-2018, OLG prévoit annoncer le fournisseur de services retenu pour les établissements de jeu du regroupement des zones de jeu de l'Ouest de la région du Grand Toronto, qui comprend le casino OLG à Brantford et les salles de machines à sous OLG à Mohawk Raceway à Milton, Grand River Raceway à Centre Wellington et Flamboro Downs à Hamilton. La transition des activités vers le fournisseur de services devrait se faire d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.
- **Regroupement des zones de jeu du Centre.** OLG devrait sélectionner un fournisseur de services pour Casino Rama, la salle de machines à sous à Georgian Downs à Innisfil et un nouvel établissement de jeu potentiel à Wasaga Beach ou Collingwood d'ici la fin de l'exercice 2017-2018. La transition des activités vers le fournisseur de services est prévue à l'exercice 2018-2019.
- **Regroupement des zones de jeu de Niagara.** OLG prévoit sélectionner un fournisseur de services pour Casino Niagara et Fallsview Casino à Niagara Falls au début de l'exercice 2018-2019. La transition vers le fournisseur de services devrait avoir lieu à l'exercice 2019-2020.
- **Centre de divertissement de Niagara Falls.** La construction de ce nouveau lieu de divertissement est en cours et l'établissement devrait ouvrir ses portes à la fin de l'été 2019. Niagara Falls Entertainment Partners, consortium qui comprend Bird Construction Inc., a été sélectionné pour financer, construire et entretenir ce nouvel établissement. Le projet devrait mener à une dépense initiale en immobilisations de plus de 130 millions de dollars et à la création de plus de 800 emplois directs associés à la construction ainsi qu'à l'entretien et l'exploitation continus de l'établissement.

OLG aura exécuté la majeure partie de sa stratégie de modernisation du jeu en établissement d'ici la fin de l'exercice 2018-2019, à l'exception de Caesars Windsor.

Modernisation de la loterie et programme de jeu en ligne

En septembre 2016, OLG a annulé sa demande de propositions pour la loterie en faveur d'une approche révisée. OLG a déterminé que la transition du secteur de la loterie vers un seul fournisseur de services ne fournirait pas suffisamment de valeur pour la Province. Elle a plutôt décidé d'améliorer ses capacités en matière de technologies et d'innovation à l'aide de partenariats avec le secteur privé.

PlayOLG, le site Web de jeu en ligne d'OLG, a actuellement une gamme de produits composée de jeux de machines à sous, de jeux sur table et de certains jeux de loterie (LOTTO MAX, LOTTO 6/49 et ENCORE). Le nombre de clients et les produits d'exploitation hebdomadaires ont affiché une croissance constante depuis le lancement en janvier 2015 en raison de l'augmentation de la popularité et de l'essai des jeux du site.

Pour la loterie et le jeu en ligne, OLG continue de s'efforcer de maintenir et d'accroître les produits dans un cadre de jeu responsable et dans l'intérêt public. Une des priorités clés de l'exercice 2017-2018 était d'élaborer et de mettre en œuvre l'approche révisée pour moderniser la loterie et veiller à ce que les solutions en matière de technologie et de produits répondent à l'évolution des besoins des clients, y compris :

- la publication d'une demande de propositions en mai 2017 concernant une plateforme de jeu en vue de fournir une nouvelle base numérique intégrée pour tous les produits d'OLG;
- la publication d'une demande de propositions en mai 2017 pour remplacer et actualiser le réseau et les terminaux de loterie aux points de vente afin d'améliorer l'expérience des clients en magasin et les fonctionnalités pour les détaillants;
- la publication d'une demande de propositions en novembre 2017 en vue de sélectionner un fournisseur de services qui sera chargé d'améliorer et d'élargir le secteur des paris sportifs en Ontario, ce qui amènera de

l'innovation et de la variété à mesure que de nouveaux produits de loterie sportive seront offerts aux points de vente, mais aussi en ligne et sur les appareils mobiles.

OLG prévoit annoncer les fournisseurs de services retenus pour les projets énumérés ci-dessus au cours de l'exercice 2018-2019.

Programme de revitalisation du jeu de bienfaisance

À ce jour, le programme de jeu de bienfaisance a versé 151,7 millions de dollars à près de 1 800 organismes de bienfaisance locaux par l'entremise de 31 établissements de jeu de bienfaisance.

Une des priorités clés d'OLG sont la stabilisation et la croissance du secteur du jeu de bienfaisance afin de continuer de produire des retombées sociales et économiques positives dans les collectivités de l'Ontario. OLG a apporté son soutien au secteur en créant de nouveaux centres et produits de jeu de bienfaisance en Ontario et elle continue de travailler avec le secteur pour revoir son modèle d'affaires actuel et relever les défis afin de favoriser une durabilité à long terme.

OLG s'est engagée à accroître les produits tirés du jeu de bienfaisance dans un environnement de jeu responsable et dans l'intérêt public et à offrir aux clients une expérience de divertissement différente des autres formes de jeu au moyen de produits et services modernisés. OLG s'est également engagée à communiquer les retombées positives du programme de jeu de bienfaisance dans les collectivités d'accueil locales.

Courses de chevaux

OLG collabore avec le gouvernement de l'Ontario pour aider à bâtir un avenir plus durable pour le secteur des courses de chevaux dans la province. En jetant les bases de la réussite pilotée par le secteur, OLG et le gouvernement créent un avenir plus durable pour les courses de chevaux en Ontario. En février 2016, le gouvernement a prolongé de deux ans le soutien au secteur des courses de chevaux. Cette prolongation procurera au secteur jusqu'à 100 millions de dollars annuellement jusqu'en mars 2021.

OLG a également contribué à bâtir une marque positive pour le secteur au moyen de campagnes publicitaires continues présentant les courses de chevaux comme une expérience de divertissement unique en Ontario et renforçant le partenariat d'OLG avec le secteur.

OLG s'est engagée à collaborer avec le secteur pour présenter au gouvernement des recommandations en vue d'une entente de financement à long terme.

Jeu responsable – Programme Jouez sensé

En plus de faire partie de son mandat légal et réglementaire, le jeu responsable (JR) est devenu une activité prioritaire et le point d'ancrage de la responsabilité sociale d'OLG. En 2015, la World Lottery Association (WLA), qui récompense l'excellence en matière de jeu responsable, a attribué à OLG le prix *Best Overall Responsible Gaming Program* pour le meilleur programme global de jeu responsable au monde. De plus, OLG a obtenu l'accréditation de niveau 4 de la WLA, le plus élevé possible pour une organisation.

En 2014, OLG a obtenu l'accréditation JR vérifié pour ses 19 salles de machines à sous et casinos. L'accréditation JR vérifié du Conseil du jeu responsable n'est attribuée qu'aux établissements qui respectent un ensemble de normes strictes, reconnues dans le monde dans les domaines comme l'autoexclusion, la prise de décisions éclairées et la formation des employés. Cette évaluation doit être refaite tous les trois ans. Ainsi, OLG cherche toujours de nouvelles façons d'améliorer son programme JR, de renforcer ses liens avec les partenaires et de rehausser l'expérience des joueurs.

Le programme de JR d'OLG, *Jouez sensé*, vise à prévenir et à atténuer les effets dommageables pour ceux qui ont développé un problème de jeu et à servir de point d'entrée vers les services de soutien et les ressources communautaires. OLG collabore officiellement avec le gouvernement et des organismes indépendants pour aider les clients à prendre des décisions éclairées concernant leurs activités de jeu. Le jeu responsable englobe l'information des clients, l'assistance aux clients, un programme d'autoexclusion, la participation et la formation des employés, l'élaboration de politiques, le respect des normes par les fournisseurs de services et les relations avec les partenaires.

En s'appuyant sur les pratiques exemplaires, OLG a intégré le JR et des mécanismes de jeu sûrs, de vérification de l'âge et de l'identité et d'autoexclusion dans tous les aspects de PlayOLG. En 2016, le Conseil du jeu responsable (CJR) a attribué l'accréditation JR vérifié au site Web de jeu en ligne d'OLG la meilleure note jamais obtenue jusqu'à ce jour : 90 %.

OLG a également mis en œuvre un nouvel outil de préengagement au JR, l'outil *Jouez sensé (My PlaySmart)*, dans ses salles de machines à sous. L'outil *Jouez sensé* permet aux joueurs de PlayOLG et de machines à sous de se préengager à respecter des limites de temps et d'argent consacrés au jeu, ce qui les aide à surveiller et à évaluer leur jeu ainsi qu'à adopter de saines habitudes. L'outil *Jouez sensé* sera mis en œuvre dans tous les établissements de jeu qui seront transférés à des fournisseurs de services. En 2017, le nouveau site *Jouez sensé* a été mis en nomination pour plusieurs prix par le magazine et site Web national du monde du marketing *Strategy Canada* et par l'Institut pour la performance et l'apprentissage.

OLG a par ailleurs étendu la portée de son programme de JR à ses 31 centres de jeu de bienfaisance en Ontario et aide le secteur des courses de chevaux à mettre en œuvre une stratégie de JR au moyen de consultations et en relevant les occasions d'améliorations futures qui pourraient exister dans ce secteur.

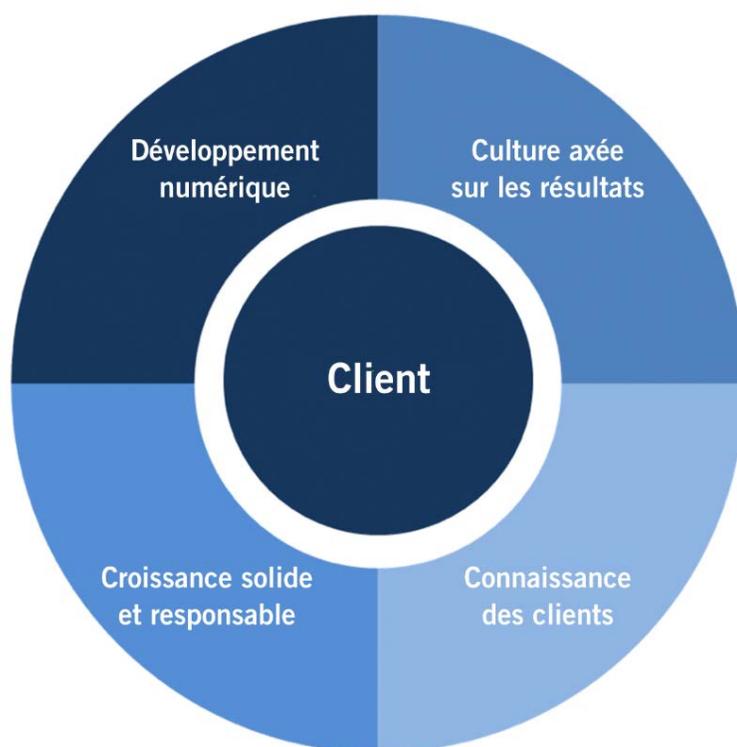
La voie à suivre

Un nouveau plan stratégique

Le travail fondamental effectué dans le cadre de la stratégie de modernisation est devenu le point de départ d'un nouveau plan stratégique – La voie à suivre. OLG réalisera sa vision qui consiste à développer du divertissement par le jeu de classe mondiale pour l'Ontario dont les retombées profiteront à la Province, à ses collectivités et à sa population tout en étant à l'avant-garde du jeu responsable en Amérique du Nord.

Quatre thèmes stratégiques ont été conçus en vue de réaliser la vision et la mission d'OLG. Ces thèmes définissent l'intérêt que porte OLG à l'égard des clients et communiquent les engagements et les priorités de l'organisation au public et aux employés d'OLG. Les thèmes stratégiques orienteront les priorités d'OLG au cours des trois à cinq prochaines années à mesure que sera mis en œuvre le plan stratégique axé sur la clientèle.

Les pages suivantes fournissent des détails sur l'approche axée sur la clientèle qu'OLG adoptera dans le cadre des quatre thèmes stratégiques.



Développement numérique

L'approche d'OLG en matière de développement numérique met l'accent sur l'expérience client. Cela comprend l'élaboration d'une stratégie qui s'étend à tous les canaux et qui permettra d'assurer que les clients puissent jouer à tous les jeux d'OLG facilement tout en ayant une expérience de divertissement d'une qualité constante.

Priorités stratégiques	Mesures de soutien
1. Lancer une expérience client numérique améliorée avec des produits qui interagissent dans l'ensemble des options de divertissement par le jeu	<ul style="list-style-type: none">• Acquérir et mettre en œuvre une plateforme de jeu intégrée et lancer les sites Web et applications associés afin d'améliorer l'expérience client.• Étendre la gamme actuelle des produits d'OLG au moyen de nouveaux produits numériques et partenariats
2. Se concentrer sur les nouveaux segments de clientèle sous-exploités en prenant part au divertissement nouveau et complémentaire	<ul style="list-style-type: none">• Chercher proactivement des occasions et des partenariats pour la croissance et le développement à venir
3. Faire converger les offres en magasin et les offres numériques pour optimiser la croissance et l'expérience client	<ul style="list-style-type: none">• Acquérir et mettre en œuvre de nouveaux terminaux de loterie, des solutions pour les détaillants multicaisses et d'autres nouvelles solutions en matière de technologie et d'innovation
4. Présenter aux clients un produit de loterie sportive de pointe et augmenter la présence en magasin et en ligne	<ul style="list-style-type: none">• Acquérir et mettre en œuvre une nouvelle solution de loterie sportive pour améliorer les produits et les expériences de jeu
5. Pénétrer davantage le commerce mobile à l'aide de produits et d'expériences améliorés	<ul style="list-style-type: none">• Étendre la présence d'OLG sur les plates-formes mobiles et présenter de nouveaux produits mobiles aux clients

Culture axée sur les résultats

Une culture axée sur les résultats aide à assurer que le client est mis en priorité. OLG attire des gens possédant des compétences qui répondent aux exigences de l'avenir, elle investit en eux et elle perfectionne leurs compétences. OLG crée et maintient un milieu de travail doté de technologies avancées et d'espaces de travail favorisant la flexibilité et la collaboration. Les employés axés sur les résultats sont essentiels au maintien des bonnes relations d'OLG avec les partenaires et les fournisseurs de services.

Priorités stratégiques	Mesures de soutien
1. Renforcer les relations avec les principaux partenaires et fournisseurs de services	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre la collaboration avec le gouvernement, les Premières Nations, la CAJO, le secteur des courses de chevaux et d'autres partenaires importants • Trouver et développer de nouveaux partenariats dans le secteur
2. Optimiser les relations avec les fournisseurs de services et faire évoluer le marché du jeu en établissement pour les clients actuels et futurs	<ul style="list-style-type: none"> • Terminer la stratégie de modernisation de l'approvisionnement pour le jeu en établissement • Mettre en œuvre un nouveau système de gestion des jeux (SGJ) dans tous les établissements de jeu • Aménager de nouveaux établissements de jeu et centres de divertissement • Mettre en œuvre un contrat d'exploitation du jeu de bienfaisance amélioré et des solutions technologiques pour bâtir un secteur durable afin de continuer de soutenir les organismes de bienfaisance de l'Ontario
3. Mettre en place le Bureau de demain à l'aide de technologies, d'espaces de travail et de collaborations optimisés	<ul style="list-style-type: none"> • Acquérir et mettre en œuvre un nouveau progiciel de gestion intégré (PGI) et un nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) pour accéder efficacement aux données d'OLG • Élaborer et mettre en œuvre des solutions en matière d'immobilier et de technologie qui répondent aux besoins des employés
4. Recruter, perfectionner et maintenir en fonction la prochaine génération de dirigeants et devenir un employeur de choix à Sault Ste. Marie et à Toronto	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un programme amélioré de gestion des talents, y compris des plans de recrutement et de perfectionnement des cadres et des outils d'évaluation des compétences pour aider OLG à atteindre ses objectifs et pour favoriser la culture axée sur les résultats
5. Harmoniser l'organisation pour mieux soutenir le modèle d'affaires intégré axé sur la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un modèle d'exploitation cible amélioré, y compris l'harmonisation des structures organisationnelles, des processus d'affaires et des technologies afin de veiller à ce que l'entreprise soit dans une position idéale pour réaliser sa vision

Connaissance des clients

En devenant une organisation fondée sur les données qui utilise des systèmes d'analyse avancée, OLG améliore la compréhension qu'elle a de ses clients en connaissant leurs habitudes de jeu, en améliorant l'expérience client, en précisant les segments de clientèle et en cherchant des occasions d'innover.

Priorités stratégiques	Mesures de soutien
1. Promouvoir l'application de l'analytique et la connaissance des clients dans tous les aspects de l'organisation au moyen de collaborations internes et externes	<ul style="list-style-type: none">• Acquérir et mettre en œuvre une plateforme d'analyse d'entreprise qui regroupera un large éventail de données dans l'ensemble des gammes de produits et des secteurs d'activité afin d'élaborer une vision du client et de la performance globale d'OLG à l'échelle de l'entreprise• Établir des partenariats pour perfectionner les capacités analytiques et avoir une meilleure connaissance des clients
2. Mettre en œuvre une stratégie complète et cohérente visant la clientèle dans toutes les options de divertissement par le jeu	<ul style="list-style-type: none">• Élaborer une stratégie s'appliquant à la marque, au marketing et aux canaux à l'échelle de l'entreprise afin de créer une expérience client intégrée et un cadre intégré dans les médias sociaux
3. Accroître la quantité de données relatives aux habitudes de jeu et recueillir davantage d'informations sur les clients par le biais des produits et canaux d'OLG	<ul style="list-style-type: none">• Intégrer de nouvelles capacités pour acquérir des données solides sur les clients afin de prendre des décisions plus éclairées et plus responsables en fonction du marché
4. Mettre sur pied un laboratoire d'innovation et de recherche d'OLG qui permettra de prévoir les besoins des clients actuels et à venir	<ul style="list-style-type: none">• Chercher des occasions de partenariat et d'innovation en matière de produits qui cadrent avec les efforts constants d'OLG visant à mettre sur pied un laboratoire d'innovation et de recherche

Croissance solide et responsable

OLG fait preuve d'une bonne gestion économique et maintient la confiance du public en offrant du divertissement par le jeu qui maximise les retombées économiques pour la population de l'Ontario de façon efficace et socialement responsable.

Priorités stratégiques	Mesures de soutien
<p>1. Préserver et protéger les activités et accroître le profit net revenant à la Province d'OLG pour qu'il atteigne 3,0 milliards de dollars par année</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de stimuler une croissance profitable en lançant de nouveaux produits de loterie et de nouveaux produits numériques • Superviser, exploiter et gérer les établissements de jeu, y compris l'aménagement de nouveaux établissements et l'agrandissement d'établissements existants • Être soucieux des coûts en trouvant des occasions d'amélioration continue et en investissant de façon efficace dans toutes les divisions d'OLG
<p>2. Faire progresser le programme de jeu responsable de classe mondiale d'OLG et maintenir son engagement relatif à la responsabilité sociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et améliorer davantage le programme de jeu responsable <i>Jouez sensé</i> en intégrant des stratégies de jeu responsable dans tous les aspects des thèmes et priorités stratégiques d'OLG • Faire progresser les développements et les connaissances sur le profil du joueur à risque pour encourager l'adoption d'habitudes de jeu saines et durables
<p>3. Positionner OLG pour qu'elle soit parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les pratiques d'OLG afin qu'elle réponde aux critères à respecter pour être considéré comme l'un des 100 meilleurs employeurs au Canada, notamment des mesures relatives au milieu de travail physique, à l'atmosphère de travail, aux programmes sociaux et communautaires, aux avantages sociaux et programmes de mieux-être, aux programmes de gestion du rendement, aux programmes incitatifs et aux occasions de formation et de perfectionnement des compétences
<p>4. Miser sur la réussite d'OLG pour soutenir les autres sociétés de loterie et de jeu au Canada et dans le monde</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer avec les organismes responsables du jeu et fournisseurs de services de divertissement dans le monde

Gestion des risques

OLG applique un programme officiel de Gestion des risques d'entreprise (GRE) qui soutient la direction au moyen d'une approche cohérente pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques.

Le conseil d'administration d'OLG, par l'entremise de son Comité d'audit et de gestion des risques, assure la surveillance du programme de gestion des risques. Le chef de la direction est l'ultime responsable de la gestion des risques et il est appuyé par la direction et le service de GRE. Les risques sont examinés régulièrement et des mesures sont prises pour atténuer les risques jusqu'à des niveaux acceptables.

OLG doit relever le défi d'accroître ses produits d'exploitation tout en innovant dans le secteur du jeu. Ses activités et sa technologie doivent favoriser la croissance et permettre de poursuivre ses affaires courantes alors que d'importants changements sont mis en place. Cela a une incidence sur le contexte des risques pour OLG. Voici un résumé des principaux risques auxquels OLG est confrontée.

Concurrence

Le risque que les clients cherchent d'autres options pour leurs dépenses de divertissement.

Pour veiller à ce qu'OLG réponde aux attentes et aux préférences des clients en matière de divertissement par le jeu, la stratégie axée sur la clientèle d'OLG présente des options novatrices de divertissement dans toutes ses gammes de produits.

Les facteurs de risque liés à la concurrence comprennent :

- des processus et des technologies insuffisants pour recueillir et analyser les données sur les clients;
- des plans d'innovation qui ne suivent pas le rythme du marché ou des changements démographiques;
- la concurrence directe du marché gris et d'autres nouveaux concurrents.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- mène des études sur les clients et innove grâce au développement numérique pour améliorer les interactions dans toutes les gammes de produits;
- favorise l'application de l'analytique pour améliorer sa connaissance des clients et acquérir de nouvelles données.

Partenaires

Le risque que les mesures prises par OLG ne répondent pas aux intérêts ou aux attentes de ses partenaires.

OLG doit communiquer efficacement avec de nombreux partenaires (tous les paliers de gouvernements, les Premières nations, les organismes de bienfaisance, les associations commerciales, etc.) et trouver l'équilibre entre leurs différents intérêts.

Les principaux risques liés aux partenaires sont :

- les changements apportés aux politiques, aux priorités et aux orientations du gouvernement ou le soutien des municipalités;
- les activités de lobbying et les pressions de l'opinion publique, y compris l'attention des médias et des groupes d'intérêt;
- d'anciens accords avec des partenaires qui font obstacle au changement.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- consulte ses principaux partenaires et collabore avec eux, y compris en participant aux discussions sur les politiques gouvernementales;
- inclut dans ses priorités stratégiques des plans pour renforcer ses rapports avec ses principaux partenaires;
- surveille les risques liés aux partenaires de façon permanente et veille à ce que des mesures d'atténuation soient appliquées.

Participation du secteur privé

Le risque que le secteur privé ne réponde pas aux attentes d'OLG.

Les facteurs de risque liés à la participation du secteur privé comprennent :

- des activités d'approvisionnement n'entraînant pas des résultats conformes aux exigences d'OLG;
- des retards dans les activités d'approvisionnement causant une augmentation des coûts ou des coûts imprévus.

À mesure que de nouveaux fournisseurs de services sont sélectionnés, OLG dépend d'eux de plus en plus dans l'exploitation de certains aspects de ses activités. Lorsqu'un fournisseur de services est sélectionné, la dépendance d'OLG envers lui pour mener certaines activités augmente. Les rapports et les contrats conclus avec ces partenaires doivent être optimisés et gérés efficacement.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- respecte toutes les politiques d'approvisionnement du gouvernement de l'Ontario et fait appel à des surveillants de l'équité indépendants pour surveiller les processus et obtenir des conseils;
- met sur pied des structures efficaces pour surveiller et gérer la transition et la prestation des services des établissements de jeu.

Activités

Le risque qu'un échec lié aux processus, aux produits, aux services ou aux exigences de conformité d'OLG survienne.

Alors qu'OLG apporte des changements importants à ses processus, ses produits, ses services et ses technologies, elle doit s'assurer que les risques opérationnels sont gérés adéquatement.

Les facteurs de risque liés aux activités comprennent :

- **le degré de préparation au changement** : gestion inefficace des changements alors que les processus, les produits, les services ou les technologies sont modifiés;
- **la conformité réglementaire** : les changements apportés aux règlements, une définition floue des rôles auprès des organismes de réglementation et le risque de commettre des erreurs peuvent entraîner un manquement par OLG de ses obligations relatives, entre autres, aux lois sur la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement des activités terroristes et la corruption et le respect de la vie privée;
- **la responsabilité sociale** : un déséquilibre entre la génération de produits d'exploitation et la responsabilité sociale.
- **l'environnement extérieur** : les pandémies et les conditions climatiques extrêmes échappant à la capacité de contrôle d'OLG.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- surveille et gère continuellement les risques opérationnels et encourage l'amélioration continue et la responsabilité sociale;
- continue d'appliquer son code de conduite des employés, ses programmes de formation et son programme de gestion du rendement et fait appel à une équipe d'audit interne pour surveiller la conformité;
- maintient un programme de dénonciation des abus et un programme de gestion des risques de fraude, des programmes de jeu responsable et de protection de l'environnement et un programme de gestion de la continuité des activités comprenant des plans d'intervention appropriés;
- remédie aux risques dans la gestion des projets et des coûts.

Main-d'œuvre

Le risque qu'OLG n'attire pas de nouveaux employés ou qu'elle ne parvienne pas à retenir ou à mobiliser de façon adéquate ses employés actuels.

Ce risque comprend la perte d'employés possédant des compétences essentielles et la difficulté à retrouver ces compétences, le désengagement des employés, le manque de capacités stratégiques en place lorsque le besoin se manifeste et les stratégies de rémunération qui ne sont pas concurrentielles sur le marché.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- facilite les communications ouvertes et transparentes, à la fois ascendantes et descendantes, par des canaux définis;
- affecte des ressources de gestion du changement pour soutenir l'organisation et fournir aux employés une formation continue axée sur les compétences;
- mène des stratégies de recrutement réfléchies et ciblées visant à recruter des talents pour combler des postes;
- met en œuvre une planification ciblée de la relève pour les cadres.

Technologie et Infrastructure de l'information

Le risque qu'OLG dispose d'une infrastructure insuffisante pour répondre efficacement aux besoins liés à ses activités et aux besoins de ses clients et pour réagir face à une défaillance des TI ou des cyberattaques causant des interruptions d'activité et portant atteinte à la sécurité des données.

OLG doit s'assurer que, tout en mettant en œuvre ses nouveaux systèmes, elle continue de maintenir et de développer ses secteurs d'activité essentiels et que la présence accrue des fournisseurs de services ne compromet pas l'accès aux systèmes ou à l'information.

Les facteurs qui contribuent à ce risque comprennent :

- l'entretien ou le remplacement des infrastructures technologiques vieillissantes;
- l'introduction de nouvelles technologies qui peuvent avoir une incidence dans plusieurs secteurs d'activité ou qui nécessitent l'intégration d'anciens systèmes;
- la gestion de la chaîne d'approvisionnement étendue des fournisseurs de services de TI;
- l'augmentation mondiale du type et de la gravité des cyberattaques et la confiance qu'accorde OLG à ses partenaires pour protéger ses données;
- le défaut de recourir aux avancées technologiques en temps opportun afin qu'OLG demeure concurrentielle et pertinente.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- maintient une feuille de route technologique et entreprend des projets pour gérer les anciens systèmes;
- harmonise le modèle opérationnel des TI pour mieux soutenir les thèmes stratégiques, y compris une nouvelle structure organisationnelle, un nouveau modèle d'exploitation et de nouveaux principes et initiatives;
- fait appel à un tiers pour mener un examen du risque relatif à la cybersécurité, évalue constamment les menaces à la sécurité et met en œuvre de nouveaux dispositifs de contrôle pour contrer ces menaces.

Plan de communication

OLG communique régulièrement et fréquemment avec son actionnaire, le public, ses clients et d'autres partenaires. Les normes de communication comprennent l'ouverture, la transparence, la clarté et la responsabilité de rendre des comptes au gouvernement de l'Ontario et au public. Des stratégies de communication, de marketing et de sensibilisation des partenaires sont utilisées pour fournir des informations sur le déroulement des activités, les nouveaux produits et toutes les déclarations financières requises. De plus, OLG procure de l'information aux clients sur la façon de jouer à ses loteries et à ses jeux de casino de manière responsable et d'obtenir de l'aide au besoin.

Les moyens de communication d'OLG comprennent :

- un site Web complet, actualisé à l'exercice 2016-2017, qui porte sur la Société et sur les sujets qui intéressent les clients;
- des activités de sensibilisation des partenaires;
- des commandites communautaires;
- les relations avec les médias;
- la publicité et le marketing.

OLG assure la cohérence avec son actionnaire – le gouvernement de l'Ontario – par rapport aux lois, aux règlements, à la politique publique et aux nouveaux enjeux. OLG s'associe en partenariat avec divers groupes externes, notamment les municipalités, les Premières nations de l'Ontario, le secteur des courses de chevaux, le secteur du jeu de bienfaisance, les détaillants de loterie et les exploitants de casino pour soutenir cet effort.

Alors que la modernisation du jeu en établissement fait augmenter le nombre de fournisseurs de services privés dans le secteur, OLG continuera à améliorer sa reddition de comptes à l'égard des enjeux d'intérêt public comme l'intégrité des jeux, le jeu responsable, l'information des clients et la lutte contre le blanchiment d'argent.

Service à la clientèle et gestion des plaintes

Le Centre de soutien OLG est un bureau de soutien de 98 postes où les employés répondent à des appels téléphoniques, des courriels et d'autres formes de correspondances provenant des clients et du réseau de détaillants. Au cours de l'exercice 2016-2017, le Centre de soutien a géré plus de 266 336 appels entrants et 113 503 appels sortants et a traité plus de 9 858 correspondances.

En décembre 2016, le Centre de soutien OLG a commencé à offrir un service interactif sur les médias sociaux Facebook et Twitter pour la loterie, le jeu, *Jouez sensé* et PlayOLG et a depuis répondu à 12 850 interactions sur Facebook et 3 833 sur Twitter.

Pour appuyer la vision de la Société qui vise l'équilibre entre le profit, l'expérience des joueurs et la confiance du public, le Centre de soutien surveille la performance en se servant de mesures opérationnelles comme le taux d'abandon, la vitesse de réponse et la qualité des appels.

En plus de répondre aux correspondances et aux communications de routine, le Centre de soutien, en collaboration avec les services de la Réglementation et de la Conformité, a la responsabilité de gérer les plaintes des clients et des détaillants. Pour ce faire, OLG a élaboré des politiques et des procédures opérationnelles qui :

- assurent que toutes les plaintes du public sont traitées du début à la fin au sens où elles sont reconnues, documentées, traitées et classées;
- permettent de gérer les plaintes concernant les « activités douteuses aux points de vente » différemment des plaintes relatives aux produits et services de loterie (ces plaintes sont transmises à l'équipe responsable de l'examen des plaintes visant les détaillants);
- assurent que les personnes qui gèrent les plaintes ont les compétences requises;
- assurent que la reddition de comptes et les structures hiérarchiques sont claires et distinctes pour les personnes qui participent à l'établissement de rapports avec les détaillants et celles qui enquêtent sur les détaillants pour des cas potentiels de fraude, de vol ou de malhonnêteté;
- assurent des relations de travail ouvertes et collaboratives entre OLG, la CAJO et la Police provinciale de l'Ontario lorsque des enquêtes sont menées au sujet de plaintes suspectes;
- assurent qu'il y a des mécanismes d'assurance de la qualité pour vérifier que chaque plainte est traitée adéquatement et pour améliorer constamment les processus servant à traiter les plaintes.

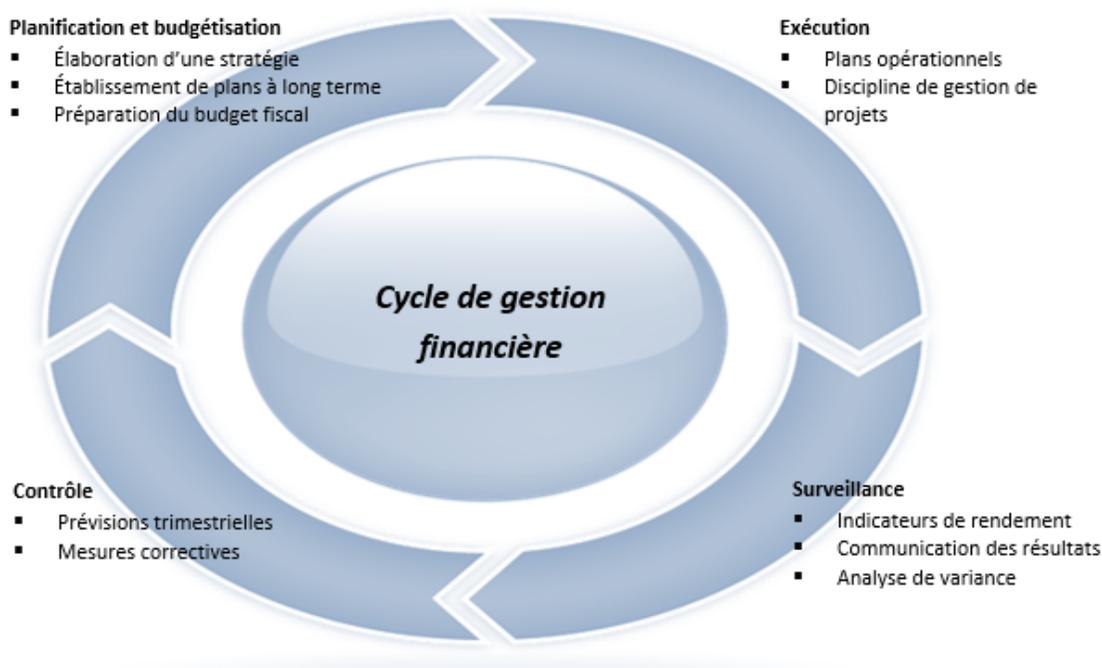
Des spécialistes de niveau supérieur au Centre de soutien OLG sont responsables des appels qui présentent un risque élevé ou qui concernent l'intégrité, par exemple :

- des menaces de communiquer avec les médias, des avocats, des organismes gouvernementaux ou l'ombudsman et les appels provenant directement de ceux-ci;
- des menaces contre la personne;
- les questions d'intégrité comme des paiements erronés aux machines à sous;
- les questions concernant le respect des lois et la protection de la vie privée, par exemple la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*;
- les demandes relatives au programme Récompenses du Cercle des gagnants, comme l'activité de jeu, les remises en argent et la fermeture ou la réouverture de comptes;
- les questions/préoccupations relatives au jeu responsable, par exemple l'autoexclusion, la réadmission et les comportements considérés comme des signaux d'alarme;
- les problèmes concernant le programme de fidélité Récompenses du Cercle des gagnants;
- les états des gains/pertes;
- les demandes d'interaction avec des cadres, y compris les correspondances avec le président et chef de la direction et le conseil d'administration.

Toutes les autres personnes qui appellent sont invitées à communiquer directement avec les fournisseurs de services.

Démarche de planification pour l'exercice 2018-2019

OLG emploie un cycle de gestion financière en boucle fermée qui relie la planification et la budgétisation à l'exécution, à la surveillance et au contrôle. L'établissement du budget de l'exercice 2018-2019 constitue un aspect important de la phase de planification et de budgétisation.



Les principaux objectifs du processus de planification et de budgétisation d'OLG pour l'exercice 2018-2019 visent à :

- soutenir l'élaboration et la communication de la stratégie à long terme d'OLG;
- harmoniser les stratégies et les plans d'exploitation de la Société;
- optimiser l'affectation des ressources limitées;
- faire preuve de sa responsabilité de fiduciaire.

Le processus de planification et de budgétisation d'OLG s'applique à tous ses secteurs d'activité et aux Services généraux.

Principes

OLG emploie une approche hybride pour la planification et la budgétisation de l'exercice 2018-2019, qui s'appuie sur :

- des données macroéconomiques pertinentes pour déterminer l'environnement d'exploitation attendu;
- un soutien fondé sur des facteurs déterminants et la validation des produits d'exploitation clés;
- des principes d'établissement de budget base zéro si possible;
- l'analyse des tendances antérieures s'il y a lieu;
- des ajustements au titre des incidences connues et prévues découlant du futur modèle d'affaires proposé.

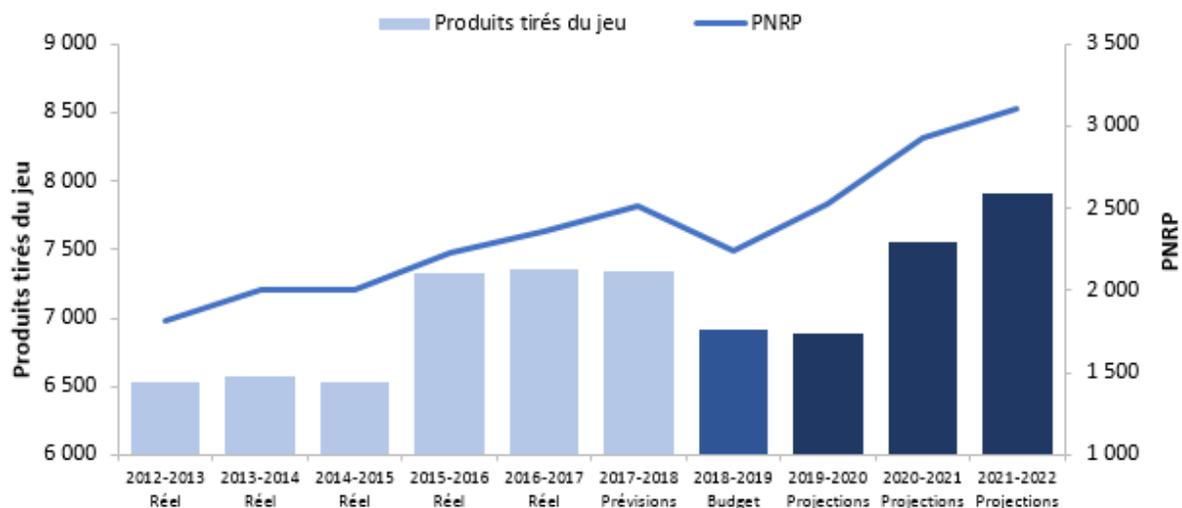
Plan financier pour les exercices 2018-2019 à 2021-2022

Les pages suivantes présentent le budget de l'exercice 2018-2019 d'OLG et les projections financières pour les exercices 2019-2020 à 2021-2022. L'exercice financier d'OLG s'étend du 1^{er} avril au 31 mars.

Le budget et les projections financières ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur le 31 mars 2017. Les changements apportés aux IFRS entrant en vigueur à partir de l'exercice 2018-2019 n'ont pas été pris en compte dans les projections puisque la direction continue d'évaluer leur incidence sur les résultats financiers futurs d'OLG et la présentation de l'information financière.

OLG met en œuvre une importante transformation de ses activités consistant en des initiatives particulières qui lui permettront d'atteindre son objectif de générer un profit net pour la Province plus élevé et plus durable.

PRODUITS TIRÉS DU JEU ET PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP) POUR LES EXERCICES 2012-2013 À 2021-2022 (en millions de dollars)



Les produits du jeu sont comptabilisés après paiements aux fournisseurs de services conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Les paiements aux fournisseurs de services représentent les frais fixes et les coûts en capital autorisés versés aux fournisseurs de jeu en établissement, et leur part des produits tirés du jeu. À mesure que s'effectuera la transition du jeu en établissement vers les fournisseurs de services, les paiements aux fournisseurs de services augmenteront, alors que les coûts d'exploitation d'OLG diminueront. Il s'ensuivra une augmentation générale de son profit net pour la Province.

Produits tirés du jeu

Les produits tirés du jeu, avant déduction des paiements aux fournisseurs de services, devraient progresser à un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 6,5 %, passant de 7,4 milliards de dollars à l'exercice 2016-2017 à 10,2 milliards de dollars à l'exercice 2021-2022. À mesure qu'OLG continue de moderniser le secteur du jeu et que des établissements sont transférés à des fournisseurs de services, elle doit comptabiliser les produits d'exploitation provenant de ces établissements différemment des produits provenant des établissements qu'elle exploite directement. La part des produits d'OLG provenant des établissements exploités par un fournisseur de services est définie dans l'entente d'exploitation et de services des casinos conclue avec le fournisseur de services. Les produits sont inscrits comme total des produits, moins les frais fixes, variables et liés aux immobilisations autorisées payés au fournisseur de services. En conséquence, les produits tirés du jeu après déduction des paiements aux fournisseurs de services devraient augmenter à un TCAC de 2,0 %, passant de 7,4 milliards de dollars à l'exercice 2016-2017 à 7,9 milliards de dollars à l'exercice 2021-2022.

Les produits tirés de la loterie devraient augmenter à un TCAC de 4,4 % de l'exercice 2016-2017 à l'exercice 2021-2022, principalement en raison de la mise en œuvre d'une stratégie de développement de produits et de canaux visant à optimiser les rendements provenant des quatre catégories de produits uniques de la division Loterie et à élargir la distribution grâce à l'introduction de nouveaux canaux de vente.

Les produits tirés du jeu de bienfaisance devraient progresser à un TCAC de 2,4 %, passant de 153 millions de dollars à l'exercice 2016-2017 à 172 millions de dollars à l'exercice 2021-2022, grâce à l'actualisation des produits existants et à l'optimisation de l'emplacement des terminaux de jeu et TapTix en fonction du rendement de chacun des terminaux dans tous les établissements.

Les produits tirés du Jeu en ligne devraient progresser à un TCAC de 10 %, passant de 58 millions de dollars à l'exercice 2016-2017 à 94 millions de dollars à l'exercice 2021-2022. Cette augmentation continue des produits d'exploitation découle de la croissance du canal mobile (applications), du renforcement de la fidélité et du maintien de la clientèle, d'une meilleure connaissance de PlayOLG, des nouveaux fournisseurs de jeux et de l'élargissement de la gamme de jeux.

Avant déduction des paiements aux fournisseurs de services, les produits tirés du jeu en établissement devraient progresser à un TCAC de 8,6 % en raison de la transition de l'exploitation des établissements de jeu vers les fournisseurs de services, de l'introduction de nouveaux établissements et de la relocalisation ou de l'agrandissement d'établissements de jeu existants. Les produits d'exploitation paraîtront inférieurs aux périodes précédentes en raison du changement dans la manière de les comptabiliser décrit ci-dessus.

(en millions de dollars)

Pour l'exercice	Réel 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Budget 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022
Loterie	3 681	3 705	3 874	4 065	4 462	4 576
Jeu de bienfaisance	153	164	172	173	173	172
Jeu en ligne	58	62	71	77	85	94
Jeu en établissement	3 460	3 409	2 799	2 578	2 839	3 068
Produits tirés du jeu	7 353	7 340	6 915	6 893	7 558	7 910
Produits ne provenant pas du jeu	122	199	94	47	40	40
Total des produits	7 475	7 459	7 009	6 940	7 599	7 950

Profit net revenant à la Province (PNRP)

Le PNRP devrait progresser à un TCAC de 5,6 %, passant de 2,4 milliards de dollars à l'exercice 2016-2017 à 3,1 milliards de dollars d'ici l'exercice 2021-2022.

Le PNRP de la loterie devrait augmenter à un TCAC de 3,1 % principalement grâce à la mise en œuvre de la stratégie sur la loterie.

Alors que le jeu de bienfaisance devrait enregistrer une croissance des produits, la perte nette devrait reculer aux exercices 2017-2018 et 2018-2019, puis augmenter aux exercices 2019-2020 et 2020-2021 en raison de l'augmentation de la charge de dépréciation découlant de l'actualisation des actifs de jeu.

Le PNRP du jeu en ligne devrait augmenter à un TCAC de 9,5 %, principalement en raison de la croissance du canal mobile (applications), de l'offre de nouveaux produits et de la croissance soutenue du nombre d'inscriptions de joueurs attribuable à une plus grande visibilité. Le PNRP devrait monter de 27 millions de dollars à l'exercice 2016-2017 à 43 millions de dollars à l'exercice 2021-2022.

Le PNRP du jeu en établissement devrait croître à un TCAC de 7,0 % grâce à la transition des établissements de jeu à des fournisseurs de services du secteur privé et à l'introduction de nouveaux établissements et à la relocalisation ou l'agrandissement d'établissements de jeu existants.

Le budget des Services généraux comprend les dépenses associées au soutien des secteurs d'activité générant des produits d'exploitation, à la mise en œuvre des mesures relatives aux priorités stratégiques et au développement du secteur des courses de chevaux. Le budget des Services généraux comprend également les coûts associés aux paiements au titre de l'entente de partage des produits tirés du jeu, qui varient en fonction des produits. Compte tenu de l'augmentation des produits du jeu, les paiements au titre de l'entente de partage des produits tirés du jeu devraient passer de 140 millions de dollars à l'exercice 2016-2017 à 182 millions de dollars à l'exercice 2021-2022.

(en millions de dollars)

Pour l'exercice	Réel 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Budget 2018-2019	Projections 2019-2020	Projections 2020-2021	Projections 2021-2022
Loterie	1 081	1 055	1 070	1 100	1 220	1 258
Jeu de bienfaisance	(11)	(7)	(5)	(16)	(18)	(7)
Jeu en ligne	27	26	32	36	40	43
Jeu en établissement	1 673	1 881	1 591	1 829	2 114	2 343
Services généraux*	(410)	(446)	(443)	(426)	(432)	(537)
Profit net revenant à la Province	2 361	2 509	2 245	2 522	2 924	3 099

* Comprend les paiements au titre de l'entente de partage des produits tirés du jeu

Annexe

Structure de gouvernance et de gestion

Classée comme entreprise opérationnelle de la Province de l'Ontario, OLG compte un unique actionnaire, le gouvernement de l'Ontario, et, pendant l'exercice 2016-2017, a relevé du ministre des Finances par l'entremise de son conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration et son président sont nommés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Le président et les membres du conseil ne sont pas des employés à temps plein et ne sont pas membres de la direction.

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

Structure de gestion et Responsabilité d'OLG

