

SOCIÉTÉ DES LOTERIES  
DES JEUX DE L'ONTARIO

Tout pour

100 % DES  
INVESTIS EN



## **PLAN D'AFFAIRES POUR L'EXERCICE 2019-2020**

Budget annuel et prévisions financières pour  
les exercices 2020-2021 à 2022-2023

*Le présent document contient des déclarations prospectives sur le rendement commercial et financier futur, attendu ou potentiel d'OLG. 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 2018.*

## ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>À PROPOS D'OLG.....</b>	<b>4</b>
<b>ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION.....</b>	<b>11</b>
<b>LA MODERNISATION AUJOURD'HUI .....</b>	<b>19</b>
<b>LA DÉMARCHE D'OLG.....</b>	<b>23</b>
<b>GESTION DES RISQUES .....</b>	<b>26</b>
<b>PLAN DE COMMUNICATION.....</b>	<b>29</b>
<b>PLAN FINANCIER : EXERCICES 2019–2020 À 2022–2023 .....</b>	<b>31</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>35</b>

Cette page est laissée vide intentionnellement

## Sommaire

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) a atteint de nouveaux sommets dans sa contribution financière à la Province pendant l'exercice 2017-2018, versant 2,4 milliards de dollars en profit net revenant à la Province (PNRP), ce qui constitue une fois de plus l'apport le plus important en produits non fiscaux d'une entreprise publique. Cette somme est utilisée par le gouvernement pour soutenir des services provinciaux prioritaires, y compris le fonctionnement des hôpitaux, la prévention, le traitement et la recherche liés au jeu problématique, le sport amateur et le financement d'organismes de bienfaisance locaux et provinciaux.

OLG maintient sa forte performance financière tout en déployant une nouvelle vision et une nouvelle stratégie comprenant des engagements à l'égard du développement numérique, d'une culture axée sur les résultats, d'une approche plus axée sur la clientèle et du maintien d'une croissance solide et responsable dans toute l'organisation.

OLG a franchi d'importantes étapes dans l'avancement de sa stratégie numérique grâce à l'achèvement des activités d'approvisionnement pour une nouvelle plateforme de jeu numérique et une nouvelle plateforme de paris sportifs. À l'exercice 2019-2020, OLG adaptera sa stratégie pour continuer à répondre aux besoins des clients en matière de divertissement par le jeu à mesure qu'ils évoluent.

L'initiative de six ans visant à moderniser le secteur du jeu en établissement se terminera avec la construction presque terminée du Niagara Falls Entertainment Centre et la transition du regroupement des zones de jeu de Niagara vers un fournisseur de services du secteur privé prévue pendant l'exercice 2019-2020. Maintenant que le secteur privé exploite presque tous les établissements de jeu en Ontario, les avantages de la modernisation se font déjà sentir et, à l'avenir, ces fournisseurs de services devront faire des investissements considérables dans les immobilisations, créer d'autres emplois et produire plus de retombées économiques pour la province.

À l'exercice 2019-2020, OLG continuera de travailler à la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires durable pour le secteur du jeu de bienfaisance. De concert avec le gouvernement de l'Ontario, OLG mettra également en œuvre une entente de financement à long terme pour renforcer le secteur des courses de chevaux en Ontario et le rendre plus durable.

En 2018, OLG a confirmé sa position de leader du jeu responsable (JR), recevant pour la deuxième fois le prix *Best Overall Responsible Gaming Program* attribué au meilleur programme global de jeu responsable par la World Lottery Association. Cette distinction souligne les investissements continus d'OLG et les progrès de son programme *Jouez sensé*, qui éduque les joueurs à l'égard du jeu sûr et responsable.

Le présent plan d'affaires présente les initiatives axées sur la clientèle qui aideront OLG à réaliser sa vision consistant à développer du divertissement par le jeu de classe mondiale en Ontario et à faire augmenter le PNRP à plus de 3,3 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023.

## À propos d'OLG

### Survol

La Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG ou la Société) 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. OLG aide également à bâtir un secteur des courses de chevaux plus viable en Ontario.

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

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

### 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 qu'elle fait.
- **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 50 milliards de dollars à la population et à la Province de l'Ontario. OLG aide également à bâtir un secteur des courses de chevaux plus viable en Ontario. Les versements annuels d'OLG à la Province ont contribué au soutien des priorités provinciales, notamment le fonctionnement des hôpitaux, la prévention, le traitement et la recherche liés au jeu problématique, le sport amateur et les organismes de bienfaisance locaux et provinciaux. En 2017-2018 seulement, OLG a versé à la Province 2,49 milliards de dollars en profit net pour soutenir ces programmes. OLG prévoit des contributions dépassant les 3,0 milliards de dollars par année d'ici l'exercice 2021-2022.

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 également à l'économie de nombreuses façons. En 2017-2018, OLG a généré plus de 4,1 milliards de dollars en activité économique totale en Ontario.

## PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE\*



### 2,44 MILLIARDS \$

alloués au soutien des priorités provinciales, notamment le fonctionnement des hôpitaux, le sport amateur et d'autres priorités locales et provinciales;

### 45,0 MILLIONS \$

attribués à la prévention, le traitement et la recherche liés au jeu problématique\*\* par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée.



\* 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 pour cent des produits d'exploitation annuels prévus provenant des machines à sous d'OLG (avant les déductions des honoraires des fournisseurs de services et à l'exclusion des produits tirés des machines à sous aux casinos dans les complexes de villégiature).



## SOUTIEN DES ÉCONOMIES LOCALES

**855,8 MILLIONS \$**

en frais de personnel pour les 12 600 employés\*\*\* directs et indirects d'OLG dans la province;

**278,0 MILLIONS \$**

en commissions versées aux détaillants de loterie de l'Ontario;

**160,8 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;

**139,6 MILLIONS \$**

en paiements aux Premières Nations de l'Ontario conformément à l'entente de partage des produits tirés du jeu (l'Entente de partage des recettes de jeux et de gestion financière);

**142,7 MILLIONS \$**

en biens et services achetés auprès d'entreprises ontariennes pour soutenir les établissements de jeu traditionnels qu'exploite OLG ou qui lui appartiennent.

\*\*\* Les employés directs sont ceux qui sont employés directement par OLG. Les employés indirects sont ceux qui sont employés par les casinos dans les complexes de villégiature.

**1,58**  
milliard \$

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.

## RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

**19,1 MILLIONS \$**

en versements d'OLG pour son programme de jeu responsable, y compris les Centres de ressources, l'éducation et la technologie, l'administration des programmes, la formation des employés et les dépenses en immobilisations pour l'autoexclusion;

**41,4 MILLIONS \$**

en bénéfices du jeu de bienfaisance distribués aux organismes de bienfaisance locaux participants;

**4,2 MILLIONS \$**

en commandites de festivals et d'événements d'entreprises et de loterie.

**64,7**  
millions \$

## 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 2017-2018, OLG a versé 160,8 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 341,6 millions de dollars en taxes provinciales et fédérales (y compris les versements au gouvernement du Canada).

### Détaillants de loterie

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 dizaines de milliers de personnes dans la province. OLG travaille avec le gouvernement de l'Ontario pour appuyer les efforts de viabilité du secteur en :

- établissant des rapports efficaces avec les partenaires pour soutenir les besoins du secteur des courses de chevaux;
- contribuant à gérer le financement de manière efficace et efficiente à l'aide de mesures de rendement;
- partageant son savoir-faire pour aider le secteur à adopter son propre programme de jeu responsable;
- créant une solide image de marque et en élaborant une stratégie de marketing avec le secteur.

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 2017-2018, OLG a distribué quelque 91 millions de dollars de fonds publics aux hippodromes en Ontario pour soutenir près de 950 dates de courses. OLG participe à la gestion efficace et efficiente du financement gouvernemental en publiant les informations les plus récentes relatives au secteur des courses de chevaux en Ontario. OLG a mis sur pied le Groupe d'excellence en gestion du rendement au début de 2016 et a commencé à surveiller les mesures de rendement du secteur pour appuyer la prise de décisions fondées sur des faits. Le premier rapport du groupe a été publié à l'exercice 2017-2018 et les résultats continuent d'être affichés à chaque trimestre sur le site Web d'OLG.

Le 7 mai 2018, OLG et le gouvernement de l'Ontario ont conclu une entente de financement à long terme pour le secteur des courses de chevaux, qui fournira jusqu'à 105 millions de dollars par année, pendant 19 ans, à compter de 2019. Cette entente vise à renforcer le secteur des courses et de l'élevage des chevaux en Ontario et à en favoriser la viabilité. Elle fournira un financement stable pendant près de deux décennies afin de rendre ce secteur plus fort et plus dynamique dans la province.

## Jeu de bienfaisance

OLG continue de collaborer avec le secteur du jeu de bienfaisance à la revitalisation de ce secteur en vue de :

- soutenir les milliers d'organismes de bienfaisance locaux et les avantages qu'ils procurent à leurs collectivités;
- produire des retombées économiques dans les marchés locaux;
- 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 centres 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 centres 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 (produits tirés du jeu déduction faite des lots versés) ou des gains nets ajustés (gains nets après 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 2017-2018, 41,4 millions de dollars en bénéfices de jeu de bienfaisance ont été distribués aux organismes de bienfaisance et 4,8 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, 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 découlent de relations avec ce partenaire autochtone important et historique pour le jeu.

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'ententes conclues entre OLG et la Première Nation. Les ententes demeurent en vigueur jusqu'au 31 juillet 2031, sous réserve de résiliation ou de l'exercice par OLG de deux options de prolongation successives pour des périodes de dix ans et de cinq ans respectivement.

À titre de collectivité d'accueil de Casino Rama, 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. De plus, la Première Nation des Chippewas de Rama reçoit des paiements au titre de la location du complexe Casino Rama et l'utilisation de terrains, et des paiements annuels sont également effectués au titre des services de police et d'autres services locaux.

*c) Ontario First Nations Limited Partnership*

En vertu d'une entente financière concernant le partage des produits tirés du jeu ratifiée par la Province de l'Ontario, OLG, l'Ontario First Nations Limited Partnership et l'Ontario First Nations (2008) Limited Partnership et les Premières Nations de l'Ontario reçoivent, 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 tient compte de paramètres de mesure de l'économie et du secteur pour élaborer et personnaliser son plan stratégique. Au cours des trois à cinq prochaines années, l'environnement macroéconomique de l'Ontario et les prévisions du secteur offriront des assises stables pour la mise en œuvre du plan stratégique d'OLG.

### **CONJONCTURE ÉCONOMIQUE**

La croissance de l'économie devrait se poursuivre en Ontario au taux de croissance annuel composé (TCAC) de 1,9 % de 2018 à 2021.

### **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 5,4 % d'ici 2021.

### **DÉPENSES DE CONSOMMATION**

Alors que le gain net tiré de la loterie exprimé en pourcentage des dépenses de loisirs demeure constant, la tendance à la baisse depuis dix ans du gain net tiré du jeu exprimé en pourcentage des dépenses de loisirs illustre que le jeu a connu un recul par rapport à d'autres options de divertissement.

### **MARCHÉ CANADIEN DE LA LOTERIE ET DU JEU EN ÉTABLISSEMENT**

Le marché canadien de la loterie devrait continuer de progresser modérément, notamment grâce à un taux d'adoption croissant de la plateforme mobile pour le jeu.

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 tous les établissements de jeu en Ontario.

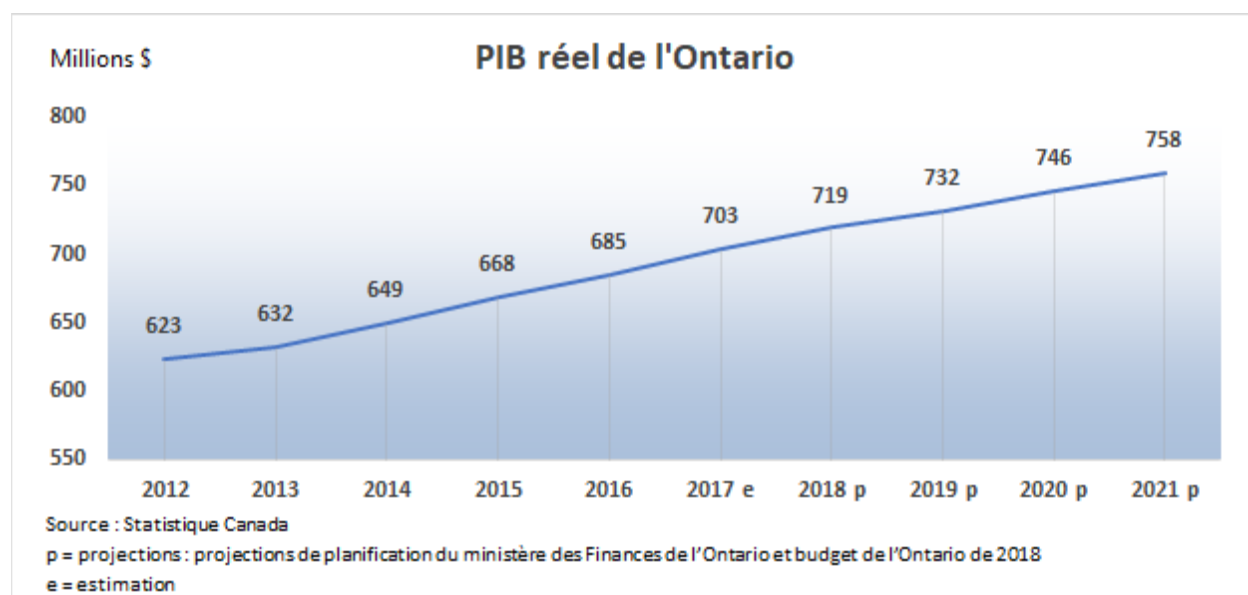
### **MARCHÉ DU JEU EN LIGNE**

Les tendances indiquent qu'il y a une croissance rapide et que le produit brut tiré du jeu en ligne en Ontario devrait atteindre 527,8 millions de dollars d'ici l'exercice 2022-2023.

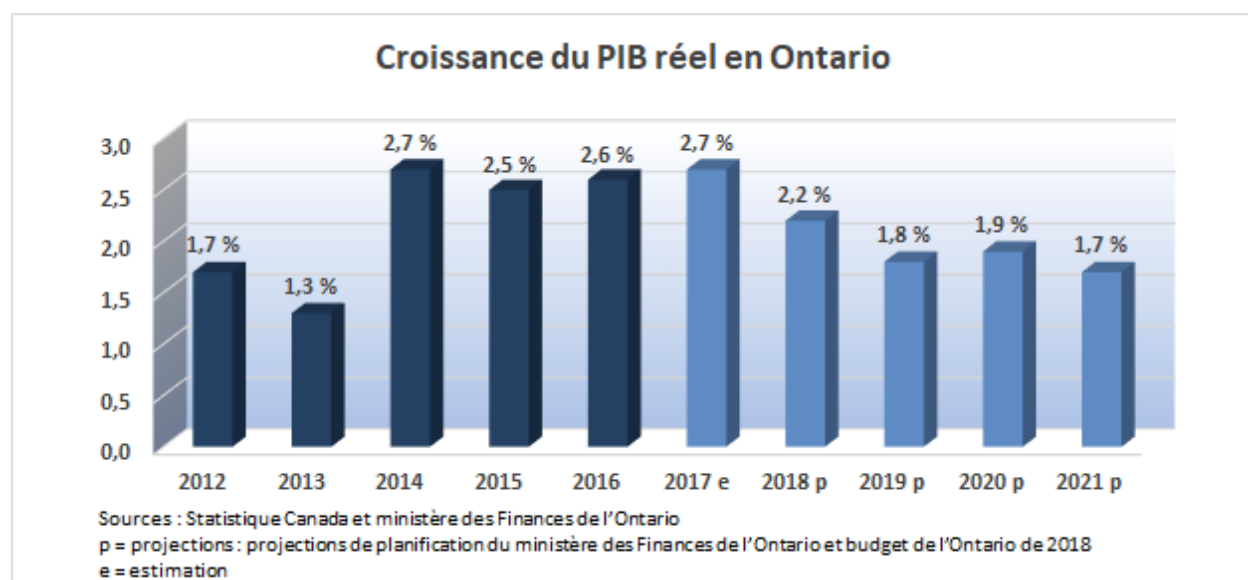
## Conjoncture économique

La croissance de l'économie devrait se poursuivre en Ontario au taux de croissance annuel composé (TCAC) de 1,9 % de 2018 à 2021.

Après une période de forte croissance, l'économie de l'Ontario devrait croître à un rythme plus modéré. Des facteurs comme le ralentissement de la croissance économique mondiale, ainsi que l'augmentation des taux d'intérêt, la hausse des cours du pétrole et l'appréciation du dollar canadien devraient atténuer la croissance du produit intérieur brut (PIB) au cours des quatre prochaines années.



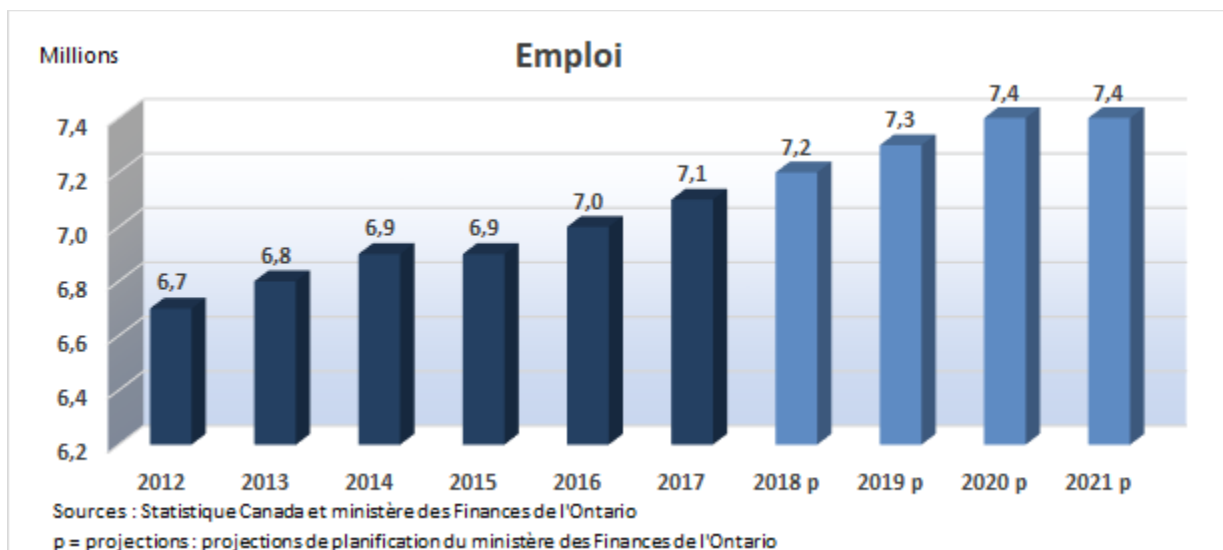
Même si le PIB réel devrait continuer de croître au cours des quatre prochaines années, cette croissance devrait se produire à un rythme plus faible.



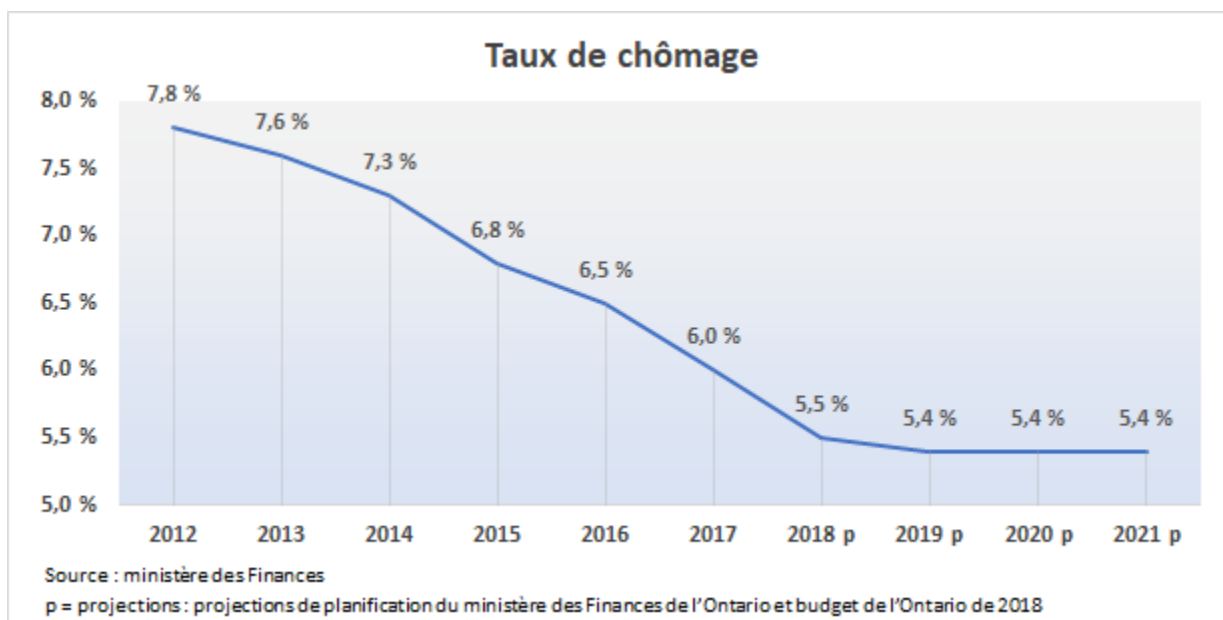
## Marché de l'emploi en Ontario

Le taux d'emploi de l'Ontario maintient sa tendance à la hausse, avec un taux de chômage reculant progressivement pour atteindre 5,4 % d'ici 2021.

Le nombre total de personnes employées en Ontario est passé de 6,7 millions en 2012 à 7,1 millions en 2017, grâce aux 811 000 emplois nets créés entre le creux de la récession en 2009 et le début de 2018. Cette tendance positive et constante devrait se poursuivre alors que 7,4 millions de personnes seront employés en 2020 et 2021.



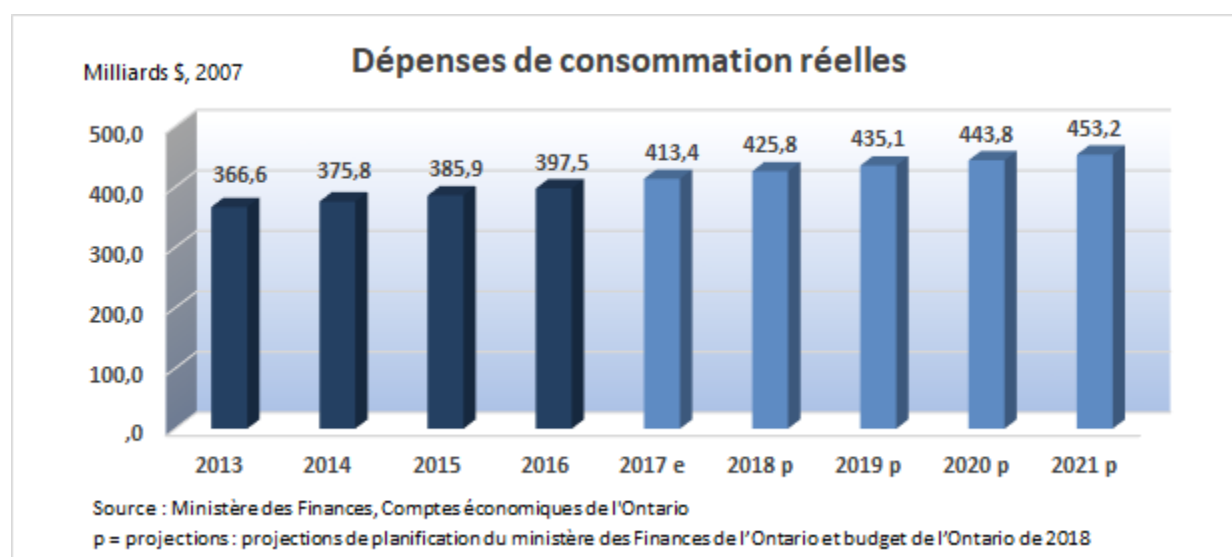
La diminution du taux de chômage en Ontario devrait se stabiliser et atteindre un creux de 5,4 % de 2019 à 2021.



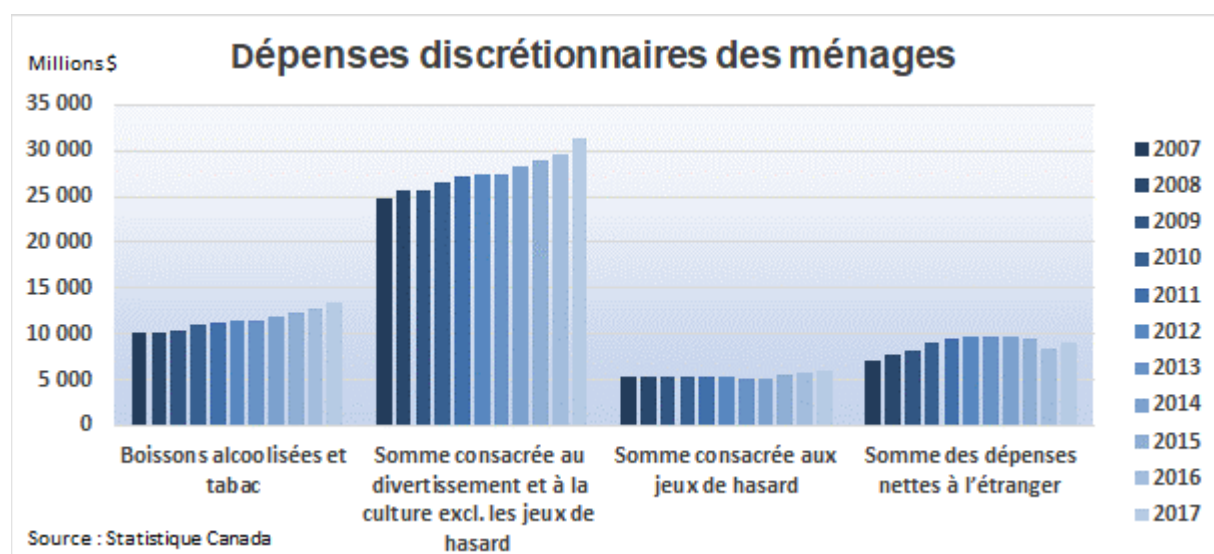
## Dépenses de consommation

Les dépenses de consommation devraient augmenter en 2018, ce qui représente une occasion potentielle pour le secteur.

La demande de divertissement par le jeu dépend du niveau des dépenses de consommation, qui est influencé par le marché du travail, le fardeau fiscal et les taux d'intérêt. L'économie de l'Ontario a été soutenue par une progression constante de l'emploi; cependant, il y a des inquiétudes concernant les répercussions de la hausse des taux d'intérêt sur la capacité des Ontariens de continuer à rembourser leurs dettes.



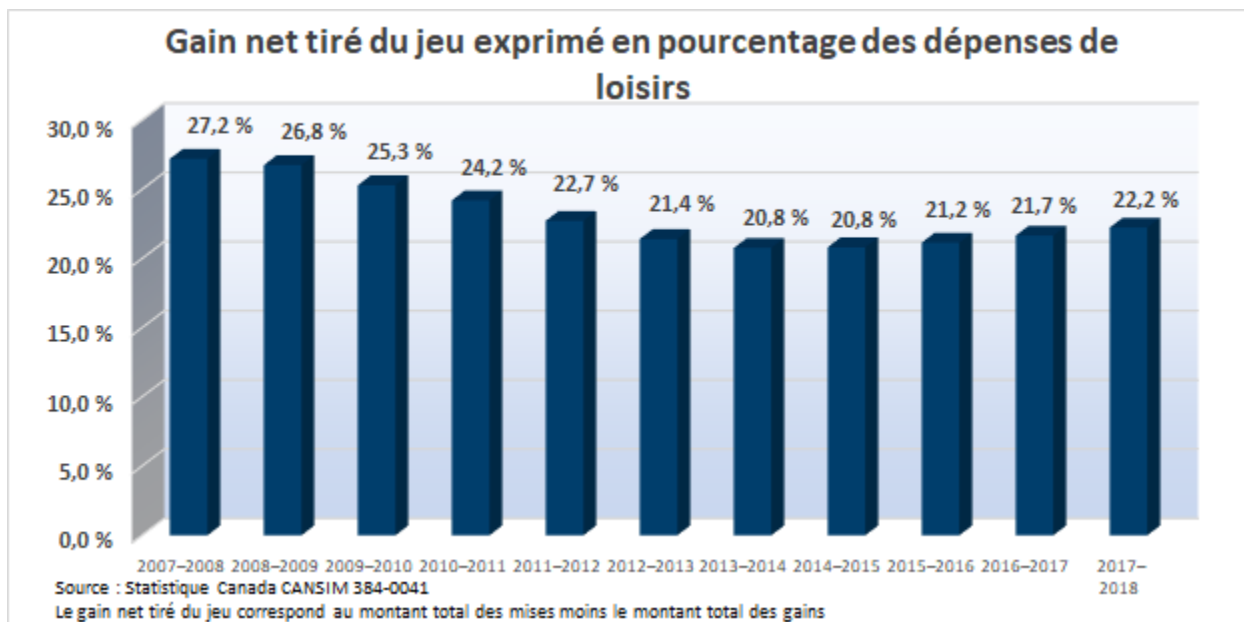
Alors que les dépenses dans les jeux de hasard restent stables, il y a une tendance à la hausse dans les dépenses récréatives et culturelles, ce qui indique que les jeux de hasard ne sont pas aussi populaires que les autres options de divertissement. Toutefois, l'augmentation des dépenses récréatives 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.





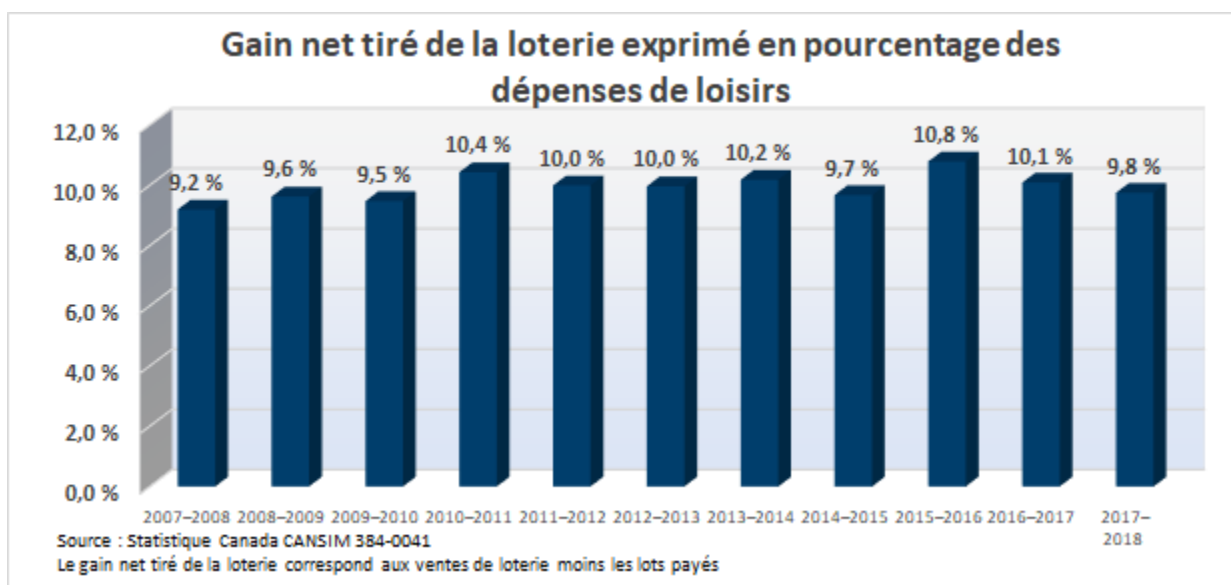
### Gain net tiré du jeu

Malgré une légère augmentation du gain net tiré du jeu exprimé en pourcentage des dépenses de loisirs en 2017-2018, la tendance à la baisse dans cette catégorie depuis dix ans illustre que le jeu comme option de divertissement a perdu en popularité par rapport à d'autres options comme les spectacles sur scène, la télévision par câble ou par Internet et les activités sportives récréatives. OLG continue de centrer ses efforts pour offrir de nouvelles formes de divertissement par le jeu en Ontario.



### Gain net tiré de la loterie

Le gain net tiré de la loterie exprimé en pourcentage des dépenses de loisirs est demeuré constant après la forte croissance observée à l'exercice 2015-2016.

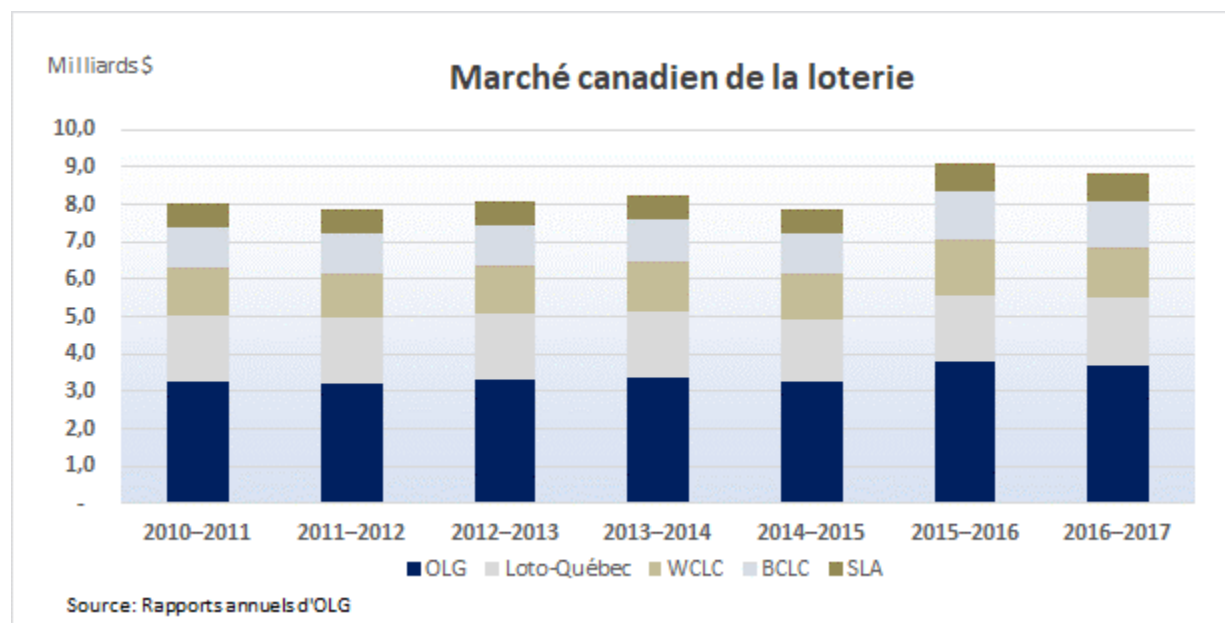


## Tendances des marchés canadiens de la loterie et du jeu

### Marché canadien de la loterie

Le marché canadien de la loterie devrait continuer de progresser modérément, notamment grâce à un taux d'adoption croissant de la plateforme mobile pour le jeu.

De l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2016-2017, les ventes de loterie au Canada ont progressé au TCAC de 2,3 %, passant de 7,9 milliards de dollars à 8,8 milliards de dollars.



### 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, le nombre de clients de loterie n'a pas progressé au même rythme. Entre les exercices 2007-2008 et 2017-2018, la population adulte a augmenté de 14,7 % alors que le nombre de clients de loterie a diminué de 8,2 %.

	<u>2007-2008</u>	<u>2017-2018</u>	<u>Écart</u>
<b>Population adulte</b>	10,2 millions	11,7 millions	14,7 %
<b>Nombre estimé de joueurs de loterie</b>	5,3 millions	4,9 millions	-8,2 %
<b>Taux de participation des joueurs</b>	52 %	42 %	-10 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.

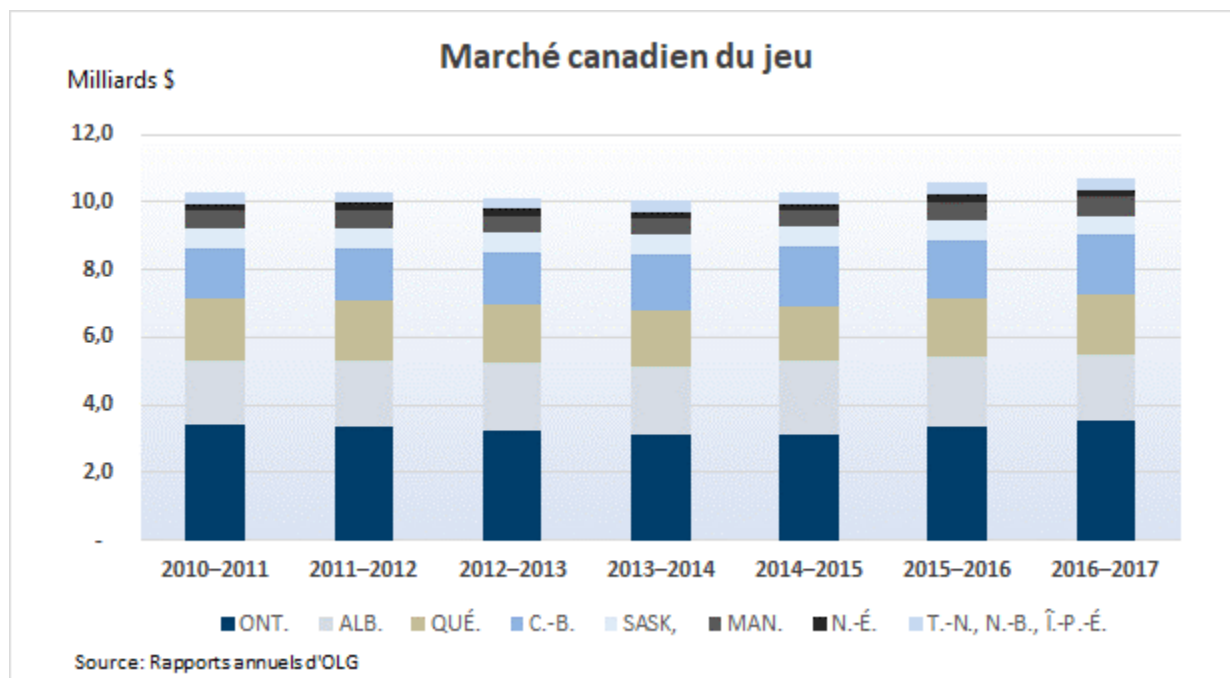
Sources : OLG, LottoTrends

### 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. Tous les établissements de jeu en Ontario sont maintenant exploités par des fournisseurs de services du secteur privé.

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.



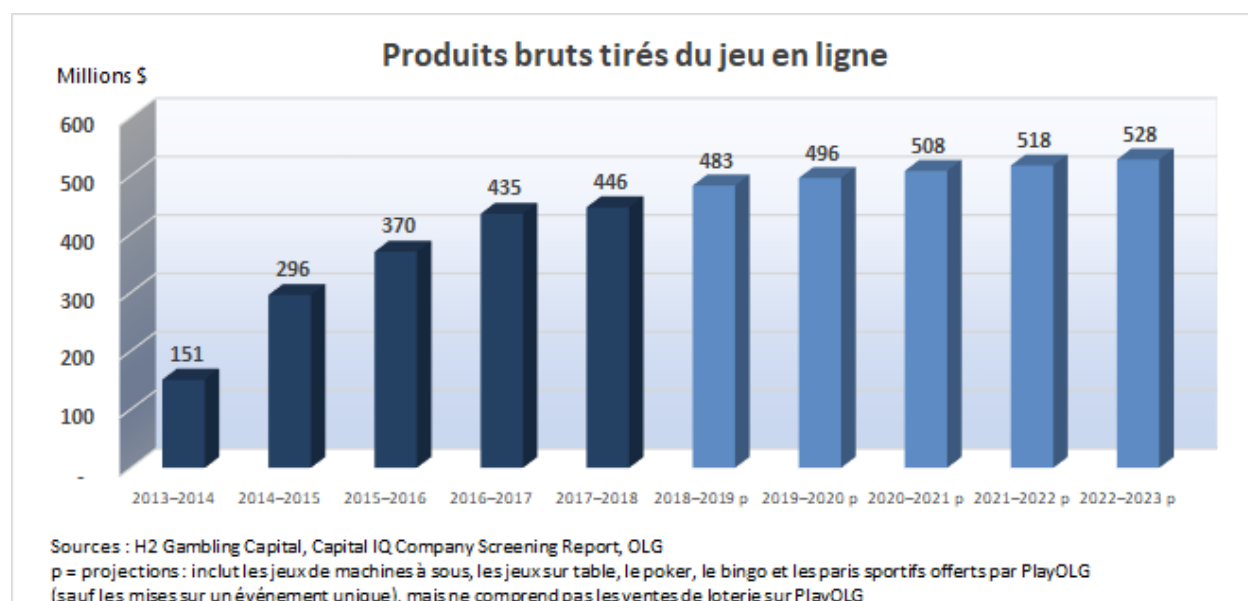
## Tendances du secteur du jeu en ligne au Canada

Les produits tirés du jeu en ligne en Ontario devraient atteindre 527,8 millions de dollars d'ici l'exercice 2022-2023.

Les exploitants du marché gris occupent la plupart du marché du jeu en ligne à l'heure actuelle. À l'exercice 2017-2018, les produits bruts tirés du jeu en ligne en Ontario s'élevaient approximativement à 446,0 millions de dollars et la part de marché détenue par PlayOLG était d'environ 19,0 %, ou 84,3 millions de dollars.

Compte tenu du modèle d'affaires et du cadre réglementaire actuels, le marché du jeu en ligne en Ontario devrait progresser pour atteindre plus de 527,8 millions de dollars d'ici l'exercice 2022-2023, ce qui représente un TCAC de 3,4 % par rapport à l'exercice 2017-2018.

Grâce à la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme de jeu, OLG aura une présence plus concurrentielle sur le marché du jeu en ligne puisqu'elle élargira sa gamme de produits tout en continuant d'appliquer les normes de jeu responsable.



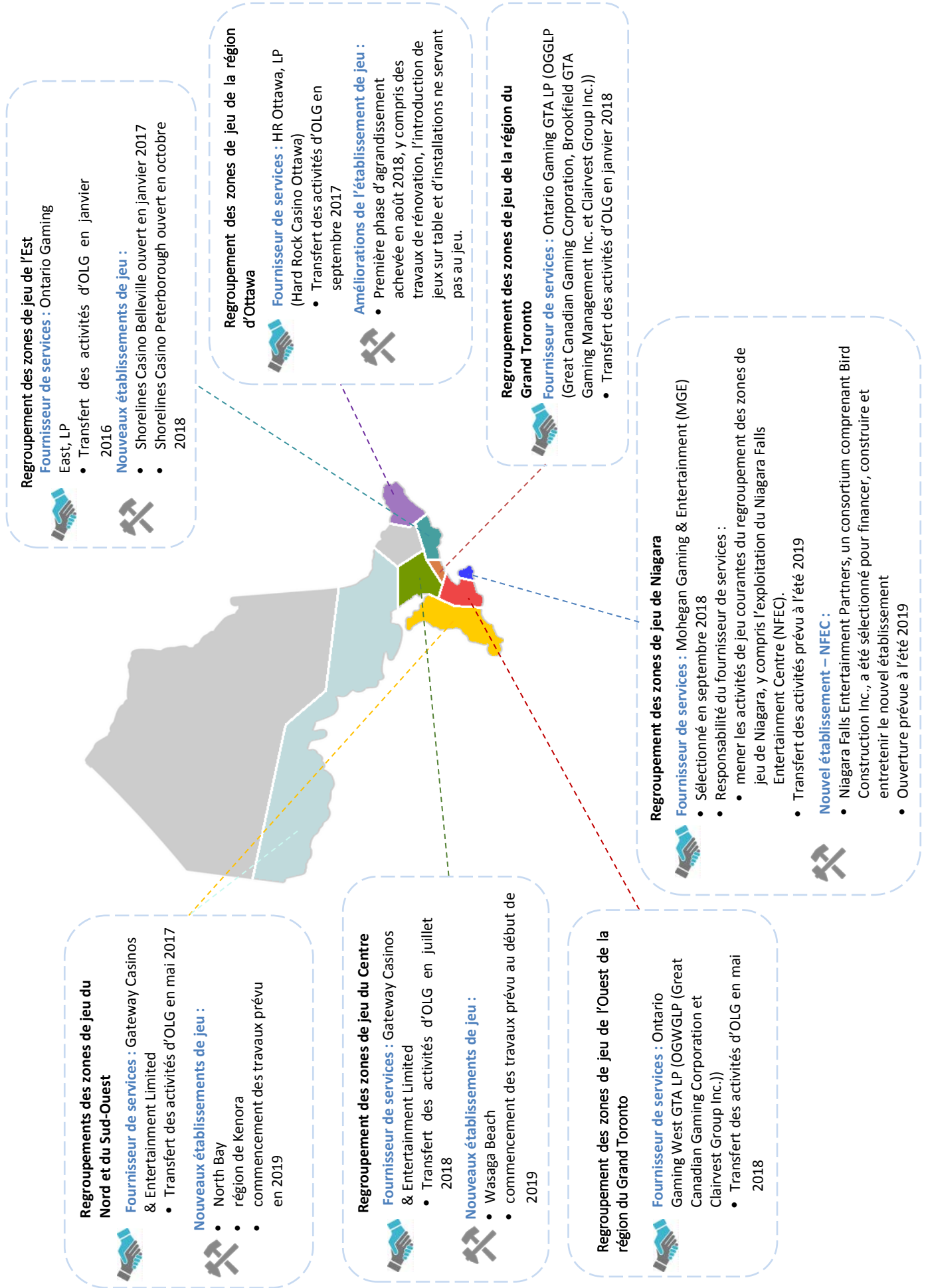
## ***La modernisation aujourd'hui***

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 le 3 octobre 2017 établissant la liste des priorités d'OLG pour l'exercice 2018-2019. OLG continuera de réaliser son mandat du 3 octobre 2017 jusqu'à ce qu'elle reçoive une nouvelle lettre de mandat dressant la liste des priorités pour l'exercice 2019-2020 en :

- modernisant le secteur du jeu, y compris en achevant le processus d'approvisionnement des derniers regroupements de zones de jeu, pour donner lieu à des transactions viables qui offriront plus de choix et qui seront plus pratiques pour les clients;
- continuant 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 aux besoins évolutifs des clients et pour trouver des occasions de créer de la valeur pour l'Ontario dans un cadre de responsabilité sociale;
- continuant de travailler avec les partenaires du secteur du jeu de bienfaisance sur la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'affaires;
- continuant à intégrer de plus en plus le secteur des courses de chevaux dans la stratégie sur le jeu de la Province;
- continuant à élaborer des approches axées sur la clientèle, tout en continuant de toujours améliorer les normes en matière de jeu responsable et de responsabilité sociale.

## **Modernisation du jeu en établissement**

À l'exercice 2018-2019, OLG a terminé la transition de sept de ses huit regroupements de zones de jeu. La transition des activités du regroupement des zones de jeu de Niagara à Mohegan Gaming & Entertainment (MGE), sélectionnée en tant qu'exploitant en septembre 2018, sera terminée à l'exercice 2019-2020. La stratégie de modernisation pour Caesars Windsor n'a pas encore été déterminée.



## Modernisation de la loterie et programmes numériques

PlayOLG, le site Web de jeu en ligne d'OLG, a été lancé en 2015 et continue d'afficher une croissance des produits d'exploitation grâce à ses jeux de machines à sous, ses jeux sur table et certains jeux de loto (LOTTO MAX, LOTTO 6/49 et ENCORE). L'ajout de jeux de casino et de nouveaux jeux de machines à sous (dont un jeu à gros lot progressif) a fait augmenter l'utilisation accrue de l'application mobile par les joueurs et des campagnes publicitaires de grande envergure et des promotions ciblées ont permis de mieux faire connaître la marque PlayOLG, ce qui s'est traduit par une augmentation des produits d'exploitation et du nombre de joueurs au cours de la dernière année.

En 2016, OLG a choisi, en se fondant sur un examen détaillé, de continuer à exploiter le secteur d'activité de la loterie et de s'associer avec le secteur privé pour améliorer ses capacités en matière de technologie et d'innovation, le tout dans un environnement de jeu responsable. Depuis, OLG a fait des progrès dans un certain nombre d'initiatives connexes.

1. À l'issue d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, OLG a sélectionné Bede Gaming Canada Limited (Bede) en septembre 2018 pour acquérir une plateforme de jeu en vue de fournir une nouvelle base numérique intégrée pour les produits d'OLG. La nouvelle plateforme de jeu facilitera l'intégration des produits et des canaux en permettant à OLG d'ajouter de nouveaux jeux, améliorera l'expérience en ligne et optimisera la réactivité de l'application mobile. Elle améliorera également les capacités numériques actuelles d'OLG dans des domaines comme l'inscription des joueurs et les comptes des joueurs.
2. À l'issue d'un autre processus d'approvisionnement concurrentiel, IDEMIA Identity & Security France SAS (IDEMIA) a été sélectionnée en septembre 2018 pour remplacer et moderniser les terminaux de loterie dans les points de vente, entretenir les terminaux et gérer le réseau de télécommunication qui y est associé. Ces travaux permettront l'ajout de nouveaux produits et amélioreront l'expérience en magasin.
3. Le processus d'approvisionnement visant à sélectionner un fournisseur de services qui sera chargé d'améliorer et d'élargir la gamme de produits de loterie Sports en Ontario devrait prendre fin au troisième trimestre de l'exercice 2018-2019. L'élargissement de la catégorie Sports d'OLG amènera de l'innovation et de la variété à mesure que de nouveaux produits de loterie sportive seront offerts aux points de vente, en ligne et sur les appareils mobiles.

## Programme de revitalisation du jeu de bienfaisance

À ce jour, le programme de jeu de bienfaisance a versé 193,1 millions de dollars à près de 1 800 organismes de bienfaisance locaux par l'entremise de 31 centres de jeu de bienfaisance.

Une des priorités clés d'OLG est la stabilisation et la croissance du secteur du jeu de bienfaisance afin de continuer de produire des retombées sociales et économiques 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

Le secteur des courses de chevaux en Ontario joue un rôle important dans le développement économique de la province, en particulier dans les collectivités rurales. Des dizaines de milliers de personnes sont employées par le secteur, directement ou indirectement, dans divers domaines. Le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à appuyer un secteur des courses de chevaux solide. Les courses de chevaux font partie du patrimoine de la province depuis plus de 250 ans et continuent à offrir du divertissement et à entraîner des retombées économiques dans les collectivités de l'Ontario.

En collaboration avec le gouvernement de l'Ontario, OLG appuie les efforts de durabilité du secteur en établissant des rapports efficaces avec les partenaires, en fournissant les informations les plus récentes relatives au secteur des courses de chevaux en Ontario, en partageant son savoir-faire pour aider le secteur à adopter son propre programme de jeu responsable et en créant une solide image de marque et une stratégie de marketing avec le secteur.

Le 23 mars 2018, le gouvernement de l'Ontario a annoncé une entente de financement à long terme pour le secteur des courses de chevaux qui fournira jusqu'à 105 millions de dollars par année, pendant 19 ans, à compter de 2019. Cette entente vise à renforcer le secteur des courses et de l'élevage des chevaux en Ontario et à en favoriser la viabilité. Elle fournira un financement stable pendant près de deux décennies afin de dynamiser ce secteur en Ontario.

## Jeu responsable – Programme *Jouez sensé*

En plus de faire partie de son mandat légal et réglementaire, le jeu responsable (JR) est une activité prioritaire et le point d'ancrage de la responsabilité sociale d'OLG. En 2015 et en 2018, la World Lottery Association (WLA), qui récompense l'excellence en matière de jeu responsable, a attribué au programme *Jouez sensé* d'OLG le prix *Best Overall Responsible Gaming Program* pour le meilleur programme global de jeu responsable. Ce programme a obtenu l'accréditation de niveau 4 de la WLA, le plus élevé possible pour une organisation.

L'accréditation JR vérifié du Conseil du jeu responsable est une autre norme reconnue dans le monde en matière de jeu responsable. Depuis 2014, 19 salles de machines à sous et casinos ont obtenu cette accréditation et, chaque année, un certain nombre d'établissements sont à différentes étapes du renouvellement de l'accréditation. Cette accréditation n'est attribuée qu'aux établissements qui respectent des critères stricts dans les domaines comme l'autoexclusion, la prise de décisions éclairées et la formation des employés. OLG continue de chercher de nouvelles façons d'améliorer son programme *Jouez sensé*, de renforcer ses liens avec les partenaires et d'améliorer les connaissances et l'expérience des joueurs.

*Jouez sensé* vise à prévenir les effets dommageables du jeu en éduquant les joueurs, à atténuer les effets négatifs 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. Le programme englobe des volets intégrés comme l'information des clients, l'assistance aux clients, un programme d'autoexclusion, la mobilisation et la formation des employés, l'élaboration de politiques, le respect des normes par les fournisseurs de services et les relations avec les partenaires.



## La démarche d'OLG

### Plan stratégique

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.

Le graphique suivant fournit des détails sur l'approche axée sur la clientèle qu'OLG adoptera dans le cadre des quatre thèmes stratégiques.





## Développement numérique

Veiller à ce que les nouveaux produits et les nouvelles expériences soient à la disposition des clients à l'endroit et au moment où ils les souhaitent.

Priorités stratégiques
1. Lancer une expérience client numérique améliorée qui comprend une gamme élargie de produits qui interagissent dans l'ensemble des options de divertissement par le jeu.
2. Établir une première stratégie mobile pour les nouveaux produits et les nouvelles expériences.
3. Faire converger les offres en magasin et les offres numériques pour optimiser la croissance et l'expérience client.
4. Présenter aux clients un produit de loterie sportive de pointe et accroître la présence d'OLG en magasin et en ligne.



## Culture axée sur les résultats

Développer une organisation hautement fonctionnelle qui répond aux besoins des clients.

Priorités stratégiques
1. Renforcer les relations avec les principaux partenaires.
2. Mettre au point et optimiser une stratégie fondée sur les risques pour surveiller les plans et les activités des fournisseurs de services.
3. Mettre en place le Bureau de demain à l'aide de technologies, d'espaces de travail et de collaborations optimisés.
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.
5. Harmoniser l'organisation pour mieux soutenir le modèle d'affaires intégré axé sur la clientèle.

 **Connaissance des clients**

Comprendre les besoins des clients et trouver de nouvelles occasions en ayant recours à des données et à l'analytique.

Priorités stratégiques
1. Promouvoir l'application de l'analytique et la connaissance des clients dans tous les aspects de nos activités au moyen de collaborations internes et externes.
2. Mettre le client au premier plan au moyen d'une stratégie complète visant la clientèle dans toutes les options de divertissement par le jeu.
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.
4. Développer une culture d'innovation à OLG afin de prévoir les besoins en constante évolution des clients actuels et à venir et y répondre.

 **Croissance solide et responsable**

Créer une valeur à long terme pour les clients, le marché du jeu en Ontario et la province de façon socialement responsable.

Priorités stratégiques
1. Protéger et préserver les activités et accroître le profit net revenant à la Province d'OLG pour qu'il atteigne 3,0 milliards de dollars par année.
2. Faire progresser le programme de jeu responsable de classe mondiale d'OLG et maintenir son engagement relatif à la responsabilité sociale.
3. Positionner OLG pour qu'elle soit parmi les 100 meilleurs employeurs au Canada.

## Gestion des risques

OLG applique un programme officiel de Gestion des risques d'entreprise (GRE) qui vise à optimiser ses résultats et à soutenir la direction en identifiant, en évaluant et en gérant les risques relatifs à la stratégie. Le programme de GRE consiste en un cadre de gestion des risques (conforme à la norme ISO 31000 et aux orientations et exigences de la fonction publique de l'Ontario), un processus d'évaluation, une surveillance régulière des principaux risques et des rapports trimestriels des constatations présentés au Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration. Le président et chef de la direction est l'ultime responsable de la gestion des risques et il est appuyé par la direction, le service d'Audit et de gestion des risques et d'autres services liés à la gouvernance, y compris la Conformité réglementaire, les Finances, le Service juridique et la Sécurité des renseignements. Le processus de GRE a permis d'identifier 14 risques importants et le président et chef de la direction et la direction ont trouvé des stratégies d'atténuation des risques pour chacun d'eux.

Les 14 principaux risques touchent les domaines suivants :

- partenariats stratégiques et participation de tiers;
- produits concurrentiels;
- main-d'œuvre;
- information et technologie;
- régie, affaires juridiques et conformité;
- activités;
- gouvernance et relations avec les partenaires.

## Partenariats stratégiques et participation de tiers

Des ententes à long terme ont été établies avec les exploitants du jeu en établissement. Pendant la durée de ces ententes, OLG doit veiller au bon rendement des fournisseurs de services tout en maintenant des relations saines avec les exploitants. Le rendement des exploitants peut être influencé par un certain nombre de facteurs, y compris des retards imprévus concernant les approbations municipales pour l'agrandissement et le développement des établissements, des changements dans l'orientation du gouvernement dans le programme de salles de machines à sous dans les hippodromes et les décisions d'OLG relatives au jeu en établissement et à d'autres secteurs d'activité.

À la suite des nouvelles ententes concernant la loterie et l'expérience client numérique, OLG doit s'assurer que ces fournisseurs de services du secteur privé fournissent la technologie, des produits novateurs et les niveaux de service attendus tout en maintenant des relations d'affaires saines. L'intégration de la technologie chez les nouveaux fournisseurs sera complexe et OLG doit veiller au rendement constant des tiers actuels dont les activités pourraient en définitive être transférées à de nouveaux tiers.

Pour atténuer ce risque, OLG met sur pied un programme de gestion des tiers qui comporte des études, des évaluations régulières des risques, de nouvelles compétences et une clarification des obligations contractuelles clés. Les efforts porteront surtout sur l'amélioration des processus de gouvernance et la création de tableaux de bord globaux du rendement pour tous les principaux exploitants et partenaires du secteur privé.

Pour s'assurer d'offrir des expériences qui répondent aux attentes des clients et qui correspondent à leurs préférences en matière de divertissement par le jeu, OLG souhaite établir de nouveaux partenariats stratégiques. Les exigences du cadre réglementaire d'OLG et les politiques et directives gouvernementales pourraient présenter des difficultés à établir certains partenariats ou à agir assez rapidement pour faire concurrence aux exploitants du marché gris.

À mesure que les capacités de recherche évoluent et que la compréhension du potentiel des partenaires à valeur ajoutée et de leurs exigences s'améliorent, OLG atténuera ce risque en explorant de nouvelles stratégies d'approvisionnement novatrices.

## Produits concurrentiels

Outre les expériences dans les établissements traditionnels et en magasin, OLG doit créer de nouvelles expériences en misant sur la technologie dans l'univers numérique. OLG s'efforce de faire preuve de souplesse tout en garantissant la qualité et l'intégrité des produits et des expériences qu'elle offre. Deux facteurs peuvent freiner sa capacité à s'adapter rapidement aux technologies nouvelles ou perturbatrices : l'écart entre les compétences et les capacités dont OLG dispose actuellement et celles qui sont nécessaires pour atteindre le degré de flexibilité souhaité et l'exigence selon laquelle OLG doit fonctionner conformément aux paramètres des lois, des règlements et des normes internes qui la régissent.

Pour atténuer ce risque, OLG amorce une stratégie axée sur l'expérience client et suivra une feuille de route d'une durée de deux ans. OLG travaille actuellement à déterminer les principaux écarts de compétences et de capacités et à y remédier.

## Main-d'œuvre

L'exécution réussie de la stratégie d'OLG repose sur ses employés et sa culture. Un nouveau modèle d'exploitation ciblé et une structure de soutien organisationnel seront bientôt mis en place pour harmoniser la structure de l'entreprise avec cette stratégie. Les employés d'OLG pourraient devoir s'adapter à de nouvelles façons de travailler et acquérir des compétences et capacités nouvelles ou différentes. OLG pourrait faire face à une concurrence d'autres employeurs qui souhaitent acquérir des employés qui possèdent certaines compétences et capacités (analytique des données, robotique, intelligence artificielle). La perte de dirigeants ou d'employés clés à des moments critiques pourrait freiner l'avancement du plan stratégique. De nombreux employés actuels et potentiels d'OLG sont fortement sollicités partout dans le monde en raison de leur connaissance approfondie du secteur du jeu ou de leur expérience dans d'importantes initiatives de transformation.

Pour atténuer ce risque, OLG procède à des évaluations internes du talent et met au point son plan de relève. La formation et le perfectionnement porteront sur la préparation des employés en vue d'occuper des postes de direction, au besoin. La haute direction se concentrera sur les stratégies visant à mobiliser les employés et à adopter la culture souhaitée.

## Technologie et infrastructure de l'information

OLG doit s'assurer que, en même temps que seront mises en œuvre de nouvelles technologies pour soutenir la stratégie numérique, les anciens systèmes continuent de maintenir et de développer ses secteurs d'activité essentiels et que la présence accrue de tiers ne compromet pas l'accès aux systèmes ou à l'information. De plus, des organisations partout dans le monde sont régulièrement confrontées à des incidents de plus en plus nombreux impliquant des cyberattaques ou de nouveaux motifs pour ces attaques (causes politiques ou de justice sociale).

Pour résoudre ces problèmes, OLG travaille dans le but d'harmoniser ses besoins opérationnels avec ses exigences en matière de technologie au moyen d'un processus de planification solide. Des améliorations technologiques de grande valeur sont prévues afin d'accroître la fonctionnalité, la fiabilité et la flexibilité.

OLG est dotée d'un programme bien établi de gestion des risques relatifs à la cybersécurité qu'elle continue de faire évoluer. Le service de la Sécurité des renseignements d'OLG maintient une équipe de professionnels de la cybersécurité qui exécute des processus rigoureux et continus de gestion des vulnérabilités et des correctifs, qui surveille et harmonise ses mesures de contrôle avec des cadres connus et très bien cotés et qui évalue les changements juridiques et réglementaires en conséquence. Une assurance est en place pour atténuer les répercussions des incidents relatifs à la cybersécurité et OLG continue d'actualiser et d'améliorer ses capacités à réagir au contexte des cybermenaces qui évolue rapidement. De plus, les exploitants et les partenaires du secteur

privé sont tenus d'appliquer des mesures de contrôle en matière de cybersécurité et de fournir à OLG une assurance indépendante concernant ces mesures.

## Régie, affaires juridiques et conformité

OLG est tenue de se conformer à certaines lois et certains règlements dans l'exécution de son mandat. L'accent mis sur la conformité est essentiel alors qu'OLG met en œuvre sa stratégie, entreprend de nouvelles relations avec des tiers et progresse dans l'environnement numérique. OLG doit bien comprendre les répercussions juridiques et réglementaires des technologies nouvelles et innovatrices. Elle doit notamment veiller à ce que les exploitants et les partenaires du secteur privé comprennent leurs obligations dans un environnement réglementé puisqu'ils ne connaissent peut-être pas les exigences de conformité uniques que doivent respecter les entités du secteur public, en particulier OLG (par exemple la *Loi sur les services en français*). Récemment, des préoccupations dans d'autres sociétés de jeu au sujet de la lutte contre le blanchiment d'argent ont suscité une attention renouvelée sur les lois pertinentes et le programme de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG.

Pour atténuer ce risque, OLG a mis en œuvre un cadre de conformité d'entreprise et maintient des processus et des ressources consacrées à la conformité. Des programmes ont été mis en place pour veiller à ce que les exigences réglementaires en matière de conformité soient prises en compte pour chaque nouvelle initiative. OLG et ses tiers suivent une formation continue sur les exigences réglementaires. OLG apportera des améliorations à son programme de lutte contre le blanchiment d'argent, au besoin.

## Activités

OLG procède à d'importants changements pour harmoniser l'organisation et ses processus avec sa stratégie. Ces changements nécessaires s'effectuent de concert avec l'exécution d'initiatives importantes et complexes afin qu'OLG arrive à suivre le rythme de ses concurrents, y compris ceux du marché gris. Tout en gérant l'étendue des changements organisationnels sur la Société et ses employés, la direction doit également veiller à ce qu'OLG demeure centrée sur ses priorités et à ce que les initiatives stratégiques soient réalisées sans retard et conformément au budget.

Pour atténuer ce risque, OLG évalue les priorités de ses initiatives et développe des capacités pour gérer son portefeuille de projets.

## Relations avec le gouvernement et les partenaires

OLG doit communiquer efficacement avec tous les paliers du gouvernement (les municipalités et les Premières Nations) et de nombreux partenaires différents (les organismes de bienfaisance, les associations commerciales, les organismes des Premières Nations, les fournisseurs de services, etc.) et trouver l'équilibre entre leurs différents intérêts, qui sont parfois divergents.

L'exécution réussie de la stratégie d'OLG repose sur des décisions opportunes au sujet de politiques et d'approbations gouvernementales. Par exemple, une décision du gouvernement fédéral concernant les mises sur un événement sportif unique aura des répercussions sur la stratégie d'OLG pour ses produits Sports.

Pour aider à atténuer ce risque, le président et chef de la direction continuera de se concentrer sur les relations avec le gouvernement. OLG misera sur des instruments de planification bien établis qui l'aideront à déterminer quand elle devra obtenir des approbations du gouvernement et à s'assurer que les documents nécessaires sont prêts et qu'elle dispose d'un délai d'exécution suffisant. OLG travaillera également de façon proactive pour veiller à ce que ses plans permettent d'obtenir les résultats souhaités par le gouvernement.

## **Plan de communication**

OLG communique régulièrement avec son actionnaire unique, le gouvernement de l'Ontario, et ses nombreux partenaires, y compris les clients, le public, les employés et diverses entités du secteur privé. Les communications d'OLG sont claires, ouvertes et transparentes et démontrent la responsabilité de la Société de rendre des comptes aux Ontariens. Des stratégies de communication, de marketing et de sensibilisation des partenaires sont utilisées pour soutenir les nouvelles activités et la création de produits ainsi que les déclarations financières obligatoires et volontaires. OLG fait la promotion du jeu responsable dans ses jeux de loterie et de casino et procure de l'information aux clients sur la façon et les endroits où ils peuvent obtenir de l'aide s'ils éprouvent des problèmes relatifs au jeu.

Les moyens de communication d'OLG comprennent :

- Internet – son site Web (public) et son site intranet (interne);
- 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.

À mesure que le nombre de fournisseurs de services du secteur privé dans le secteur augmente, OLG continue d'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 2017-2018, le Centre de soutien a géré près de 260 000 appels entrants et 113 000 appels sortants et a traité plus de 9 800 correspondances.

Le Centre de soutien offre également un service interactif sur les médias sociaux Facebook et Twitter pour la loterie, le jeu, *Jouez sensé* et PlayOLG. À l'exercice 2017-2018, ce service a permis de répondre 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 par des personnes ayant les bonnes compétences et le niveau de responsabilités approprié;
- 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 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 Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (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 contre la personne et des menaces de communiquer avec les médias, des avocats, des organismes gouvernementaux ou l'ombudsman et les appels provenant directement de ceux-ci;
- 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 de 2005 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 et les problèmes concernant le programme de fidélité Récompenses du Cercle des gagnants;
- les questions/préoccupations relatives au jeu responsable, par exemple l'autoexclusion, la réadmission et les comportements considérés comme des signaux d'alarme;
- 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.

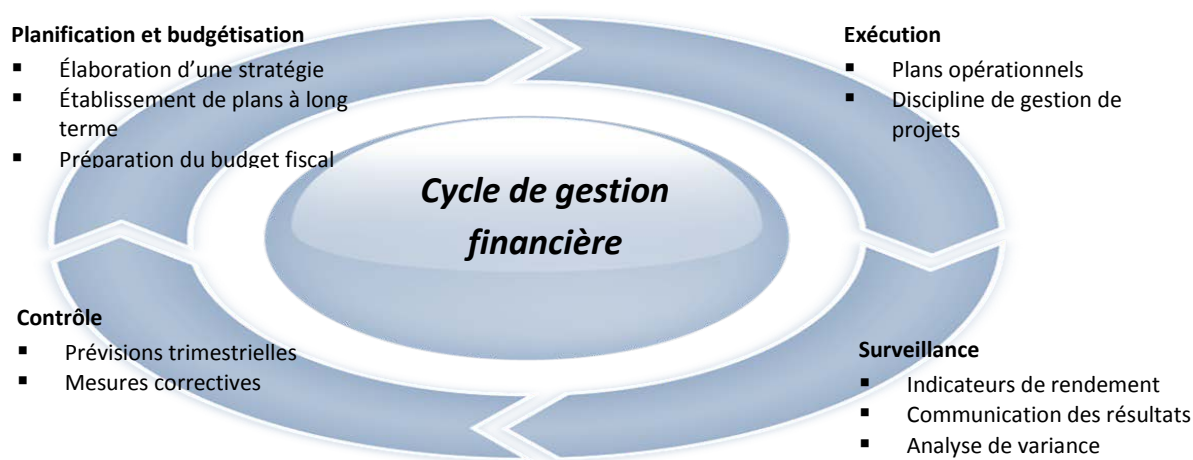
Toutes les autres personnes qui appellent sont invitées à communiquer directement avec les fournisseurs de services.



## Plan financier : Exercices 2019–2020 à 2022–2023

### Démarche de planification

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 2019-2020 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 2019-2020 visent à :

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

### Principes

OLG emploie une approche hybride pour la planification et la budgétisation 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.

## Utilisation d'estimations

L'élaboration du plan d'affaires des exercices 2019-2020 à 2022-2023 nécessite que la Société fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants prévus des produits et des charges pour les exercices faisant l'objet du plan. Les estimations importantes servent à déterminer, entre autres, les facteurs économiques, les coûts des biens et services résultant de l'inflation, les gros lots de loterie théoriques et le calendrier et la valeur de la modernisation. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

## Plan financier

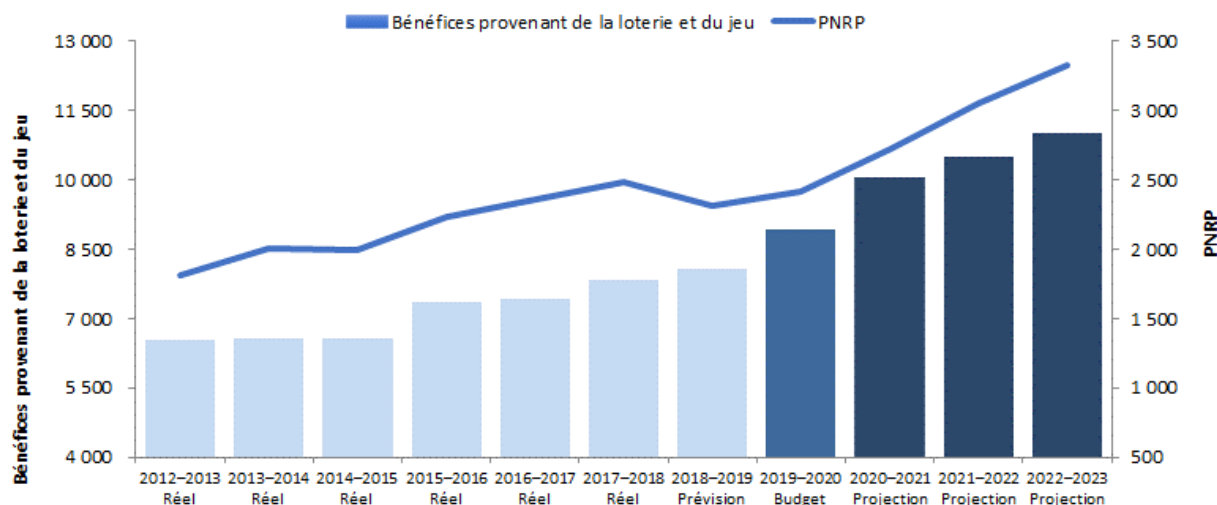
Les pages suivantes présentent les projections financières d'OLG pour les exercices 2019-2020 à 2022-2023. L'exercice financier d'OLG s'étend du 1er avril au 31 mars.

Le budget et les projections financières ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur le 1er avril 2018. OLG a tenu compte d'une évaluation préliminaire de l'IFRS Contrats de location qui entrera en vigueur à l'exercice commençant le 1er avril 2019.

OLG met en œuvre une importante transformation de ses activités consistant en des initiatives particulières qui lui permettront d'atteindre son objectif de fournir du divertissement par le 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.**

### BÉNÉFICES PROVENANT DE LA LOTERIE ET DU JEU ET PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP) POUR LES EXERCICES 2012-2013 À 2022-2023

(en millions de dollars)



## Produits tirés du jeu

À l'exercice 2019-2020, les bénéfices provenant de la loterie et du jeu devraient atteindre 8,9 milliards de dollars, en hausse de 844 millions de dollars, ou 10,5 %, par rapport aux prévisions de l'exercice 2018-2019. Au cours des quatre prochaines années, les bénéfices provenant de la loterie et du jeu devraient progresser à un TCAC de 8,0 % et s'élever à 11,0 milliards de dollars d'ici l'exercice 2022-2023.

Les activités suivantes, menées de façon responsable, devraient contribuer à l'atteinte du montant prévu de 11,0 milliards de dollars en bénéfices provenant de la loterie et du jeu d'ici l'exercice 2022-2023 :

- le déploiement d'importants investissements dans les immobilisations par les fournisseurs de services de jeu en établissement pour l'introduction de nouveaux établissements et la relocalisation ou l'agrandissement d'établissements de jeu existants et l'introduction de jeux sur table en direct, en particulier dans les regroupements des zones de jeu du Grand Toronto et de l'Ouest de la région du Grand Toronto;
- la mise en œuvre d'une stratégie de développement de produits et de canaux visant à optimiser les rendements provenant des cinq catégories de produits uniques de la division Loterie;
- l'introduction de tirages bihebdomadaires pour LOTTO MAX, l'introduction de nouveaux jeux INSTANT et le lancement de nouveaux jeux de loterie régionaux, y compris les tirages bihebdomadaires pour LOTTARIO;
- l'ajout de nouveaux points de vente de loterie, l'augmentation du nombre de détaillants multicaisses et la mise en place de nouveaux terminaux de loterie;
- la modification de l'entente relative au jeu de bienfaisance en collaboration avec tous les exploitants des salles qui permettra une croissance responsable aux centres de jeu de bienfaisance.

Le total des produits tirés du jeu d'OLG est présenté après déduction des lots de loterie et des paiements aux fournisseurs de services de jeu en établissement, conformément aux IFRS. Les paiements aux fournisseurs de services sont principalement composés d'une redevance fixe, d'une redevance variable (calculée en tant que pourcentage des produits tirés du jeu dépassant un seuil établi) et d'un montant pour les dépenses en immobilisations autorisées.

Les paiements aux fournisseurs de services devraient passer de 1,1 milliard de dollars à 1,9 milliard de dollars à l'exercice 2019-2020. Cette augmentation s'explique par une année complète d'exploitation par les fournisseurs de services des regroupements des zones de jeu de l'Ouest de la région du Grand Toronto et du Centre, de même que par la transition du regroupement des zones de jeu de Niagara vers un fournisseur de services en 2019-2020. Les paiements aux fournisseurs de services devraient encore augmenter pour se chiffrer à 2,5 milliards de dollars d'ici l'exercice 2022-2023 en raison de la croissance prévue des bénéfices provenant du jeu en établissement.

Même si les paiements aux fournisseurs de services augmentent, OLG est parvenue à faire diminuer considérablement ses dépenses d'exploitation à mesure que la transition des regroupements de zones de jeu vers des fournisseurs de services s'est effectuée. Le changement dans le partage des coûts et les répercussions sur les résultats d'exploitation d'OLG étaient prévus avec la mise en œuvre du modèle d'exploitation modernisé pour le jeu en établissement.

*(en millions de dollars)*

	Prévisions 2018-19	Budget 2019-20	Projections 2020-21	Projections 2021-22	Projections 2022-23
<i>Pour l'exercice</i>					
Bénéfices provenant de la loterie et du jeu					
Loterie et plateforme numérique	4 051	4 197	4 518	4 660	4 827
Jeu de bienfaisance	179	185	241	265	286
Jeu en établissement	3 829	4 521	5 290	5 571	5 868
<b>Bénéfices provenant de la loterie et du jeu</b>	<b>8 059</b>	<b>8 903</b>	<b>10 049</b>	<b>10 496</b>	<b>10 982</b>
Moins : lots de loterie	(2 234)	(2 325)	(2 498)	(2 565)	(2 639)
Moins : paiements aux fournisseurs de services de jeu en établissement	(1 144)	(1 906)	(2 429)	(2 460)	(2 548)
<b>Produits tirés du jeu</b>	<b>4 681</b>	<b>4 672</b>	<b>5 122</b>	<b>5 471</b>	<b>5 795</b>
Produits ne provenant pas du jeu	82	48	40	40	40
<b>Total des produits</b>	<b>4 764</b>	<b>4 721</b>	<b>5 162</b>	<b>5 511</b>	<b>5 835</b>

## Profit net revenant à la Province (PNRP)

Le PNRP devrait atteindre 2,4 milliards de dollars à l'exercice 2019-2020, en hausse de 102 millions de dollars, ou 4,4 %, par rapport aux prévisions de l'exercice 2018-2019. Au cours des quatre prochaines années, le PNRP devrait progresser pour atteindre 3,3 milliards de dollars, ce qui correspond à un TCAC de 9,6 % principalement attribuable à la croissance des produits tirés de la loterie, de la plateforme numérique et du jeu en établissement.

Les dépenses d'exploitation d'OLG devraient passer de 2,6 milliards de dollars, selon les prévisions de l'exercice 2018-2019, à 2,4 milliards de dollars à l'exercice 2019-2020 en raison de la continuation de la transition des établissements de jeu vers des fournisseurs de services et des efforts constants de gestion des dépenses discrétionnaires. Même si OLG prévoit que les dépenses discrétionnaires continueront de reculer pendant toute la durée de l'horizon de planification, cette baisse sera partiellement contrecarrée par une hausse des coûts de personnel et de marketing associés à la mise en œuvre du nouveau modèle d'exploitation et à la réalisation des stratégies de croissance des produits tirés de la loterie et du jeu en ligne. De plus, à mesure que progresseront les bénéfices provenant de la loterie et du jeu jusqu'à l'exercice 2022-2023, il y aura une augmentation équivalente des montants versés aux partenaires, y compris dans les commissions, les redevances et les versements au gouvernement du Canada.

Le financement du secteur des courses de chevaux devrait se chiffrer à 108 millions de dollars à l'exercice 2019-2020 et descendre à 53 millions de dollars d'ici l'exercice 2022-2023. Le versement aux Premières Nations de l'Ontario de 1,7 % des produits bruts d'OLG, tels que définis par l'entente financière concernant le partage des produits tirés du jeu, devrait augmenter chaque année grâce à la croissance des bénéfices provenant de la loterie et du jeu.

Un gain ponctuel de 43 millions de dollars provenant de la vente des immobilisations des regroupements des zones de jeu de l'Ouest de la région du Grand Toronto et du Centre a été pris en compte dans les prévisions de l'exercice 2018-2019.

*(en millions de dollars)*

	Prévisions	Budget	Projections	Projections	Projections
<i>Pour l'exercice</i>	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
<b>Profit net revenant à la Province</b>	<b>2 311</b>	<b>2 414</b>	<b>2 724</b>	<b>3 056</b>	<b>3 329</b>

## 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 2017-2018, 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

