



# **PLAN D'AFFAIRES DE L'EXERCICE 2022-2023**

## **SOCIÉTÉ DES LOTERIES ET DES JEUX DE L'ONTARIO**



*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. Elles 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 pandémie de COVID-19, la conjoncture économique, la demande des clients, l'évolution des politiques gouvernementales, 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.*

*Certains chiffres comparatifs contenus dans le présent plan d'affaires ont été reclassés, au besoin, pour refléter la présentation du dernier exercice.*

*Il est à noter que les chiffres ont été arrondis ou tronqués, ce qui signifie que certains tableaux pourraient ne pas correspondre au total ni être croisés.*

*Les informations contenues dans le présent document sont actuelles en date du 9 décembre 2021.*

# TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	5
QUI NOUS SOMMES .....	7
COMMENT NOUS JOUONS .....	10
CE QUI NOUS AFFECTE .....	16
NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE.....	21
GESTION DES RISQUES .....	28
COMMUNICATIONS.....	31
PLAN FINANCIER – EXERCICES 2022-2023 À 2025-2026 .....	33
ANNEXE .....	38

Cette page est laissée vide intentionnellement



# SOMMAIRE

Le lancement en avril 2021 de la stratégie « ON joue » de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) a marqué un tournant pour l'organisation. Cette stratégie nous aide à miser sur notre proposition de valeur unique sur le marché du divertissement de l'Ontario et à nous appuyer sur nos forces, comme notre marque digne de confiance et notre plateforme de jeu responsable (JR) de calibre mondial, tout en augmentant la rentabilité pour la Province et pour nos partenaires. Nous sommes ravis d'annoncer que, durant une année de perturbation continue de nos activités, nous prévoyons dégager 1,5 milliard de dollars de profit net revenant à la Province (PNRP) à l'exercice 2021-2022, ce qui dépasse de 19 % notre engagement de verser 1,3 milliard de dollars, alors que nous continuons notre relance post-pandémie de COVID-19 et appuyons la reprise économique complète.

Avant la pandémie de COVID-19, OLG a généré trois années de profits stables pour la Province. La Société reviendra à ce niveau de contributions pour ensuite le surpasser. Notre plan suppose qu'il n'y aura pas d'autres perturbations causées par la pandémie, ni d'incidences en raison de nouveaux variants préoccupants. Nous prévoyons une reprise complète aux niveaux pré-pandémie à l'exercice 2022-2023 et, dans le cadre de notre nouvelle stratégie « ON joue », notre PNRP devrait augmenter à plus de 3,5 milliards de dollars d'ici l'exercice 2025-2026, en hausse de 1,2 milliard de dollars par rapport à l'exercice 2019-2020. Pour atteindre ce but ambitieux, nous prévoyons transformer nos activités, tirer parti de notre envergure, réaliser des synergies au sein de notre portefeuille de produits diversifié et saisir de nouvelles occasions de développement des affaires. Cette stratégie optimisera notre vaste réseau de canaux et de secteurs – le jeu numérique, les mises sportives, les casinos, les établissements de jeu de bienfaisance et environ 10 000 détaillants de loterie répartis dans la province.

La résilience d'OLG a été confirmée par le fait que ses activités de loterie ont continué à maintenir un bon rendement, malgré les protocoles de santé et de sécurité liés à la COVID-19. En effet, les activités de loterie d'OLG devraient dégager 1,2 milliard de dollars en PNRP à l'exercice 2021-2022, soit le deuxième rendement annuel le plus élevé tiré de ces activités au cours des six derniers exercices. Pour réaliser la prochaine phase de croissance de la loterie, nous devons répondre aux besoins en évolution de nos clients au moyen de technologies de libre-service et de produits numériques. La fréquentation des casinos en Ontario et les produits qui en sont tirés devraient poursuivre leur remontée à mesure que les restrictions sont assouplies, selon les tendances en matière de reprise observées dans les casinos aux États-Unis, où la fréquentation et les produits d'exploitation ont augmenté pour s'établir en moyenne à 85 % des niveaux pré-pandémie de COVID-19 dans les marchés clés au début de 2021. La croissance du secteur du jeu en établissement se concrétisera grâce à l'appui et à l'habilitation de nos casinos partenaires, qui offrent une expérience de jeu améliorée et investissent en vue d'accroître leurs produits d'exploitation. Parallèlement, les activités numériques d'OLG continueront d'enregistrer une hausse du nombre de joueurs actifs chaque semaine et de profiter de l'accélération de la croissance du commerce électronique. Des

modifications législatives transformeront l'environnement concurrentiel de notre organisation en raison de l'arrivée, au début de 2022, de nouveaux concurrents sur le marché du jeu en ligne en Ontario. Nous sommes d'avis que les investissements que nous faisons dans OLG.ca l'imposeront fermement comme un des chefs de file du marché dans le nouvel environnement numérique concurrentiel.

En vue d'atteindre nos buts, nous prenons un virage audacieux, entièrement axé sur le client, qui favorise la responsabilisation au sein de l'organisation et tire profit des relations avec des partenaires clés. Nous avons réorienté notre organisation selon nos trois principaux secteurs d'activité – la loterie, le jeu en établissement et le jeu numérique – qui permettront à nos employés de saisir les occasions de croissance. Avant tout, nous accroîtrons le PNRP tout en continuant de mettre l'accent sur le jeu responsable, en nous efforçant toujours de protéger la santé de nos joueurs et d'assurer l'intégrité de nos jeux et la sécurité du public. À titre d'organisation, nous sommes fiers de présenter un plan d'affaires résumant les changements stimulants qui ont lieu en son sein, ainsi que notre plan exhaustif visant à favoriser la croissance continue du PNRP.

# QUI NOUS SOMMES

## NOTRE RAISON D'ÊTRE

Nous contribuons à améliorer l'Ontario en offrant à nos clients d'excellentes expériences de divertissement.

## NOS VÉRITÉS

### **Nous prenons soin de l'Ontario.**

Nous sommes là pour faire le bien. Nous aidons à bâtir des collectivités, nous créons des emplois et nous appuyons nos partenaires. Tous nos profits sont réinvestis en Ontario. Donner en retour est au cœur de tout ce que nous faisons. C'est ce qui nous définit. Nous motive. Nous inspire.

### **Nous sommes une équipe unie.**

Nous nous amusons. Nous partageons. Nous lançons des défis. Nous nous respectons, nous nous soutenons et nous nous valorisons mutuellement ainsi que nos partenaires. C'est seulement ensemble que nous pouvons compétitionner et gagner.

### **Nous nous passionnons pour nos joueurs.**

Bien connaître nos joueurs nous permet de leur offrir les sensations fortes qu'ils recherchent, de manière sûre et responsable. Voilà pourquoi ils nous sont fidèles. Leur confiance rend notre entreprise plus solide et améliore notre capacité à donner en retour.

### **Nous avons de grands rêves et nous encourageons le changement.**

Nous voyons grand, nous agissons vite et nous accueillons le changement. Nous sommes audacieux, curieux et ouverts et nous élevons toujours notre jeu.

### **Nous célébrons nos différences.**

Nous apportons tous une valeur ajoutée à l'équipe. Et nos différentes perspectives, origines et orientations font d'OLG un endroit où il fait bon travailler. Ensemble, nous sommes plus créatifs, innovateurs et inclusifs.

## COMMENT NOUS PRENONS SOIN DE L'ONTARIO

Depuis 1975, nous avons généré environ 55 milliards de dollars pour la population et la Province de l'Ontario. Ces fonds ont contribué au soutien des principales priorités provinciales, notamment le fonctionnement des hôpitaux, le sport amateur, les organismes de bienfaisance locaux et provinciaux et la recherche sur la prévention et le traitement du jeu problématique, ainsi que de nombreuses autres initiatives. De plus, les recettes tirées de la loterie et du jeu profitent à plusieurs bénéficiaires directs, notamment les municipalités d'accueil, les Premières Nations de l'Ontario, les détaillants de loterie et le secteur des courses de chevaux de l'Ontario.

À l'exercice 2022-2023, nous prévoyons que nos activités contribueront de bien des façons à l'économie de la province, notamment<sup>1</sup> :

- **2,3 milliards de dollars** en profit net revenant à la Province (PNRP)<sup>1,2</sup>;
- OLG prévoit faire d'autres contributions, dont les suivantes :
  - **2,8 milliards de dollars** en lots remis à ses précieux clients;
  - **332 millions de dollars** en commissions versées à ses détaillants de loterie partout dans la province;
  - **130 millions de dollars** 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*);
  - **116 millions de dollars** en financement direct au secteur des courses de chevaux de l'Ontario par le biais de l'Accord de financement des courses de chevaux en direct modifié et réénoncé;
  - **165 millions de dollars** en paiements aux municipalités et aux communautés autochtones qui accueillent les établissements de jeu traditionnel et les centres de jeu de bienfaisance.

Nous investissons aussi dans nos programmes de responsabilité sociale qui soutiennent le jeu responsable et les organismes de bienfaisance; nous prévoyons investir les montants suivants<sup>1</sup> :

- **12 millions de dollars** dans notre programme de jeu responsable, y compris les Centres *Jouez sensé*, l'éducation et la technologie, l'administration de programmes, la formation des employés et l'autoexclusion, notamment des coûts d'immobilisations pour des systèmes de reconnaissance faciale;
- **58 millions de dollars** en recettes tirées du jeu de bienfaisance distribuées aux organismes de bienfaisance locaux participants sélectionnés par les municipalités accueillant des établissements de jeu de bienfaisance;

<sup>1</sup> Prévisions pour l'exercice clos le 31 mars 2023 (du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2023).

<sup>2</sup> Le profit net revenant à la Province est fondé sur la comptabilité d'exercice en réintégrant la cotisation sur les gains dans le résultat net. Étant donné les répercussions que la COVID-19 a eues sur la Société, OLG n'a versé aucun dividende à la Province de l'Ontario durant l'exercice 2020-2021.

- **2 millions de dollars** en commandites, notamment de festivals et d'événements renforçant la communauté.

# COMMENT NOUS JOUONS

La demande de nouvelles expériences de divertissement en Ontario évolue, et nous sommes ravis d'élargir notre gamme de produits de loterie et de jeu traditionnels vendus au détail et notre nouvelle offre de produits numériques. Nous sommes les mieux placés pour être un des chefs de file du secteur du jeu en raison de notre envergure et de notre portée sans précédent en Ontario. Nous tirerons profit de nos atouts pour créer les expériences de jeu les plus diversifiées, dignes de confiance et palpitantes pour la population de l'Ontario.

## DÉTAILLANTS DE LOTERIE

En dépit des fermetures des points de vente, notre secteur de la loterie a maintenu un bon rendement durant la pandémie, les recettes à l'exercice 2020-2021 ayant dépassé de 4 % (156 millions de dollars) celles qui ont été enregistrées à l'exercice précédent. Les recettes devraient augmenter de plus de 5 % à l'exercice 2021-2022.

Notre réseau de détaillants de loterie compte environ 10 000 détaillants partenaires et terminaux dans la province qui agissent en tant que points de contact essentiels avec la clientèle d'OLG. Ces points de contact sont exploités par les détaillants de loterie partenaires d'OLG, qui reçoivent collectivement plus de 300 millions de dollars en commissions annuelles tirées de la vente de nos produits de loterie. Notre secteur de la loterie offre une variété de produits dans quatre catégories : les jeux à tirages nationaux, les jeux régionaux, les billets INSTANT et les jeux Sports. Notre portefeuille de la loterie mobilise jusqu'à 40 % des adultes ontariens chaque semaine et plus de 70 % des adultes chaque année. Le secteur de la loterie continue d'être un moteur clé de la croissance et la valeur de la marque dans la province.

## JEUX NATIONAUX

Nos produits de loterie nationaux comprennent des jeux bien connus, comme LOTTO MAX, LOTTO 6/49 et Daily Grand, ainsi que deux produits INSTANT nationaux. Ces jeux génèrent des produits d'exploitation constants et ont enregistré des résultats record au cours de l'exercice 2020-2021.

## JEUX RÉGIONAUX

Notre portefeuille de jeux régionaux a évolué depuis le lancement de notre tout premier produit, Lottario, en 1978. Nous offrons maintenant 12 produits qui couvrent des catégories comme les jeux Pick, les jeux de poker et d'autres thèmes populaires tels que Mega Dice ou Wheel of Fortune.

À l'exercice 2020-2021, nous avons ajouté à notre portefeuille de jeux régionaux un nouveau produit novateur, LIGHTNING LOTTO. Il s'agit du premier jeu de loterie au monde dont les numéros gagnants sont tirés avant l'ouverture des ventes; chaque billet donne au client trois chances d'avoir des numéros correspondant aux numéros gagnants et de gagner un gros lot qui commence à 125 000 \$ et augmente à chaque billet vendu. En outre, LIGHTNING LOTTO a été reconnu comme le meilleur nouveau jeu à tirages lors de la remise des prix de la North American Association of State and Provincial Lotteries (NASPL) et a largement dépassé les projections quant aux produits d'exploitation.

## **JEUX INSTANT**

OLG compte environ 75 produits de billets INSTANT, dont les prix varient entre 1 \$ et 50 \$, qui proposent divers thèmes populaires comme Cash For Life, Crossword et Bingo.

Nous cherchons toujours à offrir à nos clients de nouveaux produits palpitants. En juin 2021, nous avons lancé INSTANT TOP UP, le premier jeu au monde qu'on peut ajouter aux billets INSTANT achetés. Il encourage les joueurs de loterie INSTANT à « saisir l'occasion » d'ajouter INSTANT TOP UP à leur achat pour courir la chance de gagner un gros lot progressif en magasin. Le jeu ajoute une excellente occasion de gagner instantanément au point de vente en tirant profit des capacités et des caractéristiques de nos nouveaux terminaux de loterie Elite.

## **JEUX SPORTS**

Notre offre actuelle de jeux Sports comprend des produits de mises sportives, comme Proline, ProPicks et Point Spread, vendus chez les détaillants de la province. Au début de 2022, OLG lancera une nouvelle offre de jeu Sports novatrice en magasin qui permettra de placer des mises simples sur un événement.

Nous continuerons de faire évoluer notre offre de mises sportives aux points de vente en fonction de la demande des clients et de l'évolution du marché.

## **JEU EN ÉTABLISSEMENT**

### **JEUX DE CASINO**

Ce sont nos fournisseurs de services de jeu en établissement qui ont le plus ressenti les effets de la pandémie de COVID-19. Les casinos ont été fermés de la mi-mars 2020 à la mi-juillet 2021; ils ont rouvert et refermé par intermittence et se sont vu imposer des restrictions de capacité variables. À la fin août 2021, les casinos étaient ouverts et assujettis à des protocoles de sécurité améliorés, à la vérification des certificats de vaccination et à la distanciation physique; la reprise complète aux niveaux pré-pandémie de COVID-19 devrait avoir lieu à l'exercice 2023-2024 selon le présent plan.

Notre offre de jeux de casino couvre la province de l'Ontario et est divisée en neuf regroupements géographiques qui exploitent des casinos. En date de novembre 2021, ces regroupements comptent 28 casinos exploités par des partenaires d'OLG. Ces propriétés créent plus de 11 000 emplois directs et 16 000 emplois indirects dans les collectivités de l'Ontario – ces chiffres devraient augmenter à la suite d'activités d'expansion. Les casinos profitent aussi directement aux collectivités qui les accueillent, notamment les administrations autochtones et municipales. Nous prévoyons leur verser 158 millions de dollars à l'exercice 2022-2023.

Notre offre de jeux de casino a aussi été conçue dans l'intention de stimuler les investissements dans les immobilisations du secteur privé en vue de créer et d'entretenir des infrastructures de divertissement par le jeu de calibre mondial en Ontario. Nos casinos partenaires ont considérablement investi dans les immobilisations de la province (y compris pour la création nette d'établissements de jeu et l'agrandissement de leurs installations non liées au jeu) et continueront de le faire.

## **JEU DE BIENFAISANCE**

La pandémie de COVID-19 a entraîné la fermeture des établissements de jeu de bienfaisance dans la province à la mi-mars 2020. Cependant, en raison des spécificités liées à la géographie et aux restrictions, la plupart des établissements de jeu de bienfaisance ont pu rouvrir en respectant des contraintes de capacité, puis ils ont refermé par intermittence dès la mi-juillet 2020 et mené leurs activités avec une capacité et une offre grandement limitées. Les établissements de jeu de bienfaisance devraient se remettre complètement d'ici l'exercice 2023-2024.

Notre offre de jeu de bienfaisance comprend 37 centres de jeu de bienfaisance qui proposent le jeu sur papier traditionnel et différents jeux de billets à languettes sous forme électronique. Nous collaborons étroitement avec nos partenaires de jeu de bienfaisance afin d'exploiter et de gérer le jeu de bienfaisance pour la population et la Province de l'Ontario. Les organismes de bienfaisance qui participent à notre programme provincial de jeu de bienfaisance ont bénéficié des 310 millions de dollars générés depuis 2005, et les municipalités d'accueil ont reçu un montant supplémentaire de 37 millions de dollars.

À l'exercice 2019-2020, nous avons accordé la priorité au travail axé sur la création d'un secteur du jeu de bienfaisance stable qui permettra de continuer de produire des retombées sociales et économiques positives dans les collectivités de l'Ontario. Ce travail s'est traduit par un partenariat avec le secteur du jeu de bienfaisance pour mettre en place un nouveau modèle d'exploitation visant à élargir l'offre de produits aux clients et à appuyer la durabilité de ce secteur à long terme. Par conséquent, les paiements aux quelque 2 200 organismes de bienfaisance et aux 28 municipalités de la province ont sensiblement augmenté et continueront de le faire.

## **COURSES DE CHEVAUX**

Les propriétés liées aux courses de chevaux de la province ont connu le degré de variation des restrictions de capacité et d'exploitation le plus élevé de nos trois types d'établissements de jeu.

Les hippodromes ont fermé à la mi-mars 2020 et ont fait l'objet d'une réouverture échelonnée en juin 2021. La période de fermeture a limité la capacité sur place aux propriétaires de chevaux, à leurs amis et aux membres de leur famille. Les établissements ont rouvert au public en juillet 2021, à 25 % de leur capacité, un pourcentage qui a augmenté par étapes jusqu'à atteindre 100 % en octobre 2021. Le secteur devrait se remettre complètement des incidences de la pandémie de COVID-19 d'ici l'exercice 2023-2024.

Nous sommes déterminés à appuyer le secteur des courses de chevaux de l'Ontario et nous avons travaillé ensemble pour conclure un nouvel accord de financement, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2019, qui encadre le secteur quant à la gestion de ses propres affaires, à l'augmentation des mises et à l'élevage de chevaux de qualité, tout en le responsabilisant à l'égard des fonds publics qu'il reçoit. L'accord stipule que nous, OLG, continuerons de fournir une aide financière pour les bourses, l'exploitation et les immobilisations des hippodromes ainsi que pour des programmes de sélection à l'intention des gens de chevaux pendant une période pouvant aller jusqu'à 19 ans. Cet accord offre au secteur un financement stable et améliore la production de rapports, la transparence et la responsabilisation afin d'assurer une gestion efficace de ces fonds.

## JEU NUMÉRIQUE

Notre secteur du jeu numérique s'est sensiblement accru, les recettes à l'exercice 2020-2021 ayant bondi de 156 % (217 millions de dollars) en regard de l'exercice précédent.

Notre plateforme numérique, OLG.ca, continue d'être au centre de notre stratégie de croissance à long terme. Nous continuons d'améliorer notre offre numérique en bonifiant le parcours des clients, en développant notre réseau de points de contact numériques avec les clients en vue d'accroître l'accessibilité et en élargissant notre offre de produits grâce à l'ajout de nouveaux jeux dans tous nos secteurs de produits : loterie, casino et sports. Notre présence numérique a connu une croissance exponentielle depuis le lancement de la plateforme sur OLG.ca en octobre 2020 grâce à l'ajout d'applications natives entièrement transactionnelles, au lancement de notre solution de mises sportives Proline+ et au lancement de jeux en direct avec croupier, le tout créant davantage d'options de jeu pour nos clients. Ces nouveautés ont entraîné une forte augmentation de la clientèle et des produits d'exploitation d'OLG.

Ces avancées relatives à l'offre numérique donneront à OLG la flexibilité nécessaire pour combler les attentes en évolution des clients et assureront la croissance constante des produits d'exploitation qui est prévue dans le présent plan d'affaires.

## SPORTS

En raison de la légalisation des mises simples sur un événement, OLG a lancé, le 27 août 2021, sa nouvelle solution numérique novatrice de mises sportives, Proline+, qui permet de placer des mises simples sur un événement afin de mieux répondre aux besoins des parieurs sportifs

ontariens. La nouvelle solution offre, entre autres, des cotes concurrentielles dynamiques, de nouveaux sports, de nouveaux jeux et de nouvelles options de mise en direct. Nous continuerons de faire évoluer notre offre de mises sportives en ligne et en magasin selon la demande des clients et l'évolution du marché.

## **JEU RESPONSABLE – PROGRAMME *JOUEZ SENSÉ***

Nous sommes déterminés à respecter les normes de jeu responsable (JR) les plus rigoureuses et nous continuerons d'investir dans la santé des joueurs, sur laquelle repose notre réussite. Notre offre *Jouez sensé* est une approche unique visant à aider les joueurs – nouveaux et expérimentés – à approfondir leurs connaissances, à comprendre les risques, à mieux connaître leurs habitudes de jeu personnelles, à créer de bonnes habitudes de jeu et à savoir comment obtenir de l'aide au besoin.

Le programme *Jouez sensé* est axé sur les joueurs; il offre des ressources d'éducation et de soutien en matière de jeu qui ciblent un éventail de types de joueurs, de produits et de canaux. En accroissant les connaissances sur les jeux de hasard, en promouvant de bonnes habitudes de jeu et en sensibilisant davantage à l'égard des services de soutien actif, *Jouez sensé* aide les joueurs à faire en sorte que le jeu demeure amusant et à savoir où se tourner si ce n'est plus le cas.

À l'exercice 2022-2023, les efforts en matière de JR qui seront déployés dans le cadre du programme *Jouez sensé* sont notamment des projets et des initiatives qui : viseront à réduire la stigmatisation à l'égard des ressources de soutien des joueurs; optimiseront de nouvelles tactiques de communication en matière de JR; permettront de mieux comprendre l'activité numérique des joueurs; formeront les employés d'OLG et des fournisseurs de services pour qu'ils puissent assumer leurs responsabilités en matière de JR de façon confidentielle en promouvant le choix éclairé et de bonnes habitudes de jeu; maintiendront et consolideront l'accréditation et la réputation d'OLG en matière de JR; et surtout, structureront et orienteront notre travail au cours des trois prochaines années. Les initiatives spécifiques sont notamment les suivantes :

- l'élaboration d'un nouveau plan triennal de JR qui énoncera les buts, les jalons et les tactiques en matière de JR à l'appui des priorités stratégiques « ON joue » d'OLG;
- le lancement d'un programme d'autoexclusion volontaire d'OLG amélioré et rebaptisé *Ma pause jeu*, un outil qui aide les joueurs à maintenir le cap lorsqu'ils souhaitent cesser temporairement de jouer;
- la mise en œuvre et l'optimisation de la transmission de messages aux joueurs à haut risque afin de les sensibiliser à l'égard de leurs habitudes de jeu et de favoriser l'adoption des outils d'établissement de limites;
- l'examen de la diminution de l'utilisation des outils d'établissement de limites de *Mes outils Jouez sensé* sur OLG.ca et la désignation de stratégies et de tactiques pour en accroître l'adoption;

- l'élaboration et le déploiement de campagnes et de contenu en vue de soutenir le lancement de nouvelles plateformes et de nouveaux produits (par exemple Keno à tirages rapides) par un programme d'éducation « Comment jouer » axé vers le JR;
- l'élaboration et l'exécution de campagnes de sensibilisation à l'égard de certaines habitudes de jeu des parieurs en ligne;
- la revitalisation du programme de formation des employés sur *Jouez sensé*, qui unifiera la formation des secteurs d'activité et la transition vers l'apprentissage en ligne pour les employés internes d'OLG et les employés externes des fournisseurs de services.

Pour améliorer constamment les efforts que nous déployons en matière de JR, nous évaluons régulièrement les éléments et les initiatives du programme *Jouez sensé* pour en assurer l'efficacité, nous les comparons aux pratiques exemplaires actuelles et nous veillons à ce qu'ils respectent les normes législatives et réglementaires. En 2021, le programme *Jouez sensé* a une fois de plus obtenu l'accréditation de niveau 4 de la World Lottery Association (WLA) – le niveau le plus élevé qui soit. En 2014 et en 2018, la WLA a attribué au programme *Jouez sensé* d'OLG le prix *Best Overall Responsible Gaming Program* pour le meilleur programme global de jeu responsable. En outre, tous les casinos de l'Ontario ont obtenu l'accréditation reconnue mondialement JR vérifié du Conseil du jeu responsable, et la plateforme numérique d'OLG (OLG.ca) est prête pour le renouvellement de son accréditation JR vérifié en 2022.

# CE QUI NOUS AFFECTE

À mesure que les taux de vaccination continuent d'augmenter dans la province et que les restrictions de capacité sont levées pour les installations qui exigent une preuve de vaccination contre la COVID-19, OLG continuera de surveiller les indicateurs généraux de reprise économique et les dépenses récréatives.

## REPRISE POST-PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie a durement touché nos activités, comme tant d'autres dans le monde. Les casinos traditionnels, les hippodromes et les centres de jeu de bienfaisance de la province ont été fermés pendant la majeure partie de l'exercice 2020-2021<sup>3</sup> – avec des réouvertures intermittentes à des taux d'occupation réduits.

Malgré les défis auxquels OLG a été confrontée à l'exercice 2020-2021 en raison des fermetures et des restrictions, elle a continué de stimuler les résultats de ses secteurs de la loterie et du jeu numérique. Nous avons atteint nos cibles financières pré-pandémie pour la loterie, en dépit des restrictions d'exploitation et de la diminution des ventes au détail au premier semestre de l'exercice.

Notre secteur du jeu en établissement se rétablit. À l'exercice 2021-2022, tous les casinos ont rouvert au public (à compter de la mi-juillet 2021) et les restrictions de capacité ont été levées.

Nous demeurons concentrés sur la reprise continue en toute sécurité du jeu en établissement et sur la viabilité et la croissance de nos secteurs de la loterie et du jeu numérique.

## CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SECTORIELLE

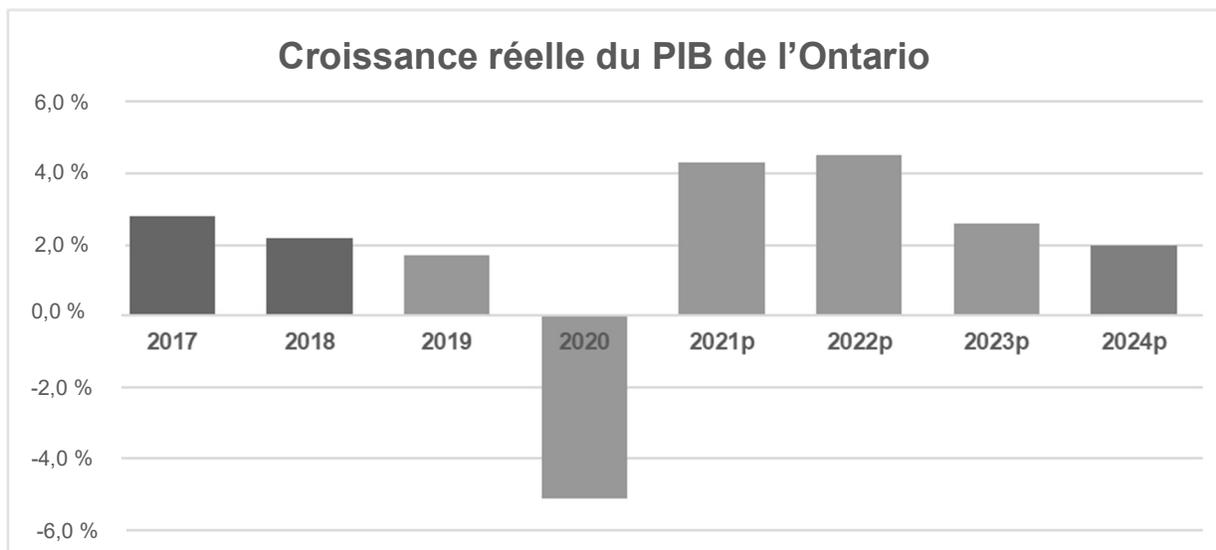
*L'économie de l'Ontario s'est sensiblement remise de la pandémie de COVID-19, et le ministère des Finances de l'Ontario prévoit un taux de croissance annuel composé (TCAC) de 3,1 % de 2021 à 2024.*

Le ministère des Finances de l'Ontario est d'avis que, après une période de recul et de croissance stagnante à cause de la pandémie, l'économie de la province devrait afficher une croissance du PIB de plus de 4 % en 2021 et en 2022, puis revenir à des taux de croissance du PIB plus stables en 2023 et 2024, à environ 2 %.

---

<sup>3</sup> Les fermetures ont commencé à la mi-mars 2020. Des réouvertures partielles ont suivi d'octobre à décembre 2020 et de la mi-février à avril 2021, avec des restrictions de capacité variables et une distanciation physique obligatoire.

Le PIB réel de l'Ontario demeure un indicateur économique clé dont nous tenons compte dans notre processus de planification; une augmentation du PIB réel aura des incidences positives sur le PNRP d'OLG.



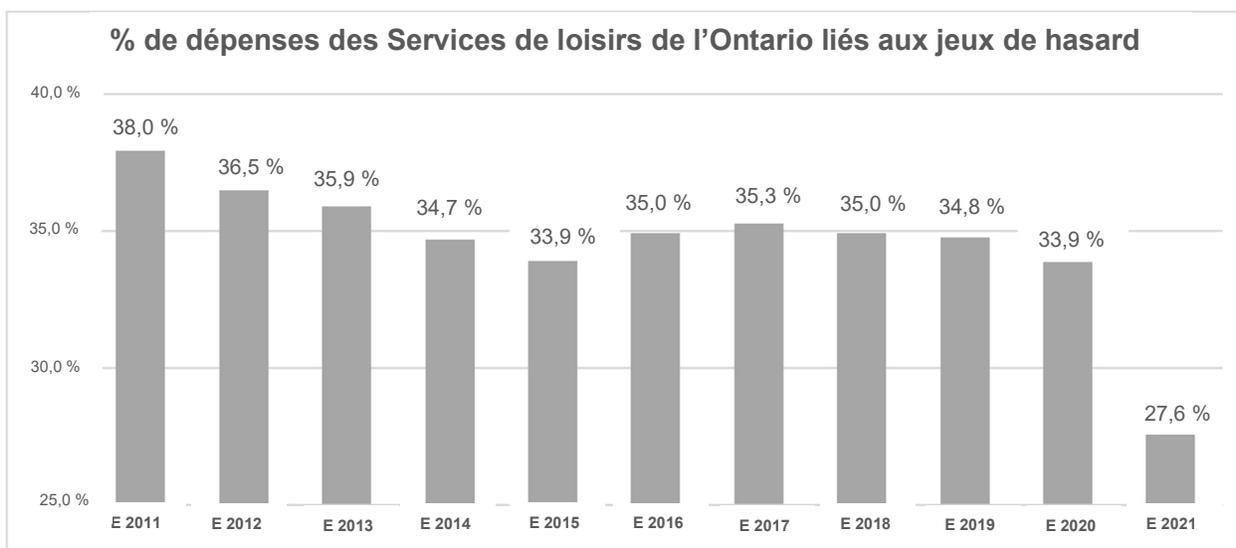
Source : Perspectives économiques et revue financière de l'Ontario 2021.

## DÉPENSES RÉCRÉATIVES

Depuis environ dix ans, OLG et les loteries de bienfaisance correspondent à un pourcentage constant des dépenses récréatives en Ontario, les jeux de hasard ayant représenté en moyenne 35,3 % des dépenses récréatives totales de 2011 à 2020<sup>4</sup>.

À l'exercice 2021-2022, le pourcentage que représentaient les jeux de hasard a baissé à 27,6 % en raison des fermetures liées à la pandémie, des restrictions imposées aux établissements de jeu et de l'accélération de l'évolution des préférences en matière de divertissement durant la pandémie de COVID-19. Nous nous attendons à ce que le pourcentage que représentent les jeux de hasard revienne aux niveaux pré-pandémie en même temps que l'assouplissement des restrictions.

<sup>4</sup> Données de Statistique Canada, 2021 – Dépenses récréatives en Ontario – CANSIM 384-0041.

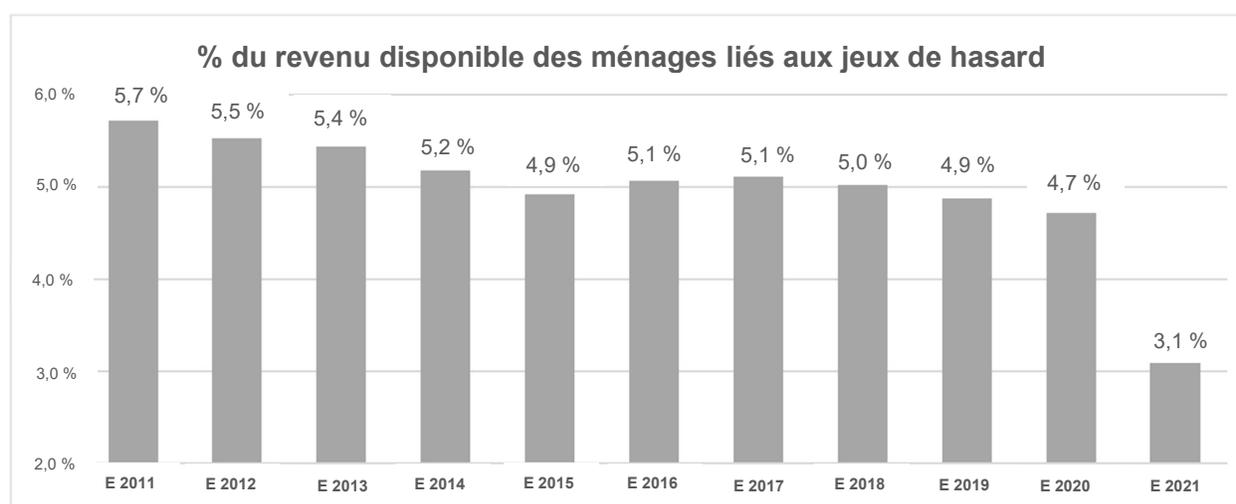


Source : Données de Statistique Canada, 2021.

Les dépenses récréatives comprennent aussi les services de loisirs et de sports, le câble et les autres services de distribution de programmes, le cinéma et les services photographiques et culturels.

## DÉPENSES DES MÉNAGES

De 2011 à 2020, OLG et les loteries de bienfaisance ont représenté avec constance 5 % des dépenses des ménages ontariens faites à partir de leur revenu disponible<sup>5</sup>. Ce taux a fortement chuté pendant la pandémie, car une plus grande partie des dépenses faites à partir du revenu disponible était affectée à d'autres catégories de dépenses, comme les boissons alcoolisées, les loisirs et la culture.

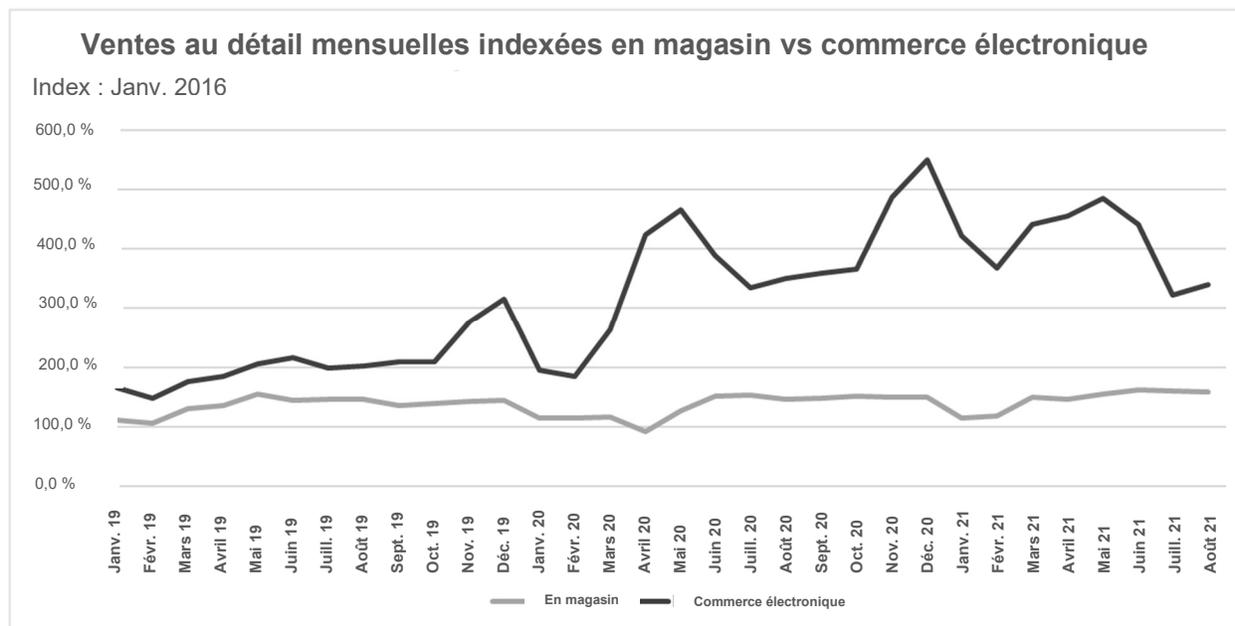


Source : Données de Statistique Canada, 2021.

<sup>5</sup> Données de Statistique Canada, 2021 – Dépenses faites à partir du revenu disponible, Ontario – extrait de CANSIM 384-0041.

Statistique Canada surveille le pourcentage du revenu disponible que les ménages ontariens dépensent en jeux de hasard. Il demeure un des nombreux indicateurs économiques qui servent d'intrants clés de notre processus de planification.

## ENVIRONNEMENTS NUMÉRIQUES (libre-service et commerce électronique)



Source : Enquête mensuelle sur le commerce de détail de Statistique Canada.

OLG suit la progression vers les environnements numériques depuis de nombreuses années. Durant la pandémie, nous avons observé une accélération importante de cette progression en raison de l'évolution des comportements des consommateurs, qui devrait se poursuivre. Le graphique ci-dessus montre une augmentation marquée des ventes en ligne en mars 2020, suivie par une tendance soutenue à la hausse, alors que les ventes au détail sont demeurées stables. Cependant, dans les magasins, nous avons suivi l'accélération de l'adoption des options de caisses en libre-service et constaté que les trois quarts des Canadiens préfèrent maintenant utiliser ces options<sup>6</sup>. Une telle évolution des comportements des clients indique la nécessité d'élaborer des options d'achat de loterie en libre-service.

## MARCHÉ DU JEU NUMÉRIQUE DE L'ONTARIO

Dans son budget de 2019 et de 2020, la Province a annoncé son intention d'établir un marché sûr et réglementé du jeu en ligne qui reflétera les décisions de consommation tout en offrant des protections aux joueurs sur ces sites Web. OLG a appuyé activement cette initiative et continuera de le faire. Le paysage du jeu en ligne en Ontario accueillera de nouveaux concurrents mondiaux dans l'espace du jeu numérique. En dépit de ces nouveaux concurrents,

<sup>6</sup> 2019 Annual Connected Retailer Survey de SOTI (États-Unis). | Selon cette enquête, 73 % des clients préfèrent utiliser une caisse en libre-service plutôt que d'entrer en contact avec les employés en magasin.

OLG demeurera la source ontarienne digne de confiance pour le jeu en ligne; elle est déterminée à toujours offrir aux clients de la province des produits et expériences de premier ordre.

# NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE

## RÉALISER NOTRE MANDAT

OLG a comme seul actionnaire le gouvernement de l'Ontario. Elle en relève par le biais du ministre des Finances, qui oriente la Société par l'entremise de son conseil d'administration et en établit les priorités spécifiques.

Le plan d'affaires de l'exercice 2022-2023 et la stratégie « ON joue » d'OLG appuient directement les attentes du gouvernement à l'égard du mandat de la Société.

- Loterie et jeu numérique
  - Nous continuerons d'élaborer des initiatives qui appuient la compétitivité et font augmenter les produits d'exploitation, y compris notre stratégie « ON joue », l'élargissement de l'offre numérique et l'évaluation des possibilités de nouvelles initiatives en matière de loterie, tout en collaborant avec le Ministère en vue de s'assurer que les politiques et les approbations concordent avec les priorités gouvernementales.
  - Nous continuerons de nous doter de capacités relatives à l'offre numérique et au service à la clientèle, y compris l'exploration et la mise en œuvre de stratégies de modernisation du jeu numérique visant à répondre aux besoins des clients et à dépasser leurs attentes.
  - Nous continuerons d'appuyer les priorités gouvernementales en matière de jeu sur Internet qui sont énoncées dans le budget de l'Ontario 2021, « Plan d'action de l'Ontario : Protéger la santé de la population et notre économie ».
  
- Jeu en établissement
  - Nous collaborerons avec le gouvernement, les responsables de la santé publique, les fournisseurs de services et la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario pour nous assurer que la santé et la sécurité des clients et des employés des établissements de jeu demeurent primordiales, surtout dans le contexte de la COVID-19.
  - Nous procéderons à la modernisation du jeu en établissement, y compris le travail à Windsor Casino.
  - Nous continuerons d'aider le secteur des courses de chevaux à bâtir un avenir plus durable pour les entreprises, les emplois et les communautés en milieu rural qui en dépendent en lui fournissant un soutien financier dans le cadre de l'entente de financement à long terme.

- **Activités**
  - Nous nous efforcerons de rétablir les niveaux commerciaux dans le cadre des restrictions provinciales actuelles en vue d'augmenter le plus possible les flux des rentrées et de réduire le plus possible les risques pour les activités.
  - Nous améliorerons les approches axées sur le client de tous les secteurs d'activité, tout en nous assurant que les fournisseurs de services du secteur privé respectent les normes de jeu responsable et les programmes de responsabilité sociale et que le respect de la vie privée des clients demeure robuste.
  - Nous consulterons les fournisseurs de services et d'autres intervenants, d'autres sociétés d'État provinciales responsables du jeu et la Société de la loterie interprovinciale (SLI) en vue d'élaborer des stratégies pour le secteur du jeu provincial dans le contexte de la COVID-19.
  - Nous optimiserons l'efficacité au sein de la main-d'œuvre d'OLG, reflétant le nouveau rôle de la Société dans un cadre de jeu modernisé en Ontario.
  
- **Intervenants**
  - Nous continuerons de travailler avec le gouvernement afin d'appuyer les relations avec les Premières Nations partenaires, y compris l'Ontario First Nations Limited Partnership, en vue d'améliorer la collaboration et les discussions continues de bonne foi sur d'autres priorités.
  - Nous continuerons de travailler avec la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario afin de passer en revue les responsabilités et les rôles respectifs de chaque organisme dans la surveillance des fournisseurs de services en vue d'accroître l'efficacité et d'éviter les chevauchements inutiles.

## NOTRE STRATÉGIE « ON JOUE »

Pour l'exercice 2022-2023, notre stratégie énonce trois aspirations et cinq priorités stratégiques à l'appui qui nous aideront à réaliser notre plan d'affaires.

Pour consolider notre position en tant que chef de file du divertissement en Ontario, nous nous inspirerons de trois aspirations :

1. **Chef de file du marché du jeu entièrement axé sur le client au Canada et doté d'une plateforme de divertissement numérique admirée.** Marque dominante à voies multiples et centre d'excellence de l'innovation en matière de produits et de technologies.
2. **Meilleur employeur et culture gagnante.** Main-d'œuvre souple, sympathique, responsable et axée sur les résultats ayant un esprit compétitif, capacité à attirer et à maintenir en poste les meilleurs talents.
3. **Partenaire exemplaire reconnu pour sa création de valeur.** Une feuille de route impeccable nous distingue auprès de notre actionnaire, de nos intervenants et de nos partenaires commerciaux.

**POUR EXÉCUTER NOTRE MANDAT ET RÉALISER NOS ASPIRATIONS, NOUS NOUS CONCENTRERONS SUR LES CINQ PRIORITÉS STRATÉGIQUES ÉNONCÉES CI-DESSOUS.**

1. **Établir une culture agréable, inclusive et axée sur les résultats qui est une destination pour les meilleurs talents** en perfectionnant les talents pour les préparer à notre avenir, en attirant et en maintenant en poste les meilleurs talents et en offrant de nouvelles méthodes de travail pour stimuler notre stratégie.

Chaque élément de notre nouvelle orientation stratégique dépend de notre culture et de nos talents. Pour favoriser la concrétisation de notre raison d'être, de nos aspirations et de notre potentiel de croissance, nous avons transformé notre structure organisationnelle et nos façons de travailler. Notre nouvelle structure organisationnelle est résolument axée sur le client et s'articule autour de nos trois principaux secteurs d'activité – la loterie, le jeu en établissement et le jeu numérique. Les secteurs d'activité seront appuyés et habilités par une série de services partagés exemplaires, notamment : Technologie d'entreprise; Finances et Analyse d'entreprise; Personnes et culture; Risque et Audit; Marque, Communications et Durabilité; et Régie, Affaires juridiques et Conformité.

Nous nous employons à promouvoir une culture axée sur les résultats en donnant à nos employés l'orientation et la confiance nécessaires pour réaliser les objectifs opérationnels. L'adoption de notre orientation stratégique, de nos aspirations et de nos valeurs fournit une orientation claire et notre nouvelle structure organisationnelle confie directement à nos équipes la propriété des résultats de bout en bout – de l'idée à la mise en œuvre et à l'amélioration constante.

Nous avons aussi pris des mesures pour intégrer les différents points de vue et talents inhérents à la richesse culturelle de l'Ontario et du Canada. Nous sommes déterminés à être un milieu de travail accueillant et inclusif qui valorise la diversité comme force. Nous avons renouvelé notre stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion qui régit notre approche visant à améliorer le soutien offert aux Noirs, aux Autochtones et aux personnes de couleur travaillant à OLG. La stratégie est intégrée dans notre nouvelle orientation, ce qui consolide l'équité au sein de l'organisation en tant que pilier de notre réussite.

2. **Stimuler la croissance de la part de marché du jeu numérique et accélérer la mise en marché** en acquérant et en intégrant sans relâche des clients du jeu numérique et en déployant une offre de produits numériques qui les interpelle.

Puisque les préférences et les besoins de nos clients du jeu numérique évoluent plus rapidement que jamais, nous nous concentrons sur l'amélioration de nos produits numériques et de notre écosystème Web et applications afin de satisfaire leurs besoins et de dépasser leurs attentes. Pour ce faire, nous élargissons activement notre offre numérique en adoptant de nouvelles approches souples, en plaçant le client au centre de tout ce que nous faisons et en tirant profit de nos atouts uniques (comme le fait que notre marque est connue d'environ 80 % des Ontariens). En outre, nous explorerons de nouvelles possibilités de partenariats en vue d'élargir et d'enrichir notre écosystème numérique.

Cette croissance s'est déjà concrétisée, entre autres, lors du lancement de notre application mobile immersive pour les appareils iOS et Android qui sert de complément à notre site Web réactif, OLG.ca, de notre nouvelle solution novatrice de mises sportives, d'une offre élargie de jeux de loterie et de casino en ligne et de jeux de casino numériques avec croupier en direct. Nos résultats montrent aussi les incidences de ce travail, car notre clientèle du jeu numérique a maintenant largement dépassé le million.

Nous prenons de l'ampleur dans l'univers numérique et nous nous attendons à être concurrentiels dans le marché ontarien libéralisé en offrant une gamme de produits complète et diversifiée. Pour ce faire, nous nous efforçons activement de réaliser des jalons importants de notre feuille de route de produits, par exemple :

- de nouvelles options et de nouveaux mécanismes de paiement bonifiés afin d'améliorer l'expérience client, comme le paiement direct;
- des initiatives visant à nous permettre de mieux servir nos clients du jeu numérique, comme le programme VIP;
- de nouveaux produits novateurs de loterie en ligne, de casino en ligne et de sports afin de continuer d'offrir de nouvelles expériences uniques et palpitantes;
- la communication de ces changements à nos clients nouveaux et existants par le biais de campagnes médiatiques et promotionnelles.

- 3. Reprendre les activités de jeu en établissement et trouver de nouvelles occasions de croissance** en respectant les dates d'ouverture des casinos nouveaux ou agrandis et en défendant les intérêts de nos intervenants dans les secteurs du jeu de bienfaisance et des courses de chevaux.

Pour le marché du jeu en établissement, nous avons pour ambition d'améliorer le dynamisme et l'enthousiasme à long terme de l'expérience de casino en Ontario et de les faire durer, et nous entendons travailler pour y parvenir en partenariat avec nos fournisseurs de services de jeu en établissement.

L'offre en matière de jeu en établissement est un de nos points de contact les plus importants et uniques avec les clients et elle le demeurera. Nous continuerons d'appuyer nos partenaires afin de stimuler la croissance et les investissements à long terme, ce qui tracera la voie de futures possibilités comme de nouvelles innovations en matière de jeu, des services physiques de mises sportives et des partenariats numériques. Dans les prochaines années, nous assisterons à l'ouverture d'autres casinos et à l'entrée sur le marché de marques reconnues mondialement.

En outre, nous continuerons de collaborer avec le secteur des courses de chevaux et nos partenaires de jeu de bienfaisance afin d'enrichir le divertissement fondé sur les collectivités à l'appui de bonnes causes partout dans la province.

Bien entendu, un effort clé que nous et nos partenaires de jeu en établissement avons déployé à l'exercice 2021-2022 a été d'assurer la réussite de la réouverture des établissements de jeu – y compris les établissements de courses de chevaux et de jeu de bienfaisance.

- 4. Éliminer les obstacles à l'élargissement de la distribution de jeux de loterie et de la gamme de produits de loterie et en tirer activement profit en tant qu'avantage concurrentiel** en améliorant notre présence et nos produits dans le secteur de la loterie.

Notre offre en matière de loterie étant essentielle à nos activités. Nous tenterons de continuer à accroître et à améliorer nos produits de loterie et notre présence chez les détaillants en explorant d'autres possibilités de promotion sur tous les circuits commerciaux grâce à nos activités numériques.

En outre, nous nous affairons activement à des activités habilitantes avec la Province pour ouvrir la voie à l'intégration de nouvelles capacités complémentaires au sein d'OLG, par exemple :

- explorer les technologies libre-service en matière de loterie chez les détaillants existants et nouveaux pour assurer l'offre de jeux de loterie en dépit de l'évolution des habitudes d'achat des clients;

- lancer de nouveaux jeux Keno à tirages rapides chez les détaillants existants et nouveaux; les sociétés ayant lancé des jeux semblables ont connu un franc succès;
- optimiser notre offre de billets INSTANT grâce à de nouveaux produits inventifs et à une stratégie de marketing créative;
- de concert avec la SLI, développer la technologie permettant d'offrir nos produits de loterie sur des sites de commerce électronique de tiers;
- en collaboration avec la SLI, continuellement actualiser notre portefeuille de jeux de loterie nationaux.

Notre offre prévue de mises sportives chez les détaillants est un exemple de notre engagement à innover et à accroître la portée et l'effervescence de notre secteur principal de la loterie. La légalisation des mises simples sur un événement et les progrès réalisés à cet égard, les cotes concurrentielles dynamiques, l'ajout de sports, d'événements et de types de mise, et les paiements en espèces le jour même sont de nouveaux aspects novateurs de notre nouvelle offre sportive aux points de vente qui sera lancée au début de 2022. Notre application numérique de mises donnera aussi à nos joueurs de loterie sportive chez les détaillants accès à davantage de sports et de types de mise, tout en leur offrant la possibilité de remplir leurs billets et de les balayer chez un détaillant sans avoir à remplir de fiche papier.

5. **Être entièrement axés sur la compréhension de nos clients pour tous les produits et les canaux – et sur la façon dont ils s'intègrent** afin d'améliorer notre capacité à conserver nos clients, d'accroître le jeu croisé de nos clients actuels et d'offrir l'expérience client la meilleure de sa catégorie qui contribue à la croissance des produits d'exploitation.

Nous réinventons nos activités afin de placer le client au centre de tout ce que nous faisons. Ce faisant, nous arriverons à mieux comprendre nos clients pour tous les produits et les canaux. Nous ferons évoluer nos méthodes de travail afin de nous adapter à l'évolution de la demande des clients du jeu et à la dynamique du marché. Nous découvrirons, apprendrons et redéfinirons la manière dont les clients interagissent avec tous les aspects de nos activités. Cette compréhension nous aidera à créer une expérience client toujours excellente et à offrir des possibilités harmonieuses de jeu croisé à OLG et chez nos partenaires.

La marque OLG demeure un de nos meilleurs atouts, surtout en présence d'une concurrence numérique accrue. Nous entendons tenir la promesse de la marque, tout en développant la marque et la stratégie clé-en-main pour susciter une plus grande fidélité envers la marque chez les joueurs existants et pour attirer de nouveaux clients. Pour y parvenir, nos activités de sensibilisation seront de plus en plus axées sur « le numérique d'abord » et viseront à mobiliser des joueurs potentiels dans des endroits inattendus.

De plus, nous réformerons notre service à la clientèle afin de mieux aider nos clients. Nous offrirons, notamment, des points de connexion plus diversifiés, y compris l'intégration d'outils automatisés et de pratiques exemplaires dans le but d'améliorer

l'expérience globale et de stimuler la productivité. L'orientation client et la santé des joueurs nous guideront, par le biais de données et d'analyses pertinentes et percutantes sur les clients. Nous continuerons aussi à investir dans la santé de nos clients en améliorant sans cesse notre programme *Jouez sensé* de calibre mondial, à titre d'avantage stratégique, afin de nous assurer que le parcours des clients d'OLG est appuyé par de meilleurs choix et options d'outils personnalisables en matière de jeu responsable. Pour ce faire, nous déploierons toute la puissance des technologies de pointe et des plateformes informationnelles afin de favoriser la santé des joueurs.

Ces priorités orienteront nos résultats pendant l'exercice et nous permettront de continuer à accroître notre contribution à la Province, consolidant ainsi notre engagement à développer et à agrandir davantage le marché du jeu en Ontario au profit de nos clients et des autres intervenants.

# GESTION DES RISQUES

## GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE

OLG applique un programme officiel de Gestion des risques d'entreprise (GRE) qui permet une saine prise de risques dans l'exécution de son mandat et de sa stratégie. Notre cadre et notre processus de gestion des risques appuient l'élaboration et l'exécution de la stratégie. Les risques liés à la stratégie choisie et ceux qui pourraient influencer sur son exécution sont identifiés, évalués et surveillés. Pour assurer la réussite de notre stratégie, nous accordons la priorité aux risques clés qui nécessitent l'attention de la direction et nous les atténuons.

## CONCURRENCE

Nous savons que le paysage des marchés du jeu réglementés évolue. La nouvelle loi qui autorise les mises sportives simples sur un événement et qui ouvre le marché du jeu en ligne augmentera la concurrence mondiale. De nouveaux venus continueront d'élargir le choix du client. Notre stratégie « ON joue » est essentielle pour consolider notre position concurrentielle dans ce paysage en déployant de nouveaux produits numériques et en acquérant et intégrant de nouveaux clients du jeu numérique. Nous continuerons d'accroître la portée de notre offre de produits de loterie dans de nouveaux canaux de distribution et de renouveler le portefeuille de produits en lançant de nouveaux jeux novateurs chez les détaillants et en optimisant l'offre de produits INSTANT.

## PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ

OLG dépend de plus en plus de tiers pour exécuter ou appuyer des initiatives de croissance essentielles dans le cadre de sa stratégie « ON joue ». Les partenariats avec des tiers comportent le risque inhérent qu'ils ne satisfassent pas les attentes. Voilà pourquoi OLG continue de parfaire ses programmes de gestion de tiers afin de parer à ce risque et de veiller à la satisfaction des attentes quant aux résultats.

La pandémie a eu des incidences importantes sur les fournisseurs de services de jeu dans les casinos et les centres de jeu de bienfaisance, dont les fermetures prolongées, les rajustements opérationnels en raison de nouvelles mesures de santé publique et les retards dans le développement de nouvelles propriétés et installations.

Notre stratégie « ON joue » accorde la priorité à la collaboration avec des partenaires du secteur privé en mettant l'accent sur ce qui suit :

- la relance post-pandémie des établissements de jeu et la progression des plans de développement des casinos à long terme, ce qui crée des emplois dans la province et accroît les avantages pour les collectivités d'accueil;
- l'évolution des offres faites aux clients par les exploitants des établissements de jeu de bienfaisance;

- l'offre d'expériences client exceptionnelles et de nouveaux produits par le biais de nos fournisseurs de technologies qui appuient les secteurs du jeu numérique et de la loterie d'OLG.

## PERSONNES ET CULTURE

Pour acquérir et conserver en poste les talents qui favorisent la réalisation de ses priorités, OLG concentre sa stratégie « ON joue » sur la création d'un environnement dans lequel les employés s'investissent dans la santé de l'organisation, notamment en faisant ce qui suit :

- en adoptant des options de travail plus flexibles, dont le travail à distance;
- en continuant de créer un environnement plus inclusif et diversifié;
- en mettant en œuvre des méthodes de travail souples afin d'accroître la flexibilité et d'accélérer la mise en marché;
- en faisant évoluer et en promouvant la marque employeur d'OLG.

## CONFORMITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

OLG mène ses activités dans un environnement très réglementé. L'évolution de l'environnement de jeu fera aussi évoluer les lois, les règlements et les politiques gouvernementales. Les habitudes de jeu des clients peuvent aussi changer à mesure que nous accroissons notre portée et que nous leur offrons de nouveaux produits par le biais de la mise en œuvre de notre stratégie.

Au fil de cette évolution, il importe de conserver la confiance de nos clients, de nos partenaires et de notre actionnaire. OLG a des programmes en place qui :

- assurent la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques, notamment en ce qui a trait au blanchiment d'argent et à la protection des renseignements personnels;
- dédient des ressources à la recherche et à la surveillance des habitudes de jeu et offrent des outils permettant d'avoir de saines habitudes de jeu.

Nous continuons d'examiner et de parfaire ces programmes afin de nous assurer qu'ils correspondent à notre modèle opérationnel et à notre appétit pour le risque. En ce qui a trait à la conformité relative au blanchiment d'argent, par exemple, nous sommes en train d'élaborer des mesures améliorées qui seront mises en œuvre pour déceler, faire cesser et prévenir le blanchiment d'argent.

## TECHNOLOGIE

Tout ce que nous faisons dépend de la technologie. À mesure que nous accroissons notre offre et que nous numérisons nos activités, notre empreinte technologique continue d'augmenter, et nous devons nous assurer que l'accès aux systèmes et/ou à l'information n'est pas compromis. Nous devons aussi veiller à ce que nos anciens systèmes puissent continuer d'appuyer et de

permettre la croissance des secteurs d'activité essentiels. La gestion de ces domaines de risque fait partie des activités courantes d'OLG.

Pour se protéger contre les cyberattaques, OLG tient à jour un programme de cybersécurité bien établi. De plus, pour s'assurer que ses partenaires du secteur privé conservent un niveau de sécurité adéquat, la Société définit ses attentes à l'égard de ses partenaires dans des contrats et surveille la conformité.

Des évaluations des anciennes technologies sont effectuées afin d'établir les priorités quant aux améliorations et de protéger les ressources. Les investissements dans les anciens systèmes sont équilibrés avec les investissements dans les nouvelles technologies afin de nous assurer que notre infrastructure peut appuyer les initiatives de croissance faisant partie de notre stratégie « ON joue ».

# COMMUNICATIONS

OLG communique régulièrement avec son actionnaire, le gouvernement de l'Ontario, et ses intervenants, y compris les clients, le public, les médias d'information, les employés et diverses entités du secteur privé. Nos communications sont claires, ouvertes et transparentes et démontrent la responsabilité de la Société de rendre des comptes aux Ontariens. Nous nous assurons aussi que ces communications concordent avec celles du gouvernement de l'Ontario sur les lois, les règlements, les politiques publiques et les nouveaux enjeux et, pour ce faire, nous collaborons avec les communautés autochtones et divers intervenants externes, notamment les administrations municipales, le secteur des courses de chevaux, le secteur du jeu de bienfaisance, les détaillants de loterie et les exploitants de casino.

Des stratégies de communication, de marketing et de sensibilisation des intervenants externes et internes sont utilisées pour soutenir les nouvelles activités et la création de produits ainsi que les déclarations financières obligatoires et volontaires. En outre, nous faisons la promotion du jeu responsable dans l'ensemble de notre offre de produits grâce à notre programme *Jouez sensé* primé et reconnu mondialement et fournissons aux clients des renseignements sur la façon dont ils peuvent obtenir de l'aide s'ils éprouvent des problèmes relatifs au jeu et sur les endroits où trouver cette aide, à savoir dans les centres *Jouez sensé* des établissements de jeu et en ligne sur *JouezSense.ca*.

## SERVICE À LA CLIENTÈLE ET GESTION DES PLAINTES

Le Centre de soutien OLG répond à des appels téléphoniques, des courriels, des messages instantanés et d'autres formes de correspondance provenant des clients et du réseau de détaillants. Il s'occupe notamment de ce qui suit :

**OLG.ca** – gestion des interactions avec les clients par clavardage, courriel et téléphone.

**Ventes internes** – gestion des interactions entrantes et sortantes avec les détaillants pour les commandes, l'approvisionnement et les retours de billets INSTANT.

**Protection des joueurs** – gestion des plaintes entrantes et sortantes de clients concernant des détaillants pour des cas potentiels de vol, de fraude ou de malhonnêteté.

**Conformité des points de vente** – gestion des interactions liées à la validation des billets dans le cadre du programme de Faux clients dans les points de vente et du programme ID 25 visant à demander une pièce d'identité aux personnes qui semblent âgées de moins de 25 ans, et surveillance de la conformité au *Manuel des politiques visant les détaillants* d'OLG.

**Médias sociaux** – gestion des interactions sur les médias sociaux (Facebook et Twitter pour la loterie, le jeu en établissement, *Jouez sensé* et OLG.ca).

Outre les correspondances courantes, le Centre de soutien 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 :

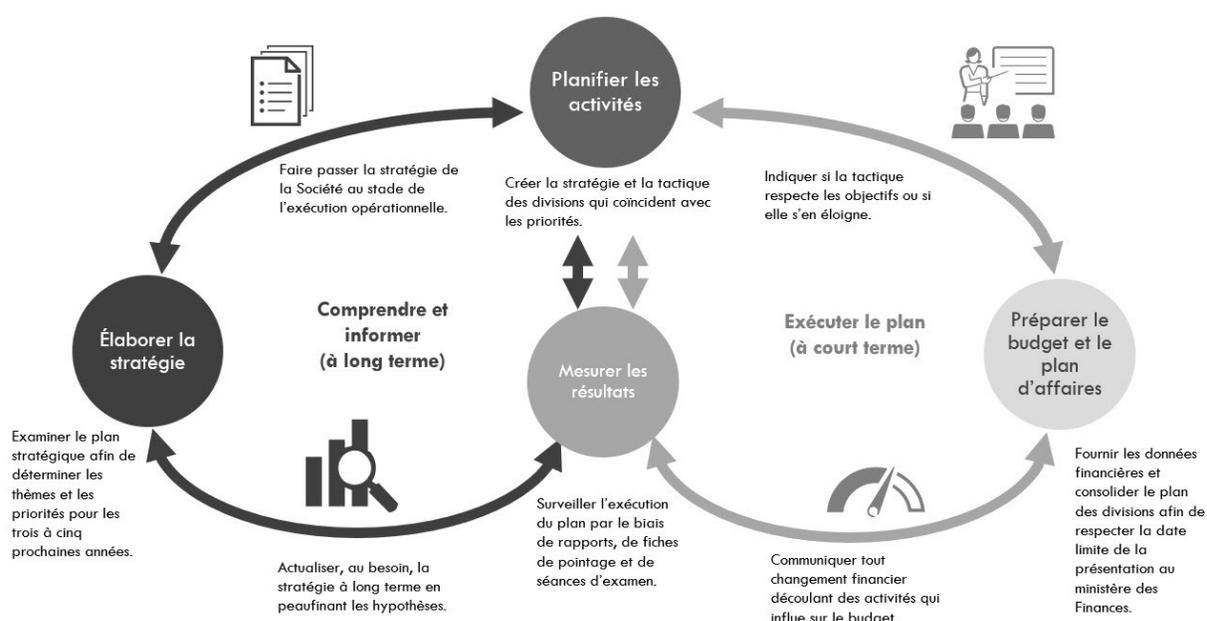
- assurent que les plaintes du public sont traitées du début à la fin par des personnes ayant les bonnes compétences et le niveau décisionnel approprié;
- permettent de gérer les plaintes concernant les activités douteuses aux points de vente différemment des plaintes relatives aux produits et services de loterie;
- 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 ouvertes et coopératives avec 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;
- assurent que des mécanismes d'assurance de la qualité sont en place pour vérifier que chaque plainte est traitée adéquatement et pour améliorer constamment les processus servant à traiter les plaintes.

# PLAN FINANCIER

## EXERCICES 2022-2023 À 2025-2026

### DÉMARCHE DE PLANIFICATION

OLG emploie un cycle de gestion qui relie l'élaboration d'une stratégie, la planification et la budgétisation à l'exécution, à la surveillance, à la mesure et au contrôle. L'établissement du budget de l'exercice 2022-2023 ne constitue qu'un des aspects importants du cadre de planification de la Société, qui est intégralement lié aux priorités stratégiques et aux initiatives prévues, et les appuie.



Les principaux objectifs de notre processus de planification et de budgétisation pour l'exercice 2022-2023 sont les suivants :

- soutenir l'élaboration et la communication de notre stratégie à long terme;
- 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

Nous employons une approche hybride pour la planification et la budgétisation qui s'appuie sur :

- un soutien fondé sur des hypothèses et des scénarios pour l'établissement des produits d'exploitation clés;
- l'analyse des tendances antérieures, s'il y a lieu;

- des ajustements au titre des incidences connues et prévues de la reprise post-pandémie;
- des données macroéconomiques pertinentes pour déterminer l'environnement d'exploitation attendu;
- des principes d'établissement de budget base zéro si possible.

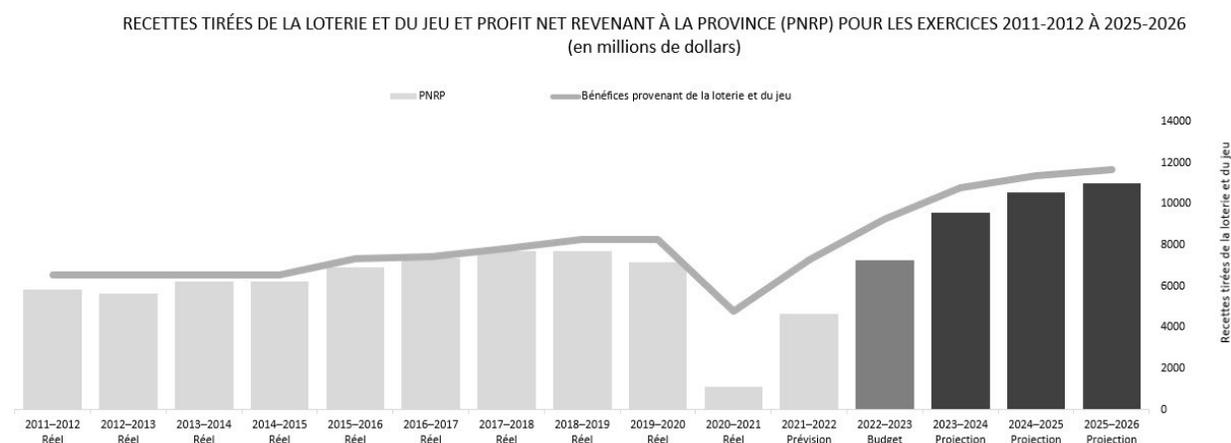
Le budget et les projections financières ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

## UTILISATION D'ESTIMATIONS

L'élaboration du Plan d'affaires de l'exercice 2022-2023 nécessite qu'OLG fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants prévus des produits et des charges pour l'exercice faisant l'objet du plan. Les estimations comprennent, entre autres, les hypothèses concernant de possibles initiatives stratégiques, les prévisions de produits futurs et des profits et d'autres hypothèses sur des événements ou des conditions à venir, notamment la pandémie de COVID-19, la reprise post-pandémie et le moment de l'agrandissement de casinos et de la transition vers des fournisseurs de services. Les déclarations prospectives comportent des incertitudes qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent de façon importante des résultats prévus. Ces incertitudes comprennent, entre autres, la conjoncture économique, la demande des clients, l'évolution des politiques gouvernementales, l'issue des litiges, l'environnement concurrentiel et le moment et l'ampleur des investissements potentiels dans les immobilisations.

Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

## PLAN FINANCIER



L'exercice 2022-2023 est considéré comme une année d'investissement décisive qui ramènera notre organisation au niveau de rentabilité pré-pandémie et qui activera le plan stratégique intégré visant à améliorer les résultats financiers en appliquant un plan d'affaires quadriennal qui stimule

la croissance en vue de générer annuellement plus de 3,5 milliards de dollars en PNRP d'ici à l'exercice 2025-2026 grâce à l'amélioration de la productivité organisationnelle.

Le plan financier appuie directement les priorités stratégiques d'OLG. Le plan d'affaires de cette année met l'accent sur les thèmes clés suivants :

- la durabilité et la croissance du secteur de la loterie dans les points de vente;
- la reprise permanente du jeu en établissement;
- la progression et la croissance de la plateforme numérique d'OLG.

OLG se remettra des incidences de la pandémie de COVID-19 à l'exercice 2022-2023, la croissance à venir étant appuyée par l'agrandissement de casinos, l'essor du secteur du jeu numérique et les initiatives de développement du secteur de la loterie. De l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2019-2020, avant la pandémie de COVID-19, nous avons enregistré un taux de croissance annuel composé (TCAC) du PNRP de 2,6 % et, selon le présent plan, ce taux, stimulé par un nouvel horizon de croissance durable et responsable et la recherche de gains d'efficacité et d'économies, devrait atteindre 14,8 % de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2025-2026.

## SURVOL DU PLAN

Voici le résumé des recettes et des produits d'exploitation totaux d'OLG pour le cycle de planification actuel, de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2025-2026. L'exercice d'OLG s'étend du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars. Le budget et les projections financières ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

(en millions de dollars)

	Prévisions	Budget	Projections	Projections	Projections
Pour l'exercice	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
Loterie	4,478	4,517	4,710	4,910	4,956
Jeu en établissement et développement des affaires	2,294	4,120	5,391	5,658	5,807
Jeu numérique et stratégie d'entreprise	508	613	703	800	912
<b>Recettes tirées de la loterie et du jeu</b>	<b>7,280</b>	<b>9,250</b>	<b>10,803</b>	<b>11,367</b>	<b>11,674</b>
Moins : lots de loterie	(2,655)	(2,760)	(2,889)	(3,043)	(3,105)
Moins : paiements aux fournisseurs de services	(1,194)	(2,068)	(2,565)	(2,824)	(2,892)
<b>Produits tirés du jeu</b>	<b>3,430</b>	<b>4,422</b>	<b>5,350</b>	<b>5,500</b>	<b>5,678</b>
Produits ne provenant pas du jeu	12	20	30	2	-
Produits locatifs	85	100	100	136	140
<b>Total des produits</b>	<b>3,527</b>	<b>4,542</b>	<b>5,479</b>	<b>5,639</b>	<b>5,818</b>

À l'exercice 2022-2023, les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient atteindre 9,3 milliards de dollars, une remontée continue vers les niveaux envisagés dans le plan d'affaires précédent, et devraient augmenter au cours des quatre prochaines années, à mesure que le secteur du jeu en établissement se remet des incidences de la pandémie. Les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient progresser à un TCAC de 8,1 % et s'élever à 11,7 milliards de dollars d'ici l'exercice 2025-2026.

Les activités suivantes devraient contribuer à l'atteinte du montant des recettes prévu provenant de la loterie et du jeu d'ici l'exercice 2025-2026 :

- le lancement de nouveaux jeux INSTANT et de nouveaux jeux à tirages nationaux;
- l'élargissement du réseau de détaillants par le biais d'options en libre-service et de nouveaux canaux;
- l'optimisation des mises simples sur un événement suite à leur légalisation;
- des investissements supplémentaires dans les immobilisations par les fournisseurs de services de jeu dans les casinos pour l'ouverture de nouveaux établissements et/ou la relocation ou l'agrandissement d'établissements existants, en particulier dans le regroupement des zones de jeu du Grand Toronto;
- la continuation de la croissance rapide des activités numériques grâce au développement et au déploiement de nouveaux produits.

Les produits que nous tirons du jeu dans les casinos et du jeu de bienfaisance sont inscrits comme total des recettes, après déduction de certains montants définis versés aux fournisseurs

de services, notamment les frais fixes, les frais variables calculés en fonction d'un pourcentage du total des produits tirés du jeu, selon ce qui est défini dans les ententes d'exploitation et de services des casinos, et les montants autorisés pour les améliorations aux immobilisations.

Les paiements à tous les fournisseurs de services d'OLG devraient passer de 1,2 milliard de dollars à l'exercice 2021-2022 à 2,1 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023, en hausse de 874 millions de dollars (73,2 %). Cette augmentation s'explique principalement par le redressement attendu des recettes tirées des établissements de jeu.

## PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP)

(en millions de dollars)

Pour l'exercice	Prévisions	Budget	Projections	Projections	Projections
	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24	2024-25
<b>Profit net revenant à la Province</b>	<b>1,507</b>	<b>2,332</b>	<b>3,075</b>	<b>3,392</b>	<b>3,531</b>

Le PNRP devrait atteindre 2,3 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023, en hausse de 825 millions de dollars (54,8 %) par rapport aux prévisions de l'exercice 2021-2022. Au cours de la période visée par le plan, le PNRP devrait progresser pour atteindre plus de 3,5 milliards de dollars, ce qui correspond à un TCAC de 14,8 %, grâce à un redressement important des produits d'exploitation, au développement du jeu dans les casinos et à la croissance des secteurs de la loterie et du jeu numérique.

Nos charges d'exploitation devraient demeurer stables à 1,3 milliard de dollars à l'exercice 2022-2023 par rapport aux prévisions de l'exercice 2021-2022. La reprise continue du secteur du jeu en établissement de l'exercice 2022-2023 à l'exercice 2025-2026 et la transition qui s'opère à Caesars Windsor font fluctuer les charges d'exploitation d'OLG. Même si nous prévoyons que ces charges continueront de reculer pendant toute la durée de l'horizon de planification, cette baisse sera partiellement contrecarrée par une hausse des investissements en marketing visant à stimuler les stratégies de croissance des recettes dans les secteurs de la loterie et du jeu numérique et à nous adapter au nouvel environnement concurrentiel. Les charges de marketing représentent 1,91 % des recettes totales conformément aux niveaux de l'exercice 2019-2020, un pourcentage significativement inférieur à ceux qui ont été enregistrés dans les années précédentes. Les charges d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes, devraient passer de 15 % à l'exercice 2022-2023 à 11 % à l'exercice 2025-2026, essentiellement en raison de la transition de Caesars Windsor vers un fournisseur de services et de l'accent continu mis sur la gestion des dépenses.

Le financement d'OLG pour assurer la durabilité du secteur des courses de chevaux devrait se chiffrer à 116 millions de dollars à l'exercice 2022-2023 et descendre à 69 millions de dollars d'ici l'exercice 2025-2026 conformément à l'entente de financement à long terme. Le versement aux Premières Nations de l'Ontario de 1,7 % des produits bruts d'OLG, selon ce qui est défini dans l'entente financière concernant le partage des produits tirés du jeu, devrait suivre la croissance des recettes tirées de la loterie et du jeu.

# ANNEXE

## CADRE LÉGISLATIF

La mission de la Société, qui est établie par le gouvernement et définie dans la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario*, est la suivante :

- de créer, d'entreprendre, d'organiser, de mettre sur pied et d'exploiter des loteries pour le compte de Sa Majesté du chef de l'Ontario;
- de prévoir l'exploitation de sites de jeu;
- de veiller à ce que les loteries et les sites de jeu soient mis sur pied, administrés et exploités conformément au *Code criminel* (Canada), à la Loi et à la *Loi de 1992 sur la réglementation des jeux* ainsi qu'à leurs règlements d'application;
- de prévoir l'exploitation de toute entreprise qui, de l'avis de la Société, est raisonnablement rattachée à l'exploitation d'un site de jeu ou d'une loterie, y compris une entreprise offrant des produits et des services aux personnes qui jouent à la loterie dans un site de jeu;
- avec l'autorisation du lieutenant-gouverneur en conseil, de conclure des accords en vue de créer, d'entreprendre, d'organiser, de mettre sur pied et d'administrer des loteries pour le compte du gouvernement d'une ou de plusieurs provinces canadiennes, ou de concert avec eux;
- d'entreprendre des activités de soutien aux courses de chevaux en direct tenues en Ontario;
- d'accomplir les autres actes que le lieutenant-gouverneur en conseil peut lui ordonner d'accomplir par décret.

## MANDAT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration supervise la gestion générale des affaires de la Société en conformité avec ses objectifs, énoncés dans la Loi, ses règlements, le plan d'affaires approuvé et le protocole d'entente intervenu entre la Société et le ministre des Finances. Le conseil a pour mandat de fournir des orientations à la direction en vue d'optimiser le rendement global de la Société et d'accroître la rentabilité pour son actionnaire en assumant ses diverses responsabilités :

- établir les buts, les objectifs et les stratégies de la Société conformément au mandat de cette dernière et aux politiques gouvernementales applicables;
- approuver le plan d'affaires annuel ainsi que les budgets d'exploitation et d'immobilisations;
- définir et évaluer les risques d'entreprise;
- examiner la pertinence et l'efficacité des contrôles internes en matière de gestion des risques;
- évaluer le rendement du président et chef de la direction;
- surveiller l'application d'un code de conduite pour s'assurer que les relations avec les clients, les fournisseurs et le personnel sont conformes aux normes les plus rigoureuses, en tenant

compte des valeurs éthiques et des intérêts de la collectivité dans le cadre de toutes les activités commerciales;

- suivre le rendement global de la Société;
- se tenir au courant et donner son avis, au besoin, sur les communications avec le gouvernement de l'Ontario et d'autres intervenants;
- assurer le respect des politiques clés, des lois et des règlements.

Le conseil d'administration exerce ses activités par l'entremise de quatre comités de travail.

### **COMITÉ D'AUDIT ET DE GESTION DES RISQUES**

Le Comité d'audit et de gestion des risques a pour principale fonction d'aider le conseil à s'acquitter de ses responsabilités en matière de contrôle en examinant et en surveillant les états financiers de la Société, ses contrôles internes de l'information financière, son programme d'immobilisations, son programme de gestion des risques d'entreprise et ses systèmes de conformité. De plus, le comité aide le conseil d'administration en examinant et en surveillant les questions financières de la Société. Il examine le cadre, les politiques et les procédures budgétaires, surveille l'élaboration du budget annuel et des projections et y contribue et examine les résultats financiers.

### **COMITÉ DE RÉGIE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE**

Le Comité de régie et de responsabilité sociale aide le conseil à élaborer et à surveiller les politiques et pratiques de régie. Il contribue au repérage des politiques à examiner et soumet des recommandations à l'examen du conseil afin de s'assurer que la Société applique les normes les plus rigoureuses en matière de régie d'entreprise. De plus, le comité aide le conseil d'administration et la Société à s'assurer qu'elle exerce ses activités de manière socialement responsable. Le comité examine et surveille des éléments comme le jeu responsable, l'intégrité des jeux et le service de restauration Smart Serve.

### **COMITÉ DES PERSONNES, DE LA CULTURE ET DE LA RÉMUNÉRATION**

Le Comité des personnes, de la culture et de la rémunération aide le conseil à s'assurer que la haute direction dispose des atouts organisationnels permettant la réalisation des buts à court et à long terme de la Société. De plus, le comité soumet à l'approbation du conseil d'administration des recommandations au sujet de la rémunération et des régimes d'avantages des membres de la haute direction.

### **COMITÉ DE TRANSFORMATION ET DES TECHNOLOGIES**

Le Comité de transformation et des technologies aide le conseil à surveiller les questions d'élaboration et d'examen des plans stratégiques de la Société et d'élaboration, d'examen et de mise en œuvre des technologies de l'information qui y sont associées et des importants plans et programmes de transformation opérationnelle visant l'atteinte de la mission, de la vision, de l'orientation stratégique, des objectifs et des buts de la Société.

## 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 relève 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 du conseil et les membres du conseil ne sont ni des employés à temps plein, ni des 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

