



PLAN D’AFFAIRES DE L’EXERCICE 2021-2022

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 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.

Les informations contenues dans le présent document sont actuelles en date du 30 novembre 2020.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	5
Survol d'OLG	7
Survol du marché du jeu de l'Ontario	9
Environnement de planification	14
Orientation stratégique	22
Gestion des risques	25
Plan de communication	30
Plan financier – exercices 2021-2022 à 2024-2025	32
Annexe.....	40

Cette page est laissée vide intentionnellement

SOMMAIRE

À l'exercice 2019-2020, OLG a dégagé 2,3 milliards de dollars de profit net revenant à la Province (« PNRP »), ce qui en fait une des plus importantes sources de produits non fiscaux pour l'Ontario. En mars 2020, le début de la pandémie de COVID-19 a entraîné la fermeture imprévue des casinos et d'autres restrictions d'exploitation qui ont nui au rendement financier d'OLG pendant de nombreux mois.

Les projections financières du présent plan annuel représentent la résilience d'OLG en ce qui a trait à rajuster sa stratégie en réaction à la COVID-19, à élaborer un plan de relance efficace et à continuer de chercher de nouvelles occasions de croissance. OLG s'attend à augmenter le PNRP à près de 3,3 milliards de dollars par année d'ici l'exercice 2024-2025, ce qui correspond à un taux de croissance annuel composé d'environ 7,1 % de l'exercice 2019-2020 à l'exercice 2024-2025.

Le jeu en établissement devrait prendre environ 18 mois (à compter du début de l'exercice 2021-2022) pour se remettre des incidences de la COVID-19. Grâce à son programme de modernisation, OLG demeure d'accord avec ses fournisseurs de services pour reprendre l'aménagement de casinos, qui est un catalyseur d'emplois, d'investissements et de croissance financière à long terme dans les collectivités de la province.

Le secteur de la loterie continuera de constituer une source de produits d'exploitation stable et croissante pour la province. OLG se concentre sur l'élaboration de nouveaux produits palpitants qui répondent aux besoins des clients actuels et futurs, comme le montre le lancement à l'exercice 2020-2021 du nouveau jeu captivant LIGHTNING LOTTO.

Conformément à l'évolution du comportement des clients et à la croissance du commerce électronique, OLG continuera de mettre l'accent sur le jeu numérique. La transition vers une nouvelle plateforme de jeu numérique lui permettra d'ajouter de nouveaux jeux et de nouvelles fonctionnalités, ce qui améliorera l'expérience client, d'où une croissance financière. Le PNRP du secteur du jeu numérique devrait presque tripler, passant d'environ 107 millions de dollars à l'exercice 2020-2021 à environ 313 millions de dollars à l'exercice 2024-2025. En outre, la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme numérique de mises sportives permettra à l'organisation d'acquérir de nouveaux clients et de créer de nouvelles possibilités de croissance financière.

L'accent continu que met OLG sur la gestion efficace des charges des Services généraux est essentiel au présent plan d'affaires annuel. Le montant de ces charges, exprimé en pourcentage des produits, devrait passer de 6 % à l'exercice 2021-2022 à 5 % à l'exercice 2024-2025. Cela reflète l'engagement d'OLG à optimiser sa structure de charges, tout en augmentant ses produits d'exploitation.

Avec l'évolution et la croissance de nos activités, la responsabilité sociale et le jeu responsable sont cruciaux pour notre réussite future. OLG continuera d'investir dans son programme *Jouez sensé*, à l'avant-garde du secteur, qui aide les clients à faire des choix éclairés et à vivre une expérience de jeu positive.

Enfin, OLG profitera de l'exercice 2021-2022 pour concevoir un nouveau plan stratégique intégré. Elle enrichira ses initiatives stratégiques actuelles de nouvelles occasions de croissance afin de stimuler la croissance financière continue pour la province. De plus, OLG élaborera des plans de mise en œuvre et perfectionnera sa structure organisationnelle pour être en mesure de concrétiser sa stratégie.

OLG est fière de présenter un plan d'affaires prévoyant une reprise efficace post-pandémie de COVID-19 et une croissance financière continue. Grâce à nos employés dévoués et mobilisés, nous continuerons d'optimiser les actifs provinciaux, de contribuer à renforcer les collectivités et de faire croître la valeur au profit de la population ontarienne.

SURVOL D'OLG

La Société des loteries et de jeux de l'Ontario (« OLG », ou la « Société ») est un organisme de la Couronne du gouvernement de l'Ontario qui exploite et gère le jeu en établissement, le jeu numérique (OLG.ca), le jeu de bienfaisance et la vente de jeux de loterie nationaux, régionaux et INSTANT en Ontario. OLG contribue aussi à bâtir un secteur des courses de chevaux plus durable dans la province.

OLG a pour vision de développer du divertissement par le jeu de classe mondiale pour l'Ontario. Elle concrétise sa vision dans le cadre de son mandat de générer des produits d'exploitation pour la province d'une manière 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 tirés des activités d'OLG sont versés au Trésor du gouvernement de l'Ontario, qui les distribue à sa discrétion.

BÉNÉFICES D'OLG POUR LA PROVINCE DE L'ONTARIO¹

Depuis 1975, OLG a généré environ 55 milliards de dollars pour la Province de l'Ontario. Les versements annuels d'OLG à la Province ont contribué au soutien des priorités provinciales, notamment le fonctionnement des hôpitaux, la prévention et le traitement du jeu problématique, le sport amateur et les organismes de bienfaisance locaux et provinciaux, entre autres initiatives. Outre les versements d'OLG à la Province, les recettes provenant de la loterie et du jeu profitent également à plusieurs bénéficiaires directs, notamment les collectivités d'accueil, les organismes de bienfaisance, les Premières Nations de l'Ontario, les détaillants de loterie et le secteur des courses de chevaux de l'Ontario.

RETOMBÉES ÉCONOMIQUES GÉNÉRÉES PAR OLG EN ONTARIO : 5,3 milliards de dollars

Les activités d'OLG contribuent de bien des façons à l'économie. À l'exercice 2019-2020, les activités d'OLG et de ses fournisseurs de services de jeu en établissement ont généré des retombées économiques s'élevant à environ 5,3 milliards de dollars en Ontario.

PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE² : 2,3 milliards de dollars

Depuis l'exercice 2011-2012, la contribution d'OLG au titre du PNRP a augmenté de plus de 22 %, passant de 1,9 milliard de dollars à 2,3 milliards de dollars à l'exercice 2019-2020.

¹Exercice clos le 31 mars 2020 (du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020)

²Dans son analyse, OLG utilise le profit net revenant à la Province comme indicateur de rendement clé et comme mesure autre que les principes comptables généralement reconnus (PCGR) pour évaluer son rendement. Le lecteur doit garder à l'esprit que cette mesure peut ne pas avoir de signification normalisée en vertu des Normes internationales d'information financière (IFRS) et, par conséquent, ne pas être comparable aux termes similaires utilisés par d'autres sociétés.

³Montants comprenant les renseignements déclarés par les fournisseurs de services de jeu en établissement. Ces montants sont exclus des états financiers consolidés de la Société.

SOUTIEN DE L'ÉCONOMIE DE L'ONTARIO³ : 2,9 milliards de dollars

OLG et ses fournisseurs de services de jeu en établissement ont fait des contributions supplémentaires, y compris :

- **965 millions de dollars** pour l'emploi d'environ 16 800 personnes, dont 594 millions de dollars pour des employés aux établissements de jeu exploités par des fournisseurs de services;
- **300 millions de dollars** en commissions versées aux détaillants de loterie de l'Ontario;
- **161 millions de dollars** en paiements aux municipalités et aux Premières Nations de l'Ontario qui accueillent les établissements de jeu et les centres de jeu de bienfaisance;
- **152 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*);
- **120 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;
- **1,2 milliard de dollars** en biens et services achetés auprès d'entreprises ontariennes pour soutenir les établissements de jeu dans la province, dont environ 1,1 milliard de dollars pour les établissements de jeu exploités par des fournisseurs de services.

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE : 66 millions de dollars

OLG continue d'investir dans des programmes qui soutiennent le jeu responsable et les organismes de bienfaisance. Ces investissements comprennent :

- **13 millions de dollars** en versements d'OLG pour son 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;
- **51 millions de dollars** en recettes tirées du jeu de bienfaisance distribuées aux organismes de bienfaisance locaux participants;
- **2 millions de dollars** en commandites, notamment de festivals et d'événements.

Les municipalités d'accueil profitent aussi des revenus d'impôt foncier, de revenus en frais d'aménagement et autres paiements et de la création d'emplois.

SURVOL DU MARCHÉ DU JEU DE L'ONTARIO

JEU EN ÉTABLISSEMENT

Le marché des casinos est structuré en neuf regroupements géographiques, qui comptent 27 établissements de jeu distincts, exploités par plusieurs fournisseurs de services. De plus, quatre nouveaux établissements de jeu sont soit à l'étape de la construction ou de la planification et plusieurs établissements opérationnels font l'objet d'améliorations des immobilisations, y compris un important agrandissement à Casino Woodbine.

Un objectif clé du plan de modernisation d'OLG est d'attirer les investissements du secteur privé dans les immobilisations pour créer du divertissement par le jeu de classe mondiale en Ontario. Depuis que l'exploitation d'un premier établissement de jeu a été transférée à un fournisseur de services à l'exercice 2016-2017, le nombre de jeux sur table en Ontario est passé de 550 à 816 (en hausse de 48 %) et le nombre de machines à sous, de 22 374 à 25 400 (en hausse de 14 %); d'autres augmentations sont prévues à mesure que l'expansion se poursuit.

D'ici l'exercice 2023-2024, il est attendu que les fournisseurs de services investissent considérablement dans des projets liés au jeu et autres (y compris des hôtels, des points de vente de boissons et d'aliments et des lieux de divertissement) en Ontario. Ces investissements aideront à transformer le marché du jeu en établissement pour nos clients et contribueront à la croissance financière importante prévue dans le présent plan d'affaires.

Voici une vue d'ensemble du marché des casinos en Ontario :

Fournisseur de services	Regroupement	Établissements et activités de développement
Gateway Casinos & Entertainment Limited	Nord	<ul style="list-style-type: none">• Gateway Casinos à Sault Ste. Marie• Gateway Casinos à Thunder Bay• Gateway Casinos à Sudbury : proposition de relocalisation• Cascades Casino à North Bay : nouvel établissement en construction• Playtime Casino à Kenora : nouvel établissement prévu
	Sud-Ouest	<ul style="list-style-type: none">• Cascades Casino à Chatham : ouvert en juillet 2019• Playtime Casino à Hanover• Starlight Casino à Point Edward• Gateway Casinos à Sarnia (anciennement la salle de machines à sous d'OLG à Hiawatha Horse Park) : réouverts en janvier 2020• Gateway Casinos à Clinton

		<ul style="list-style-type: none"> • Gateway Casinos à London : proposition de relocalisation
	Centre	<ul style="list-style-type: none"> • Casino Rama • Gateway Casinos à Innisfil • Playtime Casino à Wasaga Beach : nouvel établissement prévu
Ontario Gaming GTA Limited Partnership	Région du Grand Toronto	<ul style="list-style-type: none"> • Casino Woodbine : réaménagement en cours • Pickering Casino Resort : nouvel établissement en construction • Great Blue Heron Casino • Casino Ajax
Ontario Gaming West GTA Limited Partnership	Ouest de la région du Grand Toronto	<ul style="list-style-type: none"> • Elements Casino à Brantford • Elements Casino à Flamboro • Elements Casino à Grand River • Elements Casino à Mohawk
MGE Niagara Entertainment Inc.	Niagara	<ul style="list-style-type: none"> • Fallsview Casino Resort (y compris le Niagara Falls Entertainment Centre) • Casino Niagara
Caesars Entertainment Windsor Limited	Windsor	<ul style="list-style-type: none"> • Caesars Windsor
Ontario Gaming East Limited Partnership	Est	<ul style="list-style-type: none"> • Shorelines Casino à Belleville : ouvert en janvier 2017 • Shorelines Casino à Peterborough : ouvert en octobre 2018 • Shorelines Casino à Thousand Islands • Shorelines Slots à Kawartha Downs
HR Ottawa L.P.	Ottawa	<ul style="list-style-type: none"> • Rideau Carleton Casino

JEU DE BIENFAISANCE

OLG exploite et gère 37 centres de jeu de bienfaisance en Ontario. En plus du jeu sur papier traditionnel, ces établissements offrent différents jeux de bingo et de billets à languettes sous forme électronique.

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 positives dans les collectivités de l'Ontario. À l'exercice 2019-2020, la Société et le secteur ont mis en place un nouveau modèle d'exploitation visant à améliorer l'offre de produits et à appuyer la durabilité à long terme, notamment en augmentant les paiements aux 2 100 organismes de bienfaisance et aux 28 municipalités de la province. Depuis la mise en œuvre du nouvel accord, six nouveaux établissements ont ouvert leurs

portes au total et le nombre de produits électroniques sur le marché a plus que doublé, passant de 1 084 à 2 320, en hausse de 114 %.

OLG entend accroître les recettes tirées du jeu de bienfaisance dans un environnement de jeu responsable et offrir aux clients une expérience de divertissement différente des autres formes de jeu au moyen de produits et services modernisés. Les organismes de bienfaisance participants de la province ont reçu 287 millions de dollars depuis la création du programme en 2005 et les municipalités ont reçu une somme supplémentaire de 35 millions de dollars.

COURSES DE CHEVAUX

Le 1^{er} avril 2019, un nouvel accord de financement du secteur des courses de chevaux est entré en vigueur. En vertu de cet accord, OLG fournit 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 supplémentaires. 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.

OLG offre aussi un soutien axé sur la croissance de la clientèle en vue de s'assurer que le secteur a un avenir prometteur en Ontario en faisant ce qui suit :

- créer des relations efficaces avec les intervenants afin de répondre aux besoins du secteur des courses de chevaux;
- contribuer à la gestion efficiente et efficace des fonds par le biais de mesures de rendement;
- partager son expertise afin d'aider le secteur à adopter son propre programme de jeu responsable;
- créer une image de marque et une stratégie de marketing solides en collaboration avec le secteur.

Dans l'ensemble, l'accord offre au secteur un cadre efficace pour gérer ses affaires sur le marché et pour accroître les mises et le nombre de chevaux de qualité, tout en rendant des comptes relativement aux fonds publics qu'il reçoit.

LOTÉRIE AUX POINTS DE VENTE

OLG offre des produits de loterie, y compris des jeux comme LOTTO MAX, LOTTO 6/49 et ENCORE, des jeux Sports, environ 60 produits de loterie INSTANT dont les prix varient de 1 \$ à 50 \$ et des cartes-cadeaux par l'entremise de près de 9 800 détaillants dans la province.

Depuis septembre 2019, OLG et son partenaire technologique de la loterie, IDEMIA Identity & Security France SAS, ont lancé un projet pilote pour remplacer, mettre à niveau et entretenir un réseau de terminaux de loterie dans les points de vente. D'ici décembre 2020, le déploiement des nouveaux terminaux Elite et vérificateurs de billets sera essentiellement achevé chez tous les détaillants de loterie de la province. Les nouveaux terminaux Elite permettent à OLG de mieux s'adapter à l'évolution des

attentes des détaillants et des clients en améliorant sa capacité d'ajouter plus de produits, de rehausser l'expérience client et d'offrir des fonctions améliorées aux détaillants.

En octobre 2020, OLG a lancé avec succès un nouveau produit sur terminal. LIGHTNING LOTTO est un jeu à 2 \$ qui n'est offert que sous forme de Mises-éclair et que dans les points de vente. Il s'agit du seul jeu au monde dont les numéros gagnants sont tirés quotidiennement avant l'ouverture des ventes; chaque billet donne au client une chance instantanée de gagner un gros lot minimum, qui commence à 125 000 \$. Le lancement de ce jeu témoigne de l'engagement continu d'OLG à l'égard du canal des détaillants et montre les capacités améliorées des nouveaux terminaux de loterie.

OLG.CA

En collaboration avec Bede Gaming Canada Limited, OLG a lancé, en octobre 2020, une nouvelle plateforme de jeu numérique. La plateforme est rehaussée d'un site Web remanié et d'une application mobile adaptable. Le lancement du nouveau site OLG.ca a été un jalon important dans la stratégie numérique d'OLG, car il a jeté les bases permettant d'offrir un plus grand choix aux clients sur le marché ontarien du jeu en ligne.

Le nouveau site OLG.ca regroupe le site Web de la Société et son site Web de jeu en ligne antérieurs, PlayOLG.ca, et améliore l'expérience client grâce aux éléments suivants :

- une navigation améliorée et une interface client intuitive;
- une facilité d'accès à partir de tous les appareils mobiles;
- la vente de trois jeux de loterie supplémentaires (DAILY GRAND, DAILY KENO et ONTARIO 49), ce qui élargit l'accès en ligne actuel à LOTTO MAX et à LOTTO 6/49;
- la capacité d'élargir la sélection de produits de jeu de machines à sous et de casinos;
- la capacité d'acheter des produits de loterie par le biais de l'application mobile;
- un soutien aux joueurs en direct;
- des options et des contrôles axés sur le client permettant d'utiliser les outils de jeu responsable améliorés et personnalisés dans le cadre du programme *Jouez sensé* d'OLG.

La nouvelle plateforme de jeu numérique donnera à OLG la souplesse nécessaire pour ajouter plus de produits, y compris les mises sportives numériques, et d'expériences en fonction de la demande des clients afin d'assurer la croissance continue des produits d'exploitation prévue dans le présent plan d'affaires.

SPORTS

Depuis de nombreuses années, OLG offre des produits de mises sportives fructueux, comme Proline, ProPicks et Point Spread, vendus chez les détaillants de la province. Étant donné les changements prévus sur le marché des jeux sportifs, OLG a conclu une entente avec *Française des Jeux (FDJ) Gaming Solutions France* pour améliorer et étendre ses solutions de mises sportives à la fois dans les canaux de vente numérique et au détail.

OLG continuera de miser sur la réussite des produits Sports actuels en élargissant considérablement son offre et en créant un site Web et une application mobile dédiés aux mises sportives. Les plans de croissance dans le secteur des sports donneront aux clients l'accès à des milliers de nouvelles

possibilités de mises sportives, dont tous les événements sportifs des ligues majeures. La nouvelle offre sportive comprendra le contenu *Jouez sensé* des canaux de vente numérique et au détail; elle constitue un élément essentiel de la croissance future d'OLG qui créera encore plus de valeur pour la province. Les nouvelles solutions de mises sportives devraient entrer en service au cours de l'année civile 2021.

JEU RESPONSABLE – PROGRAMME *JOUEZ SENSÉ*

Le programme de jeu responsable (JR) d'OLG, *Jouez sensé*, l'aide à exploiter et gérer le jeu d'une manière socialement responsable. Sa vision de développer du divertissement par le jeu de classe mondiale pour l'Ontario comprend un engagement à atteindre des normes élevées en matière de JR.

Jouez sensé vise à prévenir et atténuer les effets dommageables du jeu sur les joueurs et à appuyer les buts opérationnels de la Société. Le programme est axé sur les clients; il offre aux joueurs un éventail d'outils d'éducation et de soutien en matière de jeu dans le but de fournir les bonnes ressources au bon joueur, au bon moment. Il donne des informations sur le fonctionnement du jeu, offre des outils et des ressources pour favoriser de bonnes habitudes de jeu et met en relation les clients avec les services d'orientation et de soutien communautaire, au besoin.

Pour améliorer constamment les efforts que nous déployons en matière de JR, nous évaluons régulièrement les éléments 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, ainsi que les exigences d'OLG en ce qui concerne le JR. Le programme *Jouez sensé* d'OLG a 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 et la plateforme numérique d'OLG (OLG.ca) ont obtenu l'accréditation reconnue mondialement JR vérifié du Conseil du jeu responsable.

ENVIRONNEMENT DE PLANIFICATION

En raison de la pandémie sans précédent de COVID-19, l'environnement de planification d'OLG comporte des incertitudes et des hypothèses liées au rythme et aux caractéristiques de la reprise économique.

RÉPERCUSSIONS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

La pandémie de COVID-19 a présenté pour l'Ontario de nouveaux défis qui ont grandement touché les activités et les résultats d'OLG. En consultation avec le gouvernement et les autorités de santé publique, les établissements de jeu traditionnel, les centres de jeu de bienfaisance et les hippodromes de la province ont fermé le 16 mars. En octobre, les casinos et les centres de jeu de bienfaisance de la province ont commencé à rouvrir, quoique à des niveaux d'occupation considérablement réduits, conformément aux restrictions en matière de santé publique. Ensuite, en novembre, des fermetures ont de nouveau été imposées par les autorités de santé publique dans certaines régions de la province. Il est présumé que la reprise du marché du jeu en établissement prendra environ 18 mois à compter du début de l'exercice 2021-2022.

La loterie a été durement touchée fin mars 2020 lorsque le gouvernement a déclaré la fermeture de tous les lieux de travail non essentiels. Cela a fait en sorte qu'environ 1 700 détaillants ont temporairement cessé de vendre des billets de loterie. Toutefois, en septembre, la plupart des détaillants avaient repris leurs ventes, et les recettes tirées de la loterie se sont stabilisées pour frôler les niveaux prépandémie de COVID-19.

Le jeu numérique a enregistré une croissance importante des produits d'exploitation, étant donné l'évolution des habitudes des consommateurs vers le commerce électronique. Les produits d'exploitation et la clientèle du jeu numérique ont plus que doublé en comparaison des niveaux prépandémie de COVID-19. Bien que cette croissance soit impressionnante et établisse une base solide pour l'avenir, elle n'a pas suffi à compenser les répercussions financières négatives qu'ont subies les secteurs du jeu en établissement et de la loterie. Le Plan d'affaires de l'exercice 2021-2022 suppose qu'OLG maintient cette croissance des produits d'exploitation du jeu numérique.

DÉPENSES DE CONSOMMATION

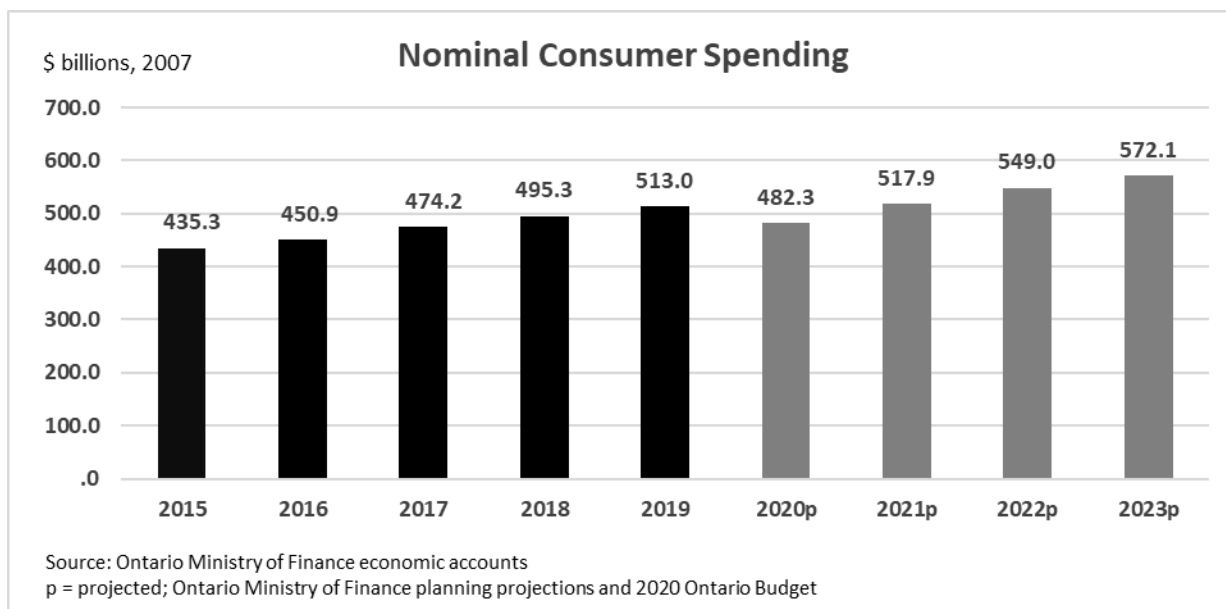
La pandémie a aussi influé sur des indicateurs économiques clés dont la Société tient compte dans son processus de planification, notamment les dépenses de consommation.

Les répercussions initiales de la COVID-19 sur les habitudes de dépenses de consommation ont provoqué un changement radical, des biens cycliques vers les biens essentiels, et une hausse marquée de l'épargne des consommateurs.

DÉPENSES NOMINALES DE CONSOMMATION

Les dépenses nominales de consommation montrent des signes de reprise dans les secteurs du détail, de la fabrication et de l'exportation, qui frôlent les niveaux prépandémie.

Une augmentation des dépenses est prévue en raison des mesures d'aide que les gouvernements fédéral et provinciaux ont mis en place pour soutenir la reprise économique. Statistique Canada⁴ prévoit un taux de croissance annuel composé (TCAC) des dépenses nominales de 5,9 % de 2020 à 2023.

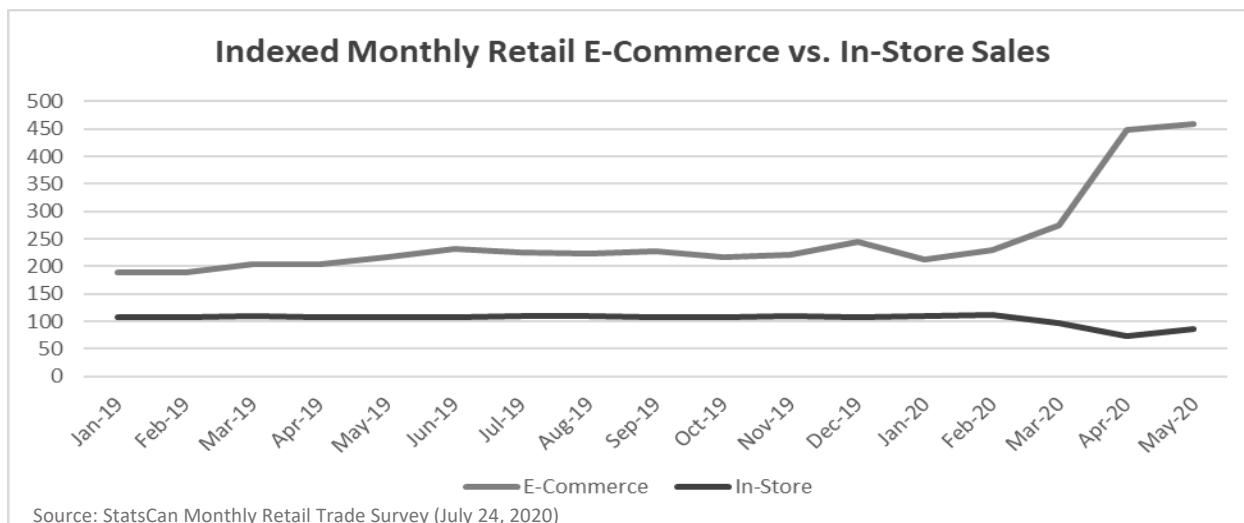


CROISSANCE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE

Les mesures de santé publique imposées en raison de la COVID-19, y compris la distanciation physique, les limites de capacité des magasins et, dans certains cas, les fermetures de magasins, ont influé sur les habitudes d'achat des consommateurs. À titre d'exemple, de février à avril 2020, la valeur totale des ventes au détail au Canada a diminué de 17,9 %, alors que les ventes au détail en ligne ont presque doublé au cours de la même période.

OLG s'attend à ce que cette tendance continue; elle demeurera axée sur l'élargissement de ses activités numériques, qui est reflété dans le présent plan d'affaires.

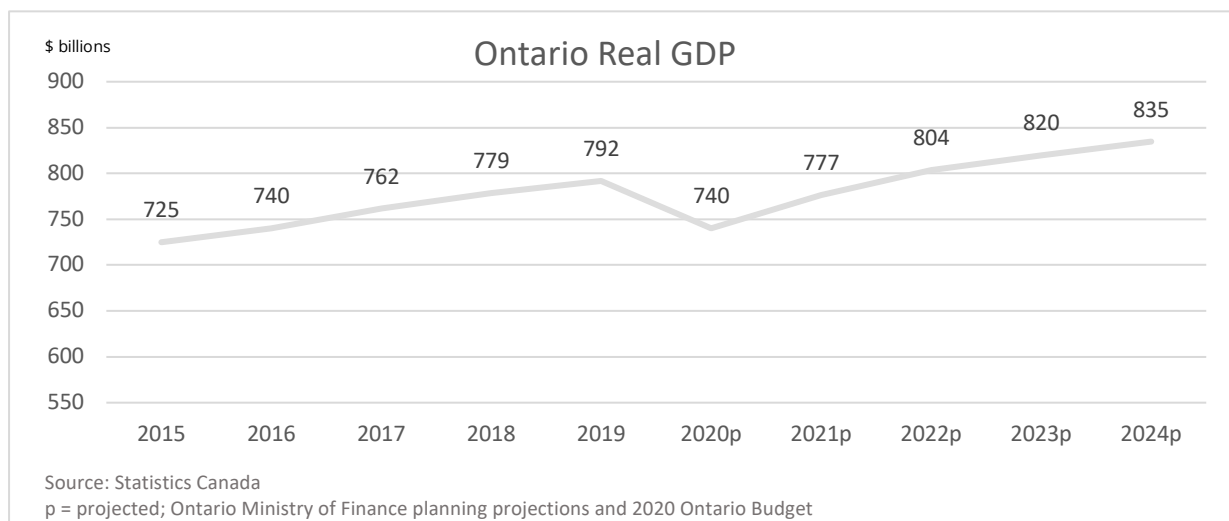
⁴ Sauf indication contraire, toutes les données de Statistique Canada provenant du budget de l'Ontario sont pour une année civile.



CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SECTORIELLE

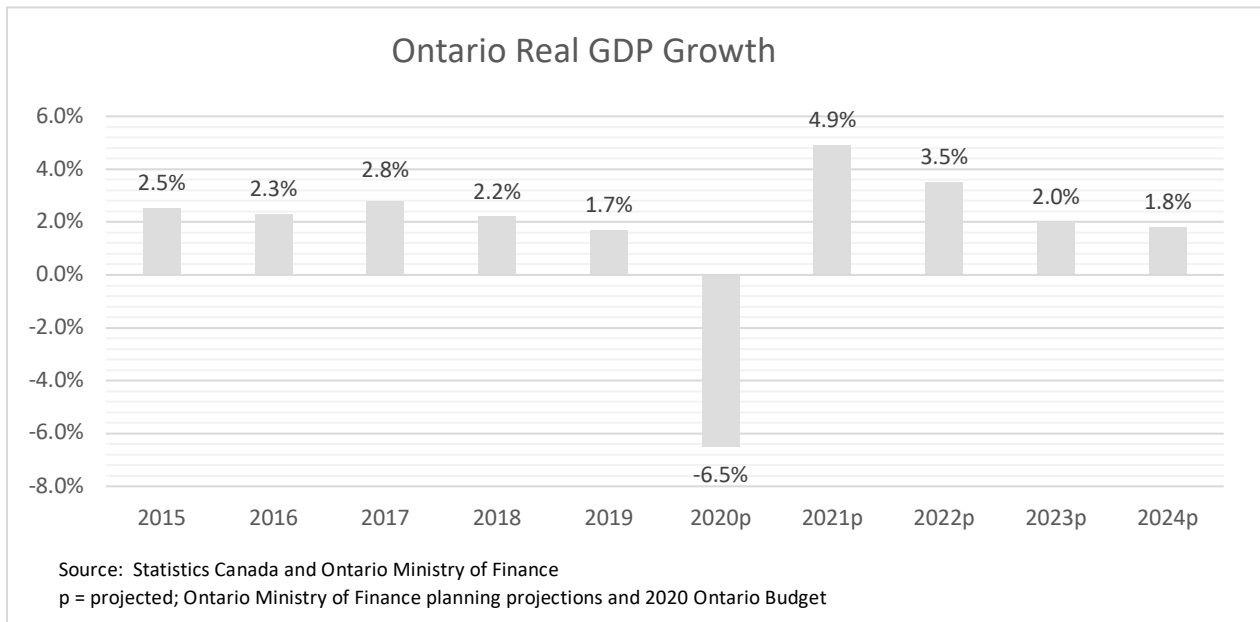
Bien que l'incertitude persiste, de récents indicateurs économiques indiquent une reprise de la croissance stable au troisième trimestre de l'exercice 2020-2021.

Selon les données de Statistique Canada ci-dessous, l'économie de l'Ontario devrait commencer à se remettre de la pandémie de COVID-19 et atteindre un TCAC de 2,4 % de 2021 à 2024.



Le PIB réel de l'Ontario devrait reculer de 6,5 % en 2020, puis progresser de 4,9 % en 2021.

Dans un souci de planification financière prudente alors que l'incertitude subsiste, Statistique Canada prévoit des taux de croissance plus lents de 3,5 % en 2022 et de 2,0 % en 2023.



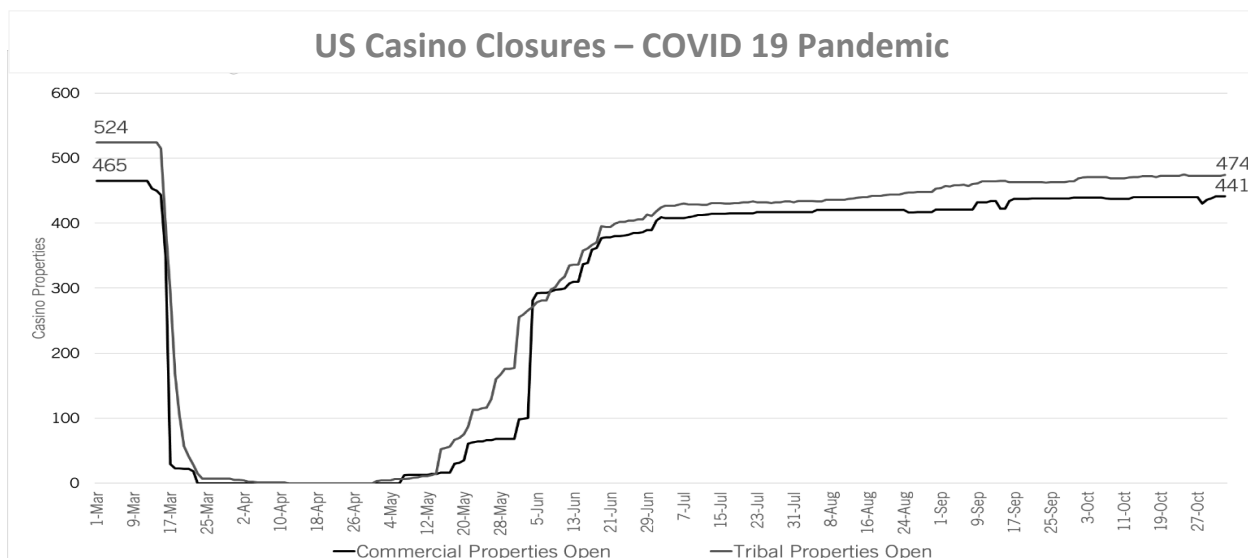
La relance post-pandémie de COVID-19 en Amérique du Nord varie grandement d'un endroit à l'autre; les États-Unis ont connu une réouverture plus rapide que le Canada.

Aux États-Unis, les casinos ont commencé à rouvrir en mai 2020 et, en octobre 2020, environ 95 % de tous les casinos étaient ouverts sous une forme ou une autre. En comparaison, dans le même délai, environ 55 % des casinos étaient ouverts au Canada, avec des restrictions en place quant au nombre de clients.

Il y a aussi eu des différences opérationnelles entre les États en raison d'écart dans les restrictions publiques en ce qui a trait aux propriétés commerciales et tribales. À titre d'exemple, le Nevada a rouvert les installations non liées au jeu, comme les points de vente de boissons et d'aliments, avec une restriction de capacité de 50 % et un taux d'occupation de 50 %⁵, tandis que le Michigan a restreint le taux d'occupation à 15 % et limité l'accès aux installations non liées au jeu⁶.

⁵ Source : Lignes directrices en matière de santé et de sécurité pour les casinos du Nevada Gaming Control Board (1^{er} mai 2020).

⁶ Source : Lignes directrices minimales à suivre pour la réouverture des casinos commerciales à Detroit du Michigan Gaming Control Board (2020).



Source: American Gaming Association

Au Canada, la reprise a été plus modérée dans l'ensemble des provinces. Les gouvernements provinciaux ont évalué le niveau de risque dans leur province respective et chacun a désigné des restrictions appropriées concernant son secteur des casinos. Chaque province a ensuite déterminé le stade approprié auquel les casinos seraient autorisés à rouvrir. Même si la réouverture a commencé en juin 2020, seulement 63 des 115 casinos au Canada étaient ouverts en octobre 2020, avec des restrictions de capacité, et certains établissements ont refermé en novembre 2020 en raison de flambées de cas de COVID-19 dans leur région.

Fermetures des casinos canadiens – pandémie de COVID-19			
Province	Fermeture	Réouverture	Restrictions
Ontario	16 mars	28 septembre – réouverture échelonnée en fonction de la viabilité commerciale	<ul style="list-style-type: none"> Restrictions de capacité – maximum de 50 personnes Port du couvre-visage obligatoire Aucun jeu sur table Distanciation et protocoles de nettoyage standard Installations/services non liés au jeu limités
	<i>Certains établissements ont refermé en novembre, sans date de réouverture confirmée</i>		
Colombie-Britannique	16 mars	Fermés	<ul style="list-style-type: none"> Réouverture des casinos non autorisée
Alberta	17 mars	12 juin – machines à sous	<ul style="list-style-type: none"> Aucune restriction de capacité Port du couvre-visage obligatoire Accès limité aux produits de jeu

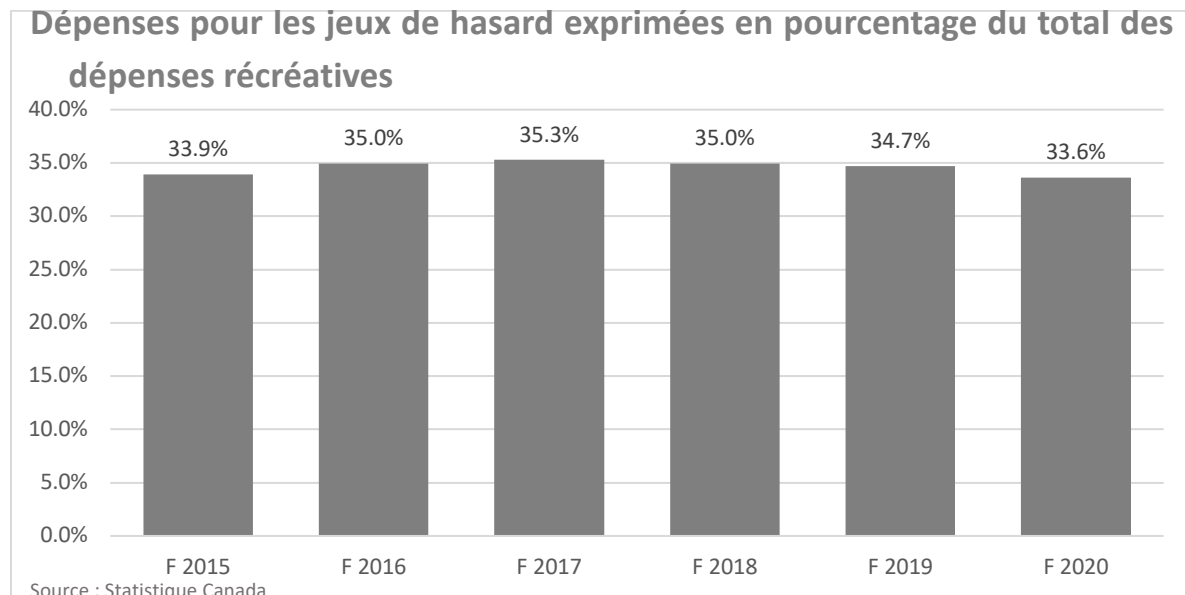
		3 septembre – jeux sur table	<ul style="list-style-type: none"> • Installations/services non liés au jeu limités
Saskatchewan	17 mars	9 juillet – machines à sous 8 octobre – certains jeux sur table	<ul style="list-style-type: none"> • Restrictions de capacité • Port du couvre-visage facultatif/obligatoire (selon l'établissement) • 33 % à 75 % des machines à sous accessibles (selon l'établissement) • Distanciation et protocoles de nettoyage standard • Installations/services non liés au jeu limités
Manitoba	17 mars	25 juillet	<ul style="list-style-type: none"> • Restriction de capacité de 30 % • Port du couvre-visage obligatoire (en date d'octobre) • Heures réduites • 65 % des machines à sous accessibles • Installations/services non liés au jeu limités
	<i>Certains établissements ont refermé en novembre, sans date de réouverture confirmée</i>		
Québec	13 mars	13 juillet et 3 août	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité limitée • Port du couvre-visage obligatoire • 33 % des machines à sous et 20 % des jeux sur table accessibles • Distanciation et protocoles de nettoyage standard
	<i>Certains établissements ont refermé en octobre, sans date de réouverture confirmée; un établissement demeure ouvert</i>		
Nouveau-Brunswick	16 mars	26 juin et 28 septembre	<ul style="list-style-type: none"> • Restrictions de capacité • Accès limité aux produits de jeu • Distanciation et protocoles de nettoyage standard • Installations/services non liés au jeu limités
	<i>Grey Rock Casino a refermé, sans date de réouverture confirmée</i>		
Nouvelle-Écosse	15/16 mars	5 octobre	<ul style="list-style-type: none"> • 55 % des machines à sous accessibles; aucun jeu sur table • Installations/services non liés au jeu limités
Île-du-Prince-Édouard	15 mars	26 juin – machines à sous 19 août – jeux sur table	<ul style="list-style-type: none"> • Restrictions de capacité • Accès limité aux produits de jeu • Distanciation et protocoles de nettoyage standard • Installations/services non liés au jeu limités

DÉPENSES RÉCRÉATIVES

OLG se taille constamment la plus grosse part des dépenses récréatives des consommateurs en Ontario, les jeux de hasard représentant 33,6 % des dépenses récréatives totales à l'exercice 2019-2020.

OLG demeure le chef de file de sa catégorie, mais sa part de marché a diminué pendant la pandémie de COVID-19. Si les dépenses et la circulation des marchandises reviennent aux niveaux pré-pandémie, OLG s'attend à récupérer la part qu'elle a perdue et à réaliser des gains éventuels.

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.



40,0% = 40,0 %
F 2015 = E 2015

MARCHÉ DU JEU EN LIGNE EN ONTARIO

Compte tenu du modèle d'affaires et du cadre réglementaire actuels, le marché du jeu en ligne en Ontario devrait progresser pour atteindre environ 900 millions de dollars d'ici l'exercice 2024-2025, ce qui représente un TCAC de 18,2 % par rapport à l'exercice 2015-2016.

À l'heure actuelle, OLG offre la seule option de jeu en ligne réglementée en Ontario et détient environ 17 % de la part de marché⁷. Grâce à la mise en œuvre de la nouvelle plateforme de jeu

⁷ Source : H2 Gambling Capital.

en octobre 2020 et aux plans de croissance à venir, OLG s'attend à accroître sa part de marché pour atteindre environ 50 % d'ici l'exercice 2024-2025.

Dans ses budgets 2019 et 2020, le gouvernement de l'Ontario a annoncé son intention d'établir un marché plus ouvert et réglementé pour le jeu en ligne qui comprend un plus grand nombre d'exploitants, tout en prévoyant des mesures de protection des joueurs sur ces sites Web. OLG appuie activement le gouvernement relativement à cette initiative.

ORIENTATION STRATÉGIQUE D'OLG

EXÉCUTION DU MANDAT D'OLG

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. Inspirée par ces priorités, OLG détermine une orientation stratégique afin de s'assurer d'exécuter son mandat et de contribuer à renforcer l'Ontario.

Le Plan d'affaires de l'exercice 2021-2022 et les priorités stratégiques qui l'accompagnent appuient les attentes du gouvernement à l'égard du mandat de la Société, qui consiste en ce qui suit :

- saisir les occasions de croissance à venir;
- assurer un rendement durable dans les secteurs de la loterie et du jeu numérique;
- appuyer les fournisseurs de services dans le cadre de la reprise efficace du secteur du jeu en établissement;
- mettre en œuvre des mesures de gestion des coûts.

Ces priorités orienteront les résultats d'OLG durant l'exercice et lui permettront d'intégrer ses apprentissages dans un nouveau plan stratégique à long terme, ce qui renforcera son engagement à développer et faire croître davantage le marché du jeu en Ontario au profit de ses clients et d'autres intervenants.

Pour l'exercice 2021-2022, OLG a actualisé ses priorités stratégiques pour tenir compte des répercussions imprévues de la pandémie de COVID-19 sur l'économie de l'Ontario et sur les activités de la Société. En outre, OLG a effectué un examen stratégique des activités pour rédiger un nouveau plan stratégique intégré qui saisira les nouvelles occasions sur le marché du jeu qui évolue rapidement.

Cinq priorités stratégiques ont été établies pour appuyer la réalisation des objectifs de l'exercice 2021-2022 de la Société.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : REPRISE DES ACTIVITÉS DU JEU EN ÉTABLISSEMENT

Relancer et rétablir le rendement financier des casinos, des hippodromes et des centres de jeu de bienfaisance dans toute la mesure du possible.

- Travailler à la reprise des activités du jeu en établissement dans le cadre des protocoles provinciaux de santé publique à suivre actuellement en raison de la COVID-19.
- Permettre la réouverture des casinos, des établissements de jeu de bienfaisance et des hippodromes en Ontario en veillant à la santé et la sécurité des clients et des employés de ces installations.
- Appuyer la reprise des activités des fournisseurs de services de la Société sur le marché du jeu en Ontario.
- Continuer d'aider le secteur des courses de chevaux en lui fournissant un soutien financier dans le cadre de l'entente de financement à long terme et de ses programmes connexes.
- Continuer de collaborer avec les fournisseurs de services en vue d'accroître le marché du jeu en établissement en Ontario par le biais de l'aménagement et de l'agrandissement d'installations au profit des clients et des collectivités de l'Ontario, ainsi que de la Province.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : MISE EN PLACE D'UNE BASE NUMÉRIQUE

Faire progresser la mise en œuvre de la stratégie du jeu numérique et gérer les risques connexes afin de s'assurer qu'OLG jette les bases d'une expérience client numérique concurrentielle et adaptable.

- Continuer de gérer et d'actualiser, selon les prévisions, les solutions mobiles et Web ainsi que la feuille de route de produits d'OLG.
- Promouvoir une nouvelle génération d'outils de JR pour favoriser de bonnes habitudes de jeu et atténuer les effets dommageables.
- Mettre en œuvre une solution de mises sportives en ligne qui est concurrentielle sur le plan commercial.
- Explorer les stratégies de croissance à venir en tirant profit des données, des analyses et des partenariats stratégiques.
- Appuyer le plan provincial visant à créer un marché du jeu en ligne ouvert.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : OPTIMISER LES SECTEURS DE LA LOTERIE ET DU JEU NUMÉRIQUE

Favoriser la progression du rendement des activités principales dans les secteurs de la loterie et du jeu numérique en améliorant les services et les produits.

- Maintenir et optimiser les activités dans les secteurs de la loterie et du jeu numérique malgré la pandémie de COVID-19.
- Mettre en œuvre des possibilités de croissance des produits d'exploitation, y compris l'élargissement des canaux et l'offre de produits, afin d'améliorer l'attrait pour les clients et leur expérience.
- Mettre en œuvre une solution de mises sportives chez les détaillants.
- Explorer les stratégies de croissance dans les canaux de vente numérique et au détail en tirant profit des données, des analyses, des partenariats et des autres possibilités cernées.
- Mettre en place des stratégies d'acquisition et de fidélisation de la clientèle dans le secteur du jeu numérique.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : OPTIMISER LE LIEU DE TRAVAIL

Évaluer et optimiser l'organisation, y compris les gens et les processus, de sorte qu'OLG soit bien positionnée pour réagir de façon proactive à l'évolution des activités.

- Continuer de peaufiner le modèle d'exploitation et les ressources de la Société (gens, processus et outils) afin de favoriser la croissance du jeu en Ontario.
- Adapter et améliorer les programmes d'attrait et de maintien en poste de talents, de gestion du rendement des employés et de perfectionnement du personnel par le biais de l'évolution des programmes et de technologies habilitantes.
- Créer une culture axée sur les résultats et sur la responsabilisation afin de concrétiser les thèmes et les priorités stratégiques de l'organisation.
- Continuer d'améliorer et d'affiner les processus et les capacités de gestion des risques.
- Rester axée sur la gestion des dépenses.

PRIORITÉ STRATÉGIQUE : RÉAGIR FACE AUX COMPORTEMENTS DES CLIENTS

Évaluer l'évolution des comportements des clients pour en déterminer les incidences sur les activités et pour cerner de nouvelles possibilités. Optimiser la compréhension d'OLG à l'égard des clients en tirant profit des données et des analyses pour éclairer les décisions d'investissement en ce qui a trait au marketing, aux partenariats, aux nouveaux produits et aux caractéristiques de l'expérience client.

- S'inscrire dans un plan pluriannuel visant à améliorer l'expérience client (nouveaux produits dans les canaux de vente numérique et au détail, par exemple) afin d'accroître la participation des joueurs.
- Continuer d'investir dans les capacités et les processus d'OLG afin de suivre le rythme de l'évolution des attentes des clients.
- Cerner de nouvelles possibilités de croissance des produits d'exploitation.

PLAN STRATÉGIQUE INTÉGRÉ

À la fin de l'exercice 2019-2020, OLG a effectué un examen stratégique des activités pour façonner les éléments constitutifs de son prochain parcours stratégique à long terme. Cet examen a servi à cerner les occasions de croissance qui orienteront la nouvelle perspective stratégique de la Société.

À l'exercice 2021-2022, un nouveau plan stratégique intégré sera présenté pour guider la planification et l'établissement d'objectifs, car OLG enrichira ses initiatives opérationnelles existantes de nouvelles occasions de croissance et de nouveaux plans de mise en œuvre afin de se positionner pour exécuter la stratégie.

GESTION DES RISQUES

OLG applique un programme officiel de Gestion des risques d'entreprise (GRE) qui vise à optimiser son rendement et à appuyer la capacité de la direction à identifier et gérer efficacement les risques liés à sa stratégie.

Le cadre de GRE est conforme aux orientations et exigences en la matière du Conseil de gestion du gouvernement. Le président et chef de la direction d'OLG est l'ultime responsable de la gestion des risques et il est appuyé par la direction. Un rapport trimestriel sur les risques est présenté au Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration. Le processus de GRE a permis d'identifier des risques importants, et le président et chef de la direction a élaboré des stratégies d'atténuation des risques pour chacun d'eux. Ces risques importants sont notamment les suivants :

PANDÉMIE DE COVID-19

Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la Santé a qualifié la COVID-19 de pandémie. Les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont immédiatement réagi en prenant des mesures pour réduire la propagation de la maladie et protéger la vie humaine.

La durée et la gravité de la pandémie dépendent de plusieurs facteurs et, tant qu'un vaccin n'aura pas été mis au point et expérimenté, il pourrait y avoir d'autres vagues d'interventions de santé publique liées à la COVID-19. Chaque vague pourrait de nouveau avoir des répercussions sur les activités de la Société. Durant cette pandémie, OLG se concentre sur la gestion des facteurs de risque suivants :

- les restrictions en matière de santé publique mises en place par les gouvernements pour protéger le public et l'adaptation des activités d'OLG qui en découle;
- l'accès aux employés d'OLG et leur disponibilité pour appuyer les activités courantes et essentielles;
- les changements de comportements des consommateurs;
- la capacité et la prospérité des fournisseurs de services et des tiers pour appuyer les activités essentielles d'OLG;
 - ces tiers font face à leurs propres risques liés à la pandémie, ce qui pourrait limiter leur capacité à appuyer OLG et, dans des cas extrêmes, menacer leur propre viabilité.

OLG est prête à faire face à des crises grâce à ses plans d'intervention en cas d'urgence (PIU), à ses plans de continuité des activités (PCA), à ses plans de reprise après sinistre (PRS) et, plus particulièrement, à ses plans opérationnels en cas de pandémie. Ces plans visent à s'assurer qu'OLG protège la santé et la sécurité de ses employés et à veiller à l'exécution continue de ses fonctions essentielles afin qu'elle puisse continuer de générer des produits, tout en se conformant aux mesures d'urgence prises par le gouvernement. Un groupe de travail

interfonctionnel dirigé par le président et chef de la direction est chargé de surveiller activement l'évolution de la situation et de réagir rapidement aux nouveaux développements.

Étant donné qu'OLG est et sera confrontée à des défis opérationnels durant la pandémie, elle considérera régulièrement les risques et les possibilités et réagira en conséquence. La pandémie a permis d'accélérer l'utilisation des technologies dans les activités de la Société, de réduire son empreinte immobilière et d'optimiser sa présence dans le paysage numérique. Pour atténuer davantage ce risque, OLG examine régulièrement les leçons tirées de la pandémie de COVID-19, ce qui l'amène à réinventer sa façon de faire actuelle et future.

SITUATION FINANCIÈRE

À ce jour, OLG a continué d'exploiter les secteurs de la loterie et du jeu numérique durant la pandémie de COVID-19. Les établissements de jeu traditionnel et les centres de jeu de bienfaisance ont été fermés en mars à cause de la pandémie et certains sont demeurés fermés. Certains centres ont rouvert avec des limites strictes du nombre de clients, conformément aux mesures de santé publique mises en place dans ces régions. La situation relative à la COVID-19 continue d'évoluer et l'imposition éventuelle d'autres mesures de sécurité publique touchant les activités courantes du secteur de la loterie ou du jeu numérique pourrait nuire à la capacité d'OLG d'assumer les coûts des opérations courantes.

OLG demeure assez solide financièrement pour maintenir ses activités courantes et continue de gérer efficacement ses liquidités et ses coûts et d'établir les priorités quant aux initiatives. De plus, elle a l'obligation contractuelle de continuer de verser des paiements à ses fournisseurs de services et à certains autres intervenants. OLG pourrait éprouver des difficultés si la pandémie entraîne des fermetures prolongées et d'autres restrictions de ses activités dans le secteur de la loterie.

Pour aider à atténuer ce risque, OLG a pris les mesures suivantes :

- certaines dépenses (déplacements, embauche, formation, etc.) ont été restreintes, d'autres dépenses importantes (comme le marketing) ont été réduites ou reportées et des mesures supplémentaires ont été prises pour limiter les coûts, notamment le report de certains paiements aux fournisseurs, aux locataires et à d'autres intervenants;
- la réorganisation des priorités relatives aux initiatives en mettant l'accent sur les projets favorisant la génération de produits dans l'immédiat et sur ceux qui préparent OLG à reprendre ses activités une fois qu'elle aura obtenu le feu vert de la part du gouvernement;
- la planification des scénarios et des mesures d'urgence a été effectuée à l'appui de la planification financière.

PARTICIPATION DU SECTEUR PRIVÉ

OLG dépend de plus en plus de tiers pour exécuter ou appuyer des initiatives de croissance essentielles. Ce modèle transfère le risque aux tiers, ce qui signifie que la résilience des fournisseurs de services d'OLG est essentielle à la réussite actuelle et future de la Société. Des ententes à long terme ont été conclues avec des fournisseurs de services de jeu en établissement

et des fournisseurs de technologies du secteur privé qui offriront les produits et services technologiques novateurs à l'appui du jeu numérique. OLG doit veiller à ce que les tiers exécutent bien leur travail, tout en maintenant des relations saines avec ces partenaires importants sur le plan stratégique.

Pour accroître les produits d'exploitation, les fournisseurs de services de jeu en établissement prévoient investir dans la construction et l'agrandissement d'établissements, dans la création de nouveaux produits et dans des installations non liées au jeu. Ces plans pourraient être touchés par l'entrée en vigueur ou la modification de règlements ou de restrictions gouvernementales, des retards dans l'obtention d'approbations municipales et l'évolution des comportements des clients. La perte de produits découlant de la fermeture des casinos pourrait aussi influencer sur le capital disponible pour financer des investissements à l'appui des plans de croissance.

Le rendement des fournisseurs de services technologiques d'OLG peut être perturbé par la complexité des activités d'intégration et des relations avec les intervenants. La pandémie de COVID-19 pourrait accroître cette complexité en raison de diverses restrictions qui sont imposées à ces fournisseurs en fonction de leur emplacement, de nouveaux protocoles de sécurité et de leurs capacités d'obtenir des ressources et de maintenir la prospérité de leurs finances et de leur chaîne d'approvisionnement. En outre, les restructurations d'entreprise, qui sont courantes dans ce secteur, doivent être étroitement surveillées pour s'assurer de la bonne gestion des risques connexes.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- maintient des communications continues et établit des ententes provisoires avec les fournisseurs de services afin de s'assurer qu'ils peuvent continuer d'honorer leur contrat malgré la situation actuelle;
- maintient des relations étroites avec les fournisseurs, centralise les activités d'approvisionnement et améliore son programme de gestion des tiers à l'échelle de l'entreprise afin de s'assurer d'être efficace dans ses activités.

PERSONNE ET CULTURE

L'attraction et le maintien en poste de talents clés dans un marché concurrentiel représentent un risque continu pour OLG dans des conditions normales, mais surtout durant une pandémie. Pour atténuer ce risque :

- durant la pandémie, les ressources sont redéployées au sein de l'organisation afin de répondre aux besoins organisationnels, et OLG misera sur les listes de fournisseurs pour faciliter l'accès provisoire à des compétences clés, au besoin;
- OLG répercute les objectifs de rendement liés au plan stratégique opérationnel sur les employés, a adopté un nouveau système de gestion du rendement et passe en revue la structure de rémunération connexe afin de récompenser les employés faisant un excellent travail;

- dans le cadre de l'amélioration du modèle d'exploitation de la Société, la direction examine la conception organisationnelle afin de s'assurer qu'OLG dispose des compétences et de la structure requises, dans le but de mener ses activités aussi efficacement que possible.

TECHNOLOGIE ET INFRASTRUCTURE DE L'INFORMATION

Tandis qu'elle met en œuvre de nouvelles technologies numériques, OLG doit s'assurer que ses anciens systèmes continuent de maintenir et de développer ses secteurs d'activité essentiels et que l'accès aux systèmes ou à l'information n'est pas compromis. Toutes les entreprises sont confrontées à la possibilité d'incidents impliquant des cyberattaques. Pour faire face à ces défis, OLG :

- effectue des améliorations technologiques de grande valeur et en prévoit d'autres pour accroître la sécurité, la fonctionnalité, la fiabilité et la flexibilité;
- tient à jour et fait évoluer un programme bien établi de gestion des risques relatifs à la cybersécurité;
 - exige des fournisseurs de services et des partenaires du secteur privé qu'ils appliquent des mesures de contrôle en matière de cybersécurité et lui fournissent une assurance indépendante concernant ces mesures;
- a souscrit une assurance pour atténuer les répercussions des incidents relatifs à la cybersécurité, le cas échéant, et continue d'actualiser et d'améliorer ses capacités à réagir au contexte de cybermenaces qui évolue rapidement.

GOUVERNANCE, 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 comprendre les répercussions juridiques et réglementaires des technologies nouvelles et innovatrices. Elle doit notamment veiller à ce que les fournisseurs de services et les partenaires du secteur privé comprennent leurs obligations dans un environnement réglementé visant des entités du secteur public comme OLG. Lorsque les autorités modifient les règlements ou les lois, OLG peut avoir à apporter des modifications opérationnelles. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de règlements sur le blanchiment d'argent, sur le jeu en établissement, sur le jeu en ligne et sur les mises sportives simples sur un événement.

Pour atténuer ce risque, OLG :

- a mis en œuvre un cadre de conformité d'entreprise et maintient des processus et des ressources consacrés à la conformité;
- a élaboré des programmes pour veiller à ce que les exigences réglementaires en matière de conformité soient prises en compte pour chaque nouvelle initiative;

- offre une formation continue sur les exigences réglementaires à ses employés et aux tiers; au besoin, elle apportera des améliorations à son programme de lutte contre le blanchiment d'argent.

PRODUITS CONCURRENTIELS

OLG se tourne vers des expériences clients plus complètes qui misent sur la technologie dans le marché numérique. Toutefois, elle rivalise avec un plus large éventail d'options de divertissement mondiales que dans tout autre marché. L'annonce du gouvernement de l'Ontario concernant son intention d'établir un marché du jeu légal en ligne offre aux Ontariens de nouvelles options. OLG aura pour défi de suivre l'évolution des attentes des clients en lançant de nouveaux produits novateurs avec souplesse.

Pour atténuer ce risque, OLG a mis en œuvre une nouvelle plateforme et un nouveau site Web de jeu et elle mettra en place de nouvelles applications mobiles et solutions de mises sportives. La Société amorce une stratégie axée sur l'expérience client et une feuille de route de produits qui misent sur cette nouvelle technologie pour être concurrentielles sur un marché ouvert.

OLG tirera aussi profit de ses principales forces qui la différencient des autres concurrents : elle offre du divertissement fait en Ontario et réinvestit la totalité de ses recettes localement au profit des Ontariens.

En outre, OLG est un chef de file dans le domaine de la création d'outils de jeu responsable qui sont flexibles, personnalisés et conformes aux pratiques exemplaires mondiales. L'offre de divertissement par le jeu dans un environnement en ligne sûr est au cœur de l'expérience client d'OLG.

PLAN DE COMMUNICATION

OLG communique régulièrement avec son actionnaire, le gouvernement de l'Ontario, et ses intervenants, y compris les clients, le public, 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 des Première Nations de l'Ontario 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 sont utilisées pour soutenir les nouvelles activités et la création de produits ainsi que les déclarations financières obligatoires et volontaires. OLG fait aussi la promotion du jeu responsable dans l'ensemble de son offre de produits et fournit 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.

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 :

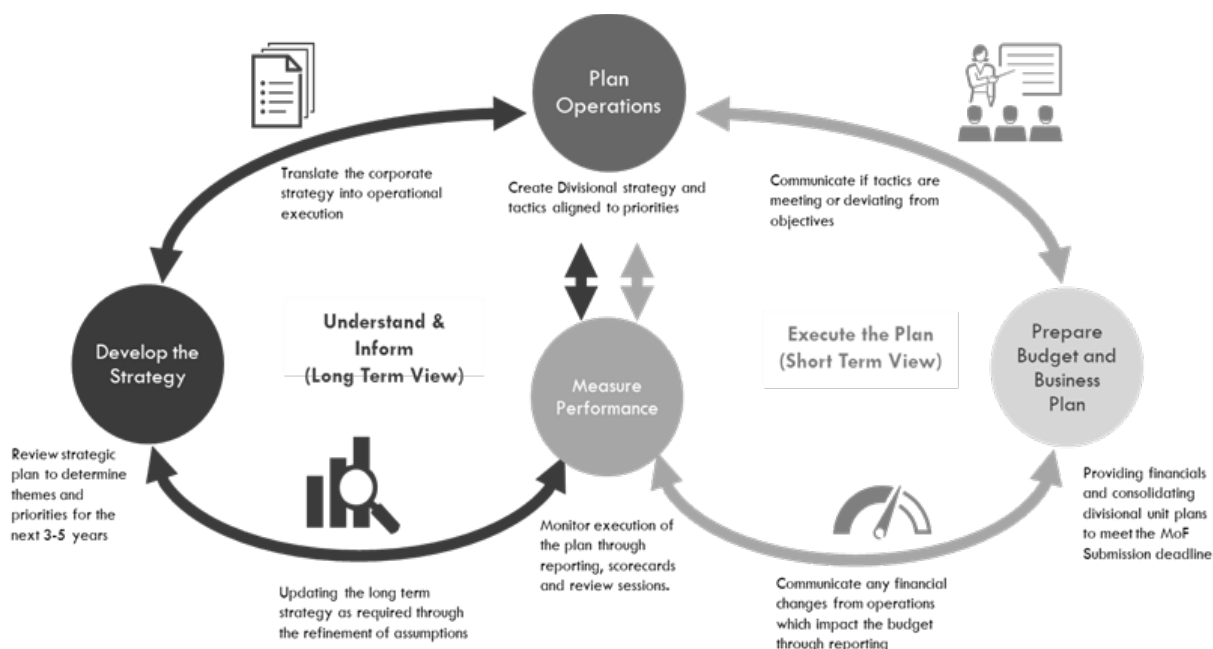
- assurent que les plaintes du public sont traitées du début à la fin par des personnes ayant les bonnes compétences et le niveau décisionnel approprié;
- permettent de gérer les plaintes concernant les activités douteuses aux points de vente différemment des plaintes relatives aux produits et services de loterie;

- assurent que la reddition de comptes et les structures hiérarchiques sont claires 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 2021-2022 À 2024-2025

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 2021-2022 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 du processus de planification et de budgétisation d'OLG pour l'exercice 2021-2022 sont les suivants :

- soutenir l'élaboration et la communication de sa 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

OLG emploie 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.

HYPOTHÈSES

Le budget et les projections financières ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur le 1^{er} avril 2019.

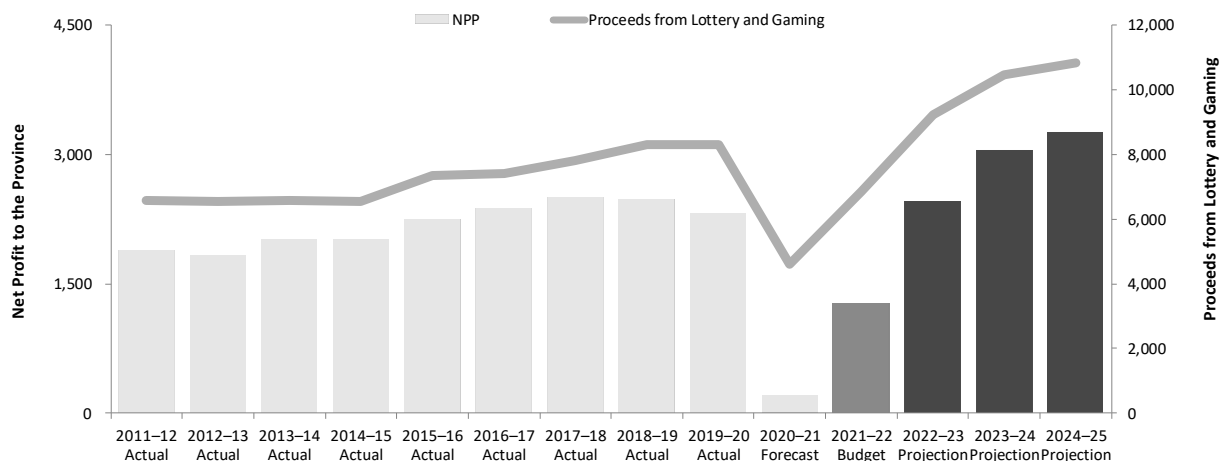
UTILISATION D'ESTIMATIONS

L'élaboration du plan d'affaires annuel de l'exercice 2021-2022 nécessite que la Société 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. 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

**PROCEEDS FROM LOTTERY AND GAMING AND
NET PROFIT TO THE PROVINCE (NPP) 2011–12 TO 2024–25**
(in millions of dollars)



Le présent plan d'affaires quadriennal met l'accent sur la reprise post-pandémie de COVID-19 de la Société, qui continue sa transformation opérationnelle, met en œuvre ses priorités stratégiques et se concentre sur la gestion des dépenses. Grâce à ces efforts, le PNRP annuel augmentera pour atteindre près de 3,3 milliards de dollars d'ici l'exercice 2024-2025. De l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2019-2020, OLG a enregistré un TCAC du PNRP de 2,6 % et, selon le présent plan, ce taux devrait atteindre près de 7,1 % de l'exercice 2019-2020 à l'exercice 2024-2025.

Les priorités stratégiques comprises dans le présent plan peuvent changer dans l'avenir. Il a été expliqué précédemment qu'OLG s'engage dans un nouveau processus d'examen stratégique des activités, qui pourrait nécessiter un changement de stratégie pour atteindre une croissance progressive d'autres façons. Les résultats de cet examen et les modifications potentielles de la stratégie seront reflétés dans les prochains plans d'affaires.

Le plan financier appuie directement les cinq priorités stratégiques d'OLG, qui sont les suivantes :

- Reprise des activités du jeu en établissement – relancer et rétablir le rendement financier (dans toute la mesure du possible) des casinos, des hippodromes et des centres de jeu de bienfaisance.
- Mise en place d'une base numérique – faire progresser la mise en œuvre de la stratégie numérique et gérer les risques connexes afin de s'assurer qu'OLG jette les bases d'une expérience client numérique concurrentielle et adaptable.
- Optimiser les secteurs de la loterie et du jeu numérique – favoriser la progression du rendement des activités principales dans les secteurs de la loterie et du jeu numérique en améliorant les services et les produits.
- Optimiser le lieu de travail – évaluer et optimiser l'organisation, y compris les gens et les processus, de sorte qu'OLG soit bien positionnée pour réagir de façon proactive à l'évolution des activités.

- Réagir face aux comportements des clients – évaluer l'évolution des comportements des clients pour en déterminer les incidences sur les activités et pour cerner de nouvelles possibilités. Optimiser la compréhension d'OLG à l'égard des clients en tirant profit des données et des analyses pour éclairer les décisions d'investissement en ce qui a trait au marketing, aux partenariats, aux nouveaux produits et aux caractéristiques de l'expérience client.

SURVOL DU PLAN

Voici l'état du résultat global d'OLG pour le cycle de planification actuel, de l'exercice 2021-2022 à l'exercice 2024-2025. L'exercice d'OLG s'étend du 1^{er} avril au 31 mars. Le budget et les projections financières ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) en vigueur le 1^{er} avril 2019.

(in millions of dollars)

	Forecast	Budget	Projection	Projection	Projection
<i>For the fiscal year</i>	2020–21	2021–22	2022–23	2023–24	2024–25
Lottery	3,810	4,090	4,284	4,412	4,485
Charitable Gaming	72	192	253	275	288
Digital Gaming	268	374	464	537	616
Land-based Gaming	454	2,192	4,219	5,252	5,448
Proceeds from Lottery and Gaming	4,603	6,848	9,220	10,477	10,837
Less: Lottery Prizes	(2,236)	(2,443)	(2,568)	(2,660)	(2,724)
Less: Service Provider Fees	(628)	(1,401)	(2,209)	(2,799)	(2,921)
Gaming Revenue	1,739	3,003	4,443	5,018	5,193
Non-Gaming Revenue	3	20	30	13	-
Lease Revenue	68	97	97	123	137
Total Revenue	1,810	3,119	4,569	5,154	5,329

À l'exercice 2021-2022, les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient atteindre 6,8 milliards de dollars et augmenter au cours des quatre prochaines années, à mesure que le secteur du jeu en établissement se remet des incidences de la pandémie de COVID-19. Les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient progresser à un TCAC de 16,5 % pour s'élever à 10,8 milliards de dollars d'ici l'exercice 2024-2025.

Les activités suivantes appuient les priorités stratégiques de la Société et devraient contribuer à l'atteinte du montant des recettes prévu provenant de la loterie et du jeu d'ici l'exercice 2024-2025 :

- le déploiement d'importants investissements dans les immobilisations par les fournisseurs de services de jeu en établissement pour l'ouverture de nouveaux établissements et la relocation ou l'agrandissement d'établissements existants, les plus grands investissements ayant lieu dans le regroupement de la région du Grand Toronto;
- l'exécution d'une stratégie de développement de produits visant à optimiser les rendements provenant des catégories de produits de la division Loterie, ce qui optimisera le rendement et les gains d'efficacité;
- le lancement de nouveaux jeux INSTANT et de nouveaux jeux à tirages nationaux et régionaux;

- le lancement d'une nouvelle solution de mises sportives dans les canaux de vente numérique et au détail;
- la continuation de la croissance du secteur du jeu numérique grâce au développement et au déploiement de nouveaux produits;
- l'accroissement de la présence mobile des jeux de casino et de loterie grâce à une stratégie visant à lancer sur deux canaux (Web et mobile) tous les nouveaux jeux et toutes les nouvelles catégories de jeu dans l'avenir.

Les produits tirés du jeu en établissement 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 et les montants autorisés pour les améliorations aux immobilisations, le tout selon ce qui est défini dans les ententes d'exploitation et de services des casinos.

Les paiements à tous les fournisseurs de services d'OLG devraient passer de 628 millions de dollars à l'exercice 2020-2021 à 1,4 milliard de dollars à l'exercice 2021-2022, en hausse de 773 millions de dollars, ce qui correspond à l'augmentation prévue des recettes. Durant l'horizon de planification de l'exercice 2024-2025, l'accroissement des frais versés aux fournisseurs de services cadre avec l'augmentation des recettes.

PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP)

(in millions of dollars)

	Forecast	Budget	Projection	Projection	Projection
<i>For the fiscal year</i>	2020–21	2021–22	2022–23	2023–24	2024–25
Net Profit to the Province	200	1,266	2,446	3,042	3,247

Le PNRP devrait atteindre 1,3 milliard de dollars à l'exercice 2021-2022, en hausse de 1,1 milliard de dollars par rapport aux prévisions de l'exercice 2020-2021; cette hausse marquée s'explique par le PNRP exceptionnellement faible à l'exercice 2020-2021 à cause de la pandémie de COVID-19. Au cours de la période visée par le plan, le PNRP devrait progresser pour atteindre près de 3,3 milliards de dollars, ce qui correspond à un TCAC de 36,9 %, grâce à un redressement important des produits d'exploitation, au développement du jeu en établissement, à la croissance des secteurs de la loterie et du jeu numérique et à l'importance accordée à la gestion des charges.

Les charges d'exploitation d'OLG devraient passer des 1,1 milliard de dollars prévus à l'exercice 2020-2021 à 1,2 milliard de dollars à l'exercice 2021-2022. Cette augmentation s'explique principalement par le redressement des secteurs du jeu en établissement et de la loterie. Les charges d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes, devraient passer de 17,0 % à l'exercice 2021-2022 à 10,0 % à l'exercice 2024-2025, essentiellement en raison de la transition de Caesars Windsor vers un fournisseur de services et de l'accent continu mis sur la gestion et la surveillance 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 2021-2022 et descendre à 69 millions de dollars à l'exercice 2024-2025 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.

MESURES NON CONFORMES AUX IFRS

Dans son analyse, OLG utilise plusieurs indicateurs de rendement clés et mesures non conformes aux IFRS que la direction estime utiles dans l'évaluation du rendement de la Société. Le lecteur doit garder à l'esprit que ces mesures peuvent ne pas avoir de signification normalisée en vertu des IFRS et, par conséquent, ne pas être comparables aux termes similaires utilisés par d'autres sociétés.

Les recettes tirées de la loterie et du jeu (recettes) représentent les ventes de produits de loterie avant déduction des lots de jeux de loterie et des gains nets des jeux de style casino achetés sur PlayOLG et des gains nets du jeu de bienfaisance et du jeu en établissement avant déduction des redevances aux fournisseurs de services.

Proceeds bridged to Gaming Revenue

(in millions of dollars)

	Forecast	Budget	Projection	Projection	Projection
<i>For the fiscal year</i>	2020–21	2021–22	2022–23	2023–24	2024–25
Proceeds from Lottery and Gaming	4,603	6,848	9,220	10,477	10,837
Less: Lottery Prizes	(2,236)	(2,443)	(2,568)	(2,660)	(2,724)
Less: Service Provider Fees	(628)	(1,401)	(2,209)	(2,799)	(2,921)
Gaming Revenue	1,739	3,003	4,443	5,018	5,193

Le profit net revenant à la Province (PNRP) est le dividende que verse la Société à la Province de l'Ontario. Il est fondé sur la comptabilité d'exercice en réintégrant la cotisation sur les gains dans le bénéfice net.

NPP bridged to Net Income

(in millions of dollars)

	Forecast	Budget	Projection	Projection	Projection
<i>For the fiscal year</i>	2020–21	2021–22	2022–23	2023–24	2024–25
Net Profit to Province	200	1,266	2,446	3,042	3,247
Less: Win Contribution	(25)	(121)	(184)	(208)	(207)
Net Income	175	1,144	2,262	2,834	3,040

ANNEXE

GOVERNANCE ET GESTION

Classée comme entreprise opérationnelle de la Province de l'Ontario, OLG compte un unique actionnaire, le gouvernement de l'Ontario, et relevait, à l'exercice 2019-2020, 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.

En novembre 2020, les membres de la haute direction chargés des activités courantes étaient :

Duncan Hannay, président et chef de la direction

Lori Sullivan, dirigeante principale, Exploitation

Lisa Bell-Murray, vice-présidente principale et dirigeante principale, Finances

Brian Gill, vice-président principal et chef principal, Technologie, et vice-président principal intérimaire, Conception opérationnelle

David Pridmore, vice-président principal, Stratégie et analyse d'entreprise

Alexandra Aguzzi-Barbagli, vice-présidente principale, Affaires de la Société

Tony Wong, vice-président principal, Régie, Affaires juridiques et Conformité, Contentieux et Secrétariat général

Nancy Kennedy, vice-présidente principale, Personnes et culture, et vice-présidente principale intérimaire, Risque et Audit

Malissa Petch, vice-présidente principale, Risque et Audit (en congé parental)