



PLAN D'AFFAIRES DES EXERCICES 2023-2024 À 2026-2027

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 la 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 de l'exercice en cours.

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 13 décembre 2022.

RECONNAISSANCE TERRITORIALE

OLG reconnaît que nous vivons, travaillons et menons les activités de jeu sur les territoires traditionnels de nombreuses nations autochtones dans la province.

Nos bureaux de Toronto sont situés sur les territoires traditionnels des Mississaugas of the Credit, des Anishinaabeg, des Haudenosaunee et des Wendat. Nous reconnaissons aussi que notre siège social situé à Sault Ste. Marie se trouve sur le territoire visé par le traité Robinson-Huron, qui est le territoire traditionnel des Anishinaabeg, en particulier les Premières Nations de Garden River et de Batchewana, ainsi que des Métis. Aujourd'hui, de nombreux peuples autochtones habitent à Sault Ste. Marie.

Il s'agit des peuples autochtones qui vivaient sur ces territoires des milliers d'années avant nous. OLG admet que la simple reconnaissance des territoires sur lesquels nous nous trouvons n'est qu'un petit geste dans le cadre du travail difficile vers la vérité et la réconciliation. Nous sommes appelés à agir à titre d'artisans de justice, de paix et d'harmonie au travail et dans la vie. Assumons la responsabilité qui nous incombe quant à ce travail en favorisant un dialogue ouvert, le respect et le lien tissé entre tous les peuples dans ce beau pays pour remédier à l'héritage permanent de la colonisation.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	6
QUI NOUS SOMMES	8
COMMENT NOUS JOUONS	12
CE QUI A UNE INCIDENCE SUR NOUS.....	18
NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE.....	23
COMMENT NOUS MESURONS LA RÉUSSITE.....	30
GESTION DES RISQUES.....	33
COMMUNICATIONS.....	36
PLAN FINANCIER – EXERCICES 2023-2024 À 2026-2027.....	38
ANNEXE	42

Cette page est laissée vierge intentionnellement



SOMMAIRE

OLG a lancé une nouvelle stratégie de croissance progressive : « ON joue ». Il s'agit d'un ambitieux plan de transformation de nos activités qui tire profit de nos avantages uniques et qui approfondit et élargit nos partenariats visant à atteindre nos buts afin de prospérer dans un marché où la concurrence est de plus en plus vive. La stratégie s'appuie 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 reprise post-pandémie et dans un marché du jeu en ligne très concurrentiel, nous sommes en bonne voie d'atteindre notre cible de profit net revenant à la Province (PNRP) de 2,33 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023.

Le PNRP d'OLG enregistre une croissance record. Notre plan suppose qu'il n'y aura pas d'autres perturbations opérationnelles causées par la pandémie ou d'autres facteurs et prévoit que le PNRP frôlera les 3,5 milliards de dollars d'ici l'exercice 2026-2027, ce qui représente une hausse d'un peu plus de 1,1 milliard de dollars par rapport à l'exercice 2022-2023. 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.

Le secteur de la loterie d'OLG continue d'être vigoureux et de surpasser les niveaux enregistrés avant la pandémie; il devrait dégager presque 1,1 milliard de dollars en PNRP à l'exercice 2022-2023, en dépit de la conjoncture économique difficile. Pour réaliser la prochaine phase de croissance de la loterie, nous devons répondre aux besoins en évolution de nos clients au moyen de technologies libre-service, de produits novateurs et d'autres produits numériques. Notre secteur du jeu en établissement s'est considérablement remis de la pandémie et est en voie d'enregistrer des recettes record de presque 4,2 milliards de dollars. La croissance se poursuivra 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 encore plus les recettes. Les activités numériques d'OLG se sont sorties de l'incertitude quant à l'ouverture du marché en maintenant une croissance financière et en atteignant des niveaux record de mises dans un marché hyperconcurrentiel; elles continueront d'accroître le nombre de joueurs actifs grâce à l'ajout de nouveaux produits et à l'amélioration de l'expérience client. Les investissements que nous avons faits dans OLG.ca ont imposé OLG comme chef de file du marché dans le nouvel environnement numérique concurrentiel.

En vue d'atteindre nos objectifs, nous continuons de prendre 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 deux principaux secteurs d'activité : la loterie et le jeu. Nous accroissons 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 les uns les autres ainsi que nos partenaires. C'est seulement ensemble que nous pouvons concurrencer 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 57 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 2023-2024, nous prévoyons que nos activités contribueront de bien des façons à l'économie de la province, notamment¹ :

- un **record de 2,6 milliards de dollars** en profit net revenant à la Province (PNRP)^{1,2};
- OLG prévoit faire d'autres contributions, dont les suivantes :
 - **2,7 milliards de dollars** en lots remis à ses précieux clients;
 - **323 millions de dollars** en commissions versées à ses détaillants de loterie partout dans la province;
 - **171 millions de dollars** en paiements aux Premières Nations de l'Ontario³ conformément à l'Entente de partage des recettes de jeux et de gestion financière;
 - **110 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;
 - **175 millions de dollars** en paiements aux municipalités et aux communautés autochtones qui accueillent les établissements de jeu et centres de jeu de bienfaisance.

Nous investissons aussi dans des programmes de responsabilité sociale qui soutiennent le jeu responsable et les organismes de bienfaisance; nous prévoyons investir les montants suivants¹ :

- **20 millions de dollars** dans notre programme de jeu responsable, y compris les centres *Jouez sensé*, l'éducation et la technologie, l'administration du programme, la formation des employés et l'autoexclusion;

¹ Projections pour l'exercice clos le 31 mars 2024 (du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024).

² Le profit net revenant à la Province est fondé sur la comptabilité d'exercice en réintégrant la cotisation sur les gains dans le bénéfice 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.

³ Les contributions de l'exercice 2023-2024 d'OLG à l'Ontario First Nations Limited Partnership seront versées durant l'exercice 2024-2025, conformément à l'Entente de partage des recettes de jeux et de gestion financière.

- **74 millions de dollars** en recettes tirées du jeu de bienfaisance, lesquelles sont distribuées aux organismes de bienfaisance locaux participants sélectionnés par les municipalités accueillant des établissements de jeu de bienfaisance;
- **3 millions de dollars** en commandites, notamment de festivals et d'événements renforçant la communauté.

COMMENT NOUS JOUONS

À l'issue de la pandémie, OLG met l'accent sur l'adaptation à l'évolution des préférences des clients et sur la reprise de son secteur du jeu en établissement. 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 ainsi que nos nouveaux produits numériques. Nous sommes les mieux placés pour être en tête de peloton en matière de jeu en raison de notre envergure et de notre portée sans précédent en Ontario, dont nous pouvons tirer profit pour créer des expériences de jeu palpitantes et dignes de confiance. Nous mettons aussi l'accent sur le jeu en établissement alors qu'il se remet des fermetures précédentes et qu'il s'adapte au nouveau marché qui comprend les services de mises sportives et le jeu numérique légalisé.

DÉTAILLANTS DE LOTERIE

Notre secteur de loterie continue d'être vigoureux et de surpasser les niveaux pré-pandémie, les recettes devant dépasser 4,3 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023. Elles devraient augmenter de 1,7 % à l'exercice 2023-2024, stimulées par de nouveaux produits novateurs et le lancement de terminaux en libre-service.

Notre secteur de loterie en magasin est soutenu par nos quelque 10 000 détaillants partenaires et terminaux qui parsèment la province et qui agissent en tant que points de contact essentiels entre OLG et sa clientèle. En 2021, OLG a lancé une initiative à l'appui des entreprises locales par laquelle une portion accrue des recettes était versée aux détaillants pour la vente de certains produits de loterie. Grâce à cette initiative, près de 24 millions de dollars en commissions supplémentaires ont été versés à nos détaillants partenaires. Au total, ceux-ci ont reçu 333 millions de dollars en commissions durant l'exercice 2021-2022. Notre portefeuille de loterie mobilise jusqu'à 33 % des adultes ontariens chaque semaine et plus de 66 % des adultes chaque année. Le secteur de la loterie continue d'être un moteur clé de la croissance et de la valeur de la marque dans la province. Notre secteur de la loterie se compose de quatre catégories de produits : les jeux nationaux, les jeux régionaux, les billets INSTANT et les jeux Sports.

JEUX NATIONAUX

Nos produits de loterie nationaux comprennent des jeux bien connus, comme LOTTO MAX, LOTTO 6/49 et Daily Grand. En septembre 2022, nous avons lancé un nouveau produit LOTTO 6/49 encore plus formidable qui offre deux gros lots, le gros lot classique et le gros bot de la Boule d'or, qui peut atteindre jusqu'à 68 millions de dollars. Ce nouveau produit contribuera à l'augmentation de nos ventes et de notre rentabilité. Pour joindre une population plus jeune, nous

avons collaboré avec Mr. Saturday, une marque luxueuse de vêtements de rue, pour lancer la collection LOTTO MAX « Dream Drop ». Cette collection de vêtements peut aussi être balayée pour obtenir un billet de LOTTO MAX à 5 \$ par semaine pendant une année complète. En outre, nous nous sommes associés à un comptoir local de crème glacée artisanale pour créer les Dream Bars de LOTTO MAX aux saveurs uniques qui étaient offertes à différents points de vente éphémères partout dans la province.

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, Encore ou Wheel of Fortune.

JEUX INSTANT

OLG compte environ 75 produits de billets INSTANT, dont les prix varient entre 2 \$ et 100 \$, qui proposent divers thèmes populaires comme Cash For Life, Crossword, Bingo et des produits INSTANT nationaux.

Nous avons offert à nos clients de nouveaux produits excitants, notamment le jeu INSTANT Jumbo Cash à 30 \$ en mai 2022, dont les ventes ont totalisé 42 millions de dollars. Ce jeu comprend une structure remplie de lots allant de 100 \$ à 500 \$. En octobre 2022, nous avons lancé notre tout premier billet INSTANT comportant un jeu INSTANT et une série de numéros tirés. Le jeu Ultimate à 100 \$ compte 40 tirages de 1 million de dollars qui seront effectués la veille du jour de l'An 2022.

JEUX SPORTS EN MAGASIN

Nous avons amélioré notre plateforme Sports en magasin juste à temps pour le Superbowl en février 2022 afin de permettre les mises simples sur un événement. Le nouveau produit PROLINE offert aux clients dans les 10 000 points de vente d'OLG comprend maintenant plus de sports, de types de mise et de cotes dynamiques. Nous avons aussi lancé une application de création de mises qui permet aux clients de créer des billets sur notre application et d'acheter des billets en magasin.

JEU EN ÉTABLISSEMENT

Le secteur du jeu en établissement d'OLG comprend les jeux de casino, les jeux de bienfaisance et les courses de chevaux. C'est ce secteur qui a le plus ressenti les effets de la pandémie de la

COVID-19 au cours des dernières années. Cependant, il s'est bien remis et est en voie de générer des recettes record de 4,2 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023, avant d'être éclipsé par un autre niveau record de recettes de 4,8 milliards de dollars à l'exercice 2023-2024 grâce à d'importants aménagements de casinos dans la région du Grand Toronto.

Les établissements de jeu traditionnel profitent aussi directement aux collectivités qui les accueillent, notamment les administrations autochtones et municipales. À l'exercice 2023-2024, OLG prévoit verser, à partir des produits tirés du jeu en établissement, 175 millions de dollars en contributions aux collectivités d'accueil et 88 millions de dollars en paiements à l'Ontario First Nations Limited Partnership (OFNLP) par le biais de l'entente de partage des produits tirés du jeu conclue avec OLG.

Tous les établissements de jeu traditionnel sont actuellement ouverts sans restriction de capacité, et le plan d'affaires des exercices 2023-2024 à 2026-2027 suppose que ces établissements demeureront ouverts durant toute la période de planification.

JEUX DE CASINO

L'Ontario compte 30 casinos exploités par des partenaires d'OLG répartis en neuf regroupements géographiques. Les exploitants du secteur privé continuent d'investir pour créer et entretenir des infrastructures de divertissement par le jeu de calibre mondial, avec des capitaux investis de plus de 2 milliards de dollars dans les immobilisations en Ontario d'ici la fin de l'exercice 2022-2023. L'augmentation de ces investissements a permis la création nette de centaines d'emplois directs et indirects et fourni des avantages économiques aux collectivités locales. Par exemple, l'ouverture officielle du nouveau Cascades Casino à North Bay a déjà créé plus de 130 emplois, la croissance supplémentaire de l'emploi pouvant totaliser jusqu'à 400 nouveaux emplois dans la collectivité.

Depuis la réouverture au public à la suite des restrictions en matière de santé publique imposées durant la pandémie, OLG collabore aussi activement avec ses partenaires pour s'assurer que les casinos ont des occasions de croissance en Ontario. Cela comprend le lancement, en octobre 2022, de services physiques de mises sportives dans plusieurs casinos. En outre, nous travaillons avec les exploitants de nos casinos en vue de simplifier nos processus communs et de remédier à certains efforts administratifs inefficaces dans plusieurs domaines.

JEU DE BIENFAISANCE

OLG gère 37 centres de jeu de bienfaisance exploités par 13 fournisseurs de services en Ontario. Ces centres offrent, dans 28 collectivités, le bingo sur papier traditionnel, le bingo électronique et des terminaux de billets à languettes. OLG continuera de collaborer avec ses fournisseurs de services selon les modalités de l'entente d'exploitation à mesure qu'ils élaborent et mettent en

œuvre des stratégies pour continuer d'accroître la participation aux programmes de séances de bingo.

À la fin de l'exercice 2021-2022, les quelque 2 200 organismes caritatifs qui participent à notre programme de jeu de bienfaisance à l'échelle de la province avaient bénéficié de plus de 350 millions de dollars depuis 2005. Les municipalités d'accueil ont reçu un montant supplémentaire de 41 millions de dollars. Plus de 25 000 bénévoles, auxquels s'ajoutent des employés, ont participé aux centres de jeu de bienfaisance au nom d'organismes caritatifs locaux afin de permettre la prestation de programmes et de services dans leurs collectivités.

COURSES DE CHEVAUX

Durant la pandémie, les propriétés de la province liées aux courses de chevaux 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 rouvert en juin 2021, après leur dernière fermeture à l'échelle de l'Ontario. Depuis lors, les confinements liés à la pandémie ont eu une incidence sur l'assistance en personne, mais les précautions prises par les hippodromes ont permis la reprise des courses de chevaux en direct, en dépit de quelques annulations de courses.

OLG est déterminée à appuyer le secteur des courses de chevaux de l'Ontario grâce à l'accord de financement signé le 1^{er} avril 2019, qui demeurera en vigueur pendant 19 ans. Cet accord garantit qu'OLG continuera 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. OLG collaborera avec le secteur des courses de chevaux pour trouver des options permettant de le rendre plus viable.

JEU NUMÉRIQUE

Notre secteur du jeu numérique continue de connaître une croissance vigoureuse et il devrait enregistrer des recettes record de 628 millions de dollars à l'exercice 2022-2023, pour atteindre 727 millions de dollars à l'exercice 2023-2024. OLG continue d'être un chef de file en termes de part de marché en Ontario depuis le lancement du marché réglementé du jeu en ligne le 4 avril 2022.

Les faits saillants du jeu numérique au cours de l'année écoulée comprennent notamment l'amélioration de produits, y compris le lancement par plusieurs nouveaux fournisseurs de plus d'une centaine de nouveaux jeux de casino en ligne et de jeux en direct avec croupier, le lancement du gros lot de la Boule d'or de Lotto 6/49 et le lancement du paiement direct par carte de crédit comme mode de paiement pour nos joueurs. Nous avons aussi lancé une application native pour notre produit Proline+ et créé un programme d'affiliation pour le jeu numérique, qui a déjà permis d'acquérir de nouveaux joueurs sur la plateforme OLG.ca.

Nos plateformes numériques (OLG.ca et Prolineplus.ca) continuent d'être au centre de notre stratégie de croissance à long terme et, selon notre plan d'affaires, nos initiatives à venir nous

placent en bonne position pour enregistrer une croissance continue au cours des trois prochaines années.

L'année dernière a été emballante pour Proline+, grâce au lancement de notre application native qui prend en charge les sports en magasin et en ligne. Nous avons continué d'améliorer notre produit de mises de base en y ajoutant de nouveaux sports et en élargissant les types de mise que les joueurs peuvent placer. En outre, nous avons pu ajouter à notre offre numérique le jeu POOLS, déjà populaire aux points de vente, et la diffusion en direct de certains événements sportifs.

JEU RESPONSABLE – PROGRAMME *JOUEZ SENSÉ*

Nous sommes déterminés à respecter les normes de jeu responsable (JR) les plus rigoureuses et nous continuerons à investir dans la santé des joueurs, sur laquelle repose notre réussite. Le programme de JR d'OLG est orienté par le plan triennal concernant le jeu responsable, dont la version actuelle a été approuvée en août 2022 par le conseil d'administration pour l'exercice 2022-2023 jusqu'à l'exercice 2024-2025.

Ce plan énonce notre ambition et notre intention d'accroître l'incidence de notre programme de JR tout en favorisant la confiance à l'égard de notre marque axée sur des principes, et fait partie intégrante de l'aspiration d'OLG à demeurer un chef de file à l'échelle mondiale en matière de JR tout en améliorant constamment notre programme de JR pour suivre l'évolution des besoins des clients.

Notre programme primé de jeu responsable *Jouez sensé* est l'approche unique d'OLG pour 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. En accroissant les connaissances sur les jeux de hasard, en promouvant de bonnes habitudes de jeu et en sensibilisant davantage les joueurs 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.

Au cours de l'année à venir, nous créerons des occasions et des événements emballants de mobilisation des employés en matière de JR, nous actualiserons nos centres *Jouez sensé* et nous améliorerons nos outils de soutien aux joueurs en ligne. Ces projets et initiatives appuieront les cinq priorités stratégiques exposées dans notre plan concernant le JR, que voici :

1. Renforcer la culture interne de responsabilité sociale à l'échelle de l'organisation en sensibilisant davantage au JR et en améliorant son intégration dans la Société et chez les partenaires.
2. Améliorer notre compréhension des clients d'OLG afin d'optimiser la santé des joueurs et d'élaborer des programmes culturellement pertinents.
3. Sur la plateforme de jeu numérique d'OLG comprenant l'offre sportive, améliorer le soutien aux joueurs et promouvoir l'adoption de saines habitudes de jeu.

4. En ce qui concerne les casinos et le jeu de bienfaisance, actualiser les services en personne, les produits éducatifs et les outils *Jouez sensé*.
5. Contribuer à l'expérience de jeu positive des joueurs de loterie, y compris les parieurs sportifs, et appuyer l'ajout de canaux de loterie.

Pour améliorer constamment les efforts que nous déployons en matière de JR, nous évaluons régulièrement les éléments et 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. Cela comprend la surveillance des progrès réalisés par rapport aux indicateurs clés de rendement, comme l'indice de santé des joueurs, qui est intégré dans notre stratégie « ON joue ».

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 outre, tous les casinos de l'Ontario ont obtenu l'accréditation reconnue mondialement « JR vérifié » du Conseil du jeu responsable. L'accréditation « JR vérifié » de la plateforme numérique d'OLG (OLG.ca) a été renouvelée en 2022.

De plus, en 2022, OLG est devenue la première société de loterie canadienne à obtenir une certification du plus haut niveau (niveau 3) du programme de certification en matière de jeu responsable pour les organismes de loterie de la North American Association of State and Provincial Lotteries et du National Council on Problem Gambling.

CE QUI A UNE INCIDENCE SUR NOUS

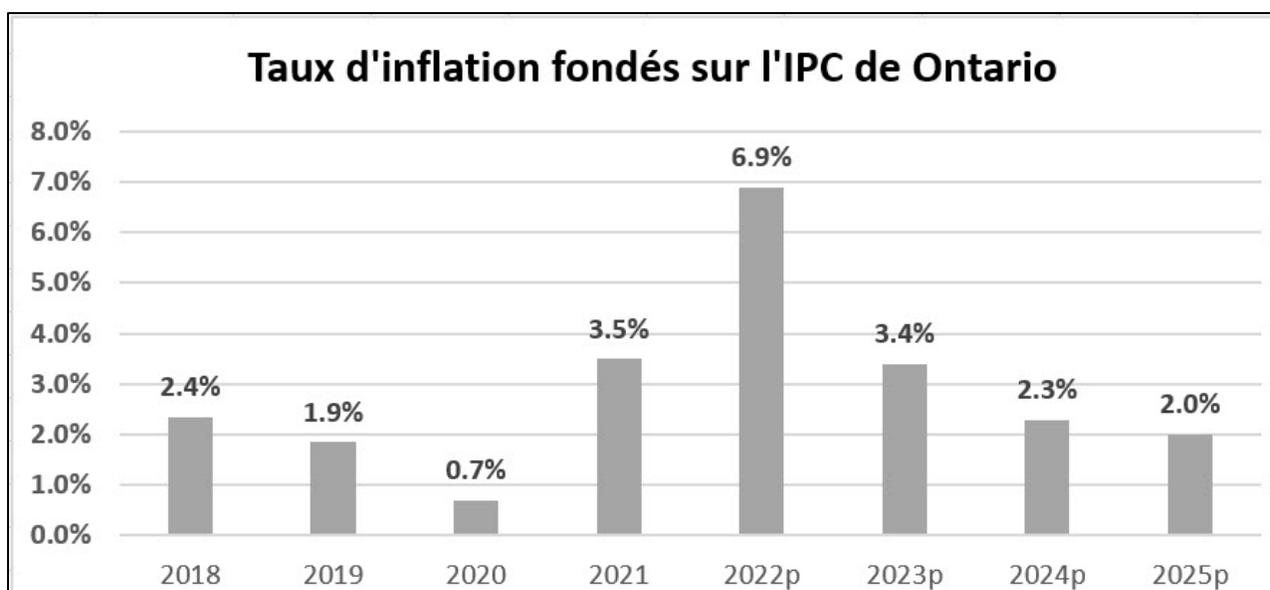
À mesure que la population de l'Ontario s'adapte à un environnement post-COVID-19, la hausse de l'inflation et du coût de la vie peut modifier le comportement des gens, et OLG continue de surveiller les indicateurs généraux de reprise économique et les dépenses récréatives.

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SECTORIELLE

L'économie de l'Ontario s'est remise de la pandémie de la COVID-19, mais le coût de la vie (l'inflation) et la hausse des taux d'intérêt ont été au premier plan des préoccupations des citoyens, l'Ontario prévoyant que l'inflation atteindra un sommet de 6,9 % en 2022, avant de revenir à 2,0 % à l'exercice 2024-2025.

L'abordabilité est devenue un défi pour de nombreux Ontariens, l'inflation fondée sur l'indice des prix à la consommation (IPC) atteignant un sommet de 7,2 % en 2022 selon les projections de la Banque du Canada. Les hausses constantes des taux ont fait passer le taux directeur de la Banque du Canada à 4,25 % pas plus tard que le 7 décembre 2022, d'autres hausses du taux directeur prévues pouvant faire ralentir la demande et la croissance économique.

Les taux d'inflation projetés en Ontario sont un indicateur clé pour comprendre les habitudes de dépenses de consommation, puisqu'un recul de l'inflation peut avoir des incidences positives sur les dépenses de consommation et, par conséquent, sur le PNRP d'OLG.



Source : Énoncé économique de l'automne du ministre des Finances (novembre 2022).

Données du graphique

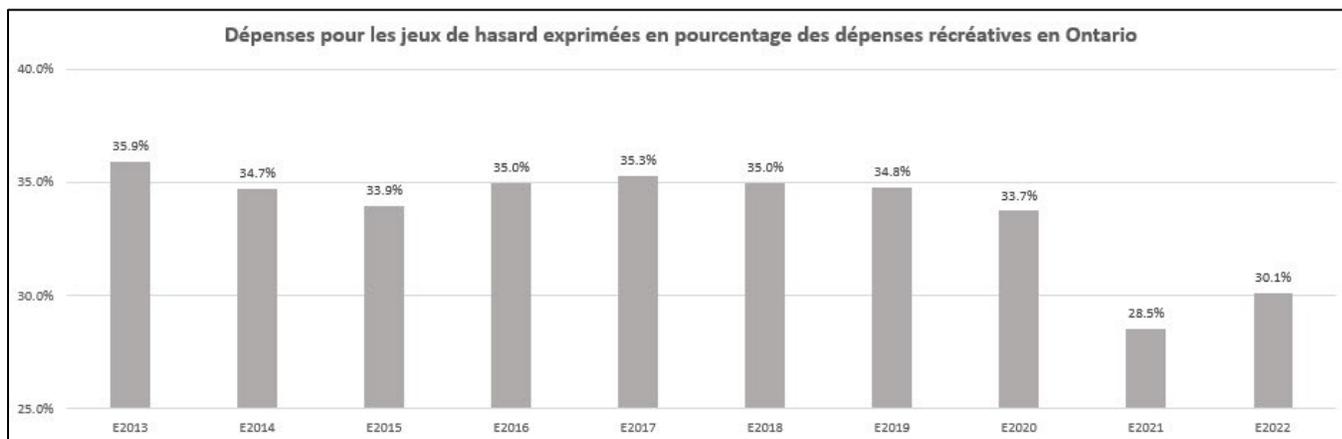
	2018	2019	2020	2021	2022p	2023p	2024p	2025p
Taux d'inflation fondé sur l'IPC de l'Ontario	2,4 %	1,9 %	0,7 %	3,5 %	6,9 %	3,4 %	2,3 %	2,0 %

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 33,7 % des dépenses récréatives totales de l'exercice 2012-2013 à l'exercice 2021-2022⁴.

À l'exercice 2021-2022, les jeux de hasard, exprimés en pourcentage des dépenses récréatives, représentaient 30,1 %, en légère hausse par rapport à l'exercice 2020-2021, mais encore en deçà de la moyenne mobile sur 10 ans de 33,7 %.

Cette diminution par rapport aux niveaux pré-pandémie peut encore s'expliquer par les fermetures liées à la pandémie, car les chiffres portent sur une année civile ordinaire, alors que nos casinos n'ont pas opéré à leur pleine capacité jusqu'au 21 mars 2022. Ce paramètre clé doit être surveillé pour savoir s'il s'agit là d'une tendance constante en raison d'une évolution des préférences en matière de divertissement causée par la pandémie de la COVID-19 ou d'une baisse temporaire du pourcentage.



Source : Données de Statistique Canada, 2022.

Données du graphique

	E2013	E2014	E2015	E2016	E2017	E2018	E2019	E2020	E2021	E2022
Dépenses pour les jeux de hasard exprimées en pourcentage des dépenses récréatives en Ontario	35,9 %	34,7 %	33,9 %	35,0 %	35,3 %	35,0 %	34,8 %	33,7 %	28,5 %	30,1 %

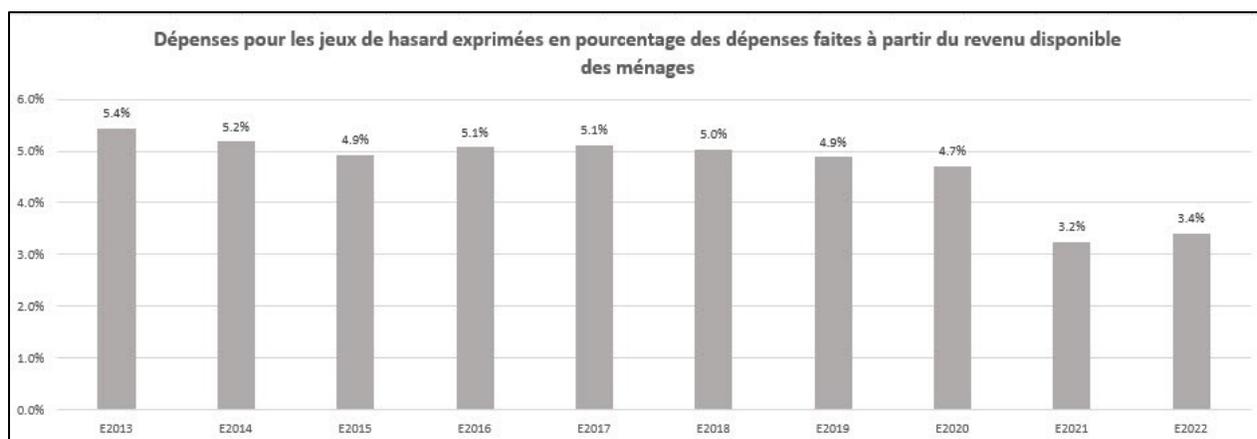
Les jeux de hasard englobent l'ensemble des casinos, des loteries, des jeux de bienfaisance, des jeux en ligne et des jeux d'autres organismes de bienfaisance (comme Princess Margaret Lottery), y compris OLG, et sont présentés après déduction des lots.

⁴ Données de Statistique Canada, 2022 – Dépenses récréatives en Ontario – CANSIM 384-0041.

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 l'exercice 2012-2013 à l'exercice 2021-2022, OLG et les loteries de bienfaisance ont représenté avec constance 4,7 % des dépenses des ménages ontariens faites à partir de leur revenu disponible⁵. Ce taux est demeuré faible, en légère hausse par rapport au creux enregistré à l'exercice 2020-2021, car une plus grande partie des dépenses des ménages était affectée à d'autres catégories de dépenses, comme les boissons alcoolisées, le tabac, le cannabis, les loisirs et la culture.



Source : Données de Statistique Canada, 2022.

Données du graphique

	E2013	E2014	E2015	E2016	E2017	E2018	E2019	E2020	E2021	E2022
Dépenses pour les jeux de hasard exprimées en pourcentage des dépenses faites à partir du revenu disponible des ménages	5,4 %	5,2 %	4,9 %	5,1 %	5,1 %	5,0 %	4,9 %	4,7 %	3,2 %	3,4 %

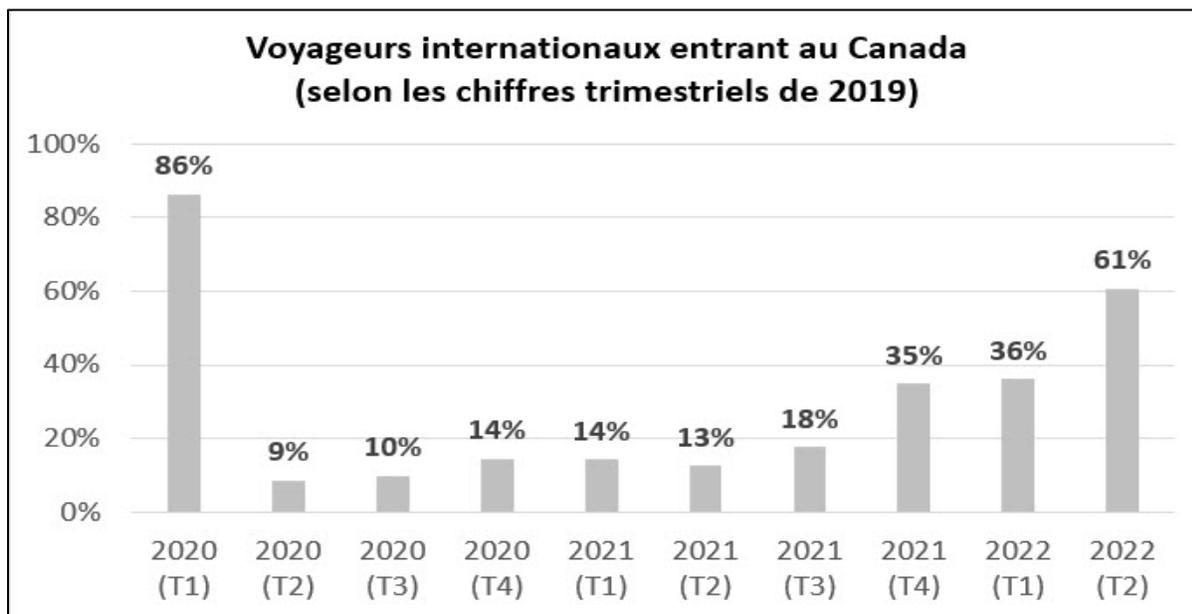
Statistique Canada surveille le pourcentage du revenu disponible que les ménages ontariens dépensent en jeux de hasard. Il demeure un des nombreux indicateurs économiques qui servent d'intrants clés de notre processus de planification.

TOURISME ET NOMBRE DE VISITEURS

En 2022, le nombre de visiteurs au Canada n'est pas revenu au niveau pré-pandémie, mais il tend à la hausse, notamment en raison de l'assouplissement des restrictions pour les

⁵ Données de Statistique Canada, 2022 – Dépenses faites à partir du revenu disponible, Ontario – extrait de CANSIM 384-0041.

voyageurs non vaccinés. Le tourisme de voyageurs internationaux s'est accru pour représenter environ 60 % du nombre de touristes enregistré en 2019, avant la pandémie de la COVID-19.



Source : Données de Statistique Canada, 2022.

Données du graphique

	2020 (T1)	2020 (T2)	2020 (T3)	2020 (T4)	2021 (T1)	2021 (T2)	2021 (T3)	2021 (T4)	2022 (T1)	2022 (T2)
Voyageurs internationaux entrant au Canada (selon les chiffres trimestriels de 2019)	86 %	9 %	10 %	14 %	14 %	13 %	18 %	35 %	36 %	61 %

MARCHÉ DU JEU NUMÉRIQUE DE L'ONTARIO

Jeux en ligne Ontario (iGO), une filiale de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), a collaboré avec le gouvernement de l'Ontario et la CAJO pour établir un nouveau marché du jeu en ligne pouvant offrir des mises sur les jeux de casino en ligne et des mises sportives en ligne. Depuis le 4 avril 2022, les exploitants de jeu du secteur privé ayant obtenu l'approbation de la CAJO et d'iGO peuvent offrir leurs jeux en Ontario. Ce nouveau marché réglementé du jeu en ligne reflète les choix des consommateurs tout en offrant des protections aux joueurs sur ces sites Web réglementés.

Au 30 septembre 2022, 42 sites Web de jeu (gérés par 24 exploitants uniques) ont commencé à mener leurs activités en Ontario. Selon les chiffres présentés par iGO au cours des deux premiers trimestres d'exploitation (T1 et T2), les produits tirés du montant total des mises, qui s'élèvent à 10,12 milliards de dollars, ont totalisé 429 millions de dollars (ce qui ne comprend pas les mises placées à partir des bonis). Les chiffres présentés ne comprennent pas les

chiffres d'OLG ni ceux d'autres exploitants sur le marché gris qui n'ont pas encore conclu d'entente d'exploitation avec iGO.

OLG s'attend à ce qu'il y ait quelques nouveaux venus sur le marché au cours de l'année à venir, bien que la plupart des grands concurrents aient maintenant achevé le processus d'inscription et mènent désormais leurs activités légalement en Ontario.

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 des exercices 2023-2024 à 2026-2027 et la stratégie « ON joue » d'OLG appuient les priorités pangouvernementales et les attentes du gouvernement à l'égard du mandat de la Société.

- **OLG dans son ensemble**

- Améliorer les approches axées sur le client dans tous les secteurs d'activité tout en nous assurant que les fournisseurs de services du secteur privé, y compris les exploitants des centres de jeu de bienfaisance, se conforment aux normes en matière de jeu responsable et aux programmes de responsabilité sociale, et veillent au respect continu de la confidentialité de la vie privée des clients.
- Examiner les processus en matière de lutte contre le blanchiment d'argent de tous les exploitants de jeu pour nous assurer qu'ils sont appropriés, fournir des mises à jour sur la stratégie de lutte contre le blanchiment d'argent d'OLG et respecter les exigences réglementaires et législatives nécessaires, en fonction des besoins.
- Continuer à travailler à l'achèvement des plans d'action en réponse aux recommandations du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière d'audit interne visant à améliorer les activités, l'imputabilité et les produits versés à l'Ontario.
- Continuer à faire preuve de réactivité à l'égard des conclusions de l'audit de l'optimisation des ressources de la vérificatrice générale de l'Ontario en ce qui a trait aux procédures de surveillance et de gestion d'OLG.

- **Secteurs d'activité (loterie, jeu en établissement ou jeu numérique)**

- Collaborer avec la CAJO pour assurer le respect de l'ensemble de la réglementation et créer un espace de jeu réglementé sûr pour les consommateurs.
- Continuer d'élaborer des initiatives qui appuient la concurrence et les gains d'efficacité opérationnelle et augmenter les produits d'exploitation, y compris le plan stratégique intégré d'OLG. Veiller à l'élargissement de l'offre numérique, à l'évaluation des possibilités quant à l'offre des casinos et à l'optimisation du jeu de bienfaisance, tout en collaborant avec le Ministère pour nous assurer que les politiques et les approbations appropriées concordent avec les priorités gouvernementales.
- Procéder à la modernisation du jeu en établissement d'OLG, y compris le travail lié au regroupement de zones de jeu de Windsor visant à moderniser le modèle

d'exploitation des fournisseurs de services du secteur privé pour tirer profit du capital et du savoir-faire financiers, améliorer l'expérience client et accroître les produits versés à la Province.

- Continuer à appuyer les efforts déployés par le gouvernement pour accroître les possibilités économiques dans la région de Niagara Falls.

- **Intervenants**

- Collaborer avec Jeux en ligne Ontario, la Commission des alcools et de jeux de l'Ontario et le gouvernement afin de soutenir le nouveau marché du jeu en ligne, notamment en trouvant des occasions de faire la promotion croisée du jeu en établissement et du jeu en ligne.
- Continuer à aider le secteur des courses de chevaux à bâtir un avenir plus viable pour les entreprises, les emplois et les collectivités en milieu rural qui en dépendent en fournissant un soutien financier dans le cadre de l'entente de financement à long terme.
- Continuer à travailler avec le gouvernement afin d'appuyer les relations avec les Premières Nations partenaires, dont l'Ontario First Nations Limited Partnership, en vue d'améliorer l'échange d'informations et les discussions continues de bonne foi sur le partage des produits d'exploitation et d'autres priorités.
- Continuer à travailler avec la CAJO afin de passer en revue les responsabilités et les rôles respectifs de chaque organisme par rapport à 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 2023-2024, nous continuons à mettre l'accent sur notre stratégie « ON joue », qui énonce trois aspirations et cinq priorités stratégiques qui nous aideront à réaliser notre plan d'affaires. Cette année, nous avons aussi ajouté un outil habilitant fondamental qui souligne les initiatives interorganisations axées sur l'amélioration des opérations internes d'OLG.

Pour consolider notre position en tant que chef de file du divertissement en Ontario, nous continuerons à nous inspirer 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 dans le monde entier.** Marque dominante à canaux 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 et une 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 CONTINUONS À NOUS CONCENTRER 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 leur offrant un perfectionnement pour les préparer à notre avenir, en attirant et en maintenant en poste les meilleurs talents et en prévoyant de nouvelles méthodes de travail pour stimuler notre stratégie. À OLG, nous avons réalisé des progrès considérables qui soulignent l'importance que cette culture et ces talents ont pour l'organisation. Voici certains des faits saillants du dernier exercice :
 - nous avons lancé les cinq vérités d'OLG qui appuient notre raison d'être en établissant et en définissant l'attitude culturelle et les principes fondamentaux de notre organisation;
 - nous avons achevé la refonte du modèle d'exploitation et de la conception globale de l'organisation;
 - nous avons opérationnalisé un nouveau programme actualisé d'avantages sociaux, renommé « Bien vivre, bien travailler », qui accorde la priorité à la santé mentale de nos employés;
 - nous avons fait la transition vers le travail hybride, qui fait revenir les gens au bureau et qui équilibre les nouvelles méthodes de travail avec les avantages du travail en présentiel.

Pour favoriser la concrétisation de notre raison d'être, de nos aspirations et de notre potentiel de croissance, nous continuons à nous appuyer sur le travail réalisé à l'exercice 2022-2023 et nous prévoyons mettre en œuvre certaines des initiatives clés à l'exercice 2023-2024, notamment :

- mettre en œuvre les méthodes de travail souples dans l'ensemble de l'organisation afin de renforcer la prise de décisions et d'améliorer l'imputabilité;
- déployer des programmes visant à améliorer le maintien en poste et les possibilités de promotion des meilleurs talents;
- élaborer la phase suivante de notre stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion qui s'appuie sur notre croissance jusqu'à maintenant.

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.

La légalisation et l'ouverture du marché du jeu en Ontario ont fait en sorte que de nombreux exploitants du « marché gris » ont obtenu des licences et ouvert des plateformes légales dans la province. Dans ce nouveau paysage, OLG a conservé une part de marché importante en misant sur sa proposition de marque unique et en lançant de nouveaux produits pour ses clients. Au cours du dernier exercice, nous avons fait progresser de façon considérable notre capacité numérique, notre gamme de produits et notre clientèle de joueurs. Voici certains des faits saillants :

- nous avons lancé un vaste éventail de nouveaux types et programmes de mises sportives;
- nous avons élaboré un programme VIP pour les casinos en ligne qui offre de l'aide à plus de 2 000 joueurs;
- nous avons lancé plus de 100 nouveaux jeux de casino en ligne et jeux avec croupier en direct;
- nous avons conclu des partenariats clés qui vont de pair avec la marque d'OLG.

Pour demeurer concurrentiels face aux exploitants sur le marché ontarien légal et pour nous adapter à l'évolution des préférences et des besoins de nos clients du jeu numérique, nous nous efforçons activement de réaliser des jalons importants de notre feuille de route de produits, par exemple :

- nous continuons à développer les capacités numériques internes qui nous permettent de mieux satisfaire les préférences des clients en pleine évolution et d'être flexibles dans un marché concurrentiel;
- nous tirons profit de notre clientèle en magasin et en ligne en tant qu'avantage concurrentiel et nous approfondissons nos relations dans tous les canaux;
- nous exécutons des lancements de produits clés et nous cherchons de nouvelles occasions de positionner OLG.ca comme le meilleur site de sa catégorie sur le marché numérique;

- nous établissons la marque et le produit Proline+ en vue de nous différencier sur le marché et nous nous concentrons sur la clientèle cible.

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

Après de nombreux mois de fermeture et de restrictions de capacité à cause de la pandémie, les casinos de l'Ontario sont rouverts à plein rendement depuis le 21 mars 2022. Bien que la fréquentation des casinos n'ait pas encore atteint les niveaux prépandémie, elle est revenue à environ 60 % de ces niveaux et elle continue d'augmenter en raison de la levée des restrictions liées à la COVID à la frontière américaine. Au cours de l'exercice 2022-2023, OLG a appuyé la réouverture des casinos et collaboré avec ses fournisseurs de services pour trouver des occasions de croissance. À titre d'exemple, nous avons travaillé avec nos fournisseurs de services qui ont :

- lancé des services physiques de mises sportives dans les casinos afin que certains d'entre eux offrent une expérience diversifiée et intégrée à leurs joueurs;
- ouvert d'importants agrandissements d'établissements au cours de la dernière année : l'ouverture du casino de North Bay (mars 2022), du Niagara Falls Entertainment Centre avec la scène OLG Stage at Fallsview Casino (octobre 2022) – un théâtre de calibre mondial comptant 5 000 sièges – ainsi que l'ouverture non officielle du casino à Wasaga Beach (novembre 2022);
- collaboré avec les exploitants de nos casinos en vue de simplifier nos processus communs et d'améliorer l'efficacité de l'exploitation des casinos et l'accent que nous mettons sur l'offre aux consommateurs de divertissement par le jeu en toute sécurité;
- publié la toute première étude sur les retombées économiques des courses de chevaux, qui quantifie les retombées économiques et les niveaux d'emploi du secteur des courses de chevaux en Ontario.

Depuis la réouverture, nous tentons de maintenir la solidité de notre offre dans les établissements de jeu et des produits d'exploitation que nous en tirons, et nous continuerons à appuyer nos partenaires afin de stimuler la croissance et les investissements à long terme. À l'exercice 2023-2024, OLG se concentrera sur ce qui suit :

- élaborer un plan concernant l'appui qu'OLG offrira au secteur des courses de chevaux dans l'avenir;
- continuer à travailler sur la modernisation du casino de Windsor;
- collaborer avec les secteurs d'activité afin d'élargir les initiatives de croissance.

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.

À l'exercice 2022-2023, OLG a observé l'évolution des habitudes de consommation et du paysage des détaillants. Afin de continuer à enregistrer des produits d'exploitation élevés, nous avons sans cesse adapté nos produits en prenant des mesures importantes, notamment :

- les améliorations apportées à Lotto 6/49 lors du lancement du gros lot de la Boule d'or;
- le lancement d'un nouveau produit sportif Proline comprenant davantage de types de mise, d'événements et de cotes dynamiques;
- le déploiement de nouveaux produits, y compris Instant Top-Up, Plinko et un billet Ultimate à 100 \$;
- les mesures prises pour entamer le lancement des terminaux libre-service dans certains points de vente et les mesures consécutives que nous prendrons si nous obtenons les approbations gouvernementales;
- l'offre continue des programmes visant à appuyer les entreprises locales qui ont généré presque 24 millions de dollars en commissions supplémentaires versées aux détaillants.

OLG continuera à donner priorité à la recherche de nouvelles façons d'adapter ses produits de loterie à l'évolution des préférences des consommateurs et du paysage des détaillants. Nous tenterons de continuer d'accroître et d'élargir notre présence chez les détaillants par les moyens suivants :

- en étendant notre offre de produits de loterie à de nouveaux espaces commerciaux;
- en déployant nos terminaux libre-service dans certains points de vente de loterie;
- en trouvant de nouvelles occasions d'optimiser l'expérience de loterie en magasin à la fois pour les détaillants et les clients;
- en repensant notre programme de commissions de loterie afin de trouver de nouvelles façons d'appuyer nos détaillants de loterie à mesure que nous lançons de nouveaux produits et services.

5. **Être entièrement axés sur la compréhension de nos clients pour tous les produits et les canaux – et devenir un partenaire exceptionnel pour nos intervenants** afin d'améliorer notre capacité à les conserver, d'accroître le jeu croisé et d'offrir la meilleure expérience client de sa catégorie de manière à favoriser la croissance des produits d'exploitation.

Dans tous les secteurs d'activité, OLG a accordé la priorité au client. Nous avons fait évoluer nos produits et nos méthodes de travail afin de répondre à la demande des clients dans un paysage économique en pleine mutation. Au cours de la dernière année, nous avons considérablement amélioré notre compréhension de nos clients.

Voici certains des faits saillants :

- nous avons établi une plateforme Voix du client, qui a reçu des données de qualité qui ont permis d'éclairer nos décisions;
- nous avons pris des mesures importantes quant à la numérisation de notre bureau de réclamation de lots afin qu'il soit plus facile pour les clients de réclamer leurs gains;
- nous avons élaboré un indice de santé des joueurs, que nous avons transmis à tous les secteurs d'activité;
- nous avons obtenu de nouvelles accréditations pour notre plateforme de jeu responsable.

Pour OLG, il importe non seulement de comprendre ses clients, mais aussi de tirer profit de ces informations pour guider ses décisions d'affaires. Qu'il s'agisse de nous adapter aux nouveaux produits demandés, de faciliter l'utilisation des services ou de nous assurer de respecter les pratiques de jeu responsable, les données sur les clients demeurent au centre de ce pilier. À l'exercice 2023-2024, nous poursuivrons l'exécution pour ce pilier par les moyens suivants :

- en mettant en œuvre une stratégie et des processus organisationnels ciblant les clients afin d'offrir aux joueurs des expériences exceptionnelles entièrement axées sur eux;
- en continuant de mieux tirer profit des données sur les clients afin de broser un tableau de l'expérience client plus complet et fondé sur les données;
- en transformant la fonction du Service à la clientèle afin de créer de la valeur pour OLG;
- en renforçant nos relations avec les intervenants afin d'être mieux à même d'être un « partenaire exceptionnel ».

Enfin, nous avons ajouté une couche fondamentale qui classe les initiatives opérationnelles par ordre de priorité au sein de l'organisation. Nous examinerons et évaluerons les gens, les processus et les technologies d'OLG pour nous assurer qu'ils permettent l'exécution efficace et réussie de nos priorités stratégiques. Cette couche comprendra ce qui suit :

- investir dans les plateformes, produits et services modernes les meilleurs de leur catégorie, réduire les dépendances liées aux anciennes technologies et favoriser les partenariats novateurs;
- adopter des capacités d'automatisation intelligentes afin d'améliorer notre efficacité opérationnelle avec des processus automatisés et des reproductibles bien établis;
- examiner l'état actuel de notre culture du risque interne – cette priorité oriente la stratégie et les pratiques d'OLG en matière de gestion des risques visant à appuyer les décisions qui équilibrent bien les risques et les avantages dans la poursuite de notre stratégie et de nos résultats ciblés.

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 faire croître davantage le marché du jeu en Ontario au profit de nos clients et des autres intervenants.

COMMENT NOUS MESURONS LA RÉUSSITE

Nous mesurons les progrès réalisés en établissant des paramètres stratégiques et opérationnels qui concordent avec le Plan d'affaires des exercices 2023-2024 à 2026-2027 d'OLG. Les indicateurs clés de rendement ci-dessous appuient directement nos priorités stratégiques.

Les indicateurs clés de rendement du dernier exercice sont susceptibles d'être modifiés chaque année en raison de l'évolution de la situation opérationnelle et de la conjoncture du marché.

Priorité stratégique	Description de l'indicateur clé de rendement	E2024 Cible ⁶	E2025 Cible	E2026 Cible	E2027 Cible
Établir une culture agréable, inclusive et axée sur les résultats qui est une destination pour les meilleurs talents	L'indicateur PNRP par équivalent temps plein (ETP) (\$) mesure le PNRP total par employé à temps plein d'OLG.	1,70 M\$	1,96 M\$	2,15 M\$	2,25 M\$
	La note de mobilisation des employés (%) ⁷ mesure le sentiment des employés d'OLG.	80 %	80 %	80 %	80 %
	La note d'inclusion (%) mesure la diversité organisationnelle d'OLG au moyen de l'outil Diversio.	64 %	+2 % par rapport à l'exercice précédent	+2 % par rapport à l'exercice précédent	+2 % par rapport à l'exercice précédent
	La note de culture du risque (%) mesure l'état de la culture du risque au sein de la Société.	76 %	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent

⁶ Les cibles sont susceptibles d'être modifiées après l'examen stratégique de l'exercice 2023-2024.

⁷ OLG utilise la méthodologie d'enquête sur la mobilisation des employés de McLean and Company pour mesurer le taux d'employés qui sont « presque » et « entièrement » mobilisés (en date de l'exercice 2022-2023).

Priorité stratégique	Description de l'indicateur clé de rendement	E2024 Cible ⁶	E2025 Cible	E2026 Cible	E2027 Cible
Reprendre les activités de jeu en établissement et trouver de nouvelles occasions de croissance	L'indicateur Produits bruts tirés du jeu dans les casinos (en milliards de dollars) mesure les produits bruts tirés du jeu d'OLG.	4,5 G\$	5,0 G\$	5,4 G\$	5,6 G\$
	L'indicateur ETP des fournisseurs de services de jeu dans les casinos mesure le nombre total d'ETP des fournisseurs de services dans nos casinos.	9 215	10 109	10 587	10 882
	L'indicateur Investissements en immobilisations dans les casinos (en millions de dollars) mesure les investissements en immobilisations annuels des fournisseurs de services.	295	423	310	111
Éliminer les obstacles à l'élargissement du secteur de la loterie et en tirer activement profit en tant qu'avantage concurrentiel	L'indicateur Clients actifs dans les points de vente de loterie chaque semaine (en milliers) mesure le nombre de clients actifs* dans les points de vente de loterie d'OLG.	3 600	3 600	3 600	3 600
	L'indicateur Ventes hebdomadaires moyennes par détaillant (\$) mesure les ventes hebdomadaires d'OLG par détaillant.	8 743 \$	9 028 \$	9 240 \$	9 287 \$

Priorité stratégique	Description de l'indicateur clé de rendement	E2024 Cible ⁶	E2025 Cible	E2026 Cible	E2027 Cible
Être entièrement axés sur la compréhension de nos clients pour tous les produits et canaux – et devenir un partenaire exceptionnel pour nos intervenants	L' indice de recommandation client du jeu en établissement évalue dans quelle mesure les fournisseurs de services et les partenaires du secteur sont satisfaits de leur partenariat avec OLG au moyen d'une version personnalisée de l'indice de recommandation client, un paramètre d'étude de marché grandement utilisé.	16	17	18	20
	Le taux de satisfaction des clients (%) mesure le taux de joueurs satisfaits des produits et services en magasin et en ligne.	Produits : 49 % à 52 % Services : 72 % à 75 %	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent
	L' indice de santé des joueurs (%) ⁸ mesure la santé des joueurs dans tous les secteurs d'activité d'OLG.	95 %	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent
	L' indice de santé en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (%) ⁹ mesure une série d'indicateurs qui évaluent les résultats d'OLG et des fournisseurs de services.	85 %	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent	Cible en cours d'élaboration selon les résultats réels de l'exercice précédent

⁸ L'indice est calculé, au moyen d'un questionnaire sur le jeu problématique envoyé tous les trimestres, en tant qu'estimation du pourcentage de tous les joueurs récents d'OLG dont le risque d'être aux prises avec un problème de jeu n'est ni grave ni élevé.

⁹ Il s'agit d'une combinaison des erreurs qui se sont glissées dans les rapports que les fournisseurs de services ont transmis au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), du nombre de problèmes importants relevés en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (relativement à OLG ou aux fournisseurs de services) et de la réussite de la formation.

GESTION DES RISQUES

APERÇU

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 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.

DEMANDE DE PRODUITS DE JEU

Les prévisions à long terme d'OLG sont fondées sur des hypothèses éclairées concernant les tendances en ce qui a trait aux habitudes des clients. Ces hypothèses risquent de ne pas se concrétiser comme prévu en raison de l'évolution de l'environnement, y compris la concurrence croissante sur le marché du jeu numérique, les nouvelles loteries potentielles autres que celles d'OLG dans les points de vente, les pressions inflationnistes et d'autres facteurs économiques influant sur les dépenses discrétionnaires et les répercussions à long terme de la pandémie sur les préférences des clients.

Pour contrer ces risques, OLG :

- gère le portefeuille de produits en fonction d'une analyse permanente des tendances relatives aux clients et ajoute de nouveaux fournisseurs de jeu afin d'offrir une expérience concurrentielle;
- met en œuvre des stratégies d'acquisition et de conservation des clients;
- surveille et gère les résultats par rapport aux cibles.

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 à parfaire ses programmes de gestion de tiers afin de parer à ce risque et de veiller à la satisfaction des attentes quant aux résultats.

Plus particulièrement, les résultats des fournisseurs de services de jeu en établissement peuvent influencer de façon appréciable sur OLG. Au cours de la période de reprise et de l'exercice 2023-2024, les casinos devront saisir les occasions et relever les défis dans l'environnement d'exploitation afin d'atteindre les cibles liées aux produits d'exploitation et de respecter leurs obligations non financières. Cela comprend les défis que représentent l'économie, l'évolution des préférences des clients à l'égard des produits de jeu et les problèmes de dotation, des défis qui sont tous courants dans l'industrie du divertissement et du tourisme réceptif.

Notre stratégie « ON joue » accorde la priorité à la collaboration avec les 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'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 et les leaders 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 par les moyens suivants :

- en continuant de créer un environnement plus inclusif et diversifié;
- en adoptant un modèle de travail hybride et en adaptant l'espace de travail pour que les employés aient plus d'options quant à la méthode et au lieu de travail;
- en mettant en œuvre des méthodes de travail souples afin d'accroître la flexibilité et d'accélérer la mise en marché.

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.

L'accent mis sur la conformité est essentiel alors qu'OLG met en œuvre sa stratégie. Au fil de cette évolution, il importe aussi 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 matière de lutte contre le blanchiment d'argent et de protection des renseignements personnels;
- continuent d'améliorer les mesures pour déceler, faire cesser et prévenir le blanchiment d'argent;
- 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, ce qui va de pair avec les meilleurs programmes de leur catégorie;
- facilitent la conception de produits et de services ainsi que le maintien de contrôles opérationnels afin d'atteindre un niveau d'intégrité élevé, y compris dans le cadre du processus de réclamation de lots de loterie afin que le bon lot soit payé à la bonne personne.

TECHNOLOGIE

Tout ce que nous faisons dépend de la technologie. À mesure que nous accroissons notre offre, nous devons nous assurer que l'accès aux systèmes et (ou) à l'information n'est pas compromis et que nos systèmes peuvent 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, y compris :

- la protection contre les cyberattaques en tenant à jour un programme de cybersécurité bien établi;
- la définition de ses attentes et la surveillance des résultats de ses partenaires du secteur privé afin de s'assurer qu'ils conservent un niveau de sécurité adéquat;
- l'évaluation des anciennes technologies afin d'établir les priorités quant aux améliorations et de protéger les ressources.

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 à 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. Pour ce faire, nous collaborons également 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. OLG 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, 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 Service à la clientèle d'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.

Services aux détaillants – gestion des interactions entrantes et sortantes avec les détaillants pour la configuration du compte des nouveaux détaillants, les fermetures, la facturation, la résolution des problèmes liés aux terminaux et 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 d'actes malhonnêtes.

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).

Services VIP – soutien spécialisé aux domaines d'intérêt comme le casino en ligne VIP, les sports en ligne MVP et l'inscription vidéo en ligne du jeu responsable.

Outre la correspondance courante, le Service à la clientèle gère 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 pouvoir 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 d'actes malhonnêtes;
- assurent des relations ouvertes et coopératives avec la 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 les processus de traitement des plaintes sur une base continue.

PLAN FINANCIER

EXERCICES 2023-2024 À 2026-2027

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 pour l'exercice 2023-2024 ne constitue qu'un des aspects importants du cadre de planification de la Société. Il 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 les exercices 2023-2024 à 2026-2027 sont les suivants :

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

PRINCIPES

Pour la planification et la budgétisation, nous employons une approche hybride qui s'appuie sur :

- un soutien fondé sur des hypothèses et des scénarios pour l'établissement des produits clés d'exploitation ;
- l'analyse des tendances antérieures, s'il y a lieu;
- des ajustements au titre des incidences connues et prévues de la reprise et de la croissance;
- des données macroéconomiques pertinentes pour déterminer l'environnement d'exploitation attendu.

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

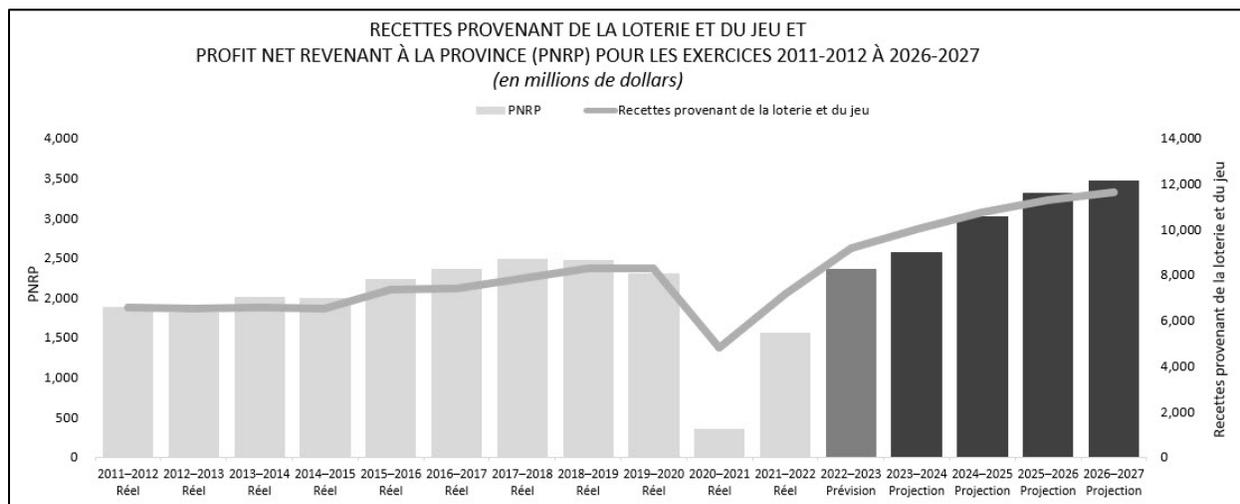
UTILISATION D'ESTIMATIONS

L'élaboration du Plan d'affaires des exercices 2023-2024 à 2026-2027 nécessite qu'OLG fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les revenus et les dépenses pour les exercices faisant l'objet du plan. Les estimations comprennent, entre autres, les hypothèses concernant les initiatives stratégiques possibles, les prévisions des produits et des profits et d'autres hypothèses sur des événements ou des conditions à venir, notamment 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 différeront de ces estimations.

PLAN FINANCIER



Données du graphique

(en milliards de dollars)	2011-2012 Réel	2012-2013 Réel	2013-2014 Réel	2014-2015 Réel	2015-2016 Réel	2016-2017 Réel	2017-2018 Réel	2018-2019 Réel	2019-2020 Réel	2020-2021 Réel	2021-2022 Réel	2022-2023 Prévision	2023-2024 Projection	2024-2025 Projection	2025-2026 Projection	2026-2027 Projection
Recettes	6,6	6,5	6,6	6,5	7,3	7,4	7,8	8,3	8,3	4,8	7,1	9,2	10,0	10,7	11,3	11,6
PNRP	1,9	1,8	2,0	2,0	2,2	2,4	2,5	2,5	2,3	0,4	1,6	2,4	2,6	3,0	3,3	3,5

OLG continue de s'adapter aux défis liés à la reprise post-pandémie, et l'exercice 2023-2024 reflète un rajustement de la trajectoire de croissance de la Société. Toutefois, en dépit de ces défis, OLG prévoit encore générer un PNRP de près de 2,6 milliards de dollars, puis de presque 3,5 milliards de dollars d'ici 2026-2027.

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 gestion de la croissance de la plateforme numérique d'OLG.

Après une année complète à se remettre des incidences de la pandémie de la COVID-19 à l'exercice 2022-2023, la croissance au cours des exercices 2023-2024 à 2026-2027 sera appuyée par l'agrandissement de casinos, les initiatives de développement du secteur de la loterie et l'essor du secteur du jeu numérique. De l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2019-2020, avant la pandémie, nous avons enregistré un taux de croissance annuel composé (TCAC) du PNRP de 2,6 %. 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 10,4 % de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2026-2027.

SURVOL DU PLAN

Voici l'état du résultat global d'OLG pour le cycle de planification actuel, de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2026-2027. 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).

<i>(en millions de dollars)</i>					
	Prévision	Budget	Projection	Projection	Projection
<i>Exercice</i>	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027
Loterie	4,380	4,455	4,601	4,709	4,732
Jeu en établissement	4,156	4,811	5,317	5,680	5,895
Jeu numérique	628	727	812	906	1,006
Recettes tirées de la loterie et du jeu	9,165	9,994	10,730	11,295	11,634
Moins : lots de loterie	(2,631)	(2,704)	(2,822)	(2,905)	(2,941)
Moins : redevances aux fournisseurs de services	(2,084)	(2,428)	(2,480)	(2,738)	(2,921)
Produits tirés du jeu	4,449	4,862	5,428	5,653	5,771
Produits ne provenant pas du jeu	39	36	35	15	-
Produits locatifs	107	117	118	142	158
Total des produits	4,596	5,015	5,581	5,809	5,930

À l'exercice 2023-2024, les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient atteindre 10 milliards de dollars et augmenter au cours des trois prochaines années grâce à l'aménagement d'établissements de jeu, au développement du secteur de la loterie dans les points de vente et à l'essor du secteur du jeu numérique. Les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient progresser à un TCAC de 5,2 % et s'élever à 11,6 milliards de dollars d'ici l'exercice 2026-2027.

Les activités suivantes devraient contribuer à l'atteinte du montant des recettes prévu provenant de la loterie et du jeu d'ici l'exercice 2026-2027 :

- des investissements supplémentaires dans les immobilisations par les fournisseurs de services de jeu dans les casinos pour l'ouverture de nouveaux établissements et (ou) l'agrandissement d'établissements existants, en particulier dans le regroupement des zones de jeu de la région du Grand Toronto;
- l'élargissement du réseau de détaillants par le biais d'options libre-service et de nouveaux canaux;
- le lancement de nouveaux jeux INSTANT et de nouvelles initiatives visant les détaillants;
- la continuation de la croissance des activités numériques dans un marché hyperconcurrentiel grâce au lancement de nouveaux jeux et à l'amélioration de l'expérience client.

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 2,1 milliards de dollars à l'exercice 2022-2023 à 2,4 milliards de dollars à l'exercice 2023-2024, en hausse de 344 millions de dollars (16,5 %). Cette augmentation s'explique principalement par le redressement attendu des recettes tirées des établissements de jeu.

PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP)

<i>(en millions de dollars)</i>					
	Prévision	Budget	Projection	Projection	Projection
<i>Exercice</i>	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027
Profit net revenant à la Province	2,360	2,574	3,017	3,311	3,467

Le PNRP devrait atteindre presque 2,6 milliards de dollars à l'exercice 2023-2024, en hausse de 214 millions de dollars (9,1 %) par rapport aux prévisions de l'exercice 2022-2023. Au cours de la période visée par le plan, le PNRP devrait progresser pour atteindre presque 3,5 milliards de dollars, ce qui correspond à un TCAC de 10,4 %, grâce au développement du jeu dans les casinos et à la croissance des secteurs de loterie et du jeu numérique.

Nos charges d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes, devraient demeurer stables à 1,4 milliard de dollars (14 %) à l'exercice 2023-2024 par rapport aux prévisions de l'exercice 2022-2023. La croissance continue des secteurs de loterie et du jeu numérique de l'exercice 2023-2024 à l'exercice 2026-2027 et la transition qui s'opère à Caesars Windsor font fluctuer les charges d'exploitation d'OLG. Bien que nous prévoyions que ces charges continueront de diminuer pendant toute la durée de l'horizon de planification, cette baisse sera partiellement compensée par une hausse des investissements en marketing visant à stimuler les stratégies de croissance des recettes dans les secteurs de loterie et du jeu numérique et à nous adapter au nouvel environnement concurrentiel. Les charges de marketing représentent 2,1 % des recettes totales, en hausse par rapport à 1,9 % dans les prévisions de l'exercice 2022-2023, en partie pour appuyer la reprise du jeu dans les casinos. Les charges d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes, devraient passer de 14 % à l'exercice 2023-2024 à 12 % à l'exercice 2026-2027, 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 110 millions de dollars à l'exercice 2023-2024 et descendre à 67 millions de dollars d'ici l'exercice 2026-2027, conformément à l'entente de financement à long terme.

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 de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario* 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;
- surveiller l'élaboration d'un cadre et d'un plan de gestion des risques;
- 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 aide 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, y compris ses programmes de lutte contre le blanchiment d'argent et de cybersécurité. 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 ainsi qu'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 les aspects importants de la responsabilité sociale qui doivent être pris en compte dans l'offre de jeux en Ontario.

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 objectifs à court et à long terme de la Société. De plus, le comité soumet à l'approbation du conseil d'administration des recommandations concernant la rémunération et des régimes d'avantages sociaux 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'établissement, d'examen et de mise en œuvre des plans stratégiques de la Société, 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 DE RESPONSABILITÉ D'OLG

