



PLAN D’AFFAIRES DES EXERCICES 2024-2025 À 2027-2028

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.

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

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

Les informations contenues dans le présent document sont actuelles en date du 7 décembre 2023.

RECONNAISSANCE TERRITORIALE

Nous sommes tous visés par un traité.

Nous reconnaissons et témoignons avant tout notre gratitude envers la Terre mère.

Nous faisons honneur à l'histoire de l'île de la Tortue – les terres et territoires ancestraux de nombreux peuples autochtones, notamment les Premières Nations, les Inuit et les Métis.

En tant que personnes vivant sur ces terres, nous reconnaissons notre devoir de cheminer ensemble dans la paix, l'amitié et l'amour. Nous partageons les nombreux cadeaux de la Terre mère et respectons tous les territoires dans l'esprit des traditions des peuples autochtones.

OLG s'engage à promouvoir les principes de vérité et de réconciliation. Nous reconnaissons les relations fondées sur les traités et honorons le savoir, les cultures et les pratiques autochtones.

Nous utilisons la pensée du cœur pour nous efforcer de comprendre, de respecter et de faire vivre ces magnifiques terres que nous partageons : « tant que brillera le soleil, que poussera l'herbe et que couleront les rivières ».

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	6
QUI NOUS SOMMES	9
COMMENT NOUS JOUONS	13
CE QUI NOUS AFFECTE	20
NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE.....	25
COMMENT NOUS MESURONS LA RÉUSSITE.....	34
GESTION DES RISQUES.....	38
COMMUNICATIONS.....	41
PLAN FINANCIER – EXERCICES 2024-2025 À 2027-2028	43
ANNEXE	49

Cette page est laissée vide intentionnellement

SOMMAIRE

En 2021, OLG a lancé « ON joue », une stratégie de croissance novatrice axée sur les clients et ancrée dans la transformation des capacités numériques d'OLG à relever les défis que pose un marché du jeu numérique ouvert, dans le développement responsable du jeu en établissement en vue de combler un manque dans la province et dans l'identification de nouvelles occasions d'appuyer le secteur de la loterie aux points de vente à croissance lente et d'en élargir la portée par le biais de nouveaux produits et de canaux de distribution supplémentaires. La stratégie repose sur les forces culturelles et sur la discipline de gestion des risques d'OLG et tire profit de sa marque digne de confiance axée sur des principes, de son programme de jeu responsable (JR) de calibre mondial et de ses relations de plus en plus solides avec les intervenants et partenaires clés, notamment les détaillants, les municipalités d'accueil et les Premières Nations. Nous continuons de trouver des occasions de réduire la bureaucratie inutile tout en respectant toutes les directives provinciales afin d'atteindre de nouveaux sommets en matière de productivité.

En dépit de la nouvelle concurrence livrée par des joueurs mondiaux avertis, OLG a accru son profit net revenant à la Province (PNRP) – ce qui fait de la Société la plus grande contributrice parmi les entreprises publiques de la province. À l'exercice 2022-2023, OLG a dégagé un PNRP de 2,51 milliards de dollars et remis 284 millions de dollars directement aux municipalités et aux Premières Nations.

À l'exercice 2023-2024, les résultats se sont ressentis de l'évolution rapide des conditions économiques et du marché, qui influent sur les dépenses discrétionnaires des consommateurs en matière de divertissement qui, à leur tour, influencent les ventes de jeux à tirages nationaux au Canada. En outre, l'exercice 2023-2024 a compté moins de gros lots de loterie de grande valeur. Le jeu en établissement a été touché par l'augmentation des paiements aux partenaires attribuable à la croissance des recettes et par la hausse inflationniste des redevances aux fournisseurs de services. Par conséquent, OLG prévoit un recul du PNRP (à 2,35 milliards de dollars) à l'exercice 2023-2024.

À l'exercice 2024-2025, la dernière année de la stratégie « ON joue » en cours, le PNRP devrait atteindre plus de 2,6 milliards de dollars grâce à un engagement continu à dégager une croissance, pour s'établir à 3,2 milliards de dollars à l'exercice 2027-2028. Il s'agit d'un but ambitieux qui profitera aussi aux organismes de bienfaisance, aux municipalités d'accueil et aux Premières Nations et qui exige que nous progressions dans l'optimisation de l'ensemble de nos produits, canaux et services.

Malgré des conditions économiques et du marché difficiles, qui influent sur les dépenses discrétionnaires des consommateurs en matière de divertissement, le

secteur de la loterie d'OLG continue d'être vigoureux; il a connu une augmentation des ventes de jeux à gain instantané et de produits Sports. Pour réaliser la prochaine phase de croissance de la loterie, nous devons répondre aux besoins en évolution de nos clients tout en appuyant les détaillants au moyen de technologies de libre-service, de produits novateurs et d'expériences sans faille entre les canaux en ligne et en magasin.

Notre secteur du jeu en établissement est en voie d'enregistrer des recettes sans précédent de plus de 4,3 milliards de dollars à l'exercice 2023-2024, alors que de nouveaux actifs de casinos dotés de commodités très intéressantes sont ajoutés en ligne. La croissance se poursuivra grâce à l'appui et à l'habilitation de nos casinos partenaires, qui investissent en vue d'améliorer l'expérience de jeu en Ontario. Outre les résultats record des casinos à l'exercice 2023-2024, OLG prévoit que le jeu de bienfaisance dégagera un PNRP de 30 millions de dollars, une évolution positive vers la rentabilité pour OLG et pour le secteur du jeu de bienfaisance. Les excellents résultats de notre secteur du jeu en établissement profiteront directement aux municipalités d'accueil et aux Premières Nations de l'Ontario.

Les activités numériques d'OLG ont atteint des niveaux record de mises dans un marché hyperconcurrentiel et elles continueront d'accroître le nombre de joueurs actifs grâce à l'ajout de nouveaux produits et à l'amélioration de l'expérience de jeu responsable des clients. Les investissements que nous avons faits dans OLG.ca et dans notre marque PROLINE+ ont imposé OLG comme un des chefs de file du marché dans le nouvel environnement numérique concurrentiel.

Nous continuons de prendre un virage qui est entièrement axé sur le client et qui tire profit des relations avec des partenaires clés, notamment les municipalités d'accueil et les Premières Nations. Nous accroîtrons le PNRP tout en continuant de mettre l'accent sur le jeu responsable, en nous efforçant toujours de protéger la santé de nos joueurs et d'assurer l'intégrité de nos jeux et la sécurité du public.

Au-delà de notre orientation client, nous demeurons engagés à travailler avec nos partenaires, y compris les municipalités d'accueil et les Premières Nations, à contribuer au développement économique de l'Ontario, à appuyer les collectivités en Ontario – y compris à Sault Ste. Marie où se trouve notre siège social – et à créer un avenir plus durable au moyen d'un plan de durabilité qui repose sur notre culture inclusive par le biais de pratiques en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion et de notre vaste plan de réconcili-Action avec les Premières Nations.

À titre d'organisation, nous sommes fiers de présenter un plan d'affaires résumant notre plan exhaustif visant à favoriser la croissance continue du PNRP et des produits d'exploitation versés aux organismes de bienfaisance communautaires, aux municipalités et aux Premières Nations.

QUI NOUS SOMMES

NOTRE RAISON D'ÊTRE

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

NOS VÉRITÉS

Nous prenons soin de l'Ontario

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

Nous sommes une équipe unie

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

Nous nous passionnons pour nos joueurs

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

Nous avons de grands rêves et nous encourageons le changement

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

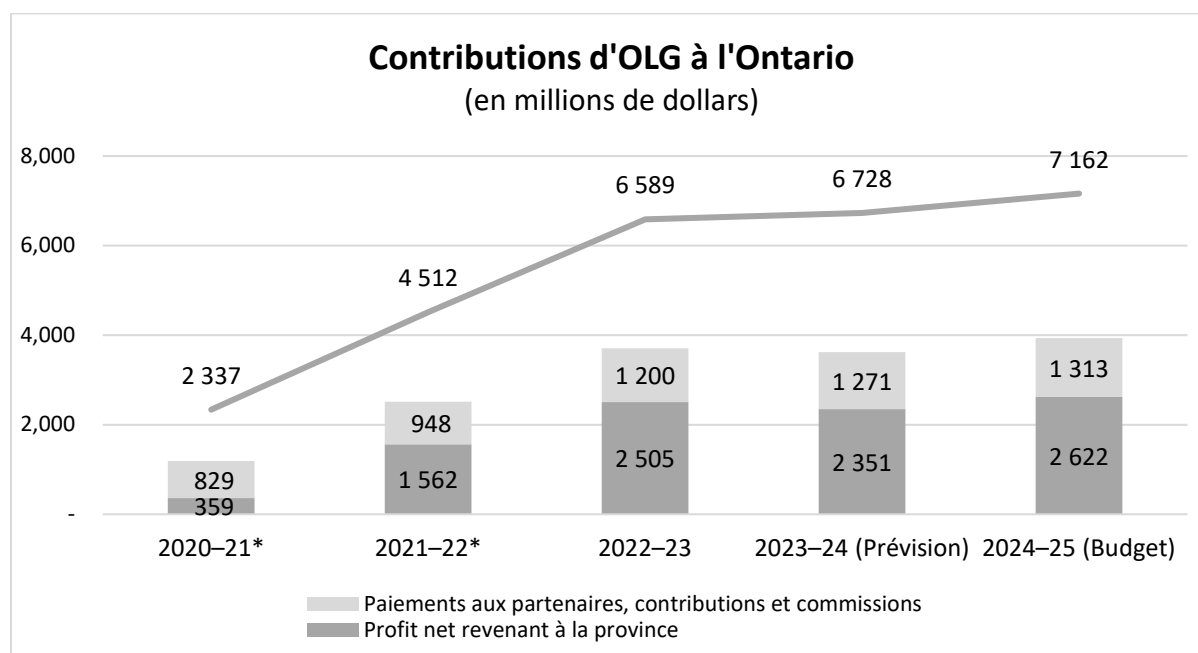
Nous célébrons nos différences

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

COMMENT NOUS PRENONS SOIN DE L'ONTARIO

Depuis 1975, nous avons généré environ 60 milliards de dollars pour la population et la Province de l'Ontario. Ces fonds 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, 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 2024-2025¹, les activités d'OLG continueront de contribuer de bien des façons à l'économie, par l'entremise du produit net tiré du jeu, des paiements aux partenaires et des commissions, ainsi que du profit revenant à la Province.



*Le 16 mars 2020, le secteur du jeu en établissement a dû cesser ses activités à cause de la pandémie de COVID-19 et a subi des fermetures périodiques jusqu'au 31 janvier 2022, ainsi que d'autres restrictions en matière de santé publique jusqu'au 21 mars 2022.

Données du graphique : Contributions d'OLG à l'Ontario (en millions de dollars)

	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024 (prévision)	2024-2025 (budget)
Produits tirés du jeu	2 337 \$	4 512 \$	6 589 \$	6 728 \$	7 162 \$
Paiements aux partenaires, contributions et commissions	829 \$	948 \$	1 200 \$	1 271 \$	1 313 \$
Profit net revenant à la Province	359 \$	1 562 \$	2 505 \$	2 351 \$	2 623 \$

À l'exercice 2024-2025, les paiements aux partenaires et les commissions prévus (dont la somme

¹ Exercice clos le 31 mars 2025 (du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2025).

totale est indiquée dans le graphique ci-dessus) sont les suivants :

- **324 millions de dollars** en commissions versées aux détaillants de loterie partout dans la province;
- **169 millions de dollars** en paiements aux Premières Nations de l'Ontario conformément à l'Entente de partage des recettes de jeux et de gestion financière, selon les produits bruts de l'exercice précédent de la Société;
- **96 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;
- **174 millions de dollars** en paiements aux municipalités et aux Premières Nations de l'Ontario qui accueillent les établissements de jeu traditionnel et les centres de jeu de bienfaisance²;
- **456 millions de dollars** en paiements au gouvernement du Canada pour la TPS/TVH et pour qu'OLG ait l'exclusivité de la vente de billets de loterie dans la province de l'Ontario;
- **93 millions de dollars** en recettes tirées du jeu de bienfaisance distribuées aux organismes de bienfaisance locaux participants.

² 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.

COMMENT NOUS JOUONS

OLG se concentre sur les apprentissages sectoriels dans un environnement post-pandémie. Nous nous adaptons à l'évolution des préférences des clients et aux incertitudes découlant des difficultés et des risques économiques. 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, de créer une offre de produits novateurs et de réimaginer l'expérience client. Nous demeurons les mieux placés pour être un des chefs de file du secteur du jeu en raison de notre envergure et de notre portée sans précédent en Ontario, dont nous pouvons tirer profit pour créer et unifier des expériences de jeu dignes de confiance et palpitantes dans l'ensemble de nos secteurs d'activité, de notre offre de produits et de nos canaux.

DÉTAILLANTS DE LOTERIE

Notre secteur de la loterie continue d'être vigoureux et de surpasser les niveaux pré-pandémie, les recettes devant dépasser 4,2 milliards de dollars à l'exercice 2023-2024. Elles devraient augmenter de 4,1 % à l'exercice 2024-2025, stimulées par de nouveaux produits novateurs, le lancement de terminaux en libre-service et de nouveaux détaillants partenaires.

Nous comptons quelque 10 000 détaillants partenaires et terminaux dans la province, qui agissent en tant que points de contact essentiels avec la clientèle d'OLG, et nous prévoyons continuer d'accroître notre présence chez les détaillants. Le secteur de la loterie continue d'être un moteur clé de la croissance et de la valeur de la marque dans la province, appuyant les petites entreprises grâce aux programmes d'incitation des détaillants et au lancement des terminaux en libre-service. 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 lot de la Boule d'or, qui peut atteindre jusqu'à 68 millions de dollars. C'est d'ailleurs ce qui s'est produit en 2023 avec un gagnant record du gros lot de 68 millions de dollars. En 2023, le rendement des produits nationaux a diminué au Canada en raison des reports de gros lots défavorables et du recul des ventes moyennes par gros lot. OLG continue de collaborer étroitement avec ses partenaires et la Société de la loterie interprovinciale (SLI) concernant des études de marché et des initiatives conçues pour joindre un public plus vaste en 2024 et ultérieurement. En février 2024, OLG lancera un concours publicitaire de LOTTO MAX, qui offrira aux joueurs de LOTTO MAX une participation à un tirage d'une durée limitée permettant de gagner des lots supplémentaires.

JEUX RÉGIONAUX

Notre portefeuille de jeux régionaux a évolué depuis le lancement de notre tout premier produit, Lottario, en 1978. Nous offrons maintenant onze 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. En novembre 2023, nous avons lancé Merry Millions, notre tout premier jeu de style événementiel offrant 408 lots garantis des tirages, y compris trois gros lots de un million de dollars. Le jeu était offert pendant une période limitée ou jusqu'à ce que l'ensemble des 500 000 billets soient vendus. Nous prévoyons notamment lancer plus de jeux de style événementiel dans notre portefeuille régional. Ainsi, nos joueurs auront une offre plus diversifiée dans l'espace régional très apprécié offrant des chances uniques de gagner durant des périodes limitées.

JEUX INSTANT

OLG offre 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.

À l'exercice 2023-2024, nous avons offert à nos clients de nouveaux produits palpitants. Nous avons notamment lancé des billets Instant à 30 \$ et à 50 \$, ainsi qu'un billet Instant valable dans plusieurs administrations qui offre un gros lot de 250 000 \$ et un lot fondé sur la deuxième chance. En octobre 2023, nous avons relancé, avec une période de vente prolongée, notre billet Instant Ultimate qui comporte un jeu Instant et une série de numéros tirés. Le jeu Ultimate à 100 \$ offrait 40 lots de 1 million de dollars tirés en janvier 2024. Nous avons aussi lancé un jeu Gold Pursuit à 25 \$ comportant une portion Instant et une portion donnant la chance de gagner un des 50 gros lots de 100 000 \$ lors du tirage effectué le 7 janvier 2024, avant la mise en vente.

JEUX SPORTS EN MAGASIN

Notre plateforme Sports en magasin, qui a été améliorée, est sur le marché depuis deux ans; elle a généré des produits d'exploitation record. 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. Ce secteur est en voie de générer des produits bruts tirés du jeu de 4,34 milliards de dollars à l'exercice 2023-2024 et de presque 4,65 milliards de dollars à l'exercice 2024-2025. Cette croissance est prévue en dépit des difficultés économiques auxquelles a été confrontée OLG à l'exercice 2023-2024.

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, environ 166 millions de dollars en contributions aux collectivités d'accueil et 79 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.

JEUX DE CASINO

L'Ontario compte actuellement 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, le secteur privé devant investir plus de 2,1 milliards de dollars dans les immobilisations en Ontario d'ici la fin de l'exercice 2022-2023. Ce total comprend environ 600 millions de dollars dépensés pour la construction de six nouveaux casinos, ce qui a créé presque 1 600 emplois de casino à temps plein et à temps partiel, auxquels s'ajoutent des avantages économiques indirects et des emplois dans les collectivités locales.

OLG collabore aussi activement avec ses partenaires pour s'assurer que les casinos ont des occasions de croissance en Ontario. Cela comprend l'ouverture officielle du Great Canadian Casino Resort Toronto à la suite de son agrandissement, la récente cérémonie d'inauguration des travaux du Hard Rock Hotel & Casino à Ottawa, ainsi que de nombreux autres agrandissements et améliorations. Nous continuons de collaborer avec les exploitants de nos casinos afin de simplifier nos processus communs et d'améliorer les efforts administratifs déployés dans plusieurs aspects des activités.

JEU DE BIENFAISANCE

OLG gère 37 centres de jeu de bienfaisance exploités par 13 fournisseurs de services en Ontario. Ces centres de jeu de bienfaisance offrent, dans 28 collectivités, le bingo sur papier traditionnel, le bingo électronique et des jeux de style armoire verticale inspirés des billets à languettes et du bingo électronique. 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 et aux produits de bingo électronique, comme le récent lancement d'un programme de fidélisation dans deux centres de jeu de bienfaisance.

Le jeu de bienfaisance continue de fournir une source essentielle de financement à plus de 2 200 organismes de bienfaisance qui participent activement à notre programme de jeu de bienfaisance à l'échelle de la province dans les centres de jeu de bienfaisance. Les clubs philanthropiques participants versent couramment des dons directement à d'autres groupes et causes de bienfaisance dans leurs collectivités. Par conséquent, plus de 5 000 organismes de bienfaisance et sans but lucratif profitent directement du jeu de bienfaisance; ils ont bénéficié de plus de 472 millions de dollars de 2005 à septembre 2023. Les municipalités d'accueil ont reçu un montant supplémentaire de 56 millions de dollars. Plus de 25 000 bénévoles, auxquels s'ajoutent des employés, participent aux centres de jeu de bienfaisance au nom d'organismes de bienfaisance locaux afin de permettre la prestation de programmes et de services dans leurs collectivités. À l'exercice 2023-2024, OLG prévoit que le jeu de bienfaisance générera un PNRP de 30 millions de dollars³, une évolution positive vers la rentabilité pour OLG et pour le secteur du jeu de bienfaisance.

COURSES DE CHEVAUX

OLG est déterminée à établir les bases nécessaires à un secteur des courses de chevaux stable et durable en Ontario, appuyant les entreprises, les emplois et les collectivités essentiellement en milieu rural qui en dépendent. Grâce à l'accord de financement à long terme qui demeurera en vigueur pendant 19 ans, OLG continuera d'offrir une aide financière stratégique pour les bourses, l'exploitation des hippodromes et les programmes de sélection afin d'augmenter continuellement le nombre de chevaux. OLG collabore avec des intervenants externes sous l'égide d'Ontario Racing afin d'aider à accroître la clientèle du secteur pour en assurer la durabilité à long terme.

JEU NUMÉRIQUE

Notre secteur du jeu numérique continue de connaître une croissance vigoureuse et il devrait enregistrer des recettes record de 745 millions de dollars à l'exercice 2023-2024, pour atteindre 819 millions de dollars à l'exercice 2024-2025. 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.

Depuis le lancement du marché réglementé du jeu en ligne, toutes les gammes de produits de notre secteur du jeu numérique continuent de s'améliorer et de s'accroître, offrant aux Ontariens des produits et des expériences sur le Web et sur l'application. Cela comprend :

- le casino en ligne, qui offre aux clients des centaines de jeux de machines à sous et de jeux sur table en ligne, y compris des jeux sur table en direct avec croupier et des jeux télédiffusés;

³ Ce montant reflète le profit net revenant à la Province avant les affectations (à l'exclusion des affectations des Services généraux).

- la loterie en ligne, qui permet aux clients d'acheter des billets en ligne pour neuf jeux de loto nationaux et régionaux (y compris LOTTO MAX et LOTTO 6/49), ainsi que d'acheter et de jouer des billets INSTANT en ligne – un service d'inscription à la loterie est aussi offert pour s'assurer que les clients ne manquent jamais un tirage;
- les mises sportives en ligne, qui offrent PROLINE+, où les clients peuvent placer diverses mises sur des milliers d'événements sportifs partout dans le monde, y compris des mises sur des événements en direct et des mises combinées de jusqu'à 12 sélections pour un seul billet.

LA DURABILITÉ À OLG

Prendre soin de l'Ontario est au cœur de ce que fait OLG. Nous avons fait nos preuves en ce qui a trait à donner en retour à la province, nous sommes un chef de file en matière de jeu responsable et nous créons des espaces accueillants et inclusifs pour nos employés et nos partenaires.

OLG reconnaît sa responsabilité permanente à l'égard de la création d'une valeur sociale pour ses collectivités, ses joueurs et ses employés et élabore un plan de durabilité pour intégrer davantage cette réflexion dans ses activités.

Le plan s'harmonisera avec la vision et la raison d'être globales de la Société. Il examinera comment nous pouvons tirer profit de nos solides programmes en matière de responsabilité sociale de la Société, de nos pratiques de gouvernance rigoureuses et de nos initiatives environnementales existantes, et comment nous pouvons nous appuyer sur ceux-ci. Il s'agira d'une partie importante des efforts que nous déployons pour créer un modèle d'affaires durable qui appuie notre travail dans des domaines d'intérêt clés, y compris le jeu responsable et le renforcement de nos relations avec les communautés autochtones, ainsi que notre engagement à l'égard de l'équité, de la diversité et de l'inclusion.

À mesure que nous progressons sur la voie de la durabilité, nous demeurons déterminés à prendre des mesures significatives qui auront une incidence positive sur nos gens, nos collectivités et notre planète.

JEU RESPONSABLE – PROGRAMME *JOUEZ SENSÉ*

OLG est déterminée à respecter des normes de jeu responsable (JR) rigoureuses et elle continuera d'investir dans la santé des joueurs, sur laquelle repose sa 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 positive de notre programme de JR tout en favorisant la confiance à l'égard de notre marque axée sur des principes. Il fait partie intégrante de l'aspiration d'OLG de demeurer un chef de file du secteur à

l'échelle mondiale en matière de JR en améliorant constamment notre programme 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.

Pour améliorer constamment les efforts que nous déployons en matière de JR, nous évaluons régulièrement les éléments et les initiatives du programme *Jouez sensé* pour en assurer l'efficacité, nous les comparons aux pratiques exemplaires actuelles et nous veillons à ce qu'ils respectent les normes législatives et réglementaires. Cela comprend la surveillance des progrès réalisés par rapport aux indicateurs de rendement clés, comme l'indice de santé des joueurs, qui est intégré dans notre stratégie « ON joue ».

ENGAGEMENT À L'ÉGARD DES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES

OLG se concentre sur l'établissement de relations solides et fructueuses avec les communautés autochtones en Ontario.

OLG verse 1,7 % de ses produits bruts annuels, tels qu'ils sont définis dans l'Entente de partage des recettes de jeux et de gestion financière, à l'Ontario First Nations Limited Partnership (OFNLP), qui les distribue ensuite à 132 Premières Nations en Ontario. À l'exercice 2023-2024, le paiement à l'OFNLP devrait s'élever à 163 millions de dollars. En outre, la Première Nation mississauga de l'île Scugog (MSIFN), qui accueille le Great Blue Heron Casino, et la Première Nation chippewa de Rama (RFN), qui accueille le Casino Rama, bénéficient directement du partage des produits d'exploitation et des paiements de location liés aux établissements — ainsi que du développement économique direct et indirect, y compris la création d'emplois.

Toutefois, nous savons que notre engagement ne doit pas se limiter à l'aide financière — et qu'il est essentiel à la réussite de notre entreprise que nous cultivions et renforçons nos relations avec les communautés autochtones.

OLG entreprend l'élaboration d'une feuille de route intitulée « Stratégie de réconcili-Action d'OLG » pour faire progresser les principes de vérité et de réconciliation et pour s'orienter dans l'établissement d'une relation bénéfique mutuelle avec les Premières Nations partenaires. La stratégie est une étape importante pour faciliter et faire progresser notre désir d'établir une relation fondée sur le respect avec les Premières Nations.

ÉQUITÉ, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Nous voulons que nos employés puissent être eux-mêmes et utiliser leur imagination et leurs capacités au bénéfice de la population et de la province de l'Ontario. Nous sommes déterminés à créer une culture d'inclusion dans laquelle les différences des employés sont valorisées et célébrées.

Notre stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion expose les buts et les actions visant à aider OLG à titre d'organisation en constante évolution quant à l'équité, la diversité et l'inclusion. Cela comprend, en autres, la diversification de notre bassin de talents et la création d'un milieu de travail plus inclusif, la suppression des obstacles systémiques qui désavantagent les employés marginalisés, l'introduction de programmes de mentorat et le lancement de formations antiracisme obligatoires.

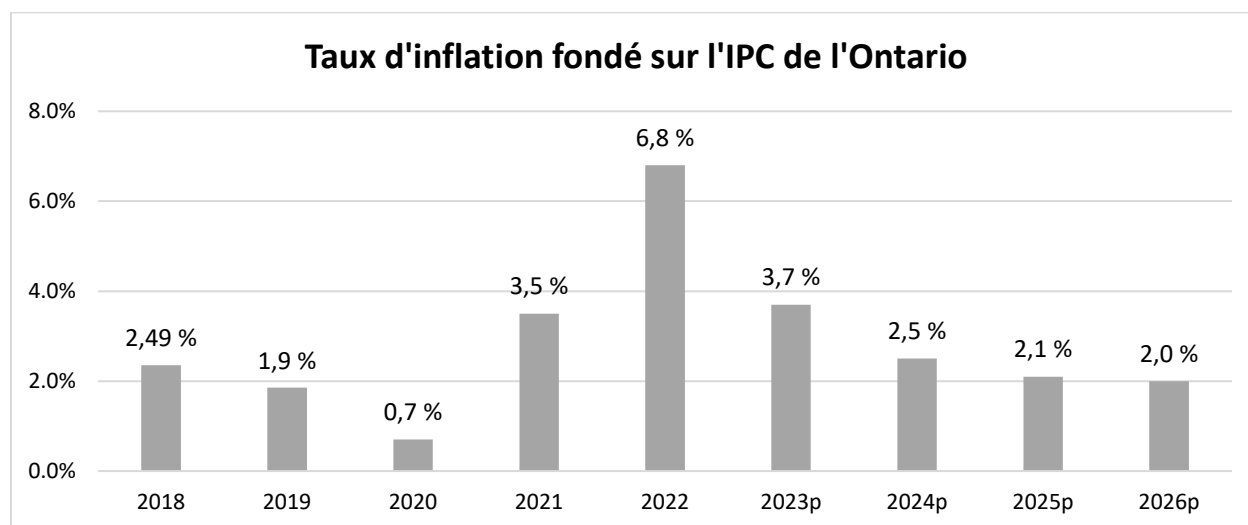
CE QUI NOUS AFFECTE

OLG continue de surveiller les indicateurs généraux de reprise économique et les dépenses récréatives puisque la hausse de l'inflation et du coût de la vie peut modifier le comportement des gens.

CONJONCTURE ÉCONOMIQUE ET SECTORIELLE

Même si l'inflation fondée sur l'indice des prix à la consommation (IPC) a considérablement diminué depuis qu'elle a atteint le sommet de 6,8 % à la mi-2022 et qu'elle devrait reculer à 3,7 % en 2023, le coût de la vie et la hausse des taux d'intérêt continuent d'être au premier plan des préoccupations des gens.

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.

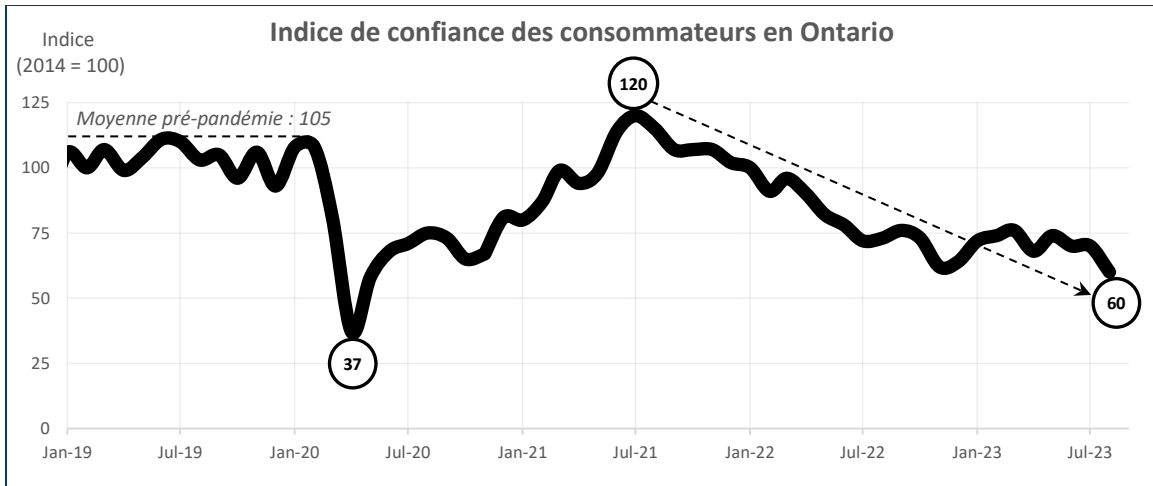


Source : Énoncé économique de l'automne du ministre des Finances (novembre 2023).

Données du graphique : Taux d'inflation fondé sur l'IPC de l'Ontario

	2018	2019	2020	2021	2022	2023p	2024p	2025p	2026p
Taux d'inflation fondé sur l'IPC de l'Ontario	2,4 %	1,9 %	0,7 %	3,5 %	6,8 %	3,7 %	2,5 %	2,1 %	2,0 %

Depuis qu'il a atteint son sommet de 120 points en juillet 2021, l'indice de confiance des consommateurs de l'Ontario a chuté de moitié pour s'établir à 60 points en août 2023. Il s'agit de son niveau le plus bas depuis la pandémie, car les taux d'intérêt commencent à réduire les dépenses discrétionnaires.

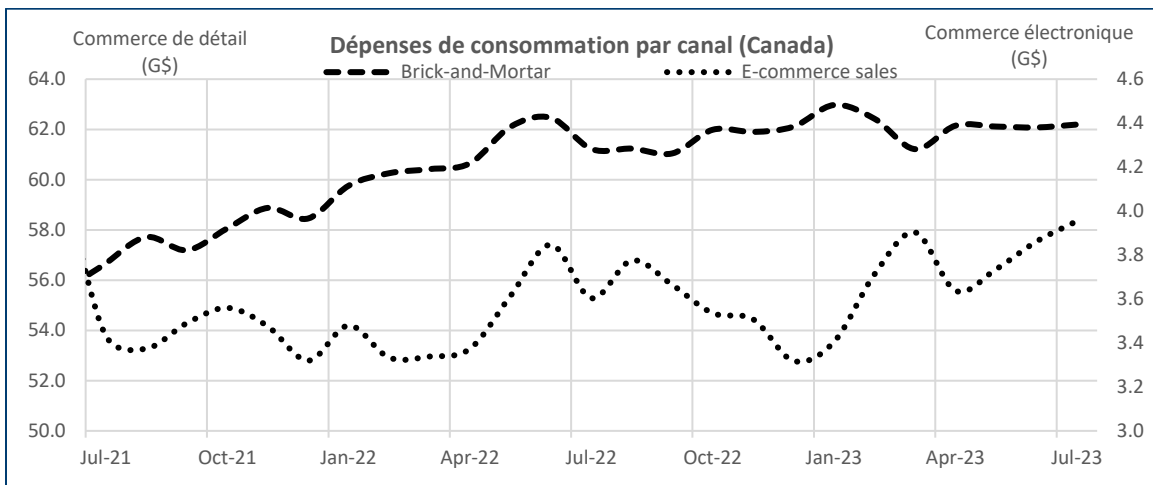


Source : Données du Conference Board du Canada, juillet 2023.

Données du graphique : Indice de confiance des consommateurs en Ontario

Ce graphique présente l'indice de confiance des consommateurs en Ontario de janvier 2019 à juillet 2023. Avant février 2020, l'indice a fluctué entre 93 et 111. La moyenne pré-pandémie s'établissait à 105. L'indice a nettement chuté à compter de mars 2020 pour atteindre son point le plus bas de 37 en avril 2020. Depuis lors, l'indice a constamment remonté pour atteindre un sommet post-pandémie de 120 en juillet 2021. L'indice a ensuite commencé à reculer progressivement pour s'établir à 60 en juillet 2023.

Les dépenses de consommation dans les magasins traditionnels suivent une tendance différente de celle des ventes en ligne. Les dépenses dans les magasins traditionnels ont augmenté de façon constante après la pandémie, mais elles ont atteint un plateau depuis la fin de 2022. En revanche, les ventes en ligne ont continué de progresser.



Source : Données de Statistique Canada, août 2023 (tableau 20-10-0056-01).

Données du graphique : Dépenses de consommation par canal (Canada)

Ce graphique montre comment les consommateurs canadiens ont dépensé dans le canal traditionnel par rapport au canal du commerce électronique entre juillet 2021 et juillet 2023. Les dépenses en magasin s'établissaient à 56,0 milliards de dollars en juillet 2021, pour ensuite atteindre un sommet de 62,5 milliards de dollars en juin 2022. Depuis lors, elles sont demeurées essentiellement stables, fluctuant légèrement entre 63,0 milliards de dollars et 61,2 milliards de dollars jusqu'en juillet 2023. Les dépenses en ligne représentaient 3,43 milliards de dollars en juillet 2021; elles ont fluctué entre 3,32 milliards de dollars et 3,56 milliards de dollars jusqu'en avril 2022. Elles ont ensuite augmenté pour atteindre un sommet de 3,85 milliards de dollars en juin 2022, avant de redescendre à 3,32 milliards

de dollars en décembre 2022. Depuis lors, les dépenses en ligne ont progressé pour s'élever à 3,95 milliards de dollars en juillet 2023.

DÉPENSES RÉCRÉATIVES

Bien que le pourcentage global des dépenses récréatives ait augmenté, OLG et ses fournisseurs de services ont continué d'atténuer les risques de jeu problématique au moyen de son programme de calibre mondial *Jouez sensé*. Le jeu responsable est une pierre angulaire de son avantage concurrentiel et de la durabilité à long terme de ses activités. Il est aussi une partie importante de la stratégie « ON joue » d'OLG et il fait partie intégrante de tous les secteurs d'activité, de la loterie au jeu numérique en passant par les casinos et le jeu de bienfaisance.

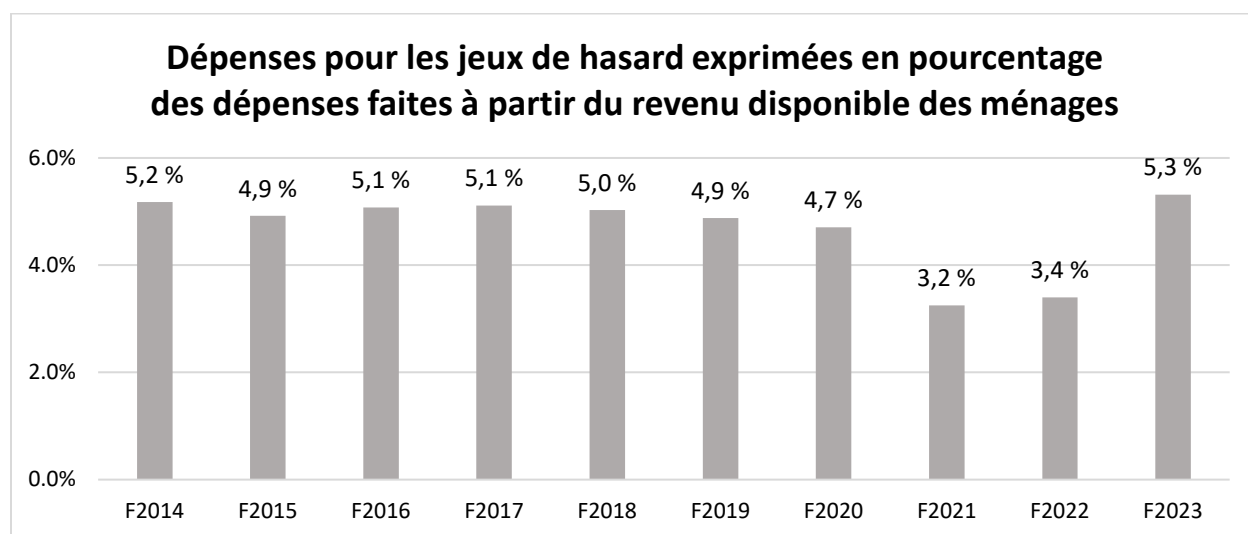
Au Canada, les dépenses en jeux de hasard se sont accrues pour atteindre un niveau à peine supérieur au niveau pré-pandémie. L'exercice 2022-2023 a représenté une croissance de 14,4 % en glissement annuel. La moyenne mobile sur 10 ans s'établit à 36,7 %.

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 prix.

Les dépenses récréatives comprennent 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 2013-2014 à l'exercice 2022-2023, OLG et les loteries de bienfaisance ont représenté, en moyenne, 4,7 % des dépenses des ménages ontariens faites à partir de leur revenu disponible. Après avoir enregistré un creux pendant la pandémie, ce taux a remonté au niveau pré-pandémie.



Source : Données de Statistique Canada, 2023 (tableau 36-10-0225-01).

Données du graphique : Dépenses pour les jeux de hasard exprimées en pourcentage des dépenses faites à partir du revenu disponible des ménages ontariens

	E2014	E2015	E2016	E2017	E2018	E2019	E2020	E2021	E2022	E2023
Dépenses pour les jeux de hasard exprimées en pourcentage des dépenses faites à partir du revenu disponible des ménages ontariens	5,2 %	4,9 %	5,1 %	5,1 %	5,0 %	4,9 %	4,7 %	3,2 %	3,4 %	5,3 %

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.

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 l'ouverture du marché aux exploitants autres qu'OLG en avril 2022, 76 sites Web de jeu autorisés (gérés par 47 exploitants réglementés) ont commencé à mener leurs activités en Ontario.

Depuis l'année de son inauguration, le marché du jeu numérique de l'Ontario est devenu de plus en plus concurrentiel et devrait générer des produits bruts tirés du jeu de deux milliards de dollars à l'exercice 2023-2024⁴. Même si OLG a obtenu de bons résultats à l'exercice 2023-2024 et devrait générer des produits bruts tirés du jeu de 625 millions de dollars, le marché ouvert du jeu en ligne continue d'exercer une pression sur ses activités numériques. La légalisation des mises sportives simples sur un événement et l'ouverture du marché du jeu en ligne de l'Ontario à d'autres exploitants d'établissements de jeu continuent de susciter l'intérêt du monde entier. Étant donné le coût d'entrée favorable sur le marché de l'Ontario et la certitude de la légalité du marché, notre province est devenue un des marchés du jeu en ligne les plus concurrentiels. OLG est positionnée de façon unique pour affronter la concurrence dans ce nouveau marché numérique et prévoit un grand potentiel de croissance. Nous continuons d'offrir une expérience de divertissement inégalée, intégrée et sûre, tout en étant au premier plan et en ayant une mission élevée. Nous nous réjouissons d'offrir aux Ontariens plus d'options novatrices de divertissement en ligne et d'accroître nos contributions à la Province de l'Ontario de manière responsable.

⁴ Rapports trimestriels sur le rendement du marché de l'exercice 2023-2024 de Jeux en ligne 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 de l'exercice 2024-2025 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

- Nous mettrons l'accent sur une gestion des risques rigoureuse à l'égard de tous les enjeux touchant la cybersécurité.
- Nous continuerons d'harmoniser les dispositions relatives au retour au bureau avec celles qui sont suivies par les Opérations.
- Nous continuerons de 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.
- Nous continuerons de faire preuve de réactivité à l'égard des conclusions de l'audit de l'optimisation des ressources de la vérificatrice générale de l'Ontario.
- Nous continuerons de travailler avec la CAJO afin de passer en revue les responsabilités et les rôles respectifs de chaque organisme dans la surveillance des fournisseurs de services en vue d'accroître l'efficacité et d'éviter les chevauchements inutiles.
- Nous continuerons de travailler avec le gouvernement afin d'appuyer les relations avec les Premières Nations partenaires, y compris l'Ontario First Nations Limited Partnership, en vue d'améliorer l'échange d'informations et les discussions continues de bonne foi sur le partage des produits d'exploitation et d'autres priorités.

Secteurs d'activité

- Nous continuerons d'évaluer les possibilités de nouvelles offres dans les casinos, de déploiement des terminaux de loterie en libre-service et d'élargissement de l'offre numérique de manière responsable.
- Nous améliorerons 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 à ce que le respect de la confidentialité des clients demeure solide.
- Nous examinerons les processus en matière de lutte contre le blanchiment d'argent de tous les exploitants de jeu pour nous assurer qu'ils sont appropriés et nous respecterons les exigences réglementaires et législatives nécessaires, suivant les besoins.

- Nous aiderons le secteur des courses de chevaux à bâtir un avenir plus viable pour les entreprises, les emplois et les communautés en milieu rural qui en dépendent.
- Nous continuerons de saisir les occasions de réduire la bureaucratie inutile afin d'améliorer les gains d'efficacité opérationnelle et de réduire le fardeau administratif des clients et des exploitants.

NOTRE STRATÉGIE « ON JOUE »

Pour l'exercice 2024-2025, nous continuons de 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 inter-organisations 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 de 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.** 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 de nous concentrer sur les 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.

Depuis le lancement de la stratégie « ON joue » d'OLG, la Société a réalisé des progrès considérables dans l'adaptation de ses méthodes de travail en vue d'appuyer un modèle d'affaires durable et axé sur les résultats. Voici certaines réalisations clés :

- nous avons été reconnus comme étant un des meilleurs employeurs au Canada en matière de diversité;
- nous occupons le 41^e rang de la liste 2023 des meilleurs employeurs au Canada de Forbes;

- nous avons lancé les cinq vérités d'OLG et nous les avons intégrés dans la culture de la Société;
- 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 lancé l'Académie du numérique, qui compte plus de 63 diplômés certifiés Agile;
- nous avons fait la transition vers le travail hybride et nous avons modernisé et réduit notre présence au bureau conformément à la Directive sur les biens immobiliers de l'Ontario;
- nous avons lancé un système de planification des ressources de l'organisation, Microsoft Dynamics 365 et un système de ressources humaines, Workday, en tant que solutions numériques qui améliorent l'efficacité des activités commerciales.

Pour appuyer notre stratégie « ON joue » dans sa dernière année, nous continuons de miser sur nos réalisations jusqu'à maintenant et nous commençons à préparer notre organisation pour le début de notre prochaine stratégie à long terme. Nous prévoyons mettre en œuvre certaines des initiatives clés à l'exercice 2024-2025, notamment :

- mettre en œuvre un plan de durabilité cohérent afin qu'OLG puisse créer de la valeur et avoir une incidence positive au delà du PNRP;
- élaborer la phase suivante de notre stratégie en matière d'équité, de diversité et d'inclusion qui intégrera ensuite les pratiques en la matière dans les politiques et les processus;
- harmoniser notre culture du risque avec l'appétit pour le risque souhaité d'OLG par le biais de la formation et de la gestion du rendement;
- 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 (comme Agile et LEAN);
- continuer de mettre en œuvre des programmes de renforcement des talents (comme le perfectionnement des employés et des dirigeants, la planification de la relève, le mentorat et la gestion du rendement) dans le cadre des efforts que nous déployons en matière d'engagement, de perfectionnement et de maintien en poste;
- continuer d'harmoniser les dispositions relatives au retour au bureau avec celles qui sont suivies par la fonction publique de l'Ontario.

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

Depuis l'ouverture du marché du jeu en ligne en Ontario, OLG a conservé une part de marché importante en misant sur sa proposition de marque unique et en continuant de peaufiner ses

produits numériques de sports, de casinos et de loteries. La stratégie « ON joue » d'OLG vise à faire progresser sa capacité numérique, à acquérir et à intégrer sans cesse des clients du jeu numérique, à déployer une offre de produits intéressante et à établir des partenariats novateurs qui accéléreront la croissance du secteur du jeu numérique.

OLG a continué d'améliorer et d'accroître son secteur du jeu numérique grâce à la stratégie « ON joue ». Voici certaines des réalisations importantes :

- nous avons établi une base technique solide pour notre secteur du jeu numérique et grandement amélioré nos capacités de développement de logiciels frontaux;
- nous avons opérationnalisé les laboratoires de livraison souples afin d'accélérer la mise en marché et d'accroître la compétitivité;
- nous avons lancé le paiement direct, qui permet aux joueurs d'acheter des produits de loterie en ligne directement avec une carte Visa ou MasterCard, sans avoir à d'abord déposer des fonds dans un portefeuille électronique ni à payer des frais pour avances de fonds;
- nous avons franchi de nombreuses étapes déterminantes relativement aux produits numériques comme le lancement de jeux avec croupier en direct sur l'application de loterie en ligne, le lancement de jeux de loterie régionale, l'activation des paiements par virement INTERAC et le lancement de jeux télédiffusés;
- nous avons augmenté considérablement le nombre de jeux offerts aux clients, car OLG et ses partenaires de jeu ajoutent constamment de nouveaux produits novateurs;
- nous avons lancé le jeu en groupe et des outils de gestion de la loterie en ligne;
- nous avons lancé l'application PROLINE+, qui permet les mises sportives sur les appareils Android et Apple, de même que POOLS, un produit qui permet aux clients de prédire les résultats de 8 à 16 affrontements, la cagnotte étant divisée entre les personnes ayant les sélections les plus exactes.

Puisque la stratégie « ON joue » guide l'organisation dans sa dernière année, OLG se concentrera sur la progression des objectifs ci-dessous à l'exercice 2024-2025 afin de demeurer concurrentielle sur le marché ontarien et de s'adapter à l'évolution des préférences et des besoins de ses clients du jeu numérique.

- Améliorer les expériences de jeu dans plusieurs canaux et tirer profit de la clientèle en magasin et du jeu en établissement en tant qu'avantage concurrentiel pour l'acquisition de joueurs.
- Continuer d'élaborer des programmes d'affiliation et des partenariats afin de stimuler les inscriptions et le jeu.
- Permettre des expériences personnalisées sur la plateforme numérique afin de stimuler l'engagement des joueurs.
- Faire évoluer la stratégie relative à l'application mobile afin d'offrir de nouvelles capacités et de constamment les peaufiner en fonction des rétroactions régulières des clients.
- Élargir l'offre Sports au moyen de nouveaux produits et de nouvelles fonctionnalités (comme les micro-mises).

- Chercher de nouvelles occasions de positionner OLG.ca en tant que meilleur site de sa catégorie dans les marchés des casinos en ligne et des mises sportives.
- Cerner d'autres occasions d'intégration à notre secteur de la loterie.

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

Depuis le lancement de la stratégie « ON joue », OLG collabore avec les fournisseurs de services et les intervenants des secteurs des casinos, des jeux de bienfaisance et des courses de chevaux afin de trouver des occasions d'accroître le marché du jeu en Ontario. Voici certains exemples récents :

- l'important agrandissement du Great Canadian Casino Resort Toronto (auparavant le Casino Woodbine) en juin 2023;
- l'ouverture de nouveaux casinos à Pickering (juillet 2021), à North Bay (mars 2022) et à Wasaga Beach (novembre 2022);
- l'ouverture du Niagara Falls Entertainment Centre, un théâtre de calibre mondial comptant 5 000 sièges et dont la marque est « OLG Stage at Fallsview Casino » (octobre 2022);
- le lancement de répertoires physiques de mises sportives dans divers casinos, et plus encore à venir, afin d'offrir une expérience diversifiée et intégrée aux joueurs;
- la collaboration 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;
- la publication d'une 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;
- le lancement de notre programme de fidélisation lié aux centres de jeu de bienfaisance dans deux établissements de jeu Rama à Toronto;
- la publication de la demande de propositions pour le casino à Windsor en vue de trouver un fournisseur de services (octobre 2023);
- le lancement d'offres d'affiliation avec deux partenaires de jeu en établissement, Great Canadian Entertainment et Gateway Casinos & Entertainment, conçues pour favoriser le jeu croisé entre les jeux de casino numériques et en établissement;
- la collaboration avec la Commercial Gaming Association Ontario (CGAO) et les exploitants du jeu de bienfaisance afin d'élaborer et de mettre en œuvre un programme de lutte contre le blanchiment d'argent lié au jeu de bienfaisance.

Dans le cadre du dernier exercice (2024-2025) de la stratégie « ON joue », OLG continue de mettre l'accent sur l'appui de la croissance du secteur du jeu en établissement, notamment :

- faire progresser la nouvelle proposition de croissance commerciale et les discussions sur les aménagements avec les intervenants et les partenaires du jeu en établissement,

comme l'aménagement du Hard Rock Hotel & Casino à Ottawa et l'agrandissement et les rénovations majeures du Gateway Casinos London;

- poursuivre la transition du casino à Windsor vers le modèle de modernisation (modèle des ententes d'exploitation et de services des casinos);
- continuer de collaborer avec les secteurs d'activité afin d'élargir les initiatives de croissance;
- confirmer l'orientation stratégique du gouvernement en matière de courses de chevaux et de jeu de bienfaisance.

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

Depuis 2021, OLG observe l'évolution des habitudes de consommation et du paysage des détaillants. Afin de continuer d'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, notamment Instant Top-Up, Plinko, Merry Millions et un billet Ultimate à 100 \$, y compris le début des travaux réglementaires, technologiques et d'élaboration de politiques visant à faciliter le lancement des produits;
- le début des travaux réglementaires, technologiques et d'élaboration de politiques visant à faciliter le lancement des terminaux en libre-service dans certains points de vente, qui est prévu au début de 2024;
- la création de programmes visant à appuyer les entreprises locales qui ont généré presque 24 millions de dollars en commissions supplémentaires versées aux détaillants.

OLG continuera d'accorder la 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 revoyant 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;
- en évaluant et en améliorant les anciennes technologies dans le secteur de la loterie afin de satisfaire les besoins actuels et futurs.

5. **Être entièrement axés sur la compréhension de nos clients et sur la santé des joueurs et devenir un partenaire exceptionnel pour nos intervenants** afin d'améliorer notre capacité à les conserver, d'accroître le jeu croisé et d'offrir l'expérience client qui contribue à la croissance des produits d'exploitation.

Dans tous les secteurs d'activité, OLG a accordé la priorité à la santé des joueurs et au client. Nous avons non seulement fait évoluer nos produits et nos méthodes de travail afin de répondre à la demande des clients, mais nous nous sommes aussi assurés que notre engagement à l'égard du jeu responsable est un élément essentiel de notre marque axée sur des principes et que la santé des joueurs est au cœur de tout ce que nous faisons pour appuyer la population et les collectivités de l'Ontario. Nous avons considérablement amélioré notre compréhension de nos clients depuis le lancement de la stratégie « ON joue » et nous continuons d'être un chef de file en matière de jeu responsable. Voici certaines de nos réalisations depuis le lancement de la stratégie « ON joue » :

- nous avons créé un secteur d'activité responsable de l'expérience client à l'échelle de la Société et établi une vision;
- nous avons achevé la stratégie triennale visant les clients remportant un gain important;
- nous avons lancé un programme de services supérieurs dans le cadre du service à la clientèle;
- nous avons établi un laboratoire pour les personnes âgées de moins de 35 ans et tenu des séances de découverte;
- nous avons lancé une plateforme Voix du client et commencé l'élaboration d'une plateforme Données du client;
- nous avons lancé Ma pause jeu, le programme d'autoexclusion amélioré d'OLG;
- nous avons amélioré le soutien aux joueurs à risque sur la plateforme de jeu numérique d'OLG;
- nous avons renforcé l'offre *Jouez sensé* aux établissements de jeu traditionnel (comme les centres *Jouez sensé*);
- nous avons intégré des messages *Jouez sensé* dans les terminaux de loterie en libre-service;
- nous sommes devenus la première loterie canadienne à obtenir une certification du plus haut niveau du programme de certification en matière de JR du National Council on Problem Gambling (NCPG).

Pour OLG, il importe non seulement de comprendre ses clients dans ses secteurs d'activité, mais aussi de tirer profit de ces informations pour éclairer ses décisions d'affaires et pour exploiter les occasions pour les clients à l'échelle de la Société. À l'exercice 2024-2025, nous continuerons l'exécution des éléments client de la stratégie « ON joue », plus particulièrement :

- nous élaborerons une vision centralisée des clients de la loterie et du jeu afin d'éclairer les stratégies, les priorités et les feuilles de route relatives aux produits;
- nous établirons et mettrons en œuvre la stratégie et la feuille de route pour les moins de 35 ans;

- nous apporterons des améliorations axées sur le jeu numérique et les données au Service à la clientèle;
- nous activerons de façon intelligente les données des clients afin de favoriser proactivement une expérience client plus personnalisée et mobilisatrice axée sur des habitudes de jeu responsables et positives (comme les applications et modèles d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique);
- nous intégrerons davantage les données et les stratégies en matière de jeu responsable dans des initiatives client en vue d'améliorer le soutien à la clientèle du programme *Jouez sensé* dans tous les secteurs d'activité;
- nous renforcerons la culture interne de la responsabilité sociale d'OLG afin d'offrir le jeu responsable à titre de soutien à la clientèle.

6. À l'exercice 2023-2024, outre les priorités de la stratégie « ON joue » de la Société, **OLG a ajouté une couche fondamentale à son plan qui examine les capacités, les processus et les technologies pour s'assurer qu'ils permettent l'exécution efficace et réussie de ses priorités stratégiques.** Les initiatives habilitantes opérationnelles pour l'exercice à venir sont notamment de faire progresser les travaux liés à ce qui suit :

- l'adoption de capacités et d'outils d'automatisation intelligents afin de réduire le travail manuel et les coûts et d'améliorer la qualité;
- le renforcement de la résilience en favorisant l'utilisation de plateformes d'affaires stratégiques et en retirant les anciennes applications dans le contexte du cadre infonuagique global d'OLG;
- la mise en œuvre de la stratégie de gestion des tiers afin d'atténuer les risques, d'optimiser les dépenses et d'assurer le respect des exigences visées en matière d'approvisionnement en mettant en place des modèles d'approvisionnement actualisés et en améliorant la formation;
- l'appui de la gestion des dossiers afin de promouvoir l'efficacité opérationnelle et la conformité aux exigences juridiques en acquérant une solution de gestion des dossiers et en actualisant la gouvernance;
- l'amélioration de la conformité aux exigences en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, y compris l'analyse des clients et l'atténuation des risques, par l'achat d'un système à cet effet à l'échelle de la province;
- l'assurance que les programmes d'intégrité comme la cybersécurité et les pratiques en matière de gouvernance des données tiennent compte des risques et protègent les clients et la réputation de l'organisation.

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 davantage développer et faire croître 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 de l'exercice 2024-2025 d'OLG. Les indicateurs de rendement clés ci-dessous appuient directement nos priorités stratégiques.

Les indicateurs de rendement clés 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 de rendement clé	E2025 Cible ⁵	E2026 Cible	E2027 Cible	E2028 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.	1,08 M\$	2,0 M\$	2,1 M\$	2,2 M\$
	La note de mobilisation des employés (%) ⁶ mesure le sentiment des employés d'OLG	78 % à 82 %	78 % à 82 %	78 % à 82 %	78 % à 82 %
	La note d'inclusion (%) mesure la diversité organisationnelle d'OLG au moyen de l'outil Diversio.	À déterminer – 66 %*	+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 % à 80 %	76 % à 80 %	76 % à 80 %	76 % à 80 %

⁵ Les cibles sont susceptibles d'être modifiées après l'examen stratégique de l'exercice 2024-2025.

⁶ 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 2023-2024).

*La méthodologie est susceptible d'être modifiée à compter de l'exercice 2024-2025, ce qui peut influencer sur les cibles et les tendances.

Priorité stratégique	Description de l'indicateur de rendement clé	E2025 Cible ⁵	E2026 Cible	E2027 Cible	E2028 Cible
Stimuler la croissance de la part de marché du jeu numérique et accélérer la mise en marché	L'indicateur Recettes tirés du jeu numérique (en milliards de dollars) mesure les produits bruts tirés du jeu d'OLG.	0,82 G\$	0,90 G\$	0,97 G\$	1,05 G\$
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.	4,26 G\$	4,62 G\$	4,86 G\$	5,04 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.	10 035	10 529	10 739	Non disponible pour certains fournisseurs de services
	L'indicateur Investissements en immobilisations dans les casinos (en millions de dollars) mesure les investissements en immobilisations annuels des fournisseurs de services.	275 M\$	175 M\$	33 M\$	À déterminer
	L' indice de recommandation client du jeu en établissement évalue dans quelle mesure les fournisseurs de services et les partenaires du secteur sont satisfaits	28	31	33	37

Priorité stratégique	Description de l'indicateur de rendement clé	E2025 Cible ⁵	E2026 Cible	E2027 Cible	E2028 Cible
	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.				
Éliminer les obstacles à l'élargissement du secteur de la loterie et en tirer activement profit en tant qu'avantage concurrentiel	L'indicateur Participation des joueurs mesure la fréquence à laquelle les Ontariens jouent auprès d'OLG.	46 %	46 %	47 %	48 %
	L'indicateur Recettes tirées de la loterie mesure les résultats annuels d'OLG en matière de loterie.	4,43 G\$	4,57 G\$	4,71 G\$	4,83 G\$
Être entièrement axés sur la compréhension de nos clients pour tous les produits et canaux – et devenir un partenaire exceptionnel	Le taux de satisfaction des clients – produits mesure le taux de joueurs satisfaits des produits en magasin et en ligne.	44 % à 49 %	45 % à 51 %	45 % à 51 %	45 % à 51 %
	Le taux de satisfaction des clients – services mesure le taux de joueurs satisfaits des services en magasin et en ligne.	72 % à 75 %	76 % à 83 %	76 % à 83 %	76 % à 83 %

Priorité stratégique	Description de l'indicateur de rendement clé	E2025 Cible ⁵	E2026 Cible	E2027 Cible	E2028 Cible
pour nos intervenants	L'indice de santé des joueurs de la Société (%)⁷ mesure la santé des joueurs dans tous les secteurs d'activité d'OLG.	96 %	96 % (à confirmer selon les résultats réels de l'exercice précédent)	96 % (à confirmer selon les résultats réels de l'exercice précédent)	96 % (à confirmer selon les résultats réels de l'exercice précédent)
S'assurer que nos activités internes permettent l'exécution efficace et réussie de nos priorités stratégiques et de nos objectifs organisationnels	L'indice de santé en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (%)⁸ mesure une série d'indicateurs qui évaluent les résultats d'OLG et des fournisseurs de services.	85 %	85 %	85 %	85 %

⁷ L'indice de santé des joueurs de la Société est un indicateur de la santé globale des joueurs actifs d'OLG dans les trois secteurs d'activité du point de vue du jeu problématique. L'indice est calculé, au moyen d'un questionnaire sur le jeu problématique (indice de gravité des problèmes de jeu) et d'un outil de sondage en ligne (sondage des joueurs sur le JR), 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.

⁸ L'indice de santé en matière de lutte contre le blanchiment d'argent est une mesure de l'efficacité opérationnelle des éléments du programme de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent. La mesure consiste en une note globale qui est calculée en fonction des résultats des fournisseurs de services dans quatre domaines clés du programme de conformité en matière de lutte contre le blanchiment d'argent : (1) les 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), (2) le nombre de problèmes importants relevés en matière de lutte contre le blanchiment d'argent, (3) la question de savoir si les problèmes en la matière sont désignés par le fournisseur de services ou par OLG, et (4) la réussite de la formation aux établissements exploités par des fournisseurs de services.

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 respectent les pratiques exemplaires et la Directive sur la gestion globale des risques du gouvernement de l'Ontario. Dans le cadre de ce programme, le conseil d'administration et la haute direction sont tenus de s'assurer que 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.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

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, les pressions inflationnistes et d'autres facteurs macroéconomiques influant sur les dépenses discrétionnaires.

Pour contrer ces risques, OLG gère le portefeuille de produits en fonction d'une analyse permanente des tendances relatives aux clients, met en œuvre des stratégies d'acquisition et de conservation de clients et gère étroitement 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 de parfaire ses programmes de gestion de tiers et accorde la priorité à la collaboration avec les partenaires du secteur privé 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. Pour s'acquitter de leurs obligations financières ou autres, les casinos devront saisir les occasions et relever les défis dans l'environnement d'exploitation, y compris ceux qui touchent la vaste industrie du divertissement et du tourisme réceptif, comme l'évolution des préférences des clients à l'égard des produits de jeu et les problèmes de dotation.

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. Elle s'emploie notamment à mettre en œuvre des méthodes de travail souples, à continuer de constituer une main-d'œuvre plus inclusive et diversifiée, à adopter un modèle de travail hybride et à adapter l'espace de travail pour que les employés puissent faire preuve de souplesse et de collaboration.

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 « ON joue ».

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 ce qui a trait à la lutte contre le blanchiment d'argent et à la protection des renseignements personnels;
- continuent d'améliorer les mesures visant à 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;
- facilitent la conception de produits et de services ainsi que le maintien de contrôles opérationnels afin d'atteindre un niveau d'intégrité élevé.

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 s'assurant que les gens, les technologies et les processus sous-jacents au programme de cybersécurité d'OLG luttent efficacement contre les menaces existantes et peuvent activement éliminer les nouvelles menaces;

- 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 et l'amélioration des anciennes technologies du secteur de la loterie afin de satisfaire les besoins actuels et futurs;
- la conservation de la résilience opérationnelle en faisant constamment évoluer les plans d'intervention qui permettent de réagir efficacement et rapidement en cas de défaillances technologiques;
- l'accroissement de l'orientation produit et client en optimisant le modèle de soutien des technologies de l'information de la Société.

COMMUNICATIONS

OLG communique régulièrement avec son actionnaire, le gouvernement de l'Ontario, et ses intervenants, y compris les clients, le public, les médias d'information, les employés et diverses entités du secteur privé. Nos communications sont claires, ouvertes et transparentes et démontrent la responsabilité de la Société de rendre des comptes aux Ontariens. Nous nous assurons aussi que ces communications concordent avec celles du gouvernement de l'Ontario sur les lois, les règlements, les politiques publiques et les nouveaux enjeux. 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 joueurs des occasions de sensibilisation et 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.

Services supérieurs – offre d'un soutien spécialisé aux domaines d'intérêt comme le casino en ligne VIP, les sports en ligne MVP, l'inscription vidéo en ligne du jeu responsable et la gestion de la correspondance et des interactions sur les médias sociaux (Facebook et Twitter pour la loterie, le jeu en établissement, *Jouez sensé* et OLG.ca).

Outre la correspondance courante, le Service à la clientèle 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 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 constamment les processus de traitement des plaintes.

PLAN FINANCIER

EXERCICES 2024-2025 À 2027-2028

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 2024-2025 ne constitue qu'un des aspects importants du cadre de planification de la Société, qui est intégralement lié aux priorités stratégiques et aux initiatives prévues et les appuie.

Les principaux objectifs de notre processus de planification et de budgétisation pour l'exercice 2024-2025 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 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 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 2024-2025 à 2027-2028 nécessite qu'OLG fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants prévus des produits et des charges pour les exercices faisant l'objet du plan. Les estimations comprennent, entre autres, les hypothèses concernant de possibles initiatives stratégiques, les prévisions des produits et des profits et d'autres hypothèses sur des événements ou des conditions à venir, notamment la reprise économique 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,

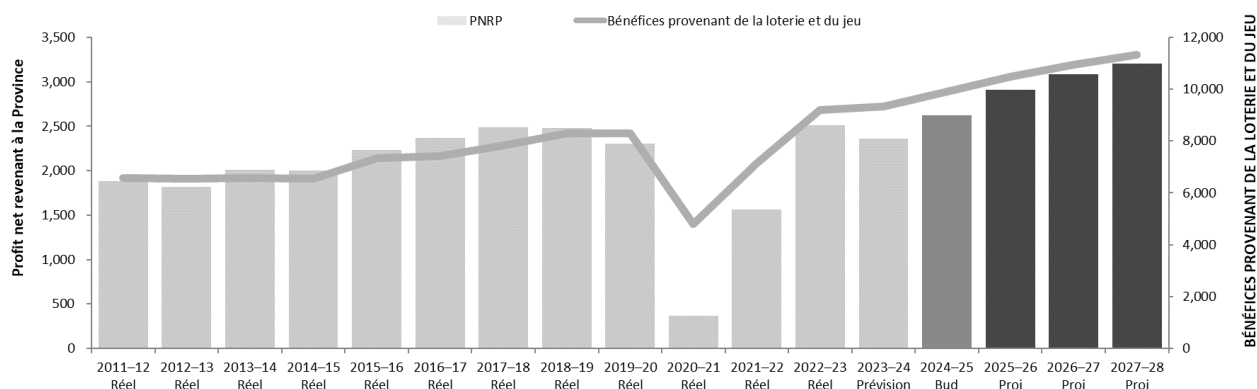
l'évolution des politiques gouvernementales, l'issue des litiges, l'environnement concurrentiel et le moment et l'ampleur des investissements potentiels dans les immobilisations.

Les résultats réels différeront de ces estimations.

PLAN FINANCIER

BÉNÉFICES PROVENANT DE LA LOTERIE ET DU JEU ET PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP) POUR LES EXERCICES 2011-12 À 2027-28

(en millions de dollars)



(en milliards de dollars)	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Réel	Prév.	Réel	Proj.	Proj.	Proj.
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	9,3	9,9	10,5	10,9	11,3
PNRP	1,9	1,8	2,0	2,0	2,2	2,4	2,5	2,5	2,3	0,4	1,6	2,5	2,4	2,6	2,9	3,1	3,2

[TITLE] RECETTES TIRÉES DE LA LOTERIE ET DES JEUX ET PROFIT NET REVENANT À LA PROVINCE (PNRP) – 2011-12 À 2027-28

(en millions de dollars)

[LHA] Profit net revenant à la Province

[RHA] Recettes tirées de la loterie et des jeux

OLG continue de s'adapter aux défis liés à l'évolution des conditions économiques et du marché, et l'exercice 2024-2025 reflète un retard dans la trajectoire de croissance prévue de la Société. Toutefois, OLG prévoit encore générer un PNRP de plus de 2,6 milliards de dollars à l'exercice 2024-2025, puis de 3,2 milliards de dollars d'ici 2027-2028.

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;
- l'amélioration des résultats du secteur du jeu en établissement;
- la croissance continue du jeu numérique.

Après les excellents résultats enregistrés à l'exercice 2022-2023, la croissance au cours des exercices 2024-2025 à 2027-2028 sera appuyée par l'agrandissement de casinos dans la région du Grand Toronto (RGT), les initiatives de développement et l'innovation en matière de produits dans le secteur de la loterie et l'essor continu du jeu numérique. De l'exercice 2011-2012 à l'exercice 2019-2020, avant la pandémie de COVID-19, nous avons enregistré un taux de croissance annuel composé (TCAC) du PNRP de 2,6 %. Selon le présent plan, ce taux, stimulé par une croissance durable et responsable et la recherche de gains d'efficacité et d'économies, devrait atteindre 6,9 % de l'exercice 2024-2025 à l'exercice 2027-2028.

SURVOL DU PLAN

Voici l'état du résultat global d'OLG pour le cycle de planification actuel, de l'exercice 2024-2025 à l'exercice 2027-2028. 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 millions de dollars)

Exercice	Prévision	Budget	Projection	Projection	Projection
	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	2026- 2027	2027- 2028
Loterie	4,251	4,427	4,570	4,710	4,827
Jeu en établissement	4,345	4,649	5,009	5,257	5,448
Jeu numérique	745	819	895	971	1,049
Recettes tirées de la loterie et du jeu	9,341	9,894	10,474	10,938	11,324
Moins : lots de loterie	(2,613)	(2,732)	(2,834)	(2,934)	(3,022)
Produits tirés du jeu	6,728	7,162	7,640	8,005	8,302
Moins : redevances aux fournisseurs de services	(2,212)	(2,241)	(2,479)	(2,684)	(2,787)
Produits nets tirés du jeu	4,517	4,921	5,161	5,321	5,515
Produits ne provenant pas du jeu	44	43	18	-	-
Produits locatifs	120	118	142	159	158
Total des produits	4,681	5,082	5,321	5,480	5,674

À l'exercice 2024-2025, les recettes tirées de la loterie et du jeu devraient atteindre 9,9 milliards de dollars et augmenter au cours des trois prochaines années grâce à l'aménagement d'établissements de jeu, au développement et à l'innovation en matière de produits 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 pour atteindre un TCAC ambitieux de 4,6 % et s'élever à 11,3 milliards de dollars à l'exercice 2027-2028.

Les activités suivantes devraient contribuer à l'atteinte du montant des recettes prévu provenant de la loterie et du jeu d'ici l'exercice 2027-2028 :

- l'opérationnalisation du Casino Toronto par l'ajout de commodités;
- des investissements supplémentaires dans les immobilisations par les fournisseurs de services de jeu dans les casinos;
- l'élargissement du réseau de détaillants par le biais d'options en libre-service et de nouveaux canaux;
- le lancement de nouveaux jeux régionaux et INSTANT et l'amélioration de l'offre de loteries sportives dans les points de vente;
- la continuation de la croissance des activités numériques dans un marché hyperconcurrentiel grâce au lancement de nouvelles fonctionnalités 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 29 millions de dollars à l'exercice 2024-2025 à 2,2 milliards de dollars, en hausse de 1,3 %, principalement en raison de la croissance prévue des recettes tirées des établissements de jeu.

<i>Exercice</i>	Prévision 2023-24	Budget 2024-25	Projection 2025-26	Projection 2026-27	Projection 2027-28
Profit net revenant à la province	2,351	2,622	2,905	3,079	3,202
Affectations aux Services généraux					
Loterie	(134)	(143)	(148)	(153)	(158)
Jeu en établissement	(73)	(78)	(81)	(84)	(87)
Jeu numérique	(45)	(48)	(50)	(52)	(54)
Total des affectations aux Services généraux	(252)	(269)	(279)	(289)	(299)
Profit net revenant à la Province après déduction des affectations aux Services généraux					
Loterie	846	870	891	910	921
Jeu en établissement	1,233	1,463	1,688	1,802	1,870
Jeu numérique	272	288	326	367	411
Profit net revenant à la Province	2,351	2,622	2,905	3,079	3,202

Le PNRP devrait atteindre plus de 2,6 milliards de dollars à l'exercice 2024-2025, en hausse de 272 millions de dollars (11,6 %) par rapport aux prévisions de l'exercice 2023-2024. Au cours de la période visée par le plan, le PNRP devrait progresser pour s'établir à 3,2 milliards de dollars, ce qui correspond à un TCAC de 6,9 %, grâce au développement du jeu dans les casinos et à la croissance des secteurs de la loterie et du jeu numérique.

Nos charges d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes, devraient demeurer stables à 1,5 milliard de dollars (14,7 %) à l'exercice 2024-2025 par rapport aux prévisions de l'exercice 2023-2024. La croissance continue des secteurs de la loterie et du jeu numérique de l'exercice 2024-2025 à l'exercice 2027-2028 et la transition qui s'opère au casino à Windsor feront fluctuer les charges d'exploitation d'OLG. Nous prévoyons que ces charges continueront de diminuer pendant toute la durée de l'horizon de planification. Les charges d'exploitation, exprimées en pourcentage des recettes, devraient passer de 14,7 % à l'exercice 2024-2025 à 12,3 % à l'exercice 2027-2028, essentiellement en raison de la transition au casino à 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 96 millions de dollars à l'exercice 2024-2025 et descendre à 67 millions de dollars d'ici l'exercice 2027-2028, conformément à l'entente de financement à long terme.

ANNEXE

CADRE LÉGISLATIF

OLG est un organisme de la Couronne établi conformément à la *Loi de 1999 sur la Société des loteries et des jeux de l'Ontario* (la « LSLJO »). La LSLJO a pour objets d'accroître le développement économique de l'Ontario, de générer des produits d'exploitation pour la province, de promouvoir le jeu responsable en ce qui concerne les loteries et de faire en sorte que tout ce qui est fait dans la poursuite de tels objets soit également fait pour le bien public et dans l'intérêt supérieur de la province.

La mission particulière d'OLG est énoncée dans la LSLJO et consiste notamment à mettre sur pied et à exploiter des loteries pour le compte de la province et conformément aux lois applicables; à prévoir l'exploitation des établissements de jeu; à prévoir l'exploitation de toute entreprise qui est raisonnablement rattachée à l'exploitation d'un établissement de jeu ou d'une loterie; avec l'autorisation du lieutenant-gouverneur en conseil, à mettre sur pied et à administrer des loteries pour le compte d'autres provinces, ou de concert avec elles; à entreprendre des activités de soutien aux courses de chevaux en direct; et à 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 et examine les résultats financiers.

COMITÉ DE RÉGIE ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Le Comité de régie et de responsabilité sociale aide le conseil à élaborer et à surveiller les politiques et pratiques de régie. Il contribue au repérage des politiques à examiner et soumet des recommandations à l'examen du conseil afin de s'assurer que la Société applique les normes les plus rigoureuses en matière de régie d'entreprise. De plus, le comité aide le conseil d'administration et la Société à s'assurer qu'elle exerce ses activités de manière socialement responsable. Le comité examine et surveille des éléments comme le jeu responsable, l'intégrité des jeux et 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 buts à court et à long terme de la Société. De plus, le comité soumet à l'approbation du conseil d'administration des recommandations au sujet de la rémunération et des régimes d'avantages des membres de la haute direction.

COMITÉ DE TRANSFORMATION ET DES TECHNOLOGIES

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

STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE GESTION

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

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

STRUCTURE DE GESTION ET RESPONSABILITÉ D'OLG

