

# LCBO

**PLAN STRATÉGIQUE DE LA LCBO 2023 – 2026**

## TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL .....	3
MANDAT .....	4
Mandat législatif .....	4
Priorités du gouvernement .....	4
MISSION, VISION ET VALEURS .....	5
Mission de la LCBO .....	5
Vision de la LCBO .....	5
Valeurs de la LCBO .....	5
ANALYSE ENVIRONNEMENTALE .....	5
Contexte externe .....	5
Contexte interne .....	7
ORIENTATION STRATÉGIQUE .....	8
Principaux indicateurs de rendement .....	9
Priorité 1 : Reconstruire et renforcer nos fondations .....	10
Priorité 2 : Stimuler le commerce de gros .....	10
Priorité 3 : Réimaginer l'expérience client.....	11
Priorité 4 : Renforcer une culture d'entreprise axée sur l'atteinte des objectifs, disposée à évoluer et favorable à l'inclusivité .....	12
PLAN DE MISE EN ŒUVRE .....	13
Ressources humaines .....	14
Partenariats externes .....	15
Gestion des risques de l'entreprise .....	15
Plan de communication .....	16

## MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

J'ai le plaisir de vous présenter le plan stratégique de la LCBO pour la période 2023-2026 qui oriente notre parcours continu de transformation en vue d'offrir plus de choix et de commodité à la clientèle et de moderniser le marché des boissons alcooliques.

La LCBO continue de se concentrer sur ce qui compte le plus : créer de la valeur pour la population de l'Ontario. Cette valeur peut prendre de nombreuses formes. Je suis fier que nous ayons versé un dividende de 2,55 milliards de dollars au gouvernement au cours de l'exercice 2021-2022 pour soutenir les services essentiels, je me réjouis que les dons aux organismes de bienfaisance aient atteint un record de plus de 16,7 millions de dollars pour contribuer à l'épanouissement des collectivités ontariennes, et que nous ayons créé davantage de possibilités de diversité au sein de notre industrie. Nous continuerons de sensibiliser les gens et de stimuler la croissance des achats effectués auprès des viculteurs, des brasseurs artisanaux, des cidreries artisanales et des producteurs de spiritueux de chez nous.

Le client demeure au cœur de tout ce que nous faisons, et nous continuerons de réaliser des progrès afin d'offrir à nos clients une expérience de magasinage de premier ordre, quels que soient la façon, le moment ou le lieu qu'ils choisissent pour faire leurs achats chez nous. Cet engagement comprend la poursuite de nos efforts en matière de sélection de produits, de récompenses et d'offres personnalisées, ainsi que nos investissements dans l'innovation pour améliorer l'expérience de magasinage.

Le monde qui nous entoure évolue et nous continuons de faire face à ces changements en faisant preuve de souplesse, en renforçant notre capacité d'adaptation et en nous tenant prêts à intervenir rapidement tout en tenant compte des intérêts de notre personnel et de la population de l'Ontario. La véritable transformation est continue, et j'envisage les années à venir avec la certitude que la LCBO respectera ses engagements permanents envers la province.

Le président-directeur général,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Soleas', is positioned above a vertical line.

George Soleas

### Mandat législatif

La Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) est l'un des plus grands détaillants et grossistes de boissons alcooliques au monde. La LCBO a été établie en tant qu'organisme de la Couronne en vertu de la *Loi de 2019 sur la Régie des alcools de l'Ontario, L.O. 2019, chap. 15, annexe 21* (la Loi). Comme l'énonce la Loi, la LCBO a pour mandat de contrôler l'importation d'alcool en Ontario et d'être un détaillant et un grossiste socialement responsable chargé de la vente de vin, de bière et de spiritueux en Ontario.

### Priorités du gouvernement

La LCBO s'engage à appuyer les priorités du gouvernement décrites dans la lettre d'orientation annuelle du ministre des Finances à la LCBO. Les priorités propres à la vente et à la distribution de boissons alcooliques en Ontario sont les suivantes :

#### 1. Promouvoir les produits locaux et contribuer à façonner un Ontario plus viable

- Contribuer à façonner un Ontario plus viable en saisissant les occasions qui favorisent le bien-être des collectivités de l'Ontario, réduisent au minimum les répercussions environnementales de la LCBO et entraînent des changements positifs dans l'industrie des boissons alcooliques.
- Promouvoir les produits locaux de l'Ontario grâce aux efforts de collaboration en matière de marketing et de merchandisage en succursale et en ligne, en réponse à la demande des consommateurs.
- Favoriser la diversité, l'inclusion, l'équité et l'accessibilité pour les employés et les clients.

#### 2. Soutenir la modernisation de la LCBO et du marché

- Veiller à ce que les espaces de vente au détail de la LCBO soient réceptifs et répondent aux besoins des consommateurs de l'Ontario, les personnes que nous servons tous.
- Soutenir les objectifs et les activités d'élaboration de politiques du gouvernement visant à améliorer le choix et la commodité pour les consommateurs, tout en modernisant le marché de la vente au détail des boissons alcooliques de l'Ontario, en facilitant notamment l'analyse du secteur grâce au partage des données entre la LCBO et le ministère des Finances.
- Examiner les possibilités de réduction des formalités administratives pour les producteurs de boissons alcooliques et agir en conséquence.

#### 3. Générer des rendements pour la population de l'Ontario

- Veiller à ce que la LCBO et le gouvernement atteignent leurs objectifs financiers et sociaux en ce qui concerne le contrôle et la vente d'alcool.
- Investir dans la technologie pour soutenir la modernisation et les activités de la LCBO.

## MISSION, VISION ET VALEURS

### Mission de la LCBO

Nous sommes un détaillant et un grossiste responsables parmi les meilleurs de notre catégorie. Nous sommes axés sur le service à la clientèle, appuyons les collectivités et créons de la valeur pour la population de l'Ontario.

### Vision de la LCBO

Offrir des expériences remarquables en tant que destination privilégiée pour l'achat de vins, de bières et de spiritueux du monde entier.

### Valeurs de la LCBO

- **EXCELLENCE** : Nous nous imposons une norme de rendement élevée dans tout ce que nous faisons.
- **VIABILITÉ ET IMPACT SOCIAL** : Nous soutenons les besoins sociaux et environnementaux de l'Ontario depuis plus de 90 ans.
- **SERVICE À LA CLIENTÈLE** : Nous attachons une grande importance à notre clientèle et nous sommes engagés à lui fournir un service professionnel et accessible.
- **SANTÉ, SÉCURITÉ ET MIEUX-ÊTRE** : Nous avons à cœur la santé, la sécurité et le mieux-être de nos employés, de nos clients, de nos partenaires d'affaires et des collectivités où nous sommes établis.
- **INTÉGRITÉ** : L'intégrité, la transparence et la bonne foi guident toutes nos interactions avec les parties prenantes.

## ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

### Contexte externe

#### Facteurs économiques ayant un impact sur la LCBO

Alors que l'Ontario et le monde se remettent de la pandémie de COVID-19, l'accélération de l'économie a été interrompue par les pressions et l'incertitude résultant des tensions géopolitiques, de l'inflation des prix la plus élevée depuis 40 ans, de la hausse rapide des taux d'intérêt et des problèmes constants liés à la chaîne d'approvisionnement. Compte tenu des pressions qu'exercent le coût de la vie et le ralentissement économique, les ménages ontariens seront prudents en ce qui concerne leurs dépenses à moyen terme.

La confiance des consommateurs et des entreprises s'est effondrée en 2022, principalement en raison de la hausse des prix et des taux d'intérêt; cette confiance se rétablira lentement au cours des prochaines années à mesure que les pressions économiques se dissiperont. Les dépenses intérieures seront également limitées, mais l'investissement des entreprises devrait soutenir la croissance dans la province. De plus, un taux de change inférieur à 0,80 dollar canadien par dollar américain soutiendra les exportations commerciales et le tourisme récepteur en Ontario. La santé du marché du logement de la province et son influence sur la richesse des ménages constituent un risque important pour l'avenir.

Bien que les restrictions de voyage liées à la pandémie aient été assouplies et que les gens hésitent moins à voyager, la hausse des taux d'intérêt et l'inflation ont eu une incidence négative sur les dépenses discrétionnaires. L'inflation et les taux d'intérêt prévus continueront de créer une certaine incertitude dans l'environnement des prix des consommateurs et des fournisseurs et devront être surveillés à l'avenir. Ces problèmes sont exacerbés par la guerre actuelle en Ukraine, laquelle a eu des répercussions importantes sur les chaînes d'approvisionnement mondiales. Bien que l'on s'attende à ce que les ventes continuent de dépasser les niveaux d'avant la pandémie, la combinaison de facteurs économiques et mondiaux pourrait encore avoir une incidence sur les habitudes de consommation.

## **Marché des boissons alcooliques**

Le marché des boissons alcooliques de l'Ontario était stable et prévisible avant la pandémie de COVID-19. Depuis mars 2020, les restrictions liées à la pandémie et les préoccupations sanitaires ont eu une influence considérable sur le rendement et les tendances du marché, car la consommation sur place dans les bars, les restaurants et les salles de spectacle a été remplacée par la consommation à domicile. De plus, les mesures visant à soutenir l'industrie et les entreprises ontariennes ont entraîné une augmentation des points d'accès et de la disponibilité, y compris de nouvelles options de livraison et un accroissement des commandes en ligne. À partir de février 2022, la situation du marché de l'Ontario s'est normalisée quant aux répercussions de la pandémie et à l'augmentation du nombre de points d'accès.

Aujourd'hui, on compte 680 succursales de la LCBO, près de 400 comptoirs express ou magasins-agences, 450 épicerie autorisées à vendre de la bière et du cidre, dont 157 offrent également du vin, 420 magasins The Beer Store, 292 boutiques exploitées par des établissements vinicoles à l'extérieur de leurs installations (dont 69 boutiques de vins en Ontario), plus de 750 points de vente au détail sur place de producteurs locaux, outre la livraison par les bars et les restaurants, ainsi que d'autres options de livraison directe aux consommateurs. L'Ontario compte près de 3 000 points de vente au détail physiques de boissons alcooliques, soit plus d'un tiers de plus qu'au cours des dix dernières années, et dispose de nouvelles plateformes de commande en ligne élargies, dirigées par LCBO.com.

Cependant, malgré la croissance importante du nombre de points de vente, la consommation globale d'alcool par habitant en Ontario continue de diminuer lentement. La consommation de bière a reculé de 2,5 % depuis l'exercice 2017-2018, tandis que la consommation de vin a baissé de 0,5 %. À l'inverse, la consommation de spiritueux a augmenté de 1,3 %, tandis que celle des coolers et des sodas prêts à boire a enregistré une croissance de plus de 16 %, grâce à l'innovation en matière de produits et à l'évolution des préférences des consommateurs.

À l'avenir, le marché provincial des boissons alcooliques continuera de connaître une certaine modération et une évolution des préférences pour ce qui est des produits, notamment en raison de l'évolution démographique des cohortes d'âges. De même, le resserrement de l'environnement économique influencera, à moyen terme, le comportement des consommateurs, des fournisseurs et des détaillants.

## **Évolution des attentes des clients**

La LCBO continue de constater l'évolution du comportement des clients, laquelle s'est accélérée pendant la pandémie de COVID-19, présentant des signes de conséquences durables.

Tout au long de la pandémie, de nombreux clients se sont tournés vers les achats en ligne, ce qui a entraîné une croissance de 250 % des ventes en ligne, notamment grâce au service de cueillette le jour même. Avec l'assouplissement des restrictions et le retour à la normalité, les clients ont recommencé à faire leurs achats aussi bien en succursale qu'en ligne, et ils profitent de la commodité que leur offrent les achats en ligne, ainsi que de la flexibilité des options de cueillette en succursale et de livraison à domicile.

L'intérêt des consommateurs et leurs comportements d'achat continuent d'évoluer en raison de multiples facteurs, y compris notamment : le désir d'acheter des produits locaux et de soutenir les entreprises locales; la recherche de produits allégés, notamment des produits à faible teneur en sucre et en alcool ou sans alcool; l'intérêt pour des produits de qualité supérieure; le choix de marques à vocation sociale en accord avec leurs valeurs personnelles.

## Contexte interne

### Promouvoir les produits locaux et *L'esprit de viabilité*

En réponse à la demande constante de produits locaux, la LCBO est fière de mettre en valeur les excellents produits de l'Ontario, dont elle rehausse le profil grâce à un effort collectif et à un vaste assortiment de produits en succursale et en ligne. Par exemple, la LCBO soutient les viculteurs ontariens en mettant en valeur les vineries locales grâce à un large éventail de programmes de marketing et d'activités de marchandisage. Le nombre de brasseries artisanales de l'Ontario et de produits locaux représentés à la LCBO continue de croître à un rythme plus rapide que toute autre catégorie de bière. Le cidre artisanal local constitue la majorité des produits cidricoles répertoriés à la LCBO et les spiritueux artisanaux de l'Ontario sont mis en vedette dans nos succursales.

Outre la promotion des produits locaux, notre mandat, qui consiste à contribuer à façonner un Ontario plus viable, a fait de la durabilité une priorité stratégique de la LCBO. Notre plateforme, *L'esprit de viabilité*, représente notre engagement audacieux envers nos clients, nos employés et nos partenaires à nous imposer des normes plus élevées et nous permet de susciter des changements significatifs et équitables dans nos collectivités, par le biais de programmes et de partenariats.

Les efforts déployés dans le cadre de l'initiative *L'esprit de viabilité* se répartissent entre trois piliers stratégiques : des gens de cœur, une planète en santé, de bons partenariats. Chaque pilier est doté d'objectifs s'appliquant à l'échelle de l'entreprise qui nous permettent de mesurer notre impact et de nous assurer que nos efforts font avancer notre secteur d'activité et la province.

- DES GENS DE CŒUR : La LCBO s'est engagée à améliorer le bien-être des clients, des employés et des collectivités de l'Ontario.
- UNE PLANÈTE EN SANTÉ : La LCBO s'est engagée à réduire au minimum son incidence sur l'environnement.
- DE BONS PARTENARIATS : La LCBO s'est engagée à améliorer la viabilité de l'industrie grâce à son leadership et à ses partenariats.

Dans l'optique de respecter son engagement à renforcer la diversité de l'industrie, la LCBO a lancé l'initiative *L'esprit d'inclusion*, un programme destiné à donner l'occasion aux femmes issues de la diversité de faire leur entrée dans le secteur des boissons alcooliques, d'y progresser et de s'y épanouir. Le programme offrira, en collaboration avec nos partenaires caritatifs, des bourses de formation et d'études, des possibilités de mentorat et des stages coopératifs rémunérés aux femmes issues de la diversité souhaitant entamer ou accélérer une carrière dans le monde de la vinerie, de la brasserie et de la distillerie.

Pour en savoir plus sur nos engagements et sur les impacts produits dans notre collectivité, consultez le dernier rapport d'impact publié (disponible sur le site Web de la LCBO).

### Soutenir la modernisation de la LCBO et du marché

La LCBO a régulièrement augmenté le nombre de nouveaux comptoirs express dans les collectivités mal desservies afin de soutenir les efforts du gouvernement de l'Ontario visant à faire évoluer et ouvrir le marché des boissons alcooliques. Les comptoirs express donnent à des entreprises locales qui existent déjà dans la province la possibilité de vendre une gamme complète de boissons alcooliques au nom de la LCBO. Les Ontariennes et Ontariens profitent ainsi d'une commodité et d'un choix accru, alors que les entreprises qui exploitent ces comptoirs et la collectivité dans son ensemble se voient offrir des avantages économiques.

Parallèlement, les épicerie resteront des clients importants de la distribution en gros de la LCBO et offriront de nouvelles options pour la population de l'Ontario. Depuis le lancement du programme d'épicerie, la LCBO travaille

en étroite collaboration avec les épicerie qui sont des clients nouveaux et actuels pour optimiser le programme pour les consommateurs et accroître l'efficacité opérationnelle.

Alors que le marché des boissons alcooliques continue d'évoluer, la LCBO devra s'adapter rapidement en tant que détaillant et grossiste. Consciente du rôle essentiel qu'elle joue à titre de grossiste, la LCBO continue de renforcer ses aptitudes et sa capacité à servir un canal interentreprises élargi.

La LCBO s'engage à offrir à ses clients, ses employés et ses fournisseurs un environnement accessible et inclusif. Cet engagement comprend la fourniture de produits et de services de la LCBO dans un environnement sans obstacle qui respecte la dignité et l'indépendance des personnes handicapées. Ceci vaut autant pour nos succursales traditionnelles que pour nos sites Web, qui sont devenus un canal de vente de plus en plus populaire. Au sein de l'organisation, la LCBO se fait le champion de l'accessibilité et en fait la promotion afin de respecter, voire dépasser, la conformité prévue par la *Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario* (LAPHO).

Conformément à la *Loi sur les services en français*, la LCBO continuera de lancer des initiatives qui favorisent la prestation de services excellents et accessibles aux francophones de l'Ontario. La LCBO considère son mandat en matière de service en français comme un tremplin vers la promotion de la diversité et de l'inclusion dans nos collectivités, et vers la création d'un Ontario plus viable.

De plus, la LCBO s'engage à offrir un accès équitable à ses services, indépendamment du genre, de l'âge, du sexe, de la race, de la classe, de la religion, de l'ethnicité, des capacités, de la langue, de l'orientation sexuelle ou de l'identité de genre. La LCBO soutient ses employés en engageant et en mobilisant un effectif divers attaché à la mission et aux valeurs de son employeur, qui bénéficie d'un soutien physique et psychologique, est fidèle à lui-même au travail, en tire une certaine fierté et auquel elle donne les moyens d'atteindre, voire de dépasser, ses objectifs.

### **Générer des rendements pour la population de l'Ontario**

La LCBO est fière de contribuer au gouvernement et à la population de l'Ontario. Les revenus qu'elle génère soutiennent d'importants services et programmes publics, dans les soins de santé, l'éducation et les infrastructures par exemple, à l'échelle locale et provinciale. La LCBO augmente ses ventes de manière socialement responsable et visera une rentabilité maximale en continuant d'améliorer son efficacité opérationnelle et en adaptant ses produits et services en fonction des intérêts des consommateurs. Pour soutenir l'efficacité des opérations, la LCBO continuera d'investir dans la modernisation de sa technologie et d'autres améliorations essentielles, afin de mieux servir ses clients.

Au cours de l'exercice 2021-2022, la LCBO a versé un dividende historiquement élevé de 2,55 milliards de dollars au gouvernement de l'Ontario pour soutenir des services essentiels comme les soins de santé, l'éducation et les infrastructures. Le total des recettes de la LCBO s'élevait à 7,18 milliards de dollars, et son bénéfice net était de 2,54 milliards de dollars.

## **ORIENTATION STRATÉGIQUE**

La LCBO poursuit l'évolution de ses activités et accorde la priorité aux efforts déployés pour relever les défis et saisir les occasions qui se présentent dans le milieu des affaires, tout en s'acquittant du mandat que lui a confié la province. Au cours des prochaines années, la LCBO se concentrera sur quatre priorités stratégiques pour réaliser sa mission.



## PRIORITÉ 1. RECONSTRUIRE ET RENFORCER NOS FONDATIONS

Reconstruire et renforcer les fondations de notre infrastructure, de nos systèmes, de nos processus et de la gestion de nos programmes de TI afin de créer la souplesse et l'agilité nécessaires au soutien de notre modèle d'affaires, d'accroître l'efficacité et de permettre la transformation de l'entreprise.

## PRIORITÉ 2. STIMULER LE COMMERCE DE GROS

Optimiser le potentiel de vente de nos clients interentreprises, offrir le meilleur rapport qualité-prix à toutes les parties prenantes et planifier l'évolutivité en vue de la modernisation du marché.

## PRIORITÉ 3. RÉIMAGINER L'EXPÉRIENCE CLIENT

Favoriser une offre axée sur la clientèle en améliorant l'accès, la commodité et le choix pour les Ontariennes et Ontariens et en offrant un service exceptionnel et une excellente sélection de produits dans tous les canaux.

## PRIORITÉ 4. RENFORCER UNE CULTURE D'ENTREPRISE AXÉE SUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS, DISPOSÉE À ÉVOLUER ET FAVORABLE À L'INCLUSIVITÉ

Construire une culture ambitieuse, inclusive, sûre, saine et responsable, dans laquelle chaque employé se sent valorisé, respecté et écouté, et où tous travaillent ensemble pour créer un avenir viable et formidable.

### Principaux indicateurs de rendement

Principaux indicateurs de rendement (en millions de dollars)						
	2021-2022 (chiffres réels)	2022-2023 (prévisions)	2023-2024 (prévisions)	2024-2025 (prévisions)	2025-2026 (prévisions)	Prévisions pour le plan triennal 2023-2024 à 2025-2026
Ventes nettes	7 338	7 400	7 527	7 716	7 947	23 190
Coût des biens vendus	3 650	3 774	3 817	3 858	3 966	11 641
Marge bénéficiaire brute % MBB	3 688 50,3 %	3 626 49,0 %	3 711 49,3 %	3 858 50,0 %	3 981 50,1 %	11 550
Total des charges En % des ventes nettes	1 181 16,1 %	1 238 16,7 %	1 275 16,9 %	1 304 16,9 %	1 343 16,9 %	3 922
Bénéfice net En % des ventes nettes	2 543 34,7 %	2 441 33,0 %	2 452 32,6 %	2 596 33,6 %	2 680 33,7 %	7 728
Dépenses en immobilisations	102	83	88	95	90	273

## Priorité 1 : Reconstruire et renforcer nos fondations

*Reconstruire et renforcer les fondations de notre infrastructure, de nos systèmes, de nos processus et de la gestion de nos programmes de TI afin de créer la souplesse et l'agilité nécessaires au soutien de notre modèle d'affaires, d'accroître l'efficacité et de permettre la transformation de l'entreprise.*

Pour assurer le succès durable à long terme de l'organisation, la LCBO consacrera les prochaines années à l'amélioration de son paysage technologique afin d'améliorer l'expérience des clients, des consommateurs et des employés et d'accroître l'efficacité opérationnelle. Pour ce faire, elle mettra en œuvre des systèmes dorsaux souples et évolutifs, optimisera les processus, réduira les temps d'arrêt et l'exposition aux risques relatifs à la sécurité. Une attention particulière est portée à la création d'une base souple, agile et évolutive permettant de mettre rapidement en marché des produits qui répondront en temps opportun aux changements du marché des boissons alcooliques et aux besoins des consommateurs.

### SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

- 1. Réaliser le projet de transformation de la modernisation pour l'avenir :** Lancer et mettre en œuvre une mise à niveau et une reconstruction pluriannuelles des systèmes commerciaux et technologiques, soutenues par la gestion du changement, afin de créer de l'agilité et de la valeur dans toute l'organisation.
- 2. Développer, élargir et moderniser nos capacités numériques :** Transformer et renforcer nos capacités numériques, tant sur le plan des processus et des opérations internes de la LCBO que sur celui des relations avec la clientèle, afin de créer une expérience client harmonieuse dans le commerce interentreprises et dans la vente aux consommateurs au moyen des canaux de vente en ligne.
- 3. Établir une chaîne d'approvisionnement souple et efficace ainsi qu'une stratégie relative au dernier kilomètre claire et optimisée :** Optimiser le réseau de distribution et de logistique de bout en bout pour offrir une souplesse et une évolutivité accrues, améliorer le flux de produits et d'informations, renforcer le service à la clientèle, réduire les risques et rehausser l'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement.

### PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Cibler un objectif de 16,9 % en ce qui concerne le total des charges par rapport aux ventes nettes en 2025-2026.

Cibler un objectif de rotation des stocks de 7,3 points en 2025-2026.

## Priorité 2 : Stimuler le commerce de gros

*Optimiser le potentiel de vente de nos clients interentreprises, offrir le meilleur rapport qualité-prix à toutes les parties prenantes et planifier l'évolutivité en vue de la modernisation du marché.*

Alors que le marché des boissons alcooliques continue d'évoluer, la LCBO devra s'adapter rapidement en tant que détaillant et grossiste.

Consciente du rôle essentiel qu'elle joue à titre de grossiste, la LCBO continue de renforcer ses aptitudes et sa capacité à servir un canal interentreprises élargi. Son objectif est d'améliorer sa gestion des commandes et des comptes afin d'optimiser les processus opérationnels qu'elle suit dans ses relations avec les clients interentreprises.

En mettant l'accent sur la création d'une valeur accrue pour les clients interentreprises, la LCBO pourra demeurer agile tout au long de la modernisation du marché et répondre aux besoins changeants des clients interentreprises en tant que partenaire de confiance du commerce de gros.

La LCBO intégrera progressivement ses systèmes et ses plateformes afin d'améliorer l'expérience des clients interentreprises et de faciliter et d'harmoniser leurs relations d'affaires avec elle.

## SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

- 1. Élaborer une stratégie différenciée pour les clients interentreprises pour fournir les bons services et produits aux bons clients :** Définir clairement les portefeuilles de clients interentreprises et les établir afin d'offrir à nos clients des produits et des services gratifiants et adaptés qui améliorent leurs relations avec la LCBO et répondent à leurs besoins d'affaires.
- 2. Mettre davantage l'accent sur l'orientation client en améliorant la gestion des commandes et des relations avec les clients :** Améliorer l'expérience des clients des services de gros et se préparer à passer à l'échelle supérieure en centralisant la fonction de gestion des comptes des services de gros.
- 3. Aspirer à devenir un fournisseur de solutions de gros de grande valeur pour nos clients interentreprises :** Élaborer une vision à long terme pour élever le secteur de la vente en gros au rang de fournisseur de solutions globales pour les clients interentreprises, en déterminant les exigences commerciales et le cadre pour transformer le modèle d'affaires et les capacités.

## PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Cibler un objectif de 1,64 milliard de dollars pour ce qui est des ventes interentreprises en 2025-2026.

### Priorité 3 : Réimaginer l'expérience client

*Favoriser une offre axée sur la clientèle en améliorant l'accès, la commodité et le choix pour les Ontariennes et Ontariens et en offrant un service exceptionnel et une excellente sélection de produits dans tous les canaux.*

À mesure que les attentes des clients évoluent, la LCBO modernise ses offres, tant en succursale qu'en ligne, en harmonisant l'expérience client avec l'approche dynamique et hybride que recherchent les clients. Dans le cadre de cette évolution, la LCBO se concentre sur l'offre d'une expérience physique et numérique immersive, sur l'efficacité opérationnelle des succursales, et l'assortiment de produits sélectionnés, ainsi que sur l'amélioration de sa plateforme numérique pour aider les consommateurs à faire facilement des choix parfaits en toute occasion.

Avec le nouveau programme de fidélisation, la LCBO exploitera davantage les données et les informations sur la fidélisation pour proposer des offres gratifiantes et personnalisées dans tous ses canaux. Nous continuerons de faire évoluer l'expérience client interentreprises que nous offrons, ce qui permettra à notre promesse de marque orientée vers l'avenir, soit « des choix parfaits en toute simplicité, des moments inoubliables », de prendre vie sous de nouvelles formes.

## SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

1. **Mettre en place une stratégie de canal intégrée avec le produit, la promotion et l'expérience pour favoriser la différenciation des canaux** : Élaborer une stratégie à long terme qui définit les rôles de nos canaux de commerce interentreprises et de vente aux consommateurs, en ligne et hors ligne, ainsi que leurs modèles commerciaux correspondants, avec un assortiment, des services, des promotions et des expériences propres à chaque canal pour servir chaque segment de clientèle et accroître l'efficacité.
2. **Créer une expérience client intégrée, mobilisatrice et novatrice sur tous les canaux** : Innover et intégrer les canaux numériques et physiques pour permettre aux clients de faire des découvertes et des achats en toute facilité, de n'importe où et à tout moment.
3. **Faire évoluer le futur réseau de magasins en proposant des offres, des expériences, des emplacements et des formats adaptés** : Faire évoluer le réseau de succursales et optimiser le développement du marché en choisissant les installations à rénover, à relocaliser ou à agrandir et le moment adéquat pour le faire, afin de maximiser leur contribution aux bénéfices et au rendement des investissements.
4. **Améliorer la fidélisation de la clientèle grâce à la personnalisation** : Récompenser et mobiliser nos clients fidèles en leur proposant des offres pertinentes et personnalisées; fournir aux partenaires commerciaux des renseignements utiles sur le marché et de la valeur.

## PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Cibler un objectif de 6,41 milliards de dollars pour ce qui est des ventes aux consommateurs en 2025-2026.

Cibler un objectif de 89 en ce qui concerne l'indice de recommandation client en 2025-2026.

### **Priorité 4 : Renforcer une culture d'entreprise axée sur l'atteinte des objectifs, disposée à évoluer et favorable à l'inclusivité**

*Construire une culture ambitieuse, inclusive, sûre, saine et responsable, dans laquelle chaque employé se sent valorisé, respecté et écouté, et où tous travaillent ensemble pour créer un avenir viable et formidable.*

La LCBO a fait de grands progrès dans la transformation de son milieu de travail, et elle a déjà constaté les résultats positifs de l'amélioration de sa structure organisationnelle, de ses processus de travail et de sa culture. La LCBO continue d'attirer et de former des talents diversifiés en devenant « un endroit idéal où travailler » et elle s'engage à se différencier à titre d'employeur de premier choix en intégrant à son image de marque une proposition de valeur pour les employés et en développant sa plateforme d'impact social, *L'esprit de viabilité*. En relevant la barre en matière de leadership, les talents se développent de l'intérieur et les employés restent mobilisés et se sentent valorisés relativement à leur apport.

Compte tenu du rythme trépidant des changements, notamment à cause de la récente pandémie de COVID-19, il est impératif que la LCBO mette davantage l'accent sur la santé mentale et le bien-être, en favorisant une culture axée sur la réduction de la stigmatisation et l'accès à des ressources utiles. En poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie sur la diversité et l'inclusion, la LCBO favorisera l'expansion d'une culture d'appartenance, d'équité et de respect qui en fera un milieu de travail sûr, inclusif et accessible pour tous les employés.

Enfin, compte tenu de ses vastes initiatives stratégiques et de sa feuille de route technologique fondamentale, la LCBO devra introduire une approche cohérente de la gestion du changement pour permettre aux dirigeants d'aider les employés à se préparer au changement. De plus, la LCBO devra être agile et prête à évoluer en optimisant son modèle de main-d'œuvre.

## SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

1. **Attirer, former et mobiliser des talents ambitieux** : Soutenir l'entreprise en lui permettant de réaliser ses stratégies par l'embauche, la formation et la mobilisation de talents divers soucieux de l'atteinte des objectifs, en relevant la barre en matière de leadership et en favorisant une proposition de valeur significative pour les employés.
2. **Favoriser une culture saine, sûre et inclusive** : Continuer à concevoir des programmes, des politiques et des pratiques visant à créer une culture dans laquelle chacun donne le meilleur de lui-même au travail, est productif et contribue à la concrétisation des mandats de la LCBO.
3. **Cultiver une organisation disposée à évoluer** : Soutenir l'entreprise pour qu'elle soit agile et disposée à évoluer grâce à l'optimisation du modèle de main-d'œuvre et à la mise en place constante de changements.
4. **Renforcer l'organisation en tant que leader du secteur en matière de viabilité et d'impact social** : Continuer à développer la plateforme d'impact social de la LCBO afin de s'assurer que nous favorisons un impact global dans l'ensemble de l'entreprise, en incitant le public, les employés et les parties prenantes à reconnaître et à soutenir les mandats de la LCBO en matière de viabilité et d'impact social.

## PRINCIPAUX INDICATEURS DE RENDEMENT

CIBLER UN INDICE DE RECOMMANDATION NET DES EMPLOYÉS SUPÉRIEUR À 0 % D'ICI À 2025-2026 (RÉFÉRENCE DE L'INDUSTRIE).

VISER L'AGRÉMENT DE NIVEAU PLATINE D'EXCELLENCE CANADA EN CE QUI A TRAIT À LA SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL ET AU MILIEU DE TRAVAIL SAIN D'ICI À 2025-2026.

VISER LE PRIX DU MEILLEUR EMPLOYEUR D'ICI À 2025-2026.

## PLAN DE MISE EN ŒUVRE

En s'appuyant sur une approche disciplinée et transparente, la LCBO veillera à la mise en œuvre du présent plan stratégique et des résultats proposés grâce aux éléments suivants :

- plans opérationnels détaillés par fonction, comprenant des feuilles de route et des jalons, clairement liés aux priorités stratégiques;
- mises à jour trimestrielles sur l'état d'avancement de l'équipe de direction de la LCBO, axées sur les résultats et capables de mesurer le rendement par rapport au plan;
- gouvernance visible des principales initiatives par les cadres supérieurs afin d'assurer une prise de décision et une responsabilisation en temps opportun à l'échelle de l'organisation;

- création d'un bureau de réalisation de la valeur pour évaluer la mise en œuvre du projet de modernisation pour l'avenir et son impact par rapport à l'objectif initial de l'analyse de rentabilisation;
- revues de la hiérarchisation des fonctions pour garantir la mobilisation des ressources appropriées dans la plupart des activités critiques;
- communication régulière, claire et transparente aux principales parties prenantes au fur et à mesure des progrès.

## Ressources humaines

Pour soutenir la bonne exécution de ses projets stratégiques et de ses initiatives prioritaires, la LCBO procède à un examen annuel des effectifs et des talents afin d'évaluer les capacités organisationnelles critiques et les talents clés pour concrétiser la stratégie d'entreprise. La gestion du changement, la communication et la formation sont déployées dans le cadre d'initiatives à grande échelle visant à soutenir des changements importants apportés dans l'organisation ou aux processus de travail.

Résumé des effectifs décrits ci-dessous :

	Plan pour 2022-2023	Plan pour 2023-2024
<b>Total des effectifs (équivalents temps plein)</b>	8 221 (+ 317 sur un an)	8 289 (+ 68 sur un an)
<b>Direction/exclus</b>	1 195	1 249
<b>Syndiqués</b>	7 010	7 004
<b>Contractuels</b>	16	36

*\* Veuillez noter qu'il est impossible de projeter les effectifs après 2023-2024.*

La LCBO a un cadre de rémunération pour son personnel de direction qui respecte les exigences plus générales de la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur public*, telles qu'elles sont établies par le gouvernement de l'Ontario. La LCBO continue d'administrer la rémunération des dirigeants conformément à toutes les exigences législatives.

Au cours des trois dernières années, le régime général de rémunération majorée des employés non-dirigeants et non-cadres (direction/exclus) a tenu compte des hausses générales négociées avec le SEFPO au nom du personnel de l'unité de négociation. Conformément au projet de loi 124 (*Loi sur les mesures de restriction de la rémunération dans le secteur public visant à protéger les services publics*), la LCBO a mis en œuvre la période de modération de trois ans dès le 1<sup>er</sup> avril 2021 pour le personnel de l'unité de négociation et de la catégorie direction/exclus. Conformément à la loi, de telles hausses générales ne peuvent dépasser 1 % par an pour chaque année de la période de modération de trois ans. La convention collective de la LCBO avec ses employés membres du SEFPO a expiré le 31 mars 2021. Après cette date, la période de modération a commencé. La période de modération pour les membres de la catégorie direction/exclus s'est déroulée de façon identique à celle de l'unité de négociation.

## Partenariats externes

En tant que grand détaillant et grossiste, la LCBO entretient des relations étroites et durables avec un large éventail de parties prenantes et de partenaires externes en Ontario et ailleurs. Grâce à ces relations, la LCBO contribue à soutenir l'évolution du marché ontarien des boissons alcooliques, participe à la croissance et au succès de l'économie et des causes sociales de l'Ontario et réalise ses propres mandats et priorités stratégiques.

La LCBO collabore avec les grandes associations du secteur des boissons alcooliques en Ontario et ailleurs, y compris Drinks Ontario, Spirits Canada, Ontario Craft Brewers, Ontario Craft Wineries, the Ontario Wine Appellation Authority, Wine Growers of Ontario, Ontario Craft Distillers, Ontario Craft Cider Association et beaucoup d'autres. La LCBO entretient de solides relations avec des groupes professionnels et de l'industrie pour favoriser la commodité et le choix des clients, et afin de veiller à la bonne santé de l'industrie des boissons alcooliques.

À ce titre, la LCBO a établi un partenariat stratégique visant à collecter des fonds au profit d'organismes de bienfaisance qui produisent depuis longtemps un impact significatif sur les collectivités dans l'ensemble de la province. En harmonisant son partenariat avec les organismes de bienfaisance et ses engagements dans le cadre de *L'esprit de viabilité*, la LCBO a recueilli plus de 16,7 millions de dollars l'an dernier pour favoriser la santé et le mieux-être des diverses collectivités de l'Ontario par l'entremise de 13 partenaires d'œuvres de bienfaisance différents.

## Gestion des risques de l'entreprise

Le programme de gestion des risques de l'entreprise (GRE) de la LCBO veille à ce que les risques soient repérés, évalués et atténués. La LCBO examine chaque trimestre l'ensemble de son profil de risque, pour s'assurer à la fois que les risques connus sont atténués et que les risques nouveaux ou changeants sont repérés ou réévalués, puis atténués.

Les principaux risques pour la LCBO sont actuellement les suivants :

**Perturbation de la chaîne d'approvisionnement** – La LCBO achète des boissons alcoolisées dans le monde entier et subit les mêmes problèmes liés à l'approvisionnement que de nombreux autres détaillants. L'offre et la demande en matière de fret maritime se sont resserrées tout au long de la pandémie et, bien qu'elles commencent à diminuer quelque peu, elles demeurent un facteur contraignant. Les fournisseurs ont connu des perturbations de la chaîne d'approvisionnement qui ont ensuite eu des répercussions sur l'approvisionnement de la LCBO. De nombreuses mesures d'atténuation ont été mises en place pour réduire au minimum l'incidence de ce risque sur les activités de la LCBO, notamment la mise en œuvre de plans de lutte contre les pandémies et les interruptions de travail afin de s'assurer de la disponibilité suffisante de personnel dans les entrepôts essentiels, d'établir des partenariats avec divers modes de transport dans les voies commerciales mondiales et de consolider des installations stratégiques situées partout dans le monde.

**Perturbation des activités en raison d'une cyberattaque** – Face à l'évolution rapide de l'environnement des cybermenaces, la LCBO adapte sa position en matière de sécurité et continue de surveiller les changements et les ajouts au paysage des menaces, et elle intervient au besoin. Les mesures d'atténuation mises en place pour réduire au minimum l'incidence de tels risques comprennent la surveillance de la sécurité et la production de rapports, la planification et la mise à l'essai de l'intervention en cas d'incident, le plan d'intervention cybernétique de la LCBO et les processus de gestion de crise en place, ainsi que la formation de sensibilisation à la sécurité suivie par tous les employés de la LCBO.

**Lacunes en matière de technologie** – Le vieillissement des systèmes existants de la LCBO représente un risque ayant une incidence directe sur les mandats de l'organisation. Un programme de modernisation pour l'avenir est en cours pour faire en sorte que les parties prenantes, les clients et les partenaires de la LCBO continuent de bénéficier des services de sa part. Entre-temps, des stratégies d'atténuation ont été mises en place, comme des processus de gestion des incidents et des problèmes, des processus de changement et de diffusion, et un soutien aux fournisseurs pour les systèmes en fin de vie, lorsque cela est possible, avec l'appui des ressources internes.

**Changements apportés à la loi et aux politiques gouvernementales** – La LCBO doit être en mesure de réagir en temps opportun aux changements apportés à la loi et aux politiques gouvernementales. L'instauration d'une relation de travail solide avec le ministère des Finances et d'autres parties prenantes a été déterminante.

**Talent/relève/rémunération** – La LCBO n'est pas à l'abri des problèmes de personnel qui se posent dans le contexte actuel. L'impossibilité d'augmenter la rémunération au besoin pour s'aligner sur le marché du secteur privé constitue un facteur qui aggrave ce risque pour la LCBO. Bon nombre des initiatives mises en place dans le cadre de la stratégie de gestion du personnel visent à lutter contre ce risque.

**Risque lié aux tiers** – Ce risque s'accroît à mesure que la LCBO continue de faire appel à des tiers. Des processus internes de gestion des fournisseurs sont mis en place pour mieux gérer le risque lié aux tiers.

## **Plan de communication**

La LCBO s'engage à avoir des communications opportunes, efficaces et transparentes avec toutes les parties prenantes : ses employés, ses clients, les médias, les acteurs de son secteur d'activité, les organismes de bienfaisance partenaires et les organes du gouvernement provincial.

Les communications pour le plan stratégique de la LCBO visent les objectifs suivants :

- communiquer la vision et l'orientation future de la LCBO grâce à une voix et à une identité de marque solides et cohérentes;
- inspirer et inciter les employés à mettre le plan en œuvre;
- aider les publics externes à mieux comprendre l'évolution du rôle et de la stratégie de la LCBO;
- expliquer comment la LCBO réussit à réaliser les priorités stratégiques;
- contribuer à la transformation globale de la LCBO.

### **Diffusion du plan auprès des parties prenantes internes**

La LCBO a adopté une approche en plusieurs phases afin que tous les employés du siège social, de la chaîne d'approvisionnement et des succursales de vente au détail connaissent et comprennent le plan et leur rôle dans sa mise en œuvre. Il s'agit notamment de diffuser la stratégie lors de rencontres avec les employés et d'exposés en petits groupes, de communiquer les attentes des employés sur les canaux personnels et numériques, de mettre le plan et les ressources à la disposition de tous les employés et de lier le plan stratégique à tous les processus de planification interne connexes, afin de montrer la façon dont il oriente la prise de décision.

### **Diffusion du plan auprès des tiers**

Pour favoriser la mobilisation externe auprès des partenaires de l'industrie et caritatifs, les communications concernant les priorités de l'entreprise incluent un lien qui pointe vers le plan stratégique afin que les publics visés comprennent la raison d'être des mesures prises par la LCBO.