

LCBO

LCBO STRATEGIC PLAN 2024 - 2026

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
MANDAT	5
Mandat législatif	5
Priorités du gouvernement	5
MISSION, VISION ET VALEURS	6
Mission de la LCBO	6
Vision de la LCBO	6
Valeurs de la LCBO	6
ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	6
Contexte externe	6
Contexte interne	8
ORIENTATION STRATÉGIQUE	9
Principaux indicateurs de rendement	10
Priorité 1. Reconstruire et renforcer nos fondations	11
Priorité 2 : Stimuler le commerce de gros	12
Priorité 3 : Réimaginer l'expérience client.....	12
Priorité 4 : Renforcer une culture d'entreprise inclusive, axée sur l'atteinte des objectifs et disposée à évoluer. 13	
PLAN DE MISE EN ŒUVRE	14
Ressources humaines	15
Partenariats externes	16
Gestion des risques de l'entreprise	16
Plan de communication	17

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

J'ai le plaisir de vous présenter le Plan stratégique de la LCBO 2024-2026.

La LCBO demeure motivée par la possibilité d'apporter de la valeur à la population de l'Ontario. En cette première année où nous nous sommes concentrés sur quatre priorités stratégiques, la LCBO a été en mesure de verser un dividende record au gouvernement, ce qui contribue à financer d'importants programmes et services à l'échelle locale et provinciale. Les dons caritatifs ont également atteint un niveau record de plus de 14,6 millions de dollars pour aider les communautés locales à prospérer et à soutenir une plus grande diversité au sein de notre industrie.

Nos clients, qu'il s'agisse de ceux du commerce de détail ou du commerce de gros, demeurent au cœur de tout ce que nous faisons, et nous continuerons à aller à leur rencontre au moment, à l'endroit et de la manière dont ils font leurs achats chez nous. Cet engagement comprend la poursuite de nos efforts en matière de sélection de produits et d'offres personnalisées, ainsi que nos investissements dans l'innovation pour améliorer l'expérience client. Nous resterons guidés par nos valeurs qui alimentent notre mission, inspirent notre vision et sont le moteur de notre réussite collective. Ces valeurs constituent le fondement de notre culture; ils régissent notre façon de travailler et guident nos interactions avec nos clients, nos partenaires et entre nous.

Le marché des boissons alcooliques de l'Ontario connaît des changements importants et, comme nous continuons à évoluer et à nous transformer en tant qu'organisation, nous sommes bien préparés à affronter les possibilités qui s'offrent à nous. En nous appuyant sur l'historique incroyable de notre organisation, nous travaillerons main dans la main avec nos partenaires pour soutenir l'Ontario.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'G. Soleas', positioned to the left of a vertical line.

George Soleas, président-directeur général

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* (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'instructions 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 :

- Soutenir les objectifs 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.
- Continuer à soutenir le développement économique local, notamment en améliorant la promotion des produits locaux de l'Ontario en réponse aux demandes des consommateurs et aux tendances du marché. Cela devrait inclure des possibilités accrues de collaboration en matière de marketing et de marchandisage, tant en succursale qu'en ligne, en réponse à ces demandes et à ces tendances.
- Déployer efficacement la technologie pour soutenir la modernisation et les opérations de la LCBO, et veiller à ce que des pratiques de gouvernance rigoureuses soient mises en place pour tous les achats et projets informatiques.
- 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. Cela comprend notamment un engagement permanent avec des partenaires en matière de responsabilité sociale et de santé publique afin de réduire les risques liés à l'alcool et de veiller à ce que les consommateurs puissent prendre des décisions en connaissance de cause en ce qui concerne la consommation d'alcool.
- Veiller à ce que les espaces de vente au détail et les services de gros de la LCBO répondent aux besoins des consommateurs et des entreprises de l'Ontario, que nous servons tous.
- Examiner les possibilités de réduction des formalités administratives et agir en conséquence afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire la charge administrative pour les clients et les vendeurs, tout en se conformant aux directives gouvernementales.
- Miser sur le succès de la LCBO en tant que chef de file en matière de viabilité et d'impact social en alignant la plateforme *L'esprit de viabilité* sur les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance et en élaborant une stratégie pluriannuelle.

MISSION, VISION ET VALEURS

Mission de la LCBO

Nous sommes un détaillant-grossiste responsable 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

La LCBO a renouvelé ses valeurs afin de mieux refléter l'évolution de la culture de l'organisation et de fournir une source d'inspiration et une vision commune. Cet exercice a été mené au cours du premier trimestre de l'exercice 2024 avec la participation des employés de l'ensemble de l'organisation, afin de s'assurer que les valeurs révisées reflètent ce que nous sommes aujourd'hui et ce que nous aspirons à devenir.

Les valeurs renouvelées :

- Nous plaçons le **client au premier plan**
- Un **lieu sûr** pour tous
- Toutes nos actions, **pour le bien de l'Ontario**
- Nous **célébrons l'authenticité**
- Nous gagnons **en équipe**

ANALYSE ENVIRONNEMENTALE

Contexte externe

Facteurs économiques ayant un impact sur la LCBO

La reprise économique en Ontario continue d'être interrompue par les pressions et l'incertitude résultant des tensions géopolitiques, de la forte inflation des prix, des taux d'intérêt les plus élevés depuis 20 ans et des problèmes persistants de 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 2023, 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.

Dans ce contexte économique incertain, la hausse des taux d'intérêt et l'inflation ont eu un impact négatif sur les dépenses discrétionnaires. L'inflation et les taux d'intérêt prévus continueront de créer une certaine incertitude quant aux prix pour les consommateurs et les fournisseurs et devront être surveillés à l'avenir. Ces problèmes sont

exacerbés par la guerre en cours 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 ontarien des boissons alcooliques a dépassé l'ère de la pandémie de COVID-19 et dispose d'un plus grand nombre d'options commerciales, mais l'industrie est confrontée à un environnement économique peu favorable et à des consommateurs en constante évolution. L'augmentation des coûts des produits alimentaires et du logement en particulier a érodé les dépenses discrétionnaires disponibles. Dans un même temps, l'augmentation des coûts de production et de distribution a conduit de nombreux fournisseurs de boissons alcooliques à augmenter les prix de leurs produits. En raison de la combinaison de l'inquiétude croissante concernant la consommation personnelle, du vieillissement de la population des baby-boomers et du mouvement de modération, le volume des ventes a baissé et les ventes en dollars sont restées pratiquement stables sur l'ensemble du marché, ce qui devrait persister à court terme.

Aujourd'hui, on compte 685 succursales de la LCBO, près de 400 comptoirs express de la LCBO ou magasins-agences, 450 épicerie titulaires d'un permis de vente de bière et de cidre, dont 157 offrent également du vin, 420 magasins The Beer Store, 292 boutiques hors site d'un établissement vinicole (dont 69 boutiques de vins de l'Ontario), quelque 700 points de vente au détail sur place de producteurs locaux, sans compter 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 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 3 % depuis l'exercice 2017-2018, tandis que la consommation de vin a baissé de 1,5 %. À l'inverse, la consommation de spiritueux a augmenté de 1,3 %, tandis que celle des coolers et des sodas prêts à servir a enregistré une croissance de plus de 20 %, attribuable 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 groupes d'âge. 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 des changements dans le comportement des clients, lesquels semblent pointer vers un changement durable dans la façon dont les clients interagissent et font leurs achats à la LCBO. Les clients sont maintenant plus enclins 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 clients et leurs comportements d'achat continuent d'évoluer en raison de multiples facteurs, y compris : le désir d'acheter des produits locaux et de soutenir les entreprises locales; la recherche de produits plus légers, 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 fait la promotion des vins ontariens en mettant en valeur les vineries locales grâce à un large éventail de programmes de marketing et d'activités de merchandising. **La LCBO présente également des bières et des cidres artisanaux de l'Ontario dans ses succursales et en ligne, en réponse aux tendances de consommation et à la demande soutenue.** Des spiritueux artisanaux locaux de l'Ontario sont également présentés 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 respecter des normes plus élevées. Elle 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* reposent sur trois piliers stratégiques : des gens de cœur, une planète en santé, de bons partenaires. Chaque pilier est assorti d'objectifs s'appliquant à toute 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 impact sur l'environnement.
- **DE BONS PARTENAIRES** : La LCBO s'est engagée à améliorer la viabilité de l'industrie grâce à son leadership et à ses partenariats.

Afin de poursuivre notre objectif de faire de la LCBO un chef de file en matière de durabilité et d'impact social, nous élèverons la plateforme *L'esprit de viabilité* pour qu'elle s'aligne aux facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Notre stratégie, notre feuille de route et notre plan d'action en la matière permettront d'élever la plateforme et de l'aligner sur des stratégies commerciales plus larges et sur le mandat du gouvernement. Nous nous efforcerons de mettre en place des initiatives environnementales clés, de tirer parti de notre innovation sociale et d'améliorer nos efforts de gestion en matière d'environnement, d'affaires sociales et de gouvernance.

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

Soutenir la modernisation de la LCBO et du marché

Dans le cadre des élections de 2018, le gouvernement provincial s'est engagé à étendre la vente de boissons alcooliques aux épiceries, aux grandes surfaces et aux dépanneurs afin d'améliorer le choix et la commodité pour les consommateurs et de moderniser le marché des boissons alcooliques de l'Ontario. Depuis, plusieurs changements ont été introduits, notamment l'augmentation du nombre de comptoirs express de la LCBO opérant dans les communautés mal desservies et l'augmentation du nombre d'épiceries licenciées participant au Programme des épiceries de la LCBO.

En décembre 2023, le gouvernement provincial a annoncé qu'au plus tard le 1^{er} janvier 2026, les Ontariennes et Ontariens pourront acheter de la bière, du vin, du cidre, des coolers, des sodas alcoolisés et d'autres boissons prêtes à servir à faible teneur en alcool dans tous les dépanneurs, épiceries et grands magasins participants de la province. La LCBO se réjouit de son rôle de grossiste exclusif en boissons alcooliques en Ontario et continuera de veiller à ce que les espaces de vente au détail et les services de vente en gros de la LCBO répondent aux besoins des clients et des entreprises de l'Ontario.

La LCBO évaluera l'impact des changements annoncés sur le marché ontarien des boissons alcooliques et examinera ses activités commerciales, y compris la vente en gros, la vente au détail, la logistique et les possibilités immobilières, afin de soutenir au mieux son personnel, ses partenaires et ses clients. La LCBO continuera de moderniser ses offres, tant en succursale qu'en ligne, en harmonisant l'expérience client avec l'approche dynamique et hybride que recherchent les clients. Consciente du rôle essentiel qu'elle joue à titre de grossiste, la LCBO continuera de renforcer ses aptitudes et sa capacité à servir un canal interentreprises élargi.

Offrir à ses clients, ses employés et ses fournisseurs un environnement accessible et inclusif continue d'être une priorité. Cet engagement comprend l'offre 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 continue 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 à tous, 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 des effectifs divers attachés à la mission et aux valeurs de l'employeur, qui bénéficient d'un soutien physique et psychologique, qui sont fidèles à eux-mêmes au travail, qui sont fiers de leur travail et qui sont habiletés à atteindre, voire dépasser, leurs objectifs.

Générer des rendements pour la population de l'Ontario

La LCBO est fière d'apporter sa contribution au gouvernement et à la population de l'Ontario. Les revenus qu'elle génère soutiennent d'importants services et programmes publics pour la population ontarienne, y compris les soins de santé, l'éducation et les infrastructures, et ce, à l'échelle locale et provinciale.

La LCBO augmentera 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 2022-2023, la LCBO a versé un dividende de 2,58 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 7,40 milliards de dollars, et son bénéfice net était de 2,46 milliards de dollars.

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. La LCBO entre dans la deuxième année de son plan stratégique actuel, poursuivant l'élan établi au cours de la première année et s'appuyant sur les domaines d'intervention des quatre priorités stratégiques lancées au cours de l'exercice 2024.

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 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

Instaurer une culture ambitieuse, inclusive, sûre, saine et responsable où tous les employés se sentent valorisés, respectés et écoutés, et où tous travaillent ensemble pour créer un avenir viable et formidable.

Principaux indicateurs de rendement

(Veuillez noter que les prévisions financières et les principaux indicateurs de rendement ne tiennent pas compte de l'impact de l'annonce de décembre 2023 concernant la modernisation du marché, en raison du manque de détails disponibles et des difficultés associées à l'établissement de prévisions précises à la lumière des changements imminents sur le marché des boissons alcooliques en Ontario.)

(en millions de dollars)	2022-2023 (Résultats)	2023-2024 (Prévisions)	2024-2025 (Prévisions)	2025-2026 (Prévisions)	Prévisions (cycle de 2 ans) 2024-2025 à 2025-2026
Ventes nettes	7,403	7,466	7,417	7,565	14,982
COÛT DES BIENS VENDUS	3,782	3,709	3,690	3,771	7,462
Marge bénéficiaire brute (MBB) % MBB	3,621 48,9 %	3,757 50,3 %	3,726 50,2 %	3,794 50,2 %	7,520

Total des charges En % des ventes nettes	1,221 16,5 %	1,236 16,6 %	1,329 17,9 %	1,348 17,8 %	2,677
Bénéfice net En % des ventes nettes	2,457 33,2 %	2,546 34,1 %	2,450 33,0 %	2,486 32,9 %	4,936
Dépenses en immobilisations	73	62	96	100	196

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 de l'organisation à long terme, 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 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 de vente aux consommateurs au moyen des canaux de vente en ligne.
- 3. Établir une chaîne d'approvisionnement souple et efficace avec une stratégie du « dernier kilomètre » claire et optimale :** Établir un réseau de distribution et de logistique optimisé de bout en bout pour offrir une flexibilité 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 17,8 % 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 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 afin de 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 de gros et se préparer à l'expansion en centralisant les services de gestion des comptes en 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

Objectif de 1,53 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 que nous offrons à nos clients interentreprises, 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 intégrée pour les produits, les promotions et l'expérience afin de 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 de services, de promotions et d'expériences propres à chaque canal pour servir chaque segment de clientèle et accroître l'efficacité.
2. **Créer une expérience client intégrée, engageante et novatrice** : Pratiquer l'innovation et intégrer les canaux numériques et physiques pour permettre aux clients de faire des découvertes et des achats en toute facilité, en tout lieu et à tout moment.
3. **Faire évoluer le futur réseau de succursales en proposant des offres, des expériences, des emplacements et des formats optimaux** : Développer le réseau de succursales et optimiser le développement du marché en choisissant les installations à rénover, relocaliser ou 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

Objectif de 6,03 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 inclusive, axée sur l'atteinte des objectifs et disposée à évoluer.

Instaurer une culture ambitieuse, inclusive, sûre, saine et responsable où 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 formidable pour 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 des changements, notamment à cause de la récente pandémie et du contexte économique actuel, 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 personnes talentueuses et ambitieuses** : 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.

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 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 avec les principales parties prenantes au fur et à mesure de la réalisation 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 :

	Prévisions 2023-2024	Plan 2024-2025
Total des effectifs (équivalents temps plein)	8 053 (+67 sur un an)	8 123 (+70 sur un an)
Direction/exclus	1 365	1 404
Syndiqués	6 652	6 677
Contractuels	36	42

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-syndiqués et non-cadres dirigeants (cadres/employés exclus) a tenu compte des hausses générales négociées avec le SEFPO au nom du personnel de l'unité de négociation. Conformément à la *Loi de 2010 sur les restrictions salariales du secteur public visant à protéger les services publics* (communément appelée projet de loi 124), la LCBO a mis en œuvre la période de modération de trois ans dès le 1^{er} 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 actuelle entre la LCBO et le SEFPO expire le 31 mars 2024, et les négociations en vue de son renouvellement devraient commencer au début de l'année 2024.

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 et agences gouvernementales en Ontario et ailleurs, y compris Drinks Ontario, Spiritueux Canada, Craft Spirits Ontario, Bière Canada, Ontario Craft Brewers, Ontario Craft Cider Association, Wine Growers of Ontario, Ontario Craft Wineries, Ontario Wine Appellation Authority, Commission des alcools et des jeux de l'Ontario 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 pour les 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 14,6 millions de dollars l'an dernier pour favoriser la santé et le mieux-être des diverses collectivités de l'Ontario par l'entremise de 18 partenaires d'œuvres de bienfaisance différents.

Gestion des risques de l'entreprise

Le programme de gestion des risques de l'entreprise 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 :

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.

Politique gouvernementale et changements législatifs – Le 14 décembre 2023, le gouvernement provincial a annoncé des changements prévus sur le marché des boissons alcooliques en Ontario. La LCBO continuera d'appuyer le gouvernement, ses partenaires et ses parties prenantes et de veiller à ce que les changements apportés aux processus de la LCBO soient effectués en tenant compte des risques et visent à améliorer la commodité, l'efficacité et le choix de nos clients interentreprises et de vente au détail.

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 amplifie 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.

Plan de communication

La LCBO s'engage à avoir des communications opportunes, efficaces et transparentes avec toutes ses parties prenantes : employés, clients, médias, acteurs de son secteur d'activité, organismes de bienfaisance partenaires et 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 cohérentes;
- inspirer et inciter les employés à mettre le plan en œuvre;
- aider le public 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 stratégique et leur rôle dans sa mise en œuvre. Il s'agit notamment de diffuser la stratégie lors de rencontres avec les employés durant les assemblées générales ou les exposés en petits groupes, de communiquer ce que l'on attend 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 parties prenantes externes

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.