

LCBO

PLAN STRATÉGIQUE DE LA LCBO 2026-2029

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	3
MANDAT	4
Mandat législatif	4
Priorités du gouvernement	4
VISION, MISSION ET VALEURS	6
Vision de la LCBO	6
Mission de la LCBO	6
Valeurs de la LCBO	6
ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	6
Contexte externe	6
Contexte interne	8
ORIENTATION STRATÉGIQUE	12
Priorité 1 : Transformer et développer notre commerce de gros	14
Priorité 2 : Concevoir l'expérience client de vente au détail	15
Priorité 3 : Renouveler notre culture et notre organisation	17
Priorité 4 : Moderniser les fondations	18
PLAN DE MISE EN ŒUVRE	21
Programme de modernisation pour l'avenir	21
Ressources humaines	22
Partenariats externes	24
Gestion des risques de l'entreprise	24
Plan de communication	25

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

C'est avec une grande fierté et une détermination sans faille que la LCBO aborde les trois prochaines années. Au cours de cette période, nous ne célébrerons rien de moins qu'un siècle au service de notre clientèle, de nos partenaires et de nos collectivités. Cet événement marquant nous rappelle notre résilience, nos valeurs et notre capacité à évoluer à travers les époques.

Nous sommes prêts à relever les défis et à saisir les occasions qui se présenteront. Pour ce faire, nous sommes déterminés à bâtir ensemble un avenir solide, tout en faisant preuve de transparence. Parallèlement, nous demeurons axés sur la modernisation et la transformation : nous continuerons à renforcer nos opérations, à investir dans les technologies et à améliorer l'expérience du personnel et de la clientèle, tant dans nos canaux de commerce interentreprises que dans ceux du commerce au détail.

La réussite durable de la LCBO dépendra des partenariats que nous entretenons, notamment avec les entreprises locales, les producteurs et les organismes communautaires. Grâce à la collaboration, à un engagement réfléchi et à des initiatives inspirantes, nous étendrons notre influence et réaffirmerons notre rôle de partenaire de confiance tourné vers l'avenir. Nous concentrerons nos efforts à préparer notre organisation pour la prochaine étape de son évolution.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'AC' followed by a long horizontal stroke.

Aaron Campbell, président-directeur général par intérim

MANDAT

Mandat législatif

La Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) est l'un des plus grands détaillants et grossistes de boissons alcoolisées 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 d'implanter des succursales, d'acheter et de vendre de l'alcool en tant que grossiste et détaillant, 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. Depuis le 1^{er} avril 2026, la LCBO est le grossiste exclusif en boissons alcoolisées de milliers de points de vente, y compris des épiceries, des dépanneurs, des restaurants, des boutiques hors taxes et les comptoirs express de la LCBO. La LCBO génère ses revenus et finance ses dépenses grâce à la vente d'alcool, et verse ses bénéfices nets à la province de l'Ontario sous forme de dividende.

Priorités du gouvernement

La LCBO s'engage à répondre aux attentes du gouvernement en mettant l'accent sur la manière dont elle contribuera à protéger la province, notamment en offrant de meilleurs services, en favorisant l'innovation et en maximisant la rentabilité.

Protéger l'Ontario

Renforcer les partenariats à l'échelle nationale, s'approvisionner autant que possible auprès d'entreprises ontariennes et canadiennes et geler les frais et tarifs gouvernementaux.

Offrir de meilleurs services

Privilégier une expérience client axée sur l'utilisateur et identifier les occasions d'accroître l'efficacité, d'optimiser les services, de stimuler l'innovation, de réduire les coûts pour la population de l'Ontario et de minimiser les formalités administratives.

Favoriser l'innovation et maximiser la rentabilité

Trouver des solutions avant-gardistes pour utiliser efficacement les ressources publiques. Gérer les effectifs de façon responsable afin de stabiliser les dépenses et d'assurer une viabilité financière à long terme, élaborer une politique en matière d'étendue du contrôle et adopter le retour au travail en présentiel quatre (4) jours par semaine, conformément à la directive applicable à la fonction publique de l'Ontario entrée en vigueur le 20 octobre 2025, l'objectif étant de créer suffisamment d'espaces de bureau pour un retour en présentiel cinq (5) jours par semaine.

Par ailleurs, la LCBO soutient les priorités du gouvernement en matière de vente et de distribution de boissons alcoolisées en Ontario, et s'engage notamment à :

- Continuer à soutenir et à réaliser les objectifs du gouvernement visant à améliorer le choix et la commodité pour les consommateurs grâce à la modernisation du marché des boissons alcoolisées de l'Ontario, ceci incluant l'élaboration d'un nouveau modèle de tarification de gros, la diversification du répertoire de produits et l'élargissement des possibilités en matière de distribution pour les entreprises ontariennes en 2026.
- Transformer le modèle d'affaires de la LCBO afin de s'adapter et de tirer parti des possibilités liées à son nouveau rôle de grossiste exclusif en boissons alcoolisées en Ontario à partir du 1^{er} avril 2026, en facilitant un marché ouvert qui maximise les choix et la concurrence.
- Appuyer les producteurs locaux en accroissant le rôle de soutien de la LCBO en faveur des produits locaux dans le futur marché des boissons alcoolisées de l'Ontario afin de garantir une hausse annuelle de 4,4 % des ventes par rapport à l'année précédente.

- Fournir un appui stratégique au gouvernement en ce qui concerne les perspectives économiques et budgétaires liées au marché des boissons alcoolisées.
- Veiller à ce que la LCBO et le gouvernement atteignent des objectifs rigoureux sur les plans sociaux et environnementaux en ce qui concerne le contrôle et la vente d'alcool.

Le conseil d'administration de la LCBO rend des comptes au ministre des Finances, qui oriente les priorités annuelles de la LCBO ainsi que certaines initiatives au besoin. Le plan stratégique repose sur ces priorités. En outre, la LCBO mène ses activités conformément à la *Loi sur les permis d'alcool et la réglementation des alcools*, au protocole d'entente conclu avec le ministre des Finances ainsi qu'aux autres lois, règlements, politiques et directives du gouvernement applicables.

Afin d'assurer la mise en œuvre de ces priorités, la LCBO a défini une orientation stratégique axée sur la modernisation, la transformation et l'engagement à l'échelle locale, le tout soutenu par sa culture d'entreprise et sa main-d'œuvre talentueuse. L'entreprise s'engage fermement à moderniser ses systèmes et ses plateformes technologiques afin de mieux s'adapter à l'évolution de l'industrie des boissons alcoolisées et de répondre aux exigences croissantes du marché en matière de choix et de commodité. Toujours dans un souci d'innovation et de rentabilité, la LCBO diversifie ses services numériques afin de simplifier les interactions avec sa clientèle et de faciliter le partage de données avec ApprovisiOntario, et ce, dans le but de favoriser la prise de décisions éclairées.

Fidèle à son engagement en faveur de la viabilité, la LCBO apportera les changements nécessaires à l'optimisation des ressources, au respect des limites budgétaires et à la gestion responsable de son personnel. La LCBO continuera à mettre en œuvre des initiatives, telles que *L'esprit de viabilité*, et travaillera à élaborer une stratégie ESG globale afin de consolider son rôle de chef de file en matière de responsabilité sociale et environnementale. À titre de grossiste exclusif de l'Ontario, la LCBO améliore constamment son modèle d'affaires et élabore des stratégies pour ses canaux de vente en gros et au détail afin d'y assurer un succès à la fois concurrentiel et équitable. Le soutien aux producteurs locaux demeure une priorité clé de la LCBO, qui continuera à développer ses initiatives de marchandisage, à accroître l'espace en rayon et à respecter son engagement en faveur des produits fabriqués en Ontario.

Dans un souci de responsabilité accrue, la LCBO s'est engagée à adopter des mesures axées sur les résultats, à renforcer ses pratiques en matière de sécurité des données et de cybersécurité et à rendre compte des risques et des plans d'atténuation. En outre, la LCBO collaborera avec ses partenaires gouvernementaux afin de soutenir les perspectives économiques de l'industrie des boissons alcoolisées, d'optimiser les espaces de bureau, de promouvoir la diversité et l'inclusion et de diversifier ses sources de revenus, conformément aux directives du gouvernement. Ces efforts permettront à la LCBO de mieux remplir son mandat, mais aussi d'offrir de meilleurs services, de défendre les intérêts de la population de l'Ontario et de favoriser une innovation conforme aux attentes du gouvernement.

VISION, MISSION ET VALEURS

Alors que le marché des boissons alcoolisées de l'Ontario continue d'évoluer, la LCBO a choisi d'adopter un nouvel énoncé de vision et de mission qui reflète son engagement à répondre aux divers besoins de la clientèle, des partenaires et des communautés. La vision reflète l'avenir souhaité et la visée ultime de la LCBO; alors que l'énoncé de mission précise l'objectif principal de la LCBO, ce que nous cherchons à accomplir et la façon dont nous continuerons à servir les Ontariens et Ontariennes.

Vision de la LCBO

Nous sommes la source de confiance pour les boissons alcoolisées locales et mondiales et nous créons de la valeur pour la population de l'Ontario.

Mission de la LCBO

Offrir des expériences remarquables et cohérentes en tant que grossiste et détaillant responsable tout en soutenant les communautés et les entreprises locales.

Valeurs de la LCBO

Les valeurs de la LCBO reflètent l'évolution de la culture de l'organisation et fournissent une source d'inspiration et une vision commune. L'organisation favorise un environnement inclusif, priorise la clientèle et encourage la collaboration.

Ces valeurs sont les suivantes :

- 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 une incidence sur la LCBO

En ce début d'année 2026, l'Ontario constate un ralentissement du dynamisme économique. Le contexte économique de la province reste marqué par les incertitudes commerciales, les difficultés persistantes en matière d'accessibilité financière, un taux de chômage élevé et des changements dans la politique monétaire. La faible croissance de la productivité et la hausse des droits de douane américains ont pesé lourdement sur le capital. La prudence croissante des employeurs en matière d'embauche et d'expansion, conjuguée à une baisse de la demande des consommateurs, a accentué la hausse du taux de chômage.

En réponse à une inflation modérée et aux changements constants dans les politiques commerciales américaines, la Banque du Canada a assoupli sa politique monétaire, réduisant son taux directeur à 2,25 % en octobre 2025. Cette baisse de taux a apporté un certain soulagement aux entreprises et aux détenteurs d'hypothèques, en soutenant la liquidité du marché et en réduisant les coûts d'emprunt. Cependant, le taux de chômage dans les secteurs sensibles aux droits de douane a fortement augmenté, mettant en évidence les défis structurels persistants de l'économie, que la politique monétaire ne peut à elle seule résoudre. Pour alléger ces pressions, le gouvernement fédéral a

adopté une politique budgétaire anticyclique afin de favoriser la stabilité et la croissance à long terme. Le budget 2025-2026 prévoit une augmentation des investissements dans les infrastructures, l'énergie et le développement de la main-d'œuvre afin d'accroître la productivité et la compétitivité. Si ces mesures visent à renforcer la résilience, elles aggraveront le déficit budgétaire fédéral à court terme, car les revenus risquent de diminuer en raison du ralentissement de la croissance et des perturbations commerciales.

Les dépenses des ménages devraient rester modérées à moyen terme, freinées par les hausses du coût de la vie et l'incertitude économique générale. Bien que la baisse des taux d'intérêt ait atténué certaines pressions financières, la faiblesse des ventes au détail et le taux de chômage élevé signalent une prudence durable chez les consommateurs.

Les tensions commerciales persistantes continuent de représenter un obstacle majeur pour les exportateurs canadiens, en particulier dans le secteur manufacturier. Ces difficultés minent la compétitivité et découragent les investissements, tandis que les ajustements apportés à la chaîne d'approvisionnement entraînent des coûts supplémentaires. Si aucun progrès n'est réalisé en matière de diversification des échanges commerciaux et d'amélioration de la productivité, les pressions structurelles pourraient peser encore plus lourdement sur la croissance et l'emploi à moyen terme.

À l'avenir, les dépenses discrétionnaires des consommateurs devraient rester faibles. Bien que l'inflation ait ralenti, les conflits géopolitiques, en particulier en Ukraine et au Moyen-Orient, présentent des risques pour les marchés de l'énergie. Ces dynamiques mondiales continueront vraisemblablement à façonner le comportement des consommateurs et les habitudes de dépenses en Ontario.

Marché des boissons alcoolisées

Le marché des boissons alcoolisées de l'Ontario continue d'évoluer et connaît une importante expansion et des changements réglementaires visant à accroître le choix et la commodité pour les consommateurs. En 2024, le gouvernement de l'Ontario a étendu la vente de boissons alcoolisées aux épiceries et aux dépanneurs. Ces détaillants doivent vendre une variété de produits alimentaires pour pouvoir obtenir un permis de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) et doivent acheter toutes les boissons alcoolisées auprès de la LCBO. Les épiceries et les dépanneurs titulaires de permis peuvent vendre les produits admissibles et ont la possibilité de déterminer leur assortiment de produits conformément aux exigences du permis qui leur a été délivré par la CAJO. Les produits admissibles comprennent les bières, les cidres, les prêts-à-boire dont l'alcool par volume est inférieur ou égal à 7,1 % et les vins dont l'alcool par volume est inférieur ou égal à 18 %. Cette évolution du marché a considérablement accru le rôle de grossiste de la LCBO et a permis aux consommateurs et consommatrices d'acheter une plus grande variété de boissons alcoolisées auprès d'un plus grand nombre de points de vente. En novembre 2025, 1 092 épiceries et 4 691 dépanneurs passaient activement des commandes auprès de la LCBO.

À la suite de l'annonce par le gouvernement provincial du nouveau modèle de tarification de gros pour 2026, la LCBO a entrepris d'adopter une nouvelle formule de tarification qui inclut les taxes, les marges bénéficiaires et les frais figurant sur le devis du fournisseur. Cela est conforme aux meilleures pratiques du secteur et permettra d'optimiser et de simplifier le modèle actuel de tarification de gros de la LCBO. Dès que ce changement aura été mis en œuvre, les succursales de la LCBO seront assujetties au même modèle de tarification de gros que les autres clients de la vente en gros. La LCBO majorera ensuite le produit pour fixer le prix de détail dans les succursales de la LCBO et les comptoirs express de la LCBO. Le montant de la majoration peut varier et sera déterminé à la discrétion de la LCBO. Ainsi, les succursales de la LCBO emboîteront le pas à tous les autres détaillants qui ont été autorisés à fixer leurs propres prix de détail à compter du 5 septembre 2024, date à laquelle les exigences en matière de prix au détail uniformes ont été supprimées. La tarification uniforme demeurera toutefois en vigueur dans l'ensemble du

réseau de succursales de la LCBO. Cela signifie que le prix de n'importe quel produit sera le même dans l'ensemble des succursales et des comptoirs express de la LCBO.

En plus des changements apportés à la tarification de gros, la LCBO prendra d'autres mesures pour améliorer ses activités dans ce secteur. Par exemple, elle aidera les clients de la vente en gros et les fournisseurs à introduire plus rapidement de nouveaux produits sur le marché et à créer un répertoire de produits nationaux et importés d'ici le 1^{er} juillet 2026. La LCBO élargira également l'accès aux produits qui, pour le moment, sont offerts exclusivement dans ses succursales, à l'exception des spiritueux. Par ailleurs, la LCBO envisage d'apporter des modifications à son système de distribution afin de permettre aux détaillants privés de collaborer avec d'autres distributeurs pour la livraison de leurs produits.

Le rôle de grossiste de la LCBO continuera d'évoluer en 2026 pour inclure la vente de bière aux bars, aux restaurants et à tous les comptoirs express de la LCBO. La LCBO deviendra alors le grossiste exclusif de tous les détaillants, bars et restaurants vendant de l'alcool, et offrira un large choix de produits nationaux et importés.

Évolution des attentes des consommateurs

La consommation d'alcool par habitant en Ontario continue de diminuer, ce qui reflète une tendance généralisée à la modération et aux choix plus respectueux de la santé, en particulier chez les jeunes. On s'attend à ce que la consommation d'alcool par habitant diminue d'environ 14 % entre l'exercice 2020 et l'exercice 2026, en partie en raison d'une sensibilisation accrue à la santé renforcée par la mise à jour des directives canadiennes relatives à la consommation d'alcool (recommandation de deux consommations par semaine). Dans le même temps, on s'attend à ce que la consommation de boissons prêtes à boire, incluant les coolers et les sodas alcoolisés, augmente de plus de 100 % en raison de l'innovation constante des produits et de la demande croissante pour des options pratiques et plus légères.

La modernisation du marché a élargi l'accès aux boissons alcoolisées aux épiceries et aux dépanneurs. La forte croissance observée dans ces points de vente au cours de l'exercice 2026 a confirmé la quête d'accessibilité et de commodité de la clientèle. À l'avenir, on s'attend à ce que les consommateurs ontariens réduisent encore davantage leur consommation d'alcool, en privilégiant de plus en plus le rapport qualité-prix, les formats plus légers et les produits à faible teneur en alcool ou sans alcool. Cela reflète une évolution durable vers des modes de consommation axés sur le bien-être et la responsabilité sociale, tout en exprimant un désir de variété accrue.

Contexte interne

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

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 sont également mis en vedette dans nos succursales. Par ailleurs, dans le cadre des efforts déployés par le gouvernement pour soutenir les produits, les entreprises de services et les travailleurs de l'Ontario, la LCBO consacrera au moins 25 % de ses dépenses publicitaires annuelles à des diffuseurs ontariens.

Soutenir les objectifs de ventes des produits ontariens :

Soutenir les objectifs de ventes des produits ontariens					
En millions de dollars	2024-2025 (Résultats)	2025-2026 (Prévisions)	2026-2027 (Prévisions)	2027-2028 (Prévisions)	2028-2029 (Prévisions)
Vins VQA de l'Ontario*	184,1	268,7	276,7	285,0	293,6
Variation (%) sur 12 mois	16,1 %	46,0 %	3,0 %	3,0 %	3,0 %
Bières artisanales de l'Ontario	145,7	158,8	169,9	175,0	180,3
Variation (%) sur 12 mois	-0,3 %	9,0 %	7,0 %	3,0 %	3,0 %
Cidres artisanaux de l'Ontario	16,5	17,8	18,2	18,7	19,3
Variation (%) sur 12 mois	-10,8 %	7,9 %	2,0 %	3,0 %	3,0 %
Spiritueux artisanaux de l'Ontario	18,3	30,3	30,9	31,2	31,5
Variation (%) sur 12 mois	-15,7 %	65,8 %	1,7 %	1,0 %	1,0 %
Programme d'incubation de l'Ontario - Prêts-à-boire	5,8	17,5	19,3	20,0	20,8
Variation (%) sur 12 mois	75,8 %	201,7 %	10,0 %	4,0 %	4,0 %
Total des produits locaux	370,4	493,1	514,9	529,9	545,4
Variation (%) sur 12 mois	6,3 %	33,1 %	4,4 %	2,9 %	2,9 %

*VQA : Vintners Quality Alliance

Outre la promotion des produits locaux, les objectifs sociaux et environnementaux de notre mandat de vente d'alcool ont fait de la viabilité une priorité stratégique pour la LCBO. La plateforme *L'esprit de viabilité* représente notre engagement ferme envers notre clientèle, notre personnel et nos partenaires à respecter des normes plus élevées tout en menant des initiatives environnementales clés, en favorisant l'innovation sociale et en renforçant nos efforts en matière de gouvernance.

Des gens de cœur, une planète en santé et de bons partenariats sont les trois grands piliers et la pierre angulaire de nos ambitions en matière d'environnement, d'affaires sociales et de gouvernance (ESG) :

DES GENS DE CŒUR

Nous nous sommes engagés à avoir une implication inclusive en améliorant le bien-être de notre clientèle, de notre personnel et des collectivités de la province.

UNE PLANÈTE EN SANTÉ

Nous nous sommes engagés à protéger notre planète en faisant la promotion de pratiques qui minimisent les répercussions de nos activités sur l'environnement.

DE BONS PARTENARIATS

Nous nous sommes engagés à être un partenaire influent pour catalyser les changements positifs au sein de notre industrie.

Nous avons élargi les thèmes matériels de nos piliers stratégiques pour inclure le changement climatique, la gestion des déchets et l'emballage, l'impact sur la communauté, le plan d'action en DEI (diversité, équité et inclusion), le bien-être, les partenariats avec les peuples autochtones et l'approvisionnement durable et responsable. Nos engagements axés sur les facteurs ESG, nos objectifs ambitieux et notre alignement à l'échelle de l'entreprise nous permettront de soutenir davantage notre mandat gouvernemental en atteignant nos objectifs sur les plans sociaux et environnementaux en ce qui concerne le contrôle et la vente d'alcool. Pour en savoir plus sur notre stratégie de

viabilité, nos engagements et nos réalisations ainsi que pour découvrir comment nous bâtissons un avenir plus viable pour les Ontariens et Ontariennes et apportons des changements positifs au sein de l'industrie des boissons alcoolisées, veuillez consulter le plus récent [rapport d'impact](#).

Soutenir la modernisation de la LCBO et du marché

La LCBO a entrepris le Programme de modernisation pour l'avenir afin d'encourager une transformation dans l'ensemble de l'organisation en adoptant des pratiques et des processus de pointe, en simplifiant l'architecture de bout en bout et en instaurant une technologie de pointe. En partenariat avec Accenture et Deloitte, la LCBO met en œuvre cette transformation de l'entreprise afin d'assurer le succès viable et à long terme de l'organisation alors que le marché des boissons alcoolisées et les attentes de la clientèle continuent d'évoluer. La LCBO travaille également de concert avec des partenaires de solutions reconnus à l'échelle mondiale, dont Adobe, Blue Yonder, GK Software, Manhattan Associates, Microsoft, Mirakl, Opterus, Pegasystems et SAP, afin d'assurer la mise en œuvre de systèmes. Des mécanismes de gouvernance solides, comme des livrables convenus d'un commun accord (ententes relatives aux énoncés des travaux), une feuille de route pour les projets et des rapports ponctuels d'état et budgétaires, ont été mis en place pour assurer la responsabilité de ces partenaires et leur respect des objectifs stratégiques de la LCBO. Dans un souci de transparence et de surveillance, ces mesures contribuent à faire en sorte que nos partenaires respectent les normes et les délais établis.

Catalyseur essentiel de la modernisation du marché, le Programme de modernisation pour l'avenir permettra de reconstruire et de renforcer les fondations de notre infrastructure, de nos systèmes, de nos processus opérationnels 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 notre entreprise. Grâce à ce programme, nous pourrions consolider nos données et harmoniser nos systèmes et nos processus opérationnels au niveau de toutes les activités de l'entreprise afin d'accroître notre efficacité, de favoriser la croissance et d'améliorer l'expérience de nos employés et de nos clients.

Alors que le marché ontarien continue d'évoluer, la LCBO 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 de la clientèle et des entreprises. La LCBO continuera de moderniser ses offres, tant en succursale qu'en ligne, en harmonisant l'expérience client avec l'approche dynamique et multicanaux que la clientèle recherche. Consciente du rôle essentiel qu'elle joue à titre de grossiste exclusif, la LCBO concentrera ses efforts à renforcer son savoir-faire et sa capacité à servir un canal interentreprises élargi.

Offrir à sa clientèle, son personnel 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'autonomie des personnes handicapées. Ceci vaut autant pour nos succursales traditionnelles que pour nos plateformes numériques, qui sont devenues un canal de vente des plus populaires. 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 services 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 à ses services équitable pour 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 son personnel en engageant et en mobilisant des employés qui sont 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 habilités 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 permettent de financer d'importants programmes et services publics pour la population ontarienne, y compris les soins de santé, l'éducation et l'infrastructure, et ce, à l'échelle locale et provinciale. La LCBO augmentera ses ventes et ses revenus de manière socialement responsable et visera une rentabilité maximale en continuant d'améliorer son efficacité opérationnelle et d'adapter 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 du commerce au détail et ses clients interentreprises.

Au cours de l'exercice 2024-2025, la LCBO a versé un dividende de 2,13 milliards de dollars au gouvernement de l'Ontario pour soutenir des services essentiels, comme les soins de santé, l'éducation et l'infrastructure. Le chiffre d'affaires total de la LCBO s'élevait à 7,36 milliards de dollars, et son bénéfice net était de 2,17 milliards de dollars.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

La LCBO continue de développer ses activités et de prioriser ses efforts de manière stratégique pour relever les défis et saisir les occasions qui se présentent dans un contexte commercial dynamique, 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 concrétiser sa vision.

PRIORITÉ 1. TRANSFORMER ET DÉVELOPPER NOTRE COMMERCE DE GROS

Développer efficacement et rapidement le commerce de gros en créant les services, la structure et les processus appropriés pour répondre aux besoins de notre clientèle et renforcer notre responsabilité en tant que grossiste exclusif.

PRIORITÉ 2. CONCEVOIR L'EXPÉRIENCE CLIENT DE VENTE AU DÉTAIL

Satisfaire notre clientèle clé et la fidéliser grâce à une sélection différenciée et à des services adaptés sur tous les canaux, tout en renforçant le soutien à l'industrie locale.

PRIORITÉ 3. RENOUVELER NOTRE CULTURE ET NOTRE ORGANISATION

Instaurer une culture ambitieuse, inclusive et responsable où tous les employés et employées se sentent valorisés et ont un sentiment d'appartenance, tout en faisant évoluer l'organisation pour qu'elle soit agile, compétitive et axée sur la clientèle.

PRIORITÉ 4. MODERNISER LES FONDATIONS

Continuer à moderniser notre infrastructure, nos processus, nos capacités et nos outils pour accroître l'efficacité et la flexibilité, en soutenant notre modèle d'affaires en évolution et notre croissance à long terme.

Indicateurs de rendement clés

Indicateurs de rendement clés (en millions de dollars)						
En millions de dollars	2024-2025 (Résultats)	2025-2026 (Prévisions)	2026-2027 (Prévisions)	2027-2028 (Prévisions)	2028-2029 (Prévisions)	Prévisions (cycle de 3 ans) 2026-2027 à 2028-2029
Chiffre d'affaires total	7 364	7 396	7 967	8 076	8 212	24 255
Coût des biens vendus	3 802	3 950	4 554	4 618	4 697	13 869
Marge bénéficiaire brute (MBB)	3 562	3 447	3 414	3 457	3 515	10 386
% MBB	48,4 %	46,6 %	42,8 %	42,8 %	42,8 %	42,8 %
Total des charges	1 465	1 706	1 569	1 509	1 508	4 586
% du chiffre d'affaires total	19,9 %	23,1 %	19,7 %	18,7 %	18,4 %	18,9 %
Bénéfice net	2 171	1 793	1 896	1 990	2 049	5 935
% du chiffre d'affaires total	29,5 %	24,2 %	23,8 %	24,6 %	24,9 %	24,5 %
Dépenses d'investissement	49	47	62	60	60	182

Pour l'exercice 2026-2027, les charges totales sont estimées à 1,57 milliard de dollars.

Les perspectives reflètent les tendances des ventes au sein d'un marché élargi, la nouvelle tarification de gros, les répertoires de produits, l'expansion de la livraison directe aux grands distillateurs (prêts-à-boire) et la réduction des taux de marge applicables aux produits de microbrasseries, des cidres et des prêts-à-boire de la LCBO. Cela

comprend également les nouvelles ventes réalisées en tant que grossiste exclusif autorisé des restaurants et des comptoirs express de la LCBO du sud de l'Ontario.

Chiffre d'affaires net par catégorie

	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
En millions de dollars	(Résultats)	(Prévisions)	(Prévisions)	(Prévisions)	(Prévisions)
Spiritueux	2 540	2 383	2 284	2 291	2 320
	-6,1 %	-6,2 %	-4,1 %	0,3 %	1,3 %
Vin	2 181	2 084	2 094	2 104	2 147
	-4,1%	-4,4%	0,5%	0,5%	2,0%
Bière	1 470	1 651	2 276	2 369	2 400
	7,6 %	12,4 %	37,8 %	4,1 %	1,3 %
Cidre	75	59	58	58	59
	-11,0 %	-20,9 %	-2,3 %	1,0 %	1,0 %
Prêt-à-boire	815	944	950	973	1 003
	9,3 %	15,9 %	0,6 %	2,5 %	3,1 %
Autre	272	253	287	261	264
	-3,7 %	-7,0 %	13,6 %	-9,0 %	1,0 %
Chiffre d'affaires net total	7 351	7 374	7 949	8 057	8 193
	-1,4 %	0,3 %	7,8 %	1,4 %	1,7 %

Le tableau ne tient pas compte du chiffre d'affaires lié aux livraisons

Capital

Au cours des prochaines années, les dépenses d'investissement de la LCBO serviront principalement à poursuivre la modernisation de ses infrastructures techniques et à soutenir la transformation de ses activités au sein d'un marché en constante évolution. Les dépenses d'investissement seront engagées dans plusieurs secteurs clés, tels que la rénovation et l'entretien des succursales dans certains marchés, l'entretien des entrepôts et l'achat d'équipement, le matériel technologique requis et le Programme de modernisation pour l'avenir. Les dépenses d'investissement et d'exploitation consacrées au Programme de modernisation pour l'avenir sont estimées à 12,5 millions de dollars et 307,5 millions de dollars respectivement pour la période 2022-2023 à 2027-2028. Ces dépenses visent à améliorer l'efficacité opérationnelle et l'agilité des services offerts aux clients interentreprises et aux clients du commerce au détail.

Biens immobiliers

La LCBO procède à un examen continu de l'ensemble de ses succursales, qu'elles soient louées ou détenues en propre, afin d'analyser à la fois leur rentabilité, les tendances du marché et le contexte de concurrence. Au fil de l'expansion du marché, le rôle de chaque succursale a commencé à évoluer. Cette évolution s'observe tant dans les produits que les consommateurs achètent que dans leurs attentes en matière de service et d'expérience client. Notre priorité est de veiller à ce que chaque succursale que nous exploitons réponde aux attentes de la clientèle visée et contribue à la réalisation des objectifs de rentabilité de la LCBO. Pour le moment, la LCBO n'envisage pas d'augmenter le nombre de ses succursales ni d'acquérir des biens immobiliers au cours des trois prochaines années. Elle misera plutôt sur des investissements continus dans ses biens-fonds actuels afin de s'assurer de continuer à offrir une expérience de magasinage de classe mondiale.

La LCBO est assujettie à la Directive sur les biens immobiliers du CGG, à l'Initiative de centralisation des pouvoirs de gestion immobilière du ministère de l'Infrastructure, à l'obligation de retour en présentiel pour les fonctionnaires et à la directive sur les nouvelles exigences relatives aux marchés publics dans le domaine des infrastructures et de la construction.

Priorité 1 : Transformer et développer notre commerce de gros

Développer efficacement et rapidement le commerce de gros en créant les services, la structure et les processus appropriés pour répondre aux besoins de notre clientèle et renforcer notre responsabilité en tant que grossiste exclusif.

Alors que le marché des boissons alcoolisées continue d'évoluer, la LCBO reconnaît son rôle essentiel en tant que grossiste exclusif en améliorant l'efficacité opérationnelle et en développant des outils et des processus sur mesure. L'organisation vise à répondre aux besoins uniques des clients interentreprises. Cette approche tournée vers l'avenir garantit l'agilité dans un marché en pleine modernisation tout en offrant une valeur ajoutée aux partenaires commerciaux. Cette année, la LCBO mettra en œuvre un système de suivi de la satisfaction des clients interentreprises afin de mieux comprendre leurs attentes en pleine évolution. Cela permettra d'établir un point de référence et de définir des objectifs clairs pour les trois prochaines années.

SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

1. **Mettre en œuvre le nouveau modèle d'affaires afin de renforcer le double rôle de la LCBO au sein du marché et d'assurer son succès durable :** Veiller à la mise en œuvre rigoureuse des éléments clés du modèle d'affaires afin de renforcer le rôle de grossiste exclusif de la LCBO et d'assurer le succès de ce canal.
2. **Élaborer et mettre en œuvre des processus opérationnels solides pour soutenir le marché ouvert :** Concevoir et introduire des processus clairs et efficaces pour composer avec les changements de politique en constante évolution et soutenir toutes les parties prenantes du marché ouvert des boissons alcoolisées.
3. **Lancer le déploiement progressif de la stratégie relative au canal de vente en gros afin d'offrir des services de premier ordre dans l'ensemble des segments de clientèle interentreprises :** Mettre à profit les connaissances sur la stratégie relative au canal pour proposer des services sur mesure qui répondent aux besoins variés de tous les segments de clientèle interentreprises.
4. **Amplifier les plateformes interentreprises numériques pour offrir une expérience client sans faille :** Continuer à améliorer les fonctionnalités, l'expérience utilisateur et l'intégration des plateformes numériques interentreprises pour permettre des interactions fluides et efficaces adaptées aux besoins de la clientèle.

Cette priorité, intitulée « Transformer et développer notre commerce de gros », contribue directement à la réalisation des objectifs du gouvernement en matière de modernisation du marché et de transformation du modèle d'affaires, en permettant à la LCBO de s'adapter rapidement et efficacement aux changements constants qui s'opèrent au sein de l'industrie des boissons alcoolisées. Grâce à l'adoption d'un nouveau modèle d'affaires, à la mise en œuvre de processus opérationnels solides permettant de composer avec les changements de politique, comme le répertoire de produits et le nouveau modèle de tarification de gros, ainsi qu'au déploiement progressif d'une stratégie globale relative au canal de vente en gros visant à répondre aux besoins des clients interentreprises,

la LCBO se positionne pour favoriser un marché ouvert et concurrentiel répondant aux besoins variés des clients interentreprises. Par l'amélioration des plateformes de commande des clients interentreprises et la mise en place d'un système de suivi de la satisfaction des clients, la LCBO a consolidé son rôle de grossiste exclusif en Ontario en faisant preuve d'agilité opérationnelle et d'innovation. Ensemble, ces mesures ont permis à la LCBO de s'adapter à son nouveau rôle, de composer avec les changements de politique, d'approfondir sa compréhension des clients interentreprises et de soutenir la vision du gouvernement en faveur de la modernisation et de l'ouverture du marché.

INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

Objectif de 3,12 milliards de dollars pour ce qui est du commerce interentreprises en 2028-2029

Priorité 2 : Concevoir l'expérience client de vente au détail

Satisfaire notre clientèle clé et la fidéliser grâce à une sélection différenciée et à des services adaptés sur tous les canaux, tout en renforçant le soutien à l'industrie locale.

À mesure que le marché et le comportement de la clientèle évoluent, la LCBO s'engage à parfaire son offre, tant en succursale qu'en ligne, pour s'adapter à l'évolution des besoins et des attentes en matière d'achats au détail. En accordant la priorité à une sélection judicieuse élaborée pour mettre en valeur les produits locaux de l'Ontario, grâce à la Stratégie de soutien local, la LCBO démontre son engagement à promouvoir et à célébrer la richesse de l'industrie des boissons alcoolisées de la province. Grâce à des expériences en personne et numériques sélectives, la LCBO veille à ce que chaque interaction avec la clientèle soit à la fois engageante et agréable.

En s'appuyant sur les données et les informations sur la fidélisation, la LCBO vise à offrir des expériences personnalisées et gratifiantes dans tous les canaux, à favoriser un engagement et une satisfaction accrus de la clientèle et à renforcer la fidélisation à la marque. Reconnaissant que la clientèle achète aujourd'hui dans les canaux de vente au détail physiques et numériques selon sa préférence et ce qui lui convient, la LCBO s'efforcera d'optimiser l'expérience client en créant un parcours cohérent et homogène. L'efficacité dans le commerce de détail reste une priorité, l'optimisation des opérations visant à améliorer l'expérience client dans son ensemble.

La stratégie de marketing au détail de la LCBO vise à faire en sorte que l'entreprise se démarque au sein du marché élargi de la vente au détail et à fidéliser la clientèle. La LCBO fait connaître sa vaste gamme de boissons alcoolisées dans le cadre de sept campagnes saisonnières mettant en avant des produits de saison, des nouveautés et des offres promotionnelles, ce qui permet aux consommateurs de découvrir et d'essayer ces produits. Nous misons sur les fêtes, les réceptions et les occasions de célébration au quotidien pour générer du trafic vers nos canaux, en mettant l'accent sur les produits haut de gamme, les idées-cadeaux, ainsi que les recettes et les accords vin-mets proposés dans le magazine *À bon verre, bonne table*. Les produits locaux bénéficient d'un « coup de pouce » marketing grâce à des stratégies de communication ciblées, à des campagnes saisonnières et à des campagnes de cadeaux.

Ces produits seront promus tant dans les canaux détenus par la LCBO que dans les canaux payants (courriels, succursales, sites Web, médias sociaux, publicités en ligne, publicités imprimées, publicités extérieures et médias électroniques). Vingt-cinq pour cent des dépenses publicitaires sont alloués à des diffuseurs ontariens, qui transmettent des rapports trimestriels et annuels à la Direction de l'approvisionnement des services de publicité et de communication (ACSPB) d'ApprovisiOntario.

Une étude quantitative sur le suivi de la santé de la marque est menée actuellement pour évaluer le rendement ainsi que les IRC des médias internes et externes. La stratégie de marketing et les plans de campagne sont présentés au ministère chaque année, conformément au protocole de communication et aux processus

d'approbation du ministère des Finances. Les initiatives de marketing qui ne sont pas incluses dans la revue annuelle feront l'objet d'une discussion en temps opportun, conformément au protocole.

SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

1. **Accentuer le soutien à l'industrie locale grâce à des promotions, une sélection et des programmes améliorés et mesurables, tout en maintenant un portefeuille diversifié et de haute qualité** : Renforcer le soutien aux petites entreprises et aux entreprises locales en intensifiant les efforts de promotion, en élargissant la gamme de produits et en créant des programmes mesurables adaptés afin de garantir un portefeuille diversifié et de haute qualité qui répond aux préférences variées de la clientèle en Ontario.
2. **Faire évoluer le futur réseau de succursales afin de renforcer notre présence au sein du secteur de la vente au détail et répondre aux besoins des consommateurs et des clients** : Élaborer un plan de gestion du réseau de succursales à long terme afin d'optimiser le développement du marché en fonction de l'évolution du marché et du comportement de la clientèle.
3. **Réinventer le rôle de nos succursales grâce à des formats, des gammes de produits et des services adaptés pour accroître l'engagement et améliorer l'expérience** : Renforcer notre présence au sein du secteur de la vente au détail en modernisant les enseignes, en proposant des gammes de produits soigneusement sélectionnés et en offrant un service hors pair, le tout afin de renforcer l'engagement client et d'offrir un bon rapport qualité-prix.
4. **Créer des expériences engageantes et agréables grâce à un modèle de vente au détail et numérique cohérent afin de favoriser la fidélité et d'avoir un impact positif** : Améliorer le parcours client de bout en bout et fidéliser les clients en proposant des expériences fondées sur les données en ligne et en succursale.

Cette priorité, intitulée « Concevoir l'expérience client de vente au détail », cadre parfaitement avec les priorités du gouvernement, notamment en ce qui concerne le soutien à l'industrie locale et la contribution aux perspectives économiques et budgétaires de l'Ontario. En renforçant le soutien à l'industrie locale grâce à des promotions mesurables, à des gammes de produits soigneusement sélectionnés et à des programmes adaptés, la LCBO célèbre non seulement les producteurs de boissons alcoolisées de l'Ontario, mais elle stimule également la croissance économique et la création d'emplois connexes dans l'ensemble de la province. Cette stratégie facilite l'accès au marché pour les petites entreprises et les entreprises locales, contribuant ainsi à une économie locale plus résiliente et diversifiée. En outre, une expérience harmonieuse, tant en succursale qu'en ligne, permettra non seulement d'accroître l'engagement et la satisfaction des consommateurs, mais aussi de soutenir les activités de vente au détail de la LCBO et de générer des résultats financiers positifs. Grâce au renforcement de la présence de la LCBO au sein du secteur de la vente au détail et à l'amélioration des opérations en succursale, cette priorité favorisera une modernisation accrue du marché et consolidera ainsi le rôle de l'entreprise en tant qu'acteur économique majeur en Ontario jouant un double rôle. Cette priorité reflète l'engagement de la LCBO envers l'innovation et la viabilité.

INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

Objectif de 5,04 milliards de dollars pour ce qui est des ventes aux consommateurs en 2028-2029

Objectif de 95 en ce qui concerne l'indice de recommandation client pour les ventes aux consommateurs en 2028-2029

Priorité 3 : Renouveler notre culture et notre organisation

Instaurer une culture ambitieuse, inclusive et responsable où tous les employés et employées se sentent valorisés et ont un sentiment d'appartenance, tout en faisant évoluer l'organisation pour qu'elle soit agile, compétitive et axée sur la clientèle.

La LCBO fait face à des initiatives d'entreprise à grande échelle, à une réinitialisation fondamentale de sa feuille de route technologique et à un marché de plus en plus concurrentiel, elle a donc adopté une approche axée sur la clientèle et s'est engagée à favoriser une culture organisationnelle adaptable et agile. Elle s'engage également à aligner ses effectifs et ses ressources sur les priorités organisationnelles en constante évolution de manière à assurer un succès viable à long terme. Cette approche met l'accent sur le soutien du personnel par le développement des compétences, la mobilisation efficace des talents et l'affectation des ressources aux secteurs ayant le plus grand impact.

En tant qu'employeur de choix, la LCBO continue d'attirer et de former des talents diversifiés en étant un endroit idéal pour travailler en intégrant à son image de marque une proposition de valeur pour les employés. La LCBO continue également de mettre l'accent sur la santé mentale et le bien-être, en favorisant une culture axée sur la réduction de la stigmatisation et sur l'accès à des ressources utiles. En faisant progresser la stratégie sur la diversité, l'équité et l'inclusion, la LCBO continue d'être une entreprise empreinte d'une culture d'équité et de respect qui en fera un milieu de travail sûr, inclusif et accessible pour tous.

Grâce à sa plateforme *L'esprit de viabilité*, la LCBO continue d'amplifier son impact social et environnemental vis-à-vis de tous les piliers de sa stratégie ESG tout en cultivant un milieu de travail positif et axé sur les objectifs.

SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

1. **Définir et mener une transformation culturelle visant à renforcer l'agilité, la responsabilisation et l'orientation client** : Soutenir les efforts de transformation culturelle dans tous les domaines d'activité conformément au Programme de modernisation pour l'avenir et en adéquation avec la modernisation du marché pour assurer un changement unifié et significatif.
2. **Attirer, former et mobiliser des personnes talentueuses et ambitieuses grâce au développement continu et à de nouvelles méthodes de travail inspirantes** : 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 pour encourager la responsabilité et la croissance au sein des équipes et en favorisant une proposition de valeur significative pour les employés.
3. **Favoriser une culture saine, sûre et inclusive** : Continuer à concevoir des programmes, des politiques et des pratiques visant à créer une culture dans laquelle chaque personne donne le meilleur d'elle-même au travail, est productive et contribue au milieu de travail équitable, inclusif, accessible, antiraciste et diversifié de la LCBO.
4. **Lancer une feuille de route ESG à déploiement progressif sur cinq ans faisant de l'organisation un leader du secteur** : Mettre en œuvre une stratégie ESG à déploiement progressif sur cinq ans visant à faire évoluer notre plateforme *L'esprit de viabilité*, à consolider le rôle de leader du secteur de la LCBO, à se conformer aux priorités du gouvernement et à multiplier les occasions de collaboration au sein du secteur.

Cette priorité, intitulée « Renouveler notre culture et notre organisation », joue un rôle de catalyseur essentiel dans la transformation visant à soutenir les priorités du gouvernement. En promouvant la diversité, l'équité et l'inclusion, et en investissant dans le bien-être et le développement de ses employés, la LCBO crée non seulement un environnement sûr et accessible pour tous ses employés, mais renforce également sa capacité à attirer et à fidéliser des talents diversifiés, ce qui constitue un facteur clé de la résilience économique de la province. En mettant l'accent sur la transformation culturelle, l'agilité et l'orientation client, l'organisation s'assure de demeurer compétitive et capable de s'adapter à l'évolution du marché. La feuille de route stratégique ESG à déploiement progressif sur cinq ans a été créée dans le but de se conformer aux objectifs rigoureux du gouvernement en matière sociale et environnementale. Elle privilégie la collaboration et l'innovation au sein du secteur, consolide le rôle de leader de la LCBO en matière de pratiques commerciales durables et soutient les efforts du gouvernement visant à moderniser l'industrie locale et à favoriser une croissance responsable. Par ces efforts coordonnés, la LCBO réaffirme son engagement envers les objectifs du gouvernement tout en générant des avantages sociaux, environnementaux et économiques durables dans l'ensemble de la province. En mettant l'accent sur ces domaines prioritaires, la LCBO est en mesure de répondre aux attentes du gouvernement en matière de viabilité et de responsabilité.

INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

Cibler un indice de recommandation net des employés supérieur à 0 % d'ici à 2028-2029¹

Viser le prix du meilleur employeur d'ici 2028-2029

Atteindre la parité hommes-femmes (50 % de femmes ou de personnes non binaires) ainsi qu'une représentation de 30 % des membres d'autres groupes sous-représentés dans les postes de haute direction d'ici 2030

Réaliser un investissement de 40 millions de dollars entre 2025 et 2030 pour soutenir la santé et le bien-être des Ontariens et Ontariennes

Priorité 4 : Moderniser les fondations

Continuer à moderniser notre infrastructure, nos processus, nos capacités et nos outils pour accroître l'efficacité et la flexibilité, en soutenant notre modèle d'affaires en évolution et notre croissance à long terme.

La LCBO continue de faire des progrès dans le cadre du Programme de modernisation pour l'avenir, un engagement pluriannuel qui permettra de reconstruire et de renforcer les fondations de notre infrastructure informatique. Le Programme de modernisation pour l'avenir sera mis en œuvre selon une approche à déploiement progressif. Chaque phase du programme tient compte des interdépendances qui existent entre les fonctionnalités du système, les répercussions sur les parties prenantes et les ressources nécessaires au déploiement. Le programme repose sur quatre principes directeurs, qui sont pris en compte dans les décisions concernant les demandes à examiner, dans les processus à privilégier et à rationaliser, ainsi que dans les pratiques commerciales à adopter. Les principes directeurs sont les suivants :

¹ La fourchette pour l'indice de recommandation net des employés est de -100 à 100. Les enquêtes menées par McLean & Company et Qualtrics sur l'expérience des employés, ainsi que les pratiques exemplaires généralement reconnues, indiquent que tout score supérieur à zéro est acceptable. Par conséquent, la LCBO s'est fixé un objectif de 0 ou plus.

- Pratiques exemplaires des secteurs de la vente au détail et de la vente en gros – Le changement que nous envisageons est-il considéré comme étant une pratique exemplaire?
- Normalisation des processus opérationnels – Une fois normalisés, les processus opérationnels considérés comme essentiels permettront-ils d’améliorer la performance et d’offrir une valeur ajoutée aux consommateurs?
- Fonctionnalités clés en main – Utilisons-nous pleinement les fonctionnalités offertes par l’application, en ne recourant à la personnalisation qu’en cas d’absolue nécessité?
- Protection et évolution de notre investissement – En nous fondant sur les trois premiers principes directeurs, nous pouvons faire évoluer notre investissement dans les nouveaux systèmes et tirer parti des innovations et améliorations futures afin de renforcer nos capacités.

Ces principes directeurs sont mis à profit pour offrir les avantages sociaux suivants, dans l’optique de rehausser l’expérience de notre personnel et de notre clientèle :

- Meilleure efficacité opérationnelle – Processus normalisés et évolutifs fondés sur les pratiques exemplaires du secteur et les fonctionnalités clés en main
- Chaîne d’approvisionnement unifiée – Visibilité et collaboration accrues au sein de la chaîne d’approvisionnement grâce aux systèmes intégrés
- Simplification du flux de travail des employés – Processus simplifiés et automatisation des tâches manuelles
- Expérience omnicanale personnalisée – Expérience de magasinage omnicanale personnalisée et transparente
- Gestion optimisée des données – Meilleure gouvernance des données et disponibilité accrue des données pour la prise de décisions
- Mise sur le marché accélérée – Rapidité de mise sur le marché des produits conformément aux nouvelles politiques

Pour assurer le succès durable de l’organisation à long terme, la LCBO consacrera les prochaines années à l’optimisation de ses capacités afin d’améliorer l’expérience client et celle de son personnel tout en favorisant l’efficacité opérationnelle grâce à l’intégration de systèmes et à des processus d’affaires plus souples et rationalisés.

Les travaux relatifs à la stratégie en matière de données d’entreprise et d’analytique favoriseront et soutiendront cette transformation. Cette initiative fondamentale permettra d’exploiter le potentiel des données pour favoriser une prise de décision éclairée et promouvoir le recours à des applications d’analyse avancée à tous les niveaux de l’organisation. Dans le but d’appuyer l’engagement de l’Ontario en matière de gouvernance responsable de l’intelligence artificielle (IA), la LCBO a élaboré un cadre pour l’utilisation éthique et responsable de l’IA. Toutes les initiatives relatives à l’IA seront soumises à une évaluation des risques, et des mesures seront mises en place afin de se conformer à la Directive sur l’utilisation responsable de l’intelligence artificielle de l’Ontario et à la législation pertinente, tout en respectant les principes directeurs en matière de transparence, de confidentialité des données et de surveillance humaine. En intégrant ces principes au concept d’intelligence artificielle, la LCBO cherche à favoriser la confiance, l’innovation et la conformité dans l’adoption des technologies de transformation dans le cadre de ses initiatives de modernisation. Des solutions d’IA seront intégrées aux plateformes dans lesquelles la LCBO a investi dans le cadre du Programme de modernisation pour l’avenir. Par conséquent, conformément à sa stratégie d’investissement, la LCBO évaluera en permanence les solutions d’IA pertinentes, y compris leurs avantages et leurs risques. L’application Microsoft Copilot Chat a été lancée dans l’ensemble de l’organisation en juillet 2025 dans l’optique de faciliter le travail au quotidien; des formations et des rétroactions sont offertes

régulièrement afin d'encourager une utilisation responsable. Par ailleurs, des essais limités de l'assistant Microsoft 365 Copilot sont menés actuellement auprès d'un petit groupe d'employés, qui sont soumis à un contrôle rigoureux afin d'empêcher l'accès à des données hautement sensibles.

La capacité de la chaîne d'approvisionnement est essentielle au succès de la LCBO en tant que détaillant et grossiste. Face à la complexité sans précédent liée à l'évolution des technologies, à la modernisation du marché, aux changements de la main-d'œuvre et aux défis économiques et géopolitiques à l'échelle mondiale, la LCBO s'engage à consolider et à rationaliser son réseau de distribution afin de créer une chaîne d'approvisionnement plus souple, plus résiliente et plus rentable, capable de s'adapter aux besoins en constante évolution du marché.

SOUTENIR LES DOMAINES PRIORITAIRES ET LES INITIATIVES

1. **Mettre en œuvre avec succès le Programme de modernisation pour l'avenir et créer de la valeur :** Mener à bien et mettre en œuvre le Programme de modernisation pour l'avenir conformément à la feuille de route et obtenir les résultats commerciaux souhaités.
2. **Améliorer et développer nos capacités numériques pour favoriser la réussite du personnel comme de la clientèle :** Améliorer et élargir les outils, la plateforme et les technologies numériques au-delà de la portée du Programme de modernisation pour l'avenir, en fournissant des solutions efficaces qui favorisent le succès pour notre base d'utilisateurs internes et externes.
3. **Favoriser l'efficacité opérationnelle et rationaliser les processus à l'échelle de l'organisation pour maximiser les rendements financiers :** Faire évoluer les processus opérationnels et les flux de travail afin d'accroître l'efficacité opérationnelle, de réduire les coûts et de renforcer les résultats financiers à long terme de la LCBO.
4. **Transformer le réseau de distribution et les capacités pour créer une chaîne d'approvisionnement flexible et rentable :** Optimiser le réseau de la chaîne d'approvisionnement, améliorer les capacités et accroître la flexibilité afin de mieux s'adapter à l'évolution du marché et aux préférences changeantes de la clientèle.
5. **Explorer et évaluer de nouvelles occasions d'affaires pour favoriser la rentabilité :** Identifier et évaluer les nouvelles sources d'occasions d'affaires pour assurer la croissance rentable de l'entreprise.

Cette priorité, intitulée « Moderniser les fondations », s'inscrit directement dans le mandat du gouvernement, puisqu'elle prévoit des investissements dans des infrastructures modernes et des technologies responsables qui améliorent la prise de décisions, la rapidité de mise sur le marché et la transparence. Grâce au Programme de modernisation pour l'avenir et à une utilisation responsable de l'IA, la LCBO jette des bases solides qui permettront d'accroître son efficacité opérationnelle, sa flexibilité, son innovation et son évolutivité. Ces efforts soutiennent les objectifs du gouvernement visant à moderniser les organisations et l'industrie, à garantir la responsabilité budgétaire et à promouvoir des pratiques durables et équitables. En renforçant ses capacités de distribution, en rationalisant ses processus et en optimisant sa rentabilité, la LCBO est en bonne posture pour agir à titre de grossiste exclusif et offrir des services transparents et efficaces aux clients interentreprises. De plus, ces initiatives sont conformes aux attentes du gouvernement en matière d'innovation et de responsabilité.

INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

Cibler un objectif de 17,9 % en ce qui concerne le total des charges par rapport au chiffre d'affaires en 2028-2029

Cibler un objectif de rotation des stocks de 5,5 en 2028-2029

Cibler un objectif de ventes par heure travaillée de 515 \$ en 2028-2029

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 :

- Des plans opérationnels détaillés par fonction, y compris des feuilles de route et des jalons, des objectifs et des résultats clés clairement liés aux priorités stratégiques.
- Des mises à jour trimestrielles sur l'état d'avancement à l'équipe de direction de la LCBO, axées sur les résultats et mesurant le rendement par rapport au plan.
- Une 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.
- Effectuer des évaluations régulières de la mise en œuvre et de l'impact du Programme de modernisation pour l'avenir, en veillant à ce que celui-ci soit conforme à l'intention initiale de l'analyse de rentabilité, sous la direction du bureau de réalisation de la valeur.
- Des réévaluations des priorités pour garantir la mobilisation appropriée des ressources pour les activités les plus critiques.
- Des communications régulières, claires et transparentes avec les principales parties prenantes au fur et à mesure de la réalisation des progrès.

Le plan de mise en œuvre des priorités stratégiques se concentre dans un premier temps sur la mise en place du Programme de modernisation pour l'avenir, dont la phase la plus importante est mise en œuvre le 1^{er} avril 2026. Cette phase est cruciale pour assurer la transformation du commerce de gros et préparer l'organisation à assumer son rôle de grossiste exclusif, tout en favorisant une efficacité à long terme. De plus, durant la première année (exercice 2027), la mise en œuvre se concentrera sur l'évolution du modèle économique et le renouvellement de la stratégie de vente au détail au sein d'un marché ouvert et moderne. La mise en œuvre des changements de politique constitue également une priorité pour la première année. Pour la deuxième année (exercice 2028), la mise en œuvre visera principalement à renforcer et à développer le commerce de gros, tout en transformant le commerce de détail et en optimisant l'empreinte de son réseau. Une feuille de route ESG sera élaborée afin de veiller à ce que les pratiques durables soient intégrées dès le départ et demeurent prioritaires à chaque étape de la mise en œuvre. À partir de la troisième année et au-delà, l'organisation veillera à l'achèvement de la feuille de route du Programme de modernisation pour l'avenir, tirera profit des avantages liés à l'évolutivité et à l'efficacité opérationnelle et se positionnera en vue d'une croissance et d'un succès durables au sein d'un marché en constante évolution.

Programme de modernisation pour l'avenir

Le programme sera mis en œuvre en cinq phases à déploiement progressif.

La phase 1 est la phase fondamentale; elle vise à définir les capacités liées à la gestion de la main-d'œuvre, à la gestion des tâches, à la tarification, aux finances, à la gestion des données de base, à la gestion des commandes, au nouveau portail des fournisseurs (portail Gateway de la LCBO), à la gestion et création des bons de commande, ainsi qu'à la gestion des entrepôts et des transports.

La phase 2 vise à redéfinir l'expérience client grâce à des offres ciblées, au suivi des programmes de fidélité et à l'intégration des préférences des clients dans leur profil.

La phase 3 vise à optimiser la chaîne d’approvisionnement en s’appuyant sur les résultats de la phase fondamentale, en simplifiant les processus de gestion des commandes et des stocks et en actualisant le nouveau portail des fournisseurs (portail Gateway de la LCBO) afin de faciliter la collaboration.

La phase 4 vise à intégrer la planification de nos activités, ce qui améliorera les capacités de marchandisage, y compris la planification de l’espace, la gestion des catégories et des gammes de produits, la planification des prix et des promotions, ainsi que la planification financière des marchandises.

La phase 5 vise à transformer nos opérations en succursale grâce au déploiement de nouvelles fonctionnalités qui entraîneront une métamorphose complète de l’environnement, y compris la mise en place d’un nouveau système de point de vente.

Chaque phase sera structurée selon les axes de travail suivants et sera divisée en étapes clés ciblées, dont le progrès sera suivi chaque semaine :

- Conception et élaboration – Les configurations du système sont analysées afin de s’assurer qu’elles répondent aux besoins opérationnels.
- Essais – Voici les quatre types d’essais qui doivent être réalisés afin de s’assurer que le système est prêt : essais de préparation, essais d’intégration système, essais d’acceptation par l’utilisateur et essais de bout en bout au sein des domaines prioritaires.
- Gestion des changements organisationnels/conception organisationnelle/transformation des activités – Préparer les parties prenantes en vue des changements grâce à des examens de conception organisationnelle, à des explications détaillées des processus opérationnels, à des ateliers sur les nouvelles méthodes de travail, à des communications régulières, à des évaluations des incidences des changements, à des réunions mensuelles et à des formations.
- Déploiement et transfert – C’est le moment de définir les principales activités de transfert, de simuler le lancement des systèmes, de fixer les délais pour le gel des données et des commandes ainsi que pour les conversions et de mener à bien les activités de transfert nécessaires à la transition vers les nouveaux systèmes.

Chaque phase aura des répercussions sur différentes parties prenantes. Sur la base des résultats de l’évaluation de l’incidence des changements, des communications ciblées et des livrables de gestion des changements seront élaborés afin de s’assurer de bien préparer chaque partie prenante aux changements. Dans l’ensemble, l’incidence du Programme de modernisation pour l’avenir touchera tous les employés, et plus particulièrement le personnel des TI, des finances, de la chaîne d’approvisionnement et de la vente en gros, du commerce de détail et des succursales, du marketing et de l’omncommerce, du marchandisage et du personnel responsable de la gestion des données de base. Les équipes des ressources humaines, des services juridiques et des achats seront moins concernées par ces changements. Outre nos employés, nos principales parties prenantes comprennent nos clients de la vente au détail et de la vente en gros ainsi que nos fournisseurs et leurs associations.

Ressources humaines

Pour soutenir la bonne exécution de ses projets stratégiques, de la modernisation du marché et des initiatives prioritaires, la LCBO procède à un examen annuel de ses effectifs et de ses talents afin d’évaluer les capacités organisationnelles critiques et les talents clés. 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. La LCBO surveillera et ajustera ses besoins en personnel pour répondre à ses besoins opérationnels. Ce plan est susceptible de changer à mesure que la LCBO poursuit la transformation de

son modèle d'affaires pour s'adapter au marché élargi des boissons alcoolisées. La LCBO pourrait faire affaire avec des entrepreneurs externes ou des entreprises de services pour compléter ses propres équipes pour des projets ponctuels qui ne justifient pas l'embauche de nouveaux effectifs permanents ou pour des initiatives à long terme, comme le Programme de modernisation pour l'avenir, projets qui font appel à des connaissances extrêmement spécialisées et nécessitant d'optimiser la conception organisationnelle.

La convention collective de trois ans conclue entre le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) et la LCBO, qui arrivera à échéance le 31 mars 2027, établit les conditions d'emploi, y compris les salaires et les avantages sociaux, du personnel syndiqué qui représente environ 86 % des effectifs de la LCBO. Au cours des deux dernières années, le régime général de rémunération majorée des employés et employés non syndiqués et non-cadres dirigeants (cadres/employés exclus) a tenu compte des hausses générales négociées avec le SEFPO au nom des employés syndiqués.

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. Elle continue d'administrer la rémunération des dirigeants conformément à toutes les exigences législatives.

Les membres admissibles du personnel non syndiqué et les dirigeants participent à un régime de rémunération fondé sur le rendement. Ce régime global fait le lien entre le succès organisationnel et les réalisations individuelles, et c'est un outil de grande importance dans la stimulation des résultats de la LCBO. Il permet d'évaluer aussi bien les résultats organisationnels que le rendement individuel. Les membres du personnel non syndiqué peuvent gravir les échelles salariales ou recevoir des paiements forfaitaires en fonction de toutes les mesures du rendement. Les dirigeants admissibles ne peuvent recevoir de paiements forfaitaires que si c'est justifié par leur rendement et autorisé par la loi.

La LCBO participe à plusieurs enquêtes et exercices d'analyse comparative concernant d'autres organismes publics ainsi que les secteurs de la vente au détail et de la vente en gros. Ces enquêtes permettent d'évaluer la compétitivité des régimes de rémunération et d'avantages sociaux de la LCBO. Les données d'analyse comparative indiquent que la LCBO devrait procéder à une évaluation de la maturité de son régime de rémunération globale au cours du prochain exercice financier. Cela permettra de déterminer clairement la position de la LCBO sur le marché et d'élaborer des plans d'action pour corriger les écarts. En plus de ses régimes de rémunération, la LCBO offre une gamme d'avantages sociaux à ses employés permanents à temps plein ainsi qu'à ses employés saisonniers et occasionnels (à temps partiel) en fonction de certains seuils spécifiques. Ces avantages sont entièrement payés par l'employeur. Les employés permanents à temps partiel peuvent choisir de bénéficier d'avantages sociaux, dont une partie est prise en charge par l'employeur. De plus, les employés peuvent cotiser à leurs frais à différents régimes d'avantages facultatifs. La LCBO offre également des régimes d'invalidité de courte et de longue durée ainsi qu'un programme complet d'aide aux employés et aux familles.

À l'avenir, la structure de la LCBO reflétera une distinction plus nette entre les canaux de vente en gros et de vente au détail, de même qu'une direction et des responsabilités mieux définies, et reposera sur des mesures de conformité rigoureuses et des limites claires. En gros, l'organisation se tournera vers un modèle qui tient compte de l'évolution du marché et qui permettra à la LCBO de mener ses activités avec plus de transparence, de responsabilité et de souplesse.

Partenariats externes

En tant que détaillant et grossiste de premier plan, 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 alcoolisées, 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 activement avec des agences gouvernementales ainsi qu'avec des associations des secteurs des boissons alcoolisées, de la restauration et de la vente au détail en Ontario et ailleurs, y compris la CAJO, Bière Canada, la Fédération canadienne des épiciers indépendants, le Conseil canadien de l'industrie des dépanneurs, Drinks Ontario, l'Ontario Convenience Store Association (OCSA), Ontario Craft Brewers (OCB), l'Ontario Craft Cider Association (OCCA), l'Ontario Craft Distillers Association (OCDA), Ontario Craft Wineries (OCW), l'Ontario Restaurant Hotel Motel Association (ORHMA), l'Ontario Wine Appellation Authority (OWAA), Restaurants Canada, le Conseil canadien du commerce de détail (CCCD), Spirits Canada, Wine Growers of Ontario (WGO) et beaucoup d'autres. De solides relations avec des groupes professionnels et de l'industrie sont cruciales pour favoriser la commodité et le choix pour la clientèle, et veiller à la bonne santé de l'industrie des boissons alcoolisées.

En plus d'entretenir de solides relations avec ses partenaires commerciaux, la LCBO a établi un partenariat stratégique avec des organismes de bienfaisance qui ont fait leurs preuves en matière d'impact communautaire dans l'ensemble de la province. Grâce à *L'esprit de viabilité* et aux dons généreux de notre clientèle, de notre personnel dévoué et de nos partenaires commerciaux, la LCBO a versé plus de 12,5 millions de dollars l'an dernier pour favoriser la santé et le mieux-être des diverses communautés de l'Ontario par l'entremise de 27 partenaires d'œuvres de bienfaisance différents, dont Arbres Canada, la Fondation de l'Hôpital Women's College, Rainbow Railroad et SickKids.

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, réévalués, puis atténués.

Six risques ont été identifiés comme étant ceux qui interfèrent le plus avec la capacité de la LCBO à atteindre ses objectifs stratégiques; par conséquent, diverses stratégies d'atténuation ont été élaborées pour minimiser l'incidence de chacun d'entre eux. À l'heure actuelle, les principaux risques pour la LCBO sont les suivants :

Perturbation des activités en raison d'une cyberattaque – L'environnement des cybermenaces continue d'évoluer en raison de l'utilisation accrue de l'intelligence artificielle par les auteurs de menaces, ce qui pousse la LCBO à adapter sa position en matière de sécurité et à intervenir 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, les processus de gestion de crise en place, ainsi que la formation de sensibilisation à la sécurité suivie par tout le personnel de la LCBO.

Gestion des changements, perception du public et continuité des activités – Ces trois risques sont regroupés, car ils sont accentués par la transformation en profondeur que mène actuellement la LCBO dans le cadre du Programme de modernisation pour l'avenir, qui vise à corriger les lacunes en matière de technologie et à assurer la réalisation du mandat de la LCBO, qui lui a été confié par le gouvernement. Dans le cadre du Programme de modernisation pour l'avenir, des stratégies d'atténuation ont été élaborées afin d'éliminer ces risques, y compris une gouvernance globale du programme, des processus de gestion des incidents et des problèmes, des processus de gestion des

changements et des versions, des programmes de gestion des changements, des plans de préparation opérationnelle, des plans d'urgence, ainsi qu'une formation approfondie destinée au personnel de la LCBO et aux parties prenantes concernées.

Pressions externes – La LCBO évolue dans un contexte marqué par des initiatives stratégiques gouvernementales qui exigent la prise de mesures opérationnelles souples, ainsi que par une incertitude économique à l'échelle mondiale. La stratégie d'atténuation de la LCBO consiste à demeurer à l'affût des changements en surveillant de près son environnement opérationnel et à communiquer de manière proactive et transparente avec le gouvernement, ses partenaires et les parties prenantes au sujet de l'incidence de ces changements, afin de lever toute ambiguïté quant à la nature des produits et services offerts à l'échelle de la province.

Personnel – La LCBO n'est pas à l'abri des problèmes de personnel qui se posent dans le contexte actuel des talents, y compris la difficulté à attirer et à fidéliser des membres de l'équipe possédant des compétences très recherchées. Ces problèmes sont encore plus compliqués en raison de notre flexibilité limitée en matière d'ajustement de la rémunération. Parmi les mesures mises en place pour minimiser l'incidence des risques, notons l'adoption d'une proposition de valeur pour les employés de la LCBO visant à stimuler les stratégies de fidélisation des candidats, la création d'un centre d'expertise en acquisition de talents, la mise en œuvre de programmes de développement pour les gestionnaires ainsi que le déploiement d'efforts soutenus pour offrir un environnement de travail sain, sûr et inclusif pour tous, comme en témoigne l'obtention de l'agrément Platine d'Excellence Canada en reconnaissance de l'excellence en matière de sécurité au travail et de santé mentale au travail.

Plan de communication

La LCBO s'engage à avoir des communications opportunes, efficaces et transparentes avec toutes ses parties prenantes : employés, clients de gros et de détail, médias, partenaires de l'industrie et gouvernement provincial.

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

- communiquer la vision, la mission et les priorités stratégiques de la LCBO grâce à une voix et à une identité de marque cohérentes;
- inspirer et inciter les employés à agir, en s'assurant qu'ils comprennent bien leur rôle dans la réalisation du plan;
- sensibiliser les membres du public à l'évolution du rôle et de la stratégie de la LCBO pour les aider à mieux la comprendre;
- contribuer à la transformation globale de la LCBO.

Diffusion du plan auprès des parties prenantes internes

La LCBO veille à ce que les membres du personnel du siège social, de la chaîne d'approvisionnement, de la vente en gros et des succursales connaissent leur rôle dans la mise en œuvre du plan stratégique et comprennent en quoi celui-ci oriente la prise de décisions.

Pour atteindre les niveaux de sensibilisation interne exigés, la LCBO a élaboré une stratégie de communication interne coordonnée visant à favoriser la compréhension et la conformité au plan stratégique. L'information est transmise aux employés par l'intermédiaire de canaux internes bien établis, comme des séances d'information, des chaînes de transmission de l'information par la direction, des publications sur l'intranet, des réunions de division et des courriels ciblés. Ces communications sont conçues pour être claires, opportunes et cohérentes, tout en mettant l'accent sur les priorités organisationnelles. Les moyens de communication peuvent inclure des messages

clés, des messages de la direction, des présentations, des FAQ, des vidéos et d'autres supports visuels (p. ex. fiches de synthèse d'une page et infographies) qui présentent les priorités clés et les renseignements importants dans des formats accessibles et faciles à consulter. Le déploiement commence chaque année dès l'approbation du plan stratégique par le gouvernement et se déroule par phases tout au long de l'année.

Diffusion du plan auprès des parties prenantes externes

Pour favoriser la mobilisation externe auprès des partenaires de l'industrie, les communications concernant les priorités de l'entreprise peuvent inclure une référence au Plan stratégique afin que les publics visés comprennent la raison d'être des mesures prises par la LCBO.

Le déploiement des communications externes est quant à lui méticuleusement planifié. La LCBO diffuse ce plan sur tous les canaux appropriés, y compris sur LCBO.com, sur doingbusinesswithlcbo.com, ainsi que lors de séances d'information destinées aux acteurs de l'industrie et aux clients. Dans un souci de transparence et de clarté, les moyens de communication peuvent inclure une version du plan destinée au grand public, des documents de synthèse et des notes d'information à l'intention des parties prenantes. La diffusion des communications externes est coordonnée avec celle des approbations et des communications internes, et la mise en œuvre du plan et de ses priorités est intégrée dans l'ensemble des communications annuelles et des canaux numériques. La LCBO souhaite s'assurer que les groupes de l'industrie et les associations de consommateurs concernés sont consultés avant toute diffusion à plus grande échelle. Toutes les communications externes doivent respecter les exigences en matière d'accessibilité et de langue.

Toutes les communications internes et externes ainsi que les campagnes de marketing doivent être conformes au protocole de communication et aux processus d'approbation du ministère des Finances.