

Plan stratégique 2014-2017



LOTO
QUÉBEC

« Proposer un divertissement
de choix aux Québécois
grâce à une offre attrayante,
novatrice et compétitive,
tout en demeurant un chef
de file mondial en matière
de commercialisation
responsable. »



A handwritten signature in black ink that reads "Hélène Fortin".

Hélène F. Fortin, FCPA auditrice, FCA, IAS.A.
Présidente du conseil d'administration de Loto-Québec

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de Loto-Québec veille constamment à l'application des meilleures pratiques de gestion au sein de la Société. Au cours des prochaines années, nous nous assurerons que la rigueur dont l'organisation fait preuve dans la conduite de ses affaires est plus présente que jamais. Tous les efforts consentis devront produire des résultats optimaux.

Ces efforts, qui seront centrés sur le divertissement, se feront dans le respect des principes de jeu responsable, ceux-ci demeurant prioritaires. En tant que société d'État à vocation commerciale, Loto-Québec a des devoirs et des responsabilités en matière de gestion des jeux de hasard et d'argent. Tout doit être mis en œuvre pour qu'elle contribue positivement à la collectivité dans l'accomplissement de sa mission.

L'ensemble du personnel de Loto-Québec et de ses filiales pourra compter sur le soutien indéfectible du conseil d'administration dans la réalisation des actions qui permettront d'atteindre les objectifs inscrits dans le présent plan stratégique. Nous avons à cœur le succès de l'entreprise, succès dont bénéficie toute la population du Québec.

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Au cours des dernières années, nous avons mené à terme des projets majeurs dans l'ensemble de nos secteurs. Maintenant, nous devons faire en sorte que les Québécois puissent profiter de notre offre de divertissement variée, et ce, toujours avec modération.

Proposer un divertissement de choix tout en composant avec un marché en décroissance, une clientèle en changement et une vive concurrence représente un défi de taille, que nous sommes déterminés à relever grâce à une offre attrayante, novatrice et compétitive.

De plus, demeurer parmi les chefs de file mondiaux en matière de commercialisation responsable constitue un objectif primordial pour Loto-Québec, dont la qualité des programmes de jeu responsable est reconnue, notamment par le plus haut niveau de certification de la World Lottery Association.

Pour renouveler Loto-Québec, nous comptons utiliser judicieusement nos atouts en étant plus efficaces que jamais et en plaçant nos employés au cœur de notre démarche. C'est dans cet esprit que ce plan stratégique a été élaboré. Tous nos secteurs travailleront de concert afin d'atteindre les buts fixés. J'ai confiance en notre organisation et je suis certain que nous saurons obtenir les résultats escomptés.



A handwritten signature in black ink that reads "Gérard Bibeau".

Gérard Bibeau
Président et chef de la direction de Loto-Québec

Mission

Gérer l'offre de jeux de hasard et d'argent de façon efficiente et responsable en favorisant l'ordre, la mesure et l'intérêt de la collectivité québécoise.

Vision

Proposer un divertissement de choix aux Québécois grâce à une offre attrayante, novatrice et compétitive, tout en demeurant un chef de file mondial en matière de commercialisation responsable.

Valeurs

Intégrité, rigueur, transparence,
engagement, reconnaissance et respect

BILAN

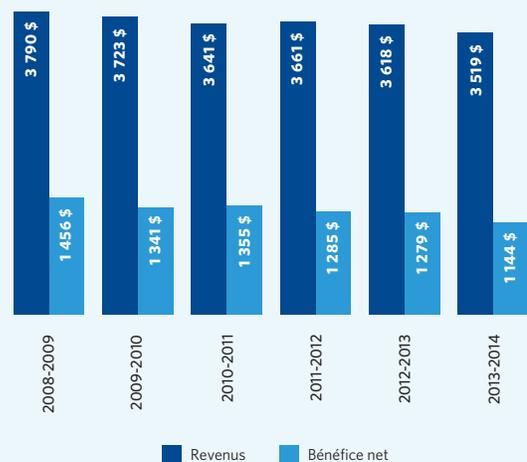
Comme la majorité des sociétés d'État dans le monde exploitant des jeux de hasard et d'argent (JHA), Loto-Québec s'appuie sur un consensus social pour mener l'ensemble de ses activités. Dans son Plan stratégique 2010-2013, reconduit pour l'exercice 2013-2014, Loto-Québec s'était engagée à établir un nouvel équilibre entre sa mission économique et sa responsabilité sociale. Cette initiative avait alors exigé une actualisation de sa mission et de ses objectifs fondamentaux. Loto-Québec avait donc revu ses objectifs afin de les centrer sur sa mission première, celle de canaliser les JHA dans un environnement contrôlé et sécuritaire.

C'est dans ce contexte que Loto-Québec a créé en 2012 une vice-présidence au jeu responsable, dont le mandat consiste à coordonner l'ensemble des activités liées au jeu responsable et d'assurer l'application des meilleures pratiques en la matière. Loto-Québec a obtenu la même année le renouvellement de la plus haute certification internationale en matière de jeu responsable, soit le niveau 4 de la World Lottery Association (WLA). Pour obtenir cette certification, Loto-Québec a dû démontrer que ses programmes de jeu responsable sont intégrés dans ses activités quotidiennes et qu'elle a les ressources nécessaires pour assurer l'amélioration continue de ceux-ci.

Loto-Québec retourne intégralement le fruit de ses activités au gouvernement et à la collectivité et les retombées économiques qu'elle génère sont importantes. En 2013-2014, elle a attribué des lots totalisant près de 1 milliard de dollars aux gagnants à la loterie et au bingo. Elle a versé des commissions à ses partenaires des réseaux de loterie, de casino, de loterie vidéo et de bingo qui ont dépassé 330 millions de dollars. Elle a aussi effectué des achats, de l'ordre de 362 millions de dollars, auprès d'entreprises faisant affaire au Québec.

Une tendance à la décroissance des revenus est constatée depuis 2008-2009, ceux-ci étant passés de 3,8 milliards de dollars à 3,5 milliards de dollars en 2013-2014. La conjoncture économique explique en partie cette baisse, qui est également due à des problèmes d'ordre structurel. En effet, comme c'est le cas dans l'ensemble de l'industrie du jeu, aussi bien au Canada que dans la majorité des pays occidentaux, Loto-Québec fait face notamment à un marché en décroissance, à un besoin de renouveler sa clientèle et à une concurrence de plus en plus vive.

Revenus et bénéfice net
(En millions de dollars)



PLAN STRATÉGIQUE 2010-2014

Les décisions relatives aux orientations stratégiques de la dernière planification stratégique ont permis l'atteinte des différents objectifs que la Société s'était fixés.

- Au terme de la période, le rendement financier des opérations de la Société a atteint une marge bénéficiaire nette de 32,5 % pour l'exercice financier 2013-2014;
- La consolidation des efforts a mené au renouvellement de la certification de niveau 4 en matière de jeu responsable (en septembre 2012) et à l'obtention de la certification SCS-2006 en matière d'intégrité de sécurité des opérations liées aux loteries et aux jeux (en juillet 2011), toutes deux décernées par la WLA;
- La mobilisation des employés s'est maintenue grâce à la mise en place de plans d'action corporatifs;
- En décembre 2010, la plateforme de commercialisation de JHA en ligne Espacejeux.com a été lancée; elle offre aujourd'hui différents produits de divertissement tels que du poker, d'autres jeux de casino, des loteries et du pari sportif, dans un environnement légal, fiable, sécurisé et responsable;
- Le Plan d'action de développement durable 2008-2013, s'articulant autour des dimensions économique, sociale et environnementale de la collectivité, a été réalisé, et il a été actualisé pour la période 2013-2015;
- Les produits de loterie ont été redynamisés, notamment par l'ajout d'instantanées pancanadiennes et la création d'une nouvelle catégorie de jeux sur terminal, les jeux éclair. En 2013, d'importants changements ont aussi été apportés au Lotto 6/49;

- La satisfaction globale de la clientèle à l'égard des produits et du service des établissements de jeu a été maintenue à des niveaux très élevés;
- Le projet de modernisation du Casino de Montréal, livré à l'automne 2013, a été fait dans le respect de l'échéancier initial et de l'enveloppe budgétaire de 305,7 millions de dollars;
- Le réseau des appareils de loterie vidéo a été géré à l'intérieur des paramètres établis, soit quelque 2 000 établissements et 12 000 appareils.

Toutefois, le contexte opérationnel de la Société des bingos du Québec (SBQ) ces dernières années n'a pas été favorable au maintien de la somme des contributions annuelles aux organismes sans but lucratif (OSBL), et ce, malgré le lancement du nouveau jeu collectif Kinzo.

Ces réalisations servent de solide assise aux nouvelles orientations énoncées dans le Plan stratégique 2014-2017 de Loto-Québec. Celui-ci s'inscrit d'ailleurs dans la poursuite de ces initiatives.

CONTEXTE ET ENJEUX

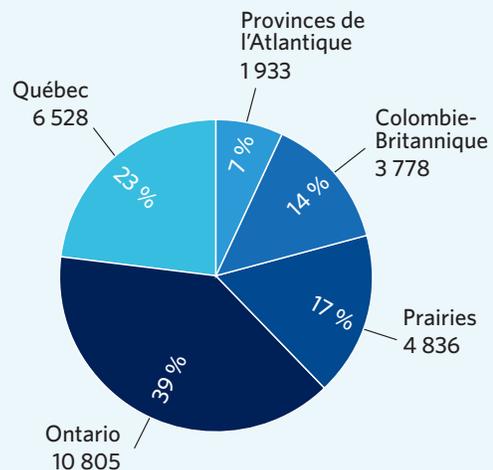
MARCHÉ EN DÉCROISSANCE

En raison de la situation économique, les Québécois déboursent moins en matière de JHA. Le prix de plusieurs produits jugés essentiels a connu une hausse supérieure aux augmentations salariales, laissant ainsi moins d'argent aux consommateurs pour leurs dépenses discrétionnaires. De plus, en matière de divertissement, les consommateurs ont le choix; la concurrence est de plus en plus importante et agressive. Loto-Québec doit composer avec un marché de divertissement de plus en plus diversifié et compétitif, bien qu'en vertu de la loi, elle soit la seule à pouvoir exploiter les JHA sur le territoire québécois.

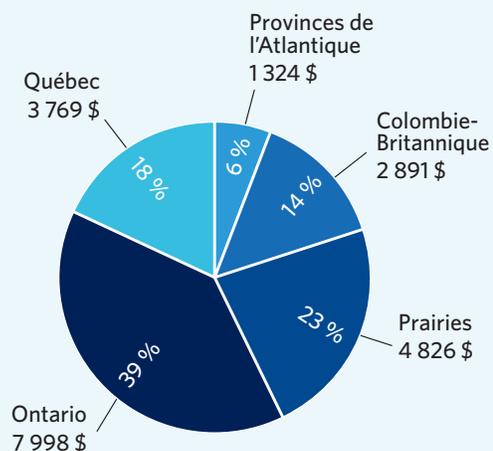
Dans son étude sur les habitudes de consommation des ménages canadiens¹, Statistique Canada indique une baisse de 1,9 % des dépenses dans la catégorie des jeux de hasard pour l'exercice financier 2013-2014 comparativement à l'exercice précédent.

En outre, dans tout le Canada, c'est au Québec que l'on s'adonne le moins aux JHA. Bien que représentant 23 % de la population adulte du pays, le Québec ne récolte que 18 % des revenus canadiens tirés des JHA.

Population adulte (2012-2013)
(En milliers)



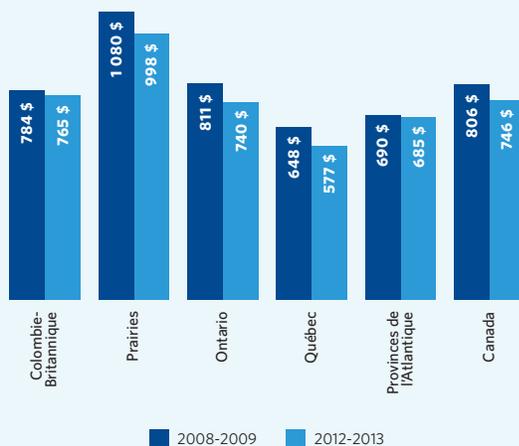
Revenus des JHA (2012-2013)
(En millions de dollars)



¹ Statistique Canada, *Dépenses de consommation finale des ménages détaillées*.

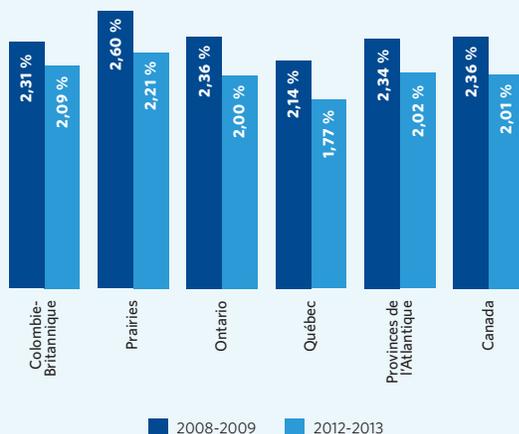
Il s'avère en effet que, contrairement à certaines perceptions, la dépense brute en JHA par adulte au Québec demeure la plus faible au pays avec 577 \$, ce qui est largement inférieur à la moyenne canadienne de 746 \$. Bien qu'une tendance à la baisse soit observée pour l'ensemble des régions du pays, celle du Québec est la plus accentuée, la dépense y étant passée de 648 \$ à 577 \$ du 31 mars 2009 au 31 mars 2013, soit une diminution de 11 %.

Dépense moyenne en JHA par adulte au Canada



Le Québec est également au dernier rang quant au pourcentage du revenu disponible consacré aux JHA, avec une dépense moyenne de 1,77 %, alors qu'elle est de plus de 2 % au Canada. La dépense moyenne en JHA est d'ailleurs supérieure dans les provinces où le pourcentage du revenu disponible est plus élevé.

Pourcentage du revenu des ménages disponible destiné aux JHA au Canada



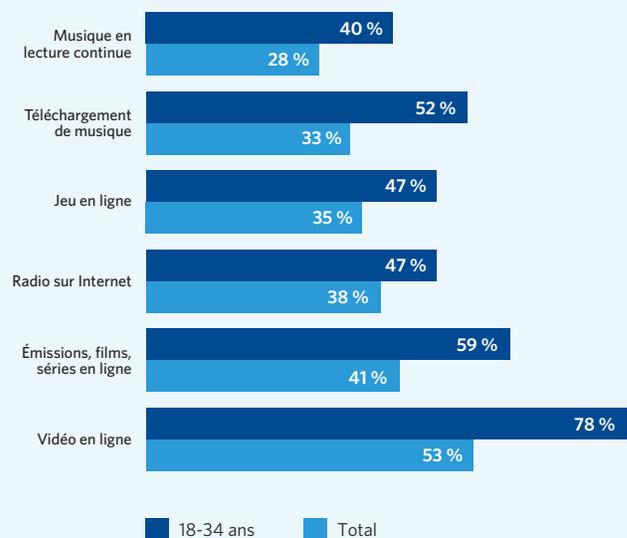
RENOUVELLEMENT DE LA CLIENTÈLE

Réussir à intéresser une clientèle adulte de moins de 35 ans constitue l'un des principaux défis de Loto-Québec. Les produits de la société d'État, très populaires auprès de la génération des « baby-boomers », attirent moins les 18 à 34 ans. Intéresser cette clientèle de demain passe nécessairement par le renouvellement des produits et de leur mise en marché. L'arrivée d'une autre génération de jeux de divertissement, souvent associée aux nouvelles plateformes technologiques, a un effet significatif sur l'industrie des JHA.

Selon une étude récente¹ sur la génération Y, ces jeunes adultes nés à l'ère des technologies de l'information personnalisent bien la tendance à la mobilité et à la connectivité. Ayant largement contribué à l'essor des médias sociaux, ils en sont les plus grands utilisateurs. Adeptes du divertissement sur le web, ils s'adonnent également davantage aux jeux en ligne.

De plus, cette génération mentionne Internet comme première source d'information pour consulter l'actualité ou les nouvelles, à 40,3 %, soit un taux 2 fois plus élevé que dans la population adulte en général. La télévision, quant à elle, est citée comme source d'information par cette même génération de manière significativement inférieure à la moyenne québécoise (29,1 % contre 46,5 %). Joindre efficacement cette clientèle représente sans contredit un défi pour Loto-Québec.

Activités de divertissement en ligne des 18 à 34 ans¹



¹ CEFRIQ/NETendances 2012, La génération Y (18 à 34 ans) : La génération la plus branchée.

MARCHÉ CONCURRENTIEL BIEN ÉTABLI ET EN CROISSANCE

• Jeu en ligne

En décembre 2010, Loto-Québec a lancé son site Internet de jeu en ligne, Espacejeux.com. L'introduction des différents jeux s'y est faite progressivement. On y trouve présentement sept variantes de poker ainsi que des jeux de table et de machines à sous. Le pari sportif s'est ajouté en 2012 et les principaux jeux de loterie ont suivi. Le bingo est offert depuis le printemps 2014.

Le jeu en ligne impose de nouveaux défis tant sur le plan de l'offre de jeu et de l'accessibilité que sur celui de l'encadrement. La raison d'être de Loto-Québec réside dans la canalisation des JHA à l'intérieur d'un cadre contrôlé, sécuritaire et responsable. C'est pourquoi Loto-Québec a mis en place des mesures de contrôle et d'encadrement très exhaustives sur son site de jeu en ligne.

En vertu du Code criminel du Canada, les JHA doivent être exploités par une province en conformité avec sa législation. Ainsi, toute entreprise offrant au Québec des JHA, terrestres ou virtuels, autres que ceux de Loto-Québec, agit dans l'illégalité (sauf les entreprises ou organismes ayant obtenu une licence de la Régie des alcools, des courses et des jeux ainsi que ceux tenant des courses de chevaux).

Malgré ce cadre réglementaire, plus de 2 000 sites de jeu en ligne sont en activité de manière illicite. À l'international, plusieurs autorités gouvernementales ont déjà réagi à cette problématique en adoptant une réglementation permettant de bloquer l'accès aux sites illégaux sur un territoire donné. Certains pays ont même revu leur modèle afin de mieux contrôler le jeu en ligne et de récupérer les revenus qui échappent à l'État.

La canalisation de l'ensemble de l'offre de JHA demeure fondamentale pour Loto-Québec. Une étude effectuée en 2012¹ par la firme Ipsos Reid évaluait les revenus du jeu en ligne (légal et illégal) au Québec à environ 250 millions de dollars.

Dans ce contexte, Loto-Québec doit positionner sa plateforme de jeu virtuel parmi les meilleures relativement à la connectivité, à la mobilité, à la variété de l'offre et à la sécurité des opérations. La Société doit aussi proposer une gamme de produits attrayants et divertissants pour répondre aux attentes de la clientèle.

• Industrie des casinos

Depuis l'ouverture du Casino de Montréal, en 1993, les casinos de Loto-Québec sont exposés à des pressions concurrentielles grandissantes. En 20 ans, le nombre d'établissements de jeu de type casino situés à proximité du Québec a plus que quintuplé, passant de 14 à 83. Cette réalité a exigé que Loto-Québec repositionne son produit de façon à ce qu'il reste concurrentiel.

Du côté américain, la concurrence accrue a des répercussions majeures sur les revenus de jeu des casinos. En 1988, seulement 2 États offraient des jeux de casino, contre 39 actuellement. Un expert de l'Université du Nevada² parle même d'un marché en saturation. L'État le plus touché par cette situation est le New Jersey, avec des pertes de plus de deux milliards de dollars américains de 2007 à 2013, provoquant la fermeture de plusieurs casinos.



¹ Firme Ipsos Reid, *iGaming National Study*, 2012.

² Article du *Bloomberg Businessweek* du 3 avril 2014.

³ Données compilées par la firme Bloomberg.

JEU RESPONSABLE

Les coûts sociaux du jeu demeurent une réalité. Loto-Québec est engagée depuis plusieurs années en matière de jeu responsable. En plus de développer ses propres programmes, la Société participe au plan d'action gouvernemental sur le jeu pathologique. Les efforts consacrés à la lutte contre le jeu excessif depuis 1999 totalisent 311 millions de dollars.

La très grande majorité des Québécois sont considérés comme des joueurs sans problème de jeu ou à faible risque d'en développer un. On note que dans la population adulte du Québec, 1,4 % est considéré à risque modéré de développer un problème de jeu et 0,4 % est considéré pathologique probable.

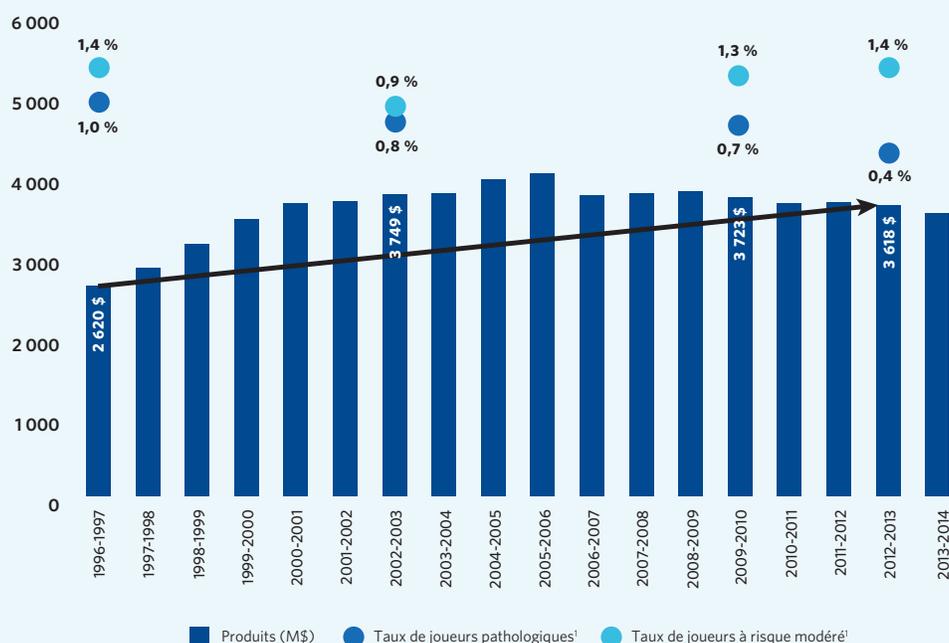
Les plus récentes études menées par des experts indépendants démontrent que le jeu pathologique au Québec n'a pas connu de modification significative depuis 1997. En effet, 4 études sur les habitudes de jeu des adultes québécois et la prévalence du jeu problématique (en 1996, en 2002, en 2009 et en 2012) ont démontré une stabilité de la proportion des Québécois présentant des comportements de jeu problématiques, alors que, durant cette période, les revenus de Loto-Québec sont passés de 2,6 à 3,6 milliards de dollars.

Soucieuse des effets négatifs liés à la participation aux JHA, Loto-Québec collabore avec ses parties prenantes dans une vision de complémentarité des rôles, afin de minimiser les risques associés au jeu et leurs conséquences. Elle souhaite faciliter cette collaboration et l'intégration d'une approche responsable à sa réalité opérationnelle.

En 2012, la Société a obtenu le renouvellement, jusqu'en 2015, de la plus haute certification internationale en matière de jeu responsable, soit le niveau 4 de la WLA. Cette certification, attribuée par un jury international indépendant composé d'experts en responsabilité sociétale d'entreprise, confirme la qualité des programmes de jeu responsable de Loto-Québec et sa capacité à les intégrer dans ses activités courantes. Pour atteindre ce niveau supérieur de certification, la Société a su démontrer que ses programmes de jeu responsable s'inscrivent dans un système d'amélioration continue, de la conception du produit jusqu'à l'évaluation de sa performance.

Loto-Québec compte poursuivre sa démarche de commercialisation responsable et demeurer parmi les chefs de file mondiaux dans ce domaine. Elle compte aussi assurer le suivi et l'amélioration continue de ses programmes d'aide et de sensibilisation au jeu responsable, qui sont parmi les plus avancés du monde.

Produits de Loto-Québec (en millions de dollars) et taux de prévalence du jeu pathologique



¹ ENQUÊTE ENHJEU-QUEBEC, Portrait du jeu au Québec : prévalence, incidence et trajectoires sur quatre ans, version du 19 février 2014.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1

PROPOSER UNE OFFRE DE DIVERTISSEMENT DE CHOIX AUX QUÉBÉCOIS : ATTRAYANTE, NOVATRICE ET COMPÉTITIVE

Les établissements de Loto-Québec doivent apparaître comme des destinations de premier choix. Pour se démarquer, la Société doit orienter ses efforts sur le divertissement avec un grand D, les Québécois ayant de plus en plus d'options pour se divertir.

Les notions de plaisir, de rêve et de gain seront plus que jamais à l'avant-plan de la stratégie de Loto-Québec. Elle compte mettre ses produits en valeur, dans toutes ses sphères d'activité, tant terrestres que virtuelles, que ce soit grâce à l'évolution de ses jeux, de ses restaurants, de ses bars ou de ses salles de spectacle.

Dans un univers concurrentiel, le renouvellement et la fidélisation de la clientèle doivent demeurer au cœur des préoccupations de la Société. Celle-ci misera sur l'innovation et l'ingéniosité de son personnel pour offrir des activités et des produits attrayants, novateurs et compétitifs.

Loto-Québec doit demeurer à l'écoute de ses clientèles actuelle et future pour avoir une offre qui répond à leurs attentes. À ce sujet, le jeu en ligne est un marché incontournable. Loto-Québec prévoit dégager des revenus annuels provenant du jeu en ligne de 75,4 millions de dollars d'ici le 31 mars 2017, soit une croissance de 33,5 millions de dollars par rapport aux revenus enregistrés pour l'exercice clos le 31 mars 2014. Des efforts additionnels seront consacrés à la canalisation de l'offre de jeu en ligne. Loto-Québec analyse attentivement diverses solutions pour augmenter sa part du marché.

2

ASSURER UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE DES RESSOURCES

Pour l'année financière 2014-2015, Loto-Québec prévoit dégager un bénéfice net global de 1,154 milliard de dollars, soit 10 millions de dollars de plus que pour l'exercice précédent. Une augmentation de 10 millions de dollars pour l'année financière 2015-2016 est aussi prévue.

Loto-Québec vise donc un rendement accru de ses ressources commerciales et opérationnelles. Au-delà des efforts de rationalisation et de contrôle serré des dépenses qui ont été consentis depuis 2010, un exercice rigoureux de priorisation et d'optimisation est mis en place pour l'ensemble de la Société, notamment dans le cadre de la Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette. Cet exercice est nécessaire à l'atteinte des objectifs financiers de chacune des unités d'affaires.

Plusieurs mesures visant une optimisation de l'efficacité et de la performance seront appliquées afin de maintenir la rentabilité des opérations en conservant un ratio du résultat net sur les revenus de 32,5 %. Loto-Québec compte poursuivre les efforts nécessaires à une gestion plus efficace et efficiente de ses ressources humaines, matérielles et financières, notamment en demeurant à l'affût des meilleures pratiques de l'industrie. C'est dans cette optique qu'une série de chantiers d'optimisation, touchant à la fois les secteurs d'affaires et corporatifs, sont mis en place. Cela permettra à la Société de cibler des solutions novatrices pour réaliser ses activités et optimiser ses efforts.

Une rationalisation est aussi effectuée, particulièrement sur le plan des dépenses et des investissements. Loto-Québec s'est dotée d'indicateurs pour évaluer l'efficacité et la performance de ces mesures et en suivre l'évolution. La Société réalise une reddition de comptes semestrielle à son conseil d'administration sur chacun de ces indicateurs.

La performance globale demeure un incontournable dans la gestion des activités quotidiennes de Loto-Québec. Toutefois, elle ne se limite pas exclusivement aux résultats financiers : les bilans social et environnemental sont désormais intégrés dans l'évaluation de la performance de la Société. Cette approche s'inscrit dans un cadre de commercialisation responsable.

PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE ENTRE UNE APPROCHE RESPONSABLE ET UNE GESTION COMMERCIALE DYNAMIQUE ET CONCURRENTIELLE

Loto-Québec gère ses activités en conjuguant son rôle commercial et sa responsabilité sociétale. C'est par la commercialisation responsable de ses produits et services, qui implique une responsabilité partagée entre Loto-Québec et le joueur, qu'elle maintient l'équilibre entre les différents volets de sa mission.

À titre de société d'État, Loto-Québec a le mandat de tirer le meilleur parti de son offre de produits et services dans un contexte de vive concurrence tout en ayant une approche de commercialisation responsable.

Pour Loto-Québec, la commercialisation responsable des JHA consiste à optimiser, à chaque étape de ses activités, sa performance sociale, économique et environnementale. Pour ce faire, Loto-Québec s'est dotée de normes pertinentes, d'une structure de gouvernance cohérente et d'un tableau de bord visant l'amélioration continue.

L'approche de commercialisation responsable de Loto-Québec s'inscrit parfaitement dans la stratégie gouvernementale de développement durable. Loto-Québec continue d'ailleurs à prendre en compte les 16 principes de la Loi sur le développement durable, notamment dans son processus de planification stratégique.

La Société entend notamment intensifier ses relations avec les parties prenantes internes et externes afin d'assurer l'amélioration continue de ses processus et de ses mesures touchant le jeu responsable.

Elle doit également continuer d'assurer la cohérence de ses actions dans toutes ses sphères d'activité afin d'accentuer l'enracinement de la commercialisation responsable dans la culture organisationnelle.

AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Les orientations stratégiques globales présentées dans ce plan constituent un cadre pour l'ensemble des activités de Loto-Québec. Elles se déclinent en axes d'intervention mis en place dans les divers secteurs d'activité et comportant des objectifs de résultats. Il importe toutefois de préciser certains défis propres aux différents secteurs d'affaires.

ACTIVITÉS CORPORATIVES

La section Contexte et enjeux de ce plan résume bien les grands défis corporatifs auxquels Loto-Québec doit faire face. Ceux-ci sont au cœur des activités de la Société, et c'est pourquoi les efforts requis y sont consacrés. Ces efforts devront être maintenus, voire accentués, et les objectifs fixés ne pourront être atteints sans la mobilisation de l'ensemble des employés.

L'objectif du renouvellement de la certification de la WLA atteste la place importante qu'occupe le jeu responsable dans l'environnement de la Société. Cela se traduit par une appropriation du cadre de commercialisation responsable dans la réalisation des activités commerciales en matière de JHA.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Positionnement concurrentiel dans le domaine du divertissement	Maintenir l'attrait des produits commerciaux	Croissance du bénéfice net	1,164 milliard de dollars (+20 M\$)
1	Jeu en ligne	Percevoir les revenus qui échappent à l'État au profit des sites de jeu en ligne illicites	Revenus générés par la commercialisation de JHA en ligne ¹	75,4 millions de dollars
2	Efficacité et efficacité des opérations	Maintenir la rentabilité des opérations	Maintien du ratio du résultat net sur les revenus	32,5 %
2	Mobilisation des ressources humaines	Maintenir la mobilisation des employés	Indice de mobilisation des employés	Indice \geq 20 À partir de ce seuil, la proportion d'employés mobilisés devient significative.
3	Jeu responsable	Maintenir la position de chef de file mondial en matière de jeu responsable et la certification de la WLA	Renouvellement de la certification de la WLA	Niveau 4

¹ Les revenus provenant des jeux de loterie en ligne incluent la portion des lots payés.

LOTÉRIES

Dans un marché qui a atteint sa maturité, les ventes annuelles totales de loteries sont relativement stables depuis les 10 dernières années, avoisinant 1,8 milliard de dollars. Cette somme représente près de la moitié des revenus totaux de l'ensemble de la Société. La performance des loteries est attribuable notamment à un éventail de produits aussi variés que populaires. La grande majorité des adultes québécois, soit pas moins de 9 adultes sur 10, ont acheté un billet de loterie au moins 1 fois dans leur vie, et plus de la moitié achètent de la loterie au moins 1 fois par mois.

Toutefois, le statu quo ne permet plus d'assurer la vitalité et la croissance des loteries dans le contexte actuel.

En plus de maximiser le potentiel de sa gamme de produits et de son réseau de distribution, le secteur des loteries doit sortir des sentiers battus avec de nouveaux types de produits, particulièrement du côté des jeux en ligne, qui offrent la possibilité d'une expérience renouvelée, notamment grâce à leur caractère interactif et social.

Loto-Québec doit également demeurer à l'affût de l'évolution des initiatives commerciales et organisationnelles des différentes sociétés de loterie à travers le monde. Elle doit s'inspirer des pratiques et des modèles les plus performants, spécialement dans un contexte où les objectifs de rentabilité conjugués aux pressions à la hausse sur les coûts exigent de maximiser la productivité et l'efficacité, dans un cadre de commercialisation responsable.

Défis spécifiques

Globalement, le secteur des loteries fait face à trois défis majeurs :

▪ Renouvellement de la clientèle

Produit de masse par excellence, la loterie est particulièrement populaire auprès de la génération des « baby-boomers ». Réussir à intéresser une clientèle d'adultes de moins de 35 ans à la loterie constitue maintenant un enjeu. Le taux d'incidence d'achat sur une période de 3 mois s'élève à 52 % pour cette clientèle, comparativement à 75 % pour la population adulte de 35 ans et plus. Il apparaît donc essentiel de renouveler le secteur des loteries.

▪ Maximisation du potentiel des produits et du réseau actuels

Au sein de l'industrie mondiale des loteries, Loto-Québec a la réputation d'une organisation performante et novatrice : un modèle à suivre. Aujourd'hui, malgré des efforts constants, les ventes par adulte sont à la baisse, de sorte que Loto-Québec n'occupe plus le premier rang au Canada. Pour l'année financière 2013-2014, le ratio des ventes par adulte pour des produits similaires était de 267 \$, comparativement à une moyenne canadienne de 285 \$. Plusieurs projets du côté des produits et du réseau de commercialisation contribueront à inverser la tendance.

▪ Lancement de produits et recours aux nouvelles technologies

Les ventes de produits de loterie plafonnent depuis 10 ans. Durant cette même période, le commerce de détail québécois a subi une constante mutation afin de demeurer concurrentiel. Intéresser de nouvelles clientèles passe nécessairement par le renouvellement des produits et de leur mise en marché. Dans ce contexte, l'accessibilité des technologies – que ce soit le web, les applications mobiles ou les réseaux sociaux – et les possibilités qu'elles créent sont prometteuses et permettront à Loto-Québec de positionner sa plateforme de jeu virtuel parmi les meilleures relativement à la variété de l'offre et à la sécurité des opérations.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
2	Performance des produits de loterie	Maintenir un niveau de ventes par adulte comparable à celui de la moyenne des sociétés de loterie canadiennes (pour des produits similaires)	Ratio des ventes par adulte	Ratio comparable à celui de la moyenne canadienne
1	Renouvellement de la clientèle	Conserver les clientèles actuelles Développer de nouvelles clientèles	Incidence d'achat auprès des adultes de 35 ans et plus (3 mois) Incidence d'achat auprès des adultes de moins de 35 ans (3 mois)	75 % 55 %
1	Satisfaction de la clientèle	Maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits commercialisés	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits commercialisés	90 %

CASINOS

Au cours des dernières années, le secteur des casinos a consacré de nombreuses ressources à l'atteinte de l'excellence en matière de service à la clientèle, l'attribut dominant de son positionnement stratégique. Aucun effort n'a été ménagé pour instaurer, à la grandeur de la Société des casinos du Québec (SCQ), une culture axée sur le service. Celle-ci passe notamment par la sélection et la formation des employés, la connaissance des besoins de la clientèle et la mesure de la satisfaction de cette clientèle, l'amélioration des processus d'affaires ainsi que l'implantation de technologies permettant de bonifier l'expérience client. Plus que jamais, l'adhésion totale des quelque 4 800 employés de la SCQ à ce positionnement constitue un élément clé de réussite. Dans cette optique, une grande proportion du personnel devra continuer de suivre la formation liée au parcours *Résolution client*.

Parallèlement à ces efforts, la SCQ a défini sa promesse de marque : un monde où le plaisir de jouer est toujours intense, gratifiant, fluide et intègre. Des standards de la marque du parcours client ont été établis à l'échelle des quatre casinos selon les piliers Employés, Lieux, Processus et Produits.

En 2012, l'assouplissement de la réglementation et de la certification des jeux a éliminé plusieurs obstacles à l'innovation et à la diversité de l'offre de jeu des casinos. L'adoption du règlement autorisant, depuis l'été 2013, la vente, le service et la consommation d'alcool dans les aires de jeu permet également aux casinos d'être plus concurrentiels.

De plus, avec le regroupement de ses activités à la SCQ, Espacejeux profite désormais de formidables possibilités d'intégration du jeu en ligne à l'activité de casino, intégration qui permettra d'offrir à la clientèle une expérience combinée unique de jeu (en casino et en ligne) et de divertissement. Ces possibilités contribueront à fidéliser la clientèle actuelle et à attirer celle de demain, au moment où la capacité de conjuguer les réseaux sociaux, les univers virtuels et le jeu en ligne constitue une réponse au besoin de socialisation et d'interactivité de la nouvelle génération.

Défis spécifiques

Le secteur des casinos se trouve ainsi devant trois défis majeurs :

▪ Positionnement des établissements comme des lieux de divertissement sans pareil

Depuis quelques années, la SCQ se mobilise pour bâtir une expérience de divertissement sans pareil et pour la livrer de manière constante afin de faire des Casinos du Québec une marque forte. La Société doit continuer dans cette voie et positionner ses casinos comme des lieux de divertissement où l'on trouve non seulement des jeux novateurs et diversifiés, mais aussi des spectacles et des soirées musicales pour tous les goûts, une ambiance virtuelle des plus avant-gardistes, des discothèques et des événements sportifs majeurs. À cela s'ajoutent l'hébergement, les nombreux restaurants et bars, les centres de congrès, et les forfaits de groupe et individuels. D'ailleurs, la modernisation du Casino de Montréal et la revitalisation en cours au Casino du Lac-Leamy soutiendront l'attrait de ces lieux de divertissement.

Les casinos du Québec doivent aussi poursuivre leurs associations avec des événements d'intérêt, tels que le Salon de la gastronomie, les grands galas sportifs ainsi que le Festival Mode et Design.

De plus, afin d'accentuer la notoriété de l'expérience de divertissement sans pareil, plusieurs campagnes publicitaires seront déployées. L'addition récente d'un porte-parole reconnu et apprécié, Gregory Charles, joue un rôle clé à cet égard.

En présentant une offre de divertissement complète, les casinos du Québec se positionneront comme une option de choix auprès des clientèles actuelles et nouvelles en vue d'augmenter le taux d'incidence d'achat chez les adultes québécois, qui est actuellement de 18,5 %. La SCQ croit non seulement que les visiteurs seront au rendez-vous, mais qu'ils souhaiteront également répéter l'expérience.

Aussi, afin de poursuivre la mission commerciale de la SCQ à long terme, de nombreuses initiatives ont été mises en place, dont un plan d'action en matière de jeu responsable et de développement durable.

▪ Optimisation des ressources

Le portrait de la concurrence immédiate des casinos du Québec s'est radicalement transformé au cours de la dernière décennie. D'une part, de nombreux nouveaux casinos ont vu le jour dans le Nord-Est américain ou ont accru leur offre de jeu et de divertissement. D'autre part, le jeu illégal au Canada demeure une préoccupation, autant à l'extérieur des établissements que sur Internet.

Dans ce contexte, la SCQ doit plus que jamais viser l'amélioration de sa performance globale, notamment par une optimisation de ses ressources, afin de livrer les bénéfices attendus.

La SCQ demeure convaincue que l'adhésion totale de tous ses employés à son positionnement client constitue une condition de réussite essentielle. La compréhension par les employés des objectifs de la culture *Service de rêve* s'avère de plus en plus acquise, et les efforts consentis pour faire évoluer l'indice de mobilisation au sein de la SCQ doivent se poursuivre.

▪ Fidélisation de la clientèle actuelle tout en répondant aux attentes de la clientèle de demain

Dans un environnement concurrentiel, la capacité de gérer l'offre de jeu rapidement et avec beaucoup de flexibilité est essentielle pour satisfaire les besoins de la clientèle et ainsi la fidéliser. C'est pourquoi la SCQ intègre à un rythme de plus en plus rapide des jeux au concept novateur et diversifié, dont certains d'entre eux – comme la Zone et le Volcan – sont uniques, simples, accessibles à tous et offerts seulement dans les casinos du Québec.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Satisfaction de la clientèle	Être reconnu pour la qualité des services offerts aux clients	Indice de satisfaction de la clientèle : écart entre les pourcentages de réponses « Très satisfait » et « Peu ou pas du tout satisfait »	Indice de 57,9 ¹
1	Taux de pénétration	Conserver les clientèles actuelles et en développer de nouvelles	Incidence d'achat chez les adultes québécois	20 %
2	Formation des employés	Outiller les employés pour maximiser la qualité du service à la clientèle	Pourcentage des employés ayant suivi la formation liée au parcours <i>Résolument client</i>	85 %

¹ L'indice de satisfaction de la clientèle correspond au pourcentage des clients qui ont répondu « Très satisfait », moins le pourcentage des clients qui ont répondu « Peu ou pas du tout satisfait ». Cet indice ne tient pas compte des clients ayant répondu « Assez satisfait ».

LOTÉRIES VIDÉO

Depuis 20 ans, la Société des loteries vidéo du Québec (SLVQ) développe et entretient son réseau d'appareils de loterie vidéo de façon rigoureuse, intègre et efficace. Ce réseau regroupe un peu moins de 2 000 établissements, tous engagés à offrir à leur clientèle un environnement de jeu agréable et divertissant, et respectant en tous points les mesures de jeu responsable mises de l'avant au fil des années.

Cet encadrement permet à Loto-Québec de proposer un divertissement où chacun a les mêmes chances de gagner. Il permet aussi de remettre aux détenteurs de licence une commission qui facilite l'embauche de personnel et l'achat de biens et services, contribuant ainsi à l'économie du Québec.

Pour la période du Plan stratégique 2014-2017, et comme il avait été établi en 2010, quelque 12 000 positions de jeu, réparties dans l'ensemble de la province, assurent une couverture adéquate et suffisamment importante du territoire pour contrer la prolifération de réseaux et d'appareils illégaux.

Défis spécifiques

La SLVQ a toujours contribué de façon importante à l'économie du Québec. Toutefois, avec la popularité grandissante des jeux en ligne, le contexte économique particulièrement difficile et l'érosion de la clientèle des bars, il lui est de plus en plus ardu d'atteindre ses objectifs d'affaires. Voici donc ses deux principaux défis pour les années à venir :

▪ Canalisation de l'offre de jeu sur le territoire québécois

Bien qu'elle soit autorisée à exploiter quelque 12 000 appareils dans environ 2 000 établissements, la SLVQ, au 31 mars 2014, ne comptait dans son réseau que 1 868 établissements répartis dans plus de 440 municipalités ou arrondissements. Un effritement du réseau des bars au Québec est constaté, ce qui affecte l'équilibre de la distribution et l'efficacité de la canalisation des produits de la SLVQ. En outre, les municipalités peuvent chacune établir leurs propres réglementations en matière d'urbanisme et de sécurité publique, ce qui pose un défi particulier pour le maintien du réseau de la SLVQ et la couverture adéquate du territoire.

Il est donc important d'agir pour conserver l'équilibre de l'offre dans l'ensemble du territoire québécois. La SLVQ proposera, au cours des trois prochaines années, des actions afin de maintenir son réseau et d'offrir une distribution équilibrée de ses appareils. Elle pourra ainsi assurer la canalisation du jeu et éviter l'apparition d'appareils illégaux. Elle mettra également sur l'amélioration de son offre de jeu et le renouvellement de sa clientèle.

▪ Mise de l'avant de la notion de divertissement

La SLVQ s'assure d'offrir un divertissement moderne, dynamique, amusant et responsable. Elle doit relever le défi de remettre de l'avant la notion de plaisir de jouer, tout en valorisant la qualité du service à la clientèle. Ce dernier élément joue un rôle important dans l'expérience globale du client. C'est dans cette optique qu'elle maintiendra son offre dans les salons de jeux à Trois-Rivières et à Québec.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Taux de pénétration	Favoriser la diversification des clientèles	Incidence d'achat chez les adultes québécois	Présenter une répartition des ventes représentative de la population adulte québécoise
2	Gestion de l'offre de jeu	Assurer la couverture optimale du territoire	Atteinte et maintien des objectifs de l'offre de jeu de loterie vidéo	Environ 2 000 établissements Environ 12 000 positions de jeu

BINGO EN RÉSEAU ET KINZO

Créée en 1997, la SBQ a reçu le mandat du gouvernement du Québec de commercialiser des produits de bingo en réseau dans les salles de bingo afin d'augmenter l'efficacité de cette industrie comme outil de collecte au profit d'OSBL. Depuis sa création, elle a ainsi remis près de 140 millions de dollars à des OSBL. Pour l'année financière 2013-2014, 4,6 millions de dollars ont été remis aux OSBL.

La mission sociale de la SBQ a d'ailleurs amené celle-ci à lancer un nouveau concept de jeu en 2010, le Kinzo. Les revenus de ce jeu collectif permettent de pallier la baisse de ceux du bingo en réseau, qui résulte de la diminution persistante du nombre d'entrées dans les salles.

Les attributs du Kinzo, qui en font un divertissement unique en son genre, combinés à l'ouverture de nouvelles salles en région ont contribué au succès du jeu auprès d'un public plus large, entraînant du même coup la croissance rapide du réseau. La SBQ poursuivra l'élargissement de la clientèle du Kinzo en visant à accroître la proportion de joueurs âgés de moins de 45 ans, se situant pour le moment à 26 %. Elle veillera également à maintenir le haut taux de satisfaction à l'égard du Kinzo, qui atteint présentement 90 %.

Cette nouvelle source de revenus représentait déjà près de 40 % des revenus totaux de la filiale au cours de l'année financière 2013-2014, une proportion qui pourrait augmenter au cours des prochaines années.

Les efforts de développement de la SBQ sont principalement concentrés sur la croissance du Kinzo. Elle compte promouvoir son réseau auprès de nouveaux partenaires ainsi que par l'entremise de nouvelles initiatives commerciales, et ce, toujours au bénéfice des OSBL.

Défis spécifiques

Globalement, quatre défis se posent pour le Kinzo :

- **Augmentation de la notoriété et de la clientèle**
- **Augmentation de la rentabilité et de la contribution aux OSBL**
- **Maintien de la satisfaction des attentes des clients quant aux chances de gain, et ce, dans un contexte d'élargissement du réseau**
- **Amélioration du service à la clientèle dans les salles, qui doit atteindre un niveau élevé de qualité**

Pour le bingo en réseau, malgré des efforts intensifiés de commercialisation, les revenus continuent de suivre la tendance du marché, caractérisée depuis plusieurs années par une baisse marquée de l'assistance en salle. En revanche, la SBQ a réussi jusqu'ici à maintenir l'intérêt des consommateurs pour ses jeux, comme en fait foi la stabilité des dépenses par joueur. Il reste que le principal défi pour ce produit est de maintenir le taux de satisfaction des consommateurs, actuellement à 82,5 %, et de conserver des taux de retour raisonnables, malgré une structure de lots fixe en partie. Par ailleurs, la pérennité du bingo passe par la survie des salles. Dans cette optique, la SBQ travaille en étroite collaboration avec les représentants de l'industrie afin de trouver des solutions pour moderniser le bingo traditionnel. Des moyens technologiques d'avant-garde, de nouveaux aménagements uniformisés et une plus grande flexibilité dans la durée de jeu sont des options considérées.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Renouvellement de la clientèle	Développer de nouvelles clientèles	Proportion de la clientèle du Kinzo âgée de moins de 45 ans	37 %
1	Satisfaction de la clientèle	Maintenir un niveau élevé de satisfaction globale à l'égard des produits	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits (bingo en réseau et Kinzo)	Bingo : 82,5 % Kinzo : 90 %
2	Contributions financières aux OSBL	Maximiser les contributions aux OSBL	Contributions aux OSBL	5 M\$

TABLEAUX SYNOPTIQUES

Mission

Gérer l'offre de jeux de hasard et d'argent de façon efficiente et responsable en favorisant l'ordre, la mesure et l'intérêt de la collectivité québécoise.

Vision

Proposer un divertissement de choix aux Québécois grâce à une offre attrayante, novatrice et compétitive, tout en demeurant un chef de file mondial en matière de commercialisation responsable.

ACTIVITÉS CORPORATIVES

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Positionnement concurrentiel dans le domaine du divertissement	Maintenir l'attrait des produits commerciaux	Croissance du bénéfice net	1,164 milliard de dollars (+20 M\$)
1	Jeu en ligne	Percevoir les revenus qui échappent à l'État au profit des sites de jeu en ligne illicites	Revenus générés par la commercialisation de JHA en ligne ¹	75,4 millions de dollars
2	Efficacité et efficience des opérations	Maintenir la rentabilité des opérations	Maintien du ratio du résultat net sur les revenus	32,5 %
2	Mobilisation des ressources humaines	Maintenir la mobilisation des employés	Indice de mobilisation des employés	Indice \geq 20 À partir de ce seuil, la proportion d'employés mobilisés devient significative.
3	Jeu responsable	Maintenir la position de chef de file mondial en matière de jeu responsable et la certification de la WLA	Renouvellement de la certification de la WLA	Niveau 4

¹Les revenus provenant des jeux de loterie en ligne incluent la portion des lots payés.

Note : À l'égard de ses pratiques en matière de tarification, conformément à la Politique de financement des services publics, Loto-Québec offre des biens et services de nature commerciale dont les tarifs sont comparables à ceux existant dans les marchés avoisinants et qui permettent à Loto-Québec de générer des profits, lesquels sont versés au gouvernement et bénéficient à l'ensemble de la collectivité.

Orientations stratégiques

- 1 Proposer une offre de divertissement de choix aux Québécois : attrayante, novatrice et compétitive
- 2 Assurer une gestion efficace et efficiente des ressources
- 3 Préserver l'équilibre entre une approche responsable et une gestion commerciale dynamique et concurrentielle

LOTERIES

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
2	Performance des produits de loterie	Maintenir un niveau de ventes par adulte comparable à celui de la moyenne des sociétés de loterie canadiennes (pour des produits similaires)	Ratio des ventes par adulte	Ratio comparable à celui de la moyenne canadienne
1	Renouvellement de la clientèle	Conserver les clientèles actuelles Développer de nouvelles clientèles	Incidence d'achat auprès des adultes de 35 ans et plus (3 mois) Incidence d'achat auprès des adultes de moins de 35 ans (3 mois)	75 % 55 %
1	Satisfaction de la clientèle	Maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits commercialisés	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits commercialisés	90 %

CASINOS

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Satisfaction de la clientèle	Être reconnu pour la qualité des services offerts aux clients	Indice de satisfaction de la clientèle : écart entre les pourcentages de réponses « Très satisfait » et « Peu ou pas du tout satisfait »	Indice de 57,9 ¹
1	Taux de pénétration	Conserver les clientèles actuelles et en développer de nouvelles	Incidence d'achat chez les adultes québécois	20 %
2	Formation des employés	Outiller les employés pour maximiser la qualité du service à la clientèle	Pourcentage des employés ayant suivi la formation liée au parcours <i>Résolument client</i>	85 %

¹ L'indice de satisfaction de la clientèle correspond au pourcentage des clients qui ont répondu « Très satisfait », moins le pourcentage des clients qui ont répondu « Peu ou pas du tout satisfait ». Cet indice ne tient pas compte des clients ayant répondu « Assez satisfaits ».

LOTÉRIES VIDÉO

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Taux de pénétration	Favoriser la diversification des clientèles	Incidence d'achat chez les adultes québécois	Présenter une répartition des ventes représentative de la population adulte québécoise
2	Gestion de l'offre de jeu	Assurer la couverture optimale du territoire	Atteinte et maintien des objectifs de l'offre de jeu de loterie vidéo	Environ 2 000 établissements Environ 12 000 positions de jeu

BINGO EN RÉSEAU ET KINZO

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS	CIBLES 2017
1	Renouvellement de la clientèle	Développer de nouvelles clientèles	Proportion de la clientèle du Kinzo âgée de moins de 45 ans	37 %
1	Satisfaction de la clientèle	Maintenir un niveau élevé de satisfaction globale à l'égard des produits	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits (bingo en réseau et Kinzo)	Bingo : 82,5 % Kinzo : 90 %
2	Contributions financières aux OSBL	Maximiser les contributions aux OSBL	Contributions aux OSBL	5 M\$

lotoquebec.com



CERTIFIÉ - NIVEAU 4
CADRE DU JEU RESPONSABLE
2012 - 2015

CERTIFIÉ
STANDARD DE CONTRÔLE DE SÉCURITÉ
VALIDE JUSQU'AU 9 JUIN 2017



**LOTO
QUÉBEC**