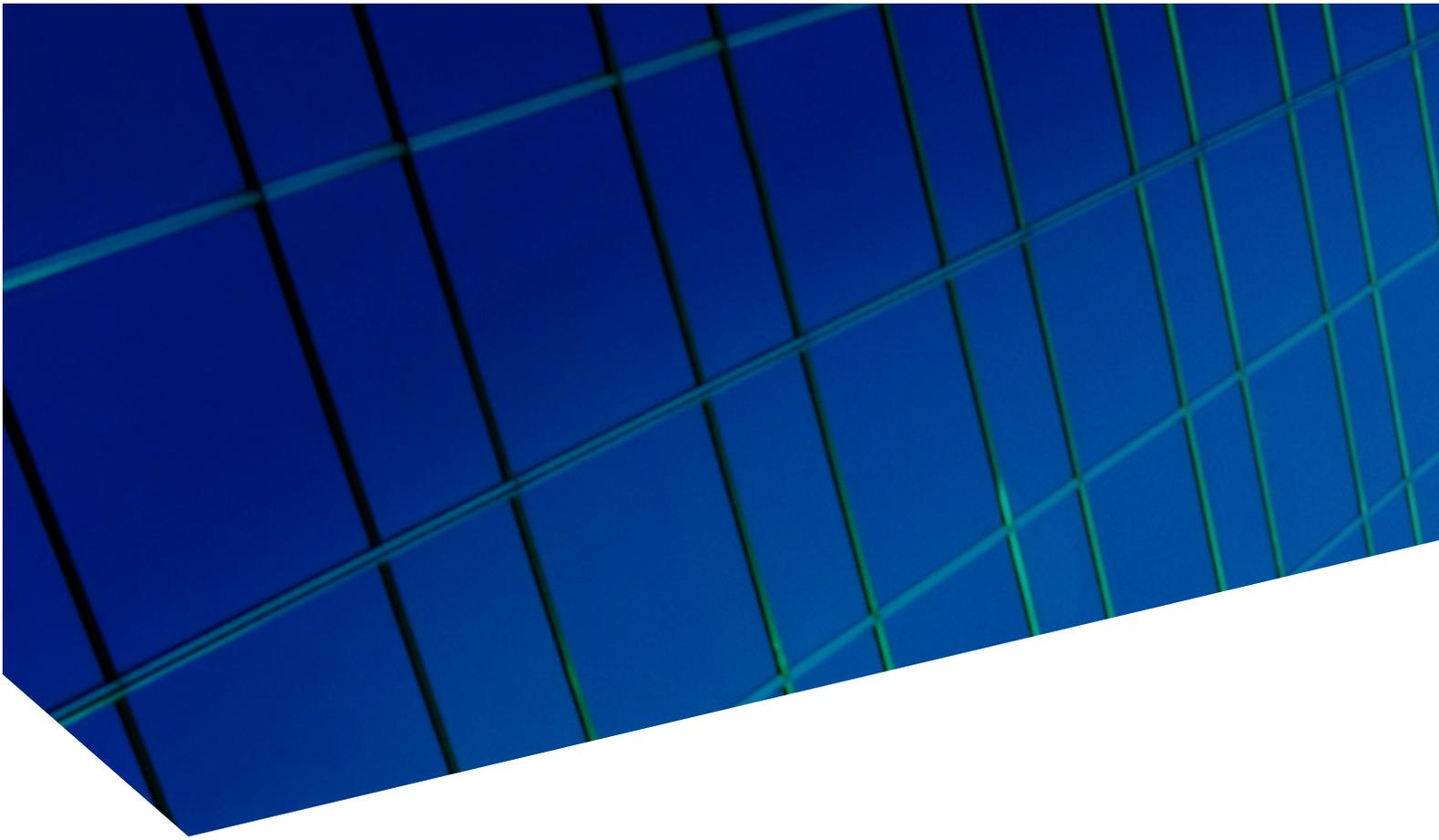


**Le client  
au cœur de  
*l'expérience!***



LOTO  
QUÉBEC

**PLAN  
STRATÉGIQUE**  
2020 - 2023



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	4
MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION	5
L'ORGANISATION EN BREF	6
PRINCIPALES CONTRIBUTIONS	6
MISSION, VISION ET VALEURS	7
OFFRE DE JEU ET DE DIVERTISSEMENT	9
CONTEXTE	10
ENVIRONNEMENT COMMERCIAL	10
LOTO-QUÉBEC : BILAN 2017-2020	16
CHOIX STRATÉGIQUES	18
ENJEU ET ORIENTATION 1 – RELATION CLIENT	18
ENJEU ET ORIENTATION 2 – COMPÉTITIVITÉ	20
ENJEU ET ORIENTATION 3 – COLLECTIVITÉ	22
ENJEU ET ORIENTATION 4 – PERFORMANCE	23
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023	26

## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration a suivi de près l'exercice de planification stratégique ayant mené à ce plan. Les orientations qui en ont résulté permettront à Loto-Québec de répondre aux enjeux d'un environnement commercial qui se transforme et se complexifie rapidement. La pandémie de COVID-19 pose évidemment des défis supplémentaires, mais le conseil est convaincu que Loto-Québec saura tirer parti de ses solides acquis des dernières années pour continuer de remplir sa mission au bénéfice de la population québécoise.

En effet, les initiatives réalisées depuis 2017 ont permis à Loto-Québec d'atteindre ses objectifs, d'un point de vue tant financier que sociétal, ce qui lui permet d'occuper une place enviable dans l'industrie du jeu et du divertissement. Dans l'horizon 2020-2023, Loto-Québec poursuivra dans la même voie, tout en veillant à se dépasser. Quatre mots-clés guideront ses actions :

**Relation client.** Pour s'adapter aux habitudes et aux attentes de consommateurs plus connectés que jamais, Loto-Québec se dotera d'outils technologiques qui contribueront à enrichir la relation client par une expérience omnicanal personnalisée. Le respect des règles d'éthique et d'intégrité dans l'utilisation des données sera au cœur de cette stratégie.

**Compétitivité.** Pour faire face à une concurrence forte et diversifiée, Loto-Québec continuera à bonifier son offre, autant physique que virtuelle, en veillant à ce qu'elle soit adaptée aux divers contextes de divertissement, et qu'elle plaise aux clientèles actuelle et future. Elle misera notamment sur son vaste réseau de points de vente, sur l'attractivité de ses établissements et sur des partenariats avec des acteurs clés.

**Collectivité.** Aux attentes de la population à l'égard du jeu responsable s'ajoutent des considérations plus larges relativement à la responsabilité sociétale des entreprises. On s'attend à ce que les organisations jouent un rôle dans la collectivité, non seulement d'un point de vue économique, mais aussi social et environnemental. Comme elle le fait depuis toujours, Loto-Québec veillera à maximiser les retombées positives de ses activités tout en prenant soin d'en réduire les impacts potentiellement négatifs. Le conseil est particulièrement sensible aux enjeux relatifs à l'intégrité, dont la cybersécurité, qui est devenue prioritaire pour la pérennité d'une organisation.

**Performance.** Les profondes transformations qui s'opèrent de nos jours exercent une pression significative sur les entreprises, qui doivent conjuguer le maintien de leurs activités premières et leur capacité d'innovation, et ce, sans mettre à risque leur santé financière. Dans ce contexte, l'agilité demeure essentielle dans la conduite des affaires de la Société, tout comme l'engagement du personnel envers un modèle d'affaires centré client mais également inclusif et diversifié.

Le conseil d'administration promet son soutien indéfectible aux équipes en place dans la réalisation des initiatives qui découleront de ce plan. Celles-ci contribueront certainement à maintenir, voire à renforcer, le sentiment de fierté qu'entretiennent les Québécois envers leur société d'État.



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



## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

Le cycle triennal 2017-2020 s'est terminé dans le contexte bien particulier de la pandémie de COVID-19. Le plan actuel est toutefois le résultat d'un exercice de réflexion qui s'est échelonné sur plus de 18 mois et qui a pris fin avant le début de la pandémie. Bien que des bouleversements soient encore possibles à court terme, nous croyons que les enjeux soulevés demeurent, et que les orientations présentées dans ce plan constituent les assises qui guideront l'atteinte de nos objectifs à court, moyen ou long terme.

Au cours des trois dernières années, nous avons poursuivi la bonification de notre offre en mettant de l'avant le divertissement dans une perspective centrée client, et maintenu notre gestion efficiente ainsi que l'équilibre entre les aspects sociétal et économique de notre mission. Nos orientations nous ont permis d'obtenir de bons résultats, c'est pourquoi nous demeurons dans la même voie pour les trois prochaines années, tout en faisant un pas de plus pour répondre aux enjeux d'aujourd'hui.

Nous veillerons à ce que l'expérience vécue à travers les pans de notre offre soit adaptée aux nouvelles habitudes de consommation, dont la mobilité omniprésente. Nous porterons une attention particulière à tous nos canaux de distribution, terrestres et virtuels, et ce, à tous les points de contact du parcours client. En cohérence avec la Stratégie de transformation numérique gouvernementale, nous utiliserons des outils technologiques permettant la personnalisation, pour ainsi consolider notre approche centrée client.

Nous continuerons de nous distinguer afin de demeurer compétitifs dans un marché où la concurrence est de plus en plus forte. Nous mettrons de l'avant des propositions de divertissement variées qui favorisent les interactions sociales, et qui sont en adéquation avec les goûts et les styles de vie des consommateurs. Comme toujours, nous nous assurerons que notre offre est non seulement attrayante, mais qu'elle s'inscrit dans un cadre responsable. Ce cadre responsable se matérialise également par les efforts que nous déployons pour assurer la santé ainsi

que la sécurité de nos employés et de nos clients. Notre engagement sans faille à cet égard est en conformité avec les directives de la Santé publique.

La réduction de notre empreinte environnementale fait aussi partie de nos priorités, ce qui répond à l'enjeu incontournable que représentent les changements climatiques. Nous poursuivrons également la démarche d'amélioration continue de nos pratiques de commercialisation responsable, qui nous permet de détenir, depuis 2009, le plus haut niveau de certification de la World Lottery Association.

Les transformations importantes qui s'opèrent, notamment d'un point de vue technologique, nous poussent à nous ajuster constamment. Diverses initiatives permettront l'évolution de nos façons de faire et le maintien de nos acquis, assurant ainsi la performance de l'ensemble de notre offre. Nous avons la chance de pouvoir compter sur du personnel compétent et engagé, un atout essentiel à la réussite de toute transformation, et, de manière inclusive, nous visons à accroître la diversité au sein de l'organisation afin que celle-ci soit le reflet de la population québécoise.

Tous ensemble, nous concrétiserons les orientations de ce plan, guidés par le désir de contribuer positivement à la collectivité. Nous sommes convaincus qu'elles nous permettront de demeurer dans la voie du succès, et ce, au bénéfice de tous les Québécois.



Lynne Roiter  
Présidente et chef de la direction  
de Loto-Québec



# L'organisation en bref

## PRINCIPALES CONTRIBUTIONS AU 31 MARS 2020

**1 328,5 M\$**

Dividende versé au  
gouvernement du Québec

**1 128,9 M\$**

Lots attribués aux gagnants  
à la loterie, au bingo et au Kinzo

Taxes payées aux  
gouvernements **147,7 M\$**

Avantages du  
personnel **445,8 M\$**

Commissions aux  
partenaires **337,6 M\$**

Achats auprès d'entreprises  
faisant affaire au Québec **419,1 M\$**

Prévention du jeu  
problématique **32,8 M\$\***

Contributions à des  
organismes sans but lucratif **17,7 M\$**

CONTRIBUTIONS  
SOCIALES

Commandites à environ  
60 événements **9,8 M\$**

Diffusion des œuvres de la  
Collection Loto-Québec, réalisées  
par plus de 1 200 artistes québécois **5 000 œuvres**

CONTRIBUTIONS  
ÉCONOMIQUES

\* Ce montant ne tient pas compte des coûts liés notamment aux formations en jeu responsable données aux employés, aux programmes de clients-mystères ni aux programmes d'autoexclusion.

## 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 et agilité

L'**intégrité** garantit que les chances de gagner sont les mêmes pour tous, et que la fiabilité et la rigueur des processus sont assurées.

L'**agilité** permet de s'adapter plus rapidement aux réalités du marché, notamment en améliorant les façons de faire, et ainsi de demeurer compétitif dans le domaine du jeu et du divertissement.

### Performance globale et innovation

La **performance globale** comprend les dimensions économique, sociale et environnementale. Elle exige une gestion efficiente et responsable de l'offre de jeu et de divertissement.

L'**innovation**, c'est faire preuve d'avant-gardisme pour favoriser la compétitivité. Le développement de partenariats permet également d'accroître la capacité d'innovation.

### Centré client et créateur d'émotions

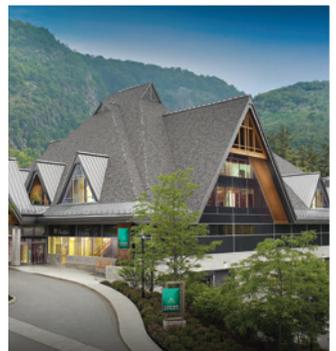
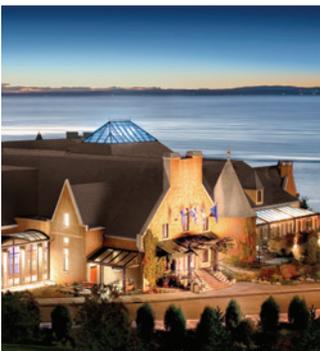
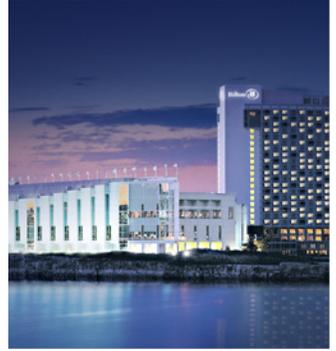
Être **centré client**, c'est faire vivre au client une expérience de divertissement sans pareil, à sa plus grande satisfaction, en appliquant des standards de qualité, une écoute et un respect sans faille dans toutes les interactions avec lui.

Être **créateur d'émotions** dans l'offre de jeu et de divertissement consiste à utiliser la passion pour faire rêver le client et générer des moments d'émotion.

### Synergie et plaisir

La **synergie** met à profit l'ensemble des compétences du personnel pour livrer une offre intégrée à la clientèle. C'est favoriser le travail d'équipe en se fixant des objectifs communs et cohérents.

Le **plaisir** de travailler crée un environnement de travail favorisant le respect, la valorisation et la reconnaissance. Il suscite une fierté tant personnelle que collective.



## OFFRE DE JEU ET DE DIVERTISSEMENT AU 31 MARS 2020

Portail de jeu en ligne  
**lotoquebec.com**

**35**  
salles offrant du  
bingo en réseau

Réseau d'appareils  
de loterie vidéo  
dans les bars

**4**  
casinos

Produits de loterie  
et de pari sur  
événement distribués  
dans quelque  
**8 500**  
points de vente

**2**  
salons  
de jeux

**2**  
salles de  
spectacle

**2**  
hôtels

**15**  
restaurants

**13**  
bars

**1**  
boîte de nuit

**16**  
salles offrant  
du Kinzo

**2**  
centres de congrès  
et banquets

**1**  
club de golf

**2**  
spas

PRÉSENCE DANS  
LES MÉDIAS SOCIAUX



# Contexte

## ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

Du contexte global actuel, à l'ère du numérique et d'une conscience grandissante des impacts sur les plans social, économique et environnemental, il se dégage quatre grands enjeux sur lesquels l'entreprise doit impérativement se concentrer afin de maintenir le cap sur la mission qui lui est impartie.

1

### DES HABITUDES DE CONSOMMATION QUI CHANGENT DE MANIÈRE IMPORTANTE ET QUI SE COMPLEXIFIENT

Depuis 50 ans, Loto-Québec s'adapte aux habitudes de consommation des Québécois, notamment en faisant évoluer son offre et ses modes de commercialisation. Le passage d'un billet de loterie à une offre totalement électronique, bien que cela semble tout naturel aujourd'hui, témoigne de cette adaptation au fil du temps.

Mais loin de cesser, les changements dans les habitudes de consommation s'intensifient.

#### › DES CONSOMMATEURS HYPERCONNECTÉS

Les consommateurs sont plus connectés que jamais. En 2019, 95 % des adultes québécois détenaient au moins un des quatre appareils électroniques suivants : ordinateur, téléphone intelligent, tablette électronique et montre intelligente ou moniteur d'activité physique fixé au poignet avec un bracelet. Le téléphone intelligent est l'appareil électronique qu'ils utilisent le plus fréquemment pour accéder à Internet<sup>1</sup>.

Cette tendance se confirme par la popularité grandissante du jeu en ligne, qui s'observe également à Loto-Québec, où les revenus provenant du site [lotoquebec.com](http://lotoquebec.com) sont passés de 105,4 millions de dollars en 2018-2019 à 135,9 millions de dollars en 2019-2020, soit une augmentation de 28,9 %. (La hausse entre 2013-2014 et 2019-2020 est de 306 %.)

#### › UNE MOBILITÉ QUI CHANGE LA DONNE

Un des outils de prédilection du consommateur d'aujourd'hui pour s'informer, payer ou simplement interagir avec les entreprises est son appareil mobile. Cette mobilité contribue à l'effritement des frontières entre les univers terrestre et numérique. Par exemple, plusieurs spectateurs interagissent en ligne lorsqu'ils assistent à un événement en direct, ou encore agrémentent leur expérience grâce à la réalité virtuelle ou augmentée.

Afin d'exploiter la complémentarité entre les réseaux en ligne et hors ligne, les sociétés de loterie et les opérateurs de casino dans le monde entier travaillent au développement de technologies adaptées aux appareils mobiles pour bonifier l'expérience du client, peu importe où il se trouve.

La part du mobile dans le jeu en ligne ne cesse d'ailleurs de croître. La proportion des revenus en ligne provenant du mobile est passée de 18,6 % en 2012 à 38,4 % en 2017, et les experts prévoient qu'elle atteindra 56,8 % en 2024<sup>2</sup>.

### › DES INTERACTIONS PLUS COMPLEXES

L'évolution rapide des technologies et la multiplication des points de contact avec la clientèle, lorsqu'elle est sur place, en ligne ou sur mobile, augmentent la complexité des interactions avec celle-ci et nécessitent que l'on comprenne son parcours.

Il faut être présent là où le consommateur se trouve, tout en assurant une cohérence entre les points de contact (Web, mobile, établissements, réseaux de distribution, etc.). Il devient nécessaire de revoir les façons de faire en matière de développement et de commercialisation<sup>3</sup> dans une perspective omnicanal<sup>4</sup>.

LES ENTREPRISES AYANT LES APPROCHES OMNICAUAUX LES PLUS COMPLÈTES ONT UN TAUX MOYEN DE LOYAUTÉ DE LEUR CLIENTÈLE DE 89 %, CONTRE 33 % POUR LES ENTREPRISES AYANT DES APPROCHES OMNICAUAUX PARTIELLES.

### › DES EXIGENCES ÉLEVÉES

L'usage du Web et du commerce électronique augmente les exigences des consommateurs en matière d'expérience d'achat, notamment pour ce qui est de la fluidité transactionnelle. Selon le rapport MonerisMetrics, au deuxième trimestre de 2019, les paiements sans contact ont représenté la moitié des transactions par carte au Canada<sup>5</sup>.

Les exigences sont aussi élevées en ce qui concerne l'expérience client globale. Pour les consommateurs, la meilleure expérience qu'ils vivent devient la norme, peu importe le produit consommé.

C'est ce qui a amené des opérateurs de casino à travers le monde, afin de satisfaire leur clientèle, à offrir plusieurs possibilités via des applications en ligne : commande aux chambres, demande de réveil téléphonique, communication avec le service de voiturier, paiement de repas, achat de billets de spectacle, réservation de place dans la file d'une boîte de nuit, etc.<sup>6</sup>.

À ces exigences s'ajoutent les attentes d'une expérience personnalisée. Y répondre demande une connaissance fine et agile de la clientèle, et nécessite de capter l'information, sous forme de données, aux différents points de contact du parcours client.

<sup>1</sup> CEFRIO, NETendances 2019.

<sup>2</sup> H2 Gambling Capital, Mobile Dashboard, novembre 2019.

<sup>3</sup> <https://www.infopresse.com/opinion/sarah-benmaza/2016/10/17/strategie-omnicanaux-savoirs-y-preparer>

<sup>4</sup> Définition provenant du Grand dictionnaire terminologique de l'Office québécois de la langue française : Stratégie de commercialisation qui intègre tous les canaux de vente de produits et de services entre une entreprise et un client afin de fournir à celui-ci une expérience d'achat uniforme et transparente. Les canaux de vente sont notamment le Web, les applications mobiles, les réseaux sociaux, les catalogues papier.

<sup>5</sup> [https://mma.prnewswire.com/media/951872/Moneris\\_Les\\_transactions\\_sans\\_contact\\_repr\\_sentent\\_encore\\_une\\_fo.pdf?p=pdf](https://mma.prnewswire.com/media/951872/Moneris_Les_transactions_sans_contact_repr_sentent_encore_une_fo.pdf?p=pdf)

<sup>6</sup> <https://hospitalitytech.com/casinos-technology-and-guest-experience>

## 2

## LE MARCHÉ DU JEU ET CELUI TRÈS DIVERSIFIÉ DU DIVERTISSEMENT : DE PLUS EN PLUS COMPÉTITIFS

Au début des années 2000, les revenus de Loto-Québec ont commencé à plafonner en raison de la maturité du marché des jeux de hasard et d'argent. S'est ensuivie une période de décroissance, qui a été renversée grâce à une stratégie misant notamment sur un positionnement axé sur le divertissement.

Aujourd'hui, bon nombre d'entreprises ont adopté ce positionnement, ce qui a augmenté la forte concurrence à laquelle Loto-Québec fait face dans les marchés du jeu et du divertissement. L'entreprise doit poursuivre les efforts visant à bonifier et à adapter son offre afin de demeurer sur la voie du succès.

### › UNE CONCURRENCE CROISSANTE ET LA RECHERCHE D'EXPÉRIENCES

La concurrence est une réalité bien réelle pour Loto-Québec. En 1993, lors de l'ouverture du Casino de Montréal, il y avait 14 établissements de jeux dans le marché de concurrence immédiate, alors qu'il y en a maintenant plus de 100. À ces établissements de proximité s'ajoutent les sites de jeu en ligne illégaux<sup>7</sup>.

Globalement, depuis quelques années, les propositions de jeu et de divertissement se diversifient de manière exponentielle. Elles répondent à un besoin grandissant des consommateurs pour des expériences surprenantes, engageantes et gratifiantes. Les jeux gratuits – souvent avec achats intégrés – accessibles sur le Web ou via des applications mobiles foisonnent, et de nouvelles options toutes aussi diversifiées sont apparues : jeux d'évasion, surf intérieur, simulateurs de chute libre, parcours interactifs illuminés, etc.

D'ailleurs, les millénariaux (nés entre 1981 et 1996), qui représentent la cohorte démographique la plus importante après les baby-boomers, cherchent davantage à vivre des expériences. Aux États-Unis, au cours des dernières années, les dépenses des millénariaux en expériences ont augmenté de 1,5 à 4 fois plus vite que leurs dépenses en biens matériels<sup>8</sup>.

### › L'AVÈNEMENT DU MICRODIVERTISSEMENT

Chaque petit moment d'attente dans la journée d'un consommateur est devenu une fenêtre pour laquelle l'industrie du divertissement rivalise de créativité. Le microdivertissement instantané, facilité par la mobilité, a multiplié les contextes et les occasions de microexpériences de jeu, et la popularité de celles-ci ne se dément pas.

En effet, plus de 1,9 milliard de consommateurs dans le monde jouent sur mobile environ 55 minutes par jour<sup>9</sup>. Ce canal est devenu un incontournable pour joindre les consommateurs. Les opérateurs de jeux de hasard et d'argent doivent continuer de le considérer comme un canal essentiel de leur proposition.

« LES SECTEURS DU DIVERTISSEMENT FONT FACE À CE QUI EST DEvenu UNE HYPEROFFRE, ELLE-MÊME EXALTÉE PAR UNE HYPERMOBILITÉ, ET JAMAIS LA CONCURRENCE À L'ATTENTION DES CONSOMMATEURS N'A ÉTÉ AUSSI INTENSE QU'AUJOURD'HUI. »

### › UN BUDGET DISCRÉTIONNAIRE LIMITÉ

Les choix de consommation des Québécois en matière de divertissement, quels qu'ils soient, sont tributaires d'un budget discrétionnaire. Celui-ci étant limité, il représente un facteur de compétition entre les différents acteurs de l'industrie du divertissement. La loi du marché est donc une réalité qui s'applique également à Loto-Québec.

LA DÉPENSE ANNUELLE MOYENNE EN JEUX DE HASARD ET D'ARGENT PAR ADULTE AU QUÉBEC EST LA PLUS FAIBLE DU CANADA (407 \$ EN 2018-2019, COMPARATIVEMENT À UNE MOYENNE NATIONALE DE 537 \$).

# 3

## LES ATTENTES ÉLEVÉES DE LA POPULATION À L'ÉGARD DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Si Loto-Québec a toujours eu à cœur de contribuer positivement à la collectivité, son approche en responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a toutefois évolué au fil du temps.

Le plan de commercialisation responsable de Loto-Québec concrétise l'engagement de l'organisation à intégrer de façon croissante les principes du développement durable dans son modèle d'affaires.

### › AU-DELÀ DES CONSIDÉRATIONS ÉCONOMIQUES

Les consommateurs accordent de plus en plus d'importance à la RSE, qui consiste pour les organisations à intégrer des considérations non seulement économiques, mais aussi sociales et environnementales, dans le cours de leurs activités.

Selon une recherche récente, 78 % des Américains croient que les entreprises doivent faire plus que seulement générer des revenus; elles doivent également avoir un impact positif sur la société<sup>10</sup>.

### › DES CONSOMMATEURS PLUS CONSCIENTISÉS AUX IMPACTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Les changements climatiques représentent aujourd'hui un enjeu incontournable. Une proportion grandissante de gens accomplissent des actions au quotidien pour diminuer leur impact sur l'environnement, qu'il s'agisse de privilégier l'achat local ou de tendre vers un mode de vie zéro déchet, par exemple.

Une grande proportion de Québécois, soit 83 %, jugent que les entreprises industrielles devraient en faire davantage en matière de lutte contre les changements climatiques. Ils s'attendent aussi à ce que les différents paliers de gouvernement et les commerces de proximité en fassent plus<sup>11</sup>.

« SI LES GENS SONT PRÊTS À FAIRE DES EFFORTS SUR LE PLAN INDIVIDUEL, ILS SONT CERTAINEMENT CONSCIENTS DE LEURS LIMITES ET SOUHAITENT QUE LES ORGANISATIONS QUI ONT PLUS DE MOYENS METTENT LA MAIN À LA PÂTE. »

### › LA COMMERCIALISATION RESPONSABLE : AU CŒUR DE LA DÉMARCHE EN RSE DE LOTO-QUÉBEC

En tant que société d'État, Loto-Québec ne se contente pas d'offrir des jeux de hasard et d'argent à la population québécoise. Elle a à cœur une commercialisation responsable. Néanmoins, comme c'est le cas pour beaucoup d'organisations, les retombées positives qu'elle génère sont parfois méconnues du public.

L'important dividende que Loto-Québec verse au gouvernement du Québec constitue sa principale contribution économique. S'y ajoutent ses contributions sociales et environnementales telles que les sommes versées en commandites d'événements culturels et sportifs ainsi que la gestion écoresponsable de ses bâtiments.

LE MAINTIEN PAR LOTO-QUÉBEC, DEPUIS 2009, DU PLUS HAUT NIVEAU DE CERTIFICATION EN JEU RESPONSABLE, SOIT LE NIVEAU 4 DE LA WLA, TÉMOIGNE DE SON APPLICATION DES MEILLEURES PRATIQUES DE L'INDUSTRIE EN LA MATIÈRE.

<sup>7</sup> En vertu du Code criminel canadien, seules les provinces peuvent offrir des jeux de hasard et d'argent, qu'on les trouve dans des emplacements physiques ou en ligne. Il existe toutefois une multitude de sites de jeu en ligne basés à l'extérieur du pays.

<sup>8</sup> <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/ourinsights/cashing-in-on-the-us-experience-economy>

<sup>9</sup> Tapjoy Research: Who is Playing Mobile Games?

<sup>10</sup> <https://www.conecomm.com/research-blog/2018-purpose-study>

<sup>11</sup> <https://unpointinq.ca/barometre-de-laction-climatique-2019/>

Étant donné la nature des activités de Loto-Québec, le jeu responsable est une considération majeure dans la conduite de ses activités, d'où les importants efforts déployés à cet égard.

Pour atteindre un niveau supérieur de certification, la Société a dû démontrer qu'elle intègre à ses activités quotidiennes les sept principes du jeu responsable adoptés par la World Lottery Association (WLA), dont la protection des clients et des groupes vulnérables, la collaboration avec les parties prenantes ainsi que l'information au public et aux joueurs. De plus, cette certification signifie qu'elle possède les ressources nécessaires à l'amélioration continue de ses programmes d'aide et de sensibilisation au jeu responsable.

#### › LA CYBERSÉCURITÉ DEVENUE PRIORITAIRE

Selon le Forum Économique Mondial, les risques liés à la cybersécurité font dorénavant partie des principaux risques globaux d'affaires<sup>12</sup>. Les cas très médiatisés de vols de données survenus en 2019 ont eu pour conséquence une conscience accrue de cet enjeu au sein de la population.

La cybersécurité des données et l'éthique dans leur utilisation, plus particulièrement, sont incontournables pour la pérennité d'une entreprise, notamment d'un point de vue de la RSE. Il s'agit d'un enjeu crucial pour les opérateurs de jeux de hasard et d'argent, dont l'intégrité des jeux et des transactions monétaires doit être sans faille.

Les consommateurs s'attendent à vivre des expériences les plus personnalisées qui soient, mais ils sont également très conscients de la sensibilité des données personnelles qui y sont associées. Ils sont donc exigeants – avec raison – quant à la manière dont celles-ci sont traitées.

À bien des égards, les sites de jeu en ligne ne sont pas tous égaux en matière d'intégrité et d'éthique (retour des bénéfices à la collectivité, mesures de jeu responsable, transparence des structures de lots, intégrité des jeux, utilisation des données, etc.). La protection des données personnelles ainsi que leur traitement sont devenus des éléments différenciateurs essentiels d'une commercialisation éthique et responsable, et la Société se conforme aux plus hautes normes de gestion de risques et de sécurité par sa certification Norme de contrôle de sécurité de la WLA.

## 4

### LE MAINTIEN DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DANS UN CONTEXTE DE TRANSFORMATION : UN DÉFI POUR LES GRANDES ENTREPRISES

Au cours des dernières années, Loto-Québec s'est dotée de divers moyens pour améliorer son agilité et ses façons de faire. Elle a notamment mis en place des pôles d'expertise favorisant la convergence entre ses secteurs et lancé un programme de transformation de ses technologies de l'information, qui a permis de moderniser son portefeuille technologique pour soutenir le virage numérique.

Les transformations qui s'opèrent de nos jours sont encore plus profondes, d'où la nécessité de demeurer à l'affût des dernières avancées tout en s'appuyant sur des bases solides.

#### › L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT COMMERCIAL S'ACCÉLÈRE

L'ère du centré client et l'émergence de nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle et l'infonuagique, appellent à la transformation de grandes organisations, et celle-ci doit se faire sans mettre à risque leur performance financière globale.

## › LE DÉFI DE RÉPONDRE À LA FOIS AUX ATTENTES DES CLIENTÈLES ACTUELLE ET FUTURE

Dans ce contexte de changement, les entreprises doivent à la fois assurer la satisfaction de leurs clients actuels et voir au renouvellement de leur clientèle. Il importe donc de trouver un équilibre entre le maintien de ce qui représente les assises commerciales de l'organisation d'aujourd'hui et les efforts nécessaires à l'adoption de nouvelles technologies. Les organisations doivent user d'innovation tant sur les plans commercial qu'organisationnel tout en maintenant les rendements de leur offre existante.

## › L'IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

En période de plein emploi, les entreprises doivent consacrer des efforts considérables en ce qui a trait à l'amélioration continue de leurs façons de faire, mais également au recrutement et à la rétention du personnel. La diversité et l'inclusion constituent des atouts concurrentiels additionnels.

« La rareté de la main d'œuvre fait en sorte que nous devons tous revoir nos façons de faire pour permettre aux entreprises et à l'économie du Québec de poursuivre leur croissance<sup>13</sup>. »

— Jean Boulet, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministre responsable de la région de la Mauricie

Pour être en mesure de faire face aux grandes transformations qui s'opèrent – et qui résonnent jusqu'au cœur des organisations –, ces dernières doivent pouvoir compter sur des employés engagés et mobilisés. Chacun d'eux doit être à même de comprendre de quelle façon il peut contribuer à l'évolution de l'organisation. L'accès à des outils technologiques axés sur l'efficacité et la collaboration représente aussi un atout dans un environnement en pleine mouvance.

<sup>12</sup> <https://reports.weforum.org/global-risks-report-2020/chapter-one-risks-landscape/>

<sup>13</sup> <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/medias/communiques/2-5-m-pour-attirer-main-ouvre-sein-industrie-tourisme-2317.html?page=1>

# LOTO-QUÉBEC : BILAN 2017-2020

Au cours des dernières années, conformément aux quatre orientations de son plan stratégique 2017-2020, Loto-Québec a poursuivi la bonification de son offre en mettant de l'avant le divertissement dans une perspective centrée client, et a gardé le cap sur une gestion efficiente ainsi que sur l'équilibre entre les aspects sociétaux et économiques de sa mission. Les initiatives qui en ont découlé ont porté des fruits, comme en témoignent les résultats ci-dessous.

## Mettre le client au cœur de toutes nos décisions

**Loto-Québec a fait de l'approche centrée client une priorité au quotidien.**

L'attention portée au service à la clientèle a produit d'excellents résultats. La dernière mesure de l'**indice global de satisfaction de la clientèle**, prise en 2019, est de 8,4, surpassant largement la cible de 7,6.

L'accent mis sur la convergence de l'offre a aussi été porteur. La cible de 27 % pour l'indicateur de la **proportion de la population adulte se prévalant de l'offre dans plus d'une catégorie**<sup>14</sup> a été dépassée, le résultat de 2019 étant de 29 %.

La stratégie de convergence se reflète également dans la proportion des revenus en ligne. En effet, cette proportion, qui était de 2,3 % en 2016-2017, atteint 5,0 % en 2019-2020, excédant la cible, soit 3,6 %.

## Développer de nouvelles avenues de croissance alliant jeu et divertissement

**Loto-Québec a intégré du divertissement dans le jeu et du jeu dans le divertissement.**

Le virage vers le divertissement a connu du succès auprès de la clientèle. Pour ce qui est de l'**achalandage dans les casinos et les salons de jeux**, les résultats de l'année 2018-2019, soit 10,1 millions de visites, indiquaient une nette progression par rapport à 2015-2016. Toutefois, l'affluence de la clientèle a été fortement touchée par la fermeture de nos établissements en raison de la pandémie de COVID-19. Notons cependant qu'à la fin de février 2020, l'achalandage était en hausse de 0,6 % par rapport à l'année précédente.

Cette stratégie axée sur le divertissement plaît à une clientèle adulte plus jeune : l'**incidence d'achat auprès des adultes de moins de 35 ans** a été plutôt stable dans les dernières années, variant entre 70 % et 74 %.

On constate aussi l'effet de cette orientation dans la **proportion d'appareils de loterie vidéo situés dans des établissements multijeux**<sup>15</sup>. En hausse continue depuis 2016-2017, cette proportion s'est établie à 27 % pour l'année 2019-2020, au-dessus de la cible de 25 %.

## Améliorer l'adhésion sociale à notre entreprise et à notre offre

Loto-Québec a poursuivi ses engagements en commercialisation responsable au bénéfice de la collectivité.

La Société a respecté la cible du maintien du plus haut niveau de certification en jeu responsable en obtenant le renouvellement de sa certification de niveau 4 de la WLA à l'automne 2019. Valide jusqu'en 2022, elle a été attribuée par un jury international composé d'experts indépendants en RSE.

Les vérifications de conformité au code de commercialisation responsable ont continué de faire l'objet d'une attention particulière.

- Dans le réseau des bars, les derniers résultats, datant de 2019-2020, sont de 6,4 visites par établissement, tout près de la cible de 6,5. N'eût été la pandémie, qui a entraîné la fermeture du réseau des bars à la mi-mars 2020, la cible aurait été atteinte.
- Dans le réseau des détaillants de loterie, au 31 mars 2020, 498 visites de conformité avaient été effectuées, tout juste sous la cible de 500. Ici aussi, la cible aurait été atteinte s'il n'y avait pas eu la pandémie puisque celle-ci a entraîné la suspension des ventes dans le réseau des détaillants de loterie le 20 mars, rendant impossibles les visites durant les dernières journées de l'année financière.

Les Centres du hasard ont gagné en popularité dans les dernières années. Avec 47 302 visites, la cible de 48 550 visites a presque été atteinte en 2019-2020 malgré les répercussions de la pandémie. Selon les données du dernier trimestre de 2019-2020, la cible aurait toutefois été dépassée, si nos établissements n'avaient pas fermé leurs portes.

Le résultat net a connu une importante progression au cours des trois dernières années. En effet, il atteint 1,353 G\$ en 2019-2020, et ce, malgré la pandémie. Il surpasse clairement la cible de 1,162 G\$.

La cible du maintien des certifications BOMA BEST des bâtiments a été atteinte. La Société en est toujours à neuf bâtiments certifiés. D'ailleurs, trois d'entre eux sont passés de la certification Argent à la certification Or.

## Améliorer notre agilité et nos façons de faire

Une plus grande souplesse et une efficacité optimale ont permis à Loto-Québec d'augmenter sa performance.

Les initiatives visant à accroître notre efficacité se reflètent clairement sur le ratio des charges totales sur les produits. La cible de 37,3 % a été surpassée, avec un ratio de 32,5 % en 2018-2019.

La cible de l'indice de mobilisation des employés<sup>16</sup>, soit 28, a aussi été dépassée, le résultat obtenu en 2018-2019 étant de 29.

<sup>14</sup> L'offre comprend les catégories suivantes : loteries, jeux en ligne et lieux de divertissement (restaurants, bars, salles de spectacle, casinos, salons de jeux, bingos et Kinzo).

<sup>15</sup> Les établissements multijeux sont ceux qui possèdent une offre intégrée de divertissement au sein de laquelle les appareils de loterie vidéo s'inscrivent comme une activité de loisir parmi d'autres.

<sup>16</sup> L'indice de mobilisation des employés est mesuré par un sondage de la firme SECOR. Contrairement aux méthodologies traditionnelles, la méthode de SECOR tient compte de l'écart absolu entre les réponses « très positives » et les réponses « très négatives » et « négatives ». Elle ne tient pas compte des réponses « positives ». À partir d'une valeur de 20, la proportion d'employés mobilisés est significative. À la cible établie de 28, elle est en nette accélération vers l'excellence.

# Choix stratégiques

Les tendances de l'heure et l'évolution rapide des technologies constituent des défis importants pour la majorité des grandes entreprises. Loto-Québec doit s'assurer que les leviers retenus pour les relever sont bien adaptés à sa réalité.

## › Enjeu stratégique

Changements importants et complexification des habitudes de consommation

## › Orientation 1

Faire vivre au client une expérience positive à travers tous les canaux de distribution



Au-delà de l'offre, considérant les consommateurs hyperconnectés, la mobilité omniprésente et les exigences élevées en matière de commerce électronique, la manière d'interagir avec la clientèle est devenue un critère important de la qualité de l'expérience vécue. À l'ère du numérique, la connectivité doit contribuer à établir et à enrichir la relation avec le client actuel et futur. Loto-Québec continuera d'adapter ses modes de commercialisation, ses stratégies marketing et son service à la clientèle, et répondra aux attentes des Québécois et à leurs habitudes de consommation. À l'instar de la stratégie numérique de l'État, la Société se dotera des outils nécessaires pour aller plus loin dans son approche centrée client en misant sur la personnalisation.

## › OBJECTIF STRATÉGIQUE 1 : Mieux connaître le client

Pour offrir une expérience positive en tout temps et en tout lieu à la clientèle, on doit tenir compte des interactions avec elle, une réalité de plus en plus complexe, notamment d'un point de vue technologique. Recueillir la rétroaction sur la qualité de l'expérience dans une perspective d'amélioration continue nécessitera de capter l'information avec de nouveaux moyens, en plus des sondages actuellement effectués. Loto-Québec se devra de suivre de manière agile l'évolution rapide des technologies liées aux données et à leur analytique afin de développer une vue 360° de l'expérience du client.

L'industrie des casinos, et plus largement celle des jeux de hasard et d'argent, comporte l'avantage de disposer de plusieurs points de contact avec la clientèle, que ce soit via les réseaux sociaux, les sites Web, les établissements, les points de vente, etc. Une analyse pertinente de l'information recueillie en permet une utilisation judicieuse. Il devient alors possible d'améliorer la relation avec le client et de lui livrer l'expérience personnalisée à laquelle il s'attend.

Pour ce faire, à la base, Loto-Québec entend augmenter sa capacité technologique à capter et à analyser l'information aux différents points de contact du parcours client, qu'ils soient terrestres ou numériques. Ces points de contact constituent chacune des interactions entre l'entreprise et la clientèle, et ce, à différents moments et à différents endroits, que ce soit dans un de ses établissements, dans un point de vente ou en ligne. Il peut s'agir d'une transaction d'achat, d'un appel au service à la clientèle, d'une réservation dans un restaurant, etc.

L'intégration de technologies sans contact, notamment dans les équipements de vente de loterie, contribuera à l'atteinte de cet objectif, tout comme la poursuite d'initiatives « briques et clics » telles que celles bien populaires de type « deuxième chance », qui allient achat au point de vente et tirage en ligne.

#### INDICATEUR 1 : TAUX D'AUGMENTATION DU NOMBRE DE TRANSACTIONS SUIVIES À TRAVERS LES POINTS DE CONTACT<sup>17</sup>

Capter les transactions effectuées par un client à la source est une occasion d'en connaître davantage sur ses goûts et ses préférences pour lui offrir un service toujours plus personnalisé. Cette donnée n'est actuellement pas disponible à travers l'ensemble de l'offre de Loto-Québec. Mettre en place les mécanismes visant à développer cette capacité permettra de déterminer une valeur de départ en 2021 et d'en établir la progression, et ce, au-delà de la cible pour 2023 afin d'assurer cette transformation numérique axée sur la connaissance de la clientèle.

**Valeur de départ :** Mise en place, en 2020-2021, des mécanismes de captation des transactions pour déterminer la valeur de départ de cette nouvelle dimension pour Loto-Québec

**Cible 2023 :** Niveau de progression pour 2023 établi à un pourcentage d'augmentation de  $\geq 1$  %. Cette cible préliminaire sera ajustée, au besoin, au début de 2021-2022.

#### › OBJECTIF STRATÉGIQUE 2 : Optimiser l'expérience client sur les canaux numériques

Le commerce électronique est devenu omniprésent dans l'ensemble des activités de Loto-Québec. C'est ici que s'exprime l'importance d'adopter les meilleures pratiques, de les intégrer à l'expérience en ligne et de bonifier le portail [lotoquebec.com](http://lotoquebec.com), non seulement en ce qui a trait à l'offre, mais également à la fluidité transactionnelle et à la personnalisation de l'expérience : ouverture de compte, transactions d'achat, validation de billet, navigation optimale pour retrouver ses jeux préférés, etc.

En intégrant les nouvelles pratiques de commercialisation liées au virage numérique, Loto-Québec souhaite offrir une expérience client omnicanal fluide et personnalisée, et ce, à travers tous ses canaux de distribution et de manière optimisée à tous les points de contact, terrestres comme numériques.

#### INDICATEUR 2 : TAUX D'AUGMENTATION DE L'ACHALANDAGE DU COMMERCE ÉLECTRONIQUE VIA LOTOQUEBEC.COM

L'augmentation de l'achalandage du commerce électronique à Loto-Québec est constante et cohérente avec l'adoption de nouvelles habitudes d'achat. Cela signifie que les nouvelles pratiques de commercialisation numérique mises en place répondent aux attentes du consommateur.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
11,4 M	+121 % 25,3 M Effet COVID-19	+14 % 28,9 M	+3 % 29,9 M

<sup>17</sup> Les points de contact peuvent être une transaction d'achat, un appel au service à la clientèle, une réservation au restaurant, etc.

### › OBJECTIF STRATÉGIQUE 3 : Assurer la qualité de la relation avec le client

L'indice de satisfaction de la clientèle de Loto-Québec n'a cessé de croître au cours des dernières années. La Société désire aller plus loin en enrichissant le service à la clientèle de pratiques axées sur une relation client. Assurer la qualité de la relation avec le client passera notamment par un service à la clientèle dynamique, mais également par une mise en marché centrée sur l'optimisation de l'expérience client ainsi que sur l'interprétation des données et la reconnaissance. Les initiatives en lien avec l'objectif stratégique 1 permettront de répondre de manière plus précise et efficace aux attentes du consommateur, d'établir avec lui des relations plus personnalisées mais également plus durables, un atout dans un environnement compétitif.

Les centres de relation client seront optimisés et bénéficieront de nouvelles technologies liées au service à la clientèle. De la formation sera également offerte aux employés et à tous les partenaires qui entrent en contact avec la clientèle. À terme, le client pourra s'attendre à la même qualité de service pour toutes les catégories de produits, qu'il procède à un achat de loterie, effectue une visite en casino, s'adonne à la loterie vidéo, au bingo ou au Kinzo, ou qu'il profite de l'offre variée de jeux en ligne.

#### INDICATEUR 3 : TAUX DE SATISFACTION DE L'EXPÉRIENCE EN LIGNE

Aujourd'hui, la satisfaction de la clientèle dépasse la simple qualité du service à la clientèle. Elle est basée sur une véritable relation avec le client. Le succès de cette relation repose à la fois sur la qualité de la prestation en personne ou en ligne, et sur l'efficacité des nouvelles technologies, qui contribuent à une expérience de rêve. Le taux est calculé en fonction de la proportion de la clientèle dont la satisfaction de l'expérience est égale ou supérieure à 8 sur 10.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
70,9 %	72,8 %	74,7 %	76,6 %

#### › Enjeu stratégique

Concurrence accrue dans le marché du jeu et celui très diversifié du divertissement

#### › Orientation 2

Proposer une offre de jeu-divertissement répondant aux attentes des clients



Le consommateur n'aura jamais eu autant de choix en matière d'expériences de divertissement, en tout temps et en tout lieu. Les acteurs de l'industrie rivalisent, d'autant plus que le budget discrétionnaire des Québécois est limité. Loto-Québec doit s'assurer que son offre est compétitive et qu'elle favorise les interactions sociales afin qu'elle demeure pertinente dans le quotidien des Québécois, et que la consommation de jeux de hasard et d'argent peut se faire dans un cadre de commercialisation responsable de façon pérenne. L'offre doit aussi être en synergie avec le moment et le lieu.

## › OBJECTIF STRATÉGIQUE 4 :

### Bonifier l'offre omnicanal par des propositions socialisantes variées

L'offre omnicanal de Loto-Québec comprend un vaste réseau de points de vente à travers la province, des établissements et une présence en ligne. Peu importe le contexte, la proposition doit être judicieusement renouvelée afin d'en assurer la pertinence face à l'évolution des attentes de la clientèle en matière de divertissement.

C'est pourquoi la Société favorisera les occasions de socialiser notamment par la dynamisation de la formation de groupes de loterie ; l'introduction de paris en direct ; la tenue dans les casinos et les salons de jeux d'événements à saveur locale ou basés sur l'actualité ; et la poursuite de sa présence dans les médias sociaux. De plus, afin de maximiser la pertinence de la proposition, elle liera le tout aux intérêts et aux styles de vie des clients de tous âges et de tous horizons.

Pour être au diapason des tendances de l'industrie à cet égard, Loto-Québec collaborera avec un solide réseau de partenaires, qu'il s'agisse de ses réseaux de distribution, d'entreprises des domaines du divertissement et du tourisme ou de jeunes pousses innovantes. Ainsi, elle joindra les Québécois tout en participant à l'écosystème économique et culturel.

#### INDICATEUR 4 : TAUX D'INCIDENCE D'ACHAT DANS LA POPULATION ADULTE (TOUS PRODUITS DE JEU CONFONDUS)

Avoir une offre compétitive en divertissement, c'est devenir un choix privilégié du consommateur en la matière. Tout en s'assurant de répondre aux attentes de la clientèle actuelle, la proposition doit être bonifiée pour les adeptes des nouvelles tendances.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
≥ 80 %	≥ 64 % Effet COVID-19	≥ 72 %	≥ 80 %

#### INDICATEUR 5 : ACHALANDAGE DANS LES CASINOS ET LES SALONS DE JEUX

Tout comme pour l'indicateur précédent, le but est d'avoir une offre de divertissement suffisamment compétitive pour devenir un choix privilégié du consommateur en la matière. L'attractivité des établissements de Loto-Québec se traduit notamment par le nombre de visites, autant de sorties sur le parcours du consommateur en quête de divertissement.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
9,7 M de visites	3,9 M de visites (projeté) Effet COVID-19	5,9 M de visites	8,4 M de visites

### › Enjeu stratégique

Attentes élevées de la population à l'égard de la responsabilité sociétale des entreprises

### › Orientation 3

Contribuer à la collectivité de manière engagée sur les plans social, économique et environnemental



La mission de l'entreprise repose sur deux piliers complémentaires : les dimensions économique et sociale. La nécessité de maintenir un équilibre entre les deux gagne largement du terrain alors que les citoyens sont de plus en plus sensibles aux impacts globaux qu'ont les grandes entreprises. Leurs attentes sont à la hauteur de prises de conscience en matière d'environnement, de cybersécurité et, bien entendu, de jeu responsable.

Pour Loto-Québec, les aspects social, économique et environnemental sont tout aussi présents qu'importants. Cela peut sembler évident sur le plan économique, mais l'organisation souhaite également inspirer de manière positive en bonifiant et en valorisant ses pratiques axées sur un développement durable, et ayant des impacts concrets pour la collectivité.

### › OBJECTIF STRATÉGIQUE 5 :

#### Réduire substantiellement l'empreinte environnementale de l'entreprise

Loto-Québec réalise déjà de nombreuses initiatives visant la réduction des impacts environnementaux, notamment ceux liés aux établissements qu'elle possède (casinos, salons de jeux, hôtels, bureaux administratifs, etc.) ou à l'impression de billets de loterie. Mais une lecture globale et précise lui permettra d'aller plus loin tout en priorisant des dimensions pour lesquelles les impacts seraient notables.

#### INDICATEUR 6 : TAUX DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (GES)

Loto-Québec contribuera à l'atteinte de la cible de réduction des émissions de GES que le Québec s'est fixée pour 2030 de façon à atteindre la carboneutralité d'ici 2050, soit une réduction de 37,5 % par rapport au niveau de 1990.

La Société réduira ses émissions de GES de 25 % d'ici 2023 en fonction des données de son bilan corporatif, et ce, par rapport au niveau de 1990.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
-22,7 %	-23 %	-24 %	-25 %

### › OBJECTIF STRATÉGIQUE 6 :

#### Assurer la commercialisation responsable de l'offre de jeux de hasard et d'argent

Les règles d'éthique ainsi que les outils et les technologies favorisant la consommation responsable du jeu évoluent. Les services en ligne constituent des plateformes de prédilection pour rendre plus conviviales des mesures telles que les

limites de jeu et la communication de l'information à l'égard de la prévention ou de l'aide. Loto-Québec veille à faire progresser ses façons de faire, voire à les transformer, afin de s'assurer que ses services et outils en commercialisation responsable répondent aux besoins des clients, tant dans ses établissements que chez ses partenaires et en ligne.

Les plus hauts standards internationaux à cet égard sont ceux de la WLA. Pour obtenir ou faire renouveler la certification de niveau 4 de la WLA, Loto-Québec doit démontrer qu'elle met tout en œuvre pour actualiser et améliorer de manière significative la prestation des mesures offertes aux consommateurs en matière de jeu responsable, et ce, au quotidien. Cette démonstration est auditée par un jury international composé d'experts indépendants en RSE. Une firme d'audit externe est également impliquée afin d'attester notamment de la rigueur des processus de certification des jeux eux-mêmes, assurant aux consommateurs qu'ils peuvent s'adonner à ce divertissement dans un cadre intègre et responsable.

En effet, maintenir un haut niveau d'intégrité des jeux ainsi que de protection et d'éthique dans l'utilisation des données est une priorité pour Loto-Québec. Pour confirmer que les plus hauts standards internationaux sont intégrés aux activités, tout comme les pratiques de jeu responsable, une autre certification de la WLA atteste de la sécurité et de l'intégrité des activités, y compris les ventes en ligne et les paris sportifs. Ce processus continu extensif permet d'assurer que Loto-Québec se conforme à ces normes dans tous les aspects liés à la sécurité de l'information, ce qui comprend la protection des données et l'éthique dans leur utilisation.

#### INDICATEUR 7 : INDICE D'UTILISATION DES SERVICES ET DES OUTILS DE COMMERCIALISATION RESPONSABLE PAR LES CLIENTS

L'indice est composé des mesures associées aux quatre services et outils de sensibilisation, de prévention et d'adoption de saines habitudes de jeu suivants : les Centres du hasard, la campagne *Le jeu doit rester un jeu*, l'onglet Bien joué sur [lotoquebec.com](http://lotoquebec.com), les options de limites de temps de jeu et/ou de dépense ainsi que le programme bonifié d'autoexclusion.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
13,8	12,1	15,5	17,6

#### › Enjeu stratégique

Défi grandissant pour les grandes entreprises de maintenir la performance financière dans un contexte de transformation

#### › Orientation 4

Accroître l'agilité et faire évoluer les façons de faire



L'évolution de l'environnement commercial s'accélère, et les grandes entreprises sont dans des contextes de transformation perpétuelle exigeant de l'agilité sur les plans des ressources humaines et de la technologie. Ce processus de transformation, à l'ère du numérique, ne doit pas compromettre les acquis développés par l'entreprise au cours des dernières décennies. Il importe de conserver un équilibre entre les opérations bénéfiques actuelles et l'évolution numérique des processus, des environnements technologiques et, bien entendu, de la force vive que constituent les employés. Cette dernière se doit d'être diversifiée, inclusive et mobilisée. Concrètement, les deux aspects priorisés et les actions qui en découlent sont liés aux objectifs qui suivent.

## › OBJECTIF STRATÉGIQUE 7 :

### Assurer la performance de l'ensemble de l'offre existante

Loto-Québec a 50 ans aujourd'hui. Durant cette période, des marques fortes se sont développées auprès des Québécois. Ce sont des acquis qu'elle doit maintenir. L'approche « briques et clics » permettra de faire le pont entre l'existant et le nouveau, non seulement dans la manière dont les produits de loterie ou de casino se présentent, mais dans les processus opérationnels qui les sous-tendent.

Afin d'assurer la performance de l'ensemble de son offre existante et de celle à venir, l'entreprise doit réduire la désuétude sur le plan technologique tout en préservant la sécurité ainsi que la robustesse de ses systèmes et, à terme, voir à leur simplification. L'évolution numérique des environnements technologiques et des processus offre des occasions à saisir pour demeurer à l'avant-garde. L'infonuagique, par exemple, permettra des économies substantielles au point de vue des télécommunications desservant le réseau de vente à travers la province. Quant à eux, le développement de processus de gestion de la performance au quotidien et l'adoption dans l'ensemble de l'entreprise d'outils administratifs axés sur la collaboration tels qu'Office 365 contribueront également à augmenter l'efficacité grâce au numérique.

À terme, les bénéfices démontreront une croissance en conséquence.

## INDICATEUR 8 : RÉSULTAT NET

Le volet économique de la mission de Loto-Québec se retrouve ici en grande partie. L'ensemble du bénéfice engendré par les activités de la Société est retourné à la collectivité. Pour maximiser les retombées, toutes les initiatives liées à la performance de l'offre mais également des façons de faire sont mises à profit.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
1,353 G\$	0,368 G\$ Effet COVID-19	1,086 G\$ Effet COVID-19	1,447 G\$

## › OBJECTIF STRATÉGIQUE 8 :

### Maximiser le potentiel du capital humain

L'adoption d'un modèle d'affaires centré client infère un alignement et une optimisation en continu des pratiques, en plus d'ajouter du sens à l'expérience employé. Dans ce contexte de transformation, la mobilisation des employés reposera sur la collaboration et la gestion de proximité. Une nouvelle méthode de mesure de la mobilisation en continu sera d'ailleurs mise en place.

Le talent et la culture sont devenus des facteurs clés pour les entreprises. Aujourd'hui, des études tendent même à démontrer une corrélation entre la diversité des talents, d'une part, et la création de valeur, d'autre part<sup>18</sup>.

Déjà engagée dans cette voie à plusieurs égards, notamment en matière de parité et d'équité salariale, l'entreprise s'est récemment dotée d'une stratégie d'engagement pour la diversité et l'inclusion afin d'offrir à tous les niveaux de l'organisation un milieu de travail inclusif favorisant le respect, la valorisation et la reconnaissance.

<sup>18</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>

## INDICATEUR 9 : PROPORTION DES EMBAUCHES ISSUES DE LA DIVERSITÉ

Loto-Québec vise à accroître la diversité à tous les niveaux au sein de l'organisation afin que celle-ci soit le reflet de la population québécoise. La diversité et l'inclusion revêtent plusieurs aspects.

L'entreprise utilisera notamment, en ce qui a trait au recrutement, un taux de nomination préférentiel d'une personne sur deux issue de la diversité. Avec un ratio d'embauche de femmes avoisinant les 50 %, l'indicateur suivant reflète l'intention de l'entreprise d'assurer une représentation équitable des quatre autres groupes visés par le programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE)<sup>19</sup>.

Valeur de départ	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
28 %	32 %	40 %	50 %

Il peut paraître atypique de présenter quelques nouveaux indicateurs, dont les approches de mesure sont à mettre en place dans la première année du plan stratégique de l'entreprise. Cependant, ces nouveautés témoignent d'une véritable ambition de faire les choses autrement et de se dépasser.

La page suivante présente le tableau synoptique. Il résume les orientations et les objectifs stratégiques du plan 2020-2023 de Loto-Québec inhérents aux enjeux du contexte externe ainsi qu'aux défis et aux risques internes qui en découlent.

<sup>19</sup> Les cinq groupes visés par le PAÉE sont les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones, les minorités visibles et les minorités ethniques.

# PLAN STRATÉGIQUE 2020-2023

## Tableau synoptique

**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.

Enjeu	Orientation	Objectif	Indicateur	Valeur de départ <sup>1</sup>	Cible 2020-2021 <sup>2</sup>	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
1 Changements importants et complexification des habitudes de consommation	Faire vivre au client une expérience positive à travers tous les canaux de distribution	1. Mieux connaître le client	1. Taux d'augmentation du nombre de transactions suivies à travers les points de contact <sup>3</sup>	Nouvelle dimension <sup>4</sup>	Valeur de départ et cible <sup>5</sup>	—	≥ 1 %
		2. Optimiser l'expérience client sur les canaux numériques	2. Taux d'augmentation de l'achalandage du commerce électronique via lotoquebec.com	11,4 M	+121 %	+14 %	+3 %
		3. Assurer la qualité de la relation avec le client	3. Taux de satisfaction de l'expérience en ligne	70,9 %	72,8 %	74,7 %	76,6 %
2 Concurrence accrue dans le marché du jeu et celui très diversifié du divertissement	Proposer une offre de jeu-divertissement répondant aux attentes des clients	4. Bonifier l'offre omnicanal par des propositions socialisantes variées	4. Taux d'incidence d'achat dans la population adulte (tous produits de jeu confondus)	≥ 80 %	≥ 64 %	≥ 72 %	≥ 80 %
			5. Achalandage dans les casinos et les salons de jeux	9,7 M	3,9 M	5,9 M	8,4 M
3 Attentes élevées de la population à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises	Contribuer à la collectivité de manière engagée sur les plans social, économique et environnemental	5. Réduire substantiellement l'empreinte environnementale de l'entreprise	6. Taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) <sup>6</sup>	-22,7 %	-23 %	-24 %	-25 %
		6. Assurer la commercialisation responsable de l'offre de jeux de hasard et d'argent	7. Indice d'utilisation des services et des outils de commercialisation responsable par les clients <sup>7</sup>	13,8	12,1	15,5	17,6
4 Défi grandissant pour les grandes entreprises de maintenir la performance financière dans un contexte de transformation	Accroître l'agilité et faire évoluer les façons de faire	7. Assurer la performance de l'ensemble de l'offre existante	8. Résultat net	1,353 G\$	0,368 G\$	1,086 G\$	1,447 G\$
		8. Maximiser le potentiel du capital humain	9. Proportion des embauches issues de la diversité	28 %	32 %	40 %	50 %

### Plan stratégique 2020-2023 de Loto-Québec

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 des 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 du Québec et bénéficient à l'ensemble de la collectivité.

<sup>1</sup> À moins d'indication contraire, les valeurs de départ correspondent aux résultats de 2019-2020.

<sup>2</sup> Cibles 2020-2021 : des données atypiques démontrent les impacts de la pandémie de COVID-19, notamment sur l'achalandage en ligne et en établissement ainsi que sur le résultat net.

<sup>3</sup> Les points de contact peuvent être une transaction d'achat, un appel au service à la clientèle, une réservation dans un restaurant, etc.

<sup>4</sup> Mise en place, en 2020-2021, des mécanismes de captation des transactions pour déterminer la valeur de départ de cette nouvelle dimension pour Loto-Québec.

<sup>5</sup> Une première lecture quantitative sera rendue possible grâce aux travaux réalisés à cet égard au cours de l'exercice 2020-2021. La cible préliminaire sera ajustée, au besoin, en 2021.

<sup>6</sup> En fonction des données du bilan corporatif et par rapport au niveau de 1990.

<sup>7</sup> L'indice est composé des mesures associées aux quatre services et outils de sensibilisation, de prévention et d'adoption de saines habitudes de jeu suivants : les Centres du hasard, la campagne *Le jeu doit rester un jeu*, l'onglet Bien joué sur lotoquebec.com, les options de limites de temps de jeu et/ou de dépense ainsi que le programme bonifié d'autoexclusion.



**LOTO  
QUÉBEC**

[lotoquebec.com](http://lotoquebec.com)



**CERTIFIÉ - NIVEAU 4**  
CADRE DU JEU RESPONSABLE  
2019 - 2022

**CERTIFIÉ**  
NORME DE CONTRÔLE DE SÉCURITÉ  
VALIDE JUSQU'EN JUIN 2023