



PLAN STRATÉGIQUE

2017 - 2020



Notre organisation	4
Message de la présidente du conseil d'administration	6
Message de la présidente et chef de la direction	7
Mission, vision et valeurs	8
Bilan	10
Contexte et enjeux	18
Orientation 1 et axes	26
Orientation 2 et axes	30
Orientation 3 et axes	34
Orientation 4 et axes	38
Tableau synoptique	42
Annexe – Résultats du plan 2014-2017	44



NOTRE ORGANISATION

LOTO-QUÉBEC
EST UNE SOCIÉTÉ
D'ÉTAT À VOCATION
COMMERCIALE.

Date de création : 23 décembre 1969
Effectif au 31 mars 2016 : 5 786

NOS PRINCIPALES CONTRIBUTIONS POUR L'EXERCICE 2015-2016

CONTRIBUTIONS ÉCONOMIQUES

- Dividende versé au Gouvernement du Québec : **1 202,0 M\$**
- Taxes payées aux gouvernements : **146,5 M\$**
- Lots attribués aux gagnants à la loterie, au bingo et au Kinzo : **960,8 M\$**
- Avantages du personnel : **422,7 M\$**
- Commissions aux partenaires : **331,1 M\$**
- Achats auprès d'entreprises faisant affaire au Québec : **262,2 M\$**

CONTRIBUTIONS SOCIALES

- Prévention du jeu problématique : **27,1 M\$¹**
- Contributions à des organismes sans but lucratif : **16,4 M\$**
- Commandites : **11,5 M\$** à environ 100 événements
- Collection Loto-Québec : diffusion de quelque **5 000** œuvres réalisées par plus de 1 200 artistes québécois

¹ Ce montant ne tient pas compte des coûts liés notamment aux formations en jeu responsable données aux employés, aux programmes de clients-mystères et aux programmes d'autoexclusion.



NOTRE OFFRE DE JEU ET DE DIVERTISSEMENT

- Produits de loterie et de pari sur événement distribués dans quelque 8 500 points de vente
- Portail de jeu en ligne Espacejeux.com
- Réseau d'appareils de loterie vidéo (ALV) dans les bars et brasseries
- 4 casinos
- 2 salons de jeux
- 47 salles offrant du bingo en réseau
- 19 salles offrant du Kinzo
- 2 hôtels
- 15 restaurants
- 13 bars
- 1 boîte de nuit
- 2 salles de spectacle
- 2 centres de congrès et banquets
- 1 club de golf
- 2 spas

NOTRE PRÉSENCE
DANS LES MÉDIAS SOCIAUX





MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration suit de près la démarche de renouvellement de Loto-Québec entamée en 2014. Il se réjouit que les initiatives réalisées au cours des dernières années aient permis à l'organisation de renouer avec la croissance. Les orientations de ce nouveau plan permettront à Loto-Québec de répondre aux enjeux auxquels elle fait face et de poursuivre dans la voie du succès.

L'exercice de planification stratégique 2017-2020 a donné lieu à l'actualisation des valeurs de Loto-Québec. L'implication d'un très grand nombre d'employés et de cadres dans cette démarche de réflexion indique une volonté profonde d'engagement.

Au cours des prochaines années, la Société tirera parti du vecteur de croissance que représente le marché du divertissement pour s'adapter aux changements dans les habitudes de consommation. Elle placera également le client au cœur de toutes ses décisions, tout en tenant compte de la transformation des attentes de la clientèle.

Grâce aux nombreuses mesures d'efficacité mises en place depuis 2014, Loto-Québec se trouve aujourd'hui en bonne position. Le conseil s'assurera qu'elle continue de faire preuve d'une gestion rigoureuse dans la conduite de ses activités. Elle devra intensifier ses efforts

d'optimisation en raison de l'évolution rapide des marchés du jeu et du divertissement. L'agilité, l'innovation et la synergie constitueront des atouts fort utiles dans ce contexte.

Le conseil est conscient des attentes élevées de la population à l'égard de Loto-Québec, notamment en matière de jeu responsable. Il veillera donc à ce que la commercialisation responsable demeure bien ancrée dans la culture de l'organisation. L'amélioration continue des pratiques de la Société dans ce domaine lui a d'ailleurs valu le maintien du plus haut niveau de certification de la World Lottery Association. Cette certification est un gage d'excellence que Loto-Québec se doit de conserver.

Les orientations et les axes d'intervention de ce plan sont conformes à la mission, à la vision et aux valeurs de Loto-Québec. Le conseil continuera d'offrir son soutien à toutes les équipes en place pour la réalisation des initiatives qui en découleront.

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



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

De 2014 à 2017, conformément aux trois orientations de notre dernier plan stratégique, nous avons bonifié notre offre en mettant de l'avant le divertissement, fait preuve d'une gestion efficiente et préservé l'équilibre entre les aspects sociétaux et économiques de notre mission. La stratégie qui en a découlé a produit de bons résultats. Pour le nouveau cycle triennal qui s'amorce, nous bâtissons sur ces acquis, et irons encore plus loin.

Notre approche sera centrée sur le client plus que jamais. Nous veillerons à bien saisir ses attentes afin d'y répondre de la meilleure façon qui soit. Cette expérience-client sans pareil se vivra dans l'ensemble de notre offre. Le client aura donc accès à une offre intégrée, dans laquelle transparaîtra toujours l'essence de Loto-Québec, que ce soit dans nos réseaux terrestres ou en ligne.

Nous ferons également en sorte d'allier jeu et divertissement, et intégrerons à notre offre des caractéristiques encourageant la socialisation, l'interactivité et la découverte. En plus de faire rêver nos clients, nous souhaitons leur procurer des moments de divertissement empreints d'émotions.

Pour appuyer notre positionnement divertissement, nous augmenterons notre agilité. Nous poursuivrons l'amélioration et l'harmonisation de nos façons de faire, ce qui contribuera à la

convergence de notre offre et à une plus grande efficience. Nous avons la chance de pouvoir compter sur du personnel compétent et engagé, dont nous maximiserons le potentiel afin de favoriser la mise en œuvre d'idées novatrices.

Nous maintiendrons notre démarche de responsabilité sociétale afin d'améliorer notre performance globale. La commercialisation responsable de notre offre est une préoccupation constante, comme en témoigne le renouvellement de notre certification de niveau 4 de la World Lottery Association – la plus haute certification internationale en matière de jeu responsable – pour une deuxième fois consécutive. Au cours des prochaines années, nous intensifierons les efforts d'encadrement de nos activités pour assurer l'application de mesures de jeu responsable rigoureuses dans l'ensemble de nos secteurs.

Nous sommes enthousiastes face aux défis qui nous attendent et sommes convaincus que les bénéfices engendrés par nos activités rejailliront sur la collectivité québécoise.

Lynne Roiter
Présidente 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

En 2016, les valeurs de Loto-Québec ont été actualisées dans le cadre du processus de planification stratégique. L'objectif était qu'elles reflètent l'organisation d'aujourd'hui et de demain, et qu'elles appuient ses orientations stratégiques. Un exercice d'identification des valeurs organisationnelles communes a été conduit en collaboration avec les experts de l'Institut de la confiance dans les organisations (ICO). Il a suscité une participation enthousiaste de plus de 3 800 employés et cadres.

Voici donc les quatre combinaisons de valeurs qui ont été choisies à la suite de cet exercice.

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.



BILAN

Au cours des dernières années, nous avons mis en place une stratégie nommée Renouvelons Loto-Québec. Elle a donné vie aux trois grandes orientations de notre plan stratégique 2014-2017 :

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

Cette stratégie nous a permis de répondre aux défis que posent un marché en décroissance, des habitudes de consommation en pleine mutation et une vive concurrence. Le jeu responsable est demeuré au cœur de nos priorités.

Un important chantier lié au renouvellement de la clientèle a vu le jour en 2015. Il regroupe plusieurs équipes de tous les secteurs de l'organisation. Celles-ci se consacrent à dégager des pistes de solutions pour aider l'entreprise à se renouveler.

Une présentation des résultats du plan stratégique 2014-2017 se trouve en annexe.



Un positionnement axé sur le divertissement

Nous avons mis l'accent sur le divertissement en bonifiant notre offre globale. Du côté des loteries, plusieurs nouveautés ont vu le jour. À titre d'exemples :

- la nouvelle campagne publicitaire du Lotto 6/49 a été déployée;
- le plafond du gros lot du Lotto Max est passé de 50 à 60 M\$;
- le gros lot de Roue de fortune chez vous! a été augmenté à 1 M\$;
- la Grande Vie, qui offre une rente de 1 000 \$ par jour à vie, s'est ajoutée aux deux autres loteries pancanadiennes;
- le pool de hockey de Mise-o-jeu a été lancé.

Nous avons ainsi veillé à maintenir la satisfaction des acheteurs de loteries tout en renouvelant notre clientèle.

Selon un sondage réalisé en juillet 2016, l'incidence d'achat de loteries sur trois mois auprès des adultes de 35 ans et plus est stable et atteint la cible de 75 %. L'incidence d'achat auprès des 18 à 34 ans se situe à 60 % et surpasse ainsi la cible, qui était de 55 %.

UNE CLIENTÈLE
EN RENOUVELLEMENT



Par ailleurs, nous avons travaillé à positionner nos casinos comme des lieux de divertissement sans pareil. Parmi les initiatives en ce sens figurent :

- l'ouverture d'une boîte de nuit au Casino du Lac-Leamy;
- la réouverture du Cabaret du Casino de Montréal;
- l'inauguration d'un Atelier de Joël Robuchon au Casino de Montréal;
- l'ouverture d'un restaurant St-Hubert au Casino de Charlevoix;
- l'ajout d'un parcours artistique composé principalement d'œuvres de la Collection Loto-Québec aux casinos de Mont-Tremblant et de Charlevoix.

L'IMPORTANCE
ACCORDÉE AU
SERVICE À
LA CLIENTÈLE

Le pourcentage des employés de casino ayant suivi la formation du parcours Résolument client demeure très élevé, à 92 % en 2015-2016, surpassant ainsi la cible, établie à 85 %.

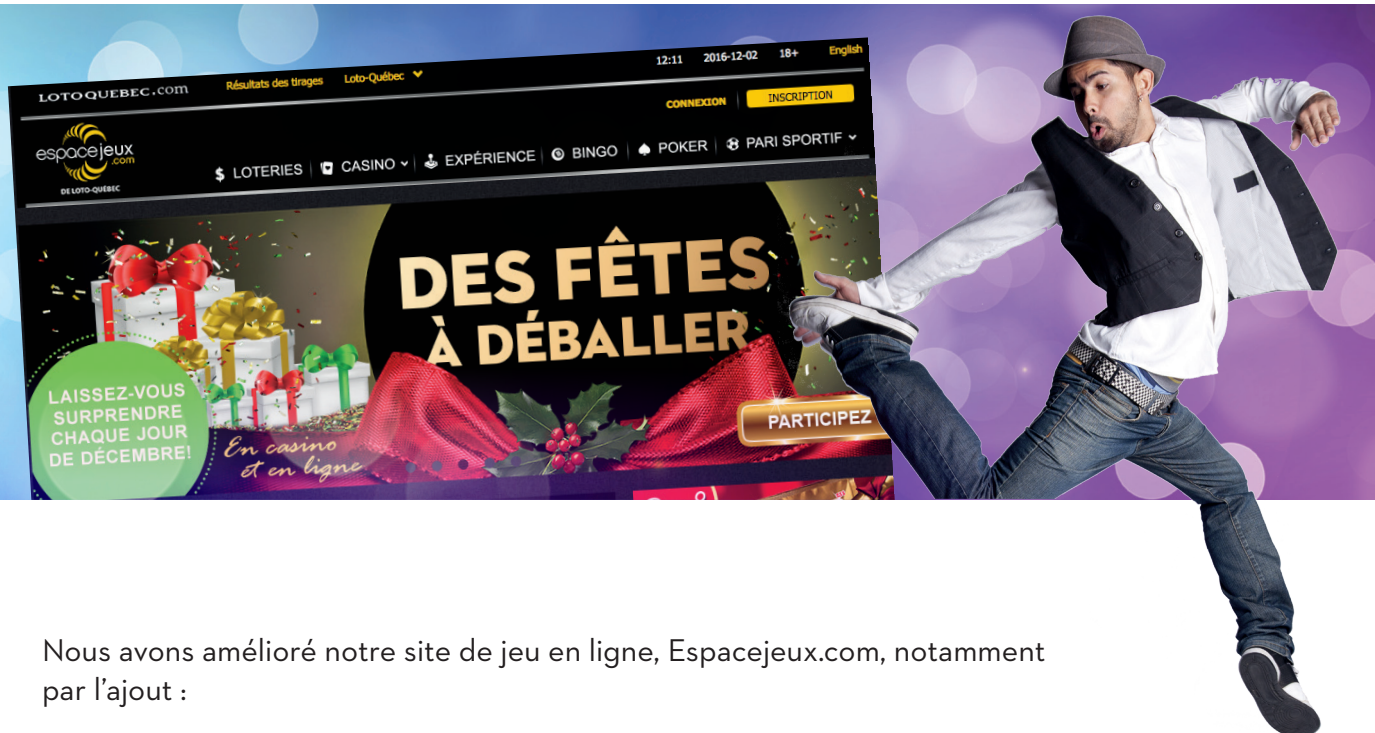
Des activités organisées autour de thématiques rassembleuses ont contribué à l'augmentation de l'achalandage dans nos casinos. Ils ont accueilli quelque 500 000 visiteurs de plus (+6,0 %) en 2015-2016 par rapport à l'exercice précédent.

En ce qui concerne nos salons de jeux, la hausse pour la même période se chiffre à près de 280 000 visiteurs (+56,1 %). Le déménagement du Salon de jeux de Québec a donné un nouveau souffle à l'établissement.

Du côté du bingo en réseau, la mise en marché de billets à languettes à lots progressifs dans les salles a connu un grand succès. Cette nouveauté a généré des ventes supplémentaires de 2,7 M\$ en 2014-2015 et de 8,4 M\$ en 2015-2016. La modernisation de l'industrie du bingo demeure essentielle, c'est pourquoi un projet-pilote de bingo électronique a été annoncé en mars 2016. Celui-ci vise notamment à renouveler la clientèle.

En 2015-2016, plus de 600 organismes sans but lucratif se sont partagé les profits générés par le bingo en réseau et le Kinzo. Ceux-ci s'élevaient à 6,9 M\$, soit 1,9 M\$ de plus que la cible, fixée à 5 M\$.

UNE AIDE
CONSIDÉRABLE
AUX ORGANISMES
SANS BUT LUCRATIF

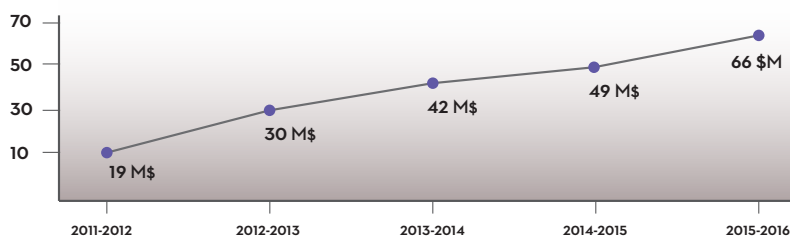


Nous avons amélioré notre site de jeu en ligne, Espacejeux.com, notamment par l'ajout :

- de nouveaux produits, dont le bingo en ligne et les jeux Expérience;
- de nouvelles fonctionnalités, dont les groupes en ligne, l'achat automatisé et l'Argent Web.

Le nombre croissant d'internautes québécois qui visitent notre site témoigne des progrès réalisés et confirme le changement des habitudes de consommation. Nos revenus provenant d'Espacejeux.com sont passés de 19 M\$ en 2011-2012 (année complète d'activité du site) à 66 M\$ en 2015-2016, ce qui représente une croissance de près de 250 %.

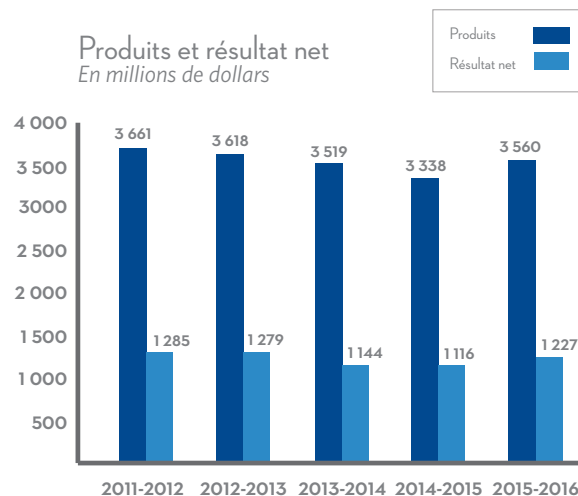
Évolution des revenus provenant du jeu en ligne



Notre stratégie de renouvellement des dernières années porte fruit sur le plan des produits et du résultat net.

Nous avons en effet renoué avec la croissance au cours de l'année financière 2015-2016. Des circonstances favorables relativement au nombre de gros lots majeurs offerts par les loteries pancanadiennes ont accentué cette hausse. Les trois derniers exercices démontrent particulièrement l'effet de la variation aléatoire des cumuls de gros lots, ce qui illustre la volatilité inhérente à notre secteur d'affaires.

Produits et résultat net
En millions de dollars





Une gestion efficiente qui passe par la convergence

Un examen approfondi a eu lieu pour optimiser notre efficacité organisationnelle. Celui-ci a conduit à une révision de nos processus, de nos structures et de nos programmes.

DES GAINS
D'EFFICACITÉ
MAJEURS

En 2015-2016, nous avons réalisé des gains d'efficacité se chiffrant à 95,5 M\$. Notre objectif pour 2016-2017 s'élève à 100 M\$. Il est en bonne voie d'être atteint.

Parmi les mesures d'efficience mises en place figurent :

- le gel de l'embauche et de la masse salariale dans certaines unités;
- l'amélioration du taux d'encadrement;
- la fusion de la Société des bingos du Québec et de la Société des loteries vidéo du Québec, dont est née la Société des établissements de jeux du Québec;
- la révision des processus d'affaires et l'implantation de mesures de productivité dans les opérations de l'ensemble des casinos;
- la redéfinition du modèle de distribution des billets de loterie chez les détaillants;
- la vente d'actifs;
- le changement des tirages par boulier pour des tirages électroniques;
- la révision de notre politique d'attribution de commandites.

La révision de nos façons de faire a démontré la pertinence d'assurer une convergence de nos secteurs afin d'offrir une expérience de divertissement renouvelée. Certaines expertises qui se trouvaient dans des secteurs différents ont d'ailleurs été regroupées au sein de pôles stratégiques. C'est ainsi qu'a été créée la Direction corporative de la stratégie, de l'intelligence d'affaires et de l'innovation. Cette création a entraîné la dissolution de la filiale Ingenio. Les autres pôles stratégiques concernent le jeu en ligne, la publicité et les paris sportifs et de divertissement.



Ce travail en synergie a déjà permis la réalisation d'initiatives convergentes, dont :

- de l'affichage croisé dans nos sites, physiques ou virtuels, qui permet par exemple :
 - d'annoncer les prochains gros lots de loterie dans nos casinos et nos salons de jeux ;
 - de promouvoir les spectacles présentés dans nos casinos sur les écrans des terminaux de loterie ;
- l'ajout sur le billet de la loterie Célébration d'un coupon détachable « deuxième chance » qui permet de s'inscrire en ligne ou en déposant le coupon dans les casinos, les salons de jeux ou les salles Kinzo ;
- la déclinaison du billet à gratter Gagnant à vie ! en machine à sous et en jeu en ligne, aussi offert sur mobile ;
- la refonte de nos sites Web pour favoriser la convergence de nos familles de produits ;
- l'inauguration de centres de paiement de lots de loterie dans nos casinos et nos salons de jeux.

Des équipes multisectorielles ont travaillé en étroite collaboration pour mener à bien de telles initiatives. L'obtention de résultats concrets a contribué à la mobilisation du personnel dans l'ensemble de l'organisation.

La gestion efficace et efficiente de nos ressources nous a permis d'obtenir une marge bénéficiaire nette de 34,5 % pour l'exercice 2015-2016, surpassant ainsi la cible, établie à 32,5 %.

UNE RENTABILITÉ
EN PROGRESSION



Une commercialisation responsable en constante amélioration

Au cours des dernières années, nous nous sommes engagés dans un projet d'envergure visant l'amélioration continue de notre processus de commercialisation responsable.

En avril 2014, nous avons bonifié notre structure de gouvernance en responsabilité sociétale. Celle-ci comprend :

- un comité stratégique en responsabilité sociétale d'entreprise;
- trois comités directeurs :
 - Jeu responsable;
 - Environnement et société;
 - Relations avec la communauté.

Quelques mois plus tard, nous avons adopté un code de commercialisation responsable, aussi appelé Nos règles du jeu, pour préciser nos engagements en la matière.

En septembre 2015, le conseil de direction de Loto-Québec a approuvé le plan de commercialisation responsable 2015-2020. Celui-ci permet de concrétiser les engagements de notre code grâce à des actions et à des gestes mesurables. Il précise également notre contribution à la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020. Nous faisons état des résultats des 13 actions comprises dans ce plan dans notre rapport annuel.



Nos réalisations en matière de jeu responsable comprennent :

- des campagnes de sensibilisation au jeu responsable sur le thème *C'est toujours le hasard qui décide*;
- la nouvelle mouture interactive des Centres du hasard, situés dans nos casinos et nos salons de jeux ;
- divers outils de sensibilisation, dont des dépliants et des capsules vidéo, tous disponibles sur le site lejeudoitresterunjeu.com ;
- la poursuite du programme *Ici, on carte !* en appui à la loi interdisant la vente de loterie aux mineurs.

L'équilibre entre les aspects économiques et sociétaux de notre mission se manifeste particulièrement par le fait que l'achalandage dans nos établissements a augmenté plus que nos revenus. Cette croissance du nombre de visiteurs s'explique notamment par l'organisation d'activités thématiques et l'ajout d'options de divertissement. Ces dernières incluent des restaurants, des salles de spectacle et des bars. Nous tentons de joindre le plus grand nombre de gens possible avec notre offre tout en mettant en place des mesures afin qu'ils jouent de façon responsable.

L'amélioration constante de nos mesures de jeu responsable et leur intégration à nos activités quotidiennes nous ont permis d'obtenir le renouvellement de notre certification de niveau 4 (le plus haut niveau) du cadre du jeu responsable de la World Lottery Association (WLA) en juin 2016.

Nous sommes déterminés à poursuivre nos efforts en matière de commercialisation responsable. Nous visons aussi l'amélioration de notre performance sociale, économique et environnementale.

**LE RENOUELEMENT
DE NOTRE CERTIFICATION
DE LA WORLD LOTTERY
ASSOCIATION**

CONTEXTE ET ENJEUX

1. Changement dans les habitudes de consommation

Le divertissement, un vecteur de croissance

Au cours des dernières années, l'offre de divertissement s'est élargie. Les consommateurs se trouvent donc devant un choix plus grand que jamais. Les organisations se livrent une vive concurrence pour obtenir leur part des dépenses discrétionnaires. Soulignons que de 2008 à 2015, les dépenses au Québec en loisirs et culture (donc en divertissement) ont augmenté de 5,5 %, tandis que celles en jeux de hasard ont diminué de 7,3 %¹.

De 2008 à 2015

-7,3 %

Dépenses en jeux de hasard

+5,5 %

Dépenses en divertissement

¹ Statistique Canada, *Dépenses de consommation finale des ménages détaillées, provinciales et territoriales (tableau 384-0041)*, 2015.

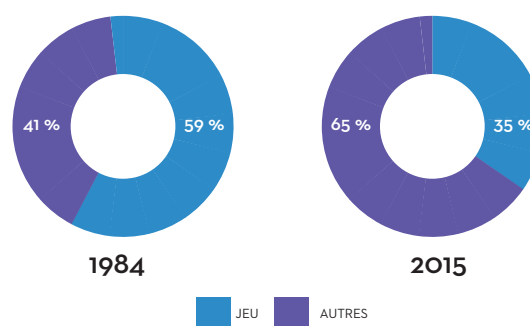


L'exemple de Las Vegas illustre bien cette migration des dépenses. De 1984 à 2015, la proportion des revenus consacrés aux activités de divertissement autres que le jeu y est passée de 41 % à 65 %¹. Les spectacles, les restaurants, les bars et les autres activités y représentent maintenant le vecteur économique principal.

Nous avons également été touchés par ce phénomène. Après avoir atteint la barre des 4 G\$ au cours de l'exercice 2005-2006, nos revenus ont en effet suivi une tendance à la baisse, que nous avons réussi à freiner et à renverser en 2015-2016.

L'orientation 1 de notre plan stratégique 2014-2017 – proposer un divertissement de choix aux Québécois grâce à une offre attrayante, novatrice et compétitive – demeure d'actualité. Notre offre globale a été bonifiée en ce sens, surtout dans nos casinos. Nous devons cependant intensifier les efforts dans l'ensemble de nos secteurs pour mieux nous positionner dans l'industrie du divertissement.

Revenus des casinos de Las Vegas¹



¹ David G. SCHWARTZ, *Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984-2016*, Center for Gaming Research, University Libraries, Université du Nevada à Las Vegas, 2017.

Des attentes en transformation

Les attentes des consommateurs en matière de loisirs et de divertissement se sont transformées, ce qui occasionne un déplacement de leurs dépenses.

Ces attentes se définissent maintenant davantage en fonction des comportements des consommateurs que de leur profil générationnel. Selon une étude sur les tendances effectuée par Trendwatching en 2016¹, les consommateurs désirent vivre des expériences immersives et personnalisées. Ils souhaitent aussi :

- socialiser ;
- découvrir ;
- interagir ;
- cocréer ;
- jouer au sens large.

En outre, cette étude indique que les consommateurs sont de plus en plus enclins à s'engager dans des programmes de reconnaissance de leurs habitudes d'achat afin de vivre des expériences personnalisées. Ils deviennent ainsi partie prenante de leur expérience de divertissement.

Bien que notre offre ait évolué au cours des dernières années, un clivage demeure entre celle-ci et les attentes des consommateurs. C'est particulièrement vrai pour la clientèle adulte plus jeune et branchée. En effet, les adultes âgés de 18 à 34 ans sont sous-représentés parmi nos consommateurs². Dans une optique de renouvellement de notre clientèle, nous devons nous assurer que notre offre interpelle également les jeunes adultes.

La compréhension des attentes des consommateurs d'aujourd'hui et de demain représente un défi pour toutes les entreprises offrant du divertissement en général et du jeu en particulier. Le défi de répondre à ces attentes est encore plus grand.

Le commerce en ligne enregistre une croissance rapide, notamment grâce à la démocratisation des plateformes sur le Web et sur mobile, ce qui modifie la donne pour bon nombre d'organisations, dont la nôtre. En effet, la proportion de cyberacheteurs québécois et les montants moyens dépensés par mois permettent d'estimer à 8 milliards de dollars les dépenses totales des Québécois sur le Web en 2015. Cela représente une progression de 21,9 % comparativement à 2014, alors que les dépenses totales s'élevaient à 6,6 milliards de dollars³.

¹ Trendwatching, *2016 Trend Report*, 2016, p. 5 et 6.

² SOM, *Rapport final PEN volume 1 : Tendances du marché*, 2016.

³ CEFRIQ, *Le commerce électronique au Québec : une forte croissance en 2015*, 2015, p. 4.

Il apparaît évident que la mobilité est là pour rester et ne fera que s'accroître. Les consommateurs d'aujourd'hui s'attendent à la commodité que leur permettent les technologies. Ils achètent où ils le veulent, quand ils le veulent. Nous devons adapter nos réseaux et notre offre en conséquence, et nous assurer qu'ils soient efficaces et cohérents pour les consommateurs.

Le Web est un univers qui demeure indompté et fait fi des frontières, parfois même des lois. Plus de 2 000 sites illégaux de jeux de hasard et d'argent (JHA) sont toujours accessibles aux internautes québécois. Ainsi, une importante part du marché du jeu en ligne se situe encore à l'extérieur de notre cadre intègre et contrôlé. La transformation de notre modèle d'affaires en ligne revêt donc un caractère prioritaire sur le plan de la commercialisation responsable.

La nouvelle loi sur le filtrage des sites illégaux permettra justement de mieux canaliser et encadrer l'offre de jeu en ligne dans un souci de santé publique et de protection du consommateur. Le filtrage des sites tracera une ligne plus claire entre l'offre légale et illégale. L'offre sera centralisée sur le site de jeu en ligne de Loto-Québec, qui sera bonifié par l'intégration de produits d'autres opérateurs. Ceux-ci devront respecter nos exigences élevées, notamment en ce qui a trait à l'intégrité et aux mesures de jeu responsable.

Les Québécois pourront donc profiter d'une offre de jeu en ligne légale, diversifiée, sécuritaire, intègre et contrôlée. De plus, la collectivité québécoise pourra bénéficier des sommes considérables qui lui échappent actuellement.

De nombreux Québécois qui jouent en ligne sur d'autres sites qu'Espacejeux.com ignorent qu'ils se trouvent sur des sites illégaux. Nous mettons donc en place une campagne de sensibilisation pour informer la population des nouvelles mesures entourant le jeu en ligne, préalablement à leur entrée en vigueur.



CAMPAGNE DE
SENSIBILISATION
SUR LE FILTRAGE
DES SITES

2. Évolution rapide des marchés du jeu et du divertissement

Un rythme accéléré

Le rythme accéléré de l'évolution et de l'adoption des nouvelles technologies par les consommateurs a un impact important sur le renouvellement de l'offre et le cycle de vie des produits.

Par exemple, selon une étude de 2015¹, la longévité moyenne estimée des nouveaux jeux sur mobile a diminué de plus de 60 % entre 2014 et 2015, passant de presque 50 semaines à un peu plus de 17 semaines. Pensons à Pokémon Go, dont la vague a déferlé sur des dizaines de pays à l'été 2016. Le nombre d'utilisateurs a augmenté de façon exponentielle pendant quelques semaines puis a commencé à diminuer.

Ces cycles de vie raccourcis ont évidemment un impact sur les stratégies marketing et sur la gestion des portefeuilles de produits². Dans ce contexte, nous devons trouver des façons de générer une gamme de produits attrayants et divertissants de façon continue.

De plus, la variété et la quantité de l'offre de divertissement créent une pression constante sur la capacité d'adaptation des organisations, principalement en ce qui concerne l'agilité de leurs infrastructures technologiques. Les organisations aux prises avec des systèmes vieillissant doivent rapidement trouver des stratégies, comme des partenariats avec des entreprises plus agiles.

De nouveaux modèles axés sur la convergence

Les consommateurs ont maintenant la liberté de décider où, quand et comment ils souhaitent consommer. Les moments d'attente et de déplacement sont donc devenus des occasions supplémentaires de se divertir. Pour répondre à cette réalité, plusieurs sociétés du domaine du jeu proposent des produits adaptés aux multiples plateformes afin que la clientèle puisse poursuivre son expérience de divertissement.

¹ App Annie, *Rétrospective App Annie 2015*, 2015, p. 30.

² *Loc. cit.*



L'industrie du jeu au sens large perpétue la culture du divertissement en accéléré et multiplie les modèles d'affaires surprenants. Parmi ceux-ci figurent :

- les jeux d'habileté dits « gratuits » avec achats intégrés (Candy Crush Saga);
- la réalité augmentée (Pokémon Go);
- la réalité virtuelle;
- la télédiffusion du sport électronique (*e-sport*).

Ces tendances sont annonciatrices d'un paysage commercial encore plus complexe et plus compétitif. Loto-Québec n'est pas un monopole dans le domaine des JHA. Nous faisons plutôt face à une concurrence quasi illimitée dans la catégorie en pleine croissance qu'est celle du jeu et du divertissement. Nous devons donc explorer différentes pistes afin de proposer une approche qui incarne le divertissement. Nous devons également faire preuve d'une meilleure agilité et miser sur la convergence pour nous adapter aux réalités actuelles des marchés.

3. Attentes élevées de la population à l'égard du jeu responsable

Une commercialisation responsable

À titre de société d'État, nous devons préserver l'équilibre entre notre approche commerciale et notre responsabilité sociétale. C'est ce que la population attend de nous. Nous maintenons cet équilibre en commercialisant notre offre de façon responsable. Ce principe transparait dans notre mission, notre vision et nos valeurs. Comme nous l'avons mentionné dans la section Bilan, il se concrétise dans notre plan de commercialisation responsable 2015-2020. Notre structure de gouvernance en responsabilité sociétale facilite son intégration à notre modèle d'affaires.

Nos efforts en jeu responsable reconnus

Étant donné notre domaine d'activité, le jeu responsable est l'un de nos principaux enjeux. Nous déployons des efforts importants à cet égard à chaque étape de la commercialisation de notre offre, et ce, dans tous nos secteurs.

Au fil des ans, nous avons mis en place des programmes et des mesures pour informer et sensibiliser les joueurs afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées quant à leur participation. Nous souhaitons qu'ils se divertissent sans perdre le contrôle de leurs habitudes de jeu.

En 2016-2017, 22 M\$ ont été versés au ministère de la Santé et des Services sociaux pour la lutte contre le jeu pathologique et 3 M\$ à la Régie des alcools, des courses et des jeux pour le contrôle des appareils de loterie vidéo. À cet égard, depuis 1999, nous leur avons versé 386 M\$ afin de prévenir le jeu problématique.

DES SOMMES
CONSIDÉRABLES POUR
LA PRÉVENTION DU JEU
PROBLÉMATIQUE

Nous sommes fiers d'avoir été la première société de loterie parmi les quelque 150 membres de la WLA à obtenir la certification de niveau 4 du cadre du jeu responsable, en 2009. Nous avons ensuite obtenu le renouvellement de notre certification en 2012 et en 2016. Elle nous a été attribuée par un jury composé d'experts indépendants. Il s'agit de la plus haute certification internationale en matière de

jeu responsable.

Pour conserver notre certification de niveau 4, nous avons dû démontrer que nous intégrons les sept principes de jeu responsable de la WLA à nos activités quotidiennes et que nous veillons à leur amélioration continue. Ces principes concernent notamment :

- l'information au public et aux joueurs ;
- la protection des clients et des groupes vulnérables ;
- la collaboration avec les parties prenantes.

La stabilité de la prévalence du jeu pathologique

Les études démontrent qu'il n'y a pas d'augmentation significative du taux de prévalence du jeu pathologique au Québec. Ce taux est en effet stable depuis 1997, et ce, malgré l'augmentation des revenus de Loto-Québec. Selon la plus récente étude sur le sujet¹, le taux de joueurs à risque modéré se situe à 1,4 % et le taux de joueurs pathologiques probables est de 0,4 %. Soulignons également que le Québec est l'une des provinces canadiennes affichant la plus faible prévalence de joueurs problématiques².

C'est encore au Québec que l'on enregistre la plus faible dépense brute en JHA par habitant parmi les provinces canadiennes, soit 522 \$ comparativement à une moyenne canadienne de 724 \$.

Le Québec représente 23 % de la population canadienne, mais a effectué seulement 17 % des dépenses en JHA du pays.

Les Québécois consacrent en moyenne 1,63 % de leur revenu aux JHA, alors que la proportion est de 2 % dans le reste du Canada³.

Un engagement à poursuivre

Comme c'est le cas pour la population québécoise, nous sommes soucieux des effets négatifs potentiels liés à la participation aux JHA. Notre engagement significatif et continu démontre que nous avons à cœur le jeu responsable. Nous comptons donc continuer d'améliorer nos programmes et nos mesures de commercialisation responsable en nous basant sur les meilleures pratiques et en jouant un rôle de chef de file en la matière.

¹ Sylvia KAIROUZ et Louise NADEAU, Enquête ENHJEU-Québec, *Portrait du jeu au Québec : Prévalence, incidence et trajectoires sur quatre ans*, Université Concordia, Université de Montréal et Fonds de recherche sur la société et la culture, 2014, p. 10.

² Responsible Gambling Council au nom du Canadian Partnership for Responsible Gambling, *Canadian Gambling Digest 2013-2014*, 2015, p. 17.

³ Rapports annuels des sociétés de loterie canadiennes 2014-2015, et Statistique Canada, *Comptes courants – Ménages, provinciaux et territoriaux (tableau 384-0040)*, 2015.



ORIENTATION

1

Mettre le client
au cœur de toutes
nos décisions

Une approche centrée sur le client est une priorité au quotidien.

Mettre le client au cœur de toutes nos décisions est une source accrue de différenciation concurrentielle. Notre offre, nos modes de commercialisation, nos stratégies marketing et notre service à la clientèle doivent être adaptés aux attentes et aux habitudes des consommateurs en matière de jeu et de divertissement.

Nous avons déjà réalisé certaines initiatives en ce sens. La culture *Service de rêve*, implantée dans les casinos depuis plusieurs années, en est un exemple probant. Cette culture se base sur notre volonté de toujours bien servir nos clients et sur notre recherche constante d'occasions de les surprendre pour dépasser leurs attentes. Elle permet à nos employés d'avoir une plus grande marge de manœuvre dans les gestes qu'ils posent et ainsi d'offrir un service attentionné des plus exceptionnels. En appliquant le *Service de rêve* au quotidien, nos employés sont encore plus à l'écoute des besoins des clients. Ils peuvent saisir l'occasion de créer la surprise par leurs actions et par la relation qu'ils entretiennent avec eux.

En outre, nous avons réduit la distance que les gagnants à la loterie doivent parcourir pour réclamer leur lot grâce à l'ouverture de centres de paiement de lots de loterie dans nos quatre casinos et nos deux salons de jeux. Nous travaillons à étendre le *Service de rêve* dans tous ces centres de paiement. Le but est d'uniformiser le service offert aux gagnants de lots de loterie pour leur faire vivre une expérience unique et riche en émotions, quel que soit le lieu de réclamation du lot.



Nous continuerons à bonifier l'expérience-client dans tous nos secteurs. Nous miserons grandement sur le jeu en ligne afin de répondre aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui et de demain. Ces derniers souhaitent profiter des avantages offerts par les technologies mobiles.

Nous maintiendrons également une présence forte dans nos réseaux terrestres, notamment en renouvelant nos équipements de jeux. Nous remplacerons progressivement les terminaux de loterie dans nos quelque 8 500 points de vente afin de bénéficier des nouvelles technologies. Nous souhaitons entre autres augmenter les possibilités d'interaction avec nos clients.

De plus, nous reverrons l'expérience de machines à sous en casino afin de l'adapter davantage aux attentes de la clientèle actuelle et future. Nous accompagnerons les clients dans une expérience dynamisée notamment

grâce à l'apport de la technologie. Nous leur ferons vivre des expériences ludiques et variées, et les conseillerons tout au long de leur parcours. Nous voulons ainsi leur permettre d'apprécier au maximum leur moment de divertissement.

AXE 1

Une connaissance accrue des attentes des clients en matière de divertissement

Pour assurer l'adéquation de notre offre et des attentes des clients, nous devons mieux connaître ce qu'ils recherchent en matière de divertissement. Nous avons déjà ciblé quelques pistes grâce à des études. Nous demeurons aussi à l'affût des tendances afin de répondre aux attentes de la clientèle future. Notre pôle stratégique en intelligence d'affaires poursuit le travail d'étude et de veille en ce sens. Il veille également au partage des connaissances dans tous nos secteurs, ce qui nous permet de mieux en tirer profit, au bénéfice de notre clientèle.

OBJECTIF

- Mieux cerner les attentes des Québécois en matière de jeu et de divertissement

RÉSULTATS

- Maintien, voire amélioration, de la satisfaction de la clientèle
- Augmentation de la proportion de la population adulte se prévalant de notre offre dans plus d'une catégorie¹
- Augmentation de la proportion des revenus en ligne

AXE 2

Un marketing et un service à la clientèle dynamiques, centrés davantage sur la reconnaissance

Nous appliquerons les meilleures pratiques dans les domaines du marketing et du service à la clientèle. Nous veillerons particulièrement à personnaliser nos offres de façon à favoriser la reconnaissance, comme nous le faisons déjà pour les clients d'Espacejeux.com et les membres de notre programme Casino Privilèges. Cette approche de marketing direct permet au client d'être impliqué dans son expérience de divertissement, répondant ainsi à l'une de ses attentes.

Nous continuerons à miser sur l'excellence de notre service à la clientèle en nous basant sur la culture *Service de rêve* de nos casinos. Nous nous assurerons que des standards de qualité élevés sont appliqués à chacun des points de contact avec le client, afin de répondre à ses attentes, voire les surpasser. L'harmonisation de notre service à la clientèle assurera la constance et la cohérence de l'expérience de divertissement dans toutes nos sphères d'activité.

OBJECTIF

- Bonifier notre service à la clientèle en personnalisant notre offre de jeu et de divertissement

RÉSULTATS

- Maintien, voire amélioration, de la satisfaction de la clientèle
- Augmentation de la proportion de la population adulte se prévalant de notre offre dans plus d'une catégorie¹
- Augmentation de la proportion des revenus en ligne

¹ Notre 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).



Une offre convergente dans nos réseaux terrestres et en ligne

Nous intensifierons nos initiatives de convergence pour développer une offre et une expérience intégrées. Nous souhaitons que les consommateurs puissent profiter de notre offre variée au moment et à l'endroit de leur choix, ce qui répond aux nouvelles tendances de consommation. Notre site de jeu en ligne représente un canal privilégié à cet effet ; c'est pourquoi nous y accordons des efforts de plus en plus importants.

Nous déclinons certains de nos produits sur nos différentes plateformes, qu'elles soient terrestres ou virtuelles, ce qui crée des repères pour la clientèle. Nous l'avons fait avec succès pour Gagnant à vie ! en lançant une machine à sous et un jeu en ligne basés sur le concept du populaire billet à gratter. Nous avons également organisé des promotions multisectorielles, notamment avec le coupon « deuxième chance » de Célébration à déposer en casino, en salon de jeux ou dans l'une des 19 salles Kinzo, ou à utiliser en ligne. Cette promotion permet de faire connaître l'offre de divertissement dans nos établissements.

Par ailleurs, pour exposer la clientèle à l'éventail de notre offre, nous utilisons notre vaste réseau d'affichage. Par exemple, nous annonçons les prochains gros lots de loterie sur les écrans de tous nos établissements et nous faisons la promotion de notre offre de divertissement en établissement sur les écrans de nos terminaux de loterie.

Nous irons encore plus loin dans cette voie.

OBJECTIF

- Favoriser les initiatives convergentes centrées sur l'expérience-client

RÉSULTATS

- Maintien, voire amélioration, de la satisfaction de la clientèle
- Augmentation de la proportion de la population adulte se prévalant de notre offre dans plus d'une catégorie¹
- Augmentation de la proportion des revenus en ligne

¹ Notre 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).



ORIENTATION 2

Développer de
nouvelles avenues
de croissance
alliant jeu
et divertissement

Nous intégrerons du divertissement dans le jeu et du jeu dans le divertissement.

Pour développer de nouvelles avenues de croissance alliant jeu et divertissement, nous accentuerons la bonification de notre offre globale. Nous nous appuierons sur la grande expertise que nous avons acquise au fil des ans et établirons des partenariats pertinents pour renforcer notre positionnement divertissement.

De plus en plus, nous développons une offre de jeu qui contribue à créer une expérience de divertissement sans pareil. C'est notamment le cas de la Zone, une aire mult jeu avec animation et effets multimédias implantée aux casinos de Montréal et du Lac-Leamy. Il s'agit d'une exclusivité des Casinos du Québec. Elle favorise la socialisation et les émotions fortes, et permet aux joueurs de partager leur expérience de jeu. L'ajout d'un espace pour des bornes mult jeux, inspiré de la Zone, est également prévu au Casino de Charlevoix. Ce concept inédit est très apprécié des visiteurs et devient un facteur de différenciation qui contribue au renouvellement de la clientèle dans nos casinos.

Les activités thématiques déployées dans nos casinos et nos salons de jeux permettent aussi de mettre de l'avant le divertissement axé sur la socialisation dans un environnement de jeu. Tout au long de l'année, un éventail de promotions et d'activités à thématiques fortes sont proposées. Leur grande popularité a contribué à la croissance de l'achalandage dans nos établissements. Nous misons également sur nos bars, nos restaurants et nos salles de spectacle, en plus de mettre à profit l'effervescence que génèrent nos casinos et nos salons de jeux.

Du côté des loteries, La Poule aux œufs d'or, Roue de fortune chez vous! et Célébration divertissent les participants et les téléspectateurs grâce à des jeux télévisés forts en émotions. Les jeux Expérience offrent quant à eux depuis 2015 une expérience Web ludique, comme plusieurs autres produits offerts sur Espacejeux.com.



Pour ce qui est d'intégrer du jeu dans le divertissement, nous le faisons surtout dans les nombreux événements que nous commanditons. Par exemple, des visiteurs du Festival d'été de Québec et du Festival Juste pour rire ont testé le jeu collectif Kinzo grâce à un kiosque conçu pour l'occasion.

Une autre initiative a été bien accueillie au Festival de montgolfières de Gatineau à l'été 2016. Avant le début des spectacles présentés en soirée, les festivaliers étaient invités à participer gratuitement à un jeu collectif connecté, conçu par Loto-Québec en partenariat avec deux firmes externes. En plus de s'amuser pendant ce moment d'attente, ils couraient la chance de remporter des prix, dont un forfait au Hilton Lac-Leamy.

D'autres projets sont prévus pour allier jeu et divertissement. Parmi ceux-ci figure la poursuite des thématiques dans nos établissements, dont une en partenariat avec le Cirque du Soleil. Nous implantons également dans nos quatre casinos des parcours artistiques composés principalement d'œuvres de la Collection Loto-Québec. Ces parcours gratuits viennent agrémenter et bonifier l'expérience de

divertissement des visiteurs. Chaque parcours est accompagné d'un projet de relations communautaires dans la région.

En outre, nous veillerons à accentuer l'aspect de socialisation autour des loteries vidéo en favorisant des environnements qui réunissent plusieurs formes de jeux et de divertissement. Les ALV pourraient par exemple cohabiter avec du billard, du football sur table (*babyfoot*) et des quilles, comme c'est déjà le cas dans certains établissements.

Notre site de jeu en ligne sera aussi bonifié afin que les consommateurs aient accès à une offre encore plus variée dans un cadre intègre et contrôlé. Cette bonification passera notamment par des partenariats avec des exploitants privés, sélectionnés par appel d'offres.



Un renforcement du positionnement divertissement

Nous accentuerons les efforts visant à positionner Loto-Québec dans le domaine du divertissement, de façon à assurer la continuité de la première orientation de notre plan stratégique 2014-2017. Nous explorerons de nouvelles possibilités pour intégrer à notre offre davantage de caractéristiques favorisant la socialisation, l'interactivité et la découverte. Nous répondrons ainsi aux attentes des adeptes du jeu et du divertissement sous toutes ses formes.

Par ailleurs, nous mettrons encore plus en valeur la variété de notre offre de divertissement, qui comprend notamment – en plus du jeu – des restaurants, des bars, une boîte de nuit et des salles de spectacle. Nous souhaitons ainsi miser sur le vecteur de croissance que représente le divertissement.

OBJECTIF

- Poursuivre le virage divertissement et favoriser la socialisation

RÉSULTATS

- Augmentation de l'achalandage dans nos casinos et nos salons de jeux
- Augmentation de l'incidence d'achat auprès des adultes de moins de 35 ans
- Augmentation de la proportion d'appareils de loterie vidéo situés dans des établissements multijeux¹

¹ 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.



Des partenariats innovants et porteurs

Pour favoriser le rapprochement entre le jeu et le divertissement, nous ferons notamment appel à des partenaires externes. Leur expertise contribuera à notre volonté d'offrir du jeu divertissant autant que du divertissement ludique. Nous comblerons ainsi les attentes d'une clientèle variée. Ces partenariats innovants et porteurs viendront appuyer notre positionnement divertissement.

C'est dans cette optique que nous avons choisi Gregory Charles comme porte-parole des Casinos du Québec. L'association avec cet artiste connu et apprécié du public fait rayonner l'offre de divertissement des casinos auprès d'une vaste clientèle actuelle et potentielle. Une machine à sous et un jeu en ligne permettent d'ailleurs de vivre l'expérience de son spectacle *Vintage*.

Nous avons aussi conclu une entente avec le Cirque du Soleil. Les consommateurs pourront ainsi faire une incursion dans l'univers du Cirque grâce à un billet à gratter avec réalité augmentée, à une machine à sous, à un jeu en ligne et à des activités thématiques dans nos établissements.

Par ailleurs, nous nous impliquons de plus en plus auprès d'entreprises du domaine du jeu au sens large. Nous nous sommes notamment associés au Sommet International du Jeu de Montréal (MIGS16). Nous y avons remis les prix Talents d'ici Loto-Québec. Cet événement réunissait plusieurs leaders internationaux de l'industrie du jeu vidéo, qui ont pris part à une rencontre de réseautage au Casino de Montréal. D'autres initiatives exploratoires sont à venir.

De plus, des partenariats entre le Casino de Montréal et plusieurs festivals, dont le Festival International de Jazz de Montréal, Montréal en lumière, Osheaga et Heavy Montréal, ont permis de susciter l'intérêt d'une nouvelle clientèle. Les festivaliers étaient invités à poursuivre leur soirée au Casino, où plusieurs surprises les attendaient. Le principe sera certainement répété.

OBJECTIF

- Mettre en place des partenariats renforçant la dimension divertissement de notre offre de jeu

RÉSULTATS

- Augmentation de l'achalandage dans nos casinos et nos salons de jeux
- Augmentation de l'incidence d'achat auprès des adultes de moins de 35 ans
- Augmentation de la proportion d'appareils de loterie vidéo situés dans des établissements multijeux¹

¹ 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.

ORIENTATION 3

TOUT UN
MONDE

DE DIVERTISSEMENT

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

Nous poursuivons nos engagements en matière de commercialisation responsable au bénéfice de la collectivité.

Améliorer l'adhésion sociale à notre entreprise et à notre offre est possible grâce à la poursuite de notre démarche de responsabilité sociétale. Nous continuerons à tout mettre en œuvre pour contribuer positivement à la collectivité québécoise. Pour ce faire, nous veillons constamment à maintenir un équilibre entre les dimensions économique et sociale de notre mission. Cet équilibre passe par une commercialisation responsable de notre offre.

Nous avons pris des engagements afin d'assurer la pertinence, la cohérence et la performance de nos actions en matière de commercialisation responsable. Ces engagements, qui se trouvent dans notre code de commercialisation responsable, précisent les assises de notre approche en tant qu'entreprise responsable et contribuent aux efforts d'amélioration continue de nos pratiques. Ils sont les suivants :

- Offrir un environnement de travail stimulant;
- Optimiser nos mesures de jeu responsable à chaque étape de nos activités de commercialisation : développement, distribution, communication;
- Assurer l'intégrité de nos jeux et de leurs canaux de distribution;
- Poursuivre les efforts d'amélioration de notre performance globale;
- Favoriser le dialogue avec nos parties prenantes dans une vision de complémentarité des rôles.

Ces engagements se concrétisent dans notre plan de commercialisation responsable. Ce plan démontre le passage d'une approche de développement durable à une approche de commercialisation responsable, qui est davantage adaptée à notre réalité d'entreprise. Les actions qu'il contient répondent à nos enjeux sociétaux.



Notre démarche en responsabilité sociétale nous a valu le renouvellement en juin 2016 de notre certification de niveau 4 du cadre du jeu responsable de la WLA, et ce, pour une deuxième fois consécutive. Cette certification confirme l'amélioration continue de nos mesures de jeu responsable et leur intégration à nos activités quotidiennes. Nous veillerons à conserver ce haut niveau d'excellence.

Notre démarche d'amélioration continue s'applique également à notre performance globale. Celle-ci tient compte de notre performance sociale, économique et environnementale.

Quant au réseau d'ALV, conformément au plan d'action déposé par le Gouvernement du Québec en décembre 2016, le nombre d'appareils en service sera réduit. D'ici la fin de 2018, le réseau des bars et brasseries comptera moins de 10 000 ALV. Les critères socioéconomiques et les ratios approuvés le 30 mars 2011 pour les nouvelles demandes de placement sont les suivants :

- Critère 1 : Un nombre maximum de 2 établissements par 5 000 habitants est permis;
- Critère 2 : Un nombre maximum de 2 ALV par 1 000 habitants est permis;
- Critère 3 : Le revenu moyen des ménages doit être égal ou supérieur à la moyenne provinciale, telle qu'elle est établie par Statistique Canada;
- Critère 4 : Le pourcentage de ménages à faible revenu doit être inférieur à la moyenne provinciale, telle qu'elle est établie par Statistique Canada.

L'objectif est le respect des critères 1 et 2 par tous les secteurs. Il est entendu cependant que l'objectif d'assurer une couverture géographique adéquate continuera de s'appliquer. Conséquemment, certains sites pourraient être maintenus afin d'éviter la création de secteurs déserts. Les critères 3 et 4 feront pour leur part l'objet d'un examen approfondi afin de déterminer s'ils reflètent adéquatement la réalité socioéconomique des secteurs visés.



Une commercialisation responsable de notre offre

La commercialisation responsable de notre offre est bien ancrée dans notre culture organisationnelle. Les plans d'action annuels de chacune de nos unités intègrent des actions de notre plan de commercialisation responsable. Les principes du jeu responsable sont pris en compte dans les processus visant à définir notre offre de jeu et de divertissement. Nous veillons aussi à sensibiliser, à former et à outiller nos employés afin qu'ils fassent partie intégrante de notre démarche de commercialisation responsable.

Diverses actions de communication et de sensibilisation visent à informer les joueurs afin qu'ils soient en mesure de prendre des décisions éclairées quant à leur participation et qu'ils puissent se divertir sans perdre le contrôle de leurs habitudes de jeu. Les Centres du hasard, des kiosques interactifs présents dans nos casinos et nos salons de jeux, constituent d'excellents outils de sensibilisation. Nous souhaitons augmenter leur portée. Des mesures de soutien sont aussi en place pour venir en aide aux joueurs présentant des difficultés.

L'intégrité de nos jeux et de leurs canaux de distribution est assurée par des règles de sécurité physique et informatique rigoureuses qui permettent de protéger nos actifs ainsi que nos systèmes et nos données informatiques. Ces règles sont en conformité avec les plus hautes normes de l'industrie, l'intégrité étant l'une de nos valeurs fondamentales. Nous détenons d'ailleurs la certification Standard de contrôle de sécurité de la WLA depuis 2011, qui s'ajoute à notre certification de niveau 4 en jeu responsable, soit le plus haut niveau.

Les détaillants ont également un rôle important à jouer en matière de commercialisation responsable. Ils doivent respecter une série d'engagements à cet égard. Nous leur offrons de la formation et effectuons des visites de contrôle afin de nous assurer du respect de ces engagements. Nous comptons renforcer ces vérifications de conformité. De plus, nous apporterons des améliorations au code de commercialisation responsable s'appliquant aux détaillants de loterie vidéo, notamment en ce qui a trait aux règles sur les guichets bancaires.

Par ailleurs, nous travaillons à bonifier nos relations avec nos parties prenantes dans une vision de complémentarité des rôles. Par exemple, des échanges avec des acteurs des milieux de la recherche et de la santé nous permettent d'améliorer nos mesures de jeu responsable, notamment en favorisant la synergie des actions.

Nos efforts continus nous permettent de demeurer un chef de file mondial en matière de commercialisation responsable.

OBJECTIFS

- Maintenir notre position d'excellence en matière de jeu responsable
- Favoriser un dialogue ouvert avec nos parties prenantes et nos collaborateurs

RÉSULTATS

- Maintien de notre certification de niveau 4 du cadre du jeu responsable de la World Lottery Association
- Augmentation des vérifications de conformité aux codes de commercialisation responsable chez les détaillants de loterie et de loterie vidéo
- Augmentation du nombre de visites dans nos Centres du hasard



Une amélioration continue de notre performance sociale, économique et environnementale

Nos activités génèrent des retombées économiques et sociales substantielles. Chaque fois qu'un client consomme un de nos produits ou services, il investit dans la société québécoise.

Nous versons des sommes considérables au Gouvernement du Québec sous forme de dividende et de taxe de vente. Elles bénéficient à l'ensemble de la collectivité par le financement de services publics. Nous versons aussi des sommes importantes dans des comptes à fins déterminées à l'intention du ministère de la Santé et des Services Sociaux et du ministère de la Sécurité publique pour financer la prévention du jeu problématique.

Nos contributions sociales se traduisent également par les sommes versées à des organismes sans but lucratif, dont les titulaires d'une licence de bingo, et aux événements que nous commanditons. De plus, nous mettons en place une multitude de projets communautaires visant à créer un impact positif dans la collectivité.

Enfin, différentes initiatives visent à réduire notre empreinte environnementale, dont le système de gestion de la performance globale de nos infrastructures. Nos certifications BOMA BEST témoignent de nos efforts en ce sens. Elles nous ont été attribuées relativement à la performance environnementale de nos bâtiments en ce qui a trait à la consommation d'énergie et d'eau et à la gestion des matières résiduelles.

OBJECTIFS

- Consolider notre apport sur le plan socioéconomique
- Réduire l'empreinte environnementale de nos activités

RÉSULTATS

- Atteinte de la cible établie pour notre résultat net
- Maintien des certifications BOMA BEST de nos bâtiments



ORIENTATION

4

Améliorer
notre agilité
et nos façons
de faire

Une plus grande souplesse et une efficacité optimale augmenteront notre performance.

Améliorer notre agilité et nos façons de faire nous rendra plus souples et plus efficaces. Il s'agit d'atouts essentiels dans un contexte d'évolution rapide des marchés du jeu et du divertissement. Les compétences, la polyvalence et l'engagement de notre personnel contribueront au succès de cette démarche d'optimisation.

Pour nous démarquer, nous utiliserons la variété de notre offre et la force de notre réseau, qui est bien implanté dans toutes les régions du Québec. Bien que nous soyons les seuls légalement autorisés à offrir des jeux de hasard et d'argent au Québec, nous affrontons une concurrence féroce dans le domaine en pleine croissance du divertissement. Nous devons donc être outillés le mieux possible pour faire face à la compétition.

Au cours des dernières années, nous avons réalisé d'importants gains d'efficacité en revoyant nos processus, nos structures et nos programmes. Un des projets majeurs ayant résulté de cette révision est le nouveau modèle de distribution des billets à gratter chez les quelque 8 500 détaillants. Ce nouveau modèle a permis de recentrer les efforts de notre force de vente sur la commercialisation de nos produits et le développement du plein potentiel de notre réseau de détaillants. De plus, il génère des économies annuelles considérables.



Nous avons aussi fusionné deux filiales, la Société des bingos du Québec et la Société des loteries vidéo du Québec, pour créer la Société des établissements de jeux du Québec. Ces deux secteurs partageaient en partie le même réseau de partenaires d'affaires en plus d'avoir des clientèles connexes. Leur regroupement a amélioré notre efficacité opérationnelle.

Nous avons également créé des pôles d'expertise pour le jeu en ligne, la publicité, les paris sportifs et de divertissement ainsi que pour l'intelligence d'affaires et l'innovation. Ces pôles donnent une vision commune de ces champs stratégiques, assurent la cohérence et la convergence des initiatives et favorisent l'efficacité.

En outre, une importante réflexion relative à la modernisation de notre portefeuille technologique a été amorcée au cours de l'exercice 2015-2016.



Des processus optimisés, efficaces et harmonisés

Nous renforcerons l'optimisation de nos processus et maximiserons leur efficacité dans une perspective de performance globale. Nous devons offrir une expérience multicanale personnalisée, et nos produits et services doivent pouvoir être adaptés régulièrement et rapidement. Un plan de transformation de nos systèmes informatiques permettra d'aligner nos technologies sur l'évolution de notre modèle d'affaires. Ainsi, nous pourrions faire preuve de plus d'agilité et mieux répondre aux attentes des clients d'aujourd'hui et de demain.

De plus, nous assurerons l'harmonisation des façons de faire dans l'ensemble de nos secteurs, ce qui favorisera la convergence de notre offre. Ce travail en synergie représente un vecteur d'optimisation, d'efficacité et de cohérence. Tous nos secteurs continueront à travailler en étroite collaboration pour cibler de potentiels gains d'efficacité, mettre en œuvre des idées novatrices et offrir une expérience intégrée à notre clientèle.

OBJECTIFS

- Assurer une gestion efficace de nos activités
- Utiliser la technologie comme un levier de transformation

RÉSULTAT

- Maintien du ratio des charges totales sur les produits



Du personnel compétent, polyvalent et engagé

L'ensemble de notre personnel sera mis à contribution dans la poursuite de notre démarche de renouvellement. Nous miserons d'abord sur le savoir-faire de notre effectif et le développement de nouvelles compétences, notamment en favorisant la mobilité interne. Nous souhaitons élargir le champ d'expertise de nos employés afin qu'ils soient polyvalents.

Un plan sera élaboré afin de faire vivre nos nouvelles valeurs et nos orientations stratégiques à l'interne. Nous nous assurerons de mobiliser tout le personnel autour du positionnement divertissement.

Nous encourageons les gestionnaires à poursuivre leurs efforts de mobilisation pour que leurs employés se réalisent dans leur travail, qu'ils se sentent considérés et reconnus, et ce, dans un climat de confiance et de collaboration. Enfin, nous mettons également en place des initiatives qui favorisent l'implication de nos employés dans la communauté, notamment grâce à notre programme de bénévolat.

OBJECTIF

- Maximiser le potentiel de nos employés

RÉSULTAT

- Hausse de l'indice de mobilisation des employés¹

¹ 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.

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.

ORIENTATIONS	AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS	
1 METTRE LE CLIENT AU CŒUR DE TOUTES NOS DÉCISIONS	AXE 1 Une connaissance accrue des attentes des clients en matière de divertissement	• Mieux cerner les attentes des Québécois en matière de jeu et de divertissement	
	AXE 2 Un marketing et un service à la clientèle dynamiques, centrés davantage sur la reconnaissance	• Bonifier notre service à la clientèle en personnalisant notre offre de jeu et de divertissement	
	AXE 3 Une offre convergente dans nos réseaux terrestres et en ligne	• Favoriser les initiatives convergentes centrées sur l'expérience-client	
2 DÉVELOPPER DE NOUVELLES AVENUES DE CROISSANCE ALLIANT JEU ET DIVERTISSEMENT	AXE 4 Un renforcement du positionnement divertissement	• Poursuivre le virage divertissement et favoriser la socialisation	
	AXE 5 Des partenariats innovants et porteurs	• Mettre en place des partenariats renforçant la dimension divertissement de notre offre de jeu	
3 AMÉLIORER L'ADHÉSION SOCIALE À NOTRE ENTREPRISE ET À NOTRE OFFRE	AXE 6 Une commercialisation responsable de notre offre	• Maintenir notre position d'excellence en matière de jeu responsable • Favoriser un dialogue ouvert avec nos parties prenantes et nos collaborateurs	
	AXE 7 Une amélioration continue de notre performance sociale, économique et environnementale	• Consolider notre apport sur le plan socioéconomique • Réduire l'empreinte environnementale de nos activités	
4 AMÉLIORER NOTRE AGILITÉ ET NOS FAÇONS DE FAIRE	AXE 8 Des processus optimisés, efficients et harmonisés	• Assurer une gestion efficiente de nos activités • Utiliser la technologie comme un levier de transformation	
	AXE 9 Du personnel compétent, polyvalent et engagé	• Maximiser le potentiel de nos employés	

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2020 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 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.

GRANDS ENJEUX

- Changement dans les habitudes de consommation
- Évolution rapide des marchés du jeu et du divertissement
- Attentes élevées de la population à l'égard du jeu responsable

	INDICATEURS	VALEUR DE DÉPART ¹	CIBLES 2020
→	- Satisfaction de la clientèle (indice global) - Proportion de la population adulte se prévalant de notre offre dans plus d'une catégorie² - Proportion des revenus en ligne	7,9 / 10 25 % ³ 1,9 %	8,0 / 10 27 % 3,8 %
→	- Achalandage dans nos casinos et nos salons de jeux - Incidence d'achat auprès des adultes de moins de 35 ans - Proportion d'appareils de loterie vidéo situés dans des établissements multijeux⁴	9,7 millions de visites 73 % 18 %	10,5 millions de visites 75 % 25 %
→	- Certification de la World Lottery Association de niveau 4 (le plus haut niveau) - Vérifications de conformité aux codes de commercialisation responsable - Réseau des bars et brasseries – visites annuelles - Réseau des détaillants de loterie – visites annuelles - Nombre de visites dans nos Centres du hasard	Niveau 4 5 / établissement 400 40 464	Niveau 4 6,5 / établissement 500 48 550
→	- Résultat net	1,162 G\$ ⁵	1,162 G\$ ⁶
→	- Certifications BOMA BEST de nos bâtiments	9 bâtiments certifiés	Maintien des certifications
→	- Ratio des charges totales sur les produits	28,7 ⁵ %	28,7 %
→	- Indice de mobilisation des employés ⁷	21	28

¹ À moins d'indication contraire, les valeurs de départ correspondent aux résultats de 2015-2016.

² Notre 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).

³ Cette valeur de départ correspond à la donnée de 2017.

⁴ 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.

⁵ Nous utilisons la moyenne des trois derniers exercices pour tenir compte de l'impact sur les résultats de la variation aléatoire du nombre de gros lots majeurs offerts par les loteries pancanadiennes.

⁶ La cible tient compte de la mise en œuvre du plan de reconfiguration du réseau d'ALV déposé par le Gouvernement du Québec en décembre 2016 et de l'impact sur les résultats de la variation aléatoire du nombre de gros lots majeurs offerts.

⁷ 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.

ANNEXE – RÉSULTATS DU PLAN 2014-2017

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

Proposer une offre de divertissement de choix aux Québécois : attrayante, novatrice et compétitive

Axe : Positionnement concurrentiel dans le domaine du divertissement

Le maintien de l'attrait des produits commerciaux ainsi que nos efforts en matière de divertissement et de convergence nous ont permis de dépasser la cible de croissance du **bénéfice net**, fixée à 1,164 milliard de dollars, avec un bénéfice net de 1,227 milliard de dollars au 31 mars 2016 (+63 M\$).

Axe : Jeu en ligne

Grâce notamment aux efforts continus de bonification de notre offre de **jeu en ligne**, les revenus générés par Espacejeux.com sont passés de 66,2 M\$ au 31 mars 2016 à plus de 80 M\$ au cours de l'année 2016-2017. Ils dépassent ainsi la cible, établie à 75,4 M\$.

Axe : Renouvellement de la clientèle et taux de pénétration

Le secteur des **loteries** a su conserver ses clientèles actuelles et en développer de nouvelles, comme en témoigne l'incidence d'achat auprès des adultes québécois. La cible de 75 % pour les adultes de 35 ans et plus a été atteinte, avec un résultat de 75 % en 2016. Celle pour les adultes de moins de 35 ans, soit 55 %, a été surpassée, avec un résultat de 60 %, toujours en 2016.

Globalement, les **casinos** présentent une incidence d'achat chez les adultes québécois légèrement en hausse depuis 2013-2014, celle-ci étant passée de 18,5 % à 19 %. Ce résultat se situe à l'intérieur de la marge d'erreur de la cible, fixée à 20 %.

En ce qui a trait aux **loteries vidéo** et à la diversification des clientèles, la taille de l'échantillon ne nous a pas permis de tirer de conclusions. On note toutefois une tendance vers une répartition plus représentative du profil sociodémographique de la population adulte québécoise.

Bien que l'incidence d'achat du produit **Kinzo** auprès des adultes québécois de moins de 45 ans se situait à 34 % en 2016, soit sous la cible, établie à 37 %, il s'agit d'une progression considérable (31 %) par rapport à l'incidence en 2013-2014, qui se situait à 26 %.

Axe : Satisfaction de la clientèle

Le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits de **loterie** est stable. En 2016, il s'est maintenu à 88 %, soit près de la zone d'excellence. Ce résultat se situe à l'intérieur de la marge d'erreur de la cible, fixée à 90 %.

La satisfaction de la clientèle des **casinos** pour la qualité des services offerts a présenté un indice stable au cours des trois dernières années à près de 56, soit à l'intérieur de la marge d'erreur de la cible, qui était de 57,9.

En 2016, le taux de satisfaction à l'égard du produit de **bingo en réseau** a atteint 75,3 %, sous la cible, fixée à 82,5 %. Ceci s'explique principalement par la fermeture, depuis 2013, d'une dizaine de salles de bingo offrant le produit. Les démarches se poursuivent pour moderniser l'offre avec du bingo électronique.

Le taux de satisfaction de la clientèle du produit **Kinzo** a atteint 86 % en 2016, légèrement sous la cible, établie à 90 %.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

Assurer une gestion efficace et efficiente des ressources

Axe : Efficacité et efficience des opérations

La cible du maintien du ratio du résultat net sur les revenus, soit 32,5 %, a été atteinte, avec un ratio de 34,5 % au 31 mars 2016.

Axe : Mobilisation des ressources humaines

La cible de l'indice de mobilisation a été fixée à ≥ 20 , seuil à partir duquel la mobilisation est significative. La mobilisation des employés a été évaluée par un sondage auprès de 73 % d'entre eux. Le résultat obtenu, soit 28, est en nette accélération vers l'excellence.

Axe : Performance des produits de loterie

L'absence de données pour la période visée ne permet pas de comparer le niveau de ventes de produits de **loterie** par adulte à celui de la moyenne des sociétés de loterie canadiennes pour des produits similaires. L'information à notre disposition démontre néanmoins que Loto-Québec a connu la meilleure performance de croissance de ventes en 2016-2017 pour les produits nationaux que sont le Lotto Max et le Lotto 6/49, dépassant celle des autres juridictions de plus de 9 % et 3 % respectivement.

Axe : Formation des employés

Le pourcentage des employés de **casino** ayant suivi la formation liée au parcours *Résolument client*, visant à maximiser la qualité du service à la clientèle, a atteint 92 % en 2016, dépassant la cible, fixée à 85 %.

Axe : Gestion de l'offre de jeu

Les objectifs d'atteinte et de maintien de l'offre de jeu de **loterie vidéo** à environ 2 000 établissements et 12 000 positions de jeu ont été revus dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action du réseau d'ALV déposé par le Gouvernement du Québec en décembre 2016.

Axe : Contributions financières aux OSBL

Les contributions aux OSBL provenant des profits du **bingo en réseau** et du **Kinzo**, ciblées à 5 M\$, ont atteint 5,2 M\$ au 31 mars 2016.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

Préserver l'équilibre entre une approche responsable et une gestion commerciale dynamique et concurrentielle

Axe : Jeu responsable

Le renouvellement de la certification de niveau 4 de la WLA, tel que la cible en faisait mention, a été obtenu, maintenant la position de chef de file de Loto-Québec en matière de jeu responsable.



LOTO
QUÉBEC

lotoquebec.com



CERTIFIÉ - NIVEAU 4
CADRE DU JEU RESPONSABLE
2016 - 2019

CERTIFIÉ
STANDARD DE CONTRÔLE DE SÉCURITÉ
VALIDE JUSQU'EN JUIN 2020