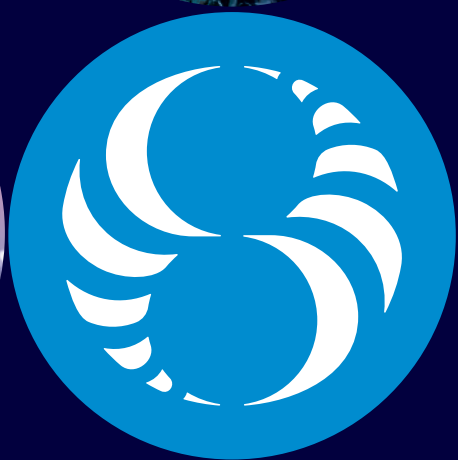


Plan stratégique

Jouer ensemble pour faire gagner le Québec

2023
↑
2026





SCÈNE LOTO-QUÉBEC

FESTIVOIX

FESTIVOIX

FESTIVOIX

BAR

Table des matières

→ Message de la présidente du conseil d'administration	4
→ Message du président et chef de la direction	5
→ Notre mission	6
→ Notre vision	6
→ Nos valeurs	7
→ Nos contributions	8
→ Notre offre	10
→ Contexte et enjeux	11
→ Choix stratégiques	15
→ Annexe 1 : Tableau synoptique	20
→ Annexe 2 : Bilan du plan stratégique 2020-2023	22



Message de la présidente du conseil d'administration

Alors qu'elle entame un nouveau cycle triennal, Loto-Québec se trouve en excellente position, ayant su naviguer à travers les nombreux bouleversements des dernières années.

La Société a gardé le cap sur sa mission et ses objectifs, ce qui lui permet d'afficher un bilan positif de son précédent plan stratégique. Elle demeure un acteur économique incontournable dans l'industrie du divertissement, et ses activités génèrent d'importantes retombées partout au Québec. Le conseil d'administration est reconnaissant de l'excellent travail de l'ensemble des équipes.

Au cours des trois dernières années, Loto-Québec a continué de placer le client au cœur de ses priorités, et d'exercer une gestion efficace et responsable afin de servir au mieux l'intérêt de la collectivité. Elle a poursuivi la bonification de son offre, tant en ligne qu'en établissement, en misant sur la complémentarité de ses réseaux de distribution. Devant la croissance fulgurante qu'a connu le jeu en ligne, notamment en raison du contexte sanitaire, et la forte présence d'exploitants de sites illégaux, la Société s'est assurée d'offrir aux Québécois un site non seulement légal, sécuritaire et intègre, mais aussi compétitif. En plus d'accorder une grande importance au jeu responsable – l'élément central de sa démarche de responsabilité sociétale –, Loto-Québec a porté une attention particulière à la réduction de son empreinte environnementale. Elle a également veillé à optimiser sa performance en faisant preuve d'agilité et en maximisant le potentiel de ses employés. Grâce aux efforts de tous, son résultat net a dépassé la cible établie.

Après plusieurs années inscrites dans la continuité, un vent de renouveau souffle sur Loto-Québec. En plus des nouvelles orientations stratégiques présentées dans ce plan, la Société s'est récemment dotée d'une nouvelle vision et de nouvelles valeurs. La **simplicité**, la **proximité**, l'**audace** et l'**intégrité** guideront les actions qui permettront à Loto-Québec et aux Québécois de **jouer ensemble pour faire gagner le Québec**.

L'organisation est ainsi bien outillée pour répondre aux enjeux que représentent les changements accélérés des habitudes de consommation, la responsabilité sociétale et l'engagement des parties prenantes, l'attraction et la rétention des talents ainsi que la performance et la vélocité des organisations.

La direction de Loto-Québec peut compter sur la collaboration et le soutien du conseil d'administration dans la conduite des affaires de la Société. Mes collègues administrateurs et moi accordons notre pleine confiance aux équipes en place, qui, fortes du leadership de Jean-François Bergeron, sont résolument déterminées à faire briller Loto-Québec. Le succès qui en découlera bénéficiera à toute la population du Québec.

« Après plusieurs années
inscrites dans la continuité,
un vent de renouveau souffle
sur Loto-Québec. »

Ann MacDonald, ASC, PMP
Présidente du conseil d'administration

Message du président et chef de la direction

Je suis très heureux de présenter ce plan stratégique, le premier depuis mon entrée en poste. J'ai eu le temps de me familiariser avec Loto-Québec et de constater à quel point nous avons de quoi être fiers de notre société d'État. Un de mes souhaits est d'ailleurs que ce sentiment de fierté habite tous les Québécois.



« Notre nouvelle vision, « Jouer ensemble pour faire gagner le Québec », exprime notre volonté de faire équipe avec les Québécois afin de générer des bénéfices pour la collectivité. »

Notre nouvelle vision, « Jouer ensemble pour faire gagner le Québec », exprime notre volonté de faire équipe avec les Québécois afin de générer des bénéfices pour la collectivité. Contribuer au bien-être des communautés est en effet aussi important pour nous que de les divertir. Nos multiples contributions méritent par ailleurs d'être davantage connues. Tous nos profits retournent à la collectivité, et nos contributions vont bien au-delà de l'aspect économique et des nombreux lots que nous versons. Elles passent notamment par notre soutien au milieu des arts et de la culture ainsi qu'à plusieurs organismes sans but lucratif. Elles se matérialisent en outre par les retombées de nos activités dans les différentes régions du Québec, entre autres grâce à la présence de nos casinos et de nos salons de jeux.

L'arrimage entre notre plan stratégique et notre plan de responsabilité sociétale témoigne d'une recherche constante d'équilibre entre les volets commercial et social de notre mission. Ces deux plans mettent de l'avant l'importance que nous accordons à notre performance globale, qui inclut des considérations économiques, sociales et environnementales.

Au cours des trois prochaines années, quatre grandes orientations guideront nos activités.

Proposer une expérience diversifiée, renouvelée et connectée. Nous n'avons jamais été aussi connectés, que ce soit comme client, comme employé, comme citoyen ou comme simple individu. Le fait de connaître de mieux en mieux nos clients, jumelé à la connectivité grandissante, nous permettra d'accentuer la personnalisation de notre offre, tout en continuant d'agir de façon éthique et intègre. De plus, étant donné la transformation numérique qui s'opère, nous accroîtrons notre présence en ligne.

Réaliser nos ambitions en collaboration avec nos parties prenantes. Plus que jamais, les liens de proximité que nous tissons avec divers acteurs, qu'il s'agisse du gouvernement, des milieux de la recherche et de la santé, de nos employés ou de nos partenaires d'affaires, seront nécessaires pour consolider notre position de chef de file en commercialisation responsable.

Offrir un milieu de travail sain, inclusif et engageant. Nous bonifierons non seulement l'expérience de notre clientèle, mais également celle de nos équipes. Le monde du travail est entré dans une nouvelle ère et les entreprises doivent s'y adapter. Nous voulons créer un environnement professionnel stimulant et à la hauteur des attentes de nos employés, puisque ceux-ci sont au cœur de notre réussite.

Simplifier nos façons de faire. La simplicité, l'une de nos nouvelles valeurs, doit être vécue dans l'ensemble de notre organisation, que ce soit dans nos opérations, nos communications ou nos interactions. Elle doit s'appliquer à notre fonctionnement à l'interne, mais aussi se faire sentir dans l'expérience que nous livrons. Nous favoriserons une culture de l'innovation, et ferons preuve d'audace pour nous renouveler et demeurer compétitifs.

Plusieurs changements sont déjà entamés, et notre nouvelle image en est une expression concrète. Plus que jamais, nos équipes sont unies et motivées à faire en sorte que Loto-Québec prenne sa place. Je suis ravi de pouvoir compter sur des collègues aussi talentueux et dévoués. Jouons ensemble pour faire gagner le Québec!

Jean-François Bergeron
Président et chef de la direction

Notre 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.

Notre vision

**Jouer ensemble
pour faire gagner
le Québec.**

Depuis plus de 50 ans, nous offrons aux Québécois des expériences qui les divertissent et les font rêver. Ayant à cœur leur bien-être individuel et collectif, nous veillons à ce que nos activités soient bien encadrées et gérées de façon responsable. Nous nous assurons ainsi d'avoir un impact sociétal positif.

Nos contributions se traduisent non seulement par les sommes considérables que nous versons chaque année dans les coffres de l'État, mais également par :

- les lots que nous versons aux gagnants ;
- les achats que nous effectuons auprès d'entreprises locales ;
- les salaires que nous versons à nos employés ;
- notre soutien au milieu des arts et de la culture ainsi qu'à de nombreux organismes communautaires.

Comme 100 % de nos profits retournent à la collectivité, quand les Québécois jouent avec nous, c'est tout le Québec qui gagne !

Nos valeurs

Simplicité

La simplicité se vit dans l'ensemble de notre organisation et se reflète dans l'expérience que nous offrons tant à nos clients qu'à nos employés.

Proximité

La proximité se traduit par les liens précieux et authentiques que nous tissons avec les Québécois, qu'ils soient nos clients, nos employés, nos collaborateurs, nos partenaires ou toute autre partie prenante.

Audace

L'audace contribue au développement de notre plein potentiel en étant source d'ambition et d'innovation.

Intégrité

L'intégrité est au cœur de notre fonctionnement. Elle guide toutes nos actions et encadre toutes nos décisions.

Nos contributions

En 2022-2023, le Québec a
gagné de nombreuses façons :

1,6 G\$

en dividende
au gouvernement
du Québec

1,5 G\$

en lots aux gagnants
à la loterie, au Kinzo
et au bingo en réseau

84

nouveaux millionnaires
et des centaines de
milliers d'autres gagnants

407,5 M\$

en achats auprès
d'entreprises faisant
des affaires au Québec





397,6 M\$

en masse
salariale

342,6 M\$

en commissions
aux partenaires
des réseaux de vente

151,6 M\$

en taxes
aux gouvernements

33,6 M\$

en prévention du jeu
problématique

19,7 M\$

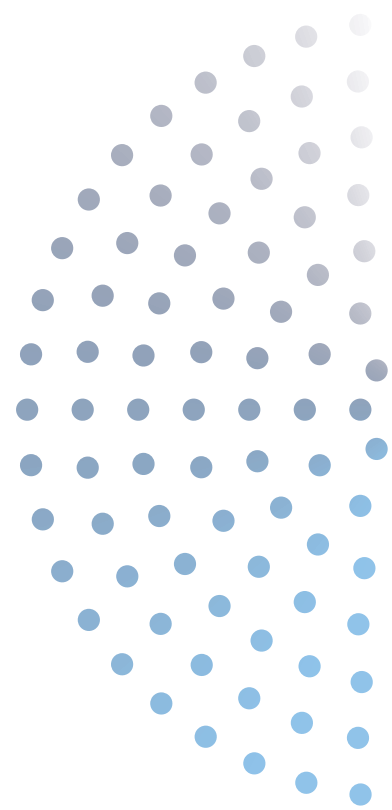
en compensation
au gouvernement
du Canada

15,4 M\$

en commandites

13,2 M\$

en contributions
à des organismes
sans but lucratif





Notre offre

Un site de **jeu en ligne** 100 % légal :
lotoquebec.com

50 **jeux à gratter** lancés
chaque année, 12 **loteries**
à tirage et du **pari sportif**
offerts dans quelque **8 500 points**
de vente

Trois **jeux télévisés**

Quatre **casinos**
et deux **salons de jeux**
avec **restaurants, bars**
et **salles de spectacle**

Un terrain de **golf**

Deux **hôtels** avec **centres de**
congrès et de **banquets**, et **spas**

Réseau **d'appareils de**
loterie vidéo dans les bars

Du **bingo** en réseau offert dans 30 salles

Du **Kinzo** offert dans 18 salles

Une **collection** de 5 000 œuvres
d'art réalisées par **1 200 artistes**
québécois

Contexte et enjeux



16,1 G\$

Achats en ligne
faits par des adultes
québécois en 2021¹

**Le monde change,
vite et profondément**

Au cœur de ce monde de plus en plus numérique, en perpétuel changement et où tout va plus vite, se trouve une recherche d'équilibre sur les plans social, économique et environnemental.

Changements accélérés des habitudes de consommation

La révolution numérique, qui a été grandement accélérée par la pandémie, a notamment entraîné de profonds changements dans les habitudes de vie et de consommation. Alors que nous n'avons jamais été aussi connectés, d'autres constats ont changé la donne :

- De nouvelles manières de socialiser et de se divertir, notamment chez les adultes plus jeunes ;
- La généralisation du télétravail et une régionalisation de la population ;
- La démocratisation du commerce électronique et de l'achat sans contact.

Les interactions sont devenues plus complexes avec la clientèle tantôt en ligne, tantôt en présence. Le passage de l'un à l'autre est devenu la norme. Tout au long de ces nouveaux parcours dictés par le consommateur et sa nouvelle réalité, les attentes sont devenues élevées. Ce dernier souhaite vivre en tout temps et en tout lieu une expérience personnalisée, simple et fluide. Pour les entreprises, il y a une obligation d'exceller en matière de connaissance du client et de performance technologique.

Peu de domaines sont épargnés quant à la nécessité de se réinventer. La restauration et le commerce de détail ont dû revoir des pans complets de leur offre et de leurs façons de faire pour maintenir le lien avec leur clientèle : achats en ligne, livraisons à domicile, etc. Dans le monde du divertissement, l'ère numérique a éliminé les frontières, tant physiques que virtuelles, et ouvert la voie à de nouveaux acteurs, dont certains sont illégaux, ainsi qu'à de nouveaux marchés.

C'est dans ce contexte que Loto-Québec exerce sa mission de commercialisation responsable des jeux de hasard et d'argent au Québec.

+30 %

Hausse des achats
en ligne entre
2019 et 2021¹

¹ Académie de la transformation numérique, [Le commerce électronique au Québec \(2021\)](#), 30 mars 2022.

80

établissements à proximité
du Québec, en concurrence
directe avec nos casinos
et nos salons de jeux

Responsabilité sociétale et engagement des parties prenantes

Une forte conscience sociale et environnementale est aujourd'hui au centre des choix que nous faisons. Elle influence les habitudes de consommation de la clientèle et la façon dont sont gérées les organisations. L'achat local écoresponsable se généralise. Que ce soit en tant que citoyen, consommateur ou employé, nos attentes à l'égard des grandes entreprises dépassent la stricte performance financière. On aspire à avoir des entreprises humaines et engagées dans la communauté, auxquelles on s'identifie.

Les changements climatiques s'accroissent et leurs impacts sont de plus en plus visibles. Face à cet énorme défi, les organisations doivent faire leur part en réduisant leurs émissions de gaz à effet de serre et en faisant preuve d'exemplarité. Chaque geste compte.

La responsabilité sociétale de notre organisation implique aussi une gestion éthique de la donnée, particulièrement celle issue des comportements de nos joueurs et de nos partenaires. Les entreprises qui font office de modèle à cet égard misent sur la confidentialité et la prudence, mais également sur la transparence dans l'utilisation des données.

Dans l'industrie des jeux de hasard et d'argent, la responsabilité sociétale est synonyme d'une commercialisation responsable du jeu. Plusieurs défis se dressent toutefois devant l'atteinte de cet objectif qui est d'offrir aux Québécois des environnements de jeu sécuritaires. À cet égard, nous continuons d'être vigilants, notamment en ce qui a trait à la lutte contre le blanchiment d'argent.

Une offre concurrente illégale en ligne subsiste. Ces opérateurs vont à l'encontre de pratiques intègres, éthiques et responsables, en plus de servir des intérêts privés, étrangers pour la grande majorité. Le battage publicitaire d'opérateurs de sites de jeu en ligne illégaux engendre une confusion en ce qui concerne l'offre de jeu au Québec. Plusieurs Québécois croient en effet à tort que les sites de jeu en ligne vus dans diverses publicités sont légaux ou même qu'ils relèvent de Loto-Québec. Ils font alors confiance à des environnements de jeu aux pratiques souvent douteuses et ayant comme principal objectif le profit.

En parallèle, on constate une augmentation de l'offre terrestre, soit de nouveaux établissements de jeux à proximité des frontières du Québec.

Face à ces enjeux, l'engagement de toutes les parties prenantes est devenu essentiel. Loto-Québec doit être au premier plan, et les milieux des affaires, de la santé, des services sociaux, des organismes communautaires et de la recherche sont également interpellés.

13 %

des Québécois affirment
pouvoir différencier
un site de jeu de hasard
et d'argent légal
d'un site illégal





4,5 %

Taux de chômage
au Québec en date
d'août 2022¹, un niveau
historiquement bas



Attraction et rétention des talents

Le marché du travail, au Québec comme dans le reste du Canada, est en pleine ébullition, l'évolution démographique en étant l'une des principales causes.

L'actuelle rareté de la main-d'œuvre n'est un secret pour personne. Elle se reflète sur les taux de chômage et d'emploi ainsi que sur le nombre de postes vacants, qui restent d'ailleurs vacants de plus en plus longtemps.

L'ampleur du phénomène est telle que les entreprises doivent se réinventer, faire preuve de créativité et d'innovation dans toutes les sphères de leurs opérations, qu'on pense à l'automatisation telle que les caisses libre-service, le virage numérique, le télétravail, etc.

Dans ce contexte, il importe pour les entreprises de trouver des moyens de se démarquer et de susciter l'engagement des équipes déjà en place pour assurer leur rétention. Plusieurs aspects prennent de l'importance à cet égard, tels que :

- la formation ;
- la santé et le mieux-être ;
- la diversité et l'inclusion ;
- les styles de gestion et le mode d'organisation du travail.

Il devient évident que ces vecteurs sont tributaires des valeurs véhiculées par les entreprises et que les attentes des employés à l'égard de leur employeur ont un lien fort avec la manière dont il s'acquitte de ses responsabilités sociétales.

Dans ce contexte, la marque employeur va aujourd'hui bien au-delà d'une dimension marketing.



¹ Emploi-Québec, [Bulletin mensuel du marché du travail au Québec](#), août 2022.

Performance et vélocité des organisations

25 %

des entreprises subissent au moins une cyberattaque par jour¹

Pour les grandes entreprises, le défi de se renouveler est plus présent que jamais.

L'accélération de la transformation numérique a propulsé à l'avant-plan de nouveaux prérequis devenus essentiels à la pérennité des organisations :

- L'intelligence artificielle, tout comme la place névralgique de la donnée client pour répondre aux attentes de la clientèle de manière personnalisée;
- Les nouveaux partenariats, essentiels à la vélocité des organisations;
- L'automatisation tant des services que des processus;
- La gestion du « changement perpétuel » et la culture de l'innovation;
- Des niveaux de préparation inégalés pour la cybersécurité et la protection des données.

Les dernières années ont également démontré l'importance cruciale de la gestion de crise et de la résilience. Les organisations se doivent donc d'être non seulement performantes, mais prévoyantes.

Jouer ensemble pour faire gagner le Québec, c'est agir ensemble autrement et intelligemment, dans le but commun d'atteindre, là aussi, un meilleur équilibre social, économique et environnemental.

¹ TELUS Affaires, Étude de TELUS sur les rançongiciels au Canada, 2021.

² McKinsey & Company, The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying, novembre 2021.

7/10

Proportion des clients qui s'attendent à des interactions personnalisées avec les entreprises²

Choix stratégiques



Proposer une expérience diversifiée, renouvelée et connectée



Réaliser nos ambitions en collaboration avec nos parties prenantes



Offrir un milieu de travail sain, inclusif et engageant



Simplifier nos façons de faire



Proposer une expérience diversifiée, renouvelée et connectée

Enjeu	Orientation	Objectif	Indicateur	Départ	2024	2025	2026
Changements accélérés des habitudes de consommation	Proposer une expérience diversifiée, renouvelée et connectée	1.1 Faire vivre à nos clients une expérience personnalisée et divertissante	1.1.1 Taux de migration de la clientèle vers nos plateformes	+10,1 %	+14,5 %	+16,2 %	+18,5 %
			1.1.2 Taux de satisfaction de la clientèle sur nos plateformes numériques	74,6 %	74,6 %	75,6 %	76,6 %
		1.2 Accroître notre présence en ligne	1.2.1 Proportion des revenus en ligne	13,5 %	14,5 %	15,3 %	15,7 %

Le client, plus que jamais au centre de nos priorités

Les habitudes et les attentes de nos clients évoluent rapidement, notamment en raison du virage numérique, qui s'est grandement accéléré au cours des dernières années. Notre objectif est de faire vivre au client une expérience unique, qui répond à ce qu'il recherche, tant au plan du divertissement que des choix de consommation responsables. La donnée du client est devenue un incontournable pour personnaliser l'expérience et adapter rapidement notre offre de produits et services aux attentes de ce dernier.

Nous pourrions ainsi simplifier et fluidifier l'expérience client entre nos points de contact, qu'ils soient en ligne, dans nos établissements ou chez nos partenaires (dépanneurs, stations-service, restaurants, bars, etc.).

En matière de jeux de hasard et d'argent, hormis pour livrer une offre personnalisée, la donnée doit être utilisée aux seules fins d'assurer l'intégrité et la sécurité. Seul lotoquebec.com répond à ces exigences au Québec, et ce, légalement.

Cette priorité donnée au client se traduit également par l'importance que nous accordons à l'adoption d'habitudes de jeu à moindre risque. Il est de notre mission de toujours mieux comprendre la consommation de jeux de hasard et d'argent au Québec afin d'assurer une approche intégrée en matière de jeu responsable.

Une présence en ligne primordiale

Nos initiatives visant à améliorer et à renouveler continuellement notre offre en ligne, tout en gardant un ancrage sur le terrain, vont dans ce sens et s'inscrivent dans la migration vers le virtuel d'une part croissante des habitudes de jeu et de divertissement des Québécois.

Notre offre complète en ligne, qui comprend des loteries ainsi que des jeux de casino et de pari sportif 100 % légaux et intègres, nous distingue de la concurrence. Tous les efforts sont déployés afin de nous assurer que les Québécois continuent de choisir Loto-Québec plutôt que les concurrents illégaux.



Réaliser nos ambitions en collaboration avec nos parties prenantes

Enjeu	Orientation	Objectif	Indicateur	Départ	2024	2025	2026
Responsabilité sociale et engagement des parties prenantes	Réaliser nos ambitions en collaboration avec nos parties prenantes	2.1 Maximiser nos efforts en matière de jeu responsable	2.1.1 Proportion des joueurs utilisant une mesure de jeu responsable	17 %	18 %	20 %	22 %
			2.1.2 Nouvelles initiatives pour renforcer la lutte contre le blanchiment d'argent	19	21	23	24
		2.2 Améliorer notre bilan environnemental	2.2.1 Taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2009	-22,7 %	-26,0 %	-27,0 %	-28,5 %
		2.3 Susciter la fierté des Québécois envers Loto-Québec	2.3.1 Opinion positive de la population à l'égard de Loto-Québec	64 %	65 %	66 %	68 %
			2.3.2 Indice de solidarité	1,6 M\$	1,7 M\$	1,8 M\$	1,9 M\$

Miser sur la concertation

L'essence même de notre mission est de s'assurer que les tous les Québécois y gagnent, que ce soient les joueurs, la communauté, notre personnel ou encore l'environnement, comme en fait foi notre plan de responsabilité sociale. Or, plus que jamais, nous désirons travailler en collaboration avec nos parties prenantes pour y arriver.

Déjà reconnus pour nos mesures en matière de jeu responsable, nous voulons continuer ce travail en coopération entre autres avec des experts des milieux de la recherche et de la santé publique ainsi qu'avec les organismes de réglementation. Cette approche vise à développer et, ensuite, à intégrer les meilleures pratiques dans le domaine.

Pour faire suite au rapport d'audit réalisé par la firme Deloitte en 2021 sur les casinos et salons de jeux, la Société a mis en place 19 initiatives qui la concernent pour renforcer la lutte contre le blanchiment d'argent. Au cours des prochaines années, elle continuera de bonifier les mesures instaurées, notamment en donnant suite à l'adoption de modifications législatives et à l'implantation de solutions technologiques qui faciliteront la lutte contre le blanchiment d'argent. Notre objectif est de faire en sorte que le jeu reste un jeu, qu'il soit intègre et que nous puissions veiller à ce que ceux qui présentent des difficultés bénéficient d'un soutien adapté à leurs besoins.

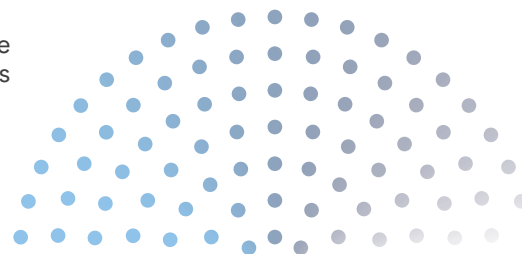
Participer aux efforts environnementaux

En tant que société d'État, nous plaçons la responsabilité sociale au centre de nos préoccupations depuis plusieurs années déjà. Les changements climatiques étant le défi de notre siècle, nous mettons l'accent sur notre engagement à réduire nos émissions de gaz à effet de serre (GES). Nous contribuerons ainsi à l'atteinte de la cible de réduction de 37,5 % des émissions de GES du gouvernement du Québec dans son Plan pour une économie verte 2030, entre autres en travaillant sur l'efficacité énergétique de nos établissements.

Une fierté partagée

Nous commanditons des événements partout au Québec, achetons des biens et services à plusieurs entreprises d'ici et créons des emplois de qualité pour les Québécois. Nous soutenons des organismes et des causes depuis notre création. À bien des égards, nous sommes un acteur important dans la communauté. Nous souhaitons maintenant canaliser davantage ces efforts afin d'en maximiser l'impact.

Nous voulons travailler avec l'ensemble de nos parties prenantes pour que l'image publique de Loto-Québec reflète encore mieux ces retombées positives, et ainsi faire en sorte que les Québécois soient encore plus fiers de leur société d'État.





Offrir un milieu de travail sain, inclusif et engageant

Enjeu	Orientation	Objectif	Indicateur	Départ	2024	2025	2026
Attraction et rétention des talents	Offrir un milieu de travail sain, inclusif et engageant	3.1 Faire vivre à nos employés une expérience stimulante	3.1.1 Taux de roulement	11 %	10 %	10 %	10 %
			3.1.2 Proportion des employés issus de la diversité	24 %	25 %	27 %	30 %

Nos employés, la clé de notre succès

La réalisation de nos ambitions repose d'abord et avant tout sur nos équipes. C'est pourquoi il est important de leur offrir un environnement de travail stimulant, engageant... gagnant !

Le bien-être de nos employés est une priorité, renforcée par des programmes de sensibilisation et de formation ainsi que des programmes axés sur la santé.

Soucieux de bien refléter le Québec d'aujourd'hui, nous poursuivrons dans la volonté d'augmenter la proportion de nos employés qui sont issus de la diversité au cours des prochaines années. De cette façon, non seulement notre organisation sera enrichie par cette diversité au sein de ses employés, mais nos clients et nos partenaires se reconnaîtront davantage quand ils feront affaire avec nous.

Dans le contexte actuel, où recruter et retenir les talents est un défi pour toutes les entreprises, nous croyons qu'une partie de la solution se trouve dans l'actualisation de l'expérience employé. Dans cette optique, nous continuerons d'être à l'écoute de nos employés, afin de favoriser :

- la réalisation du potentiel de chacun ;
- la santé et le mieux-être ;
- l'engagement au quotidien ;
- une organisation du travail agile.

Ultimement, nous voulons utiliser la fierté de nos employés de travailler à Loto-Québec comme levier distinctif de rayonnement dans un marché du travail hautement compétitif.



Simplifier nos façons de faire

Enjeu	Orientation	Objectif	Indicateur	Départ	2024	2025	2026
Performance et vélocité des organisations	Simplifier nos façons de faire	4.1 Favoriser la culture de l'innovation	4.1.1 Ratio des charges totales sur les produits	30,0 %	30,0 %	30,0 %	30,0 %
		4.2 Optimiser la performance financière et organisationnelle	4.2.1 Résultat net	1,486 G\$	1,501 G\$	1,514 G\$	1,537 G\$

Les conditions gagnantes pour se renouveler...

Devoir innover, évoluer et se transformer de manière accélérée est une réalité pour Loto-Québec comme pour toutes les grandes organisations. Bien que nous soyons une société d'État, nous devons composer avec la loi du marché dans le secteur des jeux de hasard et d'argent, et nous réinventer face à une concurrence qui ne joue pas selon les mêmes règles.

Néanmoins, nous jouissons d'une grande polyvalence tant en ce qui a trait à notre offre de divertissement et de jeu qu'à notre présence à la fois sur le terrain et en ligne. Notre créativité est d'ailleurs une dimension appréciée par notre clientèle. Nous entendons tirer avantage de cette synergie et mettre cette polyvalence en action dans la perspective d'une culture transversale de l'innovation et d'une vélocité accrue.

La collaboration sera au cœur de cette orientation, tant à l'interne que dans le cadre de nouveaux partenariats, et elle contribuera à notre compétitivité.

... et performer !

Nous avons déjà relevé de nombreux défis et consenti d'importants efforts qui ont permis d'améliorer notre performance globale au cours des dernières années. Ce succès s'observe notamment dans la baisse du ratio des charges totales sur les produits. Ce ratio était de 33,0 % avant la pandémie, et nous poursuivrons l'amélioration de ce ratio afin d'optimiser nos contributions à la collectivité québécoise.

Des façons de faire repensées dans l'ensemble de notre organisation nous permettront de miser sur la simplicité et de nous assurer que celle-ci transparait dans notre offre ainsi que dans l'expérience de notre clientèle. Que ce soit en ce qui concerne les systèmes technologiques ou les processus de gestion, nous visons une optimisation de notre performance globale.

.....

Annexe 1 : **Tableau synoptique**

.....

Plan stratégique 2023-2026

Tableau synoptique

Vision : Jouer ensemble pour faire gagner le 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.

Valeurs :

Simplicité – Gardons ça simple

Proximité – Soyons complices

Audace – Croyons en nous

Intégrité – Soyons responsables

Enjeu	Orientation	Objectif stratégique	Indicateur	Départ**	2023-2024	2024-2025	2025-2026
1 Changements accélé­rés des habi­tu­des de consommation	Proposer une expérience diversifiée, renouvelée et connectée	1.1 Faire vivre à nos clients une expérience personnalisée et divertissante	1.1.1 Taux de migration de la clientèle vers nos plateformes¹	+10,1 %	+14,5 %	+16,2 %	+18,5 %
			1.1.2 Taux de satisfaction de la clientèle sur nos plateformes numériques	74,6 %	74,6 %	75,6 %	76,6 %
2 Responsabilité sociétale et engagement des parties prenantes	Réaliser nos ambitions en collaboration avec nos parties prenantes*	1.2 Accroître notre présence en ligne	1.2.1 Proportion des revenus en ligne	13,5 %	14,5 %	15,3 %	15,7 %
		2.1 Maximiser nos efforts en matière de jeu responsable	2.1.1 Proportion des joueurs utilisant une mesure de jeu responsable²	17 %	18 %	20 %	22 %
			2.1.2 Nouvelles initiatives pour renforcer la lutte contre le blanchiment d'argent³	19	21	23	24
		2.2 Améliorer notre bilan environnemental	2.2.1 Taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2009	-22,7 %⁴	-26,0 %	-27,0 %	-28,5 %
3 Attraction et rétention des talents	Offrir un milieu de travail sain, inclusif et engageant	2.3 Susciter la fierté des Québécois envers Loto-Québec	2.3.1 Opinion positive de la population à l'égard de Loto-Québec	64 %	65 %	66 %	68 %
			2.3.2 Indice de solidarité	1,6 M\$	1,7 M\$	1,8 M\$	1,9 M\$
4 Performance et vélocité des organisations	Simplifier nos façons de faire	3.1 Faire vivre à nos employés une expérience stimulante	3.1.1 Taux de roulement⁵	11 %	10 %	10 %	10 %
			3.1.2 Proportion des employés issus de la diversité	24 %	25 %	27 %	30 %
		4.1 Favoriser la culture de l'innovation	4.1.1 Ratio des charges totales sur les produits	30,0 %⁶	30,0 %	30,0 %	30,0 %
		4.2 Optimiser la performance financière et organisationnelle	4.2.1 Résultat net	1,486 G\$⁶	1,501 G\$	1,514 G\$	1,537 G\$

* Partenaires socioculturels, économiques, en santé et services sociaux, employés, etc.

** À moins d'avis contraire, l'année de référence est 2022-2023.

¹ L'augmentation du nombre de comptes clients est utilisée afin de mesurer la migration vers nos plateformes.

² Proportion de la clientèle de notre casino en ligne ayant volontairement enregistré une limite de temps de jeu et/ou de dépense hebdomadaire.

³ Découle du rapport réalisé par la firme Deloitte en 2021 - intitulé *Audit concernant les casinos et les salons de jeux de Loto-Québec*.

⁴ Année de référence comme valeur de départ : 2019-2020. L'année 2022-2023 n'était pas représentative en raison des périodes de fermeture et des restrictions causées par la COVID-19.

⁵ Le maintien du taux de roulement à 10 % est une cible ambitieuse puisque le marché affiche actuellement un taux moyen de 15 % selon l'enquête de rémunération globale 2022-2023 de Normandin Beaudry.

⁶ Des éléments exceptionnels, tels que les séquences hors norme de gros lots au Lotto Max ainsi que l'engouement pour le divertissement après la pandémie, ont toutefois été exclus.

.....

Annexe 2 : **Bilan du plan stratégique** **2020-2023**

.....

Bilan du plan stratégique 2020-2023

La pandémie de COVID-19, qui a frappé le Québec au printemps 2020, a bien entendu eu des impacts majeurs sur nos activités et nos résultats pendant la période couverte par le plan stratégique 2020-2023. On peut penser notamment aux nombreux épisodes de fermeture de nos établissements ainsi qu'aux restrictions sanitaires appliquées à nos activités lors de leur reprise. Toutefois, malgré ce contexte difficile, nos équipes ont travaillé sans relâche à la réalisation des quatre grandes orientations stratégiques de notre plan stratégique 2020-2023.

Un mouvement vers le jeu en ligne

Les fermetures occasionnées par la pandémie ont eu comme effet de faire migrer une grande partie des activités vers le jeu en ligne, qui a connu une croissance fulgurante durant cette période. Nous avons donc alloué beaucoup de ressources et d'efforts pour nous adapter à cette nouvelle réalité. Conséquemment, plusieurs indicateurs liés au jeu en ligne, comme le taux d'augmentation du nombre de transactions suivies, ont connu une croissance importante, portés par ces nouvelles habitudes de jeu. Inversement, des indicateurs comme l'achalandage dans les casinos et les salons de jeux ont été grandement affectés, et ont obtenu des résultats inférieurs aux cibles établies.

Une gestion solide

Malgré les défis liés à la pandémie, nous avons continué à mettre l'accent sur la saine gestion et le contrôle des dépenses. Ceci se reflète bien dans le résultat net de la dernière année du plan triennal, qui a atteint 1,600 G\$ en 2022-2023, surpassant largement la cible et dépassant même le niveau prépandémique.

Une commercialisation responsable bien ancrée

La commercialisation responsable de nos produits continue d'être une priorité. D'ailleurs, cette importance se reflète dans la hausse de l'indice d'utilisation des services et des outils de commercialisation responsable par nos clients, qui a dépassé la cible établie. De plus, aidé par la pandémie, notre taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre a aussi dépassé les attentes. Notons également que des efforts ont été faits pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein de nos équipes. Ainsi, bien que la proportion des embauches issues de la diversité n'ait pas atteint le niveau souhaité, elle a tout de même fait un bond appréciable au cours de la période.

Orientations	Objectif	Indicateur	Cible du plan 2022-2023	Résultat du plan 2022-2023
Faire vivre au client une expérience positive à travers tous les canaux de distribution	Mieux connaître le client	Taux d'augmentation du nombre de transactions suivies à travers les points de contact	≥ 1 %	+54 %
	Optimiser l'expérience client sur les canaux numériques	Taux d'augmentation de l'achalandage du commerce électronique via lotoquebec.com	+3 %	+12 %
	Assurer la qualité de la relation avec le client	Taux de satisfaction de l'expérience en ligne	76,6 %	65,0 %
Proposer une offre de jeu-divertissement répondant aux attentes des clients	Bonifier l'offre omnicanal par des propositions socialisantes variées	Taux d'incidence d'achat dans la population adulte (tous produits de jeu confondus)	≥ 80 %	76 %
		Achalandage dans les casinos et les salons de jeux	8,4 M	7,3 M
Contribuer à la collectivité de manière engagée sur les plans social, économique et environnemental	Réduire substantiellement l'empreinte environnementale de l'entreprise	Taux de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)	-25 %	-38 %
	Assurer la commercialisation responsable de l'offre de jeux de hasard et d'argent	Indice d'utilisation des services et des outils de commercialisation responsable par les clients	17,6	18,7
Accroître l'agilité et faire évoluer les façons de faire	Assurer la performance de l'ensemble de l'offre existante	Résultat net	1,447 G\$	1,600 G\$
	Maximiser le potentiel du capital humain	Proportion des embauches issues de la diversité	50 %	34 %



CERTIFIÉ - NIVEAU 4
CADRE DU JEU RESPONSABLE
2019 - 2022 (EN RENOUVELLEMENT)

CERTIFIÉ
NORME DE CONTRÔLE DE SÉCURITÉ
VALIDE JUSQU'EN JUIN 2026