

PLAN STRATÉGIQUE

2026-2030





Table des matières

- Message de la présidente du conseil d'administration 3
- Message du président et chef de la direction 4
- Notre vision..... 5
- Nos valeurs 5
- Notre mission..... 5
- Nos contributions..... 6
- Notre offre 6
- Contexte et enjeux 7
- Choix stratégiques10
- Annexe 1 : Tableau synoptique14



Message de la présidente du conseil d'administration

Ce nouveau plan stratégique s'inscrit dans un cycle de transformation déjà bien entamé. Fidèle à sa mission, Loto-Québec poursuit son rôle de société d'État responsable et performante, dont la contribution dépasse largement le cadre du jeu. Ses activités génèrent des retombées économiques, touristiques, sociales et culturelles, qui profitent à l'ensemble du Québec.

Les trois dernières années ont permis de renforcer des bases déjà bien établies : une gouvernance rigoureuse, une gestion intègre et une organisation capable de s'adapter aux changements rapides de son environnement. Cette capacité d'adaptation demeure plus que jamais essentielle dans un monde où les repères évoluent, où les attentes se diversifient et où la responsabilité des organisations, particulièrement publiques, est scrutée avec attention.

Le conseil d'administration accompagnera la direction et l'ensemble des équipes dans la mise en œuvre de ce plan. Il reflète une lecture lucide des transformations à l'œuvre et des responsabilités qui en découlent, et trace une voie claire pour permettre à la Société de poursuivre son développement, en cohérence avec sa mission et ses valeurs.

En 2030, nous voulons que Loto-Québec soit reconnue comme LA référence québécoise en divertissement responsable : une organisation humaine, innovante et durable, qui contribue à la fierté et à la prospérité collective du Québec.

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





Message du président et chef de la direction

Dans un contexte marqué par l'évolution rapide des technologies et des attentes sociales, notre ambition est claire : simplifier l'expérience que nous offrons, mettre la technologie au service de l'humain et renforcer notre rôle de moteur collectif. C'est dans cet esprit que nous bâtissons le Loto-Québec de 2030 : une organisation qui demeure pertinente et qui est toujours profondément ancrée dans la société québécoise.

Notre plan repose sur trois choix stratégiques complémentaires. **Offrir une expérience client personnalisée et diversifiée**, en créant des parcours connectés, fluides et sécuritaires, tant en ligne qu'en personne, où le plaisir et le sens se conjuguent. **Accroître notre impact au sein de la collectivité**, en nous appuyant sur un dialogue ouvert avec nos parties prenantes, sur des actions concrètes pour favoriser le jeu à moindre risque et sur la valorisation de nos retombées partout au Québec. **Accélérer notre transformation vers une organisation plus moderne, humaine et performante**, en misant sur un leadership humain, une collaboration intergénérationnelle et le développement des compétences, notamment en intelligence artificielle, en cybersécurité et en numérique. Ces choix traduisent notre volonté d'assurer une adéquation entre nos ambitions, nos actions et les attentes de la population.

Avec notre clientèle, nos partenaires et nos équipes, nous continuerons de divertir, de rassembler et de contribuer. Nous aspirons à être un modèle en matière d'expérience client intégrée et de performance publique durable – et c'est encore tout le Québec qui y gagnera !

Jean-François Bergeron
Président et chef de la direction



Notre vision

Jouer ensemble pour faire gagner le Québec.

Notre vision trace encore la direction que nous souhaitons donner à notre mission dans les prochaines années. Elle exprime notre ambition d'agir comme catalyseur de retombées positives pour la société québécoise à travers le divertissement.

Nos contributions vont bien au-delà des sommes importantes que nous versons chaque année à l'État.

Sur le plan économique, nous remettons des lots aux gagnants et gagnantes, effectuons des achats auprès d'entreprises locales, offrons des emplois de qualité et payons des commissions à nos partenaires des réseaux de vente, participant ainsi à l'essor du Québec.

Sur le plan social, nous soutenons activement les arts et la culture d'ici, en plus d'investir dans la prévention du jeu problématique et d'appuyer de nombreux organismes sans but lucratif, renforçant ainsi le tissu social des communautés.

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

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.

Nos valeurs

Simplicité

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

Proximité

La proximité se traduit par les liens précieux et authentiques que nous tissons avec 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

(pour 2024-2025, en millions de dollars canadiens)

Nouveaux
millionnaires

109

Dividende
au gouvernement
du Québec

1 515

Lots remis
aux gagnants
et gagnantes
à la loterie

1 782

Achats auprès
d'entreprises
situées
au Québec

455

Masse salariale versée
aux 5 051 membres
de nos équipes

444

Commissions
à nos partenaires
des réseaux
de vente

330

Taxes aux
gouvernements

167

Contributions directes
à la prévention du jeu
problématique

36

Compensation
au gouvernement
du Canada

20

Contributions
à des organismes
sans but lucratif

15

Soutien au divertissement
et à la culture d'ici, et
autres commandites

12

Notre offre

Cette offre riche, diversifiée et en constante évolution reflète notre volonté de mettre à profit notre expertise ainsi que notre créativité pour concevoir des expériences de jeu et de divertissement à la fois responsables, engageantes et modernes.

Rêve • Jeu • Plaisir • Socialisation

- Quatre **casinos** avec **restaurants**, **bars** et **salles de spectacle**
- Deux **salons de jeux**
- Une cinquantaine de **jeux à gratter** lancés chaque année, une douzaine de **loteries à tirage** et du **pari sportif** offerts dans quelque **8 000 points de vente**
- Un site de **jeu en ligne** 100 % légal : **lotoquebec.com**
- Deux **hôtels** avec **salles de banquet** et **spas** et un **centre de congrès**
- Un terrain de **golf**
- Trois **jeux télévisés**
- Un réseau d'appareils de **loterie vidéo** dans les bars
- Du **bingo** en réseau offert dans une trentaine de salles
- Du **Kinzo** offert dans une vingtaine de salles
- Une collection de **5 000 œuvres d'art** réalisées par **1 200 artistes d'ici**

Cette offre sera bonifiée au cours des prochaines années, notamment par l'ouverture de deux nouveaux salons de jeux, un à Rimouski et un à Saguenay, l'ajout d'un hôtel adjacent au Casino de Montréal et l'agrandissement majeur du centre des congrès du complexe Hôtel-Casino du Lac-Leamy.

Contexte et enjeux

Comprendre pour mieux agir

Transformation • Inclusion • Innovation • Responsabilité

Le monde change. Et il change vite.

Alors qu'on en faisait à peine mention dans le plan stratégique 2023-2026, l'intelligence artificielle (IA) est aujourd'hui en plein essor. Elle transforme déjà les façons de consommer, de travailler, de s'informer et d'interagir – et ce n'est que le début.

Un deuxième phénomène s'impose de plus en plus : le choc générationnel, créant de véritables cassures. La démographie évolue, tout comme les attentes. À un bout du spectre, on a une clientèle fidèle, attachée à ses repères. À l'autre bout, on trouve des nouvelles générations connectées, mobiles et en quête de sens telles que les zilléniaux, combinaison des générations Y et Z, soit les jeunes adultes âgés de 24 à 44 ans.

Plusieurs réalités. Plusieurs rythmes. Plusieurs visions. Et pourtant, une même exigence pour toutes ces générations : qu'on leur parle avec authenticité, qu'on leur offre des expériences qui leur ressemblent.

Ces changements redéfinissent profondément les attentes envers Loto-Québec. Le divertissement d'aujourd'hui ne se résume plus à divertir. C'est une expérience à vivre qui se réinvente, se diversifie et rassemble.

38 %

Proportion
des zilléniaux
dans la population
québécoise
en 2025¹



¹ Données de l'Institut de la statistique du Québec

Enjeu 1

Évolution des habitudes de consommation marquée par les attentes générationnelles

Le basculement démographique redéfinit les attentes : les plus jeunes recherchent des expériences connectées et personnalisées, ancrées dans des valeurs d'authenticité, d'engagement social et de diversité.

Ce courant est en cohérence avec la diversité grandissante dans la population québécoise. En 2030, 27 % des 15 à 44 ans appartiendront à une ou à plusieurs minorités visibles, contre 8 % chez les 65 ans ou plus¹. Cette pluralité croissante constitue un défi pour les entreprises, qui doivent adapter leurs produits, leurs services et leurs communications à des publics aux codes culturels variés.

Par ailleurs, les générations montantes délaissent les lieux et les produits associés à des pratiques plus « traditionnelles » (bars, alcool, etc.), au profit de modes de divertissement porteurs de sens et en phase avec leur style de vie numérique.

Au-delà de s'adonner à des formes de divertissement numérique comme les jeux vidéo, les jeunes adultes apprécient les activités de groupe et les expériences immersives telles que les soirées thématiques ou les festivals de musique.

Pour rester pertinentes et attractives, les entreprises – y compris celles du divertissement – doivent réinventer leur offre à un rythme soutenu, voire accéléré, tout en répondant aux attentes des clientèles plus traditionnelles encore importantes.

Enjeu 2

Attentes de plus en plus élevées à l'égard des organisations publiques

Dans un environnement où les parties prenantes – population, médias, partenaires, instances gouvernementales ou exploitants privés – sont toujours plus nombreuses, actives et interconnectées, les attentes envers les organisations publiques s'intensifient. Ces dernières doivent conjuguer exemplarité, transparence et innovation, en démontrant leur capacité à agir comme des acteurs de changements économiques, sociaux et environnementaux.

Dans le secteur des jeux de hasard et d'argent, la concurrence – tant légale qu'illégale – soulève de véritables enjeux de société, auxquels la population québécoise et Loto-Québec n'échappent pas.

L'adaptation aux nouvelles réalités commerciales et sociales en constante évolution devient également plus complexe. Ce contexte s'accompagne d'un niveau de vigilance et, parfois, d'un scepticisme à l'égard de la responsabilité sociétale et de l'engagement des organisations.

Bien que Loto-Québec joue un rôle structurant et apprécié dans la société québécoise, sa contribution globale demeure souvent méconnue. Elle se traduit d'abord par une commercialisation responsable des jeux de hasard et d'argent, mais aussi par un appui à la culture d'ici ainsi qu'une participation au développement économique et touristique des régions du Québec.

¹ Données de Statistique Canada

Enjeu 3

Attraction, développement et rétention des talents

Le marché du travail est lui aussi touché par le choc des générations. Pour la première fois dans l'histoire moderne, au moins quatre générations cohabitent, transformant en profondeur la dynamique des ressources humaines.

Les attentes des nouvelles générations redéfinissent les critères d'attractivité. Elles appellent un nouveau type de leadership, axé là encore sur l'authenticité, mais également sur l'alignement par le sens, des parcours personnalisés et l'inclusion réelle de la diversité.

Les départs massifs à la retraite qui s'amorcent entraînent le défi du transfert des savoirs ainsi que la nécessité de développer de nouvelles compétences spécialisées à mesure que les technologies – notamment l'IA – progressent à un rythme très rapide. À cet égard, 58 % des jeunes adultes québécois se distinguent par leur adoption précoce de l'IA générative, alors que seulement 13 % des personnes de 55 ans ou plus l'utilisent². Il reste donc encore beaucoup à faire pour bien l'appivoiser. Ce renouvellement générationnel et technologique influence directement la performance des organisations.

Les entreprises qui attireront des talents, et qui sauront les développer et les fidéliser seront plus agiles, plus innovantes et donc plus performantes.

Pour rester pertinentes, les organisations devront se transformer en entreprises apprenantes, au sein desquelles tout le monde continue d'évoluer, d'expérimenter et de se réinventer. Miser sur les talents permet ainsi de transformer ces défis en moteur d'adaptation et de renouvellement organisationnel, et ce, au bénéfice de la collectivité.



32 %

Proportion des 16 à 34 ans au Québec qui voient le changement d'emploi comme un moteur d'épanouissement et d'apprentissage (21 % chez les 35 ans ou plus)¹

¹ Léger, Étude sur les distinctions des jeunes travailleurs auprès de la population québécoise active, mars 2023

² Académie de la transformation numérique, NETendances 2024, février 2025

Choix stratégiques

1

La clientèle

Offrir une expérience client personnalisée et diversifiée

2

La collectivité

Accroître notre impact au sein de la collectivité

3

Le talent

Accélérer notre transformation vers une organisation plus moderne, humaine et performante

Simplicité • Proximité • Audace • Intégrité

Choix stratégiques

1

La clientèle

Offrir une expérience client personnalisée et diversifiée

Nous voulons demeurer pertinents pour notre clientèle actuelle tout en répondant aux aspirations des nouvelles générations. Inspirés par les générations Y et Z – les zilléniaux – et celles qui suivront, nous misons sur des parcours clients plus connectés, une offre de divertissement personnalisée et responsable ainsi qu’une utilisation éclairée de la donnée, tant en ligne qu’en personne.

Dans les prochaines années, le divertissement prendra une place grandissante au cœur de nos activités. Pour nous, le jeu, c’est plus qu’une transaction : c’est l’occasion de socialiser, de rêver. C’est une expérience à vivre, un moment de plaisir, de partage et d’émotion. Notre plan vise à créer des expériences porteuses de sens, qui amplifient à la fois le plaisir individuel et la portée collective du divertissement.

Et parce que la confiance du public demeure essentielle à tout ce que nous faisons, nous continuerons d’agir avec une intégrité irréprochable. Dans un univers récréatif en constante évolution, nous mettons à la disposition de notre clientèle les meilleurs outils pour qu’elle joue de façon responsable. Cet équilibre entre plaisir et responsabilité s’appuie sur notre expertise reconnue et une approche rigoureuse de la commercialisation responsable du jeu.

Nous voulons notamment :

- **faire de nos lieux des destinations incontournables** où les Québécois et Québécoises – qu’ils ou elles jouent ou non – viennent vivre des expériences de divertissement riches et rassembleuses ;
- **offrir une expérience numérique fluide et personnalisée**, pleinement connectée à l’offre de divertissement en établissement pour créer un parcours client intégré ;
- **poursuivre la mise en œuvre de pratiques exemplaires**, ancrées dans une approche éthique, responsable et durable du jeu et du divertissement.

Enjeu	Orientation	Objectif stratégique	Indicateur	Valeur de départ ¹	2026 2027	2027 2028	2028 2029	2029 2030
Évolution des habitudes de consommation marquée par les attentes générationnelles	Offrir une expérience client personnalisée et diversifiée	Offrir des expériences de jeu et de divertissement répondant aux attentes de toutes les générations	Indice de satisfaction de la clientèle	62,5 %	63,5 %	64,5 %	65,5 %	66,5 %
		Proposer un parcours client physique et numérique fluide	Croissance des revenus en ligne	+10 % ²	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %
			Augmentation de l’achalandage dans nos établissements et en ligne	+5 %	+8 %	+9 %	+8 %	+7 %

¹ Résultats de 2024-2025 ou variations par rapport à 2023-2024 sauf mention contraire

² Moyenne des résultats des deux dernières années (2023-2024 et 2024-2025)

Choix stratégiques

2

La collectivité

Accroître notre impact au sein de la collectivité

Le jeu n'est pas un produit banal. Il engage une responsabilité collective. Dans cette perspective, nous voulons renforcer nos liens avec l'ensemble des acteurs de la communauté, et faire évoluer nos pratiques dans un esprit d'ouverture, de dialogue et de transparence.

La légitimité de notre société d'État repose autant sur la rigueur avec laquelle nous accomplissons notre mission que sur notre capacité à valoriser les retombées concrètes de nos actions. Nous sommes un acteur clé du développement économique, touristique, social et culturel du Québec – tant à l'échelle provinciale que locale.

Nos partenariats d'affaires constituent un levier essentiel de cette contribution. Nous les faisons évoluer avec un souci constant d'exemplarité : en matière de jeu responsable, de performance environnementale et de solidarité envers la collectivité.

Nous voulons notamment :

- **renforcer nos liens de collaboration** afin de bâtir un climat de confiance durable fondé sur la transparence et la compréhension mutuelle ;
- **collaborer étroitement avec les milieux de la santé, de la recherche et de la prévention** pour innover dans les approches de jeu responsable et à moindre risque ;
- **valoriser notre contribution à la vitalité économique, sociale et culturelle du Québec** ainsi que nos engagements concrets en matière de développement durable.

Enjeu	Orientation	Objectif stratégique	Indicateur	Valeur de départ ¹	2026 2027	2027 2028	2028 2029	2029 2030
Attentes de plus en plus élevées à l'égard des organisations publiques	Accroître notre impact au sein de la collectivité	Favoriser l'adoption de comportements de jeu à moindre risque	Indice d'utilisation des mesures de jeu responsable ²	9	51	57	63	69
		Réduire notre empreinte environnementale	Taux de réduction des GES par rapport à 2009	-51 %	-52 %	-54 %	-56 %	-60 %

¹ Résultats de 2024-2025 ou variations par rapport à 2023-2024 sauf mention contraire

² L'indice est composé des variables suivantes : la fréquentation sur le site bienjouer.ca ; l'adhésion aux outils de limites volontaires de temps de jeu et de pertes sur lotoquebec.com et ses applications; l'acceptation de l'offre de soutien par les joueuses et joueurs inscrits au programme d'autoexclusion de nos casinos et nos salons de jeux.

Choix stratégiques

3

Le talent

Accélérer notre transformation vers une organisation plus moderne, humaine et performante

Le choc des générations, l'évolution démographique de la main-d'œuvre et l'essor de l'intelligence artificielle (IA) transforment profondément nos façons de faire et redéfinissent parfois nos modèles d'affaires. Ces dynamiques influencent directement notre capacité à maintenir une performance durable.

Pour y parvenir, un principe reste essentiel : placer l'humain au cœur de notre transformation numérique et organisationnelle. Cela exige un leadership fort, bienveillant et mobilisateur, une culture de collaboration intergénérationnelle, ainsi qu'un véritable engagement envers l'apprentissage continu et l'inclusion réelle de la diversité.

Dans les prochaines années, le savoir-être sera le fondement du savoir-faire. En misant sur nos talents, nous pouvons transformer nos défis en leviers de performance : mieux servir notre clientèle, renforcer notre efficacité et, ultimement, améliorer nos résultats collectifs et notre contribution à la société québécoise.

Transformer notre organisation en impliquant nos talents, c'est miser sur ce que nous avons de plus humain. Cette démarche s'articulera autour des quatre grands axes suivants :

- **Attirer et inspirer les talents**, en offrant un milieu de travail flexible, inclusif et stimulant, où chacun et chacune trouvent du sens et voient leur contribution reconnue ;
- **Préparer l'avenir**, en favorisant la transmission des savoirs, en valorisant le mentorat et en développant les compétences de demain ;
- **Propulser notre transformation technologique**, en cultivant l'audace, la curiosité et l'expertise dans les domaines clés tels que l'IA, la cybersécurité et le numérique, pour optimiser nos processus et soutenir notre productivité ;
- **Réinventer le leadership**, pour qu'il soit plus humain, collaboratif et en phase avec la diversité ainsi que les nouvelles attentes du monde du travail et des affaires.

Ensemble, en faisant évoluer nos modes de travail et en renforçant notre culture de leadership, nous ferons progresser une entreprise tournée vers l'avenir – performante, apprenante, innovante et capable de générer une valeur accrue pour la collectivité québécoise.

Enjeu	Orientation	Objectif stratégique	Indicateur	Valeur de départ ¹	2026 2027	2027 2028	2028 2029	2029 2030
Attraction, développement et rétention des talents	Accélérer notre transformation vers une organisation plus moderne, humaine et performante	Offrir un environnement de travail inclusif	Proportion du personnel issu de la diversité	27 %	29 %	30 %	31 %	32 %
		Propulser notre performance grâce à l'excellence de nos équipes	Ratio du produit par heure travaillée	424 \$	435 \$	445 \$	457 \$	468 \$

¹ Résultats de 2024-2025 ou variations par rapport à 2023-2024 sauf mention contraire

Annexe 1 : Tableau synoptique



Plan stratégique 2026-2030

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 • Proximité • Audace • Intégrité

Enjeu	Orientation	Objectif stratégique	Indicateur	Valeur de départ ¹	2026 2027	2027 2028	2028 2029	2029 2030
1 Évolution des habitudes de consommation marquée par les attentes générationnelles	Offrir une expérience client personnalisée et diversifiée	Offrir des expériences de jeu et de divertissement répondant aux attentes de toutes les générations	Indice de satisfaction de la clientèle	62,5 %	63,5 %	64,5 %	65,5 %	66,5 %
		Proposer un parcours client physique et numérique fluide	Croissance des revenus en ligne	+10 % ²	+10 %	+10 %	+10 %	+10 %
			Augmentation de l'achalandage dans nos établissements et en ligne	+5 %	+8 %	+9 %	+8 %	+7 %
2 Attentes de plus en plus élevées à l'égard des organisations publiques	Accroître notre impact au sein de la collectivité	Favoriser l'adoption de comportements de jeu à moindre risque	Indice d'utilisation des mesures de jeu responsable ³	9	51	57	63	69
		Réduire notre empreinte environnementale	Taux de réduction des GES par rapport à 2009	-51 %	-52 %	-54 %	-56 %	-60 %
3 Attraction, développement et rétention des talents	Accélérer notre transformation vers une organisation plus moderne, humaine et performante	Offrir un environnement de travail inclusif	Proportion du personnel issu de la diversité	27 %	29 %	30 %	31 %	32 %
		Propulser notre performance grâce à l'excellence de nos équipes	Ratio du produit par heure travaillée	424 \$	435 \$	445 \$	457 \$	468 \$

¹ Résultats de 2024-2025 ou variations par rapport à 2023-2024 sauf mention contraire

² Moyenne des résultats des deux dernières années (2023-2024 et 2024-2025)

³ L'indice est composé des variables suivantes : la fréquentation sur le site bienjouer.ca ; l'adhésion aux outils de limites volontaires de temps de jeu et de pertes sur lotoquebec.com et ses applications ; l'acceptation de l'offre de soutien par les joueuses et joueurs inscrits au programme d'autoexclusion de nos casinos et nos salons de jeux.

