



Assurer pleinement  
nos responsabilités  
au bénéfice de la  
population du Québec



## SOMMAIRE

1	INTRODUCTION
3	MISSION ET VISION
4	CONTEXTE
9	ENJEUX
10	ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
12	AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS
24-25	TABLEAU SYNOPTIQUE

# INTRODUCTION

## Vers un nouvel équilibre



Loto-Québec a maintenant 40 ans. La « Société des loteries du Québec » a beaucoup évolué depuis sa création en 1969, s'adaptant aux changements des habitudes des consommateurs et aux nouvelles attentes du public en ce qui a trait à son rôle économique et social.

La Société a été créée en grande partie pour permettre à l'État d'encadrer les activités reliées aux jeux de hasard et d'argent et pour soustraire celles-ci au contrôle du crime organisé. L'entièreté du fruit de ses activités est ainsi retournée à la collectivité sous forme de services publics dispensés par le gouvernement.

Personne ne remet en cause cet aspect de la vocation de Loto-Québec. Néanmoins, on observe depuis plusieurs années une certaine remise en question de la mission de Loto-Québec; ce questionnement découlant des inquiétudes reliées aux coûts sociaux du jeu. Un nombre significatif de groupes et d'individus s'inquiètent des conséquences négatives que le jeu peut générer et demandent à Loto-Québec de s'attaquer résolument à ce problème.

Dans la plupart des pays, les sociétés engagées dans la gestion des jeux de hasard et d'argent sont confrontées à des défis similaires. Les organismes communautaires, les gouvernements et le public en général sont de plus en plus vigilants et insistants auprès des sociétés comme Loto-Québec, particulièrement en matière de prévention du jeu pathologique.

Cette pression externe s'ajoute à plusieurs autres défis de nature économique ou commerciale auxquels l'industrie des jeux de hasard et d'argent est confrontée. Bien que les réponses des sociétés de jeu varient d'un pays à l'autre, l'industrie mondiale des jeux de hasard et d'argent est résolument engagée dans la recherche de solutions pour répondre aux préoccupations du public.

C'est ainsi que la World Lottery Association (WLA), un organisme international regroupant quelque 140 sociétés de loteries dans le monde, a adopté en 2006 un énoncé de principes en matière de jeu responsable, tout en se donnant un cadre d'accréditation pour évaluer le degré d'engagement de ses membres à ce niveau.

Comme pratiquement tous les exploitants publics de jeux de hasard et d'argent au pays et ailleurs dans le monde, Loto-Québec recherche un équilibre entre les profits tirés de son exploitation, qui permettent de financer une part importante des services publics, et son mandat social, qui consiste à minimiser les conséquences négatives du jeu pathologique.

Un objectif est commun à toutes les sociétés publiques de jeux de hasard et d'argent dans le monde : s'assurer d'un consensus social qui constitue la base ultime de la légitimité de leurs activités. Loto-Québec est consciente de la situation et c'est la raison pour laquelle cette préoccupation se trouve au cœur de son nouveau plan stratégique.

La Société estime que les préoccupations de la population concernant les effets négatifs du jeu commandent une actualisation de la mission de Loto-Québec : c'est ce qui est reflété dans ce plan stratégique. Tout en assumant pleinement ses responsabilités, Loto-Québec entend continuer à jouer un rôle de moteur économique en générant des retombées qui créeront de l'emploi et de la richesse pour l'ensemble du Québec, représentant plus de 2 % de l'ensemble des revenus du gouvernement.



Lors du dépôt de son dernier Plan de développement, en 2004, Loto-Québec insistait fortement sur la nécessité d'assurer un juste équilibre entre sa mission économique et sa responsabilité sociale. Or, si la gestion de cet équilibre a toujours été au cœur de la vocation de la Société, il apparaissait de plus en plus évident, à ce moment, que le nouveau contexte incitait à une redéfinition de cet équilibre.

Loto-Québec devait en effet composer avec la préoccupation grandissante de l'ensemble de la société québécoise à l'égard de la dépendance aux jeux de hasard et d'argent. Bien que des études sérieuses indiquaient que le nombre de joueurs pathologiques n'augmentait pas au Québec, il devenait manifeste que la population était plus sensible aux coûts sociaux du jeu.

Le Plan de développement de Loto-Québec intégrait donc pleinement cette préoccupation en prévoyant une diminution importante du nombre de sites d'appareils de loterie vidéo et en appelant à un accroissement du nombre d'initiatives et de mesures de sensibilisation, de prévention et de traitement du jeu pathologique.

Cette orientation a été prise même si, au strict plan commercial, la situation d'alors militait plutôt pour la mise en œuvre de nouvelles initiatives commerciales. En effet, dans son Plan de développement 2004-2007, Loto-Québec soulignait alors la rupture significative observée pour la première fois dans l'évolution de ses revenus. Après avoir crû à un rythme annuel dépassant 10 % durant les années 1990, l'augmentation des revenus de la Société atteignait à peine 1 % depuis le début des années 2000. On assistait même aux premiers signes de décroissance de certaines activités de jeu. Il devenait évident que les secteurs exploités par Loto-Québec entraient nettement dans une phase de maturité et que les divers objectifs économiques fixés représenteraient alors en soi un défi de plus en plus important.

Au cours des dernières années, le maintien de l'équilibre entre mission économique et responsabilité sociale est devenu encore plus difficile à réaliser. Le vif débat entourant la relocalisation du Casino de Montréal n'en constitue qu'une simple illustration. Malgré des retombées économiques indéniables et de multiples initiatives pour en atténuer sensiblement les coûts sociaux, plusieurs ont décrié le projet au nom du maintien de l'équilibre sociétal.

Pour les prochaines années, le contexte continuera très certainement d'exercer des pressions importantes sur la mission de Loto-Québec telle qu'elle est définie actuellement et, notamment, sur les objectifs fondamentaux de la Société. Ces pressions seront d'autant plus grandes que les efforts que Loto-Québec réalise pour favoriser le jeu responsable, pour mieux encadrer la consommation des jeux de hasard et d'argent ainsi que pour limiter ses effets sociaux tout en jouant son rôle économique, risquent d'être annihilés par une recrudescence et une progression d'une offre de jeu parallèle non contrôlée au Québec.

Ce nouveau contexte et les défis qu'il pose interpellent Loto-Québec comme société d'État et poussent le questionnement sur les façons de faire comme sur la capacité à s'adapter à l'ensemble des changements. Il est impératif, compte tenu, entre autres, de l'état du marché du jeu en ligne et numérique, des attentes des nouvelles générations et de la recrudescence de l'offre de jeu parallèle non contrôlé, que la Société assume ses responsabilités.

Le Plan stratégique 2010-2013 propose d'établir un nouvel équilibre entre mission économique et responsabilité sociale, une initiative qui exige d'actualiser la mission de Loto-Québec et ses objectifs fondamentaux.

## MISSION ET VISION

Le contexte d'affaires continuera d'exercer des pressions importantes sur les résultats économiques de la Société. Par ailleurs, il apparaît aussi évident que les attentes sociales envers Loto-Québec demeureront très élevées. Sur une telle toile de fond, la Société a amorcé une importante réflexion stratégique qui l'a menée à suggérer une actualisation de sa mission et de ses objectifs fondamentaux. Les grandes orientations des trois prochaines années reflètent cette évolution.

Loto-Québec suggère de revoir ses objectifs et de les centrer sur sa mission première, soit d'assurer un environnement contrôlé et sécuritaire pour la conduite des jeux de hasard et d'argent. Évidemment, Loto-Québec demeure une société commerciale qui remplit un mandat confié par le gouvernement du Québec, mais l'exercice de ce mandat doit se faire dans un cadre actualisé.

### LA NOUVELLE MISSION

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

### LA VISION

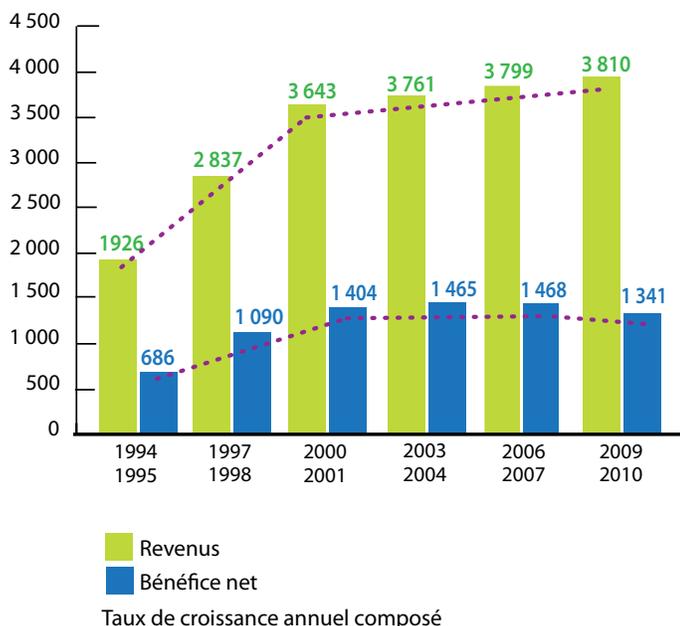
Devenir un chef de file mondial reconnu en commercialisation responsable de jeux de hasard et d'argent.



## Évolution des revenus et du bénéfice net

Les années 2004-2010 ont confirmé les nouvelles tendances amorcées au début des années 2000. Sur les plans économique et commercial, les revenus de Loto-Québec ont continué de croître à un très faible rythme, affichant même, pour la première fois de son histoire, un recul en 2006-2007. Les revenus inscrits en 2009-2010 (3 810 M\$) sont inférieurs à ceux de 2005-2006 (4 016 M\$).

Loto-Québec consolidé  
(en millions \$)



Sur le plan social, la Société a poursuivi ses efforts de réduction d'accessibilité et de mise en place de mesures de suivi ou de contrôle du jeu pathologique. En parallèle, Loto-Québec a accru ses diverses initiatives d'entreprise responsable, notamment en matière de développement durable.

### Principaux constats

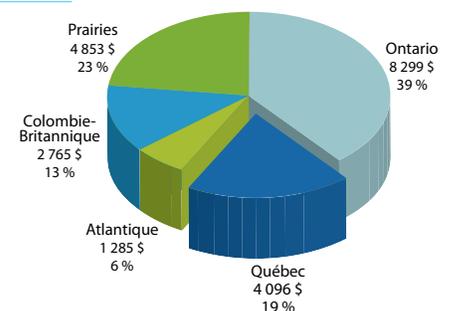
Depuis le début des années 2000, une nette cassure est apparue dans la croissance des revenus et du bénéfice net de Loto-Québec. Ce phénomène, souligné dans le dernier plan de développement, s'est maintenu durant les quatre dernières années.

Ainsi, au cours des six derniers exercices financiers, le chiffre d'affaires de la Société a progressé à un rythme inférieur à celui de l'inflation.

## Évolution des dépenses et de l'offre de jeu au Québec et au Canada

Les plus récentes données officielles disponibles indiquent qu'en 2008-2009, la répartition des revenus de jeu au pays variait passablement d'une région à l'autre.

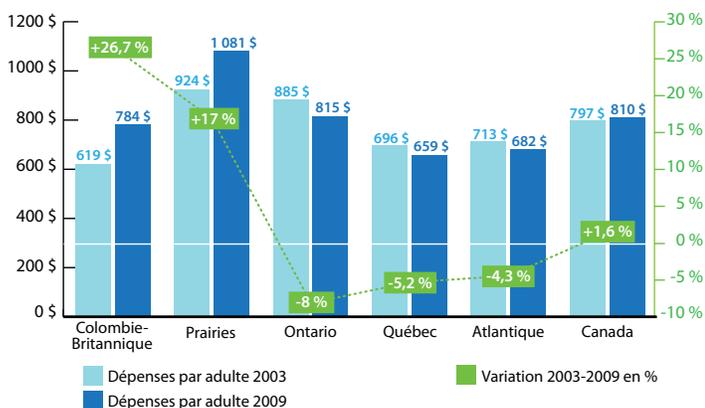
Répartition des revenus de jeux au Canada  
(2008-2009)



Ainsi, le Québec génère 19 % de l'ensemble de ces revenus au Canada, alors que c'était près du double en Ontario (39 %), tandis que les Prairies (Manitoba, Saskatchewan et Alberta) en recueillaient 23 % et la Colombie-Britannique 13 %; restaient 6 % pour les provinces de l'Atlantique (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard, et Terre-Neuve-et-Labrador).

Par ailleurs, en termes de dépenses brutes de jeu par adulte, le Québec figurait au dernier rang des juridictions canadiennes avec un montant de 659 \$ par an par rapport à une moyenne nationale de 810 \$. Comparativement à 2002-2003, la dépense moyenne par adulte est en diminution de 5,2 % au Québec, passant de 696 \$ à 659 \$.

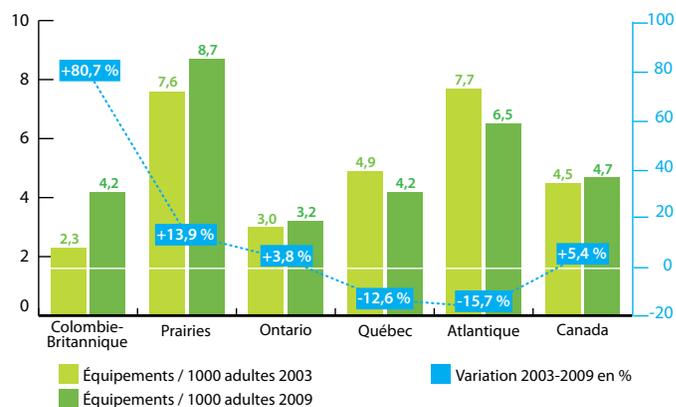
**Dépense moyenne par adulte au Canada**  
(2002-2003 et 2008-2009)



Cette faiblesse relative des dépenses de jeu au Québec en 2008-2009 s'explique entre autres par une réduction de l'offre de jeu au cours des dernières années.

En calculant le nombre d'équipements de jeu (terminaux de loterie, machines à sous, appareils de loterie vidéo et tables de jeu) par tranche de 1 000 adultes, cette tendance est encore plus marquée. Ainsi, le Québec et l'Atlantique sont les seules régions où ce ratio a diminué année après année depuis 2002-2003, pour des baisses respectives de 12,6 % et 15,7 % sur la période, ce qui est principalement dû à la contraction de leur réseau de loterie vidéo.

**Nombre d'équipements de jeu par 1 000 adultes au Canada**  
(2002-2003 et 2008-2009)



En somme, contrairement aux perceptions répandues, les dépenses de jeu des Québécois sont les plus faibles au Canada, et elles évoluent depuis quelques années de façon très différente de ce que l'on observe ailleurs au pays.

Quant à l'offre globale de jeu sous le contrôle de Loto-Québec, elle n'a cessé de diminuer au cours des dernières années. Ceci s'explique notamment par les mesures prises par la Société pour réduire le nombre de sites abritant des appareils de loterie vidéo, conformément au Plan de développement 2004-2007. En parallèle, le nombre de machines à sous dans ses casinos n'a pas augmenté.

## Le jeu responsable



Pour les seules huit dernières années financières, Loto-Québec a alloué 211 millions de dollars aux programmes d'aide aux joueurs excessifs, administrés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, et à la gestion des activités de contrôle d'accès aux appareils de loterie vidéo, gérée par la Régie des alcools, des courses et des jeux.

Pour la même période, Loto-Québec a versé 28,8 millions de dollars à la Fondation Mise sur toi pour la réalisation de programmes liés à la promotion du jeu responsable, ainsi que pour la mise en place et l'amélioration continue d'outils de prévention au sein même des opérations de jeu de la Société. Incidemment, il faut savoir que la Fondation Mise sur toi est désormais autonome de Loto-Québec.

En cette matière, Loto-Québec se démarque non seulement à l'échelle canadienne mais aussi à l'échelle internationale. La Société se retrouve en effet parmi les chefs de file des membres de la World Lottery Association à cet égard. L'organisme international a adopté, en 2006, une charte des principes associés au jeu responsable et a établi, en 2007, des niveaux d'accréditation en fonction de l'intensité et de la rigueur des efforts déployés pour favoriser une pratique responsable en matière de jeux de hasard et d'argent.

Plus récemment, en 2009, Loto-Québec a reçu la plus haute certification internationale en matière de jeu responsable de la WLA, soit le niveau 4. Loto-Québec a été la première société de loterie opérante au monde à obtenir ce niveau d'excellence.

Cette certification, décernée par un jury international composé d'experts indépendants en matière de responsabilité sociale d'entreprise, confirme le statut de Loto-Québec comme chef de file mondial dans ce domaine. Pour obtenir ce niveau de certification, Loto-Québec a dû démontrer notamment que ses programmes de promotion du jeu responsable sont intégrés dans ses activités quotidiennes et qu'elle possède les ressources nécessaires pour assurer l'amélioration continue de ses programmes d'aide et de sensibilisation au jeu responsable.

## Le jeu parallèle non contrôlé



### La nature du marché

Le jeu parallèle peut se diviser en deux grandes catégories, soit :

- le jeu de hasard et d'argent « traditionnel » se déroulant physiquement dans des lieux non contrôlés par Loto-Québec (hôtels, casinos illégaux, bars, etc.);
- le jeu virtuel par Internet ou par d'autres moyens de communication mobile.

Le phénomène du jeu parallèle est préoccupant. Son caractère illégal et non contrôlé explique l'absence d'outils, et par conséquent d'indicateurs fiables permettant de suivre précisément son évolution auprès des Québécois, empêchant une évaluation très précise de la situation. Son attrait va pourtant grandissant auprès des consommateurs, et ce, dans un contexte non assorti de mesures de prévention et ne permettant pas d'assurer l'intégrité du jeu. L'absence actuelle de contrôle encadrant cette offre de jeu laisse place à la tricherie, à la cybercriminalité, etc.

La grande accessibilité de ces sites de jeu en ligne accentue la perception erronée de leur légalité, alors que les Québécois sont de plus en plus exposés à certaines formes de jeu par l'intermédiaire des médias ou le quasi-endorsement, par des vedettes ou des personnalités en vue, de jeux comme le poker.

### Le jeu en ligne

Une étude menée récemment par The Boston Consulting Group<sup>1</sup> conclut qu'en 2009, le jeu en ligne a généré mondialement 25,3 milliards de dollars, comparé à 8,3 milliards de dollars en 2004. L'étude prévoit qu'en 2012, ce sera 34,3 milliards de dollars. Il existe quelque 2 000 sites illégaux de jeux de hasard et d'argent en ligne auxquels peuvent accéder les Québécois.

Au Canada seulement, de 2003 à 2008, ce marché a connu une croissance annuelle moyenne de 30 %, allant de 184 millions de dollars à 675 millions de dollars. Il est projeté que de 2008 à 2012, la croissance annuelle moyenne sera de l'ordre de 12 % pour atteindre 1,051 milliard de dollars. Il mérite d'être souligné que cette croissance se réalise dans une période où les revenus générés par les autres formes de jeu sont plus ou moins stables au pays.

Or, l'équilibre recherché entre le rendement économique et le contrôle de l'impact social est manquant au pays. Actuellement, il n'existe généralement pas de contrôles pour assurer un environnement de jeu responsable et sécuritaire sur Internet, et les joueurs sont laissés entièrement à eux-mêmes. Les lacunes se situent principalement au niveau du contrôle de l'âge, du déroulement des sessions de jeu (temps, argent), des méthodes de promotion favorisant l'abus du jeu ainsi que de l'offre de programme d'aide ou d'autoexclusion.

<sup>1</sup> Pricewaterhouse Coopers 2009, analyse Boston Consulting Group; Daniel Stewart & Company, H2 Gambling Capital, mars 2009.

## L'avenir du jeu en ligne au Canada et au Québec

Parmi les provinces canadiennes, cinq offrent actuellement des jeux sur Internet à la population. La gamme de produits offerts, entre autres, par la British Columbia Lottery Corporation et la Société des loteries de l'Atlantique est plutôt limitée, mais ces deux sociétés d'État ont annoncé leur intention d'élargir leur offre pour y inclure des jeux de type casino, dont le poker.

En janvier 2010, Loto-Québec a soumis au gouvernement une demande de modification réglementaire lui permettant de développer une offre de jeux de hasard et d'argent en ligne. Le mandat de Loto-Québec consiste à diriger cette activité de jeux déjà existante, mais illégale, vers un site sécuritaire et intègre.

C'est au cours de l'exercice financier 2010-2011 que Loto-Québec compte lancer son site de jeu en ligne en partenariat avec les sociétés de loterie de la Colombie-Britannique et de l'Atlantique. Les trois sociétés d'État ont en effet signé une entente de principe afin de se doter d'une plateforme commune de jeu en ligne, dont le poker.

Mettant à profit son expertise reconnue internationalement en matière de jeu responsable et, s'inspirant d'un modèle qui a fait ses preuves, Loto-Québec instaurera plusieurs mesures de contrôle et de prévention. Cela ira notamment de la vérification de l'âge des joueurs à une limite de dépôt hebdomadaire, de même que la possibilité pour les joueurs de s'autoexclure – en tout temps – et des informations sur les jeux. À cet égard, avant d'être mis en ligne, le futur site de Loto-Québec sera soumis à une expertise internationale sur le jeu responsable.

Par ailleurs, le gouvernement du Québec a annoncé la création d'un comité de suivi du jeu en ligne. Ce comité sera formé d'experts de différents milieux, notamment de chercheurs universitaires reconnus pour leur expertise dans le domaine des jeux de hasard; il aura pour mandat d'analyser les impacts sociaux du développement du jeu en ligne au Québec. Il devra aussi examiner les mesures réglementaires, techniques, économiques et juridiques permettant de contrer le jeu illégal et faire rapport au gouvernement.

Quand on compare Loto-Québec aux entreprises semblables ailleurs dans le monde, la Société fait face à des enjeux commerciaux, des pressions concurrentielles, des perceptions et des attentes des consommateurs, des changements technologiques et des défis de réglementation qui sont très semblables aux leurs.

## LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LOTO-QUÉBEC :

- Après une période de croissance accélérée qui avait duré 25 ans, l'industrie du jeu telle qu'on la connaît actuellement au Québec, est entrée dans une phase de maturité. Le vieillissement de la population combiné à la volonté de restreindre le développement des activités de casinos, des loteries vidéo et toute autre nouvelle forme de jeu, ont contribué à la stabilisation des revenus, sinon à une stagnation de ceux-ci.
- Le secteur des casinos, particulièrement en Amérique du Nord, s'est largement transformé en poursuivant une stratégie de diversification dans les activités du divertissement et du tourisme de destination.
- Les activités de jeu parallèle – notamment par le biais d'Internet et des moyens de communication mobiles comme les téléphones portables – prolifèrent et échappent dans bien des pays au contrôle des sociétés publiques de jeux de hasard et d'argent, voire des autorités policières.
- Le jeu excessif est une préoccupation publique grandissante et ce qui était vu comme la manifestation de comportements déviants est maintenant considérée comme une maladie<sup>3</sup>.



<sup>3</sup> C'est en 1980 que l'Association américaine de psychiatrie reconnaissait officiellement le jeu pathologique comme étant un trouble du contrôle de l'impulsion (DSM-III; A.P.A., 1980).

# ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La nouvelle mission de Loto-Québec s'accompagne de trois orientations stratégiques

## 1. Canaliser l'offre de jeux de hasard et d'argent dans des circuits contrôlés.

*Il s'agit ici de la notion d'ordre de la mission.*

Loto-Québec ne peut évidemment pas forcer la canalisation de tout jeu de hasard et d'argent dans des circuits contrôlés. Ce rôle de contrôle des règlements et lois incombe à d'autres parties.

Par contre, la Société a le devoir et la responsabilité de contribuer activement à cette canalisation du jeu dans des environnements sécuritaires. En somme, l'objectif de Loto-Québec est de mettre de l'avant une offre à la fois légale et compétitive. Le gouvernement du Québec ayant autorisé Loto-Québec à offrir des jeux de hasard et d'argent en ligne dès 2010, la Société travaillera à baliser cette activité, voire à canaliser une offre dans un circuit sécuritaire et intègre. Dans ce domaine comme dans les autres types de jeux de hasard et d'argent (casinos, loteries vidéo ou autres), il importe toutefois que l'offre de Loto-Québec soit suffisamment attrayante pour minimiser le développement ou la croissance des canaux illégaux ou non contrôlés.

## 2. Encadrer efficacement la consommation des jeux de hasard et d'argent.

*Il s'agit ici de la notion de mesure de la mission.*

En plus d'offrir un environnement divertissant et sécuritaire, Loto-Québec se fait le devoir et la responsabilité de minimiser la prévalence et les conséquences du jeu pathologique. La Société ne peut ni ne doit assumer seule cette responsabilité, mais elle doit faire face à ce phénomène et collaborer étroitement avec toutes les parties concernées.

L'objectif de Loto-Québec est de jouer un rôle de chef de file mondial en matière de sensibilisation, de promotion et de prévention du jeu pathologique. Il importe de continuer d'accorder une attention primordiale à ce phénomène et de mettre en œuvre une panoplie de mesures efficaces pour limiter le développement d'une consommation abusive du jeu.

Pour y arriver, Loto-Québec compte poursuivre intensément la promotion du jeu responsable et le soutien aux personnes en détresse.

### 3. Accroître l'efficacité et la performance globale de la Société.

*Il s'agit ici de la notion d'intérêts de la collectivité de la mission.*

En tant que société d'État commerciale, Loto-Québec a des devoirs et des responsabilités envers le gouvernement et l'ensemble de la société québécoise. La performance globale d'une entreprise aujourd'hui ne se limite plus à ses seuls résultats financiers, mais également à son bilan social et environnemental.

L'objectif de Loto-Québec est d'être reconnue comme une entreprise modèle au Québec en matière de performance globale et d'entreprise citoyenne responsable. Compte tenu de l'évolution prévue de ses revenus, il importe que la Société accorde une attention accrue à l'efficacité de l'ensemble de son fonctionnement.

Notre contribution économique s'appuie en grande partie sur le maintien de l'attrait du produit, qu'il soit de nature loterie, casino, bingo ou autre. La clientèle de demain continuera de migrer vers des avenues alternatives si ce produit manque à répondre à ses attentes.

Pour cette raison, Loto-Québec doit intensifier ses efforts en ingéniosité et en innovation pour littéralement se réinventer, concevoir et expérimenter de nouveaux jeux mieux adaptés aux goûts des clientèles de demain tout en respectant la canalisation de l'offre et l'encadrement nécessaire.

Le simple maintien de la marge bénéficiaire nette exige des efforts importants et une bonne dose d'ingéniosité ou de nouvelles façons de faire. Par ailleurs, cette efficacité accrue sera d'autant plus importante que Loto-Québec entend continuer de consacrer des ressources significatives à sa politique de développement durable et à ses réalisations sociales.

Pour y arriver, Loto-Québec compte accentuer les orientations introduites récemment en matière de pérennité de la Société qui englobe les aspects économique, social et environnemental. En particulier :

- L'engagement à maintenir comme cible un pourcentage de marge bénéficiaire nette avec, comme référence, l'exercice financier 2009-2010.
- L'amélioration de l'efficacité des activités, incluant l'application quotidienne dans le cadre des décisions d'affaires des meilleures pratiques en matière de gouvernance et de gestion.
- La mise en œuvre du plan d'action de développement durable 2008-2013 de Loto-Québec, conformément à la Stratégie gouvernementale de développement durable.
- Le développement de nouvelles sources de revenus hors du Québec, en demeurant attentif aux occasions de développement d'affaires permettant de mettre à profit l'avantage compétitif que constituent l'expertise et le savoir faire de la Société dans les différents secteurs de jeu, particulièrement dans le secteur des casinos.

## AXES D'INTERVENTION ET OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Les orientations globales proposées constituent un cadre de base pour l'ensemble des activités de Loto-Québec. Ces orientations stratégiques de la Société représentent des impératifs reliés aux axes stratégiques et aux objectifs de résultats mis en place dans les divers champs d'activité de la Société. Par contre, il importe de reconnaître que les divers secteurs d'activité sont aussi confrontés à certains défis qui leur sont plus spécifiques.



## Activités corporatives



AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS
Rendement financier des opérations de la Société	Maintenir le pourcentage de marge bénéficiaire nette au niveau de 2009-2010, soit 35,2 %	Pourcentage de marge bénéficiaire nette
Promotion du jeu responsable	Maintenir la position de chef de file mondial en matière de jeu responsable, et la certification de la World Lottery Association – niveau 4	Renouvellement de la certification niveau 4 de la World Lottery Association
Mobilisation des employés	Améliorer la mobilisation des employés	Indice de mobilisation de l'entreprise (IME) issu du sondage annuel auprès des employés
Gestion de l'offre de jeu en ligne	Mettre en ligne une plateforme de commercialisation de jeux de hasard et d'argent d'ici la fin 2010	État d'avancement du projet
Développement durable	Structurer la démarche globale portant sur le développement durable, supportée par un plan d'action et des indicateurs	Dépôt du suivi annuel du Plan d'action de développement durable 2008-2013 de la Société
Sécurité des opérations	Assurer la sécurité des systèmes informatiques et opérationnels de loteries par l'obtention de la certification WLA – SCS-2006 de la World Lottery Association	Obtention de la certification d'ici le 31 mars 2011



Depuis maintenant 40 ans, le secteur des loteries s'acquitte de son mandat d'une façon telle qu'il est devenu une référence tant à l'échelle canadienne qu'au niveau mondial. Cette réussite résulte d'une gamme de produits parmi les plus élaborées dans l'industrie et s'appuie sur un réseau de partenaires qui assure la synergie nécessaire.

Le marché des loteries au Québec a maintenant atteint le stade de la maturité. Le phénomène s'est produit au tournant du millénaire, après 30 ans de croissance forte et soutenue. Cette transition au niveau du cycle de vie du produit est sans conteste l'évènement marquant de l'histoire récente du secteur des loteries et le renouvellement de la clientèle s'avère une priorité.

Tout en maintenant l'attrait du gain et la notion du rêve qui s'y rattache, le simple billet avec un numéro déterminé créé il y a 40 ans fait maintenant place à des concepts de jeu beaucoup plus complexes où la notion de divertissement se doit d'être présente.

## Défis spécifiques

Globalement, quatre défis majeurs se posent au secteur des loteries, soit :

### 1. Le renouvellement de la clientèle et la croissance

Le faible renouvellement de la clientèle est une tendance lourde dans le secteur des loteries. Ainsi, alors que l'incidence d'achat chez les adultes de moins de 35 ans s'apparentait à celle de l'ensemble de la population adulte dans les années 80 et 90, elle est aujourd'hui nettement inférieure. Pour assurer la croissance, ou même le maintien de son chiffre d'affaires, le secteur des loteries doit mieux rejoindre les adultes et une nouvelle clientèle plus diversifiée.

### 2. La rentabilité et la pression sur les coûts

Au plan financier, la pression sur les coûts est manifeste à plus d'un titre, de sorte qu'il est difficile de maintenir le bénéfice dans un contexte de plafonnement des ventes.

### 3. Le jeu en ligne

Le commerce électronique est en nette croissance alors que le jeu en ligne est déjà bien implanté; c'est une source d'inquiétude autant que la démonstration qu'il existe bel et bien une demande pour ce type d'offre de jeu, particulièrement performant auprès des jeunes adultes.

#### 4. La mutation du commerce de détail

Le commerce de détail a rapidement évolué au cours des dernières années; la donne change et demande une adaptation. Citons en exemple la prolongation des heures d'ouverture, l'émergence de quelques grandes bannières et l'avènement des mégacentres.

Bien que des innovations soient fréquemment apportées, tant au niveau des produits que de leur mise en marché, pour assurer sa pérennité, il faudra « réinventer » la loterie!

AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS
Renouvellement de la clientèle	Développer de nouvelles clientèles	Incidence d'achat chez la population adulte totale et chez les adultes de moins de 35 ans
Satisfaction de la clientèle	Maintenir un haut niveau de satisfaction globale à l'égard des produits commercialisés	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits
Frais d'exploitation	Maintenir la marge bénéficiaire d'exploitation au-delà de la moyenne des sociétés de loteries canadiennes	Marge bénéficiaire d'exploitation



Le secteur des casinos a toujours su maintenir une croissance équilibrée de ses revenus et de son bénéfice net grâce à des initiatives telles que l'adoption de nouvelles technologies ainsi que la révision des structures organisationnelles et des processus d'affaires. Cependant, il sera de plus en plus difficile pour la Société d'assurer le maintien du bénéfice net actuel dans un contexte où elle s'est engagée à ne pas augmenter l'offre de jeu, contrairement à ses concurrents.

Depuis l'ouverture du Casino de Montréal, en 1993, le nombre de casinos a quintuplé dans son marché de concurrence immédiate, passant de 14 à 75 en 2008. Ce marché est constitué, au Canada, de l'Ontario et, aux États-Unis, des États du New Jersey, du Connecticut, de New York, du Maine, de la Pennsylvanie et du Rhode Island. Entre 2003 et 2007, la croissance moyenne annuelle des revenus des casinos du Québec était de 4,8% comparativement à 7,8% pour les autres établissements situés dans ce marché.

### Défis spécifiques

C'est dans un contexte de concurrence accrue que la Société des casinos du Québec (SCQ) a, au cours des dernières années, revu sa stratégie d'affaires et redéfini ses orientations. Celles-ci se traduisent par des choix stratégiques :

- une vision, celle de devenir les meilleurs casinos quant au service à la clientèle tout en offrant des jeux qui se démarquent par l'innovation et la diversité;
- un positionnement où l'attribut dominant est l'excellence du service et l'attribut différenciateur, l'expérience émotionnelle.

Ces choix guident d'ailleurs les travaux de modernisation du Casino de Montréal qui prévoient des lieux mieux adaptés aux attentes de la clientèle tandis que les infrastructures réaménagées permettront du même coup d'améliorer l'efficacité des opérations.

Encore aujourd'hui, la Société des casinos du Québec souhaite susciter et maintenir la passion de ses employés pour les clients en développant une culture organisationnelle basée sur la qualité du service. Afin de soutenir ce positionnement, elle poursuit son approche de service client appelée « Service de rêve », amorcée en 2006, pour faire en sorte que l'expérience client dans les casinos soit « fluide, intense et gratifiante ».

Finalement, la SCQ vise à fidéliser, dans un contexte de jeu responsable, ses clientèles actuelles tout en se préparant adéquatement à accueillir celles de demain. Le secteur des casinos entend renouveler l'offre de jeu et s'adapter aux nouvelles technologies, afin de satisfaire les attentes de sa clientèle actuelle et future. À cet égard, la SCQ est constamment à la recherche de nouveaux jeux, plus interactifs et modulés aux goûts des clients.

AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS
Satisfaction de la clientèle	Être reconnu pour la qualité des services offerts aux clients	Taux de satisfaction globale envers la qualité du service offert
Formation des employés	Outiller les employés pour maximiser la contribution à la nouvelle vision	Pourcentage des employés ayant suivi la formation liée au parcours Résolument client
Offre de jeu	Renouveler l'offre de jeux dans le but de mieux satisfaire ses différentes clientèles	Obtention de nouvelles certifications de la part de la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ)
Nouvelle image du Casino de Montréal	Piloter le projet de modernisation du Casino de Montréal dans le respect de l'échéancier et du budget	Degré de respect de l'échéancier Degré de respect du budget

## Loteries vidéo



L'ensemble du plan de reconfiguration du réseau d'appareils de loterie vidéo a été complété au 31 mars 2009 avec des résultats qui ont dépassé l'objectif initial de réduction d'au moins 31% du nombre de sites d'ALV, atteignant en effet plus de 36%. Or, même en ayant dépassé la cible, il appert que le nombre d'établissements pourrait encore diminuer compte tenu de l'attrition naturelle causée par la fermeture d'établissements. Il faut savoir que depuis 2002, un moratoire est imposé sur toute nouvelle licence d'hébergement de loterie vidéo au Québec. À terme, cette situation pourrait précariser l'équilibre de la répartition des ALV dans les diverses régions du Québec, particulièrement dans les secteurs davantage isolés.

À ce jour, l'expérience démontre que les établissements qui regroupent plusieurs ALV sont plus dynamiques; ils offrent non seulement un meilleur service à leur clientèle mais favorisent aussi un plus grand engagement envers l'approche de jeu responsable. Ces observations amènent la Société des loteries vidéo du Québec (SLVQ) à privilégier un regroupement des appareils d'autant plus que celui-ci se traduit par une réduction de l'accessibilité.

### Défis spécifiques

Au cours des prochaines années, la Société des loteries vidéo du Québec désire maintenir le parc d'ALV au niveau actuel. Pour ce faire, à partir d'un certain nombre de modalités, dont la levée du moratoire sur les licences de loterie vidéo, il est envisagé de mettre de l'avant une concentration d'ALV en facilitant le regroupement dans les établissements actuels ou nouveaux. Une autre méthode d'attribution des appareils qui tiendrait compte d'un certain nombre de critères s'inspirant des principes retenus lors du récent plan de reconfiguration serait nécessaire. Le seuil d'établissements et d'appareils par région requis – pour s'assurer de bien canaliser l'activité de loterie vidéo – devra alors être défini clairement.

La Société des loteries vidéo du Québec veut assurer la pérennité de son réseau de 12 000 positions de jeu (réseau des bars et brasseries et Salons de jeux) afin de permettre une couverture géographique adéquate et suffisamment importante du territoire québécois afin d'enrayer la prolifération de réseaux et d'appareils illégaux.

Pour ce faire, la SLVQ continuera :

- ses efforts de maintien, de développement et de déploiement de mesures favorisant une approche de jeu responsable;
- d'assumer son rôle économique en contribuant toujours de façon importante au Fonds consolidé du gouvernement du Québec;
- d'assurer une gestion rigoureuse d'un réseau regroupant les salons de jeux de Québec et de Trois-Rivières et le parc d'ALV;
- d'actualiser son offre de jeu.

Trois grandes stratégies sont nécessaires à l'atteinte des objectifs, soit :

1. Poursuivre l'approche de commercialisation responsable
2. Assurer une saine gestion opérationnelle et organisationnelle
3. Offrir un produit de divertissement agréable qui répond aux différentes clientèles.

AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS
Gestion du réseau des appareils de loterie vidéo	Dans le réseau des bars et brasseries, maintenir l'offre de jeu de loterie vidéo sous le contrôle de la Société à quelque 2 380 sites et environ 11 500 ALV	Nombre d'établissements de jeu actifs sur le territoire québécois  Nombre d'ALV actifs sur le territoire québécois
Commercialisation responsable	Assurer l'exploitation responsable de l'offre de jeu au sein du réseau des détaillants  Former les détaillants et leurs employés sur les jeux de hasard et d'argent et la commercialisation responsable des ALV	Indice de respect du code de commercialisation par les détaillants  Nombre de formations dispensées aux détaillants et employés
Satisfaction de la clientèle des Salons de jeux	Maintenir un haut niveau de satisfaction globale à l'égard de l'expérience du client	Taux de satisfaction globale à l'égard de l'expérience du client

# Bingos



Le bingo est une activité de jeu qui se pratique depuis longtemps et qui est très répandue à travers le monde. Cette activité s'est toujours effectuée au profit des OSBL. Or, l'activité de jeu de bingo au Québec est en déclin depuis plusieurs années; ceci ayant des conséquences financières pour ces organismes qui sont souvent dramatiques.

La Société des bingos du Québec (SBQ), qui a pour mandat d'appuyer cette industrie par le biais de la commercialisation du bingo en réseau dans les salles, a permis le versement de près de 120 millions de dollars à ces organismes titulaires de licences de bingo depuis 1997, soit une moyenne annuelle d'environ 10 millions de dollars.

La baisse de l'achalandage dans les salles s'est toutefois poursuivie au cours des dernières années et a même été amplifiée à la suite de l'entrée en vigueur de la loi interdisant de fumer dans les lieux publics en 2006.

Le gouvernement a adopté en décembre 2007 une nouvelle réglementation du bingo régulier en salle. Sa mise en place en juin 2008 a donné à cette industrie des outils pour redynamiser le bingo, voire le moderniser.

Malgré les aspects positifs de cette réforme, on constate une rationalisation importante du nombre de salles à travers le réseau, diminuant ainsi les revenus provenant du bingo en réseau commercialisé par la SBQ et précarisant également la santé financière de plusieurs OSBL qui en dépendaient pour la livraison de leurs services à la communauté. Nombre de ces OSBL ainsi devenus « orphelins » ont tout simplement perdu leur principale source de financement.

## Défis spécifiques

Devant cette situation, la SBQ propose un projet pilote qui lui permettra de maintenir la contribution historique moyenne de 10 millions de dollars par année afin de :

- continuer de verser la totalité des profits du bingo en réseau;
- verser une aide financière ponctuelle aux OSBL orphelins;
- créer un fonds pour promouvoir l'industrie du bingo.

Par ailleurs, le bingo en ligne est de plus en plus populaire. En effet, le bingo se situe au troisième rang des jeux de hasard et d'argent, en termes de volume de jeu en ligne, tout juste derrière le poker Texas Hold'em et le pari sportif.

À cet égard, la Société estime qu'il y a lieu de proposer une offre de jeu responsable et intégrée, avec un niveau de dépense semblable au bingo traditionnel. Ainsi, elle recueillerait les recettes de ce jeu populaire au profit de la collectivité.

### AXES

Contributions financières aux OSBL

Satisfaction de la clientèle

### OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Maintenir les contributions annuelles aux OSBL à 10 millions de dollars en moyenne

Maintenir un haut niveau de satisfaction globale à l'égard des produits et du service à la clientèle

### INDICATEURS

Contributions annuelles versées aux OSBL

Taux de satisfaction globale à l'égard des produits et du service à la clientèle

## Casino Mondial



En 2002, Loto-Québec a créé Casino Mondial, la filiale qui a pour mission d'identifier et de réaliser des occasions d'affaires en matière de planification, d'implantation et d'exploitation de casinos et de commerces connexes à l'extérieur du Québec.

Depuis 2005, cette filiale est actionnaire, à hauteur de 35 %, de JOAGroupe, le troisième plus important groupe de casinos français.

L'entente entre les actionnaires prévoyait un important contrat de prestations de services de Casino Mondial à JOAGroupe. La mise en place d'un système de fidélisation des clients, la revue du parc de machines à sous, la redynamisation des jeux de tables et la formation du personnel en matière de service aux clients et de prévention du jeu excessif constituent les principales prestations réalisées. JOAGroupe connaissait alors une croissance de l'ordre de 12 %.

Au début de 2008, l'interdiction de fumer dans les lieux publics a eu un effet négatif sur les revenus de JOAGroupe. À ce choc est venu s'ajouter l'impact de la crise économique et financière mondiale. Les répercussions sur JOAGroupe ont été du même ordre de grandeur que pour l'industrie française en général, soit une baisse d'activité de l'ordre de 20 % sur deux ans à périmètre constant (excluant les nouveaux casinos depuis 2007). Ce contexte particulier a entraîné une dépense inhabituelle aux résultats financiers 2009-2010 de Casino Mondial, pour tenir compte de la dévaluation des prêts et de l'annulation des intérêts capitalisés. Malgré cette situation, JOAGroupe a continué de générer un niveau de liquidités important.

Face à cette réalité économique, le gouvernement français a adopté de 2008 à 2010 une série d'allègements fiscaux et réglementaires pour soutenir financièrement les exploitants de casinos mais surtout pour permettre à l'industrie de connaître un nouveau souffle.

Les résultats de JOAGroupe sont stabilisés et un retour à la croissance est maintenant en vue. D'autres mesures sont toujours à l'étude.

### Défis spécifiques

Au cours des deux ou trois prochaines années, les efforts de Casino Mondial seront essentiellement portés sur le soutien à l'équipe de gestion de JOAGroupe afin de saisir pleinement les occasions offertes par la nouvelle réglementation française et d'accélérer ainsi le retour à la croissance que le groupe connaissait à la fin de 2007. Au terme de la revalorisation de son placement dans JOAGroupe, Loto-Québec procédera à l'évaluation de toutes ses options stratégiques sur la scène internationale.

#### AXES

Valorisation de l'expertise de la Société à l'extérieur du Québec, particulièrement dans le secteur des casinos

#### OBJECTIFS DE RÉSULTATS

Faire passer la valeur de réalisation estimative du placement dans JOAGroupe de 44,3 millions d'euros à 70 millions d'euros au 31 mars 2015

#### INDICATEURS

Valeur de réalisation estimative du placement évaluée par une firme externe

## Tableau synoptique

### MISSION

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

### VISION

Devenir un chef de file mondial reconnu en commercialisation responsable de jeux de hasard et d'argent.

AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS
<b>ACTIVITÉS CORPORATIVES</b>		
Rendement financier des opérations de la Société	Maintenir le pourcentage de marge bénéficiaire nette au niveau de 2009-2010, soit 35,2 %	Pourcentage de marge bénéficiaire nette
Promotion du jeu responsable	Maintenir la position de chef de file mondial en matière de jeu responsable, et la certification de la World Lottery Association – niveau 4	Renouvellement de la certification niveau 4 de la World Lottery Association
Mobilisation des employés	Améliorer la mobilisation des employés	Indice de mobilisation de l'entreprise (IME) issu du sondage annuel auprès des employés
Gestion de l'offre de jeu en ligne	Mettre en ligne une plateforme de commercialisation de jeux de hasard et d'argent d'ici la fin 2010	État d'avancement du projet
Développement durable	Structurer la démarche globale portant sur le développement durable, supportée par un plan d'action et des indicateurs	Dépôt du suivi annuel du Plan d'action de développement durable 2008-2013 de la Société
Sécurité des opérations	Assurer la sécurité des systèmes informatiques et opérationnels de loteries par l'obtention de la certification WLA – SCS-2006 de la World Lottery Association	Obtention de la certification d'ici le 31 mars 2011
<b>LOTERIES</b>		
Renouvellement de la clientèle	Développer de nouvelles clientèles	Incidence d'achat chez la population adulte totale et chez les adultes de moins de 35 ans
Satisfaction de la clientèle	Maintenir un haut niveau de satisfaction globale à l'égard des produits commercialisés	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits
Frais d'exploitation	Maintenir la marge bénéficiaire d'exploitation au-delà de la moyenne des sociétés de loteries canadiennes	Marge bénéficiaire d'exploitation

## ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

1. Canaliser l'offre de jeux de hasard et d'argent dans des circuits contrôlés
2. Encadrer efficacement la consommation des jeux de hasard et d'argent
3. Accroître l'efficacité et la performance globale de la Société

AXES	OBJECTIFS DE RÉSULTATS	INDICATEURS
<b>CASINOS</b>		
Satisfaction de la clientèle	Être reconnu pour la qualité des services offerts aux clients	Taux de satisfaction globale envers la qualité du service offert
Formation des employés	Outiller les employés pour maximiser la contribution à la nouvelle vision	Pourcentage des employés ayant suivi la formation liée au parcours Résolument client
Offre de jeu	Renouveler l'offre de jeux dans le but de mieux satisfaire ses différentes clientèles	Obtention de nouvelles certifications de la part de la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ)
Nouvelle image du Casino de Montréal	Piloter le projet de modernisation du Casino de Montréal dans le respect de l'échéancier et du budget	Degré de respect de l'échéancier Degré de respect du budget
<b>LOTERIES VIDÉO</b>		
Gestion du réseau des appareils de loterie vidéo	Dans le réseau des bars et brasseries, maintenir l'offre de jeu de loterie vidéo sous le contrôle de la Société à quelque 2 380 sites et environ 11 500 ALV	Nombre d'établissements de jeu actifs sur le territoire québécois Nombre d'ALV actifs sur le territoire québécois
Commercialisation responsable	Assurer l'exploitation responsable de l'offre de jeu au sein du réseau des détaillants	Indice de respect du code de commercialisation par les détaillants
	Former les détaillants et leurs employés sur les jeux de hasard et la commercialisation responsable des ALV	Nombre de formations dispensées aux détaillants et employés
Satisfaction de la clientèle des Salons de jeux	Maintenir un haut niveau de satisfaction globale à l'égard de l'expérience du client	Taux de satisfaction globale à l'égard de l'expérience du client
<b>BINGOS</b>		
Contributions financières aux OSBL	Maintenir les contributions annuelles aux OSBL à 10 millions de dollars en moyenne	Contributions annuelles versées aux OSBL
Satisfaction de la clientèle	Maintenir un haut niveau de satisfaction globale à l'égard des produits et du service à la clientèle	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits et du service à la clientèle
<b>CASINO MUNDIAL</b>		
Valorisation de l'expertise de la Société à l'extérieur du Québec, particulièrement dans le secteur des casinos	Faire passer la valeur de réalisation estimative du placement dans JOAGroupe de 44,3 millions d'euros à 70 millions d'euros au 31 mars 2015	Valeur de réalisation estimative du placement évaluée par une firme externe

N.B.: 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 existants 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.



Assurer pleinement  
nos responsabilités  
au bénéfice de la  
population du Québec



## POUR NOUS JOINDRE

### Siège social

500, rue Sherbrooke Ouest  
Montréal (Québec) H3A 3G6  
Téléphone : 514 282-8000  
1 800 350-9033  
Télécopieur : 514 499-8660  
lotoquebec.com

### Bureau de Loto-Québec à Québec

955, Grande Allée Ouest  
Québec (Québec) G1S 4Y2  
Téléphone : 418 686-7575  
1 800 463-4560  
Télécopieur : 418 643-2690

### La Société des casinos du Québec

500, rue Sherbrooke Ouest, 15<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 3G6  
Téléphone : 514 282-8080  
1 800 730-5686  
Télécopieur : 514 864-1886  
casinosduquebec.com

### La Société des loteries vidéo du Québec

500, rue Sherbrooke Ouest, 16<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 3G6  
Téléphone : 514 282-8090  
1 800 454-8090  
Télécopieur : 514 864-3283  
slvq.com

### La Société des bingos du Québec

500, rue Sherbrooke Ouest, 6<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 3G6  
Téléphone : 514 842-2464  
1 888 430-2464  
Télécopieur : 514 864-7332  
www.bingos-quebec.com

### Ingenio

500, rue Sherbrooke Ouest, 20<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H3A 3G6  
Téléphone : 514 282-0210  
Télécopieur : 514 282-2028  
lotoquebec.com/ingenio

### Casino de Montréal

1, avenue du Casino  
Montréal (Québec) H3C 4W7  
Téléphone : 514 392-2746  
1 800 665-2274  
Télécopieur : 514 864-4950  
casino-de-montreal.com

### Casino de Charlevoix

183, rue Richelieu  
La Malbaie (Québec) G5A 1X8  
Téléphone : 418 665-5300  
1 800 665-2274  
Télécopieur : 418 665-5322  
casino-de-charlevoix.com

### Casino du Lac-Leamy

1, boulevard du Casino  
Gatineau (Québec) J8Y 6W3  
Téléphone : 819 772-2100  
1 800 665-2274  
Télécopieur : 819 772-3710  
casino-du-lac-leamy.com

### Casino de Mont-Tremblant

300, chemin des Pléiades  
Mont-Tremblant (Québec) J8E 0A7  
Téléphone : 819 429-4150  
casino-mt-tremblant.com

### Salon de jeux de Québec

250G, boulevard Wilfrid-Hamel  
Québec (Québec) G1L 5A7  
Téléphone : 418 529-7878  
1 877 700-5836  
Télécopieur : 418 529-2001  
ludoplex-quebec.com

### Salon de jeux de Trois-Rivières

1900, rue de l'Hippodrome  
Trois-Rivières (Québec) G8Z 0A3  
Téléphone : 819 693-4774  
1 877 700-5836  
Télécopieur : 819 693-5059  
ludoplex-trois-rivieres.com

## CENTRES RÉGIONAUX

### Montréal et Nord-Ouest du Québec

1945, rue Maurice-Gauvin  
Laval (Québec) H7S 2M5  
Téléphone : 450 682-2525  
1 800 361-9026  
Télécopieur : 450 687-4818

### Montréal et Sud-Est du Québec

325, rue Bridge  
Montréal (Québec) H3K 2C7  
Téléphone : 514 409-3190  
1 800 361-1244  
Télécopieur : 514 931-0655

### Québec et Est du Québec

955, Grande Allée Ouest  
Québec (Québec) G1S 4Y2  
Téléphone : 418 686-7575  
Télécopieur : 418 643-2690



