

Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des loteries du Québec

JUIN 2017

Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des loteries du Québec

JUIN 2017

Le masculin générique n'est utilisé que pour alléger le texte.

Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des loteries du Québec

Dépôt légal – Juin 2017

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-78528-6 (Imprimé)

ISBN 978-2-550-78529-3 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2017

Mot du ministre

Loto-Québec a été créée en 1969 et a pour mission de 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. Dans le cadre de ses activités, Loto-Québec veille à préserver l'équilibre entre une approche de commercialisation responsable et une offre de divertissement attrayante, novatrice et compétitive.

La totalité des profits découlant des activités de Loto-Québec est retournée au gouvernement et permet de financer des services publics au bénéfice de l'ensemble de la population québécoise. En 2015-2016, Loto-Québec a versé 1 202 millions de dollars en dividende au gouvernement du Québec.

Par ailleurs, la Loi sur la Société des loteries du Québec établit notamment la mission de la Société, son organisation, sa structure de gouvernance, de même que ses fonctions et pouvoirs. En plus de sa loi constitutive et des règlements qui la régissent, Loto-Québec est assujettie, depuis 2006, à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État, dont les dispositions visent notamment une meilleure transparence des organismes publics. Parmi les dispositions de cette loi, l'article 41 prévoit l'obligation du ministre des Finances de produire, au plus tard tous les dix ans, un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable.

Le *Rapport sur l'application de la Loi sur la Société des loteries du Québec* permet de dresser un portrait de Loto-Québec sur les plans de son organisation, de sa gestion et de sa performance. Il présente un exercice de réflexion qui permettra à Loto-Québec d'assurer son positionnement sur le marché actuel, en plus de lui permettre de faire face aux défis futurs.

Le ministre des Finances,

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Leitão'.

Carlos Leitão

Table des matières

Introduction	1
1. Portrait de Loto-Québec au 31 mars 2016	3
2. Organisation et gouvernance de la Société	5
2.1 Structure de la Société.....	5
2.1.1 Conseil d'administration	5
2.1.2 Comités.....	7
2.2 Outils de planification stratégique et opérationnelle	8
2.3 Processus de reddition de comptes.....	9
2.4 Règles de régie interne	9
3. Gestion de la Société	11
3.1 Mission de Loto-Québec	11
3.2 Gestion efficiente de l'offre de JHA.....	11
3.2.1 Offre de service	11
3.2.2 Gestion des ressources de la Société	13
3.2.3 Règles d'éthique	14
3.2.4 Gestion des risques	14
3.3 Gestion responsable de l'offre de JHA	14
3.3.1 Plan de commercialisation responsable	15
3.3.2 Certification de la World Lottery Association	15
3.3.3 Création de la Vice-présidence au jeu responsable et à l'engagement sociétal.....	15
3.3.4 Sommes consacrées à la lutte contre le jeu problématique.....	16
3.3.5 Canalisation de l'offre de JHA	16
3.4 Responsabilité sociétale	16
3.4.1 Dividendes versés au gouvernement et contributions spéciales	16
3.4.2 Programme de commandite	16
3.4.3 Collection Loto-Québec	17
3.4.4 Développement touristique	17

4. Évaluation de l'efficacité et de la performance de la Société.....	19
4.1 Atteinte des résultats.....	19
4.2 Rentabilité	19
4.3 Satisfaction de la clientèle.....	20
4.4 Présentation du modèle d'affaires de Loto-Québec.....	20
4.5 Comparaison avec des organisations similaires.....	21
5. Autres dispositions de la Loi.....	23
5.1 Infractions et pénalités	23
5.2 Membres du personnel du laboratoire relatif à la certification des appareils de jeux.....	23
 Conclusion.....	 25
 Annexe	 27

Liste des tableaux

TABLEAU 1	Nombre de réunions du conseil d'administration de Loto-Québec et de ses comités.....	6
TABLEAU 2	Dépenses touristiques attribuables aux casinos	17

INTRODUCTION

Le cadre légal de la Société des loteries du Québec

La Société des loteries du Québec (la « Société » ou « Loto-Québec ») a été créée en 1969¹ par le Gouvernement du Québec pour permettre à l'État d'encadrer les activités liées aux jeux de hasard et d'argent (JHA) et pour les retirer du contrôle du crime organisé.

La Loi sur la Société des loteries du Québec (RLRQ, chapitre S-13.1) (la « Loi ») a été adoptée par l'Assemblée nationale du Québec. Elle traite notamment des fonctions de la Société, de sa structure de gouvernance et de l'encadrement de ses activités.

Les activités de la Société sont encadrées par sa loi constitutive et les règlements qui en découlent, soit :

- le Règlement sur le bingo;
- le Règlement sur les concours de pronostics et les jeux sur numéros;
- le Règlement sur les jeux de casino;
- le Règlement sur les jeux organisés pour la promotion des ventes;
- le Règlement sur les jeux sur télématique;
- le Règlement sur la Mini Loto, toute loterie instantanée et toute loterie de type « poule »;
- le Règlement sur le système de loterie vidéo;
- le Règlement sur le bingo électronique.

On trouve également dans la Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement (RLRQ, chapitre L-6) des dispositions s'appliquant aux activités des casinos et des loteries vidéo de la Société.

Par ailleurs, Loto-Québec s'est dotée de politiques, de directives ainsi que d'outils et de mécanismes de contrôle et d'encadrement nécessaires pour respecter ses obligations, parmi lesquels se trouvent :

- la Procédure d'approvisionnement et de disposition de biens (OPE-1);
- le code de commercialisation responsable de Loto-Québec (OPE-34);
- le Code d'éthique en matière de publicité (OPE-35);
- le code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants de Loto-Québec et de ses filiales;
- le code d'éthique des employés de Loto-Québec et de ses filiales;
- le code de conduite des détaillants (loteries);
- le Code de commercialisation responsable (appareils de loterie vidéo).

¹ À l'origine, la Société portait le nom de Société d'exploitation des loteries et courses du Québec.

L'ensemble des règlements, politiques et codes mentionnés ci-dessus est disponible sur le site Web de la Société.

Le 14 décembre 2006, le Gouvernement du Québec a adopté la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État et modifiant diverses dispositions législatives (L.Q. 2006, chapitre 59) (la « Loi sur la gouvernance ») dans le but d'harmoniser et de moderniser la gouvernance dans l'ensemble des sociétés d'État, notamment par le renforcement du rôle des conseils d'administration et l'accroissement des mesures de contrôle.

Parmi les dispositions de la Loi sur la gouvernance, l'article 41 prévoit l'obligation du ministre de produire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable au plus tard tous les dix ans.

L'objet du présent rapport

Le présent document vise à faire rapport au gouvernement sur l'application de la Loi depuis l'entrée en vigueur de l'article 41 de la Loi sur la gouvernance. Plus précisément, le rapport vise à analyser les dispositions actuelles de la loi constitutive de Loto-Québec et, le cas échéant, à soumettre des recommandations afin d'actualiser certaines dispositions de cette loi.

Après une brève description de la Société et de ses activités, le présent rapport aborde la révision de l'ensemble des dispositions de la Loi selon les thèmes suivants :

- la gouvernance;
- l'organisation;
- la gestion.

Seront également présentés un bilan général de la performance de la Société et un exercice de réflexion sur l'actualisation de sa mission.

Le ministère des Finances a consulté Loto-Québec afin d'obtenir ses commentaires et d'alimenter les réflexions sur les dispositions de la Loi.

1. PORTRAIT DE LOTO-QUÉBEC AU 31 MARS 2016

Durant l'exercice 2015-2016, les produits totaux de la Société ont progressé de 6,7 % par rapport à l'année précédente (pour atteindre plus de 3,5 milliards de dollars) et le résultat net a grimpé de 10 %. Ces résultats positifs s'expliquent en partie grâce à la stratégie de renouvellement mise en œuvre au cours des dernières années. La vision renouvelée de Loto-Québec vise à proposer un divertissement de choix à la population québécoise grâce à une offre de JHA attrayante, novatrice et compétitive, tout en demeurant un chef de file mondial en matière de commercialisation responsable.

Loto-Québec met à la disposition du public :

- une variété de produits de loterie et de paris sur évènement distribués dans quelque 8 500 points de vente et sur son portail de jeu en ligne (Espacejeux.com);
- un réseau d'appareils de loterie vidéo dans les bars et brasseries;
- 4 casinos;
- 2 salons de jeux;
- 49 salles offrant du bingo en réseau;
- 19 salles offrant du Kinzo.

Loto-Québec offre également des produits et services complémentaires d'hôtellerie, de restauration et de divertissement (bars, boîtes de nuit, salles de spectacle, centres de congrès et banquets, clubs de golf et spas). Ces activités ont des retombées qui bénéficient à l'ensemble de la collectivité québécoise.

Sur le plan économique, Loto-Québec a versé plus de 1 390 millions de dollars aux gouvernements du Québec et du Canada au cours du dernier exercice. De plus, la Société a remis près d'un milliard de dollars en lots aux gagnants à la loterie, au bingo et au Kinzo.

Sur le plan social, Loto-Québec a versé, au cours de l'exercice 2015-2016, une somme de 11,5 millions de dollars en commandites événementielles et sociétales, pour un total de plus de 129 millions de dollars pour les dix dernières années. Elle a remis plus de 183 millions de dollars à des organismes sans but lucratif entre 2007 et 2016 (dont 16,4 millions pour l'exercice 2015-2016). La Société a également consacré une somme considérable à la lutte contre le jeu excessif, soit plus de 283 millions au cours des dix dernières années (dont 27,1 millions de dollars pour l'exercice 2015-2016).

Le rapport annuel de Loto-Québec présente en détail les retombées relatives aux activités de la Société.

2. ORGANISATION ET GOUVERNANCE DE LA SOCIÉTÉ

La structure de gouvernance de Loto-Québec est régie par sa loi constitutive et, depuis 2006, par les dispositions de la Loi sur la gouvernance.

2.1 Structure de la Société

2.1.1 Conseil d'administration

Loto-Québec est le propriétaire unique de plusieurs filiales telles que Lotim inc., la Société des casinos du Québec inc., Casiloc inc., la Société des établissements de jeux du Québec inc., Casino Mondial inc., Casino Capital 2006 inc., Technologies Nter, société en commandite et Technologies Nter inc. Certaines de ces filiales couvrent des secteurs d'affaires importants tels que les casinos et les salons de jeux.

Afin d'assurer la responsabilisation du conseil d'administration pour l'ensemble de ses activités, Loto-Québec a choisi, conformément à la Loi sur les sociétés par actions (RLRQ, chapitre S-31.1), de ne pas doter ses filiales d'un conseil d'administration et de confier plutôt tous les pouvoirs directement au conseil de Loto-Québec. Cette structure fait en sorte que les administrateurs nommés par le gouvernement exercent leur rôle et assument leurs responsabilités pour l'ensemble des activités de la Société.

2.1.1.1 Composition du conseil d'administration

L'article 6.1 de la Loi prévoit l'administration de la Société par un conseil composé de neuf à quinze membres, y compris le président du conseil ainsi que le président et chef de la direction. Loto-Québec est présentement administrée par un conseil d'administration composé de dix membres, tous nommés par le gouvernement, dont neuf se qualifient à titre d'administrateurs indépendants au sens de l'article 4 de la Loi sur la gouvernance. Ainsi, le statut d'indépendance des administrateurs de Loto-Québec excède les exigences de la Loi sur la gouvernance, laquelle fixe le seuil aux deux tiers des membres du conseil d'administration. De plus, depuis 2007, les fonctions de président du conseil d'administration et de président et chef de la direction sont occupées par des personnes distinctes, conformément à l'article 28 de la Loi sur la gouvernance.

En vertu de l'article 6.2 de la Loi, le gouvernement nomme les membres du conseil d'administration (autres que le président et le président et chef de la direction) en tenant compte des profils de compétence et d'expérience établis par le conseil. En 2008, le conseil d'administration de Loto-Québec, aidé de son comité de gouvernance et d'éthique, a élaboré des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des administrateurs. Ces profils sont mis à jour annuellement. Ceux-ci sont diversifiés et incluent une expérience de gestion pertinente à la fonction.

Le mandat des administrateurs est d'une durée maximale de quatre ans, sauf pour ceux du président et du président et chef de direction, qui ne doivent pas excéder cinq ans. Les mandats des administrateurs peuvent être renouvelés deux fois. Toutefois, à l'expiration de leur mandat, les membres demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils soient remplacés ou nommés de nouveau. Les règles régissant la durée et le renouvellement des mandats permettent d'assurer une rotation des administrateurs, tout en préservant l'expertise développée au fil des années.

Il est à noter que la parité hommes-femmes est atteinte depuis plusieurs années au sein du conseil d'administration de Loto-Québec, ce qui contribue au respect de la politique gouvernementale énoncée à l'article 43 de la Loi sur la gouvernance. De plus, les femmes exercent des rôles clés dans la gestion de la Société, notamment à titre de présidente du conseil d'administration, de membres des comités de ce dernier ou de vice-présidentes.

2.1.1.2 Rôle et responsabilités du conseil d'administration

La Loi énonce ainsi les fonctions générales du conseil d'administration de Loto-Québec :

13. Le conseil d'administration de la Société détermine par règlement les normes et conditions générales relatives à la nature et à la tenue des systèmes de loterie qu'elle conduit et administre.

Ce règlement est soumis à l'approbation du gouvernement; s'il est relatif aux systèmes de loterie des casinos d'État ou aux loteries vidéo, il doit de plus avoir fait l'objet d'un avis de la Régie des alcools, des courses et des jeux. [...]

13.1 Le conseil d'administration de la Société doit établir des politiques, dont le gouvernement détermine au préalable les objets, concernant la gestion des commerces exercés par elle ou une de ses filiales et qui contribuent à l'exploitation d'un casino d'État. Ces politiques sont soumises à l'approbation du gouvernement.

[Nos soulignements]

Notons que les fonctions générales du conseil d'administration, telles que libellées dans la Loi, sont soumises à l'approbation du gouvernement, ce qui assure la pertinence des normes, des conditions et des politiques de gestion des systèmes de loterie et leur adéquation avec les priorités du gouvernement.

De plus, l'adoption de la Loi sur la gouvernance, en 2006, a largement contribué à renforcer l'implication des administrateurs dans la Société. En effet, la Loi sur la gouvernance attribue expressément une série de responsabilités au conseil d'administration (et à chacun de ses comités).

On note une augmentation substantielle du nombre de réunions du conseil d'administration et de ses comités au cours des dix dernières années comparativement aux dix années précédentes :

TABLEAU 1

Nombre de réunions du conseil d'administration de Loto-Québec et de ses comités	
1997-2006	125
2007-2016	339

1997-2006	125
2007-2016	339

De plus, le relevé de présences des administrateurs aux réunions indique un taux de participation élevé.

Les principaux dossiers, comme la planification stratégique, la gestion des risques et le contrôle des dépenses, ont occupé une place prédominante pour les administrateurs au cours des dix dernières années. On note par ailleurs, pour cette même période, plusieurs projets d'envergure dont la réalisation a requis l'expertise et l'implication des membres du conseil d'administration. Parmi ceux-ci figurent :

- l'ouverture du Casino de Mont-Tremblant;
- les travaux majeurs de rénovation du Casino de Montréal;
- l'implantation des salons de jeux de Québec et de Trois-Rivières;
- le lancement d'une plateforme de jeu en ligne (Espacejeux.com).

2.1.2 Comités

Le conseil d'administration de Loto-Québec a mis en place quatre comités (y compris les trois comités statutaires prévus à l'article 19 de la Loi sur la gouvernance). Comme mentionné dans le rapport annuel, chaque comité est composé de membres indépendants qui se réunissent à plusieurs reprises au cours d'un exercice financier.

2.1.2.1 Rôle et responsabilités des comités

Les comités ont chacun une charte définissant leur rôle et leurs responsabilités, en conformité avec les dispositions de la Loi sur la gouvernance. Chaque comité procède à une révision annuelle de sa charte afin de recommander au conseil, le cas échéant, les modifications appropriées. La Loi sur la gouvernance permet également au conseil d'administration de créer, selon les besoins, des comités ad hoc, comme ce fut le cas pour celui relatif au recrutement du nouveau président et chef de la direction en 2015-2016.

Notons que selon la pratique en vigueur à Loto-Québec, le conseil d'administration est avisé à chacune de ses réunions de la nature et de l'évolution des travaux des comités. En effet, l'ordre du jour des réunions des comités est communiqué aux membres du conseil d'administration. De plus, le président de chacun des comités fait un rapport verbal des activités de son comité au conseil d'administration après chacune des rencontres. À la fin de l'année financière, chacun des comités soumet au conseil d'administration un rapport sur l'ensemble des travaux réalisés.

☐ Le comité d'audit

Le rôle du comité d'audit consiste à soutenir le conseil d'administration en surveillant l'intégrité de l'information financière ainsi que les contrôles internes de la Société. Le comité assure un suivi du processus de gestion intégrée des risques d'entreprise, en plus de veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne efficaces et adéquats, et de superviser les activités de l'audit interne. Le comité agit comme vecteur de communication entre les coauditeurs externes, l'audit interne et le conseil d'administration.

☐ Le comité de gouvernance et d'éthique

Le comité de gouvernance et d'éthique assiste le conseil d'administration dans l'élaboration et la mise en place des meilleures pratiques en matière d'éthique et de régie d'entreprise. Il propose également les règles de gouvernance et les codes d'éthique applicables aux administrateurs, aux dirigeants ainsi qu'au personnel de la Société.

Le comité veille à ce que les politiques de Loto-Québec soient revues annuellement par les comités appropriés du conseil d'administration. De plus, il élabore des profils de compétence et d'expérience pour la nomination des membres du conseil, à l'exception du président et chef de la direction, et les propose au conseil.

☐ Le comité des ressources humaines

Le comité des ressources humaines a notamment comme fonction d'examiner les politiques et les orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines et de faire les recommandations nécessaires au conseil d'administration, en plus de suivre la mise en place des actions en ce sens. Il veille à la mise en œuvre de normes et de barèmes de rémunération pour les dirigeants et le personnel de Loto-Québec, et participe à la planification de la relève des dirigeants de la Société. C'est aussi le rôle de ce comité d'élaborer le profil de compétence et d'expérience ainsi que les critères d'évaluation pour le poste du président et chef de la direction, et de recommander la rémunération de ce dernier conformément aux paramètres établis par le gouvernement.

❑ Le comité des affaires commerciales

Le comité des affaires commerciales a été créé durant l'année financière 2008-2009 sur recommandation du comité de gouvernance et d'éthique. Il a comme mandat de discuter des affaires commerciales de Loto-Québec et de mieux outiller les administrateurs dans leur rôle en leur offrant des formations sur mesure concernant des sujets liés aux activités de la Société. À la fin de l'exercice 2011-2012, encore sur recommandation du comité de gouvernance et d'éthique, le conseil a revu le mandat et la composition du comité des affaires commerciales. Son nouveau mandat consiste à traiter des principales affaires stratégiques de la Société; à permettre des échanges approfondis sur des sujets en matière de pratiques commerciales ou sur des sujets opérationnels importants; et à traiter de toute autre affaire que le conseil pourrait lui confier.

2.2 Outils de planification stratégique et opérationnelle

La Loi impose à Loto-Québec de produire différents outils de planification budgétaire et de les communiquer au ministre des Finances :

20. Avant le début de chaque année financière, la Société doit préparer et soumettre à l'approbation du ministre des Finances, à la date et dans la forme que celui-ci détermine, un budget d'immobilisations et un budget de fonctionnement.

[Nos soulignements]

En plus des budgets prévus à la Loi, Loto-Québec s'appuie sur un processus de planification stratégique triennal afin d'atteindre ses objectifs organisationnels. Ces derniers sont établis en fonction des enjeux visés dans une démarche multisectorielle qui permet d'établir la vision de l'organisation et les priorités qui permettront de mettre en œuvre cette vision. Loto-Québec déposera prochainement son plan stratégique pour la période 2017-2020. La soumission de ce plan, sujet à l'approbation du gouvernement, conformément à l'article 34 de la Loi sur la gouvernance, permet à la Société de s'assurer que sa vision cadre avec les priorités gouvernementales.

Dans un souci de cohérence et de performance, les trois unités d'affaires de Loto-Québec (Présidence des opérations – Loteries, Société des casinos du Québec et Société des établissements de jeux du Québec) préparent également un plan triennal sectoriel, afin de bien orienter l'action de Loto-Québec dans ces secteurs au cours des trois prochaines années. Ces plans sectoriels sont alignés sur le plan stratégique de la Société.

Également, chacune des unités d'affaires et corporatives élabore un plan d'action annuel afin de mettre en œuvre les grandes orientations et les objectifs du plan stratégique.

Une reddition de comptes semestrielle ou annuelle, selon l'unité, assure un alignement continu et permet de déterminer les ajustements nécessaires, au besoin, afin d'atteindre les objectifs.

2.3 Processus de reddition de comptes

Dans le cadre de ses activités, Loto-Québec communique régulièrement avec le ministre des Finances et le ministère des Finances. De plus, la Loi contient plusieurs dispositions permettant d'assurer un échange continu entre Loto-Québec et le ministre des Finances concernant les activités, les revenus et les dépenses de la Société :

21. La Société doit fournir trimestriellement au ministre des Finances un état de ses revenus et dépenses et un état de leur appariement aux prévisions budgétaires de la Société.

21.1. La Société est tenue de fournir au ministre des Finances tout renseignement qu'il requiert concernant celle-ci et ses filiales.

22. La Société doit en outre fournir au ministre des Finances, sur demande et dans le délai qu'il fixe, un rapport sur toute matière relative à ses activités.

24. Les livres et comptes de la Société sont vérifiés chaque année conjointement par le vérificateur général et par un vérificateur externe nommé par le gouvernement. La rémunération de ce dernier est payée à même les revenus de la Société. Leur rapport conjoint doit accompagner le rapport annuel d'activités de la Société.

25. La Société doit, au plus tard le 30 juin de chaque année, produire au ministre des Finances ses états financiers ainsi qu'un rapport de ses activités de l'année financière précédente; ce rapport doit aussi contenir tous les renseignements que le ministre peut exiger. [...]

[Nos soulignements]

Loto-Québec fait état des réalisations de ses structures décisionnelles dans son rapport annuel, lequel contient notamment un sommaire du rapport présenté au conseil d'administration par les différents comités, mais également un rapport de l'ensemble des activités de la Société de l'année financière précédente, conformément à l'article 25 de la Loi. Le rapport annuel contient en outre le rapport conjoint du vérificateur général et du vérificateur externe nommé par le gouvernement relativement aux livres et aux comptes de la Société, conformément à l'article 24 de la Loi.

Le rapport annuel et les états financiers sont déposés à l'Assemblée nationale par le ministre des Finances. Loto-Québec s'assure de rendre publics ces documents, notamment sur son site Web.

2.4 Règles de régie interne

L'article 12 de la Loi prévoit que la Société peut édicter des règlements de régie interne pour la conduite de ses affaires, lesquels entrent en vigueur sur approbation du gouvernement.

L'adoption du Règlement de régie interne de la Société des loteries du Québec (le « Règlement ») remonte à 1981, et la plus récente modification, très mineure, à 1990. Compte tenu de la modernisation des pratiques de bonne gouvernance, une révision des règles de régie interne s'avère pertinente. Par exemple, le Règlement ne contient aucune disposition concernant les cas où l'absence d'un membre du conseil d'administration constituerait une vacance qui exigerait d'être comblée, comme le stipule l'article 8.1 de la Loi. Notons toutefois que le conseil d'administration a adopté une résolution déterminant le nombre d'absences consécutives d'un membre aux réunions du conseil qui constitue une vacance.

3. GESTION DE LA SOCIÉTÉ

La présente section du rapport a pour objet d'analyser la gestion de la société d'État dans le but d'apprécier les méthodes, processus et outils mis en place par ses dirigeants pour répondre aux besoins des Québécois par sa mission et en conformité avec les priorités gouvernementales.

3.1 Mission de Loto-Québec

Comme mentionné dans l'article 2 de la Loi, Loto-Québec est une compagnie à fonds social dont les actions font partie du domaine public et sont attribuées au ministre des Finances. Malgré ce statut, plusieurs dispositions de la Loi confirment la vocation commerciale de la Société. On retrouve donc dans la Loi la recherche d'un équilibre entre une mission économique et une responsabilité sociale.

La mission de la Société, bien qu'elle ne soit pas désignée expressément ainsi, est prévue à la section III de la Loi, intitulée Fonctions et pouvoirs :

16. La Société a pour fonctions de conduire et d'administrer des systèmes de loterie ainsi que d'exercer les commerces qui contribuent à l'exploitation d'un casino d'État.

Elle peut également offrir, moyennant considération, des services de consultation et de mise en œuvre dans les domaines de sa compétence.

[Nos soulignements]

Soulignons que l'expression « système de loterie » est définie, selon l'article 1, alinéa 2, de la Loi, comme « un jeu de hasard ou un jeu où se mêlent le hasard et l'adresse ». Ainsi, combinée à l'article 16 de la Loi, la définition prévue par la Loi de l'expression « système de loterie » est suffisamment large pour englober l'ensemble des activités de Loto-Québec.

Dans son plan stratégique 2010-2013, Loto-Québec s'était engagée à établir un nouvel équilibre entre sa mission économique et sa responsabilité sociale. Cette initiative avait alors exigé une actualisation de sa mission et de ses objectifs fondamentaux. Loto-Québec avait donc revu ses objectifs afin de les centrer sur sa mission première : canaliser les JHA dans un environnement contrôlé et sécuritaire. Ainsi, comme mentionné dans son plan stratégique 2014-2017, Loto-Québec s'est donné pour mission de :

« 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. »

La mission que poursuit Loto-Québec présentement est donc en cohérence avec le cadre législatif et conforme à celui-ci.

3.2 Gestion efficiente de l'offre de JHA

La mission de Loto-Québec conjugue à la fois la gestion efficiente et responsable de ses activités commerciales et sa responsabilité sociétale. Les fondements du cadre de gestion de Loto-Québec et leur adéquation avec la mission de la Société ainsi qu'avec les priorités gouvernementales seront analysés plus amplement ci-dessous.

3.2.1 Offre de service

Lors de sa création, en 1969, Loto-Québec exerçait ses activités exclusivement dans le domaine des loteries. Depuis, d'autres domaines s'y sont ajoutés, comme les casinos, les salons de jeux, la loterie vidéo, le bingo, le jeu en ligne et d'autres activités connexes telles que la restauration et l'hôtellerie.

Malgré son titre, la Loi autorise Loto-Québec à administrer non seulement des systèmes de loterie, mais également un large spectre d'activités afin d'accomplir son mandat. En effet, en vertu de l'article 17 de la Loi, la Société peut accomplir « tout ce qui est nécessaire à la réalisation de ses fins ». Ainsi, à l'exception des actions énumérées dans la Loi et pour lesquelles l'autorisation préalable du gouvernement est requise, la Loi accorde à la Société une latitude d'action lui permettant de réaliser son mandat, notamment en ce qui concerne la détermination de l'offre de service et la façon de l'administrer.

Loto-Québec évolue dans un contexte de revenus en baisse et d'industrie en transformation dans laquelle l'offre de divertissement s'est considérablement élargie. Selon une étude de Statistique Canada sur les habitudes de consommation des ménages canadiens, la proportion des dépenses consacrée aux JHA est en baisse, alors que celle consacrée au divertissement est en hausse. Plus spécifiquement, de 2008 à 2015, les dépenses au Québec en loisirs et en culture (et donc en divertissement) ont augmenté de 5,5 %, tandis que celles consacrées aux JHA ont diminué de 7,3 %². Cette migration des dépenses est conforme à la tendance observée dans l'ensemble de l'industrie des JHA. En effet, au cours des 30 dernières années, la proportion des revenus des casinos de Las Vegas consacrés aux activités de divertissement autres que le jeu est passée de 41 % à 65 %³.

Les consommateurs ont non seulement changé leurs habitudes de consommation en matière de divertissement, mais leurs attentes se sont également transformées. Selon une étude sur les tendances effectuée par Trendwatching en 2016⁴, les consommateurs désirent vivre des expériences immersives et personnalisées, se concrétisant notamment par un plus grand engagement dans des programmes de reconnaissance. Leur façon de consommer est aussi différente : le commerce en ligne enregistre une croissance rapide, notamment grâce à la démocratisation des plateformes Web et mobiles, ce qui impose à la Société un exercice d'adaptation de ses réseaux et de son offre de jeu en conséquence.

Dans ce contexte, Loto-Québec a entrepris ces dernières années une démarche afin de se renouveler. En plus de continuer à commercialiser une offre de JHA de façon responsable, Loto-Québec a choisi de miser sur le divertissement au sens large, l'efficience et la convergence. Cette approche est fondamentale pour le renouvellement de la clientèle qui cherche maintenant à « vivre une expérience ». Conséquemment, Loto-Québec doit continuer à bonifier l'offre traditionnelle de JHA pour répondre adéquatement aux besoins de la clientèle. À titre d'exemples, des soirées thématiques sont offertes en salon de jeux et en casinos, des spectacles sont présentés et l'offre en restauration a été bonifiée. Également, l'ajout dans certains casinos d'un environnement multijeu axé sur l'aspect social et interactif de même qu'une boîte de nuit au Casino du Lac-Leamy attirent un nouveau type de clientèle. Nous sommes d'avis que la Société peut réaliser cette approche de diversification de son offre de service en conformité avec le cadre législatif actuel qui permet d'offrir des services connexes aux JHA.

Cela dit, la Loi exige l'approbation préalable du gouvernement dans les cas suivants :

17. La Société peut accomplir tout ce qui est nécessaire à la réalisation de ses fins mais ne peut, sans l'autorisation préalable du gouvernement :

- a) conclure avec un gouvernement, ou avec un organisme relevant d'un gouvernement, toute entente jugée nécessaire à la réalisation de ses fins;
- b) acquérir, détenir et céder des intérêts dans toute entreprise;
- c) contracter des emprunts sauf pour combler ses besoins temporaires de liquidité;

² Statistique Canada, *Tableau 384-0041 – Dépenses de consommation finale des ménages détaillées, provinciales et territoriales*, 2015.

³ David G. SCHWARTZ, *Nevada Casinos: Departmental Revenues, 1984-2016*, Center for Gaming Research, University Libraries, University of Nevada Las Vegas, 2017.

⁴ Trendwatching, *2016 Trend Report*, 2016, p. 5 et 6.

- d) conclure un contrat l'engageant pour plus de cinq ans;
- e) acquérir ou disposer d'équipements ou d'immeubles en considération d'un montant qui excède celui déterminé par le gouvernement. [...]

Selon l'article 17 d) de la Loi, les contrats qui engagent la Société pour une durée de plus de cinq ans doivent être soumis à l'autorisation préalable du gouvernement. Or, on note qu'une telle exigence ne se retrouve pas dans les lois constitutives des autres grandes sociétés d'État⁵. De plus, l'article 17 e) de la Loi prévoit déjà une mesure de contrôle requérant l'approbation du gouvernement pour tout contrat visant l'acquisition ou la disposition d'équipements ou d'immeubles en considération d'un montant qui excède 10 millions de dollars⁶. À titre d'exemples, le financement requis dans le cadre de l'expansion et de l'amélioration du Casino de Montréal⁷, l'acquisition d'un terrain pour l'implantation du Casino du Lac-Leamy⁸ et le remplacement du système de loterie vidéo⁹ ont tous fait l'objet d'une approbation gouvernementale spécifique par la voie d'un décret. Compte tenu de ce qui précède, il est proposé d'abroger l'article 17 d) de la Loi.

3.2.2 Gestion des ressources de la Société

En tant que société d'État à vocation commerciale, Loto-Québec se doit de maximiser son résultat net, et ce, au bénéfice de toute la collectivité. Depuis 2014, Loto-Québec a entrepris les efforts nécessaires à une gestion plus efficace et efficiente de ses ressources humaines, matérielles et financières, notamment en demeurant à l'affût des meilleures pratiques de l'industrie.

C'est dans cette optique qu'une série de chantiers d'optimisation, touchant à la fois les secteurs d'affaires et corporatifs, ont été mis en place. Par exemple, Loto-Québec a mené un important exercice de limitation de la croissance des charges. De 2005-2006 à 2015-2016, la croissance moyenne annuelle des charges totales pour l'ensemble de la Société et de ses filiales se chiffre à 0,63 %, alors que la moyenne du taux d'inflation pour cette période s'élève à 1,55 % au Québec¹⁰.

Pour cette même période, la croissance moyenne annuelle de la masse salariale, à l'exclusion des avantages sociaux, est de 0,97 %, alors que le coût lié à l'application des conventions collectives représente une croissance moyenne annuelle de 3,0 %. Mentionnons que depuis 2005-2006, des activités commerciales se sont ajoutées, telles que le Casino de Mont-Tremblant, les deux salons de jeux, le jeu virtuel et les Kinzo, ce qui représente un coût de main-d'œuvre d'environ 12 millions de dollars, qui est inclus dans l'augmentation de 0,97 % de la masse salariale. D'ailleurs, de l'exercice 2005-2006 à l'exercice 2015-2016, il y a eu une réduction de 1 027 employés à temps complet, soit une réduction de 18 % des effectifs, pour des économies récurrentes de 75,2 millions de dollars. Cette réduction a touché l'ensemble des secteurs de la Société et tout particulièrement le secteur des casinos, qui a vu son nombre d'effectifs à temps complet réduit de 827 unités durant cette période.

Au 31 mars 2016, après l'application de l'ensemble de ces mesures, le nombre d'employés de la Société (temps complet, temps partiel, surnuméraire) s'élevait à 5 786 employés. De ce nombre, 702 étaient des cadres et 5 084 des non-cadres.

⁵ La Société des alcools du Québec, Hydro-Québec, la Caisse de dépôt et placement du Québec et la Société de l'assurance automobile du Québec.

⁶ Ce montant de 10 millions de dollars a été déterminé par le gouvernement en vertu du décret n° 1329-2000 du 15 novembre 2000.

⁷ Décret 1253-94, 17 août 1994.

⁸ Décret 1507-94, 12 octobre 1994.

⁹ Décret 1283-2009, 2 décembre 2009.

¹⁰ Vous trouverez en annexe du présent rapport un tableau présentant l'évolution des charges ventilées par secteur, pour la période de 2011-2012 à 2015-2016.

Soulignons que l'application de la Loi mettant en œuvre certaines dispositions du discours sur le budget du 30 mars 2010 et visant le retour à l'équilibre budgétaire en 2013-2014 et la réduction de la dette (L.Q., chapitre 20) (la « Loi 100 ») a généré des gains d'efficacité récurrents de 133,1 millions de dollars pour la période de 2009-2010 à 2013-2014. Ainsi, les résultats des mesures de la Loi 100, entrée en vigueur en 2009-2010, ont été supérieurs à l'objectif d'augmentation du résultat fixé par le ministre des Finances au terme de l'exercice 2013-2014.

De façon générale, le vaste plan d'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières mis en œuvre en 2014-2015 a permis de réduire les dépenses de façon récurrente de 100 millions de dollars additionnels.

3.2.3 Règles d'éthique

Le conseil d'administration de Loto-Québec a adopté, en 2008, un code d'éthique et de déontologie pour ses administrateurs et ses dirigeants ainsi qu'un second code pour ses employés¹¹. Ces codes ont été créés en tenant compte des meilleures pratiques dans le domaine et en comparant ce qui se fait dans les autres sociétés d'État. Ils sont revus annuellement, et des modifications ont été apportées depuis leur adoption.

Les cas de contraventions aux codes sont soumis au comité de gouvernance et d'éthique, qui s'assure que les mesures imposées en cette matière sont appropriées.

3.2.4 Gestion des risques

Loto-Québec a mis en place divers mécanismes afin d'assurer un suivi continu de la gestion des risques associés à la conduite de ses activités.

Un exercice d'identification des risques d'entreprise et des mesures de contrôle a été mené par un comité relevant de la Direction corporative de l'audit interne. Ce comité s'assure d'effectuer un suivi continu des mesures de contrôle et d'en faire rapport au comité d'audit.

Comme mentionné précédemment, le comité d'audit assure un suivi du processus de gestion intégrée des risques d'entreprise, en plus de veiller à la mise en place de mécanismes de contrôle interne efficaces et adéquats, et de superviser les activités de l'audit interne. Le conseil d'administration est informé périodiquement des travaux du comité d'audit relativement à la gestion des risques d'entreprise.

3.3 Gestion responsable de l'offre de JHA

Loto-Québec a pour mandat de conduire et d'administrer les JHA dans la province de Québec. Par ailleurs, la Régie des alcools, des courses et des jeux a pour fonction de surveiller l'application des règlements relatifs aux systèmes de loterie des casinos d'État ou aux loteries vidéo édictés en vertu de la Loi.

Loto-Québec a adopté une approche visant la commercialisation responsable de l'offre de JHA et l'amélioration continue de ses processus et de ses mesures touchant le jeu responsable. Cette approche et les mesures qui en découlent sont conformes aux priorités du gouvernement exprimées dans la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

¹¹ Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants de Loto-Québec et de ses filiales et Code d'éthique des employés de Loto-Québec et de ses filiales.

3.3.1 Plan de commercialisation responsable

En septembre 2015, le conseil d'administration a adopté le Plan de commercialisation responsable 2015-2020 de Loto-Québec (le « Plan »), anciennement le plan d'action de développement durable, et celui-ci a par ailleurs été soumis à un audit externe mené par le vérificateur général du Québec. Ce Plan permet d'exécuter le code de commercialisation responsable de la Société, intitulé « Nos règles du jeu » et adopté à l'automne 2014 par le conseil d'administration, ainsi que la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

3.3.2 Certification de la World Lottery Association

Les initiatives mises en place par Loto-Québec en matière de jeu responsable lui ont permis de se voir accorder pour une troisième fois consécutive la certification de niveau 4 de la World Lottery Association, le plus haut sceau international en matière de jeu responsable. Cette certification témoigne de la qualité des pratiques de la Société à cet égard. Pour l'obtenir, Loto-Québec a dû démontrer que ses programmes de sensibilisation au jeu responsable sont intégrés dans ses activités quotidiennes et qu'elle veille à leur amélioration continue.

3.3.3 Création de la Vice-présidence au jeu responsable et à l'engagement sociétal

En 2012, Loto-Québec a mis en place la Vice-présidence au jeu responsable et à l'engagement sociétal, qui s'occupe notamment d'appliquer les meilleures pratiques liées au jeu responsable dans tous les secteurs d'activité de la Société. La création de cette vice-présidence est venue renforcer l'engagement de Loto-Québec en ce qui a trait à la sensibilisation des Québécois aux habitudes de jeu à faible risque afin de limiter les conséquences liées à une participation excessive aux JHA.

Spécifiquement, la Vice-présidence au jeu responsable et à l'engagement sociétal mène plusieurs initiatives, dont :

- la distribution de matériel d'information et de sensibilisation traitant des risques liés aux JHA et des stratégies pour éviter de perdre le contrôle de ses habitudes de jeu;
- la mise en œuvre de mesures visant à limiter les conséquences négatives liées à la participation excessive aux JHA;
- la formation sur la prévention du jeu problématique offerte à tous les employés de la Société;
- le renforcement des liens avec ses partenaires du milieu et les parties prenantes telles que le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les intervenants du milieu de la recherche, de la prévention et du traitement;
- la participation aux rencontres statutaires organisées par le MSSS sur les dépendances et l'itinérance;
- la participation et la collaboration avec quatorze autres organismes et ministères à la table interministérielle qui a pour mandat l'élaboration d'un plan d'action en matière de dépendance.

Notons par ailleurs que malgré la diversification des activités de la Société, la prévalence du jeu problématique est demeurée statistiquement stable. En effet, les plus récentes études menées par des experts indépendants sur les habitudes de jeu des adultes québécois et la prévalence du jeu problématique ont démontré que le jeu pathologique au Québec n'avait pas connu de modification notable depuis 1996 (1,0 % en 1996, 0,8 % en 2002, 0,7 % en 2010 et 0,4 % en 2012), alors que, durant cette période, les revenus de Loto-Québec sont passés de 2,6 à 3,6 milliards de dollars.

3.3.4 Sommes consacrées à la lutte contre le jeu problématique

Loto-Québec est engagée depuis plusieurs années en matière de jeu responsable. Entre 1999 et 2016 (au 31 mars) les sommes versées pour la lutte contre le jeu excessif totalisent 361 millions de dollars, soit 317 millions de dollars versés au ministère de la Santé et des Services sociaux et 44 millions de dollars versés au ministère de la Sécurité publique.

En plus de ces sommes, la Société met sur pied ses propres programmes internes et participe au plan d'action gouvernemental sur le jeu pathologique. Ces contributions font du Québec l'un des endroits au monde où l'on consacre le plus d'argent à cet effet.

3.3.5 Canalisation de l'offre de JHA

Loto-Québec poursuit sa lutte contre le jeu en ligne illégal, notamment par la canalisation de l'offre de jeu déjà existante au Québec dans un circuit intègre et contrôlé dont les retombées bénéficient à la collectivité québécoise.

Les mesures de filtrage des sites de jeux illégaux sur Internet récemment adoptées par l'Assemblée nationale vont justement en ce sens.

3.4 Responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale de Loto-Québec s'exprime par son importante contribution économique, par ses programmes de commandite et de bénévolat d'entreprise ainsi que par ses diverses mesures environnementales. Quelques-unes des plus importantes mesures de responsabilité sociétale de la Société seront brièvement abordées ci-dessous.

3.4.1 Dividendes versés au gouvernement et contributions spéciales

Les contributions de Loto-Québec versées au ministre des Finances sous forme de dividendes au cours des dix dernières années s'élèvent à plus de 12 milliards de dollars, dont 1 202 millions de dollars pour l'exercice financier 2015-2016. Ces dividendes sont conformes aux orientations du gouvernement puisqu'ils sont fixés par le ministre des Finances et non par les administrateurs de la Société, conformément à l'article 23 de la Loi.

Aux dividendes s'ajoutent les 25 millions de dollars remis au Gouvernement du Québec en 2015-2016 dans des comptes à fins déterminées ainsi que les 97,6 millions de dollars versés au ministère du Revenu à titre de taxe de vente du Québec (TVQ). Le total des contributions versées au Gouvernement du Québec en 2015-2016 s'élève donc à 1 325 millions de dollars.

Toujours en 2015-2016, la Société a versé au Gouvernement du Canada 16,8 millions de dollars en guise de compensation pour le retrait de ce dernier du domaine des loteries et 48,9 millions de dollars en taxe sur les produits et services (TPS), pour un total de 65,7 millions de dollars.

Loto-Québec contribue ainsi directement au financement des services publics, conformément aux orientations et aux priorités du gouvernement.

3.4.2 Programme de commandite

Comme elle le spécifie dans sa politique de développement durable, Loto-Québec appuie des organismes et des événements du Québec qui ont des retombées sociales et économiques dans leur communauté.

La présence de Loto-Québec à titre de commanditaire de plus de 120 événements permet à la Société de joindre les citoyens et ses clientèles actuelles et futures dans toutes les régions de la province, et ce, tout en soutenant des rassemblements majeurs qui génèrent des retombées économiques et sociales importantes dans les régions où ils se déroulent. Loto-Québec a versé, au cours de l'exercice 2015-2016, une somme de 11,5 millions de dollars en commandites

évènementielles et sociétales, pour un total de plus de 129 millions de dollars pour les dix dernières années.

Outre les retombées pour les divers organismes et les collectivités visés par son programme de commandite, celui-ci s'inscrit parfaitement dans son positionnement de divertissement en plus d'avoir un impact positif sur la notoriété de la Société. Par ailleurs, Loto-Québec participe avec d'autres organismes et ministères qui ont de tels programmes, à la table interministérielle qui s'assure d'une plus grande cohérence de l'action gouvernementale en cette matière.

3.4.3 Collection Loto-Québec

Depuis sa mise en place en 1979, la collection d'œuvres d'art de Loto-Québec s'est enrichie de plus de 5 000 œuvres. Elle représente un maillon important du patrimoine artistique québécois puisqu'elle encourage la création en art visuel contemporain et participe au rayonnement des artistes d'ici. Loto-Québec a consacré 3,4 millions de dollars à sa collection au cours des dix dernières années. En 2015, Loto-Québec a suspendu son programme d'acquisition d'œuvres d'art et s'est concentrée sur l'objectif de rendre plus accessible sa collection.

En effet, en conformité avec les objectifs de l'Agenda 21 de la culture du Québec du ministère de la Culture et des Communications, Loto-Québec cherche à optimiser la diffusion des œuvres de sa collection, notamment en les exposant lors d'activités favorisant le rayonnement de l'art visuel contemporain et en soutenant des projets de legs culturels et artistiques, au bénéfice de la collectivité. En lien avec son positionnement de divertissement, elle offre également la possibilité au public d'apprécier des œuvres dans ses établissements.

La Collection Loto-Québec, à l'instar du programme de commandite, fait partie du plan de commercialisation responsable 2010-2015 et contribue à l'atteinte des objectifs de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*.

3.4.4 Développement touristique

Les casinos et les salons de jeux du Québec génèrent des retombées économiques importantes pour la province. La diversification de leurs activités crée des services complémentaires d'hôtellerie et de divertissement, qui contribuent à stimuler le développement touristique.

Selon une récente étude préparée par E&B DATA, le Casino de Montréal a accueilli près de 300 000 touristes au cours de l'exercice financier 2015-2016, qui ont généré un total de 1,1 million de visites touristiques en casino (augmentation de 45 % par rapport à la précédente étude de 2012-2013). Parmi les touristes, les trois quarts (74 %) sont motivés, c'est-à-dire que pour 200 000 personnes, le Casino faisait partie des deux principaux motifs de déplacement dans la région. Au total, les touristes représentent 21 % des visiteurs du Casino de Montréal.

Toujours selon la même étude, pour l'année 2015-2016, les dépenses touristiques attribuables aux casinos sont évaluées comme suit :

TABEAU 2

Dépenses touristiques attribuables aux casinos (en millions de dollars)

Casinos	Dépenses touristiques
Montréal	50
Lac-Leamy	63
Charlevoix	23
Mont-Tremblant	45

4. ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ

4.1 Atteinte des résultats

Comme indiqué dans le tableau présenté en annexe du présent rapport, Loto-Québec a généré des résultats nets consolidés de plus de 13 milliards de dollars pour les dix dernières années financières complètes, un montant qui se situe légèrement en dessous des résultats nets budgétés pour la même période. Ces résultats ont été versés au Gouvernement du Québec sous forme de dividendes ou de contributions spéciales.

Ces résultats doivent être mis en perspective avec la réalité actuelle de l'industrie du jeu. En effet, comme c'est le cas dans l'ensemble de l'industrie du jeu, aussi bien au Canada que dans la majorité des pays occidentaux, Loto-Québec fait face à un marché en décroissance. Depuis 2008-2009, les produits de Loto-Québec sont passés de 3,8 milliards de dollars à 3,5 milliards de dollars en 2013-2014. La conjoncture économique explique en partie cette baisse, qui est également due à des problèmes d'ordre structurel. Malgré le contexte actuel de décroissance des produits, Loto-Québec a présenté, pour l'exercice 2015-2016, un résultat net consolidé supérieur au résultat budgété, notamment en raison des efforts pour limiter la croissance des charges tout en diversifiant l'offre de jeu.

4.2 Rentabilité

Le tableau présenté en annexe du présent rapport indique que Loto-Québec a enregistré en moyenne une marge bénéficiaire nette ajustée de 36,3 % pour les dix dernières années. Malgré une diminution de la marge entre 2006-2007 et 2013-2014, notons que celle-ci s'est accrue de 1,1 point de pourcentage pour l'exercice financier 2015-2016 par rapport à 2014-2015, pour s'établir à 34,5 %. Cette augmentation est la plus élevée parmi les sociétés de loterie au Canada.

L'accroissement du pourcentage de marge bénéficiaire nette est notable compte tenu de la situation actuelle dans l'industrie du jeu et de la stratégie de développement de la Société.

Vous trouverez également en annexe des tableaux présentant la marge bénéficiaire nette ventilée par secteur pour les années 2006-2007 à 2015-2016, soit les loteries, les casinos et les établissements de jeux.

En plus de ce qui précède, la section 3.2.2 concerne la gestion des ressources de la Société et contient des informations sur la croissance moyenne annuelle des charges totales de la Société et celle de sa masse salariale.

4.3 Satisfaction de la clientèle

Différents sondages de satisfaction sont menés auprès de la clientèle par les secteurs de la Société. Les résultats de ces sondages à l'égard des produits ou des services de Loto-Québec indiquent que le taux de satisfaction de la clientèle se maintient à des niveaux élevés.

Taux de satisfaction de la clientèle ¹				
	2013	2014	2015	2016
Loteries	91,0 %	89,0 %	88,0 %	89,0 %
Bingo	82,5 %	82,4 %	75,3 %	77,3 %
Kinzo	90,1 %	89,3 %	86,0 %	89,0 %
Casinos	ND	81,0 %	79,2 %	81,3 %

(1) Les méthodologies de sondage utilisées sont propres à chacun des secteurs.

4.4 Présentation du modèle d'affaires de Loto-Québec

En vertu du Code criminel, à quelques exceptions près, seul le gouvernement d'une province peut, en conformité avec sa législation, mettre sur pied et exploiter des JHA. Toutes les provinces s'entendent sur l'interprétation de cette disposition et des critères applicables. Ces critères sont notamment la prise de décisions stratégiques, le contrôle des fonds, la « propriété » du client, la sélection des équipements de jeu, le droit de propriété dans le matériel, le droit de propriété dans les actifs intangibles, les modalités de compensation, le contrôle opérationnel et la prise de décisions autres que stratégiques. Il est à noter par ailleurs que les modalités d'opération diffèrent d'une province à l'autre. Par exemple :

- contrairement à Loto-Québec, la British Columbia Lottery Corporation et l'Ontario Lottery and Gaming Corporation n'exploitent pas d'appareils de loterie vidéo. Cependant, l'offre de jeu dans ces deux provinces est répartie dans un plus grand nombre d'établissements de jeu que celle au Québec.
- la Western Canada Lottery Corporation est une organisation à but non lucratif autorisée à administrer des jeux de loteries traditionnelles au nom des provinces de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba, du Nunavut, des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon. Cependant, dans ces provinces et territoires, les appareils de loterie vidéo et les casinos sont sous la responsabilité d'autres sociétés d'État.
- l'Atlantic Lottery Corporation a été fondée par les quatre provinces de l'Atlantique pour administrer les loteries traditionnelles. Elle exploite les réseaux d'appareils de loterie vidéo dans les provinces de l'Atlantique, mais les casinos sont toutefois sous la responsabilité d'autres sociétés d'État.
- toujours en conformité avec les exigences du Code criminel, le Québec a choisi de confier à une seule société d'État la responsabilité de mettre en place et d'exploiter les jeux de hasard et d'argent pour la province. Cependant, les modalités d'opération varient selon les secteurs d'activité de la Société. Par exemple, les loteries et les casinos sont exploités directement par la Société ou l'une de ses filiales; pour ce qui est des salons de jeux, les opérations sont confiées sous contrats à des entreprises privées. Également, la Société prévoit implanter pour son site de jeu en ligne, Espacejeux.com, un modèle novateur qui intégrera prochainement des opérateurs privés à son portail.

Loto-Québec fait face à une concurrence quasi illimitée dans l'industrie du jeu et du divertissement, qui est par ailleurs en pleine croissance et qui propose des modèles d'affaires surprenants tels que la réalité augmentée et la diffusion du sport électronique (*e-sport*). Depuis

quelques années, Loto-Québec a choisi de miser sur la convergence de ses différents secteurs pour s'adapter aux réalités actuelles du marché. Le travail en synergie a notamment permis la réalisation d'initiatives convergentes telles l'inauguration de centres de paiement de lots de loterie dans les casinos et les salons de jeux ou encore la déclinaison de billets de loterie à gratter en jeu offert sur machine à sous, en ligne et sur mobile. Ce modèle d'affaires, fondé sur la synergie des secteurs, est par ailleurs cohérent avec les objectifs de la Société en matière d'optimisation de l'efficacité organisationnelle.

Comme mentionné précédemment, le modèle d'affaires de Loto-Québec se distingue également par la recherche d'un équilibre entre une approche responsable et une gestion commerciale dynamique et concurrentielle. À cet égard, la gestion de l'offre du jeu par une seule société d'État permet à Loto-Québec d'exercer un meilleur contrôle des mesures de prévention et de lutte contre le problème de dépendance au jeu. Comme le montre les données du tableau ci-dessous¹², comparativement aux autres provinces canadiennes, le Québec affiche la plus faible prévalence de joueurs problématiques.

	C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	Î.-P.-É.	T.-N.-L.
Détails du sondage										
Âge de l'échantillon	18+	18+	19+	18+	18+	18+	19+	19+	18+	19+
Taille de l'échantillon	3 058	1 054	1 848	6 007	4 035	12 008	2 821	2 500	1 000	4 002
Année du sondage	2013-2014	2009	2001	2006	2010-2011	2012	2009	2007	2005	2009
Taux d'ICJE (%)										
Non-joueurs	27,5	26,5	13,4	14,4	17,1	33,4	21,6	13,0	18,1	22,8
Joueurs sans problème	61,3	ND	71,4	69,9	75,8	61,8	68,7	80,9	79,1	68,7
Joueurs à faible risque	7,9	ND	9,3	9,6	4,6	2,9	5,7	3,6	1,2	6,2
Joueurs à risque modéré	2,6	4,0	4,7	4,7	1,9	1,4	2,7	1,6	0,7	1,7
Joueurs problématiques	0,7	0,9	1,2	1,4	0,6	0,4	1,3	0,9	0,9	0,7

Note : Moyenne des joueurs à risque modéré : 2,6. Moyenne des joueurs problématiques : 0,9. Remarque : L'ICJE (indice canadien du jeu excessif) est un outil normalisé d'évaluation du jeu problématique dans la population totale (Ferris et Wynne, 2001).

4.5 Comparaison avec des organisations similaires

Comme l'exige la Loi sur la gouvernance, Loto-Québec réalise annuellement l'évaluation de son efficacité et de sa performance, y compris l'étalonnage avec des organisations similaires.

Pour effectuer l'exercice d'étalonnage, la Société a fait appel, en 2010, aux services de la firme indépendante SECOR. Au total, huit organisations gouvernementales canadiennes de l'industrie des JHA ont été choisies pour effectuer l'analyse comparative, soit les suivantes :

- British Columbia Lottery Corporation;
- Western Canada Lottery Corporation;
- Alberta Gaming and Liquor Commission;
- Saskatchewan Liquor and Gaming Authority;

¹² Canadian Gambling Digest 2013-2014.

- Manitoba Lotteries Corporation;
- Ontario Lottery and Gaming Corporation;
- Atlantic Lottery Corporation;
- Nova Scotia Gaming Corporation.

Pour certaines de ces organisations, l'exercice a dû être réalisé uniquement à partir d'informations rendues publiques, ces organisations n'ayant pas fourni d'informations qu'elles jugeaient confidentielles.

La firme SECOR a noté dans son rapport que la comparaison des indicateurs de performance devait prendre en compte les particularités de l'offre de jeu de chacune des sociétés retenues ainsi que les différences entre leurs modèles d'affaires. En effet, comme mentionné à la sous-section 4.4, le gouvernement de chacune des provinces et de chacun des territoires a mis sur pied un modèle d'affaires unique et propose à sa clientèle une offre de jeu difficilement comparable à celle des autres provinces. SECOR note également que la décroissance de l'incidence d'achat des produits traditionnels de loterie est observée à travers le Canada et que le Québec se compare aux autres provinces à cet égard. Au Québec, cette baisse de l'incidence ne découle pas d'une insatisfaction de la clientèle, car le niveau de satisfaction est élevé. Le marché des JHA au Canada est un marché à maturité.

En 2014, Loto-Québec s'est dotée d'indicateurs (audités et approuvés par la firme Deloitte) afin d'évaluer son efficacité et de se comparer, lorsque cela est possible, aux autres sociétés de loterie canadiennes. Les indicateurs d'efficacité et de performance sont évalués sur une base semestrielle, et un rapport est produit à l'attention du conseil d'administration. Bien que la diversité des modèles d'affaires rende difficile de tirer des conclusions de la comparaison des indicateurs de performance, l'exercice permet de conclure que, en considérant l'ensemble des orientations stratégiques de Loto-Québec, son niveau de performance est comparable à celui des entreprises canadiennes similaires.

Par exemple, si l'on compare Loto-Québec à l'Ontario Lottery and Gaming Corporation (OLG) (qui représente la plus importante part du marché des JHA au Canada), on constate une croissance identique (3 points de pourcentage) du ratio charges-produits pour la période 2006-2007 à 2015-2016.

Par ailleurs, pour l'année 2015-2016, la marge bénéficiaire nette ajustée de Loto-Québec (34,5 %) était supérieure à celle de l'OLG (30,0%).

De plus, on constate un écart important entre la marge bénéficiaire nette ajustée en moyenne du secteur des casinos de Loto-Québec (28,3 %) et celle des casinos de villégiature de l'OLG (12,7 %) pour la période 2007-2008 à 2015-2016.

5. Autres dispositions de la Loi

La Loi contient quelques dispositions particulières dont l'objet s'éloigne de la gouvernance et de la gestion de la Société. Elles seront donc brièvement abordées ci-dessous.

5.1 Infractions et pénalités

La Loi comprend quelques dispositions de nature pénale portant notamment sur les infractions à la Loi (ou aux règlements adoptés en vertu de la Loi) et l'interdiction pour l'exploitant d'un commerce de vendre un billet de loterie à une personne mineure. Ces dispositions demeurent pertinentes et en conformité avec les orientations gouvernementales.

D'ailleurs, bien que l'application de ces dispositions pénales au sujet de la vente aux mineurs ne soit pas du ressort de la Société, Loto-Québec fournit à ses détaillants un programme d'encadrement afin de les aider à répondre aux défis du jeu responsable, incluant des formations gratuites à l'attention des détaillants et de leurs employés responsables de vendre les produits de loterie.

5.2 Membres du personnel du laboratoire relatif à la certification des appareils de jeux

En 2011, l'intégration des articles 27.1 à 27.7 à la Loi avait pour objet d'encadrer le transfert sous la responsabilité de la Société (et le maintien des conditions de travail) de certains membres du personnel du Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale relativement à la certification des appareils de jeux qui jusqu'alors relevaient de la responsabilité du ministre de la Sécurité publique.

Puisque ces dispositions sont toujours pertinentes pour certains employés de la Société, nous n'avons pas de recommandation à formuler. Notons seulement que ces dispositions deviendront caduques dans un avenir rapproché.

CONCLUSION

Notre analyse de la Société indique que Loto-Québec a amorcé, en 2010, une importante réflexion stratégique qui l'a menée à suggérer une actualisation de sa mission et de ses objectifs fondamentaux. Ainsi, Loto-Québec a déjà revu ses objectifs afin de les centrer sur sa mission première, soit d'assurer un environnement contrôlé et sécuritaire pour la conduite des JHA. Évidemment, Loto-Québec demeure une société commerciale qui remplit un mandat confié par le Gouvernement du Québec, et l'exercice de ce mandat doit continuer de se faire dans un cadre actualisé. Les récents résultats financiers de la Société indiquent une amélioration générale de sa performance et un équilibre entre une approche responsable et une gestion commerciale dynamique et concurrentielle.

ANNEXE

RÉSULTATS FINANCIERS ENTRE 2006-2007 ET 2015-2016

(en millions de dollars et en pourcentage)

2007 à 2016

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Moyenne 10 ans
Loto-Québec											
Produits ¹	3 739	3 772	3 790	3 723	3 641	3 661	3 618	3 519	3 338	3 560	3 636
Bénéfice brut	2 383	2 346	2 383	2 364	2 302	2 311	2 262	2 159	2 089	2 221	2 282
Charges	880	886	905	950	955	951	965	992	955	963	940
Résultat net	1 468	1 436	1 456	1 341	1 335	1 285	1 279	1 144	1 116	1 227	1 309
Dévaluation des prêts et radiation des intérêts CDE				54		60					
Résultat net ajusté	1 468	1 436	1 456	1 395	1 335	1 345	1 279	1 144	1 116	1 227	1 320
Marge bénéficiaire nette ajustée ²	39,3%	38,1%	38,4%	37,5%	36,7%	36,7%	35,3%	32,5%	33,4%	34,5%	36,3%
Loteries											
Produits	1 785	1 857	1 848	1 795	1 788	1 789	1 793	1 774	1 634	1 798	1 786
Bénéfice brut	721	713	720	712	712	705	699	665	628	716	699
Charges	226	232	229	243	235	243	250	246	233	236	237
Résultat net	487	474	486	466	473	457	445	414	391	477	457
Marge bénéficiaire nette	27,3%	25,5%	26,3%	26,0%	26,5%	25,6%	24,8%	23,3%	24,0%	26,5%	25,6%
Casinos											
Produits	816	825	843	852	821	839	815	768	752	782	811
Bénéfice brut	789	798	816	822	792	812	788	743	728	752	784
Charges	501	495	507	541	556	564	561	571	545	553	539
Résultat net	270	293	298	215	232	183	219	160	175	176	222
Dévaluation des prêts et radiation des intérêts CDE				54		60					
Résultat net ajusté	270	293	298	270	232	243	219	160	175	176	233
Marge bénéficiaire nette ajustée	33,0%	35,6%	35,3%	31,6%	28,2%	28,9%	26,8%	20,9%	23,3%	22,5%	28,8%
Établissements de jeux											
Produits	1 137	1 090	1 098	1 075	1 032	1 032	1 010	978	952	980	1 038
Bénéfice brut	873	836	847	829	797	795	775	751	733	753	799
Charges	153	159	169	166	163	144	154	175	177	174	163
Résultat net	711	669	671	659	630	645	615	570	550	574	629
Marge bénéficiaire nette	62,5%	61,4%	61,1%	61,3%	61,0%	62,5%	60,9%	58,3%	57,7%	58,6%	60,6%

¹ Durant cette période, les casinos de Montréal et du Lac-Leamy ont fait l'objet de rénovations majeures. De plus, la Société des établissements de jeux du Québec a reconfiguré son réseau d'appareils à la baisse conformément à son plan de développement, en plus d'enregistrer un impact négatif sur ses revenus à la suite de l'interdiction de fumer dans les bars. Ces événements ont exercé une pression à la baisse sur les revenus de ces secteurs, et ce, dans un contexte où les dépenses des consommateurs en matière de JHA sont également à la baisse. Ces événements expliquent principalement les variations durant la période.

² La baisse de la marge bénéficiaire nette ajustée a été limitée à 4,8 points de pourcentage durant cette période compte tenu des efforts d'optimisation réalisés par la Société (150 millions).

CHARGES ENTRE 2011-2012 ET 2015-2016 (1)

(en milliers de dollars)

	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Variation 2016 vs 2012	
Loteries	243 184	250 290	245 811	232 547	235 875	(7 309)	-3,0%
Casinos	563 717	560 502	570 832	545 296	552 710	(11 007)	-2,0%
Établissements de jeux	144 332	154 300	175 086	176 832	173 931	29 599	20,5%
Total	951 233	965 092	991 729	954 675	962 516	11 283	1,2%

(1) Avant 2011-2012, les charges n'étaient pas présentées conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

Taux inflation moyen

1,3%

