

PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS:

JONATHAN DESLAURIERS
ROBERT GAGNÉ
CLAUDE LAURIN
JONATHAN PARÉ

LOTO-QUÉBEC



À propos du Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers

Le Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers mène une double mission. Il se consacre d'abord à la recherche sur la productivité et la prospérité en ayant comme principal sujet d'étude le Québec. Ensuite, il veille à faire connaître les résultats de ses travaux par des activités de transfert et d'éducation.

À propos de la Fondation Walter J. Somers

En hommage au fondateur de l'entreprise Walter Technologies pour surfaces, la famille Somers a mis sur pied la Fondation Walter J. Somers. À travers différents dons, la Fondation perpétue l'héritage familial d'engagement envers la communauté et contribue à la prospérité de la société québécoise, d'abord en veillant à améliorer sa productivité, mais également en appuyant l'excellence dans l'éducation des jeunes.

Pour en apprendre davantage sur le Centre, visitez le www.hec.ca/cpp ou écrivez-nous, à info.cpp@hec.ca.

PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC QUÉBÉCOIS : LOTO-QUÉBEC

DÉCEMBRE 2017

Auteurs

Jonathan Deslauriers
Robert Gagné
Claude Laurin
Jonathan Paré

Professionnel de recherche

Olivier Aubry

Centre sur la productivité et la prospérité – Fondation Walter J. Somers
HEC Montréal
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) Canada H3T 2A7
Téléphone : 514 340-6449

Dépôt légal : quatrième trimestre 2017
ISBN : 978-2-924208-57-1
Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2017
Bibliothèque et Archives Canada, 2017

Cette publication a bénéficié du soutien financier du ministère des Finances du Québec et de la Fondation Walter J. Somers.

Les textes, opinions, renseignements et informations exprimés dans le document n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs et non celle du ministère des Finances. L'information présentée dans ce document ne reflète pas nécessairement les opinions du ministère des Finances.

TABLE DES MATIÈRES

Table des matières.....	3
Introduction.....	4
Un condensé d'histoire.....	6
Loto-Québec en bref.....	8
Un déclin à causes multiples.....	12
Une question de productivité.....	15
Une relation de long terme.....	21
Une comparaison révélatrice.....	22
Conclusion.....	24
Annexe 1 : Mesurer la productivité.....	25
Annexe 2 : Les indicateurs de Loto-Québec.....	27
Bibliographie.....	29



INTRODUCTION

Même si la légitimité de Loto-Québec est moins fréquemment remise en question que celle de la Société des alcools du Québec (SAQ) et d'Hydro-Québec (HQ) en raison des enjeux de santé publique qui sous-tendent son mandat, il demeure qu'un dénominateur commun relie les trois grandes sociétés d'État québécoises : au-delà de l'information rapportée par la société elle-même, les Québécois ne disposent que de ressources limitées pour évaluer dans quelle mesure elle assume efficacement son mandat.

D'abord, le fait qu'il s'agisse d'un monopole d'État réduit considérablement les possibilités de comparaison. Hormis ses homologues des autres provinces, il n'existe pratiquement aucune entreprise ou industrie avec lesquelles il est possible de comparer Loto-Québec. Par ailleurs, le gouvernement a historiquement éludé la question en se contentant d'évaluer la performance des trois grandes sociétés d'État sur la seule base des dividendes versés. Résultat : on ne connaît aujourd'hui que très peu de choses sur l'efficacité de Loto-Québec et sur sa véritable capacité à générer de la richesse.

En revanche, on sait que les dix dernières années ont été difficiles pour Loto-Québec. Après avoir dégagé un bénéfice net réel record de 1,9 milliard de dollars en 2005¹ – l'équivalent du tiers des revenus nets prélevés auprès des entreprises en vertu de l'impôt des sociétés – la rentabilité de la société d'État n'a pratiquement pas cessé de décroître. Loto-Québec dégage désormais un bénéfice net réel à peine supérieur à celui de la SAQ alors qu'elle doublait aisément le rendement de cette dernière il y a à peine dix ans. Compte tenu de l'absence d'informations claires à ce chapitre, on en vient alors à supposer que Loto-Québec pourrait ne pas avoir assumé efficacement son mandat.

En parcourant les états financiers de Loto-Québec, on constate toutefois que la société d'État a été confrontée à un contexte difficile au cours des années 2000 et que certains choix de société pourraient avoir nui à sa rentabilité. Après avoir enregistré une croissance fulgurante de son bénéfice net au cours des années 90 grâce à l'arrivée des casinos et surtout des appareils de loterie vidéo, le gouvernement du Québec et Loto-Québec se sont attaqués au jeu pathologique. Dans la foulée, le gouvernement a limité l'expansion des activités de Loto-Québec et la société d'État a procédé au retrait de milliers d'appareils de loterie vidéo, fragilisant alors sa capacité à dégager des bénéfices. Pratiquement au même moment, la demande des Québécois pour les jeux de hasard s'est essoufflée, ce qui a alors précipité la chute du bénéfice de Loto-Québec.

Quoiqu'on ne puisse nier l'impact de ces deux facteurs sur la performance de Loto-Québec, le portrait devient plus nuancé lorsqu'on pousse l'analyse au-delà des informations brutes inscrites dans les états financiers de la société d'État.

En s'appuyant sur des indicateurs développés sur la base des rapports annuels déposés à chaque année par la société d'État, il apparaît que la productivité du travail de Loto-Québec n'a pratiquement pas cessé de décroître au cours des 15 dernières années. Désormais, son niveau de productivité est 20 %

¹ En dollars canadiens de 2015.

plus faible qu'il ne l'était au début des années 2000. Lourde de conséquence, cette performance signifie que la pression exercée par la lutte contre le jeu pathologique et par la baisse de la demande n'a pu être atténuée par des gains de productivité. Au final, le gouvernement du Québec a donc été privé de revenus additionnels.

Est-ce à dire qu'il aurait fallu minimiser la lutte contre la dépendance au jeu pour atténuer les effets de la baisse de la demande? Bien sûr que non. Cela dit, Loto-Québec aurait très certainement pu produire de meilleurs résultats tout en assurant une commercialisation responsable du jeu si le gouvernement l'avait contraint à respecter des cibles spécifiques en matière de productivité tout en lui permettant de développer une stratégie de mise en marché axée sur le divertissement.

La solution s'impose donc d'elle-même : si le gouvernement souhaite maximiser les revenus tirés des activités de Loto-Québec tout en assurant une commercialisation responsable des jeux de hasard, il devra fixer des cibles claires en matière d'efficacité. Et de son côté, Loto-Québec devra arbitrer son mandat de manière à assurer une mise en marché responsable mais attrayante des jeux de hasard.

UN CONDENSÉ D'HISTOIRE

Avant 1969, le Code criminel canadien établissait que les jeux de hasard étaient illégaux au Canada, exception faite des paris sur les courses de chevaux et de certains jeux autorisés durant des foires ou expositions agricoles. Rappelons qu'à cette époque, la plupart des jeux étaient considérés comme des vices. Il faut attendre le 23 décembre 1969 pour qu'un amendement au Code criminel permette aux gouvernements fédéral et provinciaux d'organiser des loteries et d'exploiter les jeux de hasard et d'argent. Le gouvernement du Québec a alors pris le contrôle du marché en créant Loto-Québec et en lui octroyant le monopole de l'exploitation des jeux de hasard et d'argent sur le territoire québécois.

Pendant de nombreuses années, le mandat de Loto-Québec s'est limité à l'exploitation des loteries traditionnelles. Même si l'idée d'une diversification des activités de Loto-Québec circulait déjà à la fin des années 70, il aura fallu attendre jusqu'au début des années 90 pour que le gouvernement du Québec concède à Loto-Québec le mandat d'implanter et d'exploiter des casinos. Deux nouvelles filiales ont alors été créées pour assurer ce nouveau mandat : la Société des casinos du Québec – responsable de la gestion des opérations des casinos – et Casiloc – responsable de la gestion des immobilisations des casinos. Le Casino de Montréal a été inauguré le 9 octobre 1993 alors que le Casino de Charlevoix a ouvert ses portes le 24 juin 1994.

Un an après l'inauguration du Casino de Montréal, le gouvernement du Québec confie à Loto-Québec le mandat d'implanter et d'exploiter un réseau d'appareils de loteries vidéos, une décision qui donne suite au rapport de la Commission parlementaire sur le jeu qui rapportait la présence au Québec d'environ 40 000 appareils de loteries vidéo illégaux dans la province. Loto-Québec élargit alors à nouveau ses structures en créant *la Société des loteries vidéo*². L'implantation se terminera officiellement en mars 1996 avec la mise en service de 14 644 appareils de loteries vidéo, soit moins de la moitié des appareils en place avant la légalisation.

Par la suite, les mandats assumés par Loto-Québec sont demeurés les mêmes, mais la société d'État a élargi ses activités. Deux nouveaux casinos ont ouvert leurs portes, soit celui du Lac-Leamy en 1996 et celui du Mont-Tremblant en 2009, et la société d'État s'est immiscé dans le monde du jeu en ligne en 2010.

² Depuis le 15 décembre 2014, la *Société des loteries vidéo* est intégrée à la *Société des établissements de jeux du Québec*, qui gère simultanément le réseau des appareils de loteries vidéo, les salons de jeux, les bingos ainsi que les salles de jeux incluant les salles Kinzo.

L'EXPLOITATION DES LOTERIES : UNE COMPÉTENCE PROVINCIALE?

Si l'exploitation des jeux de hasard et d'argent est depuis longtemps reconnue comme une compétence provinciale, sa légalisation ne s'est pas faite sans heurt.

Au moment où le Code criminel canadien a été amendé pour permettre aux gouvernements d'organiser des loteries et d'exploiter les jeux de hasard et d'argent, aucune loi ne spécifiait quel palier serait responsable de son exploitation. Les gouvernements provinciaux ont donc rapidement été confrontés à la concurrence fédérale.

Le gouvernement du Québec a été le premier à s'emparer de son marché en créant Loto-Québec en 1969. Repérant une source de financement non-négligeable, le gouvernement fédéral emboîte le pas en 1973 en créant la Corporation de la loterie olympique du Canada en vue de financer les Jeux olympiques d'été de Montréal. Suivent ensuite les provinces de l'Ouest en 1974, l'Ontario en 1975, les provinces de l'Atlantique en 1976 et la Colombie-Britannique en 1985.

Suite au succès obtenu, le gouvernement fédéral lance une nouvelle offensive en 1976 en créant Loto-Canada. Cette nouvelle intrusion du fédéral irrite les provinces qui s'unissent pour fonder la Société de la loterie interprovinciale afin de leur permettre d'opérer eux aussi des jeux pancanadiens. Face à la pression des provinces, Loto-Canada est dissoute en 1979. En contrepartie, les provinces s'engagent collectivement à transférer annuellement 24 millions de dollars au fédéral à titre de compensation, la contribution de chaque province étant tributaire de leurs ventes et indexée à chaque année.

Suite à un changement de gouvernement au niveau fédéral, une troisième offensive est lancée en 1983 avec la création de la Société canadienne des paris sportifs. Les provinces ayant engagé maintes poursuites judiciaires pour faire confirmer les conditions d'accord de 1979, cette nouvelle offensive s'avère être un nouvel échec pour le gouvernement fédéral. Une entente fédérale-provinciale reconnaissant la juridiction exclusive des provinces dans le domaine des loteries est alors définie en 1985, en échange de quoi, les provinces s'engagent à verser 100 M\$ pour financer les Jeux de Calgary de 1988.

Présentement, cinq sociétés sont responsables de la gestion et de l'exploitation des jeux de loterie au Canada: Loto-Québec (Québec), l'Ontario Lottery and Gaming Corporation (Ontario), Atlantic Lottery (Terre-Neuve-et-Labrador, Nouvelle-Écosse, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard), la British Columbia Lottery Corporation (Colombie-Britannique) et la Western Canada Lottery Corporation (Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Yukon, Territoires du Nord-Ouest et Nunavut), cette dernière regroupant l'Alberta Gaming and Liquor Commission, la Saskatchewan Lotteries, le Manitoba Lotteries Corporation, le Lotteries Yukon et le NWT & Nunavut Lotteries.

LOTO-QUÉBEC EN BREF³

En vertu des nouveaux mandats qui lui ont été confiés au début des années 90, Loto-Québec a été amenée à opérer trois secteurs d'activité distincts :

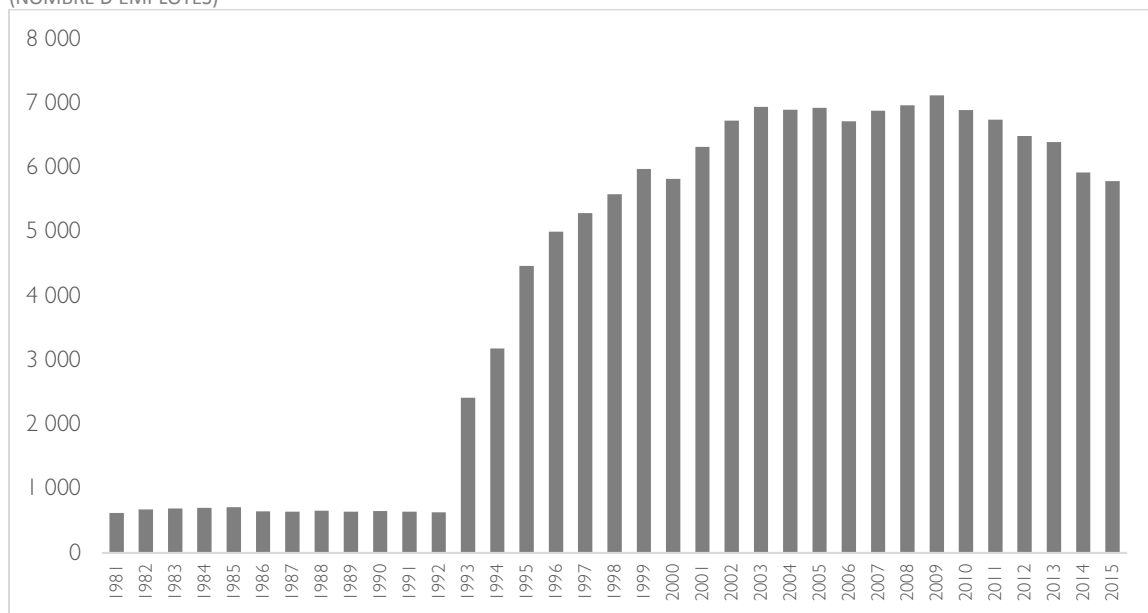
- Les loteries, secteur d'activité traditionnel de la société d'État;
- Les casinos, qui incluent les établissements de restauration et d'hébergement afférents;
- Les établissements de jeux, qui incluent les appareils de loteries vidéo, les salons de jeux⁴, les salles kinzo et les bingos.

Pour diversifier l'offre légale des jeux de hasard dans la province, Loto-Québec a procédé à l'embauche de milliers d'employés. En 1995, soit à peine deux ans après l'ouverture du premier casino, les effectifs de Loto-Québec étaient 7 fois plus importants qu'ils ne l'étaient en 1992 (Graphique 1). Loto-Québec comptait alors sur 4 466 employés alors qu'historiquement, le secteur d'activité traditionnel requerrait moins de 1 000 employés. La progression s'est poursuivie jusqu'au début des années 2000, portant ainsi les effectifs de Loto-Québec à près de 7 000 employés.

GRAPHIQUE 1

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE LOTO-QUÉBEC

(NOMBRE D'EMPLOYÉS)



³ À moins d'avis contraire, les données présentées dans ce rapport proviennent des rapports annuels de Loto-Québec et sont présentées en dollars enchaînés de 2015 – en termes réels – de manière à tenir compte de l'évolution des prix à travers le temps. Certaines données relatives à l'emploi ont été obtenues en vertu de la Loi d'accès à l'information. Les données annuelles reflètent les années financières de Loto-Québec qui se terminent le dernier samedi du mois de mars. Par exemple, les données de l'année 2015 sont celles de l'année financière 2015-2016, mais sont prises dans le rapport annuel 2016-2017 de manière à considérer les mises à jour.

⁴ En 2007, deux salons de jeux ont été inaugurés à Québec et à Trois-Rivières pour accueillir un certain nombre d'appareils de loterie vidéo ayant été retirés du marché lors de la reconfiguration du réseau initiée au milieu des années 2000.

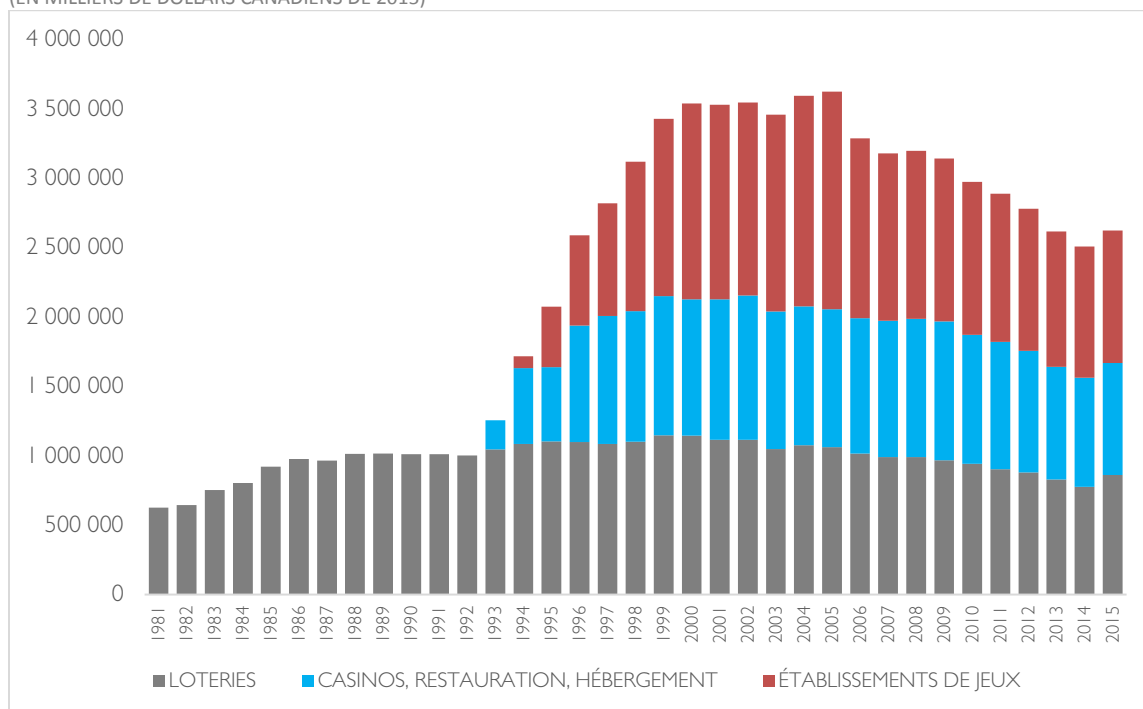
En parallèle, la diversification des activités de Loto-Québec a littéralement propulsé la performance de la société d'État. Moins de dix ans après avoir accepté d'assumer de nouveaux mandats, Loto-Québec était parvenue à tripler ses ventes et son bénéfice net réels (Graphiques 2 et 3). L'exploitation des appareils de loterie vidéo n'est pas étrangère au succès de Loto-Québec. Au début des années 2000, ce secteur générait à lui seul plus de la moitié du bénéfice net réel de la société d'État.

La croissance de Loto-Québec s'est toutefois essouffée au cours des années 2000. Après être demeurées relativement stables durant la première moitié de la décennie, les ventes réelles de la société d'État ont chuté de manière quasi-systématique. Au terme de cette période de décroissance, les ventes de Loto-Québec étaient pratiquement 30 % plus faibles qu'elles ne l'étaient dix ans plus tôt. Le constat est le même lorsqu'on regarde du côté du bénéfice net réel de la société d'État. Après une période de croissance exceptionnelle, le bénéfice net réel de Loto-Québec s'est effrité au cours des années 2000 et au terme de dix années de décroissance pratiquement ininterrompue, le bénéfice avait fondu de 35 %.

Le secteur des établissements de jeu se retrouve à nouveau au cœur de cette performance. Après avoir culminé en 2005, les ventes réelles des établissements de jeux se sont effondrées, entraînant avec elles le bénéfice net réel de la société d'État. Au final, près des deux tiers de la chute du bénéfice net réel de Loto-Québec s'expliquent par le repli de ce seul secteur.

GRAPHIQUE 2 ÉVOLUTION DES VENTES RÉELLES DE LOTO-QUÉBEC NETTES DES LOTS DISTRIBUÉS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

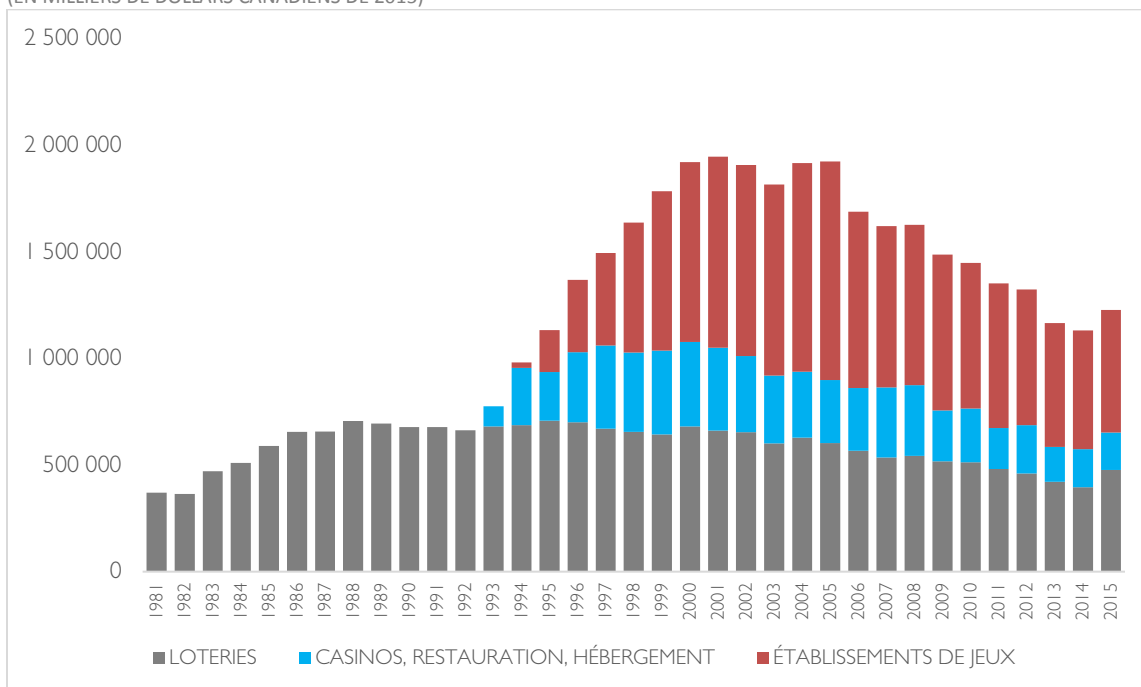
(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS DE 2015)



GRAPHIQUE 3

ÉVOLUTION DU BÉNÉFICE NET RÉEL DE LOTO-QUÉBEC PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS DE 2015)

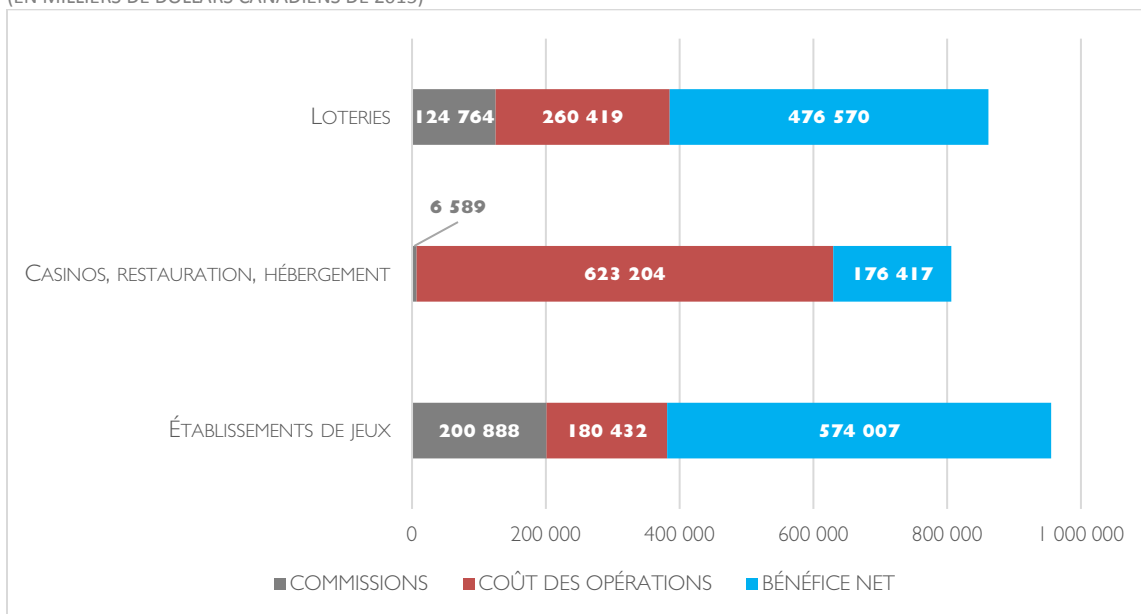


Malgré tout, le secteur des établissements de jeux demeure encore aujourd'hui la plus importante source de profit avec une part estimée à 47 % du bénéfice net réel de Loto-Québec. Le secteur des loteries se positionne au second rang avec une part estimée à 39 % du bénéfice de la société d'État alors que le secteur des casinos a atteint un creux historique avec une part estimée à 14 % du bénéfice de Loto-Québec. Notons que les contributions des trois secteurs d'activité sont tributaires de leurs coûts d'opérations respectifs (Graphique 4). La contribution du secteur des établissements de jeux s'explique par un volume de vente plus élevé et des coûts d'opération relativement faibles alors qu'à l'inverse, des coûts d'opération particulièrement élevés et un volume de vente relativement faible minimisent la contribution du secteur des casinos.

GRAPHIQUE 4

DÉCOMPOSITION DES VENTES DE LOTO-QUÉBEC NETTES DES LOTS DISTRIBUÉS, 2015

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS DE 2015)



NOTES : LE POSTE *COMMISSIONS* REPRÉSENTE LES MONTANTS VERSÉS AUX DÉTAILLANTS DE LOTÉRIES, AUX TENANCIERS DE BARS ET DE BRASSERIES QUI EXPLOITENT DES APPAREILS DE LOTÉRIE VIDÉO ET AUX OSBL EXPLOITANT DES BINGOS. LES COMMISSIONS SONT ÉTABLIES EN FONCTION DES VENTES.

UN DÉCLIN À CAUSES MULTIPLES

Lourde de conséquences, la chute du bénéfice net réel de Loto-Québec signifie que le gouvernement perçoit désormais 35 % moins de revenus qu'il ne le faisait au milieu des années 2000, ce qui représente tout près de 700 millions de dollars canadiens de 2015. Considérant les sommes en jeu, on doit chercher à comprendre pourquoi la rentabilité de Loto-Québec s'est effritée aussi rapidement.

En parcourant les rapports annuels de Loto-Québec, on constate que deux facteurs ont entravé la capacité de la société d'État à dégager des bénéfices au cours des années 2000. D'abord, la lutte contre la dépendance au jeu est devenue une priorité et le gouvernement du Québec a « clairement indiqué son intention de ne pas accroître l'offre de jeu sur notre territoire.⁵ » Dans cette perspective, le gouvernement a exigé le retrait de 1 000 appareils de loterie-vidéo au début des années 2000. Loto-Québec a ensuite emboîté le pas en initiant une reconfiguration du réseau d'appareils de loterie vidéo de manière à rendre l'offre de jeu plus sécuritaire. Un programme de retrait volontaire a également été mis de l'avant pour inciter les propriétaires d'établissements à se départir d'un certain nombre d'appareils et différents programmes ont été mis de l'avant en matière de prévention et d'accompagnement.

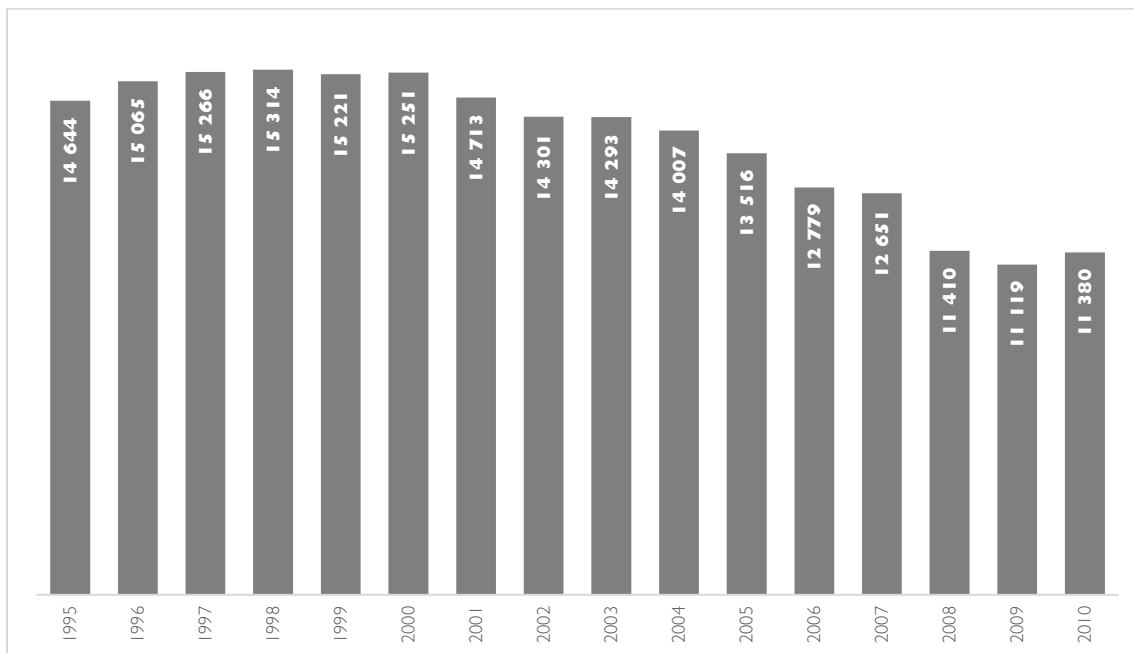
Au terme de ces efforts, le nombre d'appareils de loterie vidéo a diminué de 25 % (Graphique 5), un résultat qui démontre l'engagement de Loto-Québec pour assurer une commercialisation responsable des jeux de hasard. Le prix à payer a toutefois été élevé puisque ces appareils se sont avérés être les principaux moteurs de la croissance du bénéfice net de Loto-Québec au cours des années 90.

⁵ Loto-Québec. « Rapport annuel 2002 ».

GRAPHIQUE 5

ÉVOLUTION DU NOMBRE D'APPAREILS DE LOTERIE VIDÉO DANS LES ÉTABLISSEMENTS DE JEUX

(NOMBRE D'APPAREILS DE LOTERIE VIDÉO)



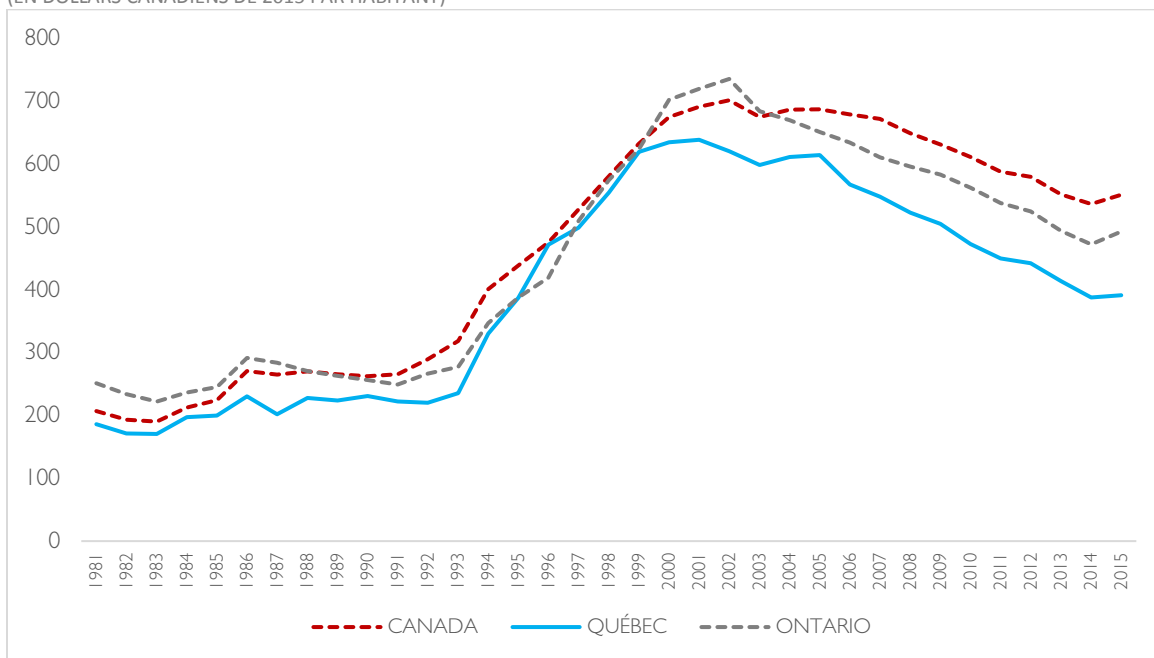
En parallèle, Loto-Québec a été confronté à des pressions externes importantes : émergence d'une concurrence en marge de la légalité, intensification de la concurrence des casinos américains et ontariens, développement du jeu en ligne, vieillissement de la population, interdiction de fumer dans les lieux publics, etc. Résultat : la demande des Québécois pour les jeux de hasard a fléchi (Graphique 6). Après la hausse spectaculaire qui a suivi l'arrivée des casinos et des appareils de loterie vidéo légaux, les dépenses par habitant en jeux de hasard ont fondu. Après avoir culminé en 2001 avec des dépenses moyennes réelles de 639 \$ par habitant, le niveau moyen des dépenses des Québécois en jeux de hasard a chuté de 39 % et, en 2015, les Québécois dépensaient désormais 391 \$ par habitant en jeux de hasard.

Notons au passage que si cette tendance a été observée à l'échelle du pays, le Québec semble avoir été davantage touché. D'un côté, la demande a plafonné plus rapidement qu'en moyenne au Canada, où le niveau moyen des dépenses en jeux de hasard a atteint un sommet de 702 \$ par habitant en 2002. De l'autre, la chute qui a suivi ce sommet a été moins importante. En 2015, les Canadiens dépensaient en moyenne 551 \$ par habitant, soit 41 % ou 160 \$ de plus par habitant qu'au Québec.

GRAPHIQUE 6

ÉVOLUTION DES DÉPENSES RÉELLES PAR HABITANT DE 18 ANS ET PLUS EN JEUX DE HASARD

(EN DOLLARS CANADIENS DE 2015 PAR HABITANT)



SOURCES : STATISTIQUE CANADA, TABLEAU CANSIM 384-0041 – DÉPENSES DE CONSOMMATION FINALE DES MÉNAGES DÉTAILLÉES, PROVINCIAUX ET TERRITORIAUX. STATISTIQUE CANADA, TABLEAU CANSIM 051-0001 ESTIMATION DE LA POPULATION, SELON LE GROUPE D'ÂGE ET LE SEXE AU 1^{ER} JUILLET, CANADA, PROVINCES ET TERRITOIRES. CALCULS DES AUTEURS.

En somme, deux tendances de fond intrinsèquement liées ont précipité le déclin de la rentabilité de Loto-Québec. D'abord, sa capacité à générer des bénéfices a été fragilisée par la décision du gouvernement de limiter l'offre de jeu dans la province, ainsi que par les efforts déployés pour assurer une commercialisation responsable des jeux de hasard. Pratiquement au même moment, la demande globale pour les jeux de hasard s'est effritée, précipitant alors la chute de son bénéfice. En 2004, Loto-Québec notait à ce propos :

« Tous nos secteurs d'activité sont arrivés à leur phase de maturité. Le même phénomène est d'ailleurs observable dans les autres sociétés de loteries au Canada. Il faut donc se rendre à l'évidence : Loto-Québec est entrée dans une ère de croissance modérée. Maintenir le niveau de notre bénéfice net sans accroître l'offre de jeu représente dès lors un défi de taille. Trouver les meilleurs moyens d'y parvenir tout en prêtant une attention accrue au phénomène de la dépendance au jeu a été notre préoccupation majeure au cours du dernier exercice⁶ ».

Si ces deux tendances ont très certainement fragilisé la capacité de Loto-Québec à générer des bénéfices, on doit chercher à déterminer si la société d'État aurait pu faire mieux considérant les pressions qui se sont exercées sur ses activités. En d'autres mots, Loto-Québec a-t-elle assumé efficacement son mandat ?

⁶ Loto-Québec. « Rapport annuel 2004 », page 2.

UNE QUESTION DE PRODUCTIVITÉ

Pour évaluer l'efficacité avec laquelle les sociétés d'État assurent leur mandat, on utilise le concept de productivité du travail, qui s'obtient par le rapport entre la valeur ajoutée générée par les sociétés d'État et le nombre d'heures qui y sont travaillées⁷.

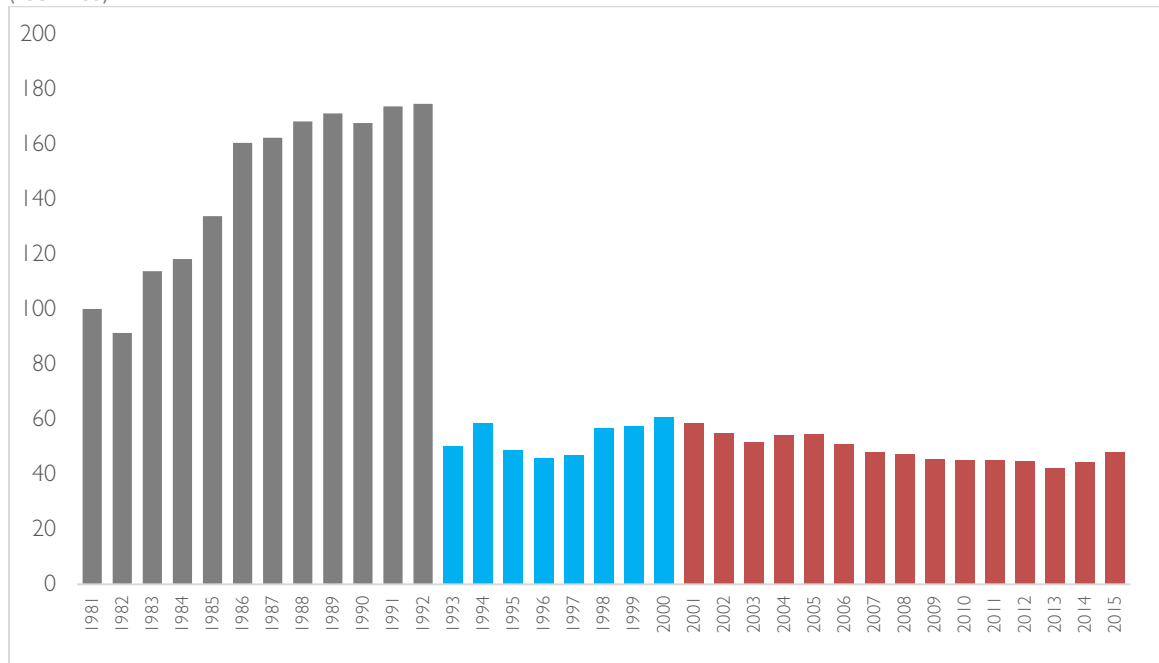
Mesure économique phare, la valeur ajoutée calcule la richesse dégagée des activités d'une entreprise ou d'une industrie et s'obtient de deux façons : soit en soustrayant des ventes le coût d'achat des biens et services requis pour délivrer et commercialiser les biens ou les services produits, soit en additionnant les différents postes qui augmentent la valeur des biens et services achetés (salaires, avantages sociaux, bonis, intérêts, amortissement et bénéfices). En mesurant la valeur ajoutée par heure travaillée, on obtient une mesure de productivité qui évalue la richesse générée par unité de travail (consultez l'annexe I pour une présentation détaillée des calculs).

En analysant l'évolution de la productivité du travail de Loto-Québec depuis le début des années 80, on constate d'abord que la diversification de ses activités s'est accompagnée d'un important choc de productivité (Graphique 7). Au moment où le premier casino a ouvert ses portes en 1993, la productivité du travail de la société d'État a chuté de 70 %.

GRAPHIQUE 7

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL DE LOTO-QUÉBEC

(1981=100)



⁷ Les heures travaillées sont estimées en supposant qu'un employé travaille en moyenne 37,5 heures par semaine, et ce, 52 semaines par année.

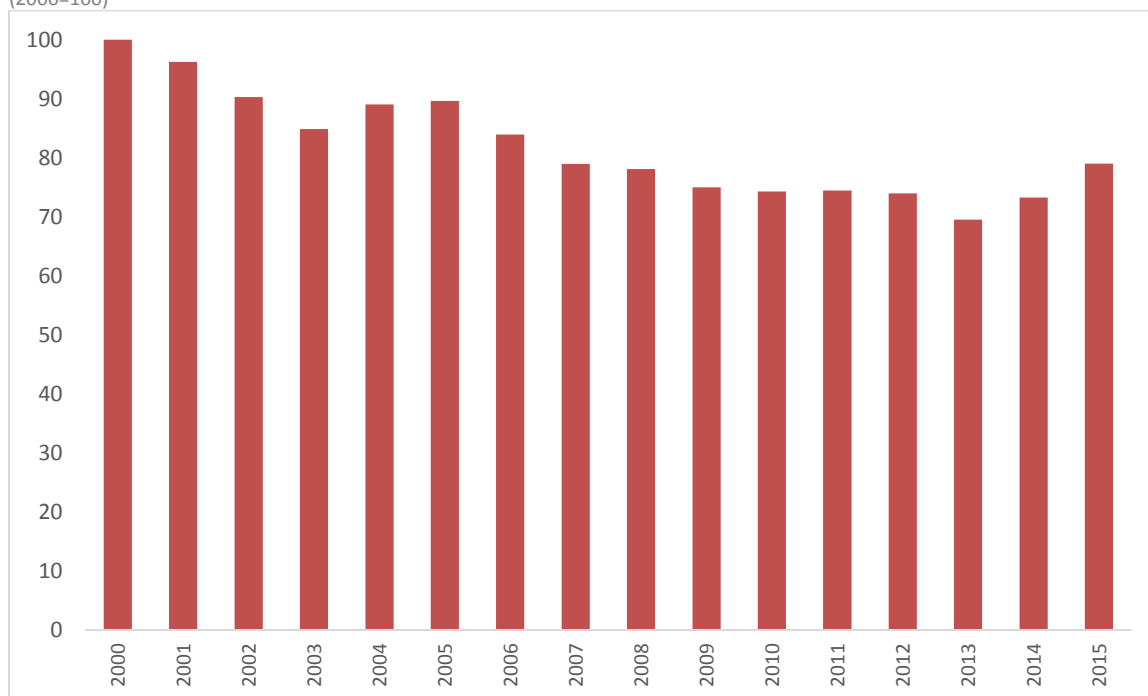
En dépit des apparences, le choc de productivité enregistré à cette époque ne résulte pas d'une baisse de l'efficacité avec laquelle Loto-Québec assurait son mandat, mais bien d'un changement dans la nature de celui-ci. Avant 1993, la mission de Loto-Québec se limitait essentiellement à la commercialisation des loteries, une activité hautement productive puisque le nombre d'employés est limité en comparaison des ventes réalisées et du bénéfice dégagé. Les nouveaux mandats assumés par la société d'État ont toutefois changé la donne. En contrepartie de revenus additionnels à moyen terme, l'exploitation des casinos a nécessité l'embauche de centaines d'employés à court terme. Résultat : la valeur ajoutée n'a pas progressé aussi rapidement que l'emploi, et la productivité de Loto-Québec a chuté drastiquement.

Une fois le choc passé, la hausse fulgurante des ventes découlant de la diversification des activités de Loto-Québec a permis à la société d'État d'augmenter rapidement la valeur ajoutée dégagée de ses activités, et de fait sa productivité. En moins de cinq ans, soit entre 1996 et 2000, la productivité du travail de Loto-Québec s'est accrue de plus de 30 %, permettant ainsi à la société d'État d'atteindre un nouveau sommet en regard des nouveaux mandats qui lui ont été confiés.

Là où le bât blesse, c'est que la société d'État n'a pas été en mesure de soutenir cette croissance dans les années qui ont suivi (Graphique 8). Après avoir culminé en 2000, la productivité du travail de Loto-Québec n'a pratiquement pas cessé de décroître. Résultat : la société d'État a atteint un creux historique en 2013 avec une productivité de 30 % inférieure à celle enregistrée au tournant des années 2000.

GRAPHIQUE 8 ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL DE LOTO-QUÉBEC

(2000=100)

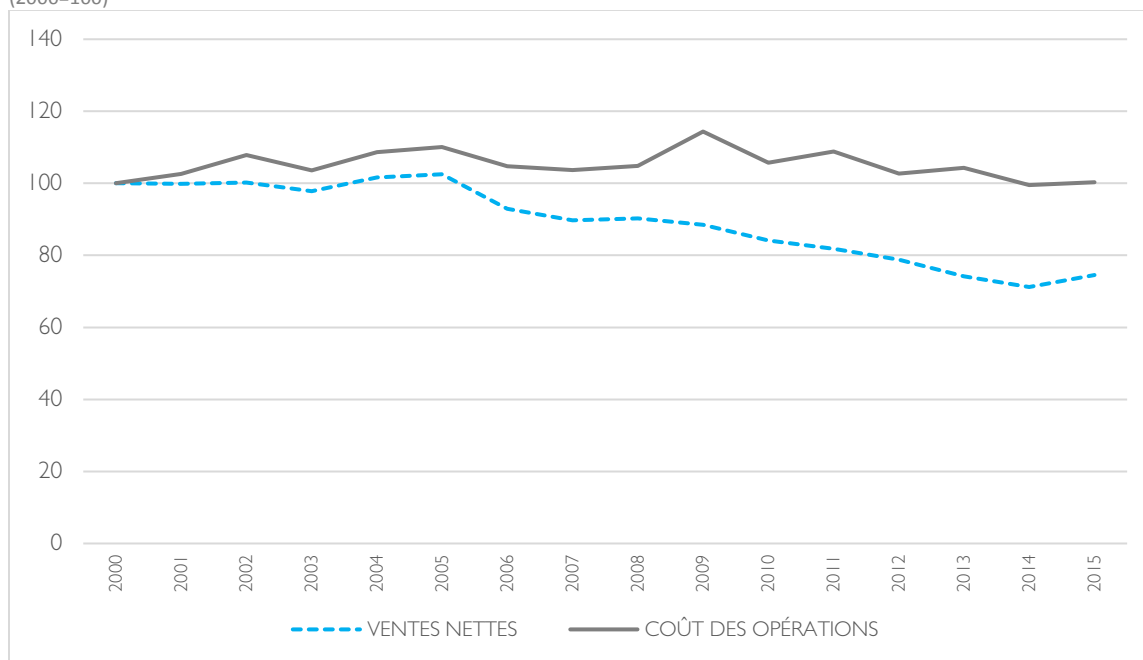


En somme, la baisse de la productivité de Loto-Québec observée au cours des années 2000 démontre que la société d'État n'est pas parvenue à atténuer la pression sur ses ventes et son bénéfice par des gains d'efficacité. Confrontée à un marché en mutation et à de nouvelles exigences en matière de lutte contre la dépendance au jeu, Loto-Québec a tardé à adapter sa stratégie et ses processus d'affaires. Comme en témoigne le graphique 9, la société d'État a maintenu des coûts d'opération élevés longtemps après que ses ventes aient chuté. En 2015, les coûts d'opération réels de la société étaient au même niveau que celui de 2000 alors que ses ventes réelles étaient 25 % plus faibles. Il aura fallu attendre jusqu'en 2010 pour qu'elle ajuste ses effectifs (Graphique 1) et que ses coûts d'opérations décroissent de manière significative. En tardant à corriger le tir, la société a sans le vouloir accentué la chute de son bénéfice.

GRAPHIQUE 9

ÉVOLUTION DES VENTES RÉELLES NETTES DES LOTS DISTRIBUÉS ET DU COÛT RÉEL DES OPÉRATIONS

(2000=100)



Ceci étant dit, le fait que Loto-Québec gère et établisse de manière autonome ses stratégies ne dédouane pas le gouvernement de sa responsabilité à l'égard de la société d'État. En ayant été historiquement que peu confrontée à la concurrence directe, Loto-Québec n'a pas reçu les incitatifs nécessaires de la part du gouvernement pour qu'elle implante d'elle-même une culture d'efficacité, et réagit de fait plus lentement aux pressions externes. Sa performance tend donc à se détériorer lorsque les conditions du marché se resserrent.

Pressentant un problème de productivité, le gouvernement a cherché à corriger le tir en adoptant la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* en 2006 pour inciter les sociétés d'État à évaluer leur performance. En 2010, le gouvernement a ensuite exigé qu'elles améliorent leur productivité par l'entremise d'un meilleur contrôle de leurs coûts d'opération, et ce, afin d'accélérer le retour à

l'équilibre budgétaire. Quoique Loto-Québec ait atteint les objectifs fixés⁸, notamment en réduisant la taille de ses effectifs, sa performance en matière de productivité du travail ne s'est pas améliorée et un creux historique a été atteint en 2013 (voir l'encadré à la page 20).

Deux facteurs expliqueraient pourquoi l'intervention du gouvernement n'a pas rapidement produit des résultats.

D'abord, l'intervention du gouvernement est survenue tardivement, soit pratiquement dix ans après avoir contraint les activités de Loto-Québec. Dans la mesure où l'on sait que les sociétés d'État tardent à s'ajuster au changement des conditions de leur marché en raison de l'absence de pression concurrentielle, le gouvernement aurait dû formuler des exigences claires en matière d'efficacité au moment où Loto-Québec a été contrainte à réduire son offre de jeu. Ce faisant, les conséquences découlant de la lutte contre la dépendance au jeu auraient été atténuées.

Plus important encore, les exigences formulées en 2010 en matière de productivité témoignent d'une perception erronée du concept. En limitant ses exigences à des cibles comptables - un meilleur contrôle des salaires, une réduction des dépenses d'administration, de publicité et de formation - le gouvernement a certes obtenu des résultats sur le plan des coûts d'opération mais sur le fond, ses demandes ne représentaient pas de véritables incitatifs à l'efficacité. Pour générer des gains de productivité et gagner en efficacité, il ne suffit pas simplement de réduire ses coûts d'opération et de procéder à des mises à pied. Les décisions d'affaires doivent s'inscrire dans une stratégie systémique axée sur l'efficacité et non simplement s'inscrire dans une logique comptable.

Au final, il aura fallu attendre le plan stratégique 2014-2017 pour que Loto-Québec renverse la tendance en adoptant une stratégie préservant « l'équilibre entre une approche responsable et une gestion commerciale dynamique et concurrentielle⁹ ». En s'appuyant sur une offre de divertissement « attrayante, novatrice et compétitive¹⁰ » et en assurant « une gestion efficace et efficiente¹¹ » de ses ressources, Loto-Québec est parvenue à accroître sa productivité de 14 % en moins de deux ans. Résultat : son bénéfice net réel augmentait de 8 % moins d'un an plus tard (Graphique 10).

⁸ Réduction de 10 % des dépenses de nature administrative, réduction de 25 % des dépenses de publicité, de formation et de déplacement et meilleur contrôle des salaires.

⁹ Loto-Québec. « Plan stratégique 2014-2017 », page 13.

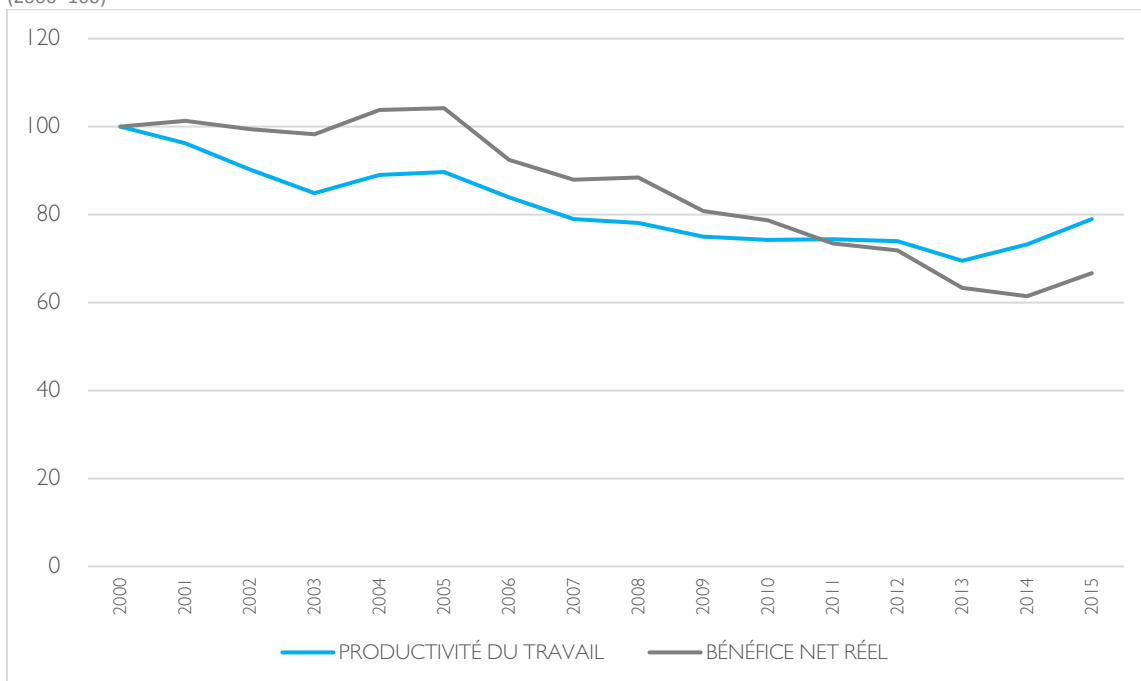
¹⁰ Loto-Québec. « Plan stratégique 2014-2017 », page 12.

¹¹ Ibid.

GRAPHIQUE 10

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL ET DU BÉNÉFICE NET RÉEL DE LOTO-QUÉBEC

(2000=100)



LES EXIGENCES GOUVERNEMENTALES À L'EFFICACITÉ ET LA RÉPONSE DE LOTO-QUÉBEC

Depuis le milieu des années 2000, deux lois ont été adoptées pour inciter Loto-Québec et les deux autres grandes sociétés d'État à s'intéresser de plus près à leur efficacité.

Adoptée en 2006, la **Loi sur la gouvernance des sociétés d'État** recommandait aux sociétés d'État d'évaluer leur performance et leur efficacité sur une base annuelle. Dans cette perspective, elles ont été appelées à sélectionner des indicateurs et à comparer leurs résultats avec des entreprises similaires. Afin d'assurer le suivi de leur performance, le gouvernement exigeait que soient détaillés dans un plan stratégique les grandes orientations des sociétés d'État, les objectifs et cibles à atteindre, ainsi que la liste des indicateurs sélectionnés pour mesurer leur efficacité. Consultez l'annexe 2 pour la liste des indicateurs sélectionnés.

Loto-Québec donne suite à ces exigences en déposant le Plan stratégique 2010-2013, qui met l'accent sur la marge bénéficiaire nette de la société, ainsi que sur la satisfaction de sa clientèle. Loto-Québec procède également à la comparaison de sa performance avec des entreprises similaires en recourant au service d'une firme externe. Dans son Plan stratégique 2014-2017, Loto-Québec promet de nouvelles mesures à l'efficacité et élargit l'éventail des indicateurs de performance analysés. La société d'État se donne de nouvelles cibles à atteindre et souhaite diversifier sa clientèle.

Adopté en 2010, 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** demandait concrètement aux sociétés d'État d'exercer un meilleur contrôle de leurs dépenses. Dans cette perspective, le gouvernement a fixé des cibles à atteindre pour l'exercice 2013-2014 : une réduction de 10% des dépenses administratives, incluant une réduction de 25% des dépenses de publicité, de formation et de déplacement. La société d'État a également été appelée à contrôler sa masse salariale, notamment en limitant la rémunération incitative du personnel d'encadrement et de direction. Le ministère des Finances demandait également un effort supplémentaire aux sociétés d'État par la mise en place de mesures visant la réduction d'autres dépenses non couvertes par la loi afin d'accroître leur productivité.

Dans son rapport annuel 2014, Loto-Québec annonçait avoir atteint sans difficulté les objectifs du gouvernement et même de les avoir amplement dépassés. Loto-Québec avait notamment réduit ses dépenses de 264,6 M\$ alors que l'objectif fixé par le gouvernement était de 120,0 M\$. Pour répondre aux demandes du ministère des Finances, Loto-Québec a également revu le fonctionnement de certaines de ses activités, ce qui a permis un meilleur contrôle de sa masse salariale et de ses frais d'impression et de restauration.

Dans le **budget 2014-2015**, le gouvernement du Québec a exigé que les trois grandes sociétés d'État maintiennent les efforts déployés pour contrôler leurs dépenses et leur masse salariale. Conséquemment, la loi a été modifiée de manière à autoriser Loto-Québec à verser des bonis à son personnel d'encadrement et de direction si elle parvenait à dégager un résultat net égal ou supérieur à 1,154 milliard de dollars.

UNE RELATION DE LONG TERME

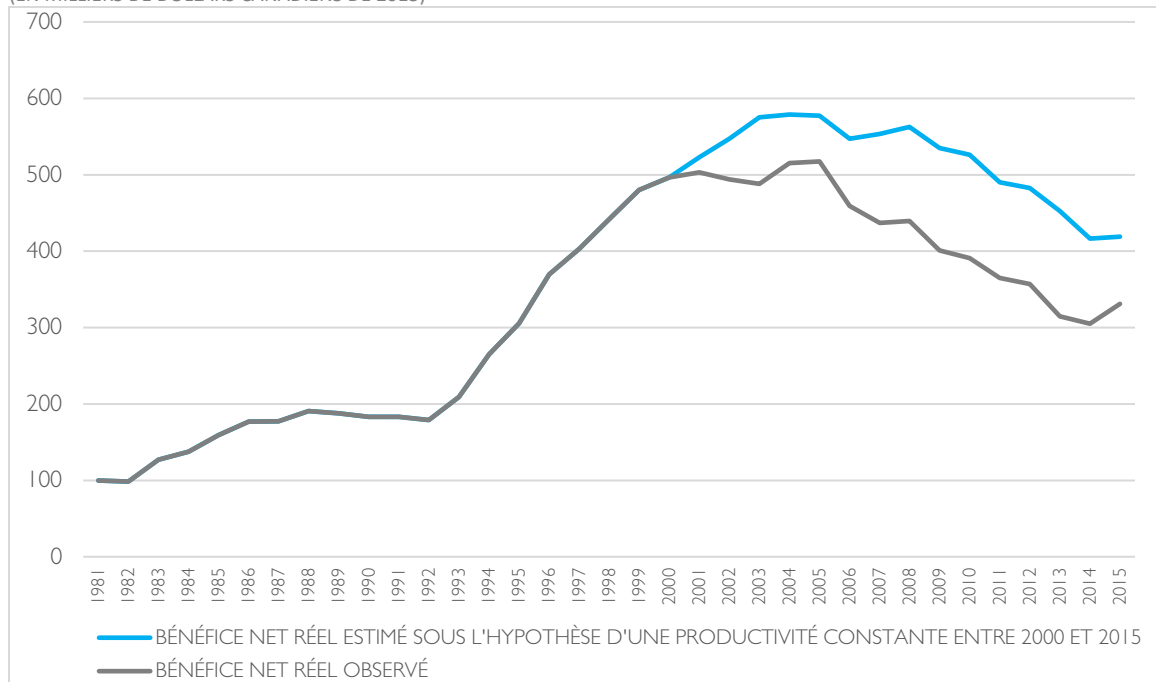
Le fait que la société d'État soit parvenue à inverser la tendance en misant sur l'innovation et l'efficacité reflète une réalité économique fondamentale : à long terme, la croissance passe invariablement par des gains de productivité, peu importe qu'il soit question d'une entreprise, d'un État ou d'une industrie. Et à ce chapitre, Loto-Québec ne fait pas exception à la règle. Dans l'absolu, le simple fait d'avoir maintenu un niveau de productivité constant au cours des 15 dernières années aurait permis à la société d'État d'atténuer la pression sur sa rentabilité.

Pour le démontrer, supposons que le niveau de productivité du travail de Loto-Québec entre 2000 et 2015 était demeuré constant. Le cas échéant, Loto-Québec aurait été en mesure de soutenir la croissance de son bénéfice jusqu'en 2005 (courbe bleue sur le graphique 11), alors que dans les faits, la progression a été freinée dès le début de la décennie (courbe grise sur le graphique 11).

GRAPHIQUE 11

ÉVOLUTION RÉELLE ET SIMULÉE DU BÉNÉFICE NET RÉEL DE LOTO-QUÉBEC

(EN MILLIERS DE DOLLARS CANADIENS DE 2015)



Plus important encore, le fait de maintenir un niveau de productivité constant entre 2000 et 2015 aurait permis à Loto-Québec de limiter la chute de son bénéfice net réel après 2005. Résultat : la société dégagerait aujourd'hui un bénéfice net réel 1,25 fois plus élevé qu'elle ne le fait actuellement, ce qui représenterait approximativement 396 millions de dollars supplémentaires. C'est donc dire qu'à terme, le gouvernement aurait récolté davantage de revenus en atteignant tout de même ses objectifs en matière de lutte contre le jeu pathologique s'il avait fixé des objectifs clairs en matière de productivité et avait contraint la société à les respecter.

UNE COMPARAISON RÉVÉLATRICE

En analysant la performance de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (SLJO), l'équivalent ontarien de Loto-Québec, on peut constater que l'absence d'objectifs en matière de productivité a produit des résultats forts similaires à ceux observés au Québec.

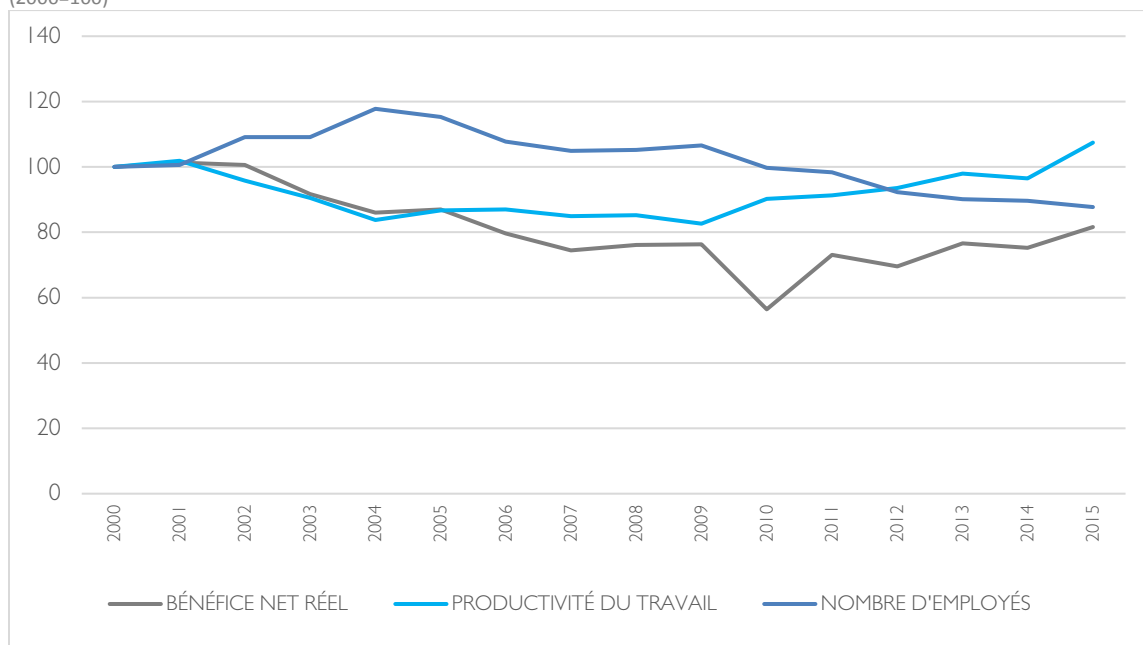
Au cours des années 2000, la SLJO a été confrontée à des pressions similaires à celles observées au Québec : mutation du marché, intensification de la concurrence des casinos étrangers, baisse de la demande, changements démographiques, etc. Malgré ces pressions, la SLJO a procédé à l'ouverture du *Thousand Islands Charity Casino* en 2002, du *Niagara Fallsview Casino Resort* en 2004 et de cinq salles de machines à sous dans les hippodromes de la province, ce qui a exercé une pression considérable sur ses coûts d'opération et sur sa productivité, sans toutefois générer le volume de vente escompté. La rentabilité de la société d'État a alors chuté de 25 % de 2000 à 2007¹² (Graphique 12).

La SLJO est toutefois parvenue à freiner la chute de sa productivité en 2004 en réduisant la taille de ses effectifs. Après 2009, la réduction des effectifs s'est accélérée et la productivité de la société s'est accrue de 30 % au cours des cinq années suivantes. Néanmoins, il aura fallu attendre jusqu'en 2012 pour que la SLJO renoue avec la croissance de son bénéfice.

GRAPHIQUE 12

ÉVOLUTION DE LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DU BÉNÉFICE NET RÉEL LA SLJO

(2000=100)



¹² La baisse du bénéfice net observée en 2010 résulte d'une écriture comptable dévaluant la valeur d'un actif.

En parcourant les rapports annuels de la SLJO, on constate qu'un parallèle très clair relie sa performance à celle de son homologue québécoise. En l'absence d'exigences précises de la part de son unique actionnaire, la SLJO n'a pas été en mesure de s'ajuster adéquatement au resserrement des conditions de son marché. L'ajustement de ses effectifs en 2004 aura permis à la société d'adapter plus rapidement ses coûts d'opération en fonction de l'évolution de son marché mais il aura fallu attendre que la SLJO repense sa stratégie et qu'elle amorce une phase de modernisation orientée vers le client¹³ en 2012 pour que les gains de productivité se traduisent par une augmentation de son bénéfice net réel.

¹³ Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2011-2012 ».

CONCLUSION

À ce point-ci, tous les éléments convergent vers un dénominateur commun aux grands monopoles d'État: en l'absence d'exigences précises du gouvernement en matière d'efficacité, les incitatifs sont insuffisants pour qu'ils maximisent d'eux-mêmes leur rendement.

Après la période de croissance exceptionnelle qui a permis à Loto-Québec de tripler ses ventes réelles et son bénéfice net réel, le marché des jeux de hasard s'est transformé et la demande pour les jeux de hasard s'est essoufflée. Au même moment, le gouvernement s'est attaqué à la problématique du jeu pathologique, notamment en limitant le nombre d'appareils de loterie vidéo, ce qui aura ultimement affaibli la capacité de Loto-Québec à dégager des bénéfices. En somme, la rentabilité de Loto-Québec aurait d'abord été compromise par des facteurs qui échappaient à son contrôle.

Là où le bât blesse, c'est que les conséquences ont perduré longtemps après le choc initial. En l'absence d'incitatifs clairs en matière d'efficacité, la société d'État n'a pas été en mesure d'atténuer la pression sur ses ventes et sur son bénéfice net par des gains d'efficacité et sa rentabilité a décliné jusqu'au milieu des années 2010.

Le gouvernement a tenté de corriger le tir en 2010 en fixant des objectifs en matière de productivité, mais la base même de son intervention était viciée, le gouvernement cherchant avant tout à atteindre l'équilibre budgétaire en augmentant les revenus tirés des trois grandes sociétés d'État. Loto-Québec a aisément atteint ses objectifs – notamment en réduisant ses effectifs – mais sur le fond, sa performance ne s'est pas améliorée. Il aura fallu attendre le plan stratégique 2014-2017 pour que Loto-Québec renverse la tendance en s'appuyant sur une offre de divertissement « attrayante, novatrice et compétitive¹⁴ » et en assurant « une gestion efficace et efficiente¹⁵ » de ses ressources.

En dépit des résultats récemment obtenus, la position de Loto-Québec demeure précaire. Contrairement à la SAQ, qui profite encore aujourd'hui d'un marché en croissance, ou encore d'Hydro-Québec, où la demande ne peut techniquement pas s'effondrer, Loto-Québec demeure exposée à la concurrence des casinos étrangers et du jeu en ligne. La société d'État doit constamment revoir ses façons de faire de manière à demeurer compétitive et dans cette perspective, le gouvernement du Québec devra revoir son approche.

Plutôt que de se limiter à des objectifs financiers ou de formulations vagues en matière d'efficacité, le gouvernement devrait fixer des objectifs clairs au chapitre de la productivité. Il pourrait, par exemple, fixer des standards en termes de croissance et interdire toute baisse de plus de 24 mois de manière à augmenter le temps de réaction de la société d'État. Ultimement, cette approche permettra de maximiser les revenus du gouvernement tout en respectant le principe fondamental d'une commercialisation responsable des jeux de hasard.

¹⁴ Loto-Québec. « Plan stratégique 2014-2017 », page 12.

¹⁵ Ibid.

ANNEXE I : MESURER LA PRODUCTIVITÉ

Pour évaluer la productivité du travail de Loto-Québec, une mesure de valeur ajoutée a été créée à partir des états financiers de la société d'État en additionnant les différents postes qui, dans l'exploitation de la société, contribuent à augmenter la valeur des biens et services achetés (Tableau 1). La valeur ajoutée correspond alors à la somme de la rémunération du travail (salaires, avantages sociaux, contributions, bonis, etc.) et de la rémunération du capital (intérêts, amortissement, bénéfices). Cette mesure est conforme à la définition économique du concept de valeur ajoutée.

TABLEAU 1
MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LOTO-QUÉBEC À PARTIR DES
ÉTATS FINANCIERS 2014-2015, MÉTHODE PAR ADDITION

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

État consolidé du résultat global				
Produits		3 338 016		
Coût des ventes		1 248 633		
<i>Stocks de début</i>	3 414			
<i>Plus : Achats</i>	1 248 285			
<i>Moins : Stocks de fin</i>	3 066			
BÉNÉFICE BRUT		2 089 383		
Avantages du personnel	421 870			
Dotation aux amortissements	138 864			
Paiements spéciaux	21 061			
Taxe sur les produits et services	32 779			
Taxe de vente du Québec	65 397			
Autres charges	274 704			
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		1 134 708		
Charges financières nettes	13 560			
Quotes-parts du résultat net dans les entreprises	5 345			
BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE		1 115 803		
			Valeur ajoutée (Méthode par addition)	
			Rémunération du personnel	421 870
			Amortissement	138 864
			Charge d'intérêts	13 560
			Taxes	98 176
			Bénéfice	1 115 803
			<i>Moins : Revenus hors exploitation</i>	-
			<i>Plus : Dépenses hors exploitation</i>	5 345
			Valeur ajoutée	1 793 618

SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LOTO-QUÉBEC, 2014-2015.

De manière alternative, la valeur ajoutée a également été calculée selon l'approche soustractive, c'est-à-dire en soustrayant des ventes le coût d'achat des marchandises vendues et le coût des biens et services requis pour leur mise en marché (Tableau 2). Ces deux approches sont des substituts parfaits.

TABLEAU 2**MESURE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LOTO-QUÉBEC À PARTIR DES ÉTATS FINANCIERS 2014-2015, MÉTHODE PAR SOUSTRACTION**

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

État consolidé du résultat global

Produits		3 338 016	Valeur ajoutée (Méthode par soustraction)	
Coût des ventes		1 248 633	Ventes	3 338 016
<i>Stocks de début</i>	3 414		<i>Moins</i> : Achats de biens et services	1 248 633
<i>Plus</i> : Achats	1 248 285		<i>Moins</i> : Services et frais administratifs	295 765
<i>Moins</i> : Stocks de fin	3 066		Valeur ajoutée	1 793 618
BÉNÉFICE BRUT		2 089 383		
Avantages du personnel		421 870		
Dotation aux amortissements et moins-values nettes		138 864		
Paiements spéciaux		21 061		
Taxe sur les produits et services		32 779		
Taxe de vente du Québec		65 397		
Autres charges		274 704		
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION		1 134 708		
Charges financières nettes		13 560		
Quotes-parts du résultat net dans les entreprises		5 345		
Déévaluation – autres débiteurs				
		1115803		
BÉNÉFICE NET DE L'EXERCICE		1 226 994		

SOURCE : ÉTATS FINANCIERS DE LOTO-QUÉBEC, 2014-2015.

Les heures travaillées sont établies sur la base du nombre d'employés de Loto-Québec, en supposant qu'un employé travaille 37,5 heures par semaine durant 52 semaines. Le nombre d'employés provient des rapports annuels de Loto-Québec. Les données des années 2001, 2002, 2003, 2004 et 2015 ont toutefois été obtenues en vertu de la loi sur l'accès à l'information.

Notez qu'il n'a pas été possible de mesurer la productivité du travail par secteur d'activité en raison de l'absence de certaines données sur les effectifs sectoriels et des difficultés inhérentes au calcul de la valeur ajoutée sectorielle.

ANNEXE 2 : LES INDICATEURS DE LOTO-QUÉBEC

PLAN STRATÉGIQUE 2010-2013

Secteur	Objet	Indicateur
Activités corporatives	Rendement financier des opérations de l'entreprise	Pourcentage de marge bénéficiaire nette
	Promotion du jeu responsable	Renouvellement de la certification niveau 4 de la World Lottery Association
	Mobilisation des employés	Indice de mobilisation de l'entreprise
	Gestion de l'offre de jeu en ligne	État d'avancement du projet
Loteries	Renouvellement de la clientèle	Incidence d'achat
	Satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction globale quant aux produits
	Frais d'exploitation	Marge bénéficiaire d'exploitation
Casinos	Satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction globale envers la qualité du service offert
	Formation des employés	Pourcentage des employés ayant suivi la formation liée au parcours Résolument client
	Offre de jeu	Obtention de nouvelles certifications de la part de la Régie des alcools, des courses et des jeux (RACJ)
	Nouvelle image du Casino de Montréal	Degré de respect de l'échéancier Degré de respect du budget
Loteries vidéo	Gestion du réseau des appareils de loterie vidéo	Nombre d'établissements de jeu actifs sur le territoire québécois Nombre d'ALV actifs sur le territoire québécois
	Commercialisation responsable	Indice de respect du code de commercialisation par les détaillants et nombre de formations dispensées aux détaillants et employés
	Satisfaction de la clientèle des Salons de jeux	Taux de satisfaction globale à l'égard de l'expérience du client
Bingos	Contributions financières aux OSBL	Contributions annuelles versées aux OSBL
	Satisfaction de la clientèle	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits et du service à la clientèle

LOTO-QUÉBEC. « PLAN STRATÉGIQUE 2010-2013 », P22-23.

PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017

Secteur	Objectif	Indicateur	Cible 2017
Activités corporatives	Maintenir l'attrait des produits commerciaux	Croissance du bénéfice net	1,164 milliard de dollars (+20 M\$)
	Percevoir les revenus qui échappent à l'État au profit des sites de jeu en ligne illicites	Revenus générés par la commercialisation de JHA en ligne	75,4 millions de dollars
	Maintenir la rentabilité des opérations	Maintien du ratio du résultat net sur les revenus	32,5 %
	Maintenir la mobilisation des employés	Indice de mobilisation des employés	Indice ≥ 20
	Maintenir la position de chef de file mondial en matière de jeu responsable et la certification de la WLA	Renouvellement de la certification de la WLA	Niveau 4
Loteries	Maintenir un niveau de ventes par adulte comparable à celui de la moyenne des sociétés de loterie canadiennes (pour des produits similaires)	Ratio des ventes par adulte	Ratio comparable à celui de la moyenne canadienne
	Conserver les clientèles actuelles Développer de nouvelles clientèles	Incidence d'achat	75 % 55 %
	Maintenir un haut niveau de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits commercialisés	Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des produits commercialisés	90 %
Casinos	Être reconnu pour la qualité des services offerts aux clients	Indice de satisfaction de la clientèle : écart entre les pourcentages de réponses « Très satisfait » et « Peu ou pas du tout satisfait »	Indice de 57,9
	Conserver les clientèles actuelles et en développer de nouvelles	Incidence d'achat chez les adultes québécois	20 %
	Outiller les employés pour maximiser la qualité du service à la clientèle	Pourcentage des employés ayant suivi la formation liée au parcours Résolument client	85 %
Loteries vidéo	Favoriser la diversification des clientèles	Incidence d'achat	Présenter une répartition des ventes représentative de la population adulte québécoise
	Assurer la couverture optimale du territoire	Atteinte et maintien des objectifs de l'offre de jeu de loterie vidéo	Environ 2 000 établissements Environ 12 000 positions de jeu
Bingo en réseau et Kinzo	Développer de nouvelles clientèles	Proportion de la clientèle du Kinzo âgée de moins de 45 ans	37 %
	Maintenir un niveau élevé de satisfaction globale à l'égard des produits	Taux de satisfaction globale à l'égard des produits (bingo en réseau et Kinzo)	Bingo : 82,5 % Kinzo : 90 %
	Maximiser les contributions aux OSBL	Contributions aux OSBL	5 M\$

SOURCE : LOTO-QUÉBEC. « PLAN STRATÉGIQUE 2014-2017 », P20 À 22.

BIBLIOGRAPHIE

Deslauriers, Jonathan, Gagné, Robert, Laurin, Claude et Paré, Jonathan. « Productivité dans le secteur public : La SAQ », Centre sur la productivité et la prospérité (CPP) – Fondation Walter J. Somers, HEC Montréal, novembre 2016.

Gouvernement du Québec. « 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 »,

<http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2010C20F.PDF>.

Gouvernement du Québec. « Loi sur la gouvernance des sociétés d'État »,

<http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/S-13.1>.

Gouvernement du Québec. « Loi sur la Société des loteries du Québec »,

<http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/S-13.1>.

Loto-Québec. « Historique », <https://societe.lotoquebec.com/fr/societe/historique>.

Loto-Québec. « Plan d'action du réseau d'appareils de loterie vidéo »,

<https://societe.lotoquebec.com/dam/jcr:9089ae08-28e7-4e88-b18d-369ad66e367a/plan-action-reseau-appareils-de-loterie-video-2016.pdf>

Loto-Québec. « Plan stratégique 2014-2017 ».

Loto-Québec. « Plan stratégique 2010-2013 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2017 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2016 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2015 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2014 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2013 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2012 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2011 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2010 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2009 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2008 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2007 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2006 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2005 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2004 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2003 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2002 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2001 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 2000 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1999 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1998 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1997 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1996 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1995 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1994 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1993 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1992 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1991 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1990 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1989 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1988 ».



Loto-Québec. « Rapport annuel 1987 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1986 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1985 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1984 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1983 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1982 ».

Loto-Québec. « Rapport annuel 1981 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2015-2016 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2014-2015 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2013-2014 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2012-2013 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2011-2012 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2010-2011 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2009-2010 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2008-2009 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2007-2008 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2006-2007 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2007-2008 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2006-2007 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2005-2006 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2004-2005 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2003-2004 ».



Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2002-2003 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2001-2002 ».

Société des loteries et des jeux de l'Ontario. « Rapport annuel 2000-2001 ».

Statistique Canada. Tableau 384-0041 - Dépenses de consommation finale des ménages détaillées, provinciaux et territoriaux, annuel.

Statistique Canada. Tableau 051-0001 – Estimations de la population, selon le groupe d'âge et le sexe au 1^{er} juillet, Canada, provinces et territoires, annuel.