

« RELEVER LES DÉFIS DE DEMAIN »

**Allocution de monsieur Alain Cousineau
Président et chef de la direction
Loto-Québec**

La Chambre de Commerce du Montréal métropolitain
Le mardi 17 novembre 2009

La version lue fait foi de ce document

Monsieur le président,
Distingués invités de la table d'honneur,
Chers collègues de Loto-Québec,
Mesdames, Messieurs

J'aimerais tout d'abord remercier sincèrement la Chambre de commerce pour son aimable invitation. Je suis très heureux d'avoir l'occasion de faire le point sur l'évolution de Loto-Québec, qui célèbre cette année son 40^e anniversaire de fondation.

Vous vous souviendrez peut-être de ma dernière présence sur cette tribune. J'avais alors présenté un important projet pour Montréal, celui d'un complexe de divertissement de calibre international, en collaboration avec le Cirque du Soleil.

Si j'évoque ce projet aujourd'hui, c'est pour illustrer le dilemme permanent avec lequel Loto-Québec doit composer. C'était vrai en 2005 lors des discussions entourant le projet du bassin Peel et c'est encore vrai aujourd'hui.

La Société doit continuellement jongler avec deux objectifs fondamentaux qui ne pointent pas toujours dans la même direction, soit, d'une part, maximiser les retombées économiques générées par ses activités, et, d'autre part, minimiser les coûts sociaux découlant des jeux de hasard et d'argent.

Au cours des prochaines minutes, j'aimerais vous présenter comment Loto-Québec réussit à résoudre ce dilemme et discuter de nos prochains grands défis. Au terme de cette allocution, j'espère que j'aurai su vous démontrer comment Loto-Québec entend continuer à bien s'acquitter de sa mission au bénéfice de l'ensemble de la collectivité québécoise.

Afin de mettre en contexte les enjeux auxquels la Société fait face aujourd'hui, je veux tout d'abord revenir sur les motifs à l'origine de la création de Loto-Québec en 1969.

Vous vous rappelez peut-être que dans les années soixante, les activités illégales de loterie et de Sweepstakes foisonnaient. Des millions de dollars étaient alors détournés vers des canaux de distribution plus ou moins obscurs.

L'intégrité de ces loteries était sérieusement mise en doute et, chose certaine, leurs promoteurs étaient loin d'avoir le bien commun en tête de leurs priorités. C'est alors que le gouvernement du Québec est intervenu, qu'il a créé Loto-Québec et qu'il lui a donné le mandat de gérer les jeux de hasard et d'argent « dans l'ordre et la mesure », pour le bénéfice de l'ensemble de la population.

En 1993, c'est dans ce même esprit visant l'ordre et la mesure, que le gouvernement a donné le mandat à Loto-Québec d'ouvrir un casino à Montréal, puis ensuite dans Charlevoix et à Gatineau.

Au cours de ces années, on dénombrait plusieurs établissements clandestins au Québec et de plus en plus de personnes fréquentaient des casinos à l'extérieur de la province, ce qui entraînait d'importantes fuites commerciales. Dans plusieurs états américains, les casinos étaient déjà des pôles importants de l'offre touristique.

Compte tenu des succès observés dans les casinos de Montréal, Charlevoix et Gatineau, ils ont tous été agrandis après leur ouverture et un nouveau casino a été ouvert en juin dernier au Mont-Tremblant.

Ces quatre établissements, jumelés à des hôtels de qualité dans Charlevoix et au casino du Lac-Leamy à Gatineau, constituent aujourd'hui des moteurs de développement économique très importants dans leur région respective.

Toujours dans les années 90, le Québec faisait face au phénomène des appareils illégaux de loterie vidéo.

D'après les estimations de la Sûreté du Québec, il existait alors de 30 000 à 40 000 appareils illégaux, dont un grand nombre se trouvait dans des établissements accessibles aux mineurs, comme des arcades et des dépanneurs.

Ce réseau était contrôlé par le crime organisé et générait, selon les estimations de l'époque, des revenus annuels de 600 M\$ qui, non seulement échappaient au fisc, mais servaient en plus à financer d'autres activités illicites.

En outre, ces appareils étaient conçus d'une telle façon que leurs exploitants pouvaient fausser les résultats en leur faveur.

C'est ainsi que, depuis 1994, le réseau des appareils de loterie vidéo, les ALV, est contrôlé par Loto-Québec, ce qui a permis d'assurer l'intégrité des jeux, d'interdire l'accès des mineurs et de mettre en place un programme étoffé de mesures de jeu responsable, sur lesquelles nous reviendrons tantôt.

Les bénéfices annuels tirés par Loto-Québec de l'exploitation des ALV est depuis quelques années d'environ 700 M\$, qui sont entièrement dirigés vers le gouvernement du Québec pour le financement des services à la population.

Au fil des ans, la Société a aussi mis sur pied une filiale dans le domaine du bingo, dont tous les profits sont remis à des organismes sans but lucratif à travers le Québec. Depuis bientôt 12 ans, la Société des bingos du Québec a remis près de 120 M\$ à plus d'un millier d'OSBL au Québec.

Loto-Québec a aussi créé Ingenio, qui effectue des activités de recherche et développement pour son bénéfice et celui d'autres sociétés de loterie dans le monde.

Bien que représentant une faible proportion du chiffre d'affaires consolidé de Loto-Québec, ces deux filiales n'en jouent pas moins un rôle important dans notre stratégie globale.

Loto-Québec procure aujourd'hui de l'emploi à un peu plus de 7 000 personnes et génère un chiffre d'affaires annuel de 3,9 milliards \$. Outre ses dépenses en intérêts et amortissement, la Société remet entièrement à la collectivité le fruit de ses activités, soit :

- 1,032 G\$ en lots aux gagnants de loteries et de bingo;
- 379 M\$ en salaires et avantages sociaux;
- 360 M\$ en commissions et compensations à ses partenaires du commerce de détail et des bars et brasseries;
- 337 M\$ en achats de biens et services auprès de quelque 1 000 fournisseurs dont 80% sont du Québec;
- 163 M\$ en taxes et contributions aux divers paliers de gouvernement;
- Et 35 M\$ en versements et commandites à 1 000 organismes à but non lucratif et à une centaine d'événements culturels à travers le Québec.

Cela laisse un bénéfice net de 1,455 milliard \$ qui est entièrement versé au gouvernement du Québec sous forme de dividendes ou de contributions spéciales, prévues par décret, à des fonds dédiés comme les services pour personnes âgées en perte d'autonomie et les fonds d'aide à l'action communautaire autonome.

Le dividende de 1,375 milliard \$ versé par Loto-Québec au gouvernement en 2008-2009 représente 2,2 % des revenus budgétaires du gouvernement.

Depuis le début de la présente décennie, les revenus et les bénéfices annuels de la Société ne croissent presque plus, ce qui reflète la maturité de nos principaux marchés et notre volonté de ne pas augmenter l'offre de jeu.

Cela est vrai pour l'ensemble des revenus et des bénéfices de la Société; ce l'est aussi pour chacun de nos trois grands secteurs d'activité, soit les loteries, la loterie vidéo et les casinos.

Cette rupture dans la croissance des revenus, que nous avons fait ressortir il y a cinq ans, s'est poursuivie au cours de la deuxième partie de la décennie.

Aujourd'hui, Loto-Québec fait face à des enjeux commerciaux, des pressions concurrentielles, des attentes des consommateurs, des changements technologiques et des défis de réglementation qui sont très similaires à ceux que l'on observe dans les autres sociétés de loterie ailleurs dans le monde.

Le vieillissement de la génération des baby-boomers entraîne une stabilisation des revenus de l'industrie du jeu, sinon une stagnation de ceux-ci.

Après une période de croissance accélérée qui a duré près de 25 ans, l'industrie est entrée au début de la décennie dans une phase de maturité et ce, particulièrement en Occident.

Le secteur des casinos illustre très bien les défis auxquels nous faisons face et la difficulté de concilier les deux principaux éléments du mandat de Loto-Québec, à savoir d'une part maximiser les retombées économiques et, d'autre part, minimiser les coûts sociaux.

La concurrence demeure en effet très vive dans l'est de l'Amérique du Nord, les casinos jouant de plus en plus un rôle d'attraction touristique.

Depuis l'ouverture du Casino de Montréal, en 1993, le nombre de casinos dans le nord-est de l'Amérique du Nord est passé de 14 à 75.

Comment tirer notre épingle du jeu dans ce contexte et à défaut d'avoir pu réaliser le projet du Bassin Peel, qui aurait constitué un puissant attrait touristique?

Nous avons choisi de mettre l'accent sur la qualité du service et la qualité de notre offre. Nous voulons que les quatre casinos du Québec soient reconnus comme proposant une expérience hors-pair en matière d'accueil, d'ambiance et de réponses aux attentes des clients.

Nous avons investi dans la technologie, amélioré notre efficacité opérationnelle en éliminant un niveau de gestion, investi massivement dans la formation du personnel à tous les niveaux, bref nous avons effectué un virage majeur pour repositionner graduellement nos établissements vers la qualité du service à la clientèle.

Du gardien de sécurité au croupier en passant par les préposés aux rafraîchissements et autres catégories d'employés, tous doivent faire du service à la clientèle leur première priorité.

Pour remplir cette promesse et concrétiser ce changement de philosophie, nous avons récemment annoncé un investissement de plus de 300 M\$ pour la réfection du casino de Montréal.

Depuis son ouverture en 1993, le casino de Montréal a accueilli plus de 90 millions de visiteurs et il constitue un des plus importants attraits touristiques du Québec.

Les travaux permettront de renouveler les infrastructures des anciens pavillons de l'Exposition universelle de 1967, de réaménager les installations et de remodeler certaines aires du Casino, sans pour autant augmenter l'offre de jeu.

Au terme des travaux, les fonctions de restauration seront concentrées sur un même étage, l'accueil sera centralisé et la circulation sera nettement plus fluide. Tout sera en place pour offrir une expérience unique aux visiteurs du casino.

C'est aussi dans cette optique de favoriser un service à la clientèle impeccable que nous avons conçu et aménagé le Casino du Mont-Tremblant,

qui s'avère un succès depuis son ouverture en juin dernier.

Cet établissement a été modelé en tenant compte de la clientèle particulière qui fréquente cette région de villégiature. Intégré au complexe hôtelier, le Casino de Mont-Tremblant constitue un attrait additionnel pour les milliers de touristes comme pour les nombreux villégiateurs et vacanciers.

L'exploitation des casinos requiert une main d'œuvre abondante. Nous œuvrons dans un marché saturé et presque arrivé à maturité, où les coûts d'exploitation augmentent plus rapidement que les revenus.

C'est ce qui explique que nous avons dû procéder à des changements technologiques ainsi qu'à des modifications dans nos modes d'exploitation.

C'est notamment ce que nous avons fait en introduisant le système de paiement sans numéraire et les résultats ont été excellents.

Notre grand défi sera de maintenir les marges bénéficiaires sans sacrifier la qualité du service, car nous sommes dans le domaine du divertissement, où la clientèle veut vivre une expérience hors de l'ordinaire.

Du côté des appareils de loterie-vidéo, il nous faut toujours composer avec l'enjeu de leur acceptabilité sociale.

C'est pour cette raison qu'en 2004 nous avons adopté un plan ambitieux de reconfiguration du réseau des ALV, visant à réduire l'accessibilité, en particulier dans les secteurs moins favorisés.

Cette initiative prévoyait une réduction du nombre de sites qui offraient des ALV. La grande majorité des sites éliminés étaient situés dans les zones économiques les plus fragiles.

L'ensemble du plan de reconfiguration a été complété en mars dernier avec des résultats qui ont dépassé l'objectif initial de réduction de 31 % du nombre de sites, atteignant en effet plus de 36 %.

Le nombre d'appareils dans le réseau des bars, brasseries et tavernes a ainsi diminué de près de 20 %.

Bien qu'un certain nombre de ces appareils aient été redéployés dans les salons de jeux de Québec et de Trois-Rivières et que d'autres soient en instance d'être réinstallés dans le

réseau, l'offre totale de jeu a diminué au Québec, même en tenant compte de l'ouverture du Casino du Mont-Tremblant, car les machines à sous que l'on y trouve proviennent des casinos de Montréal et de Gatineau.

Dans le réseau des bars, brasseries et tavernes, l'atteinte des objectifs du plan de reconfiguration permet aujourd'hui la gestion d'environ 11 500 ALV répartis dans quelque 2 380 sites, une offre que nous considérons optimale, c'est-à-dire qu'elle n'encourage pas au jeu excessif et qu'elle est suffisante pour décourager quiconque de vouloir recréer un réseau clandestin.

Les objectifs du plan ayant été atteints et, même, dépassés, Loto-Québec adoptera d'ici peu de nouvelles conditions régissant l'exploitation des ALV, toujours avec l'objectif de ne pas augmenter l'accessibilité et de consolider l'offre dans un environnement contrôlé.

Nous continuerons aussi d'apporter une attention particulière aux salons de jeu de Québec et Trois-Rivières, lesquels ont connu une progression au cours de la dernière année, un signe encourageant qui confirme l'intérêt de ce concept.

Selon les dernières données disponibles, la dépense annuelle moyenne des adultes québécois dans les ALV est de 170 \$, ce qui place le Québec au dernier rang des provinces canadiennes qui offrent cette forme de jeu. Une seule autre province affiche une moyenne annuelle inférieure à 200 \$. Le Québec vient aussi au dernier rang pour ce qui est du nombre d'ALV par 1 000 habitants.

Au cours des sept dernières années, Loto-Québec a consacré 160 M\$ aux programmes d'aide aux joueurs excessifs, programmes administrés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, et à la gestion des activités de contrôle d'accès aux ALV, sous la responsabilité de la Régie des alcools, des courses et des jeux.

En outre, au cours de la même période, Loto-Québec a versé 20,6 M\$ à la Fondation Mise sur toi pour la réalisation de programmes liés à la promotion du jeu responsable, ainsi que pour la mise en place et l'amélioration continue d'outils de prévention au sein même des opérations de la Société.

Au total, ce sont donc 180 M\$ qui ont été consacrés par Loto-Québec à la lutte au jeu excessif au cours de cette période, ce qui fait du

Québec un des endroits au monde où l'on consacre le plus d'argent à cette problématique.

De plus, Loto-Québec a intégré dans son exploitation une série de mesures spécifiques visant la prévention du jeu excessif, par exemple des programmes bonifiés d'auto-exclusion dans nos casinos et des programmes de formation des employés et des détenteurs de permis d'exploitation d'ALV.

Nous avons aussi développé un programme de formation en ligne pour tous les distributeurs de produits de loterie au Québec.

En vertu de ce programme, toutes les personnes, par exemple les commis d'épicerie ou de dépanneur, qui vendent physiquement des billets de loterie doivent s'inscrire dans un registre informatisé, ce qui les oblige à passer par un module de formation de base.

En matière de prévention, Loto-Québec se démarque non seulement à l'échelle canadienne, mais aussi au plan international. Loto-Québec a été l'une des premières sociétés de loterie à adopter les principes édictés par la World Lottery Association, qui regroupe 140 sociétés de loterie dans le monde. Elle nous a décerné le prix du Best Player Education Program, en reconnaissance des efforts que nous avons déployés afin de fournir à la clientèle l'information la plus appropriée pour jouer de façon responsable et divertissante.

Nous sommes très fiers que Loto-Québec ait été la première société de loterie opérante au monde à obtenir de la World Lottery Association la plus haute certification internationale en matière de jeu responsable. Cette certification, décernée par un jury international composé d'experts indépendants, confirme la place de Loto-Québec comme chef de file mondial dans ce domaine.

Pour obtenir cette reconnaissance, nous avons notamment dû démontrer que nos programmes de promotion du jeu responsable sont intégrés dans nos activités quotidiennes et que nous possédons les ressources nécessaires pour assurer l'amélioration continue de nos programmes d'aide et de sensibilisation au jeu responsable.

Lors de la création de Loto-Québec en 1969, le mandat de la Société se limitait aux loteries traditionnelles, comme les tirages sur numéros.

Au fil des ans, l'entreprise est devenue une référence internationale en matière d'innovation et de gestion de l'offre de produits de loterie.

Une grande partie des avancées dans le développement de produits, la mise au point de nouvelles technologies et la commercialisation ont pris leur origine ici même, au Québec, chez des imprimeurs, des concepteurs de logiciels, des fournisseurs d'équipements informatiques et autres acteurs de notre industrie.

La fiabilité et l'efficacité de nos activités de loterie ont eu une autre retombée positive très importante. Elles ont démontré la très grande intégrité de notre exploitation, contribuant ainsi à la confiance des consommateurs envers les produits de Loto-Québec.

Et vous comprendrez facilement que, dans notre industrie, l'intégrité est à la base de nos activités. Chaque acheteur de billet doit être convaincu à 100 % qu'il a autant de chance de gagner un lot que n'importe quel autre consommateur.

Afin de renouveler notre offre et de répondre aux attentes des consommateurs, nous avons récemment posé une série de gestes audacieux pour deux produits offerts à l'échelle canadienne, qui représentaient près de 40 % du chiffre d'affaires de notre secteur des loteries.

En effet, nous avons amélioré le populaire loto 6/49 et remplacé le Super 7 par Lotto Max, une nouvelle génération de loterie dont le gros lot peut atteindre jusqu'à 50 M\$. Et si ce niveau de gros lot est atteint, des lots additionnels d'un million de dollars chacun s'ajoutent à chaque semaine jusqu'à ce qu'il soit gagné.

Le domaine des loteries a bien changé en 40 ans. Ainsi, le simple billet avec un numéro de tirage a fait place à des concepts de jeu beaucoup plus complexes où la notion de divertissement est de plus en plus présente.

Le secteur des loteries doit intensifier ses efforts pour littéralement se réinventer et créer une nouvelle famille de jeu qui comprendra des concepts inédits permettant de mieux rejoindre la clientèle des jeunes adultes, qui sont aujourd'hui sollicités par de nombreuses propositions numériques et interactives comportant souvent un aspect de jeu de hasard.

Nos nouveaux produits devront donc intégrer des facteurs comme la compétition, la prise de décision, l'habileté, etc., sans oublier le plaisir de jouer.

Ce défi est considérable, mais sa résolution est essentielle au maintien de la compétitivité de nos produits.

À défaut de relever ce défi, la clientèle des jeunes continuera de migrer vers des avenues échappant au contrôle et au bénéfice de la collectivité.

En particulier, depuis quelques années, le phénomène du jeu virtuel par Internet, ou par d'autres moyens de communication mobiles comme les téléphones portables, est préoccupant, car son attrait va grandissant auprès des consommateurs et ce, dans un contexte qui n'est pas assorti de mesures de prévention du jeu excessif.

Il n'existe aucun contrôle pour assurer un environnement de jeu responsable sur Internet, les joueurs étant laissés à eux-mêmes.

Il n'y a pas de contrôle de l'âge des joueurs, pas de limite de temps de jeu ou de budget, pas d'encadrement visant à prévenir le jeu excessif.

Tous les efforts que nous avons consentis depuis 15 ans risquent d'être anéantis par ce réseau diffus, éclaté et presque souterrain, qui échappe complètement à la surveillance et aux contrôles.

La montée du jeu en ligne est une tendance mondiale importante et probablement irréversible. Les Québécois sont de plus en plus sollicités pour participer à des jeux en ligne, légaux ou non.

Même quand il s'agit de sites légaux – où on ne joue pas pour l'argent – ces sites banalisent le jeu et créent une confusion entre ce qui est légal et ce qui ne l'est pas.

Selon The Boston Consulting Group, le jeu en ligne représente en 2009 un marché mondial de 25,3 milliards \$, soit plus de trois fois ce qu'il était en 2004. Cette firme d'experts-conseils estime que le marché approchera les 35 milliards \$ en 2012.

Au Canada, ce secteur d'activités a connu une croissance moyenne annuelle de 30 % entre 2003 et 2008, passant de 184 M\$ à 675 M\$. On s'attend à ce qu'il dépasse le milliard de dollars en 2012.

Les revenus annuels provenant du Québec sont évalués de façon conservatrice à un montant qui tourne autour de 80 M\$, en forte hausse par rapport aux 50 M\$ de 2006.

Il existe quelque 2 000 sites illégaux de jeux de hasard et d'argent en ligne auxquels peuvent accéder les Québécois.

La quasi-totalité des sites où jouent les Canadiens sont situés à l'étranger et n'ont pas d'activités au Canada, mais un certain nombre sont hébergés ici même au Québec.

Parmi les sites légaux qui proposent des jeux gratuits figurent de grands portails Internet, ce qui donne une légitimité accrue aux jeux de poker, de tables de blackjack, de roulettes et autres que l'on y retrouve.

La croissance du jeu en ligne sans encadrement engendre des conséquences néfastes pour les joueurs ainsi que pour la collectivité.

Diverses études, dont une menée par le professeur Jeff Derevensky, de l'Université McGill, démontrent que les exploitants des sites en ligne utilisent diverses stratégies commerciales pour inciter les joueurs à miser de l'argent.

Par exemple, leur site d'apprentissage, offert gratuitement, offre un taux de retour supérieur à celui de leur site payant.

L'intégrité des jeux en ligne est souvent douteuse, comme c'était le cas pour certaines loteries et pour les ALV avant que Loto-Québec ne soit mandaté par le gouvernement pour les canaliser dans des circuits contrôlés et pour encadrer leur consommation.

À titre d'exemple, un reportage récent de l'émission « 60 Minutes », diffusée sur les ondes de CBS, a levé le voile sur des pratiques plus que douteuses des sites internet « Absolute Poker » et « Ultimate ».

Les sites de jeux en ligne n'offrent évidemment aucun programme d'aide aux joueurs vulnérables, laissant donc l'État avec le soin d'assumer tous les coûts associés aux problèmes de jeu sur Internet, et cela, sans qu'il n'en tire de bénéfice.

D'autres pays et juridictions ont déjà mis en place des mesures pour contrôler le phénomène du jeu en ligne.

Par exemple, les sociétés de loteries d'État de la Finlande, de la Suède et de la Norvège offrent des jeux en ligne sur Internet, leur objectif étant de canaliser l'offre sur des sites sécuritaires et socialement responsables.

La société d'État du Danemark lancera son site prochainement et, ailleurs en Europe, notons que l'Angleterre, l'Italie et l'Espagne, entre autres, ont autorisé le jeu en ligne. Pour sa part, la France a annoncé qu'elle offrira le poker et le pari sportif en ligne à compter de l'an prochain.

Au Canada, la Colombie-Britannique et les quatre provinces de l'Atlantique offrent le jeu en ligne par l'entremise de leur société gouvernementale respective.

Leurs produits en ligne sont disponibles uniquement pour les résidents adultes de leur province respective et des limites sont imposées sur le montant maximum de mise dans une période donnée.

À l'heure actuelle, la gamme de produits offerte est plutôt limitée, mais les sociétés d'État ont annoncé leur intention de l'élargir prochainement. Compte tenu de l'importance que prend le phénomène du jeu en ligne, Loto-Québec entend soumettre prochainement au gouvernement une proposition pour baliser cette pratique.

Pour le moment, nous privilégions une entente de collaboration avec les cinq autres provinces qui ont déjà commencé à offrir des jeux en ligne, un partenariat qui pourrait s'inspirer de celui que nous avons déjà pour les tirages pan-canadiens comme Lotto Max. Dans tous les cas, notre proposition s'inscrira dans la continuité des activités historiques de Loto-Québec visant à canaliser l'offre de jeu et à encadrer la consommation pour minimiser les coûts sociaux.

En 1969, le gouvernement du Québec a choisi de réglementer et de contrôler les activités de jeux de hasard et d'argent sur son territoire et d'en confier l'exploitation à une entité distincte, Loto-Québec.

Quarante ans plus tard, on peut dire que le législateur de l'époque a fait preuve de clairvoyance et de sagesse.

La canalisation de l'offre de jeux de hasard et d'argent par un organisme d'État a non seulement permis de soustraire ces activités au contrôle du crime organisé, mais a aussi permis d'assurer que les jeux soient offerts de façon intègre, dans des environnements sécuritaires et attrayants et cela, au bénéfice de toute la collectivité.

C'est un modèle qui a fait ses preuves, Loto-Québec ayant plusieurs fois démontré sa

pertinence et sa capacité à s'adapter aux changements de toutes natures.

Avec l'émergence du jeu en ligne, nous n'aurons d'autre choix que de nous ajuster à nouveau. La forme précise de ces ajustements reste à être déterminée.

Une chose est cependant certaine : tout en poursuivant ses efforts visant à canaliser l'offre de jeu dans des circuits contrôlés et à encadrer la consommation pour minimiser les coûts sociaux reliés au jeu, Loto-Québec visera toujours à maintenir l'équilibre entre sa mission économique et sa responsabilité sociale.

Même si l'exercice est parfois périlleux, nous allons continuer à travailler d'arrache-pied afin de rechercher l'équilibre optimal pour toute la collectivité québécoise.

Il importera aussi que la Société accorde une attention accrue à l'efficacité de l'ensemble de son fonctionnement.

Le simple maintien de la marge bénéficiaire nette exigera en effet des efforts importants, une bonne dose d'ingéniosité et de nouvelles façons de faire.

Je sou mets en terminant que tous les employés de Loto-Québec, ceux d'aujourd'hui comme ceux d'hier, peuvent être fiers du travail effectué depuis 40 ans. J'en profite d'ailleurs pour les remercier sincèrement de leur contribution.

Nous visons certes à ce que Loto-Québec soit reconnue comme un modèle au Québec en matière de performance globale et d'entreprise citoyenne mais notre but ultime est que la Société soit reconnue comme un chef de file mondial en commercialisation responsable de jeux de hasard et d'argent.

C'est un objectif ambitieux, mais grâce au talent et à la motivation des différentes équipes de Loto-Québec, je suis confiant que nous pourrons y arriver.

Merci de votre attention et bonne fin de journée.