

Régie des alcools,
des courses
et des jeux

25
ANS

1993-2018



2018
2019

Régie des alcools,
des courses et des jeux

Rapport annuel de gestion

Québec 

2018
2019

Régie des alcools,
des courses et des jeux

Rapport annuel de gestion

Le contenu de cette publication a été rédigé et édité par la Régie des alcools, des courses et des jeux.
Ce rapport est également accessible en version électronique au www.racj.gouv.qc.ca.

Conception graphique : Pro-Actif
Impression et finition : Solisco Numérix

Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser à :
Régie des alcools, des courses et des jeux
560, boulevard Charest Est, 2^e étage
Québec (Québec) G1K 3J3

Région de Québec : 418 643-7667
Région de Montréal : 514 873-3577
Ailleurs au Québec : 1 800 363-0320 (sans frais)
Télécopieur : 418 646-5204
Courriel : racj.quebec@racj.gouv.qc.ca
Site Web : www.racj.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-84183-8 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-84184-5 (version électronique)
ISSN 1198-4139

© Gouvernement du Québec, 2019



Ce document a été imprimé sur du papier contenant 100 %
de fibres recyclées après consommation.

Lettres de transmission du rapport annuel de gestion de la Régie



Monsieur François Paradis
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires, bureau 1.30
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

Je vous présente le rapport annuel de gestion de la Régie des alcools, des courses et des jeux pour l'exercice financier ayant pris fin le 31 mars 2019.

Ce rapport répond aux exigences de la *Loi sur l'administration publique* (RLRQ, chapitre A-6.01) et il présente les résultats obtenus par l'organisation en fonction de ses engagements ainsi que ses principales réalisations au cours de la dernière année financière.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

La vice-première ministre,
ministre de la Sécurité publique
et ministre responsable de la région
de la Capitale-Nationale,

Original signé

Geneviève Guilbault
Québec, octobre 2019



Madame Geneviève Guilbault
Vice-première ministre,
ministre de la Sécurité publique
et ministre responsable de la région
de la Capitale-Nationale
2525, boulevard Laurier, 5^e étage
Québec (Québec) G1V 2L2

Madame la Ministre,

Je vous transmets avec plaisir le rapport annuel de gestion de la Régie des alcools, des courses et des jeux pour l'exercice financier 2018-2019.

Ce rapport présente les résultats de la Régie quant au *Plan stratégique 2018-2023* et ceux liés aux engagements qu'elle prend dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

En plus de fournir des renseignements sur l'utilisation des ressources qui lui ont été allouées, la Régie rend également compte de l'application de certaines exigences législatives et gouvernementales.

L'information contenue dans ce rapport et les contrôles afférents relèvent de ma responsabilité. À ma connaissance, cette information est fiable et correspond à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2019.

Je vous prie de recevoir, Madame la Ministre, mes plus cordiales salutations.

La présidente,

Original signé

France Lessard
Québec, octobre 2019

Table des matières

Message de la présidente	1
Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents	3
Section 1 – La Régie des alcools, des courses et des jeux	5
1.1 La mission, la vision et les valeurs	5
1.2 L’offre de services selon les fonctions de la Régie	6
1.3 Les secteurs d’activité de la Régie	6
1.4 Les clientèles et les partenaires de la Régie	8
1.5 Les lois et les règlements appliqués par la Régie	9
1.6 La structure organisationnelle	10
1.7 La Régie en chiffres	10
1.8 Le projet de modernisation de la Régie	11
Section 2 – Les résultats en 2018-2019 au regard du <i>Plan stratégique 2018-2023</i>	12
2.1 Le sommaire des résultats au 31 mars 2019	13
2.2 Les résultats détaillés	16
2.3 Les autres résultats liés aux opérations de la Régie	33
2.3.1 La concertation interministérielle pour contrer le jeu pathologique	33
2.3.2 La concertation avec les autres provinces	33
2.3.3 La lutte contre les économies souterraines	33
2.3.4 La conformité des appareils de loterie vidéo	34
2.3.5 Les demandes des médias	35
2.3.6 Le <i>Plan d’action à l’égard des personnes handicapées 2018-2019</i>	35
Section 3 – Les résultats relatifs à la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	36

Section 4 – L’utilisation des ressources	43
4.1 La gestion des ressources humaines	43
4.1.1 Le personnel	43
4.1.2 La planification de la main-d’œuvre	45
4.1.3 L’accès à l’égalité en emploi	46
4.1.4 La formation et le perfectionnement du personnel	50
4.1.5 La santé et la sécurité au travail	50
4.2 La gestion des ressources financières	51
4.2.1 Les ressources budgétaires et financières	51
4.2.2 Le Programme d’aide aux joueurs pathologiques	53
4.2.3 La gestion et le contrôle des effectifs et les renseignements relatifs aux contrats de service	54
4.3 La gestion des ressources informationnelles	55
Section 5 – Les autres exigences législatives et gouvernementales	57
5.1 Le développement durable	57
5.2 La <i>Politique de financement des services publics</i> et le coût de revient	63
5.3 L’allègement réglementaire et administratif	65
5.4 L’emploi et la qualité de la langue dans l’Administration	67
5.5 Le <i>Code d’éthique et de déontologie des régisseurs de la Régie des alcools, des courses et des jeux</i>	67
5.6 La divulgation d’actes répréhensibles à l’égard d’organismes publics	67
5.7 L’accès aux documents et la protection des renseignements personnels	68
Annexes	
Annexe 1 – Principales mesures modernisant le régime juridique en matière de boissons alcooliques	73
Annexe 2 – Organigramme au 31 mars 2019	75
Annexe 3 – Statistiques : permis, licences et attestations	76
Annexe 4 – Tableau synoptique du <i>Plan stratégique 2018-2023</i>	79
Annexe 5 – <i>Code d’éthique et de déontologie des régisseurs de la Régie des alcools, des courses et des jeux</i>	80

Message de la présidente

J'ai le plaisir de vous présenter les résultats des actions que nous avons menées à la Régie des alcools, des courses et des jeux pour l'exercice financier 2018-2019. Le déploiement du *Plan stratégique 2018-2023* a résolument ancré notre organisation dans la modernité, favorisant, d'une part, l'optimisation de sa prestation de services et, d'autre part, la consolidation de sa notoriété. Le bilan d'avancement des activités de concertation, de mobilisation et de restructuration en fait foi.

Le 12 juin 2018, au cœur de cet élan de transformation, était adoptée à l'unanimité et sanctionnée la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20). Désormais, des dispositions permettent notamment aux producteurs artisanaux de bière de vendre directement les produits qu'ils fabriquent à un titulaire de permis de réunion, et aux distillateurs de vendre leurs produits sur les lieux de fabrication. L'ouverture de ces marchés s'inscrit dans la foulée des mesures mises en place par le gouvernement pour favoriser le développement de l'industrie de la fabrication des boissons alcooliques. De plus, depuis l'adoption de cette loi, il est interdit de vendre des mélanges à la bière de plus de 7% d'alcool dans les épicerie et les dépanneurs et les pouvoirs d'intervention de la Régie sont accrus à l'égard de la fabrication ou de la vente non conformes de boissons alcooliques.

Cette loi inclut en outre plusieurs allègements pour l'industrie des détaillants en alcool en permettant, entre autres: la présence d'une personne mineure accompagnée d'un parent sur la terrasse d'un bar jusqu'à 22 h plutôt que 20 h; la prolongation des heures d'exploitation du permis d'épicerie à compter de 7 h le matin au lieu de 8 h; la préparation à l'avance des mélanges de boissons alcooliques et des carafons; l'abolition de l'exigence relative au dispositif empêchant l'accès aux boissons alcooliques en dehors des heures d'exploitation. D'autres dispositions nécessitant l'adoption de règlements, dont celles instaurant le nouveau régime de permis d'alcool, seront quant à elles ultérieurement mises en vigueur par le gouvernement.

Par ailleurs, les incidences de cette loi en phase avec le nouveau *Plan stratégique 2018-2023* ont donné lieu à la création de deux comités consultatifs rassemblant des acteurs des secteurs public et privé concernés par l'industrie des boissons alcooliques. Ces comités se consacrent respectivement à deux chantiers, soit la refonte du *Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques* (RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6) et l'abolition du système de marquage des boissons alcooliques prévue dans la Loi pour juin 2019.

En ce qui concerne les technologies de l'information, la Régie s'est dotée d'un tout nouveau système de mission en alcool, renforçant ainsi les opérations liées à la délivrance et au contrôle des permis d'alcool de détaillants, des permis de réunion et des licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo.

Somme toute, en cette année de célébration de son 25^e anniversaire d'existence, la Régie a su démontrer qu'elle peut se renouveler en fonction des réalités d'aujourd'hui.

En terminant, je tiens à souligner l'engagement de tous les artisans qui ont contribué, depuis sa création, à l'avancement de la Régie et à la réalisation de sa mission. Je remercie particulièrement les membres de nos équipes actuelles, dont le dévouement et la détermination à offrir une prestation de services de qualité continuent de se confirmer en cette période de changements organisationnels.

La présidente,

Original signé

France Lessard
Québec, octobre 2019



Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents

En tant que présidente, je suis responsable des renseignements contenus dans le présent rapport, et plus particulièrement de la fiabilité des données et des contrôles afférents à ces données.

Je déclare que le *Rapport annuel de gestion 2018-2019* de la Régie des alcools, des courses et des jeux :

- décrit fidèlement la mission, l'offre de services, les valeurs et les orientations stratégiques de l'organisation;
- expose les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats;
- présente des données exactes et fiables.

Je déclare également que ces données ainsi que les contrôles afférents à ces données sont fiables et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2019.

La présidente,

Original signé

France Lessard
Québec, octobre 2019



Section 1 – La Régie des alcools, des courses et des jeux

1.1 La mission, la vision et les valeurs

Mission

La mission de la Régie se résume comme suit :

- contribuer à la protection de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique;
- guider la clientèle et l'informer de ses droits et de ses obligations dans les secteurs d'activité des boissons alcooliques, des jeux, des sports de combat professionnels et des courses de chevaux;
- encadrer et surveiller les activités de ces secteurs pour qu'elles s'y déroulent de façon sécuritaire, honnête et juste;
- délivrer les permis, les licences et les autorisations appropriés;
- donner des sanctions ou des avis aux titulaires ayant des comportements non conformes à l'égard de leurs obligations.

La Régie relève de la ministre de la Sécurité publique. Elle est appelée à lui fournir des avis sur les incidences sociales des activités visées par les lois ou règlements qu'elle applique et sur les mesures de sécurité que ces activités peuvent nécessiter. La Régie peut tenir des consultations publiques à cette fin.

Vision et valeurs

La Régie entend être une organisation moderne et performante qui se distingue par la pertinence et l'efficacité de ses interventions. Elle appuie son action sur les valeurs fondamentales de l'administration publique que sont la **compétence**, l'**impartialité**, l'**intégrité**, la **loyauté** et le **respect**.

Tout le personnel¹ de la Régie adhère pleinement à ces cinq valeurs fondamentales et base aussi ses actions sur les valeurs organisationnelles suivantes, en plaçant la clientèle au cœur de ses préoccupations :

- la **cohérence** : chaque personne assure l'uniformité et l'équité de ses interventions et participe, selon son rôle, aux travaux de l'organisation dans un esprit de concertation;
- l'**efficacité** : chaque personne privilégie la qualité et l'efficacité des services et utilise de façon optimale les ressources et l'information mises à sa disposition;
- l'**engagement** : chaque personne consacre ses efforts à l'atteinte des objectifs de l'organisation, agit de façon responsable et contribue concrètement à la qualité de vie au travail.

1. Le terme *personnel* englobe ici toutes les catégories d'emploi et tous les niveaux hiérarchiques.

1.2 L'offre de services selon les fonctions de la Régie

La Régie est un organisme bicéphale doté de fonctions administrative et juridictionnelle. Ces deux fonctions d'importance sont indépendantes l'une de l'autre et font l'objet d'un cloisonnement étanche, conforme aux exigences édictées par la Cour suprême, ce qui garantit l'impartialité de son tribunal.

Offre de services selon sa fonction administrative

Dans le cadre de sa fonction administrative, la Régie délivre des permis, des licences et des autorisations dans les secteurs d'activité qu'elle encadre, dans la mesure où toutes les conditions objectives d'obtention sont remplies et qu'aucune opposition à leur délivrance n'est soulevée.

La Régie réalise également des inspections en matière de conformité réglementaire et, pour les fabricants d'alcool, à l'égard des règles d'hygiène et de salubrité. Dans certains cas, le personnel désigné peut aussi imposer aux titulaires ayant commis des manquements des sanctions administratives pécuniaires (SAP) prévues par règlement. Enfin, elle élabore des politiques et des directives sur les sujets qui relèvent de sa compétence.

Offre de services selon sa fonction juridictionnelle

La fonction juridictionnelle de la Régie est exercée par son tribunal, qui est chargé du contrôle des activités des

titulaires de permis, de licence et d'autorisation délivrés par la Régie. À ce titre, il peut imposer la suspension ou la révocation des privilèges consentis aux titulaires. Il peut également annuler ou confirmer les SAP imposées par le personnel désigné ou imposer d'autres conditions.

Le Tribunal peut parfois ajouter ou substituer de telles SAP à l'imposition d'une suspension de permis, de licence ou d'autorisation. Il peut rendre des décisions en ce qui concerne la délivrance des permis, des licences et des autorisations, notamment lorsque leurs conditions objectives d'obtention ne sont pas remplies ou qu'une opposition à leur délivrance a été signifiée par un citoyen, une municipalité ou un corps policier.

Le Tribunal siège en formation d'au moins deux régisseurs, dont l'un est avocat, dans les dossiers qui mettent l'intérêt public, la sécurité publique ou la tranquillité publique en cause. Il est assujéti à la *Loi sur la justice administrative* (RLRQ, chapitre J-3) et procède dans le respect des règles d'équité procédurale. À l'issue d'une audience, une décision écrite et motivée est transmise aux parties.

Les décisions rendues sont accessibles au public sur les plateformes de la Société québécoise d'information juridique (SOQUIJ), au www.jugements.qc.ca, et de l'Institut canadien d'information juridique (CanLII), au www.canlii.org.

1.3 Les secteurs d'activité de la Régie

La Régie a la responsabilité, en tout ou en partie, de l'encadrement, de la surveillance et du contrôle des activités de quatre grands secteurs.

Secteur des boissons alcooliques

L'encadrement en matière d'alcool vise à protéger le public en général et les personnes mineures en particulier. Le régime des permis d'alcool découle d'un principe de prohibition qui interdit au Québec la fabrication, la vente, le service, la livraison, la possession, la distribution et l'entreposage de boissons alcooliques, sauf dans les cas expressément prévus par la loi. Cela couvre notamment :

- le service et la vente de boissons alcooliques au public dans les établissements autorisés à cet effet (restaurants, bars, épiceries);
- le service et la vente de boissons alcooliques au public pour des événements ponctuels;

- la fabrication, la distribution et l'entreposage de boissons alcooliques par les titulaires de permis;
- la vente en gros ou au détail de matières premières et d'équipements pour la fabrication domestique de la bière ou du vin;
- la promotion, la publicité et les programmes éducatifs relatifs aux boissons alcooliques.

Secteur des jeux

En matière de jeux, les responsabilités de la Régie découlent du *Code criminel* (LRC 1985, chapitre C-46), lequel interdit les loteries et les jeux de hasard au Canada. Cependant, il permet qu'une province mette sur pied et exploite une loterie, comme le fait ici Loto-Québec. Il prévoit par ailleurs certaines exceptions pour permettre notamment à des organismes de charité ou à des organismes religieux de mettre sur pied et d'exploiter

une loterie s'ils détiennent une licence délivrée par la province (en l'occurrence, par la Régie), à la condition que les revenus ainsi générés soient utilisés à des fins charitables ou religieuses.

La législation québécoise vient établir le régime de licences nécessaires à la tenue de telles activités. Cela couvre entre autres :

- l'organisation, la tenue, la publicité et la promotion de bingos organisés par des organismes de charité ou religieux et des gestionnaires de salle;
- l'organisation, la tenue, la publicité et la promotion de tout autre système de loterie, dont les tirages et les tirages moitié-moitié tenus par des organismes de charité ou religieux;
- l'organisation et la conduite de concours publicitaires qui visent à promouvoir des intérêts commerciaux;
- la commercialisation et l'exploitation d'appareils d'amusement;
- la fabrication, la réparation et le transport d'appareils de loterie vidéo;
- l'exploitation et la promotion des appareils de loterie vidéo dans les bars.

La Régie a de plus comme responsabilités les contrôles suivants :

- la vérification des appareils de jeu sur une base annuelle afin de s'assurer que le taux de retour est statistiquement conforme à celui prévu et annoncé aux joueurs;
- la vérification de l'embauche du personnel et des contrats des fournisseurs dans les casinos d'État;
- l'approbation de la liste des laboratoires qui peuvent certifier les appareils de loterie vidéo, liste établie par Loto-Québec.

Secteur des courses de chevaux

L'encadrement des activités liées aux courses de chevaux vise à en assurer l'intégrité et à protéger non seulement les parieurs, mais aussi les conducteurs et les chevaux. Ainsi, la Régie voit à la délivrance de licences d'officiels de courses (ex. : juge de paddock, juge des courses, juge d'équipement, secrétaire des courses), de participants (ex. : conducteur, entraîneur, palefrenier, propriétaire) et de métier ou d'occupation (ex. : vétérinaire, employé du pari mutuel, employé de piste, maréchal-ferrant, préposé à la sécurité) pour ces activités :

- la tenue de courses de chevaux ainsi que l'élevage et l'entraînement des chevaux de course;
- l'exploitation de salles de paris sur les courses de chevaux;
- la publicité entourant les événements.

Secteur des sports de combat professionnels

La gestion des activités de sports de combat professionnels vise à assurer la sécurité des participants de même que l'intégrité et le bon renom des sports encadrés. Ces activités se déroulent également dans les limites prescrites par le *Code criminel* (LRC 1985, chapitre C-46). Cela couvre notamment :

- la délivrance des différents permis et licences pour toute personne gravitant autour de l'organisation du combat, qu'il s'agisse du concurrent, du gérant, de l'entraîneur, du préposé au coin, d'un officiel ou de toute autre personne désignée;
- l'organisation de manifestations de sports de combat pratiqués par des professionnels (boxe, kick-boxing et boxe mixte), coordonnées par une équipe composée notamment de juges, d'arbitres, d'inspecteurs et de médecins.

1.4 Les clientèles et les partenaires de la Régie

Les clientèles de la Régie se composent de citoyens et citoyennes, d'organismes à but non lucratif et d'entreprises.

En raison de sa mission et de la diversité des secteurs d'activité sous sa responsabilité, la Régie sert ainsi différentes personnes et entités, dont les suivantes :

- des propriétaires de petites et moyennes entreprises, dont des tenanciers de bar, des restaurateurs, des épiciers, des hôteliers, des brasseurs, des producteurs artisans, des commerçants ou des exploitants d'appareils d'amusement, des gestionnaires de salle de bingo, des promoteurs en sports de combat professionnels et des éleveurs de chevaux de course;
- de grandes entreprises, comme des chaînes hôtelières et des compagnies commerciales de rayonnement national ou international, principalement dans les secteurs de la fabrication des boissons alcooliques et des concours publicitaires;
- des participants à une épreuve sportive, comme les conducteurs de chevaux de course et les concurrents d'un sport de combat professionnel;
- des organismes de charité ou des organismes religieux qui tiennent des bingos ou qui organisent des tirages pour financer leurs œuvres.

Par ailleurs, la Régie travaille en collaboration avec plusieurs partenaires, dont les corps policiers provinciaux et municipaux ainsi que divers ministères ou organismes québécois ou canadiens, notamment les suivants :

- le ministère de la Sécurité publique (MSP);
- le ministère des Finances;
- le ministère de la Justice;
- le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation;
- le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS);
- le ministère de l'Économie et de l'Innovation;
- Loto-Québec;
- Revenu Québec;
- le Secrétariat à la jeunesse;
- la Société des alcools du Québec;
- la Société des établissements de jeux du Québec;
- l'Agence canadienne d'inspection des aliments;
- l'Agence canadienne du pari mutuel.

Plus particulièrement, les corps policiers effectuent la surveillance des activités des titulaires de permis, de licence et d'autorisation délivrés par la Régie principalement dans le secteur de l'alcool. Ils constatent les manquements commis et soumettent des rapports policiers à la Régie afin qu'elle puisse exercer sa compétence et imposer les sanctions appropriées, le cas échéant.

De même, les personnes qui exercent l'une ou l'autre des activités dont la Régie a la surveillance sont souvent regroupées en associations. Ces associations sont très actives et elles contribuent à l'évolution des diverses industries qu'elles représentent.



1.5 Les lois et les règlements appliqués par la Régie

La Régie est chargée de l'application, en tout ou en partie, des lois suivantes et des règlements qui en découlent :

- la *Loi sur la Régie des alcools, des courses et des jeux* (RLRQ, chapitre R-6.1);
- la *Loi sur les permis d'alcool* (RLRQ, chapitre P-9.1);
- la *Loi sur les courses* (RLRQ, chapitre C-72.1);
- la *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement* (RLRQ, chapitre L-6);
- la *Loi sur la sécurité dans les sports* (chapitre V – RLRQ, chapitre S-3.1);
- la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (section III – RLRQ, chapitre S-13).

De plus, elle surveille l'application des règlements relatifs aux systèmes de loterie des casinos d'État ou aux loteries vidéo édictés en vertu de la *Loi sur la Société des loteries du Québec* (RLRQ, chapitre S-13.1).

Le [site Web](#) de la Régie présente davantage d'information sur les responsabilités qui lui sont confiées ainsi que sur les lois, les règlements et les règles qu'elle applique.

1.6 La structure organisationnelle

En 2018-2019, tout en maintenant intact le cloisonnement nécessaire à l'impartialité et à l'indépendance du rôle quasi judiciaire exercé par son tribunal, nous avons révisé la structure organisationnelle de la Régie dans sa fonction administrative.

Ainsi, au 31 mars 2019, le personnel de la Régie était rassemblé, selon ses tâches, dans les unités administratives suivantes :

La Vice-présidence à la fonction juridictionnelle, regroupant :

- les régisseurs et régisseuses du bureau de Québec
- les régisseurs et régisseuses du bureau de Montréal

La fonction administrative, comprenant :

- la régisseuse d'instruction
- la nouvelle Direction générale adjointe des services à la clientèle
 - Direction de l'alcool et des renseignements généraux
 - Direction de l'inspection et des services aux fabricants
 - Direction des courses et des jeux
 - Bureau des sports de combat

- la secrétaire de la Régie
- la responsable des relations médias
- la nouvelle Direction du Bureau de la présidente et des affaires juridiques
- la Direction du contentieux
- la Direction des services à la gestion
 - Service des ressources humaines
 - Service des ressources financières et matérielles
 - Service des ressources informationnelles
 - Service de la gestion des revenus

En outre, au 31 mars 2019, la Régie comptait 13 régisseurs et régisseuses nommés par le gouvernement pour un mandat d'au plus 5 ans. Ce nombre incluait la présidente et la vice-présidente à la fonction juridictionnelle. L'assemblée des régisseurs, dirigée par la présidente, est appelée entre autres à donner son avis sur les grandes orientations de l'organisation et à adopter les projets de règlement ou de règle que la Régie soumet au gouvernement.

Nous présentons à l'annexe 2 l'organigramme de la Régie au 31 mars 2019.

1.7 La Régie en chiffres



Un effectif de **194 personnes**



Près de **50 590 appels téléphoniques** auxquels notre centre d'appels a répondu



Près de **123 900 permis, licences et autorisations** délivrés



Des revenus de **33,5 millions \$**



Plus de **11 450 visiteurs** reçus à Québec et à Montréal



Un total de **430 décisions** rendues par les régisseurs juridictionnels (le Tribunal)



Près de **3 680 demandes écrites d'information générale** provenant de citoyens



Plus de **690 sanctions administratives pécuniaires** imposées

Nous présentons à l'annexe 3 des statistiques opérationnelles qui résument la performance de la Régie selon ses secteurs d'activité.

1.8 Le projet de modernisation de la Régie

L'année 2018 a marqué les 25 ans de la Régie. Cette organisation porte aussi en elle quelque 100 ans d'histoire² au cours desquels l'État a contribué au développement des secteurs des boissons alcooliques, des jeux, des courses de chevaux et des sports de combat professionnels au Québec. Un tel bagage historique forge de solides expertises diversifiées sur lesquelles la Régie peut s'appuyer pour composer avec les contraintes administratives ou législatives que sa mission suppose.

Ce constat étant, depuis 2017, nous menons un exercice exhaustif de réflexion pour ancrer la Régie plus justement dans les réalités sociales et économiques des industries qu'elle sert et pour faire en sorte qu'elle s'adapte à leur évolution. Ce besoin de modernité est d'ailleurs partagé tant par les clientèles et les partenaires de la Régie que par ses équipes de travail.

Pour l'élaboration du *Plan stratégique 2018-2023*, nous avons donc posé un regard critique et constructif sur tous les secteurs relevant de la responsabilité de la Régie. Ainsi, inspirés de diverses consultations auprès des industries, de différentes pratiques adoptées ailleurs au pays en matière de modernisation d'organismes semblables au nôtre et de nos observations, nous avons convenu d'adapter davantage nos méthodes aux nouveaux enjeux des secteurs que régit notre mission organisationnelle pour mieux accompagner nos clientèles.

En définitive, avec ce plan quinquennal, la Régie favorise la mise en place d'un mode décisionnel plus efficient par la révision de sa gouvernance, s'engage à instaurer une approche client facilitante qui encourage la conformité, modernise son cadre juridique et instaure une collaboration soutenue avec les milieux concernés, publics et privés. Dans les faits, les réalisations de la dernière année donnent conséquemment le pas au déploiement du nouveau plan stratégique de la Régie. En voici quelques faits saillants.

Au 31 mars 2019, 39 projets étaient en cours ou planifiés au tableau de bord organisationnel, tous secteurs de la Régie confondus; l'ensemble de ces projets couvrirait les six objectifs de la planification stratégique. Dans la foulée, nous avons également travaillé à l'élaboration de deux plans structurants pour notre organisation (le *Plan de restructuration organisationnelle* et le *Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services*), dont la

réalisation est prévue à compter de l'exercice 2019-2020 et qui sont déjà sur une très bonne lancée.

Comme leur expertise et leur expérience sont les éléments phares de la qualité des services de la Régie, nous avons porté une attention particulière à la mobilisation des membres du personnel. Dans ce courant mobilisateur, nous avons réalisé 31 activités de reconnaissance ou de concertation du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019.

Par ailleurs, depuis l'automne 2018, nous avons invité différents partenaires de la Régie à contribuer aux réflexions que nous menons en vue de la refonte du *Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques* (RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6). Dans le même esprit, nous avons intensifié notre collaboration avec les partenaires du programme Actions concertées pour contrer les économies souterraines (ACCES), notamment dans le contexte de l'abolition prévue du système de marquage. Pour ces deux grandes questions, nous avons constitué deux comités consultatifs distincts. Nous revenons sur ces comités au suivi de l'indicateur 5.1.

Du reste, ce projet de modernisation de la Régie passe par la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20), sanctionnée le 12 juin 2018.

Rappelons que cette loi a pour effet de modifier la *Loi sur les permis d'alcool* (RLRQ, chapitre P-9.1) et d'autres dispositions législatives applicables en matière de boissons alcooliques, de manière à assouplir le cadre législatif de ce secteur d'activité. Elle vise à répondre plus adéquatement aux différents besoins des citoyens et à ceux exprimés par l'industrie, tout en encourageant une consommation responsable de boissons alcooliques.

Certaines mesures sont entrées en vigueur dès le 12 juin 2018, d'autres le 1^{er} juillet 2018 et une autre le sera à compter du 12 juin 2020. Par ailleurs, des dispositions de la Loi nécessitent l'adoption de règlements pour leur application et seront mises en vigueur ultérieurement par décret du gouvernement. À l'annexe 1, nous résumons les principales mesures selon leur date d'entrée en vigueur.

2. L'histoire de la Régie remonte à 1921, année de création de la Commission des liqueurs du Québec.

Section 2 – Les résultats en 2018-2019 au regard du *Plan stratégique 2018-2023*

Le 1^{er} avril 2018, la Régie donnait le coup d'envoi à ses travaux de modernisation en lançant les premiers projets issus du nouveau *Plan stratégique 2018-2023*; nous en présentons le tableau synoptique à l'annexe 4.

Ce plan s'articule autour de deux enjeux de fond, comprend deux orientations phares et propose deux axes d'intervention structurants. L'interrelation entre ces éléments témoigne des frontières ténues existant entre les six objectifs retenus pour ce plan.

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 – Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 – Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

Pour la Régie et son personnel, la nouvelle planification stratégique est inédite en ce qu'elle place au premier chef le changement sous de nombreuses formes : presque tout est revu pour être modernisé ou adapté, de la structure organisationnelle (objectif 1) à la façon de mesurer la satisfaction de la clientèle (objectif 6). Un chantier d'une telle portée demande du temps et nécessite une incontournable concertation entre tous les acteurs concernés, qu'il s'agisse du personnel, des partenaires ou des clientèles. Aussi avons-nous consenti les efforts nécessaires pour les consulter en vue de bien définir les grands pans des principaux projets prévus au plan stratégique.

Somme toute, les étapes préalables à la réalisation de quelques-uns de ces projets se sont avérées riches en enseignements. Les constats alors observés nous ont amenés à revoir certains délais afin d'atteindre correctement, et au bon moment, les objectifs ciblés.

Dans cette section, nous présentons donc les résultats rattachés aux indicateurs retenus dans ce plan stratégique pour l'exercice 2018-2019. Pour faciliter la compréhension, nous avons rédigé de brèves mises en contexte qui situent nos choix de gestion dans les réalités des enjeux observés. Nous avons enfin ajouté une rubrique pour présenter des réalisations de la Régie qui ne font pas l'objet d'engagements formels dans le *Plan stratégique 2018-2023*. L'ensemble se présente selon la séquence suivante :

- 2.1 – le sommaire, en tableaux, des résultats au 31 mars 2019;
- 2.2 – les résultats détaillés exposés par objectif;
- 2.3 – les autres résultats liés aux opérations de la Régie.

2.1 Le sommaire des résultats au 31 mars 2019

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 – Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

Objectifs du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			Page	
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours		
Objectif 1 Renforcer la capacité opérationnelle	1.1 Date du dépôt du <i>Plan de restructuration organisationnelle</i> Cible : 31 mars 2019 Cible revue : 31 décembre 2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Dépôt officiel reporté compte tenu de l'instauration de la nouvelle Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance à l'été 2019 Plan néanmoins déjà en cours avec la réalisation de plusieurs projets structurants	18
	1.2 Taux de réalisation du Plan Cibles : 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	10 projets du <i>Plan de restructuration organisationnelle</i> (non déposé) planifiés, en cours ou terminés	18
	1.3 Date de diffusion de la nouvelle <i>Déclaration de services aux citoyens</i> Cible : 31 mars 2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Mise à jour en cours pour actualiser l'information sur les services offerts	s. o.
Objectif 2 Améliorer l'information de gestion	2.1 Nombre d'outils de gestion déployés Cible : Deux outils par année	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deux outils en 2018-2019	20

Objectifs du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			Page	
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours		Commentaires
Objectif 3 Mobiliser le personnel	3.1 Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail Cible : Quatre mesures par année	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 activités de reconnaissance ou de concertation regroupées en quatre catégories de mesures réalisées en 2018-2019	23
	3.2 Taux annuel de fidélisation du personnel Cible : Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Taux de 82,1%	23
	3.3 Date de dépôt du nouveau <i>Plan de formation du personnel</i> Cible : 31 mars 2019 Cible revue : 31 décembre 2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Travaux préalables terminés Formations offertes au personnel en cours d'année selon les besoins sectoriels	23
	3.4 Taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation Cible : 75 % annuellement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Taux de 79 %	24

Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 – Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

Objectifs du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			Page	
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours		
Objectif 4 Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité	4.1 Date de dépôt du <i>Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services</i> Cible : 31 mars 2019 Cible revue : 31 décembre 2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Dépôt officiel reporté compte tenu de l'instauration de la nouvelle Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance à l'été 2019 Plan néanmoins déjà en cours avec la réalisation de plusieurs projets structurants	27
	4.2 Taux de réalisation du Plan Cibles : 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9 projets du <i>Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services</i> (non déposé) planifiés, en cours ou terminés	27
	4.3 Pourcentage des communications administratives analysées Cible : 3 % annuellement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Taux de 6,7 %	29
Objectif 5 Développer les partenariats publics et privés	5.1 Date de mise en place de comités consultatifs Cible : 31 mars 2019 (rencontres à planifier selon les besoins)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 juin 2018 : Comité de liaison sur le fonctionnement du Tribunal de la Régie 22 août 2018 : Comité consultatif sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques 22 août 2018 : Comité consultatif sur l'abolition du système de marquage des boissons alcooliques	30

Objectifs du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			Page	
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours		Commentaires
Objectif 6 Maintenir la satisfaction de la clientèle	6.1 Nombre d'outils de mesure déployés Cible : Deux outils par année	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un nouvel outil générique et multiplateforme correspondant aux deux outils devant être déployés pour cette première année	32
	6.2 Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus Cible : 75 % de satisfaction globale au 31 mars 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse en cours pour la tenue d'un sondage en 2022-2023	33

2.2 Les résultats détaillés

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 – Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

Le plan stratégique quinquennal vise une transformation organisationnelle efficiente permettant la consolidation de la notoriété qu'a acquise la Régie au cours des 25 dernières années. Nous révisons donc les façons de faire pour renforcer la capacité opérationnelle, améliorer l'information de gestion et mobiliser le personnel dans cet élan de modernisation visant une expérience client bonifiée.

Pour ce faire, nous misons, tant à l'interne qu'à l'externe, sur une vision participative. D'une part, ce mode de gestion s'articule autour de projets de collaboration portés par le personnel, ce qui renforce la mobilisation des équipes autour du plan stratégique et de sa réalisation. D'autre part, cette approche concertée nous sert dans nos échanges avec nos partenaires et des acteurs externes au sein des comités consultatifs. Dans le cadre des travaux de ces comités, des représentants de l'industrie, de ministères et d'organismes se retrouvent à la même table pour réfléchir avec nous sur la modernisation du cadre législatif et réglementaire de la Régie ou sur l'optimisation du fonctionnement de notre tribunal.

Cette forme de démocratisation atteint plusieurs objectifs. Elle assure auprès du plus grand nombre une meilleure compréhension et le respect du rôle et de la mission de la Régie. Elle favorise une intervention efficiente et ciblée, donc améliorée, de la Régie, qui tient compte des besoins des diverses industries sous sa gouverne, lesquelles sont en pleine mutation. Ultimement et parallèlement, elle nous permet d'optimiser le rendement des services à la clientèle avec une nouvelle gouvernance qui pave la voie au deuxième enjeu de notre plan stratégique : une communication citoyenne améliorée.

Nous avons défini les indicateurs de mesure et les cibles à atteindre dans cette optique globale.

Suivi de l'objectif 1 – Renforcer la capacité opérationnelle

Objectifs du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			Commentaires
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours	
Objectif 1 Renforcer la capacité opérationnelle	1.1 Date du dépôt du <i>Plan de restructuration organisationnelle</i> Cible : 31 mars 2019 Cible revue : 31 décembre 2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Dépôt officiel reporté compte tenu de l'instauration de la nouvelle Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance à l'été 2019 Plan néanmoins déjà en cours avec la réalisation de plusieurs projets structurants
	1.2 Taux de réalisation du Plan Cibles : 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9 projets du <i>Plan de restructuration organisationnelle</i> (non déposé) planifiés, en cours ou terminés
	1.3 Date de diffusion de la nouvelle <i>Déclaration de services aux citoyens</i> Cible : 31 mars 2022	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Mise à jour en cours pour actualiser l'information sur les services offerts

Notre plan de restructuration organisationnelle s'inscrivant directement dans notre projet de modernisation, nous avons travaillé à son élaboration en parallèle avec l'établissement de notre planification stratégique. C'est d'ailleurs pourquoi certains projets prévus à ce plan ont déjà été lancés au cours de cet exercice.

En pratique, il nous est en effet apparu essentiel de repenser la cohérence des unités administratives de la Régie pour nous donner la latitude nécessaire à la réalisation efficiente de nos objectifs. Dans un premier temps, nous avons ainsi remanié la structure de gestion des opérations en créant la Direction générale adjointe des services à la clientèle. Concrètement, cette nouvelle

direction vient maximiser la stabilité et l'efficacité des équipes travaillant directement à la prestation de services auprès de nos clientèles.

Dans l'ensemble, certaines unités ont ainsi été fusionnées, ce qui a dégagé des ressources professionnelles pour offrir un soutien-conseil aux équipes, documenter les processus actuels et donner des formations d'appoint pour le développement stratégique de l'organisation du travail.

Des rencontres sectorielles, favorisant l'harmonisation des pratiques, sont régulièrement tenues pour assurer le maintien des efforts de concertation organisationnelle ou l'amélioration continue des services à la clientèle.

De plus, le personnel du service de première ligne dispose maintenant d'une plage horaire hebdomadaire de formation et d'échange sur les principales problématiques soulevées par les clientèles.

Cette réorganisation des unités, après analyse et rodage, nous a révélé qu'une deuxième vice-présidence devenait nécessaire pour consolider concrètement la modernisation de notre organisation. En effet, les mandats horizontaux en appui aux opérations exigent développement et optimisation, notamment pour que les paramètres des avancées prévues au *Plan stratégique 2018-2023* soient orchestrés comme un tout aux multiples facettes, tous secteurs confondus. Pensée et définie pendant le présent exercice, la

Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance sera mise en place en 2019-2020. La nouvelle vice-présidente aura notamment pour mandat d'orchestrer la transformation organisationnelle au bénéfice de l'expérience client.

Outre ces changements à l'organigramme en 2018-2019 (voir l'annexe 2) et ceux qui viendront en 2019-2020, cette transformation s'opère dans la révision de plusieurs processus de travail ou de gestion, le tout répertorié dans le plan de restructuration en élaboration.

Au 31 mars 2019, 10 projets étaient inscrits à l'objectif 1 du tableau de bord organisationnel. De ce nombre, deux sont réalisés, trois autres sont en cours et cinq sont planifiés. Nous les listons à l'indicateur 1.2.

Indicateur 1.1 – Date du dépôt du *Plan de restructuration organisationnelle* (31 mars 2019)

Cette cible a été revue et le dépôt reporté au 31 décembre 2019.

L'élaboration du *Plan de restructuration organisationnelle*, inscrit à l'indicateur 1.1, constitue le maillon essentiel de l'objectif 1. Déjà en cours de réalisation mais non officiellement adopté, ce plan conditionne les actions qui sont et seront mises de l'avant d'ici 2023 en matière de restructuration organisationnelle. Nous avons choisi d'en

reporter le dépôt à l'automne 2019 compte tenu de la mise en place à l'été 2019 de la nouvelle vice-présidence.

Notons que la révision des façons de faire et de certains processus de travail sera établie dans le cadre des travaux de restructuration, mais que certains des changements qui en découleront seront actualisés dans le projet de plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services prévu à l'indicateur 4.1.

Indicateur 1.2 – Taux de réalisation du *Plan* (aucun prévu pour 2018-2019)

Cette cible est déjà partiellement atteinte, bien qu'elle soit prévue pour le prochain exercice.

Comme mentionné, ce plan de restructuration comporte entre autres une relecture de l'organigramme de la Régie pour une répartition des secteurs plus moderne et plus agile. Il a également mené à divers changements au cours de l'année 2018-2019. En effet, des processus de travail ont été revus et divers autres projets similaires sont à définir ou en cours dans tous les secteurs de la Régie. Voici les 10 projets suivis au tableau de bord organisationnel pour l'objectif 1 (tous sont prévus au projet de plan de restructuration, sauf les projets correspondants aux numéros 1, 5, 7 et 10).

Tableau 1 Projets prévus pour la réalisation de l'objectif 1 – Renforcer la capacité opérationnelle

Projet	État d'avancement
1. Élaboration du <i>Plan de restructuration organisationnelle</i>	Projet en cours Dépôt reporté à l'automne 2019
2. Révision du processus de suivi des opinions juridiques	Projet en évaluation
3. Amélioration des règles de procédures du Tribunal	Projet en cours
4. Analyse des processus de travail dans le secteur des concours publicitaires en vue de l'implantation de nouvelles procédures de travail	Projet terminé
5. Analyse du cadre législatif et réglementaire des divers secteurs de la Régie nécessitant une modernisation	Projet en cours
6. Analyse du processus de travail Système de gestion des concours publicitaires (PUB PRODUCTION) en vue d'une prestation électronique de services bonifiée	Projet terminé
7. Numérisation des dossiers liés à la délivrance et au contrôle des permis, encore fondés sur le « papier »	Projet en évaluation
8. Révision des processus administratifs à la Direction du contentieux	Projet en évaluation
9. Révision des processus administratifs dans le secteur des boissons alcooliques	Projet en évaluation
10. Élaboration de la nouvelle <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Projet en évaluation Dépôt prévu pour le 31 mars 2022

S'ajoutent à ces projets deux autres qui ne sont pas inscrits au tableau de bord, car ils ont été commencés avant le dépôt du *Plan stratégique 2018-2023*, soit les suivants :

- l'adoption de la *Procédure de la Régie des alcools, des courses et des jeux relative au recrutement et à la sélection des personnes aptes à y être nommées régisseurs, vice-présidents ou présidents ainsi que sur le renouvellement de leur mandat* → terminé;
- la refonte du *Règlement sur les permis d'alcool* (RLRQ, chapitre P-9.1, r. 5) en lien avec la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20) → en cours.

Suivi de l'objectif 2 – Améliorer l'information de gestion

Objectif du plan stratégique	Indicateur et cible du plan stratégique	Résultats 2018-2019			
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours	Commentaires
Objectif 2 Améliorer l'information de gestion	2.1 Nombre d'outils de gestion déployés Cible : Deux outils par année	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Deux outils en 2018-2019

Pour toute organisation, l'importance des données de gestion est capitale. Cela est d'autant plus vrai pour une organisation en transformation. De telles données, ciblées et colligées rigoureusement, servent notamment à guider l'amélioration continue, à maintenir l'uniformité dans les méthodes, à planifier et à organiser le travail, à consolider les bonnes pratiques, à construire des plans de formation ou à mieux connaître les clientèles ainsi que leurs attentes et besoins.

L'efficacité des outils de gestion permettant d'en assurer la collecte et la saisie est donc cruciale. Chaque mandat mené pour cet objectif suppose une analyse de besoins pour nous permettre de bien définir ce qui doit être recueilli et de quelle façon.

En pratique, de bonnes données de gestion :

- rendent compte de ce que nous faisons de façon factuelle;
- mesurent notre performance;
- servent à prendre des décisions éclairées;
- confirment l'importance de notre travail auprès de la population;
- alimentent réflexions et nouveaux projets;
- concrétisent le contenu de documents officiels;
- renseignent sur la mission de la Régie dans son ensemble.

Indicateur 2.1 – Nombre d'outils de gestion déployés (deux par année)

Cette cible est atteinte.

Deux projets ont été réalisés en lien avec l'objectif 2; les deux concernent des redditions comptes liées à des exigences gouvernementales. Il s'agit des suivants :

- révision de la méthodologie de collecte de données en matière d'accès à l'information → la nouvelle approche permet d'uniformiser la présentation de nos statistiques avec celle des autres ministères et organismes et de répondre ainsi à la demande du Secrétariat à l'accès à l'information et à la réforme des institutions démocratiques (SAIRID);
- révision des méthodes de calcul en allègement réglementaire et administratif (ARA) → le bilan de ce mandat a confirmé nos méthodes et nous a permis de préciser les efforts à consentir pour maintenir ou parfaire nos approches en matière d'ARA.

Ajoutons que, depuis juillet 2018, nous travaillons à la mise en place d'un outil de traitement de l'information qui permettra de produire des données de gestion issues du nouveau système de mission Acolyte pour le secteur de l'alcool. Avec cet outil, nous dotons l'organisation d'un système de gestion de données automatisé plus performant pouvant éventuellement servir de modèle à la définition d'outils similaires pour les autres secteurs de la Régie. Son développement se fait en continu.

Notons que le projet mené pour l'indicateur 6. 1, portant sur le nombre de mesures déployées en matière de satisfaction de la clientèle, s'avère étroitement lié à l'analyse de données de gestion. Nous le présentons avec le suivi de l'objectif 6.

Suivi de l'objectif 3 – Mobiliser le personnel

Objectif du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours	Commentaires
Objectif 3 Mobiliser le personnel	3.1 Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail Cible : Quatre mesures par année	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	31 activités de reconnaissance ou de concertation regroupées en 4 catégories de mesures réalisées en 2018-2019
	3.2 Taux annuel de fidélisation du personnel Cible : Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Taux de 82,1 %
	3.3 Date de dépôt du nouveau <i>Plan de formation du personnel</i> Cible : 31 mars 2019 Cible revue : 31 décembre 2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Travaux préalables terminés Formations offertes au personnel en cours d'année selon les besoins sectoriels
	3.4 Taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation Cible : 75 % annuellement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Taux de 79 %

Au cœur de la cadence et de la qualité de la prestation de services de la Régie se situe le bien-être du personnel, qui a besoin d'un milieu de travail sain et stimulant. La mobilisation des équipes devient dès lors en soi un objectif incontournable de réussite de la planification stratégique. Aussi la Régie a-t-elle retenu différents travaux pour mener à l'atteinte de l'indicateur 3.1, qui porte sur les mesures visant à améliorer le contexte de travail. Les projets définis le sont selon les besoins exprimés ou observés.

Sur le terrain, les efforts consentis favorisent concrètement la consolidation des équipes. Parce qu'il est concerné au premier chef par les changements organisationnels en cours, le personnel est ouvert

à proposer son expertise et son expérience pour le déploiement de pratiques innovantes et éprouvées en matière de prestation de services publics de qualité. Tout au long de ce premier exercice, nous avons misé sur cette ouverture en invitant le personnel à s'approprier le plan stratégique en tant qu'outil de travail commun. Cette vision participative a renforcé la mobilisation de tous les secteurs.

Mentionnons aussi l'instauration en 2018-2019 d'une activité de gestion participative à la Régie : la tournée annuelle de la présidente. Durant une demi-journée, chaque équipe profite d'une rencontre d'échange avec ses gestionnaires et la présidente pour discuter de ses préoccupations, formuler des suggestions d'outils

ou d'approches, mieux comprendre les orientations sectorielles, organisationnelles ou gouvernementales et saluer les bons coups de son secteur.

Au 31 mars 2019, 11 projets étaient inscrits au tableau de bord organisationnel pour l'objectif 3. De ce nombre, trois sont réalisés, sept sont en cours et un est en élaboration. Tous vont dans le sens de la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* du gouvernement.

Tableau 2 Projets prévus pour la réalisation de l'objectif 3 – Mobiliser le personnel

Projet	État d'avancement
1. Suivi du nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail	Projet en cours Voir le suivi de l'indicateur 3.1
2. Élaboration de contenu en matière de prévention en santé et sécurité du travail (SST)	Projet en cours
3. Élaboration de capsules Web pour le nouveau personnel	Projet en élaboration
4. Élaboration d'un programme d'accueil pour le nouveau personnel	Projet terminé
5. Révision de l'intranet	Projet en cours
6. Consultation des équipes de travail sur le programme MéritAction et vérification des pratiques de reconnaissance du personnel au quotidien	Projet terminé
7. Établissement d'un plan de main-d'œuvre conforme à la mission	Projet en cours
8. Suivi du taux annuel de fidélisation du personnel	Projet en cours Voir le suivi de l'indicateur 3.2
9. Collecte des besoins en formation auprès des secteurs	Projet terminé
10. Élaboration du nouveau <i>Plan de formation du personnel</i>	Projet en cours Dépôt reporté à l'automne 2019 Voir le suivi de l'indicateur 3.3
11. Suivi du taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation	Projet en cours Voir le suivi de l'indicateur 3.4

Depuis le 5 novembre 2018, le programme d'accueil offert aux nouveaux membres du personnel rassemble les renseignements essentiels à l'entrée en fonction de toute nouvelle personne à la Régie, mais aussi, plus généralement, dans la fonction publique. Au 31 mars 2019, tous les nouveaux membres du personnel y avaient participé. Pour compléter cette formation, nous avons également ajouté dans l'intranet la nouvelle section Services au personnel, laquelle renferme une mine de renseignements en matière de ressources humaines.

Notons que la restructuration de nos équipes de travail et l'implantation de notre nouvelle structure de gestion ont donné lieu à plusieurs promotions. Quatorze agents de bureau, préposés aux renseignements, techniciens, chefs de secteur, inspecteurs, professionnels et cadres sur nos 194 employés en ont bénéficié, ce qui assure une relève de qualité dans tous les secteurs d'activité.

Enfin, nous avons également mis en place des entrevues de départ en novembre 2018. Les données recueillies nous fournissent de judicieux renseignements nous servant pour l'amélioration des pratiques en gestion des ressources humaines et pour la rétention du personnel.

Indicateur 3.1 – Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail (quatre par année)

Cette cible est atteinte.

Pour l'indicateur 3.1, nous avons défini quatre catégories de mesures³ en matière de mobilisation du personnel pour 2018-2019, soit les suivantes :

1. la concertation entre pairs et entre secteurs;
2. la consolidation d'équipe;
3. la gestion du changement;
4. la gestion participative.

Cela comprend diverses activités de reconnaissance qui contribuent également à renforcer le sentiment d'appartenance du personnel, à l'échelle tant sectorielle qu'organisationnelle. Pour cette première année

de réalisation du plan stratégique, nous avons tenu 31 activités correspondant aux 4 catégories de mesures. Elles se répartissent comme suit :

- 4 activités de type « concertation entre pairs et entre secteurs » (ex. : instauration de rencontres d'équipe hebdomadaires);
- 5 activités de type « consolidation d'équipe » (ex. : activité de reconnaissance dans le secteur de l'alcool);
- 8 activités de type « gestion du changement » (ex. : atelier d'amélioration continue et de développement organisationnel);
- 14 activités de type « gestion participative » (ex. : tournée de la présidente).

Indicateur 3.2 – Taux annuel de fidélisation du personnel (maintien à 85 %)

Cette cible est presque atteinte.

La fidélisation du personnel étant une question importante pour la Régie, elle a été ciblée comme indicateur de suivi. Pour ce premier exercice, nous avons presque atteint la cible de 85 % avec un taux de 82,1%. Dans un contexte de changement organisationnel,

mais aussi de pénurie de main-d'œuvre pour certains corps d'emploi où les occasions de mutation sont nombreuses, ce pourcentage nous semble acceptable. Nous présentons des précisions sur le taux de départs volontaires (taux de roulement) à la section 4.1.2 – La planification de la main-d'œuvre.

Indicateur 3.3 – Date de dépôt du nouveau *Plan de formation du personnel* (31 mars 2019)

Cette cible a été revue et le dépôt reporté au 31 décembre 2019.

Nous avons franchi plusieurs étapes pour l'élaboration du *Plan de formation du personnel* inscrit à cet indicateur. Nous avons notamment mené une consultation dans tous les secteurs en vue d'établir les différents besoins, de les catégoriser et de prioriser nos interventions.

Dans un premier temps, cet exercice nous a permis de dégager rapidement des ressources et de les assigner à la conception de formations pour des postes nécessitant une expertise particulière dans certains secteurs (ex. : formation à la tâche pour la délivrance de permis de réunion et les secteurs de l'alcool et des jeux). Si nous serons en mesure de déployer ce plan dans son ensemble seulement à compter de l'automne 2019, nous avons néanmoins déjà lancé différents programmes en cours d'année selon les besoins sectoriels les plus urgents.

3. Nous définissons chaque catégorie de mesures annuellement et chacune peut être reconduite si cela est pertinent. Nous compilons en cours d'année le nombre d'activités réalisées pour chaque catégorie afin d'en assurer une représentativité judicieuse selon les priorités organisationnelles. Une activité donnée s'inscrit dans une catégorie de mesures si elle correspond à deux critères de cette catégorie selon les définitions établies.

Indicateur 3.4 – Taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation (75 % annuellement)

Cette cible est atteinte.

La formation est au cœur d'une saine gestion du changement et demeure un outil efficient en matière de mobilisation et de fidélisation du personnel. Elle est également le principal vecteur de la compétence,

valeur fondamentale à la Régie. Socle d'une prestation de services optimale et du respect de la mission de la Régie, elle a aussi été ciblée comme indicateur de suivi. Pour ce premier exercice, nous avons atteint un taux de 79 %. Nous présentons des précisions sur la gestion des formations dans les trois tableaux qui suivent.

Tableau 3 Évolution des dépenses en formation

Répartition des dépenses en formation	2017-2018	2018-2019
Pourcentage annuel du personnel ayant participé à plus d'une activité de formation → indicateur du <i>Plan stratégique 2018-2023</i>	s. o.	79 %
Proportion de la masse salariale consacrée à la formation	1,0 %	1,3 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	1,3 j	2,2 j
Montant moyen alloué par personne	526 \$	864 \$

Tableau 4 Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel selon les objectifs de perfectionnement

Objectif de perfectionnement	2017-2018	2018-2019
Favoriser le développement des compétences	89 780 \$	81 502 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés en gestion	2 061 \$	18 630 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	1 284 \$	29 930 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	7 356 \$	14 801 \$
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	0 \$	23 461 \$
Total	100 481 \$	167 604 \$

Tableau 5 Nombre de jours de formation¹ par catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	2017-2018	2018-2019
Régisseurs	28 j	35 j
Cadres	8 j	38 j
Professionnels	111,5 j	165 j
Techniciens et personnel de bureau	98,5 j	179 j

1. Le nombre de jours de formation varie d'une année à l'autre selon les besoins organisationnels observés. Les nombres indiqués sont arrondis.

Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 – Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

Le plan stratégique quinquennal vise une communication citoyenne améliorée nous permettant de bonifier l'expérience client. Nous concentrons donc nos efforts sur les attentes et besoins des clientèles pour optimiser les services et leur accessibilité, établir des partenariats judicieux et maintenir la satisfaction globale des clientèles.

D'une part, mieux communiquer avec le citoyen constitue un enjeu de taille pour la Régie compte tenu de la complexité des contenus qui y sont véhiculés et qui sont à la base des services qu'elle propose. D'autre part, le volet de la mission de la Régie qui consiste à contribuer à la protection de l'intérêt, de la sécurité et de la tranquillité publics interfère régulièrement avec les intérêts économiques des titulaires de permis, ce qui ajoute un défi supplémentaire aux échanges d'information. Pour assurer une plus grande convivialité entre la Régie et ses clientèles et lui permettre de jouer pleinement son rôle auprès des citoyens, nous devons miser sur une communication accessible, un langage simplifié favorisant la compréhension des diverses obligations dictées par la réglementation.

Dans cet esprit, pour mieux faire connaître la mission de la Régie, nous offrons plusieurs formations en vue de sensibiliser la relève dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Nous formons et informons aussi nos principaux partenaires engagés avec nous dans les activités de surveillance et de contrôle quant à l'application des lois et des règlements. Par ailleurs, nous diffusons sur le site Web de la Régie une mine de renseignements sur sa mission et ses services, des formulaires et d'autres publications, les registres des titulaires dans chaque secteur d'activité et des communiqués comportant notamment les plus récentes nouvelles sur les lois et la réglementation appliquées par la Régie. En pratique, tous ces gestes de communication servent la notoriété et la crédibilité de notre organisation, faisant d'elle une référence incontournable dans le développement de l'économie québécoise.

Nous avons défini des indicateurs de mesure et des cibles à atteindre dans cette optique globale.

Suivi de l'objectif 4 – Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité

Objectif du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats 2018-2019			
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours	Commentaires
Objectif 4 Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité	4.1 Date de dépôt du <i>Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services</i> Cible : 31 mars 2019 Cible revue : 31 décembre 2019	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Dépôt officiel reporté compte tenu de l'instauration de la nouvelle Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance à l'été 2019 Plan néanmoins déjà en cours avec la réalisation de plusieurs projets structurants
	4.2 Taux de réalisation du Plan Cibles : 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9 projets prévus au <i>Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services</i> (non déposé) planifiés, en cours ou terminés
	4.3 Pourcentage des communications administratives analysées Cible : 3 % annuellement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Taux de 6,7 %

Dans un contexte où l'Administration est en quête d'efficacité et où la population s'attend à des services toujours plus accessibles, plus simples et plus personnalisés, s'assurer de la justesse des communications devient un incontournable pour l'amélioration continue de la prestation de services. Par ailleurs, un tel travail s'impose d'autant plus dans un contexte de changement organisationnel comme celui que nous vivons. En effet, outre la nouvelle planification stratégique et les travaux de modernisation en cours, de nombreuses transformations dynamisent les activités de la Régie. L'année 2018 a ainsi notamment été marquée par les suivantes :

- la modernisation du cadre législatif entourant le régime des permis d'alcool;

- des orientations à respecter en matière de développement durable;
- de nouvelles demandes en allègement réglementaire et administratif;
- la mise en place du système de mission Acolyte, qui permet d'optimiser le traitement des demandes et la prestation de services, ce qui entraîne une mise à jour des processus de travail.

Au cœur de nos travaux, il y a et il y aura toujours l'individu. Comme nous l'indiquons dans le *Plan stratégique 2018-2023*: « La population a un droit fondamental, celui de comprendre les informations et les services gouvernementaux qu'elle reçoit, ainsi que les obligations et les droits que cela suppose. L'incidence sur la prestation



de services d'une meilleure communication entre l'État et la population n'est effectivement plus à démontrer. ». De notre perspective, optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité ne peut se faire sans une communication citoyenne améliorée. Cette communication prend diverses formes, allant de formations ciblées offertes à différents groupes à la révision des communications administratives qui soutiennent la prestation de services, en passant par des actions de relations publiques.

Précisons que, par *communications administratives*, nous entendons tous les écrits destinés aux clientèles, soit les

permis, les licences, les autorisations, les formulaires, les dépliants, les brochures, les lettres officielles (préparées ou non avec des paragraphes types). Une communication administrative est un élément constitutif de la prestation d'un service donné.

Au 31 mars 2019, l'objectif 4 comptait un total de 9 projets au tableau de bord organisationnel. De ce nombre, un est réalisé, cinq autres sont en cours et trois sont planifiés. Nous les listons à l'indicateur 4.2.

Indicateur 4.1 – Date du dépôt du Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services (31 mars 2019)

Cette cible a été revue et le dépôt reporté au 31 décembre 2019.

L'élaboration du *Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services*, inscrit à l'indicateur 4.1, contribue à la réalisation de l'objectif 4. Déjà en cours mais non officiellement adopté, ce plan conditionne les actions qui sont et seront mises de l'avant d'ici 2023 en cette matière.

Comme pour le *Plan de restructuration organisationnelle* inscrit à l'indicateur 1.1, nous avons choisi d'en reporter le dépôt à l'automne 2019, notamment pour que ces deux plans se fassent écho. Leur mise en œuvre parallèle est confiée à la nouvelle Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance attendue pour 2019-2020.

Indicateur 4.2 – Taux de réalisation du Plan (aucun prévu pour 2018-2019)

Bien qu'elle soit prévue pour le prochain exercice, cette cible est déjà partiellement atteinte.

Échelonné sur quatre ans, le projet de plan d'action rassemble des projets porteurs visant à bonifier l'expérience client dans tous les secteurs.

Au 31 mars 2019, neuf projets étaient inscrits au tableau de bord organisationnel pour l'objectif 4 (excepté le 1^{er}, tous sont prévus au projet de plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services).

Tableau 6 Projets prévus pour la réalisation de l'objectif 4 – Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité

Projet	État d'avancement
1. Élaboration du <i>Plan visant l'optimisation de la prestation de services</i>	Projet en cours Dépôt reporté à l'automne 2019
2. Élaboration des méthodes participatives de résolution de conflits (médiation, conférences de règlement à l'amiable, etc.) – Projet réalisé par un sous-comité du comité de liaison présenté au suivi de l'indicateur 5.1	Projet en cours
3. Listes d'avocats dont l'expérience en droit administratif permet de représenter des titulaires ou des demandeurs devant le Tribunal de la Régie	Projet en cours
4. Révision de la facture visuelle des décisions juridictionnelles du Tribunal	Projet terminé
5. Élaboration de chartes de qualité pour les dossiers dans le secteur de l'alcool (et ensuite pour les autres secteurs)	Projet en élaboration
6. Inventaire des communications administratives de l'organisation et planification des travaux d'analyse à mener	Projet en cours
7. Analyse critique du formulaire <i>Demande de permis d'alcool</i> et du guide associé	Projet en élaboration
8. Définition des projets-pilotes et des groupes de travail découlant du mandat « Inventaire des communications administratives de l'organisation et planification des travaux d'analyse à mener »	Projet en élaboration
9. Suivi du pourcentage des communications administratives analysées	Projet en cours Voir le suivi de l'indicateur 4.3

Trois des projets listés dans ce tableau visent l'optimisation des pratiques du Tribunal. Les autres projets touchent les communications avec les clientèles. Par exemple, nous avons fait l'inventaire de l'ensemble des communications administratives de la Régie, projet préalable à la révision annuelle cible de 3 % de ces écrits, tous secteurs confondus (indicateur 4.3). Ce projet servira de source de référence pour plusieurs travaux qui seront menés d'ici 2023 et nous comptons le rattacher aux efforts que nous investissons en allègement réglementaire et administratif.

Du reste, en 2018-2019, pour mieux accompagner nos clientèles, nous avons aussi défini une nouvelle approche communicationnelle qui semble avoir été très appréciée du public. En effet, à la suite de l'adoption de la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20), nous avons ajouté dans notre site Web une section d'information pour vulgariser les changements apportés par cette loi. Nous avons reçu quelque 8 000 visites dans les 3 premiers mois de diffusion.

À ce sujet, mentionnons que depuis 2011-2012, année de la première mesure, la fréquentation du site Web de la Régie

ne cesse d'augmenter. En 2018-2019, nous avons reçu 378 239 visites, ce qui représente une hausse de 15,3 % comparativement à l'année précédente (328 005 visites) et une augmentation de 95,3 % depuis le premier exercice de 2011-2012 (193 681 visites). La figure qui suit illustre cette tendance.

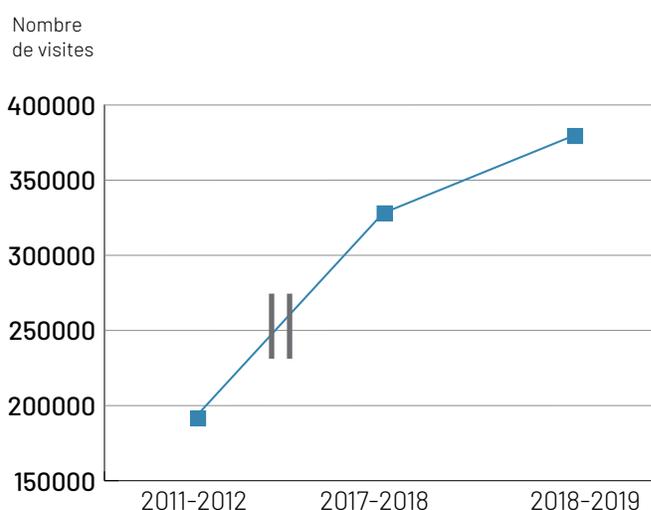


Figure 1 – Fréquentation du site Web de la Régie

Indicateur 4.3 – Pourcentage des communications administratives analysées (3 % annuellement)

Cette cible est atteinte.

Les communications administratives sont au cœur de toute prestation de services. Bien souvent, elles expliquent le service offert, elles permettent qu'il soit rendu et elles soutiennent les suivis appropriés devant être faits. Au quotidien, elles sont omniprésentes dans les échanges entre la Régie et ses clientèles, donc dans la réalisation de sa mission. Plus les communications administratives d'une organisation sont justes, plus sa prestation de services est allégée et plus le traitement des dossiers est facilité.

Comme déjà mentionné, nous avons mené au cours de l'exercice 2018-2019 un projet-pivot pour l'atteinte de l'indicateur 4.3, soit l'inventaire des communications administratives de l'organisation. Les objectifs de ce projet étaient les suivants :

- dresser l'inventaire des communications administratives de l'organisation;
- constituer une base de données documentée dans laquelle sont recensées toutes ces communications;
- monter un corpus d'analyse représentatif qui servira à planifier le travail à réaliser pour l'indicateur 4.3 du *Plan stratégique 2018-2023*;
- déposer un rapport qui fera état des orientations à retenir et proposera un plan de travail des analyses à mener.

Au total, nous avons répertorié 418 communications administratives⁴. Celles-ci se déclinent selon neuf types de documents : certificat, courriel, déclaration sous serment, dépliant (ou brochure), formulaire, lettre, licence, note (avis ou autorisation) et permis. C'est grâce à cet éventail de documents que la Régie déploie sa prestation de services au quotidien auprès de ses clientèles.

Selon cet inventaire détaillé, nous devrions analyser annuellement plus d'une douzaine de communications administratives (12,5 précisément) en vue de les revoir ou de les actualiser. Pour ce premier exercice, la sélection du corpus d'analyse a nécessité à elle seule la lecture critique de 24 communications administratives.

À ce chantier d'analyse s'ajoute la mise à jour de trois documents et la refonte complète d'un autre, tous fréquemment utilisés par nos clientèles, soit les suivants :

- mise à jour du formulaire *Demande de permis d'alcool* et son guide associé → cette mise à jour a été réalisée pour que soient intégrés les principaux changements qu'entraîne la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20);
- mise à jour de la brochure *Droits et obligations des titulaires de permis d'alcool* → ce document, utilisé comme outil lors des formations offertes par la Régie dans les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration, expose l'essentiel des droits et des obligations se rattachant à certaines catégories de titulaires de permis d'alcool;
- mise à jour de la *Déclaration de services aux citoyens* → cette mise à jour est en cours pour que soient intégrés les plus récents changements liés à la prestation de services (ex. : changement de numéro de téléphone, nouvelles heures d'ouverture);
- refonte du formulaire *Appréciation du service reçu* → cet outil de mesure de la satisfaction de la clientèle est repensé sur le plan tant de la forme que du fond (nous en présentons la réalisation au suivi de l'objectif 6).

L'ensemble de ces analyses porte finalement le taux de réalisation de cet indicateur à 6,7 % (28 communications administratives sur les 418 répertoriées au 31 mars 2019).

4. L'inventaire des communications administratives de la Régie est mis à jour sur une base régulière.

Suivi de l'objectif 5 – Développer les partenariats publics et privés

Objectif du plan stratégique	Indicateur et cible du plan stratégique	Résultats		
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours
Objectif 5 Développer les partenariats publics et privés	5.1 Date de mise en place de comités consultatifs Cible : 31 mars 2019 (rencontres à planifier selon les besoins)	☑	☐	☐
		Commentaires 20 juin 2018 : Comité de liaison sur le fonctionnement du Tribunal de la Régie 22 août 2018 : Comité consultatif sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques 22 août 2018 : Comité consultatif sur l'abolition du système de marquage des boissons alcooliques		

Au cours de cet exercice, la Régie a consolidé son leadership en favorisant la concertation auprès des acteurs liés aux secteurs d'activité qu'elle sert. De fait, elle s'est employée avec leur collaboration à mieux circonscrire ses interventions en matière d'inspections, de contrôle et d'accompagnement.

Nous avons donc entrepris des projets ambitieux, voire novateurs, en rassemblant autour d'une même table des acteurs des secteurs public et privé qui pourraient réfléchir avec nous à des approches visant les objectifs suivants :

- un allègement pour les titulaires dans les actions que nous menons relevant des fonctions tant administrative que juridictionnelle de la Régie;
- un meilleur soutien facilitant le respect des clientèles quant aux formalités et aux obligations qu'elles doivent remplir;
- la responsabilisation des titulaires et leur adhésion au respect des lois et des règlements;
- la mise à jour du cadre réglementaire en vigueur.

En 2018-2019, nous avons conséquemment mis sur pied trois comités consultatifs pour fortifier ces collaborations.

Indicateur 5.1 – Date de mise en place de comités consultatifs (31 mars 2019)

Cette cible est atteinte.

Dans un souci de promouvoir une saine administration de la justice, la Régie, avec la collaboration du Barreau de Montréal, a procédé à la création d'un comité de liaison avec les avocats qui représentent les citoyennes et citoyens devant son tribunal. Ce comité est un lieu d'échange informel où les membres peuvent proposer des avenues susceptibles de maximiser le fonctionnement du Tribunal. Deux sous-comités de travail ont aussi été formés pour réviser les règles de procédures du Tribunal

et explorer des pistes de solutions s'inscrivant dans le cadre très large de la justice participative, notamment en offrant aux justiciables le mécanisme des conférences de facilitation, présidées par un juge administratif, sur le modèle de celles de la Cour du Québec. Le comité de liaison a ainsi été créé le 20 juin 2018. Il constitue un exemple concret de gestion participative s'inscrivant directement dans le cadre de notre élan de modernisation.

Par ailleurs, à l'hiver 2018, le dépôt du projet de loi n° 170⁵ a coïncidé avec le recensement de plusieurs cas

5. Le projet de loi n° 170 a mené à la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20).

d'intoxication liés à la consommation de mélanges à la bière à forte teneur en alcool et en sucre. Des constats relativement aux prix et aux publicités associées à ce type de boisson ont alors été dénoncés par les médias et la population. À la suite du décès d'une adolescente, qui serait attribuable à une intoxication à une telle boisson alcoolique, la Régie a reçu le mandat de mettre en place un comité consultatif sur la révision du *Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques* (RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6). L'objectif du comité est de traiter de cette importante problématique touchant à la protection des mineurs et à la santé publique.

Dans le cadre de la mission de la Régie, nous avons ainsi constitué un comité composé de représentants ministériels, de membres de l'industrie des boissons alcooliques et d'intervenants interpellés par ces deux questions sociales. Tous y participent pour exprimer leur point de vue respectif sur les principaux enjeux sociaux et économiques liés à ces questions.

Les réflexions du comité mèneront aux recommandations qui seront soumises à la ministre de la Sécurité publique pour une refonte du Règlement, selon deux objectifs : protéger les mineurs et favoriser une consommation responsable. Soulignons que ce règlement encadre les critères d'approbation des messages publicitaires, les pratiques promotionnelles de l'industrie et l'adhésion des fabricants aux programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques. Instauré en 1996, il n'a jamais fait l'objet de modifications substantielles.

Le comité a tenu sa première rencontre le 7 décembre 2018 et divers travaux ont été réalisés dans trois sous-comités :

- sous-comité de travail sur la publicité des boissons alcooliques;
- sous-comité de travail sur les pratiques promotionnelles;
- sous-comité de travail sur les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques.

Depuis, plusieurs rencontres ont eu lieu et d'autres se tiendront au cours du prochain exercice financier, selon l'échéancier proposé. Comme attendu par le gouvernement, la Régie entend transmettre un avis à la ministre de la Sécurité publique au plus tard à l'automne 2020.

Enfin, à l'annonce de l'abolition du système de marquage des boissons alcooliques, lors de l'adoption de la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20), la Régie a été mandatée pour instaurer un autre comité consultatif visant à proposer une nouvelle structure d'intervention en matière de lutte contre les économies souterraines et de protection du public. Rappelons qu'il est prévu que soient abrogées, à compter du 12 juin 2020, les diverses dispositions législatives et réglementaires sur l'utilisation du timbre ou de l'autocollant de la Régie ou le marquage des bouteilles pour consommation sur place (CSP). Cependant, les obligations relatives à l'acquisition conforme des boissons alcooliques resteront en vigueur et les infractions à ces obligations pourront toujours être sanctionnées.

Principaux participants à ce comité, les partenaires du programme ACCES⁶ du secteur de l'alcool sont associés à cette démarche. Des consultations ciblées sont également prévues auprès de différents acteurs de l'industrie.

La première rencontre de ce comité a été tenue le 4 décembre 2018 et divers travaux ont été réalisés dans trois sous-comités :

- sous-comité de travail sur la recherche de mesures de contrôle pour l'acquisition des boissons alcooliques;
- sous-comité de travail sur l'actualisation du programme ACCES dans le secteur de l'alcool;
- sous-comité de travail sur la recherche de solutions technologiques de traçabilité des boissons alcooliques.

Pour soutenir ses réflexions, le comité a préparé un appel d'intérêt en vue d'une publication, en avril 2019, dans le système électronique d'appels d'offres du gouvernement du Québec afin de trouver des fournisseurs susceptibles d'instaurer, le cas échéant, une solution technologique de traçabilité des boissons alcooliques. À l'automne 2019, la Régie soumettra les recommandations du comité à la ministre de la Sécurité publique.

Somme toute, ces trois comités constituent des lieux privilégiés d'échange où la contribution des membres est essentielle pour déterminer l'action concertée et moderne du gouvernement en matière de justice administrative, de sécurité et de santé publiques et de lutte contre les économies souterraines.

6. Nous présentons le programme ACCES plus en détail à la section 2.4.2.

Suivi de l'objectif 6 – Maintenir la satisfaction de la clientèle

Objectif du plan stratégique	Indicateurs et cibles du plan stratégique	Résultats			
		Atteint	Non atteint	Travaux en cours	Commentaires
Objectif 6 Maintenir la satisfaction de la clientèle	6.1 Nombre d'outils de mesure déployés Cible : Deux outils par année	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Un nouvel outil générique et multiplateforme correspondant aux deux outils devant être déployés pour cette première année
	6.2 Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus Cible : 75 % de satisfaction globale au 31 mars 2023	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Analyse en cours pour la tenue d'un sondage en 2022-2023

Un projet a été mené relativement à cet objectif en cette première année du *Plan stratégique 2018-2023*. Il s'agit d'un projet ayant une portée générale à la Régie : la refonte du formulaire *Appréciation du service reçu* servant aux clientèles, quel que soit le secteur pour lequel le

service est demandé et obtenu. En parallèle, nous avons commencé des travaux d'analyse pour planifier les autres projets qui nous permettront d'assurer la représentativité de tous nos secteurs dans nos mesures de la satisfaction de la clientèle.

Indicateur 6.1 – Nombre d'outils de mesure déployés (deux outils par année)

Nous estimons la cible atteinte.

La méthodologie retenue pour la refonte du formulaire *Appréciation du service reçu*, outil de mesure générique de la Régie, a posé les bases d'une approche concertée pour la réalisation de mandats liés à l'objectif 6. Les principaux objectifs étaient les suivants :

- mettre à jour l'outil de mesure actuel de la satisfaction de la clientèle (fiches d'appréciation électronique et papier);
- améliorer notre efficacité pour la collecte de données servant à la reddition de comptes en matière de satisfaction de la clientèle (en lien avec l'indicateur 2.1, portant sur les outils de gestion);
- faciliter l'expression de la satisfaction de la clientèle grâce à l'installation d'une interface numérique (écran tactile) dans nos bureaux d'accueil;

- revoir la visibilité du formulaire de satisfaction actuellement diffusé dans notre site Web;
- profiter de cet exercice pour proposer des moyens de collecter de l'information sur les besoins et les attentes de la clientèle grâce à des outils du même type.

Nous avons orchestré la sortie papier et électronique du nouveau formulaire pour que nous puissions commencer la collecte des données au début de l'année financière 2019-2020. Considérant la portée organisationnelle de ce document, son mode de diffusion et l'ouverture à d'autres formes d'outils de mesure qu'il nous permet, nous comptons ce projet comme équivalant aux deux outils devant être déployés pour cette première année.

Indicateur 6.2 – Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus (aucun prévu en 2018-2019)

D'ici 2023, nous mettrons en place les jalons nécessaires à la tenue d'un sondage nous permettant d'évaluer l'atteinte de notre cible de 75 % du taux de satisfaction, tous

secteurs confondus, dans un contexte de transformation organisationnelle bien avancée.

2.3 Les autres résultats liés aux opérations de la Régie

2.3.1 La concertation interministérielle pour contrer le jeu pathologique

En collaboration avec le MSSS et Loto-Québec, la Régie participe aux travaux de recherche suivis par l'Action concertée dirigée par le Fonds de recherche du Québec – Société et culture. Ces travaux portent sur les incidences socioéconomiques des jeux de hasard et d'argent et s'intéressent de près aux caractéristiques de comportement responsable ou de jeu pathologique. La Régie participe ainsi au *Plan d'action interministériel en dépendance 2018-2028 – Prévenir, réduire et traiter les conséquences associées à la consommation de substances psychoactives, à la pratique de jeux de hasard*

et d'argent et à l'utilisation d'Internet, sous la coordination du MSSS. Cette contribution interministérielle pour l'établissement du Plan a donné lieu à la mise en place de 70 mesures. Deux d'entre elles sont sous la responsabilité de la Régie :

- l'une vise à bien informer les commerçants titulaires d'une licence d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo (ALV) sur leurs obligations en matière d'accessibilité et de visibilité de ces appareils;
- l'autre, à maintenir les inspections régulières des sites offrant de tels appareils.

2.3.2 La concertation avec les autres provinces

La Régie est membre de l'*Association of liquor licensing authorities of Canada (ALAC)* et du *Canadian Association of Gaming Regulatory Authorities (CAGRA)*, qui regroupent les organismes de l'ensemble des provinces canadiennes exerçant des fonctions comparables aux siennes. En plus de participer aux rencontres de ces deux associations, nous discutons régulièrement avec leurs membres sur les législations applicables dans les provinces, ce qui nous permet de soumettre aux décideurs un portrait comparatif des solutions que les autres provinces ont

apportées aux secteurs de l'alcool et des jeux. Cette année, à l'occasion de son 25^e anniversaire, la Régie a reçu à Québec ses homologues du *CAGRA*. Les discussions et les conférences ont porté principalement sur le jeu responsable et sur les plus récents développements à l'échelle mondiale dans ce secteur en pleine transformation. La Régie s'est ainsi positionnée comme un membre actif dans l'évolution du secteur des jeux au Canada.

2.3.3 La lutte contre les économies souterraines

Coordonné par le MSP, le programme ACCES combine l'apport des organisations suivantes :

- les corps policiers du Québec;
- la Régie;
- le ministère des Finances;
- le Directeur des poursuites criminelles et pénales;
- Revenu Québec;
- la Société des alcools du Québec;
- l'École nationale de police du Québec.

En pratique, le programme ACCES s'appuie sur une vaste opération d'inspections systématiques des établissements où est exploité un permis d'alcool pour consommation sur place et sur la conduite d'enquêtes visant des réseaux illégaux de fabrication et d'approvisionnement d'alcool. La Régie y participe depuis son implantation en 1996. Ce programme lui permet d'intervenir rapidement et efficacement contre les titulaires délinquants ou négligents. Pour ses interventions, elle reçoit 1,4 million\$. Ces données financières sont incluses au tableau 29 de la section 4.

Le tableau qui suit présente quant à lui les résultats en lien avec le programme ACCES. En 2018-2019, la Régie a reçu 1596 nouveaux rapports qui faisaient état de 2 085 infractions, dont 639 en lien avec l'acquisition non conforme de boissons alcooliques (article 72.1 de la *Loi sur les permis d'alcool* [RLRQ, chapitre P-9.1]). Au cours de cet exercice, nous avons ainsi au total traité et fermé 1 771 rapports d'infraction, qui ont fait l'objet de 2 339 interventions (dossiers traités administrativement,

avis envoyés aux titulaires pour leur rappeler leurs obligations, avis de réclamation liés à une SAP et avis de convocation à une audience devant le Tribunal de la Régie). En ce qui concerne ces derniers dossiers, le Tribunal de la Régie a rendu 278 décisions, dont 134 ordonnaient des suspensions de permis, ce qui représente une moyenne de 6,2 jours par décision, et il a imposé 51 SAP juridictionnelles.

Tableau 7 Résultats annuels comparés découlant du programme ACCES

Résultats	2017-2018	2018-2019
Nouveaux rapports d'infraction reçus	1 324	1 596
Rapports d'infraction traités et fermés	1 383	1 771
<p>Principales interventions effectuées en 2018-2019 :</p> <p>268 traitements administratifs à la suite d'une révocation de plein droit pour non-paiement, de l'abandon de l'établissement ou de sa cession, de l'immatriculation des appareils d'amusement ou d'un manquement mineur;</p> <p>819 avis aux titulaires leur rappelant leurs obligations;</p> <p>692 avis de réclamation liés à une SAP, dont 14 avis de réclamation modifiés – Nouveau depuis 2017-2018;</p> <p>560 avis de convocation à une audience, ce qui a notamment donné lieu à 278 décisions du Tribunal de la Régie – Des suspensions de permis ont été imposées dans 134 décisions, ce qui représente un nombre moyen de jours de suspension de 6,2 jours par décision. De plus, 51 SAP juridictionnelles ont été imposées.</p>	1 210	2 339

2.3.4 La conformité des appareils de loterie vidéo

Depuis 2011, la Régie a le mandat de vérifier annuellement la conformité des taux de retour des appareils de jeu en service exploités par les filiales de Loto-Québec afin de s'assurer qu'ils sont statistiquement conformes à celui prévu et annoncé aux joueurs, soit 83 % (article 1 du *Règlement sur le taux de retour des loteries vidéo* [RLRQ, chapitre L-6, r. 13]).

Loto-Québec fournit annuellement à la Régie les données nécessaires au calcul du taux de retour. Afin de permettre le dépôt du rapport dans les délais requis, il a été convenu que la période de collecte de données serait du 1^{er} février de l'année précédente au 1^{er} février de l'année en cours.

Pour savoir si un jeu respecte le taux de retour de 83 %, les sommes gagnées sur les sommes mises sont calculées pour l'ensemble des exemplaires d'un jeu. Lorsque le nombre de parties jouées sur un jeu est insuffisant, ce dernier est exclu du calcul de conformité.

En 2018-2019, l'analyse démontre que le taux de retour minimum, établi à 83 %, est respecté pour 100 % des jeux.



2.3.5 Les demandes des médias

Les relations publiques et les relations avec la presse sont coordonnées par la responsable des relations médias. En 2018-2019, 341 demandes provenant de divers médias (télévision, radio, presse écrite et Internet) ont

été traitées. Un peu plus de 70 % des demandes reçues concernaient le secteur des boissons alcooliques et les licences de loterie vidéo.

2.3.6 Le Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2018-2019

Le personnel de la Régie se soucie de bien servir la clientèle. Aussi mettons-nous en place de façon continue des mesures ayant une incidence favorable sur la qualité et l'accessibilité des services. En plus des mesures d'amélioration inscrites dans le présent rapport, nous avons réalisé des mesures du *Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2018-2019* et élaboré et adopté le plan d'action 2019-2020, diffusé dans le site Web en mai 2019. Ce dernier plan s'inscrit dans les orientations gouvernementales et a pour objectif d'éliminer ou de réduire les obstacles à l'intégration des personnes handicapées de telle sorte qu'elles puissent assurer leur pleine participation à la société au même titre que toute autre personne.

En 2018-2019, les actions que nous avons accomplies nous ont notamment permis de rendre accessibles des documents diffusés dans le site Web et de recueillir les recommandations des personnes handicapées à l'emploi de la Régie. Les mesures mises en œuvre ont aussi contribué à informer et à sensibiliser la clientèle, le personnel et les membres de la Régie. Notons que l'Office des personnes handicapées a retenu deux des mesures inscrites au Plan de la Régie pour la mise à jour du *Recueil de bonnes pratiques* qu'il publie.

Section 3 – Les résultats relatifs à la *Déclaration de services aux citoyens*

Les engagements de la Régie à l'égard de la qualité des services qu'elle offre, et plus particulièrement à l'égard de ses normes de prestation de services, sont présentés dans la *Déclaration de services aux citoyens*. Cette publication est disponible dans son site Web, au www.racj.gouv.qc.ca.

Pour rendre compte de ces engagements, nous analysons les données provenant de trois sources : les systèmes

de compilation propres à certains engagements, les courriels portant sur l'appréciation du service reçu ainsi que les fiches d'appréciation remplies par la clientèle. Ces fiches portent sur la courtoisie du personnel, la rapidité de réponse et, finalement, la clarté et la simplicité de l'information obtenue. En 2018-2019, la Régie en a reçu 236, comparativement à 210 pour l'exercice précédent. Le tableau suivant montre que la satisfaction de la clientèle se maintient au-dessus du 95 %.

Tableau 8 Compilation des résultats des fiches d'appréciation reçues

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Critère d'évaluation de la fiche d'appréciation	2017-2018	2018-2019
Nous déclinons notre identité, nous vous accueillons avec courtoisie et respect et nous prenons le temps de bien comprendre l'objet de votre demande.	Pourcentage de citoyens se disant très satisfaits ou satisfaits de la courtoisie du personnel	93,8 %	95,8 %
Nous donnons suite à votre demande dans le respect des lois et des règlements et nous vous expliquons les motifs des décisions rendues relativement à votre dossier	Pourcentage de citoyens se disant très satisfaits ou satisfaits de la rapidité de réponse du personnel de la Régie	94,3 %	95,4 %
Nous utilisons un langage clair, simple et accessible dans nos communications verbales et écrites.	Pourcentage de citoyens se disant très satisfaits ou satisfaits de la clarté et de la simplicité de l'information reçue	92,9 %	95,8 %

Les tableaux qui suivent présentent les résultats relatifs aux autres engagements formulés dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

Un personnel courtois, compétent et respectueux

La Régie a pris divers autres engagements en ce qui concerne les citoyens qui communiquent avec elle par téléphone ou qui se présentent à ses bureaux.

Tableau 9 Autres engagements pris en matière de courtoisie, de compétence et de respect

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2017-2018	2018-2019
Nous nous assurons de la protection ainsi que de la confidentialité de vos renseignements personnels, conformément à la <i>Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</i> (RLRQ, chapitre A-2.1).	s. o.	Réalisé	Réalisé Voir section 5.7
Lorsque nous vous invitons à vous présenter devant nos régisseurs, nous prenons les mesures nécessaires pour que l'audience commence à l'heure prévue.	Pourcentage des audiences tenues à l'heure ou avec une attente inférieure ou égale à 30 minutes	99,1 % 600 audiences tenues	98,7 % 528 audiences tenues

Des services accessibles

Tableau 10 Engagements pris en matière d'accessibilité

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2017-2018	2018-2019
Nous mettons à votre disposition un numéro de téléphone sans frais partout au Québec.	s. o.	Réalisé	Réalisé
Nous vous proposons un système téléphonique automatisé qui vous permet en tout temps de faire la demande d'un formulaire.	s. o.	Réalisé	Réalisé
Dans notre site Web, au www.racj.gouv.qc.ca , vous pouvez trouver les principaux formulaires et guides pour effectuer vos demandes de permis, de licence ou d'autorisation ainsi que des informations et de la documentation pour vous accompagner dans vos démarches.	s. o.	Réalisé Tous les formulaires sont disponibles sur le site Web	Réalisé Tous les formulaires sont disponibles sur le site Web
À nos bureaux, nous vous recevons dans un délai de 30 minutes ou moins.	Pourcentage des visiteurs reçus selon les délais prévus	93,2 % 12 010 visiteurs au total Délai moyen : 9,3 minutes	94,6 % 11 455 visiteurs au total Délai moyen : 9,1 minutes
Dans la mesure du possible, nous prenons les moyens pour adapter nos services aux besoins des personnes handicapées.	s. o.	Réalisé	Réalisé

Alors que l'engagement lié au délai pour rencontrer un employé est de 30 minutes ou moins, 72,4 % des visiteurs

qui se sont présentés aux bureaux de la Régie ont rencontré un employé en moins de 10 minutes.

Une information claire et accessible

Afin d'aider le citoyen dans ses démarches, la Régie a pris également l'engagement de lui fournir assistance et accompagnement. Plusieurs actions sont menées en ce sens. Outre le service personnalisé offert par la Direction générale adjointe des services à la clientèle, la Régie diffuse de l'information dans son [site Web](#), qu'elle met à jour régulièrement.

Par ailleurs, elle offre de la formation à ses partenaires et répond aux questions de ses interlocuteurs, notamment par l'entremise de sa porte-parole, responsable des relations médias. Enfin, comme mentionné au suivi de l'objectif 4, nous travaillons aussi à différents projets visant l'optimisation des services et leur accessibilité.

Des demandes traitées avec transparence, équité, diligence et impartialité

Les engagements pris par la Régie quant au traitement des demandes reçues varient selon la nature de celles-ci.

Tableau 11 Engagements pris en matière de traitement des demandes

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2017-2018	2018-2019
Nous répondons à vos demandes d'information générale transmises par courriel dans un délai de 2 jours ouvrables ou moins.	Pourcentage des demandes reçues par courriel traitées selon les délais prévus	96,9 % 3 426 courriels reçus Délai moyen : 1,4 jour	93,1 % 3 676 courriels reçus Délai moyen : 1,6 jour
Nous répondons à vos demandes d'accès aux documents publics dans un délai de 20 jours ouvrables ou moins, conformément à la <i>Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels</i> (RLRQ, chapitre A-2.1).	s. o.	92,9 % Réalisé	96,4 % Réalisé Voir section 5.7
Nous rendons la décision au plus tard 90 jours après la fin de l'audience. Toutefois, si vous devez fournir des documents ou des renseignements additionnels à la suite d'une audience, nous rendrons la décision au plus tard 90 jours après la date où votre dossier sera complet.	Pourcentage des décisions rendues par les régisseurs selon les délais prévus	99,8 % 519 décisions rendues Délai moyen : 27,9 jours	100 % 430 décisions rendues Délai moyen : 24,7 jours

Bien que l'engagement lié à la décision rendue après la fin de l'audience soit de 90 jours ou moins, près de 35 % des décisions l'ont été en 10 jours ou moins.

Par ailleurs, la Régie a pris divers engagements quant aux délais de traitement des demandes de permis et de licence.

En matière de délais de transmission d'un écrit au client l'informant de l'état de son dossier, le tableau de la page suivante montre que, pour l'ensemble des types de permis ou de licences pour lesquels il y a eu une demande, la Régie a respecté les cibles fixées dans plus de 80 % des cas.

Tableau 12 Engagements pris en matière de délais de transmission d'un écrit au client l'informant de l'état de son dossier

Secteur d'activité	Délai visé (jours)	Délai moyen (jours)	
		2017-2018	2018-2019
Alcool			
Permis de bar	15	22	20
Permis de brasserie ¹	15	18	Permis aboli
Permis de taverne ¹	15	Aucune demande	Permis aboli
Permis de club	15	19	19
Permis d'épicerie	15	20	17
Permis de restaurant	15	18	15
Permis de grossiste de matières premières et d'équipements	15	Aucune demande	13
Permis de détaillant de matières premières et d'équipements	15	20	17
Permis de vendeur de cidre	15	23	12
Permis « Parc Olympique »	15	8	14
Permis « Terre des hommes »	15	2	12
Permis de brasseur	15	8	7
Permis de distillateur	15	12	8
Permis de fabricant de cidre	15	6	5
Permis de fabricant de vin	15	8	7
Permis de producteur artisanal de bière	15	6	8
Permis de production artisanale	15	6	7
Permis de distributeur de bière	15	6	3
Permis d'entrepôt	15	3	2
Courses de chevaux			
Licence de piste de courses de catégorie professionnelle	20	20	7
Licence de courses de catégorie professionnelle	20	20	7
Licence de salle de paris et immatriculation des appareils	20	20	7
Jeux - Tirages			
Licence de tirage, licence de roue de fortune, licence de casino-bénéfice, licence de tirage lors d'une campagne de souscription pour une collecte de fonds, licence de tirage lors d'une foire ou d'une exposition	20	7	17

1. Cette catégorie de permis a été abolie le 1^{er} octobre 2017 avec l'entrée en vigueur de la *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 26 mars 2015* (L.O. 2016, chapitre 7) et des règlements afférents.

Quant aux engagements pris relativement aux délais de délivrance de permis, de licences et d'autorisations, ils ont été respectés dans 75 % des cas. Soulignons ici que les délais incluent ceux imputables à l'attente de documents ou d'autorisations externes provenant, par exemple, d'une municipalité, d'un autre ministère ou

d'un corps policier. Notons aussi que, même si le délai de traitement des permis de réunion dépasse celui visé, le personnel priorise, en fonction du volume de demandes, la date de l'événement comme premier critère pour assurer le traitement de tous les dossiers dans les temps requis.

Tableau 13 Engagements pris en matière de délais de délivrance de permis, de licences et d'autorisations

Secteur d'activité	Délai visé (jours)	Délai moyen (jours)	
		2017-2018	2018-2019
Alcool			
Permis de réunion	10	18	20
Courses de chevaux			
Licence de piste de courses de catégorie amateur	5	8	1
Licence de courses de catégorie amateur	5	13	7
Licence d'officiel de courses, de participant ou de métier	5	1	1
Jeux – Appareils d'amusement			
Licence de commerçant	20	19	16
Licence d'exploitant	20	9	10
Jeux – Appareils de loterie vidéo			
Licence d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo, licence de manufacturier, licence de réparateur, autorisation de transport	15	5	2
Sports de combat professionnels			
Permis annuel d'organisateur, permis d'organisateur valable pour une manifestation sportive, permis d'imprimeur, permis d'entraîneur, permis de gérant, permis de concurrent, permis d'officiel, permis de préposé de coin	5	1	1

En ce qui concerne les engagements pris en matière de délais de délivrance de licences ou d'avis selon des dates précises, la Régie a poursuivi les efforts visant l'amélioration continue de sa prestation de services. En effet, pour les neuf catégories présentées dans le tableau qui suit, la délivrance des licences ou des avis a été effectuée selon les dates fixées dans 98,6 % des cas.

Tableau 14 Engagements pris en matière de délais de délivrance de licences ou d'avis selon des dates précises

Catégorie de licences ou d'avis	2017-2018 (%) ¹	2018-2019 (%) ¹
Jeux – Bingo		
Licence de gestionnaire de salle ²	100	100
Licence de bingo en salle ²	99	98
Licence de fournisseur ³	100	100
Licence de bingo de foire ou d'exposition ³	100	100
Licence de concession agricole ³	Aucune	100
Licence de bingo dans un lieu d'amusement public ³	100	100
Licence de bingo-média ³	96	100
Licence de bingo récréatif ³	96	98
Jeux – Concours publicitaires		
Avis de tenue de concours publicitaires ⁴	71	91

1. Les pourcentages sont calculés à partir des demandes reçues conformément aux délais prescrits.

2. La décision est rendue avant le 1^{er} juin ou le 1^{er} décembre selon la région.

3. La décision est rendue avant la date prévue du début des activités.

4. Le traitement du dossier est fait avant le lancement officiel du concours. La *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement* (RLRQ, chapitre L-6) prévoit un délai différent de dépôt à la Régie d'un avis de tenue d'un concours publicitaire selon que le prix attribué est d'une valeur de 1 000 \$ ou moins ou de plus de 1 000 \$. En 2016-2017, la Régie a apporté des modifications au système de compilation des données pour mieux refléter cette réalité.

Nos engagements à l'égard du traitement des plaintes et des dénonciations

Une plainte à l'endroit du personnel est l'expression d'un mécontentement à l'égard des actes posés ou des services rendus par un membre de la Régie ou par l'un de ses employés dans l'exercice de ses fonctions. La plainte peut être faite par écrit ou verbalement.

Pour toute plainte soumise à la Régie, les gestionnaires rencontrent les membres du personnel concerné, notamment pour s'assurer de leur compréhension des différents mandats qui incombent à l'organisation et pour leur rappeler les valeurs et les engagements énoncés dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

La Régie s'est engagée à envoyer un accusé de réception dans un délai de deux jours ouvrables ou moins suivant la réception d'une plainte écrite⁷. Le tableau de la page suivante montre que cet engagement a été respecté pour 80 % des plaintes reçues. Par ailleurs, la Régie s'est aussi engagée à traiter les plaintes dans un délai de 25 jours ouvrables ou moins; ce dernier engagement a été respecté pour 100 % des plaintes reçues. Pour l'exercice 2018-2019, le délai moyen de traitement des plaintes a diminué, s'établissant à 3,9 jours, alors qu'il était de 7,4 jours en 2017-2018.

7. Un accusé réception est aussi expédié s'il s'agit d'une plainte verbale faite par téléphone ou au comptoir.

Tableau 15 Engagements pris en matière de délais de traitement des plaintes

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2017-2018	2018-2019
		10 plaintes reçues 9 plaintes écrites 1 plainte verbale	10 plaintes reçues 10 plaintes écrites 0 plainte verbale
Nous vous envoyons un accusé de réception dans un délai de 2 jours ouvrables ou moins suivant la réception d'une plainte écrite.	Proportion d'accusés de réception envoyés selon les délais prévus	3 sur 10	8 sur 10
Nous traitons votre plainte écrite ou verbale dans un délai de 25 jours ouvrables ou moins.	Nombre de plaintes traitées selon les délais prévus	9 plaintes Délai moyen : 7,4 jours	10 plaintes Délai moyen : 3,9 jours

Par ailleurs, des tiers peuvent communiquer avec la Régie pour dénoncer la façon dont un titulaire exploite un permis ou une licence. Aux 28 dénonciations dont le traitement était en cours au 31 mars 2018 s'ajoutent les 99 que la Régie a reçues au cours de l'année financière. De ces 127 dénonciations, 118 ont été traitées en 2018-2019 et le traitement de 9 autres était toujours en cours au 31 mars 2019.

Selon la nature des dénonciations à l'endroit des titulaires, leur traitement est confié à la Direction de l'inspection et des services aux fabricants, à la Direction du contentieux ou aux corps policiers. La répartition des dénonciations recevables, par secteur d'activité, est présentée dans le tableau qui suit. Le secteur de l'alcool et celui du bingo font l'objet du plus grand nombre de dénonciations en 2018-2019.

Tableau 16 Répartition des dénonciations à l'endroit des titulaires par secteur d'activité

Secteur d'activité	2017-2018	2018-2019
Alcool		
Alcool	70	63
Alcool - Fabricants	4	0
Appareils de loterie vidéo	0	0
Courses de chevaux	5	1
Jeux		
Bingo	23	21
Concours publicitaires	46	13
Tirages	1	1
Appareils d'amusement	0	0
Total	149	99

Section 4 – L'utilisation des ressources

4.1 La gestion des ressources humaines

4.1.1 Le personnel

Pour mener à bien sa mission, la Régie peut compter sur un personnel qui sait mettre ses compétences et ses habiletés au service de la population québécoise.

Au 31 mars 2019, la Régie employait 194 personnes⁸. Le budget octroyé pour la rémunération de ce personnel provient de trois sources. La première est l'enveloppe de 336 295 heures rémunérées ou 184 équivalents à temps complet (ETC) transposés dont bénéficie la Régie. La seconde est celle de 34 700 heures rémunérées ou 19 ETC transposés qui lui est accordée, en vertu du programme ACCES, pour le traitement des dossiers de non-conformité dans le cadre de sa collaboration aux activités de lutte contre le commerce illégal de boissons alcooliques. Enfin, le compte à fin déterminée lié au

Programme d'aide aux joueurs pathologiques complète ce financement.

De ces 194 personnes, 165 occupaient un poste permanent et 29 un poste occasionnel, c'est-à-dire pour lequel le contrat est d'une durée variable. De plus, la Régie employait 82 contractuels dans les secteurs des courses de chevaux et des sports de combat professionnels.

Les tableaux qui suivent présentent respectivement la répartition du personnel en poste selon la catégorie et le statut d'emploi, la répartition des postes par secteur d'activité et la répartition des heures rémunérées par secteur.

Tableau 17 Répartition du personnel en poste selon la catégorie et le statut d'emploi

Catégorie d'emploi	2017-2018	2018-2019		
	Total	Permanent	Occasionnel	Total
Régisseurs ¹	11	13	0	13
Cadres	6	7	0	7
Avocats et notaires	25	22	2	24
Autres professionnels	22	22	0	22
Techniciens et personnel de bureau	127	101	27	128
Sous-total	191	165	29	194
Contractuels	78	s. o.	s. o.	82
Total	269	165	29	276

1. Cette catégorie inclut le poste de dirigeant d'organisme.

8. Ce nombre ne comprend pas les 24 étudiants et le stagiaire à l'embauche de la Régie au 31 mars 2019.

Tableau 18 Répartition du personnel en poste par secteur d'activité¹**Effectif au 31 mars 2019²**

Secteur d'activité	2017-2018	2018-2019	Écart
Boissons alcooliques	110	109	-1
Courses de chevaux	3	4	1
Jeux	30	28	-2
Sports de combat professionnels	3	3	0
Tribunal administratif et contentieux	45	50	5
Total	191	194	3

1. Cette répartition est basée sur le modèle du prix de revient et tient compte de la répartition du personnel des unités centrales.

2. Effectif en poste au 31 mars 2019 : nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion du personnel étudiant et des stagiaires.

Tableau 19 Heures rémunérées par secteur d'activité

Secteur d'activité	2017-2018	2018-2019	Écart
Boissons alcooliques	185 589	195 595	10 006
Courses de chevaux	5 974	7 078	1 104
Jeux	56 217	51 670	-4 547
Sports de combat professionnels	5 851	6 397	546
Tribunal administratif et contentieux	69 561	79 738	10 177
Total en heures rémunérées¹	323 192	340 478	17 286
Total en ETC transposés²	177	186	9

1. Le total des heures rémunérées comprend les heures travaillées et les heures supplémentaires effectuées par le personnel régulier et occasionnel, à l'exclusion des stagiaires et des étudiants.

2. Le total en ETC transposés est le nombre total d'heures rémunérées converti en ETC sur la base de 35 heures par semaine, soit 1 826,3 heures par année.

4.1.2 La planification de la main-d'œuvre

D'ici les 5 prochaines années, la Régie prévoit 24 départs à la retraite, ce qui représente 14 % de ses 165 employés réguliers au 31 mars 2019. En 2018-2019, 9 employés ont pris leur retraite et un régisseur a fini son mandat.

Tableau 20 Nombre d'employés ayant pris leur retraite par catégorie d'emploi

Catégorie d'emploi	2017-2018	2018-2019
Régisseurs (fin de mandat)	0	1
Cadres	0	0
Professionnels ¹	3	1
Techniciens et personnel de bureau	8	8
Total	11	10

1. Cette catégorie inclut les avocats et les conseillers en gestion des ressources humaines.

Aux 9 départs à la retraite en 2018-2019 s'ajoutent 20 départs par mutation. Le taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel permanent a ainsi été de 17,9 % comparativement à 19,8 % en 2017-2018. La diminution de ce taux par rapport à l'exercice de 2017-2018 s'explique principalement par un nombre moins élevé de départs à la retraite (9 au lieu de 11) et l'absence de démission (il y en avait eu 2 l'an dernier).

La Régie se conforme aux exigences du Conseil du trésor en matière d'embauche du personnel et assure le renouvellement et le rajeunissement de son effectif.

Conformément à sa politique interne visant à encourager la mobilité du personnel, les postes vacants pourvus durant l'année ont été offerts, dans un premier temps, au personnel de la Régie. Ainsi, au cours de l'exercice, 17 postes ont été pourvus par des mouvements au sein de l'organisation.

De plus, 15 postes ont été pourvus par des personnes arrivant d'autres ministères ou organismes (mutations) et 42 autres l'ont été par recrutement. Pour ces 42 postes, 21 personnes ont été embauchées pour occuper un poste régulier et 21 autres ont signé un contrat d'une durée variable. Par ailleurs, 18 personnes ont vu leur contrat renouvelé. Enfin, la Régie a accueilli 39 étudiants et 4 stagiaires en 2018-2019.

Tableau 21 Répartition du personnel embauché et des employés par statut d'emploi en 2018-2019

Indicateur	Régulier ¹	Occasionnel ²	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre total de personnes embauchées	21	39	39	4	103
Nombre d'employés en poste au 31 mars 2019	165	29	24	1	219

1. Les données sur l'embauche du personnel régulier n'incluent que les données sur le recrutement.

2. Ces données n'incluent que les personnes ayant fait l'objet d'au moins un mouvement (nomination, renouvellement ou prolongation) durant la période visée. Toutefois, un seul mouvement par personne a été retenu.

4.1.3 L'accès à l'égalité en emploi

Le gouvernement du Québec souhaite que la diversité de la société québécoise se reflète dans la fonction publique. C'est pourquoi il a mis sur pied des programmes et adopté

des mesures pour favoriser l'accès à l'égalité en emploi. La Régie souscrit à ces intentions.

Les membres de communautés culturelles, anglophones et autochtones et les personnes handicapées

L'objectif gouvernemental vise un taux d'embauche annuel de 25 % de membres de communautés culturelles, anglophones et autochtones ou de personnes handicapées. Il peut s'agir de nouveaux employés permanents ou occasionnels, d'étudiants ou de stagiaires.

À la Régie, la représentativité des groupes cibles est toujours prise en considération dans les bassins de candidatures transmis aux gestionnaires pour une embauche éventuelle. En 2018-2019, la Régie a de nouveau largement dépassé la cible gouvernementale en ayant atteint 41 % de taux d'embauche global de membres de ces groupes cibles.

Tableau 22 Nombre total des personnes embauchées¹ en 2018-2019 par groupe cible et par statut d'emploi

Groupe cible	Régulier ²	Occasionnel ³	Étudiant	Stagiaire	Total
Membres des minorités visibles et ethniques	8	11	19	0	38
Anglophones	0	0	3	0	3
Autochtones	1	0	0	0	1
Personnes handicapées	0	0	1	0	1
Nombre total de personnes membres d'au moins un groupe cible	9	11	22	0	42
Nombre total de personnes embauchées en 2018-2019	21	39	39	4	103
Taux d'embauche par statut d'emploi ⁴	43 %	28 %	56 %	0 %	41%

1. Pour 2018-2019, une personne embauchée selon deux statuts d'emploi différents est comptabilisée dans les deux statuts, ce qui explique que le total de personnes membres d'au moins un groupe cible ne correspond pas à l'addition du total des membres des différents groupes cibles.

2. Les données sur l'embauche du personnel régulier n'incluent que les données sur le recrutement.

3. Ces données n'incluent que les personnes ayant fait l'objet d'au moins un mouvement (nomination, renouvellement ou prolongation) durant la période visée. Toutefois, un seul mouvement par personne a été retenu.

4. Le taux d'embauche par statut d'emploi est calculé selon le nombre de personnes membres d'au moins un groupe cible dans un statut d'emploi donné par rapport au nombre total de personnes embauchées en 2018-2019 appartenant au même statut d'emploi.

Tableau 23 Évolution sur trois ans du taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi

Statut d'emploi	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Permanent	100 %	18 %	43 %
Occasionnel	25 %	31 %	28 %
Étudiant	79 %	77 %	56 %
Stagiaire	0 %	0 %	0 %

Par ailleurs, la cible gouvernementale de représentativité des personnes handicapées au sein de l'effectif régulier est de 2 %. Comme l'indique le tableau qui suit, le nombre

total d'employés réguliers qui appartiennent à ce groupe est demeuré stable depuis les trois dernières années et la cible gouvernementale est atteinte.

Tableau 24 Évolution de la présence des membres des groupes cibles (excluant les membres des minorités visibles et ethniques) au sein de l'effectif régulier – Résultats comparatifs au 31 mars 2019

Groupe cible	2016-2017		2017-2018		2018-2019	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Anglophones	1	1%	1	1%	1	1%
Autochtones	1	1%	1	1%	2	1%
Personnes handicapées	3	2%	3	2%	3	2%
Nombre total de personnes membres d'au moins un groupe cible (excluant les membres des minorités visibles et ethniques)	5	4%	5	4%	6	4%
Effectif total régulier	144	-	159	-	165	-

Tableau 25 Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel¹ – Premiers résultats au 31 mars 2019

Groupe cible par regroupement de régions	2016-2017	2017-2018		2018-2019	
		Nombre	Taux	Nombre	Taux
Membres des minorités visibles et ethniques de Montréal/Laval	Données non disponibles pour l'année de transition	31	21 %	28	17 %
Membres des minorités visibles et ethniques de la Capitale-Nationale		2	1 %	3	2 %
Nombre total de personnes membres d'au moins un groupe cible	-	33	22 %	31	19 %

1. En conformité avec les cibles établies pour le Programme d'accès à l'égalité en emploi pour les membres de minorités visibles et ethniques 2018-2023, nous présentons ici des données qui excluent les titulaires d'emplois supérieurs.

Les cibles gouvernementales au sein de l'effectif régulier, par regroupement de régions, sont de 41 % pour les régions de Montréal/Laval et de 12 % pour la région de la Capitale-Nationale. Nous ne présentons que ces

groupes régionaux, la Régie n'ayant pas d'effectif en poste ailleurs au Québec. La cible gouvernementale de 18 % est dépassée malgré des résultats régionaux sous les cibles régionales.

Tableau 26 Présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel – Personnel d'encadrement au 31 mars 2019

Groupe cible	Personnel d'encadrement	
	Nombre	Taux
Minorités visibles et ethniques	0	0 %
Effectif régulier et occasionnel	7	-

Signalons que la cible de représentativité à atteindre pour les membres des minorités visibles et ethniques, au sein de l'effectif régulier et occasionnel, est de 6 % pour l'ensemble du personnel d'encadrement. La Régie ne l'atteint pas.

Les femmes

En 2018-2019, le personnel féminin constituait 60 % de l'ensemble des personnes embauchées. Le tableau suivant illustre les taux d'embauche de femmes selon le statut d'emploi.

Tableau 27 Taux d'embauche de femmes par statut d'emploi en 2018-2019

Indicateur	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre de femmes embauchées	13	24	23	2	62
Nombre total de personnes embauchées	21	39	39	4	103
Taux d'embauche de femmes	62 %	62 %	59 %	50 %	60 %

Comme présenté dans le tableau qui suit, au 31 mars 2019, les femmes comptaient pour 66 % de l'effectif permanent.

Tableau 28 Taux de présence des femmes dans l'effectif régulier par catégorie d'emploi au 31 mars 2019

Indicateur	Régisseurs	Cadres	Professionnels ¹	Techniciens et personnel de bureau	Total
Nombre de femmes ayant un poste régulier	9	3	25	71	108
Effectif total régulier	13	7	44	101	165
Taux de représentativité	69 %	43 %	57 %	70 %	65 %

1. Cette catégorie inclut les avocats et les conseillers en gestion des ressources humaines.

Conformément au Programme de développement de l'employabilité à l'intention des personnes handicapées (PDEIPH), le gouvernement du Québec offre la possibilité à certains employeurs d'accueillir et d'accompagner des stagiaires pendant un an. Ce programme, conçu et financé par le Secrétariat du Conseil du trésor, est réservé aux ministères et organismes dont le personnel

est nommé ou rémunéré en vertu de la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, chapitre F-3.1.1). En 2018-2019, la Régie n'a soumis aucun projet au Centre de services partagés du Québec dans le cadre du PDEIPH.

Au suivi de l'objectif 3 de la section 2, nous présentons d'autres incitatifs de fidélisation, de reconnaissance et de mobilisation du personnel utilisés en 2018-2019.

4.1.4 La formation et le perfectionnement du personnel

Les résultats relatifs à la formation et au perfectionnement du personnel sont présentés à la section 2, pour le suivi de l'objectif 3.

4.1.5 La santé et la sécurité au travail

La Régie est soucieuse du bien-être de son personnel. Ainsi, différentes mesures favorisant la santé, la sécurité et le respect de l'intégrité physique et psychologique de ses équipes ont été instaurées et renouvelées au fil des ans. Parmi celles-ci, soulignons les suivantes :

- l'offre du Programme d'aide aux personnes, en collaboration avec le MSP, auquel 18 personnes ont eu recours en 2018-2019;
- le suivi de la mise en œuvre de la *Politique sur la lutte contre le harcèlement en milieu de travail*, en vigueur depuis le 23 mai 2007;
- l'application par les gestionnaires, lorsque nécessaire, du programme de réintégration au travail élaboré par le MSP, qui leur permet de diminuer l'absentéisme et de favoriser un retour durable à la suite d'une absence pour invalidité;
- l'installation, depuis janvier 2014, d'un défibrillateur cardiaque dans les bureaux de Québec;
- l'utilisation, selon les besoins, des services en ergonomie de l'Association paritaire pour la santé et la sécurité au travail, secteur « Administration provinciale » (APSSAP), et la disponibilité d'un employé du Service des ressources financières et matérielles formé comme personne-ressource en ergonomie en 2017-2018;
- la vaccination contre la grippe saisonnière offerte au personnel, dont se sont prévalus près du quart des employés cette année;
- la participation de la Régie au Défi Entreprises;
- la réalisation d'un mandat spécial visant l'élaboration de recommandations en matière de prévention en santé et sécurité du travail pour le personnel des bureaux de Montréal.



4.2 La gestion des ressources financières

4.2.1 Les ressources budgétaires et financières

En 2018-2019, les revenus de la Régie ont totalisé 33,5 millions\$, ce qui représente une diminution de 7,7% comparativement à l'exercice précédent. La nouvelle tarification liée au permis unique et à la licence de loterie vidéo unique explique presque à elle seule cette diminution. De leur côté, les dépenses ont augmenté globalement de 9,1% pour s'établir à un peu plus de 14,5 millions\$. Un surplus de près de 19 millions\$ a ainsi été dégagé et versé en totalité au fonds consolidé du revenu du Québec.

Pour leur part, les dépenses liées à la rémunération du personnel ont atteint près de 11,5 millions\$, ce qui représente une augmentation de 10,1% comparativement aux résultats de l'exercice précédent. Nous expliquons cette augmentation par le fait que les défis que constituaient les postes vacants à pourvoir se sont résorbés en 2018-2019.

En ce qui a trait aux dépenses de fonctionnement, elles se sont élevées à 3 millions\$, ce qui représente une augmentation de 5,3% comparativement à l'année dernière, et elles découlent essentiellement de trois catégories. D'une part, cette augmentation se rapporte à la réalisation de projets structurants liés à l'objectif 3 (Mobiliser le personnel) du nouveau plan stratégique, lesquels ont nécessité cette année plus de déplacements pour les gestionnaires et les chefs d'équipe entre les bureaux de Québec et de Montréal. D'autre part, elle se rapporte à la gestion du changement de façon générale en ce qui concerne l'implantation du système de mission Acolyte (ex. : ateliers de travail, essais, formation du personnel). Par ailleurs, ces dépenses sont liées à

l'acquisition de matériel visant la modernisation des outils de travail du personnel et l'amélioration des processus de traitement des dossiers.

Le budget d'investissement de la Régie a totalisé 4 millions\$ en 2018-2019. De ce montant, les dépenses réelles consacrées au développement du projet de refonte du système informatique (projet Acolyte) ont totalisé près de 1,9 million\$.

Le tableau de la page suivante fait état des résultats détaillés de l'exercice et présente les écarts entre le budget et les résultats.

Tableau 29 Résultats comparés au budget et aux dépenses de l'exercice¹

Indicateur	Résultats 2017-2018 (\$) (a)	Budget 2018-2019 (\$) (b)	Résultats 2018-2019 (\$) (c)	Écart résultats et budget 2018-2019 (\$) (c-b)	Écart résultats 2018-2019 et 2017- 2018 (\$) (c-a)	Écart résultats 2018-2019 et 2017- 2018 (%) (c-a)/a
Revenus						
Droits et permis	36 029 800	34 337 500	32 610 300	(1 727 000)	(3 419 500)	-9,5 %
Revenus divers	204 500	31 000	858 300	827 300	653 800	319,7 %
Amendes et confiscations	21 000	84 500	9 100	(75 400)	(11 900)	-56,7 %
Total des revenus	36 255 300	34 453 000	33 477 700	(975 300)	(2 777 600)	-7,7 %
Dépenses						
Rémunération	10 433 600	11 490 900	11 490 900	0	1 057 300	10,1 %
Fonctionnement						
Frais de séjour, formation et télécommunications	159 500	227 100	227 100	0	67 600	42,4 %
Services professionnels	645 400	714 800	714 800	0	69 400	10,8 %
Services de nature technique	376 600	332 400	332 400	0	(44 200)	-11,7 %
Loyers	1 549 300	1 584 400	1 584 400	0	35 100	2,3 %
Fournitures, matériel et équipements	54 000	88 200	88 200	0	34 200	63,3 %
Indemnités et compensations	2 100	200	200	0	(1 900)	-90,5 %
Amortissement	63 300	160 000	40 100	(119 900)	(23 200)	-36,7 %
Mauvaises créances	5 900	31 000	19 500	(11 500)	13 600	231,2 %
Frais judiciaires ²	0	3 400	0	(3 400)	0	
Total pour le fonctionnement	2 856 100	3 141 500	3 006 700	(134 800)	150 600	5,3 %
Total des dépenses	13 289 700	14 632 400	14 497 600	(134 800)	1 207 900	9,1 %
Surplus	22 965 600	19 820 600	18 980 100	(840 500)	(3 985 500)	-17,4 %

1. Les données financières présentées correspondent à des résultats préliminaires; le ministre des Finances présentera ultérieurement les données vérifiées. Par ailleurs, les données correspondant au budget 2018-2019 comprennent les modifications budgétaires effectuées durant l'année.

2. Il s'agit de crédits permanents octroyés en vertu de l'article 108 de la *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement* (RLRQ, chapitre L-6).

4.2.2 Le Programme d'aide aux joueurs pathologiques

Dans le cadre du Programme d'aide aux joueurs pathologiques, la Régie a créé un compte à fin déterminée le 22 mars 2000 pour permettre le dépôt des sommes reçues de Loto-Québec. Pour l'année 2018-2019, elle a de nouveau obtenu un budget de 3 millions\$ afin de poursuivre la mise en place de mesures de contrôle des sites d'exploitation.

La majeure partie du budget est consacrée à la rémunération des personnes affectées à l'inspection et au contrôle des sites d'appareils de loterie vidéo, à l'analyse des demandes de licence ainsi qu'à l'information à la clientèle.

Tableau 30 Résultats obtenus dans le cadre du Programme d'aide aux joueurs pathologiques¹

Indicateur	2017-2018 (\$)	2018-2019 (\$)
Total des revenus	3 000 000	3 000 000
Dépenses		
Rémunération	2 613 100	2 506 000
Fonctionnement		
Frais de séjour, formation et télécommunications	44 700	44 000
Services professionnels	12 100	6 400
Services de nature technique	52 600	67 500
Loyers	291 600	290 700
Fournitures, matériel et équipements	7 600	12 600
Indemnités et compensations	0	0
Total pour le fonctionnement	408 600	421 200
Total des dépenses	3 021 700	2 927 800
Surplus (déficit)	(21 700)	72 200
Surplus accumulé à la fin du dernier exercice financier	1 005 100	983 400
Surplus total à reporter au prochain exercice financier	983 400	1 055 600

1. Les données financières présentées correspondent à des résultats préliminaires; le ministre des Finances présentera ultérieurement les données vérifiées.

4.2.3 La gestion et le contrôle des effectifs et les renseignements relatifs aux contrats de service

La *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État* (RLRQ, chapitre G-1.011) est entrée en vigueur le 5 décembre 2014 et prévoit certains éléments de reddition de comptes qui sont présentés dans les tableaux suivants.

Le Conseil du trésor fixe annuellement une cible d'effectif utilisé pour les organismes publics dont le personnel est assujéti à la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ,

chapitre F-3.1.1). Pour l'exercice 2018-2019, cette cible a été établie à 370 995 heures rémunérées, soit 203 ETC, pour la Régie. Cela représente 184 ETC autorisés, dont 13 ETC pour la mise en place de mesures additionnelles de contrôle dans le cadre de l'application de la *Loi sur le développement de l'industrie des boissons alcooliques artisanales* (L.Q. 2016, chapitre 9) et 19 ETC liés au programme ACCES. Avec un total de 340 480 heures rémunérées utilisées durant l'année financière, cette cible a donc été respectée.

Tableau 31 Répartition de l'effectif pour la période du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019

Catégorie d'emploi ¹	Heures travaillées [1]	Heures supplémentaires [2]	Total des heures rémunérées [3] = [1] + [2]	Total en ETC transposés [4] = [3]/1 826,3	Nombre d'employées et d'employés au 31 mars 2019
Personnel d'encadrement et régisseurs	31 843	0	31 843	17	20
Personnel professionnel	82 531	331	82 862	45	46
Personnel de bureau, techniciens et assimilés	224 045	1 730	225 775	124	128
Total en heures	338 419	2 061	340 480	186	194
Total en ETC transposés (Total des heures/1 826,3)	185	1	186	-	-

1. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas comptabilisés pour les entités assujétiées à la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, chapitre F-3.1.1).

Par ailleurs, du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019, la Régie a conclu quatre contrats de service d'un montant de 25 000 \$ ou plus chacun.

Tableau 32 Contrats de service de 25 000 \$ ou plus conclus du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019

Type de contrat	Nombre	Valeur
Contrat de service avec une personne physique ¹	1	90 300 \$
Contrat de service avec un contractant autre qu'une personne physique ²	3	161 763 \$
Total	4	252 063 \$

1. On entend ici une personne physique qui est ou non dans les affaires.

2. Cette catégorie inclut les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

4.3 La gestion des ressources informationnelles

En 2018-2019, la Régie a consacré principalement ses efforts à son projet d'envergure de système informatique soutenant les activités de délivrance et de contrôle des permis d'alcool et des licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo, le projet Acolyte. La livraison de ce projet, commencé à la suite d'un appel d'offres public lancé en mars 2013, s'est faite en 2019. Pour la Régie, il s'agit d'un grand pas dans la modernisation de ses façons de faire; pour ses équipes consacrées aux opérations courantes dans ces secteurs, d'un changement d'une importante ampleur. Ce nouvel outil informatique assure un meilleur service à la clientèle en permettant, entre autres, le paiement en ligne des droits annuels de permis et de licences à partir de portails bancaires. Parallèlement à ces travaux, nous voyons à l'amélioration de la prestation de services informatiques des autres secteurs d'activité, lesquels utilisent différentes applications de gestion pour leurs travaux. Ainsi, la révision des applications relatives aux sports de combat professionnels et aux concours publicitaires a commencé en 2018-2019. Nous comptons de plus mettre en place une prestation électronique de services pour les concours publicitaires d'ici 2020.

Soulignons notre participation très active au projet Zone entreprise, laquelle s'inscrit dans le cadre de notre contribution à certains travaux interministériels en allègement réglementaire et administratif. Ce guichet gouvernemental unique, qui propose aux entreprises une prestation de services intégrée et facile d'accès, cadre bien avec nos intentions de modernisation.

Précisons enfin que la Direction des technologies de l'information (DTI) du MSP offre des services de soutien et de développement informatiques ainsi que d'acquisitions à la Régie.

Comme la Régie est un organisme relevant de la ministre de la Sécurité publique et qu'elle est assujettie à la *Loi sur l'administration publique* (RLRQ, chapitre A-6.01), la DTI lui fournit l'information sur les ressources informationnelles pour qu'elle puisse produire sa reddition de comptes en cette matière. Toutefois, l'imputation des résultats réels et des prévisions budgétaires demeure la responsabilité du MSP.

Le tableau qui suit présente les données de la Régie calculées selon une méthode de répartition au prorata des ressources humaines. Pour calculer les dépenses relatives aux activités et aux projets⁹ relevant spécifiquement de la Régie, le MSP n'a pas tenu compte de cette répartition. Seuls les dépenses et investissements réels ont pu être considérés pour le tableau, parce qu'aucun budget n'était alloué aux organismes relevant de la ministre. À ces données, la Régie a ajouté les coûts non capitalisables prévus et réels de ses ressources qui travaillent à l'entretien des applications de mission.

Les tableaux suivants reprennent les données des rapports que la Régie a déposés aux organismes centraux du gouvernement.

9. Ces projets informatiques sont également présentés dans le rapport annuel de gestion du MSP.

Tableau 33 Coûts prévus et coûts réels en ressources informationnelles pour 2018-2019

Catégorie de coûts	Coûts capitalisables prévus (\$) (investissements)	Coûts capitalisables réels (\$) (investissements)	Coûts non capitalisables prévus (\$) (dépenses)	Coûts non capitalisables réels (\$) (dépenses)
Activités d'encadrement	-	-	50 000	106 800
Activités de continuité ¹	-	130 600	460 600	909 100
Projets	3 918 100	1 927 000	-	-
Total	3 918 100	2 057 600	510 600	1 015 900

1. Un investissement de 20 300 \$ (projet) pour une solution d'impression centralisée a été réparti entre les organismes et le MSP, et 1 200 \$ ont été donnés à la Régie. Nous incluons cette somme dans les coûts liés aux activités de continuité, alors que le MSP l'inclut dans la somme inscrite à la rubrique « Projets » d'un tableau similaire dans son rapport annuel.

Tableau 34 État d'avancement du principal projet en ressources informationnelles

Projet	Avancement (%)	Explication sommaire des écarts
Projet Acolyte	97	Le système a été mis en service en 2019, comme prévu à l'autorisation. La Régie devrait terminer ce projet le 30 septembre 2019, le temps d'achever les travaux de réalisation liés à certaines fonctions de gestion (3 % de la portée).

Tableau 35 Ressources affectées pour 2018-2019 au principal projet en ressources informationnelles

Projet	Ressources humaines prévues (\$)	Ressources humaines utilisées (\$)	Écart	Ressources financières prévues (\$)	Ressources financières utilisées (\$)	Écart (\$)	Explication sommaire des écarts
Projet Acolyte	1 861 700	431 500	-1 430 200	3 918 100	1 927 000	-1 991 100	L'écart entre les prévisions liées aux investissements capitalisables et les dépenses réelles découle des sommes engagées dans les contrats forfaitaires qui seront facturées dans la prochaine année financière.

Section 5 – Les autres exigences législatives et gouvernementales

5.1 Le développement durable

Adopté le 7 mars 2016 et entré en vigueur le 1^{er} avril 2016, le troisième *Plan d'action de développement durable 2016-2020* de la Régie tient compte de la vision, des enjeux, des orientations et des objectifs de la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*¹⁰ et intègre un objectif de l'*Agenda 21 de la culture du Québec*.

Plus particulièrement, ce plan vise à renforcer les pratiques de gestion écoresponsables mises en place à la Régie, la prise en compte des principes de développement durable dans les activités structurantes de l'organisation ainsi que l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial.

Parmi les faits saillants de cette année, soulignons notre consommation énergétique, qui a diminué de 41 % par rapport à l'année de référence 2009-2010, et notre ratio d'indice spécifique (soit la consommation totale par 100 km), qui a aussi diminué de 54 %, toute proportion gardée. L'acquisition de nos véhicules hybrides est à la base de cette performance, même si nous comptons de nouveaux inspecteurs et, donc, de nouveaux véhicules pour la réalisation des activités de contrôle à l'échelle du Québec. Deux nouvelles inspectrices couvrent désormais la grande région de Québec et l'est de la province à partir du siège social, ce qui réduit les déplacements. Nous priorisons également la tenue de rencontres par visioconférences pour limiter les déplacements du personnel entre nos bureaux. De nouveaux équipements facilitant la gestion des salles nécessaires à ces échanges entre pairs ont ainsi été acquis. De belles initiatives écoresponsables ont aussi été entreprises au sein de la Régie cette année, dont l'organisation d'une conférence sur le gaspillage alimentaire et la diffusion de capsules pour un temps des Fêtes écoresponsable ou des boîtes à lunch zéro déchet. Nos actions ont d'ailleurs suscité différentes initiatives inspirantes de la part du personnel tout au cours de l'année.

Les encadrés qui suivent font état des réalisations du plan d'action pour l'année 2018-2019.

10. Les résultats visés par la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020* sont présentés dans le document officiel, disponible sur le site Web du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (www.mddelcc.gouv.qc.ca).

Objectif gouvernemental 1.1 – Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique

Action 1

Renforcer la gestion écoresponsable liée aux ressources matérielles et aux matières résiduelles

Indicateur	Cible
Nombre d'actions posées renforçant la gestion écoresponsable liée aux ressources matérielles et aux matières résiduelles	Au moins deux actions par année

Résultats obtenus

En 2018-2019, la Régie a poursuivi ses efforts en matière de gestion environnementale et de pratiques d'acquisition écoresponsables. Parmi les actions accomplies, mentionnons les suivantes :

- Nous travaillons à la restructuration de la section Développement durable de l'intranet. Nous en ferons la promotion en temps et lieu et nous en profiterons pour mettre en valeur certaines recommandations liées à la consommation écoresponsable en général (ex. : capsules en visant à sensibiliser le personnel à une gestion plus saine du papier et du recyclage).
- Plusieurs initiatives visant à sensibiliser le personnel à la gestion écoresponsable ont été menées à l'automne 2018 et à l'hiver 2019 :
 - diffusion d'une capsule intranet pour inviter le personnel à participer au sondage du ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques visant à connaître les habitudes de déplacement de l'ensemble du personnel des ministères et organismes;
 - diffusion d'une capsule intranet saluant l'initiative d'une collègue de Montréal visant à réduire la consommation de sacs de poubelle en plastique;
 - installation de boîtes de recyclage de crayons usagés dans les bureaux de Québec et de Montréal pour éviter que ces objets ne soient envoyés dans des sites d'enfouissement;
 - tenue d'une conférence sur le gaspillage alimentaire présentée par Recyc-Québec aux bureaux de Québec et de Montréal.

La Régie considère avoir atteint la cible.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité courante 1 (Gestion des ressources matérielles et gestion des matières résiduelles), au résultat recherché 1 et à l'activité incontournable 1.

Action 2

Pour ses publications officielles et publiques, privilégier les acquisitions écoresponsables pour les services techniques et professionnels (graphisme, impression, etc.)

Indicateur	Cible
Pourcentage des services techniques et professionnels acquis de façon écoresponsable	100 %

Résultats obtenus

En 2018-2019, la Régie ne prévoit qu'une publication officielle, le *Rapport annuel de gestion 2018-2019*. Les critères écoresponsables sont prévus à l'appel d'offres sur invitation et nous verrons à ce qu'ils soient respectés par la firme retenue.

La Régie considère avoir atteint la cible.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité courante 5 (Communications gouvernementales et organisation d'événements) et au résultat recherché 7.

Action 3

Renforcer le positionnement en matière d'acquisition écoresponsable

Indicateur	Cible
Adoption d'une directive d'acquisition écoresponsable	31 mars 2017

Résultats obtenus

Le 29 mars 2017, la Régie a adopté la *Politique d'acquisition écoresponsable*. En octobre 2017, elle l'a révisée et diffusée dans son intranet et sur son site Web.

La Régie considère avoir atteint la cible.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité courante 5 (Communications gouvernementales et organisation d'événements), au résultat recherché 8 et à l'activité incontournable 1.

Action 4

Optimiser la gestion de l'utilisation du parc de véhicules légers

Indicateur 1	Cible
Élaboration d'un mécanisme de suivi des données produites par les modules télémétriques	30 juin 2016
Indicateur 2	Cible
Production de rapports d'analyse des données	Les 30 septembre et 31 mars de chaque année

Résultats obtenus

Les véhicules de la Régie sont munis de modules télémétriques. Ils sont utilisés conformément à la *Directive sur la gestion et l'utilisation des véhicules automobiles*. Depuis 2016-2017, nous veillons à la mise en œuvre de cette directive et produisons des rapports statistiques semi-annuels à partir des données colligées. Ces rapports nous permettent d'appuyer les décisions de gestion concernant l'utilisation des véhicules. En 2017-2018, nous avons réévalué les besoins de la Régie et avons adapté la flotte de véhicules en conséquence.

En février 2019, la Régie a annoncé dans l'intranet la mise à jour de la *Directive sur la gestion et l'utilisation des véhicules automobiles*. Conformément à la cible, nous avons produit les rapports télémétriques au 30 septembre 2018 et au 31 mars 2019.

La Régie considère avoir atteint les cibles.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité courante 2 (Transport et déplacements des employés), au résultat recherché 3 et à l'activité incontournable 1.

Action 5

Réduire l'émission des gaz à effet de serre (GES) du parc de véhicules légers de la Régie

Indicateur	Cible
Taux de réduction des émissions de GES comparativement à l'année de référence (2009-2010)	Pour mars 2020, réduction de 9 %

Résultats obtenus

Le rapport énergétique transmis par le Bureau de l'efficacité et de l'innovation énergétiques indique que la Régie a diminué de 40,5 %¹ ses émissions depuis l'année de référence 2009-2010, ce qui fait d'elle un organisme exemplaire. Au 31 mars 2019, elle possédait une flotte de 10 véhicules dont 9 hybrides rechargeables.

Depuis décembre 2018, la Régie mène à Montréal un projet-pilote pour l'utilisation d'une carte du Circuit électrique. Cette carte permet à la personne qui utilise une voiture de la Régie de se stationner devant des bornes électriques selon ses besoins lors de ses déplacements.

Toute proportion gardée compte tenu des besoins organisationnels actuels, la Régie estime maintenir sa performance en matière de réduction des émissions de GES de son parc de véhicules.

La Régie considère avoir atteint la cible.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité courante 2 (Transport et déplacements des employés), au résultat recherché 2, à la priorité 11.2 du *Plan d'action 2013-2020 sur les changements climatiques* et à la priorité 5.3.2 de la *Politique de mobilité durable 2030*.

1. Dans le *Rapport annuel de gestion 2017-2018*, nous avons indiqué une diminution de 60,1 %, alors qu'elle était de 43,8 %.

Action 6

Favoriser chez le personnel la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs

Indicateur	Cible
Nombre de gestes posés	Au moins trois gestes par année

Résultats obtenus

La Régie favorise la tenue de rencontres par visioconférence. En 2018-2019, des déplacements équivalant à une distance de 130 500 km en voiture ont ainsi pu être évités. De plus, elle encourage aussi les transports actifs en offrant un espace de rangement pour les vélos du personnel dans ses bureaux de Québec et de Montréal. Finalement, elle a fait la promotion de la mobilité durable à l'occasion de la Journée de l'environnement dans l'administration publique (avril 2018).

La Régie considère avoir atteint la cible.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité courante 2 (Transport et déplacements des employés), au résultat recherché 3 et à l'activité incontournable 1.

Objectif gouvernemental 1.2 – Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et les organismes publics

Action 7

Intégrer progressivement un processus de prise en compte des principes de développement durable dans les actions structurantes de la Régie

Indicateur 1	Cible
Adoption d'une démarche favorisant la prise en compte des principes de développement durable	31 décembre 2016
Indicateur 2	Cible
Taux d'activités structurantes ayant été évaluées par la prise en compte des principes de développement durable	100 % des activités structurantes

Résultats obtenus

Le 6 février 2017, la Régie a adopté une démarche lui permettant de prendre en compte les 16 principes de développement durable lors de l'élaboration d'une activité structurante. Cette démarche a fait partie des réflexions pour l'élaboration du *Plan stratégique 2018-2023* et elle est aussi prise en compte dans les travaux associés à la réalisation de ce plan.

La Régie considère avoir atteint la cible liée au premier indicateur.

La Régie considère avoir atteint partiellement la cible liée au second indicateur.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'atteinte de l'objectif gouvernemental 1.2, aux résultats visés 10 et 11 et à l'activité incontournable 2.

Objectif gouvernemental 1.5 – Renforcer l'accès et la participation à la vie culturelle en tant que levier de développement social, économique et territorial

Action 8

Promouvoir la culture et son rôle dans le développement durable par l'organisation et la diffusion d'activités, d'événements ou d'initiatives artistiques et culturelles

Indicateur	Cible
Nombre d'activités, d'événements ou d'initiatives artistiques ou culturelles organisées	Au moins une action par année

Résultats obtenus

Chaque année, la Régie souligne la Journée internationale des droits des femmes. Cette année, elle a reçu le 21 mars 2019 madame Cindy Ouellet, jeune athlète paralympique d'exception. Elle s'est entretenue avec le personnel et a présenté ses parcours personnel et sportif, remarquables en bien des points.

Depuis juillet 2018, la Régie a diffusé dans son intranet et dans son site Web trois capsules historiques visant à faire connaître son histoire dans la société québécoise au cours des 25 dernières années (1993-2018). Ces publications soulignent le 25^e anniversaire de l'organisation sous sa forme actuelle.

Elle a par ailleurs fait la promotion de la consommation écoresponsable auprès de son personnel pendant et après la période des Fêtes 2018 en diffusant plusieurs capsules dans son intranet. De plus, elle a fait la promotion en janvier 2019 d'une initiative verte intéressante pour son personnel : la boîte à lunch zéro déchet.

La Régie considère avoir atteint la cible.

Lien avec la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*

La Régie contribue à l'activité incontournable 3 et à l'objectif 2 de l'*Agenda 21 de la culture du Québec*.

5.2 La Politique de financement des services publics et le coût de revient

Dans le cadre du budget 2009-2010, le gouvernement a rendu publique la *Politique de financement des services publics*. Celle-ci vise, par de meilleures pratiques tarifaires, à améliorer le financement des services pour en maintenir la qualité et à assurer la transparence du processus tarifaire et la reddition de comptes qui s'y rapporte. Pour répondre à cette exigence, la Régie s'est dotée, en septembre 2010, d'une politique de tarification qui vise notamment à établir les orientations et les principes relatifs à la tarification de ses produits et services ainsi qu'à établir les responsabilités de son personnel dans l'application de la politique.

Tous les produits et les services de la Régie sont tarifés selon une méthode de fixation des tarifs associée à des valeurs historiques inscrites dans les lois et les règlements. En 2018-2019, pour répondre aux exigences réglementaires associées aux différents secteurs d'activité, la Régie a mené deux exercices d'ajustement tarifaire (les 1^{er} janvier et 1^{er} avril), lors desquels des calculs d'indexation basés sur l'indice des prix à la consommation ont été effectués.

Les travaux de 2018-2019 en lien avec la politique ont permis d'analyser et de présenter les résultats en fonction du coût de revient complet par secteur d'activité. Pour bien calculer le coût de revient, nous devons prendre en compte tous les frais engagés pour produire un bien ou un service, qu'ils soient directs ou indirects (activités de soutien, frais généraux ou administratifs). Une fois le coût complet déterminé pour un service, nous pouvons apprécier sa rentabilité en comparant le niveau de dépenses avec les revenus générés. La proportion des revenus sur les coûts d'un service tarifé nous permet ainsi de calculer le niveau de financement de celui-ci.

De façon générale, les tarifs exigés par les organisations publiques doivent être établis en fonction des coûts totaux engendrés pour fournir le service selon un niveau de financement déterminé. Nous devons également prendre en compte la valeur commerciale et les externalités (par exemple, des coûts sociaux liés aux problèmes de consommation d'alcool ou de jeu pathologique) découlant de la prestation de services. Ainsi, nous avons historiquement fixé le tarif de plusieurs services offerts par la Régie en considérant la valeur économique associée aux privilèges accordés par l'octroi de permis ou de licences. En contrepartie, la Régie n'impose pas à ses clientèles l'entièreté des coûts totaux se rattachant aux secteurs d'activité qui sont catégorisés comme des moteurs de développement économique pour l'industrie de certaines régions du Québec (secteurs des fabricants de boissons alcooliques, des courses de chevaux et des sports de combat professionnels).

Le tableau de la page suivante présente le coût de revient par secteur d'activité. Les données inscrites incluent les coûts en externalités (coûts indirects) liés à la consommation d'alcool et au jeu pathologique (ex. : dépenses en services sociaux) ainsi que ceux liés au programme ACCES. D'autres coûts en externalités devraient aussi être considérés pour ces secteurs, comme ceux liés à la sécurité routière, aux services correctionnels ou à la santé, mais ceux-ci ne sont pas chiffrables à partir des systèmes d'information disponibles. Les données inscrites comprennent donc le minimum des coûts en externalités dont nous disposons.

Tableau 36 Coût de revient¹ par secteur d'activité en 2018-2019

Secteur d'activité	Coût de revient ¹ par secteur d'activité en 2018-2019					Niveau de financement		
	Revenus réels (a)		Dépenses réelles (b)		Coûts en externalités (c)	Résultat [a/(b+c)]	Cible visée	Justification de la cible
Secteur des boissons alcooliques	26 570 500 \$	68 %	13 291 900 \$	76 %				
Alcool – Détaillants	13 826 300 \$	39 %	6 600 200 \$	40 %	42 982 000 \$	28 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Alcool – Permis de réunion	5 163 300 \$	14 %	2 891 700 \$	17 %		179 %	100 %	Récupération des coûts totaux
Alcool – Fabricants	1 512 300 \$	4 %	2 240 700 \$	13 %		67 %	75 %	Moteur de développement économique
Appareils de loterie vidéo	6 068 600 \$	17 %	1 559 300 \$	9 %	8 185 800 \$	62 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Secteur des courses de chevaux	69 300 \$	0 %	678 800 \$	4 %		10 %	10 %	Moteur de développement économique
Secteur des jeux	8 696 700 \$	24 %	2 669 600 \$	15 %				
Concours publicitaires	4 225 500 \$	12 %	1 019 700 \$	6 %		414 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Appareils d'amusement	1 647 300 \$	5 %	198 600 \$	1 %		829 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Bingo	1 147 200 \$	3 %	987 300 \$	6 %		116 %	100 %	Récupération des coûts totaux
Tirages	1 676 700 \$	5 %	464 000 \$	3 %		361 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Secteur des sports de combat professionnels	273 900 \$	1 %	785 000 \$	5 %		35 %	50 %	Moteur de développement économique
Total	36 477 700 \$	100 %	17 425 400 \$	100 %	51 167 800 \$	53 %		

1. L'ensemble des programmes de la Régie est pris en compte dans le calcul du coût de revient, dont le Programme d'aide aux joueurs pathologiques. Le total des revenus réels inclut 867 400 \$ de revenus divers, dont 818 400 \$ liés aux sanctions administratives pécuniaires (SAP). Par ailleurs, les données étant arrondies, la somme des montants inscrits pour chaque secteur peut ne pas correspondre au total.

5.3 L'allègement réglementaire et administratif

Depuis 2004, le gouvernement du Québec fait de la réduction du coût des formalités administratives imposées aux entreprises l'une de ses priorités. Dans le cadre de la mise en œuvre du *Plan d'action gouvernemental 2016-2018 en matière d'allègement réglementaire et administratif - Bâtir l'environnement d'affaires de demain*, le gouvernement vise une réduction de 30 % au cours de la période 2004 à 2018.

La Régie fait partie des ministères et organismes concernés par cet objectif. Elle se conforme donc aux exigences gouvernementales en dressant l'inventaire des formalités réglementaires et administratives imposées par sa réglementation ainsi qu'en évaluant annuellement le coût et le volume des formalités selon la méthodologie commune de mesure et de suivi définie par le gouvernement. Les progrès réalisés sont ainsi mesurés par rapport à la situation qui existait en 2004, laquelle tient lieu d'année de référence.

Rappelons que les clientèles de la Régie se composent d'individus, d'organismes à but non lucratif (OBNL) et d'entreprises. La Régie a choisi de calculer le coût et le volume des formalités pour les entreprises et pour les deux autres groupes réunis. La cible qu'elle s'est fixée pour ces derniers est également une réduction du coût des formalités administratives de 30 %.

Les résultats de 2018 que nous présentons ici couvrent la période du 1^{er} avril 2018 au 31 mars 2019. Comme le montre le tableau suivant, la Régie atteint presque sa cible, car la diminution observée depuis 2004 se chiffre à plus de 27% pour chacune de ses clientèles. Cette diminution du coût des formalités est précisément de 27,7 % pour les entreprises et de 28,8 % pour les OBNL et les individus. Le coût des formalités a ainsi diminué globalement de 27,8 %.

Tableau 37 Coût des formalités administratives¹

Cible		2017-2018	2018-2019
Entreprises	Cible gouvernementale : diminution de 30 % du coût	-28,4 %	-27,7 %
OBNL	Cible : diminution de 30 % du coût	-28,8 %	-28,8 %
Globalement		-28,5 %	-27,8 %

1. Les données fournies dans certains de nos rapports annuels de gestion antérieurs ont récemment été revue, car nous avons relevé des erreurs de saisie dans nos grilles de calcul. Les données présentées pour 2017-2018 ont donc été corrigées en conséquence dans le présent rapport.

Pour atteindre la cible fixée, la Régie a adopté en mars 2017 le *Plan de réduction du coût des formalités administratives 2016-2018*. Bien que ce plan soit terminé, elle compte poursuivre ses efforts pour réduire au mieux les formalités imposées aux entreprises, entre autres avec la récente mise en place de son système de mission Acolyte, lequel facilitera le développement de services électroniques dans certains secteurs d'activité.

Le nombre de formalités imposées aux clientèles de la Régie a d'ailleurs quelque peu diminué depuis 2004 : s'il était de 81 formalités à ce moment, il s'établit aujourd'hui à 78, dont 61 concernent les entreprises et 17 touchent les OBNL et les individus.

Pour la Régie, la réduction du nombre de formalités qu'elle administre suppose généralement des modifications législatives et réglementaires. En 2018-2019, elle s'est montrée particulièrement à l'écoute de ses titulaires en continuant son vaste chantier de modernisation de la réglementation du secteur de l'alcool entrepris en 2017-2018. Plusieurs mesures ont ainsi été adoptées pour alléger le fardeau des titulaires de permis et simplifier la vie des citoyens.

Consacrées dans le *Plan d'action gouvernemental 2016-2018 en matière d'allègement réglementaire et administratif*, les mesures d'allègement souhaitées ont été réalisées et se sont traduites par l'instauration de dispositions modernes dans la Loi. Nous présentons à

l'annexe 1 des précisions sur ces nouvelles dispositions du régime juridique en matière de boissons alcooliques.

Mentionnons dans le même esprit que le nouveau *Plan stratégique 2018-2023* constitue également en soi une approche favorisant l'allègement réglementaire et administratif pour les clientèles de la Régie, notamment en ce qui concerne les réalisations présentées au suivi des objectifs suivants à la section 2 :

- objectif 1 – Renforcer la capacité opérationnelle;

- objectif 4 – Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité;
- objectif 5 – Développer des partenariats publics et privés.

Par ailleurs, la Régie a adopté le *Plan de réduction des délais de traitement 2016-2018* des principaux permis délivrés dans le secteur de l'alcool. Le tableau suivant montre les résultats observés depuis 2014-2015.

Tableau 38 Délais de traitement des permis pour le secteur « Alcool détaillants »

Type de permis	Nombre de demandes traitées ¹					Délai moyen (jours) ²					Pourcentage de demandes traitées selon le délai visé (%)				
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Bar/Brasserie/ Taverne Délai visé : 80 jours	1 375	1 265	1 424	1 136	1 146	102	104	94	97	99	41	41	45	42	44
Épicerie Délai visé : 50 jours	660	579	699	768	779	71	72	69	75	61	31	37	35	30	44
Restaurant pour vendre ou pour servir Délai visé : 70 jours	1 436	1 298	1 616	1 415	1 424	83	96	87	84	76	41	33	42	41	46

1. Il peut s'agir de demandes reçues lors de cet exercice financier ou d'un exercice précédent.

2. Il s'agit du délai compris entre la date de réception de la demande et celle de la décision de la Régie. Certains délais ainsi calculés se rapportent notamment à des demandes ayant fait l'objet d'un avis de la Direction du contentieux ou à des dossiers reçus, mais d'abord incomplets.

Les délais de traitement des dossiers sont influencés par différents facteurs. D'une part, pour plusieurs dossiers, la loi exige la publication d'un avis dans un journal pour permettre à toute personne intéressée de s'opposer, dans les 30 jours de la publication de l'avis, à une demande de permis. En cas d'opposition citoyenne, la loi oblige la Régie à convoquer le demandeur en audience devant le Tribunal. D'autre part, pour les demandes de permis de bar, une enquête policière est exigée. Cette enquête permet notamment à la Régie de s'assurer de la capacité de gestion du demandeur et de son intégrité. Finalement, la très grande majorité des délais sont liés à des dossiers incomplets : nous estimons que 85 % des dossiers le sont lors de leur dépôt initial.

Cela étant, le temps requis pour traiter une demande demeure relativement stable d'un exercice à l'autre. Bien qu'une diminution plus marquée soit souhaitable, ces résultats nous semblent satisfaisants compte tenu du contexte de modernisation actuel. En effet, avec la mise en place de l'ensemble des dispositions de la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* (L.Q. 2018, chapitre 20) et le déploiement du nouveau système Acolyte, nos équipes ont mené à bien tous les travaux qui s'imposaient compte tenu des nouvelles mesures ou des nouvelles façons de faire dans le traitement des dossiers. Ce travail a occupé durant plusieurs mois une partie importante

de notre effectif. Ces équipes effectuent dans les faits le traitement d'un nombre imposant de dossiers dans un contexte de changement organisationnel et législatif,

sans occasionner pour autant un ralentissement des opérations courantes auprès de la clientèle.

5.4 L'emploi et la qualité de la langue dans l'Administration

La Régie s'est dotée d'une politique linguistique en 2004; elle a été révisée en 2018. Notons que l'Office québécois de la langue française en a salué la qualité après analyse.

Cette politique fait du français la langue utilisée par la Régie et son personnel au travail, dans les communications externes et dans les divers documents d'information qu'elle met à la disposition des citoyens et citoyennes. Comme le prévoit cette politique, la Régie procède à la révision linguistique des documents destinés à une large diffusion. La politique est accessible à tout le personnel dans l'intranet de la Régie (un rappel à cet égard a été réalisé à l'occasion de la Francofête 2019) et

la responsable des relations médias fournit au besoin aux équipes les renseignements relatifs à son application. La Régie fait partie du réseau des répondants ministériels en cette matière.

Enfin, soulignons que, en conformité avec cette politique linguistique, le personnel attiré au service à la clientèle offre aux citoyens et aux citoyennes, si la situation l'exige, la possibilité de communiquer verbalement dans une autre langue que le français lorsque la personne en fait la demande. Des renseignements peuvent ainsi être offerts dans 15 autres langues.

5.5 Le Code d'éthique et de déontologie des régisseurs de la Régie des alcools, des courses et des jeux

Conformément à la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (RLRQ, chapitre M-30), la Régie a adopté en 1999 un code d'éthique et de déontologie applicable aux régisseurs et régisseuses. Ce code est reproduit à l'annexe 5 du présent rapport annuel de gestion et peut également être consulté sur le [site Web](#) de la Régie.

Aucune situation nécessitant une intervention en matière d'éthique et de déontologie n'est survenue au cours de l'année financière 2018-2019.

Notons que la Régie applique deux codes d'éthique: un pour le personnel, l'autre pour les régisseurs et les

régisseuses. Pour le personnel, le site intranet comporte une section consacrée à l'éthique, revue et bonifiée en 2018 par le comité interne sur l'éthique organisationnelle. On y trouve notamment les codes d'éthique, la législation en cette matière, le cadre de gestion, le plan d'action, une capsule de formation interactive et une foire aux questions. Une formation portant sur la sensibilisation à l'éthique a aussi été donnée aux gestionnaires et aux chefs d'équipe de la Régie par le coordonnateur gouvernemental en éthique organisationnelle du Conseil du trésor.

5.6 La divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics

La *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (RLRQ, chapitre D-11.1), adoptée en décembre 2016, est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2017. Cette loi a pour objectif de faciliter la divulgation, dans l'intérêt public, d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics et d'établir un régime général de protection contre les représailles.

La Régie fait partie des ministères et organismes assujettis à cette loi. Elle a donc l'obligation de prévoir une procédure qui facilite la divulgation d'actes répréhensibles par son personnel. En mai 2017, elle a

ainsi mis à la disposition du personnel des informations détaillées sur la façon de formuler une divulgation, son rôle et ses obligations et les étapes de traitement et de suivi d'un dossier de divulgation. Cette procédure est disponible dans l'intranet.

L'article 25 de cette loi prévoit que les organismes publics qui y sont assujettis doivent faire état, dans leur rapport annuel de gestion, du suivi des divulgations reçues et traitées. En 2018-2019, aucun acte répréhensible n'a été dénoncé par un membre du personnel de la Régie ni par une autre personne.

5.7 L'accès aux documents et la protection des renseignements personnels

L'accès aux documents que la Régie détient et la confidentialité des renseignements personnels qu'ils contiennent sont régis par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1), ci-après nommée *Loi sur l'accès*.

À ce titre, la Régie protège la confidentialité des renseignements personnels qu'elle détient. Elle s'assure également de la diffusion dans son site Web des documents devant faire l'objet d'une publication en vertu du *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, chapitre A-2.1, r. 2).

Comme la Régie accorde une grande importance à la protection des renseignements personnels qu'elle détient, une formation est offerte à chaque nouvelle personne nommée comme régisseur par le gouvernement et, au besoin, aux nouveaux membres du personnel concernés. Par ailleurs, une attention particulière est portée au caviardage des décisions émanant de la fonction juridictionnelle. Finalement, la responsable de l'accès aux documents et de la protection

des renseignements personnels agit à titre de conseillère auprès du personnel de la Régie quant à la protection des renseignements personnels.

Au cours de l'année 2018-2019, la Régie a reçu 142 demandes d'accès aux documents; 4 d'entre elles seront traitées en 2019-2020. Aux 138 demandes à traiter en 2018-2019 s'ajoutent 4 demandes reçues en 2017-2018. Des 142 demandes devant être traitées au cours de l'exercice, 5 ont finalement mené à des désistements du demandeur. En tout, nous avons donc traité 137 demandes.

Les demandes traitées, soit celles dont le traitement s'est terminé pendant l'exercice, l'ont été dans un délai moyen de 7,4 jours. La Régie dépasse largement les attentes, puisque la *Loi sur l'accès* prévoit 20 jours pour répondre aux demandes. Plus spécifiquement, sur les 137 demandes traitées, 132 l'ont été à l'intérieur du délai de 20 jours. Du nombre total des demandes traitées pendant la période, 5 cas ont excédé le délai de 20 jours et nous avons alors transmis un avis au demandeur afin de l'informer qu'un délai supplémentaire de 10 jours était nécessaire pour finir le traitement de sa demande.

Tableau 39 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et des délais

Délai de traitement	Nature des demandes traitées en 2018-2019		Rectifications (nombre)
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	
De 0 à 20 jours	129	3	0
De 21 à 30 jours	4	0	0
31 jours et plus (le cas échéant)	1	0	0
Total	134	3	0

Les demandes d'accès reçues portaient notamment sur des éléments d'un dossier de permis ou de licence (bail, contrat de vente, plan, opposition à une demande, plainte, etc.), des décisions administratives ou juridictionnelles à l'égard d'un permis ou d'une licence, des listes de titulaires de permis ou de licence. Aucune demande de révision

n'a été soumise à la Commission d'accès à l'information (CAI) à l'égard des décisions de la Régie. Par ailleurs, aux 142 demandes d'accès aux documents reçues s'ajoutent 21 demandes d'information provenant d'organismes publics. Enfin, aucune demande d'accès n'a fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable.

Tableau 40 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue

Décisions rendues	Nature des demandes traitées en 2018-2019			Dispositions invoquées
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	Rectifications (nombre)	
Entièrement acceptées	87	1	0	
Partiellement acceptées	21	1	0	Articles 23, 24, 53 et 54 de la <i>Loi sur l'accès</i> et article 9 de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i>
Entièrement refusées	2	0	0	Articles 23, 24, 31, 53 et 54 de la <i>Loi sur l'accès</i> et article 9 de la <i>Charte des droits et libertés de la personne</i>
Autres	24	1	0	Articles 1 et 48
Total	134	3	0	

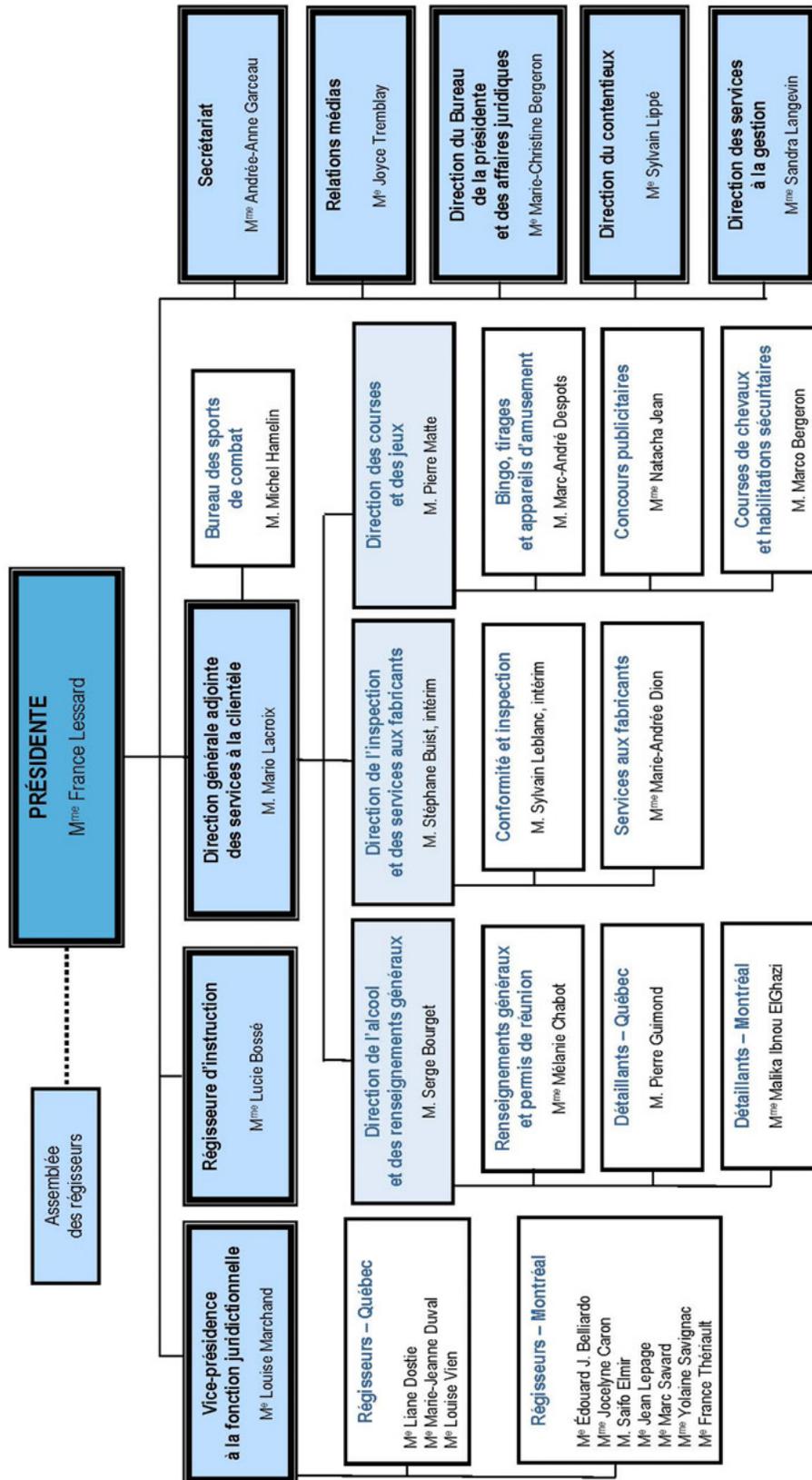
Annexes

Annexe 1 – Principales mesures modernisant le régime juridique en matière de boissons alcooliques

Entrée en vigueur	Mesures
Depuis le 12 juin 2018	<p>Nouveaux pouvoirs d'intervention de la Régie en cas de fabrication ou de vente de boissons alcooliques effectuées de manière non conforme au cadre juridique</p> <p>Possibilité pour la Régie de suspendre ou de révoquer un permis pour un manquement au <i>Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques</i> (RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6)</p> <p>Limite du taux d'alcool par volume à 7 % pour les mélanges à la bière vendus par les titulaires de permis d'épicerie</p> <p>Interdiction de posséder simultanément un permis de fabricant de vin (industriel) et un permis de production artisanale quand les mêmes matières premières sont utilisées</p> <p>Interdiction de posséder simultanément un permis de distillateur (industriel) et un permis de production artisanale quand les mêmes matières premières sont utilisées, sauf pour le cidre et les autres boissons alcooliques à base de pommes</p> <p>Possibilité pour un titulaire de permis de distillateur de vendre les alcools et les spiritueux sur les lieux de fabrication pour consommation dans un autre endroit</p> <p>Possibilité pour le producteur artisanal de bière de vendre directement la bière fabriquée à un titulaire de permis de réunion</p>
Depuis le 1 ^{er} juillet 2018	<p>Présence tolérée de personnes mineures sur la terrasse d'un bar jusqu'à 22 h à la condition qu'elles soient accompagnées d'un parent ou d'un titulaire de l'autorité parentale</p> <p>Possibilité pour un titulaire de permis d'épicerie de vendre des boissons alcooliques dès 7 h le matin</p> <p>Prolongation des heures d'exploitation d'un permis lors d'un jour férié ou lors d'un événement à caractère culturel, social, sportif ou touristique</p> <p>Assouplissement des conditions relatives à un avis de réception</p> <p>Retrait de l'obligation du dispositif empêchant l'accès aux boissons alcooliques</p> <p>Assouplissement relatif à la manière de servir des boissons alcooliques</p> <p>Assouplissement des circonstances relatives à un changement temporaire d'endroit d'exploitation d'un permis</p> <p>Bouteilles décoratives vides et non timbrées permises</p> <p>Préparation à l'avance des carafons et des mélanges de boissons alcooliques permise</p> <p>Présence tolérée de la clientèle dans un bar jusqu'à 60 minutes après l'heure à laquelle le permis doit cesser d'être exploité</p> <p>Possibilité pour la Régie de délivrer un permis de réunion pour un endroit situé en zone agricole</p> <p>Allègements concernant les utilisateurs de boissons alcooliques à des fins autres que pouvant servir de breuvage</p>
Prévue le 12 juin 2020	Abolition du système de marquage (timbre, autocollant, CSP)

Entrée en vigueur	Mesures
<p>À venir par décret du gouvernement après adoption de nouveaux règlements</p>	<p>Instauration du permis accessoire et du permis de livraison</p> <p>Instauration des nouvelles options pouvant être assorties à un permis, telles que l'option « traiteur » et l'option « fabrication domestique »</p> <p>Ajout quant au caractère saisonnier des permis</p> <p>Possibilité de consommer une boisson alcoolique sans commander un repas dans un restaurant ainsi que possibilité de consommer une boisson alcoolique dans une aire commune d'un lieu d'hébergement</p> <p>Obligations liées à la formation sur la consommation responsable de boissons alcooliques exigées pour le titulaire de permis et la personne chargée d'administrer l'établissement, ce qui inclut l'obligation du titulaire d'assurer la présence d'une personne ainsi formée dans l'établissement durant les heures d'exploitation de son permis</p>

Annexe 2 – Organigramme au 31 mars 2019



Original signé
2019-03-31

Annexe 3 – Statistiques : permis, licences et attestations

Évolution du nombre des principaux permis, licences et attestations	2017-2018 (nombre)	2018-2019 (nombre)
Alcool		
Bar ¹ , brasserie, taverne et club ² Permis en vigueur	8 387	6 474
Épicerie Permis en vigueur	7 451	7 384
Restaurant ¹ Permis en vigueur	9 072	7 688
Vendeur de cidre Permis en vigueur	47	43
Fabricant Permis en vigueur	1 218	1 294
« Terre des Hommes » ¹ Permis en vigueur	27	20
« Parc Olympique » ¹ Permis en vigueur	82	3
Total pour ces permis	26 284	22 906
Réunion Permis délivrés	57 845	59 849
Détaillant et grossiste de matières premières et d'équipements Permis en vigueur	149	135
Promotion, publicité et programmes éducatifs Attestations de conformité délivrées	2 772	2 818
Courses de chevaux		
Total de licences délivrées	1 933	1 806
<i>Licences de salle de paris en vigueur³</i>	8	10
<i>Programmes tenus³</i>	56	55

Évolution du nombre des principaux permis, licences et attestations (suite)	2017-2018 (nombre)	2018-2019 (nombre)
Jeux – Appareils d’amusement		
Licences délivrées	670	679
Appareils immatriculés	11 232	11 129
Jeux – Appareils de loterie vidéo		
Licences délivrées pour lesquelles des appareils sont en fonction ¹	1 907	1 592
Appareils immatriculés	10 684	9 846
Jeux – Bingo		
Licences de bingo en salle en vigueur	646	611
Licences de fournisseur en vigueur	3	3
Licences de gestionnaire en vigueur	34	31
Licences d’autres catégories en vigueur ⁴	1 161	1 126
Jeux – Concours publicitaires		
Avis de tenue de concours publicitaires reçus	9 105	8 575
Jeux – Tirages		
Total de licences délivrées	1 992	1 992
<i>Licences de tirage moitié-moitié³</i>	<i>850</i>	<i>931</i>
Sports de combat professionnels		
Total de permis délivrés	893	797
<i>Manifestations sportives tenues³</i>	<i>30</i>	<i>24</i>
Total	127 310	123 895

1. L'entrée en vigueur du permis unique explique pourquoi les données correspondant à ces entrées sont moins élevées que celles de l'an dernier.
2. Les catégories Permis de brasserie et Permis de taverne ont été retirées en 2018-2019.
3. Les nombres correspondant aux mentions inscrites en italique sont inclus dans le total qui les précède.
4. Ces catégories incluent les suivantes : bingo-média, bingo récréatif, bingo de foire ou d'exposition, bingo de concession agricole et bingo dans un lieu d'amusement public.

Activité de contrôle	2017-2018 (nombre)	Enquêtes et inspections	Vérification des licences lors de la tenue des programmes	Tests et prélèvements	Activités réalisées par des partenaires gouvernementaux	2018-2019 (nombre)
Alcool						
Bar, brasserie, taverne, club, épicerie et restaurant ¹	7 248	1 448	s. o.	s. o.	6 453	7 901
Fabricants	2 049	448	s. o.	877	s. o.	1 325
Courses de chevaux	16 796	2	13 725	2 032	s. o.	15 759
Jeux						
Appareils d'amusement	108	135	s. o.	s. o.	s. o.	135
Appareils de loterie vidéo	257	317	s. o.	s. o.	s. o.	317
Bingo	9	21	s. o.	s. o.	s. o.	21
Concours publicitaires	4	2	s. o.	s. o.	s. o.	2
Tirages	0	0	s. o.	s. o.	s. o.	0
Sports de combat professionnels	96	24	s. o.	72	0	96
Total	26 567	2 397	13 725	2 981	6 453	25 556

1. Les catégories Permis de brasserie et Permis de taverne ont été retirées en 2018-2019.

Annexe 4 – Tableau synoptique du *Plan stratégique 2018-2023*

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 → Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

Objectif 1 : Renforcer la capacité opérationnelle

Indicateur 1.1 : Date de dépôt du plan de restructuration organisationnelle
Cible : 31 mars 2019

Indicateur 1.2 : Taux de réalisation du plan
Cibles :
1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020;
2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021;
3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022;
4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023.

Indicateur 1.3 : Date de diffusion de la nouvelle *Déclaration de services aux citoyens* (DSC)
Cible : 31 mars 2022

Objectif 2 : Améliorer l'information de gestion

Indicateur 2.1 : Nombre d'outils de gestion déployés
Cible : Deux outils par année

Objectif 3 : Mobiliser le personnel**

Indicateur 3.1 : Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail
Cible : Quatre mesures par année

Indicateur 3.2 : Taux annuel de fidélisation du personnel
Cible : Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus

Indicateur 3.3 : Date de dépôt du nouveau plan de formation du personnel
Cible : 31 mars 2019

Indicateur 3.4 : Taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation
Cible : 75 % annuellement

** Le terme « personnel » englobe toutes les catégories d'emplois (ex. : avocats/notaires, professionnels, fonctionnaires) et tous les niveaux hiérarchiques (ex. : chefs d'équipe, directrices).

Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 → Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

Objectif 4 : Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité

Indicateur 4.1 : Date de dépôt du plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services
Cible : 31 mars 2019

Indicateur 4.2 : Taux de réalisation du plan
Cibles :
1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020;
2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021;
3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022;
4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023.

Indicateur 4.3 : Pourcentage des communications administratives analysées
Cible : 3 % annuellement

Objectif 5 : Développer les partenariats publics et privés

Indicateur 5.1 : Date de mise en place de comités consultatifs
Cible : 31 mars 2019 (rencontres à planifier selon les besoins)

Objectif 6 : Maintenir la satisfaction de la clientèle

Indicateur 6.1 : Nombre d'outils de mesure déployés
Cible : Deux outils par année

Indicateur 6.2 : Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus
Cible : 75 % de satisfaction globale au 31 mars 2023

Annexe 5 – Code d'éthique et de déontologie des régisseurs de la Régie des alcools, des courses et des jeux

Ce document est disponible dans le site Web de la Régie, au www.racj.gouv.qc.ca.

Préambule

Le présent code est destiné à préserver et à renforcer le lien de confiance des administrés à l'égard des régisseurs de la Régie des alcools, des courses et des jeux (la Régie).

Les valeurs spécifiques de la justice administrative que sont la qualité, la célérité et l'accessibilité l'encadrent. Le code tient compte notamment du devoir du régisseur d'agir équitablement lorsqu'il rend une décision individuelle à l'égard d'un administré.

Il reflète les caractéristiques de la Régie conçue comme un organisme multifonctionnel de régulation qui exerce un ensemble de fonctions et de pouvoirs de type administratif, législatif et décisionnel dans les secteurs d'activité économique qui lui sont confiés. Ses actes sont dictés, entre autres, par l'intérêt public et, selon les domaines, par la tranquillité publique et la sécurité publique.

Ainsi, les fonctions et pouvoirs de type législatif comportent notamment l'autorité de la Régie d'édicter des normes réglementaires. Ceux de type administratif concernent notamment l'autorité de la Régie de prélever des droits, de faire des inspections et des enquêtes, de fournir des avis au ministre de la Sécurité publique et de tenir des consultations publiques à cette fin. Enfin, les fonctions et pouvoirs de type décisionnel visent notamment l'autorité de la Régie d'attribuer, de suspendre ou de révoquer des permis, licences, autorisations et certificats et d'en déterminer les conditions d'exploitation. Notamment, la suspension ou la révocation est décidée au terme d'un processus quasi judiciaire.

Objet et champ d'application

1. Le présent code énonce les principes d'éthique et les règles de déontologie des administrateurs publics de la Régie des alcools, des courses et des jeux, soit ses régisseurs, dont son président et ses vice-présidents.
2. Le présent code est établi dans le respect des principes édictés par la loi et le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics* (le règlement).
3. Les règles énoncées dans le présent code s'interprètent de façon large comme constituant un énoncé des aspirations de la Régie et non pas de façon stricte et rigide comme une autorisation implicite à poser des gestes qui ne sont pas prohibés. En cas de divergence entre les dispositions prévues au présent code et celles de la loi ou du règlement, les principes et les règles les plus exigeants s'appliquent. En cas de doute, le régisseur doit agir selon l'esprit de ces principes et de ces règles.
4. Le président de la Régie s'assure du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie par les régisseurs de la Régie. Le secrétaire général associé aux emplois supérieurs du Conseil exécutif s'assure du respect des principes d'éthique et des règles de déontologie édictées par le président.

Principes d'éthique et règles de déontologie

5. Le régisseur est nommé pour contribuer, dans le cadre de son mandat, à la réalisation de la mission de la Régie énoncée à l'article 2 de la *Loi sur la Régie des alcools, des courses et des jeux* et, dans le cas de son président, à l'administration et à la direction générale de la Régie.
6. La conduite du régisseur doit refléter le caractère multifonctionnel de la Régie et traduire son adhésion aux valeurs de la justice administrative.

Devoirs du régisseur envers l'administré

Respect du droit et de l'intérêt public

7. La contribution du régisseur doit être faite dans le respect du droit et de l'intérêt public, en conformité avec les normes généralement reconnues d'interprétation des lois, règlements et règles qu'il est chargé d'adopter ou d'appliquer. Il doit notamment assurer le respect des droits fondamentaux des administrés.

Équité et bonne foi

8. Le régisseur doit agir de façon équitable et de bonne foi.
9. Lorsqu'il exerce un pouvoir discrétionnaire, le régisseur doit le faire de façon raisonnable en fonction de considérations pertinentes.

Respect et courtoisie

10. Le régisseur doit traiter l'administré avec respect et courtoisie.

Objectivité et ouverture d'esprit

11. Le régisseur doit faire preuve d'objectivité et d'ouverture d'esprit selon le point de vue d'une tierce personne raisonnable et bien renseignée.

Notamment, il se comporte de façon à ce que l'administré puisse comprendre que ses interventions auprès de la Régie seront considérées au mérite.

- 11.1 Dans l'exercice d'une fonction quasi judiciaire, le régisseur doit agir et paraître agir de façon impartiale.
- 11.2 En tout temps, le régisseur, dans l'exercice d'une fonction quasi judiciaire, s'abstient de discuter d'une affaire avec quiconque a participé à l'enquête, à la décision de convoquer ou a agi comme avocat dans le cadre d'une audience, sauf en présence de toutes les personnes concernées ou de leurs représentants.

Accessibilité à la justice administrative

12. Le régisseur doit favoriser l'accessibilité à la justice administrative. À cette fin, il prend les mesures raisonnables afin que l'administré qui n'est pas assisté ne soit pas désavantagé, notamment en lui expliquant de façon compréhensible la place qu'il occupe dans le processus administratif et la norme que le régisseur doit appliquer.

Dans les affaires qui lui sont confiées, le régisseur privilégie un contact personnel avec l'administré, notamment en utilisant le moyen de communication approprié aux circonstances.

Diligence

13. Le régisseur doit décider de toute affaire qui lui est confiée avec diligence.

Discrétion

14. Le régisseur est tenu à la discrétion sur ce dont il a connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions et est tenu, à tout moment, de respecter le caractère confidentiel de l'information ainsi reçue en conformité notamment avec la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1).

Autres devoirs du régisseur

Développement des connaissances

15. Le régisseur doit avoir un intérêt marqué pour la vocation de la Régie. Il développe ses connaissances théoriques et pratiques afin que ses actions permettent le plus possible la réalisation de la mission de la Régie dans le respect de ses valeurs. À cette fin, il s'implique dans les secteurs d'activité de la Régie et peut notamment communiquer avec des associations représentatives et assister à leurs rencontres à la condition de demeurer objectif et de conserver un esprit ouvert.

Collégialité et cohérence

16. Le régisseur doit contribuer à la collégialité de la Régie, notamment en apportant le soutien approprié à ses collègues et aux membres du personnel de la Régie, dans le respect mutuel de l'expertise et de la compétence de chacun.
17. Le régisseur doit notamment contribuer au processus continu de révision des politiques de la Régie ainsi que des lois, règlements et règles dont l'adoption ou l'application lui sont confiées en signalant les problèmes qu'il constate et les solutions qu'il envisage.
18. Le régisseur doit rechercher la cohérence avec ses propres décisions et celles de ses collègues ainsi que celles des tribunaux afin de respecter ou de dégager une ligne décisionnelle pour la Régie tout en s'adaptant aux circonstances particulières de chaque affaire.
19. Le président favorise la participation des régisseurs à l'élaboration des orientations générales de la Régie en vue de maintenir un niveau élevé de qualité et de cohérence des décisions.

Loyauté

20. Le régisseur doit être loyal. Il est respectueux des orientations et des politiques prises par la Régie.

Réserve et objectivité

21. Le régisseur doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions.

L'obligation de réserve l'oblige notamment à ne pas exprimer d'opinion pouvant faire naître des doutes sur son objectivité ou sur celle de ses collègues.

22. Les actions du régisseur doivent être exemptes de toute influence, interférence ou considération politique partisane. Il doit faire preuve de réserve dans la manifestation publique de ses opinions politiques.

Exclusivité des services et assiduité

23. Le régisseur doit exercer ses fonctions de façon exclusive sauf si l'autorité qui l'a nommé le nomme ou le désigne aussi à d'autres fonctions. Il peut, toutefois, avec le consentement du président, exercer des activités didactiques pour lesquelles il peut être rémunéré et des activités non rémunérées dans des organismes sans but lucratif, sous réserve des dispositions du présent code relatives aux conflits d'intérêts. Le président peut pareillement être autorisé par le secrétaire général du Conseil exécutif.

24. Le régisseur doit être assidu en accordant la disponibilité requise à l'exercice de ses fonctions. À cette fin, il doit organiser ses affaires personnelles de telle sorte qu'elles ne puissent nuire à l'exercice de ses fonctions.

Honnêteté et conflit d'intérêts

25. Le régisseur doit être honnête. Des obligations relatives aux conflits d'intérêts se retrouvent, entre autres, aux dispositions des articles 9 à 11 de la *Loi sur la Régie des alcools, des courses et des jeux*, notamment l'interdiction de participer à certaines activités assujetties aux lois dont l'application est confiée à la Régie.

26. À titre indicatif, dans les situations suivantes, le régisseur serait en conflit d'intérêts :

- le régisseur est locateur d'un établissement où l'on vend ou fabrique des boissons alcooliques;
- le régisseur est propriétaire d'un cheval de courses;
- le régisseur participe à l'organisation d'un tirage, d'un bingo, d'un concours publicitaire ou d'un sport de combat.

27. Le régisseur doit dénoncer au président tout intérêt direct ou indirect qu'il a dans un organisme, une entreprise ou une association susceptible de le placer dans une situation de conflit d'intérêts, ainsi que les droits qu'il peut faire valoir contre la Régie, en indiquant, le cas échéant, leur nature et leur valeur.

Le président prend les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations fournies par les régisseurs en application du présent code.

28. Si le président croit que cet intérêt est susceptible de placer le régisseur dans une situation de conflit d'intérêts, il peut demander au régisseur de s'en départir ou soumettre le cas au secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif.

29. Le régisseur doit éviter toute situation susceptible de jeter un doute sur son objectivité et son ouverture d'esprit selon le point de vue d'une personne raisonnable et bien renseignée pouvant résulter notamment :

- de relations personnelles, familiales, sociales, de travail ou d'affaires avec un administré;
- de déclarations publiques ou de prises de position préalables se rapportant à une affaire ou à un dossier qui lui est confié;
- de manifestations d'hostilité ou de favoritisme à l'égard d'un administré;
- d'une demande dont le résultat peut influencer sur la valeur d'un bien qu'il possède ou qu'il projette d'acquérir.

Si une telle situation se produit alors qu'on lui a confié un dossier ou un mandat, il doit se retirer.

30. Le régisseur ne doit pas confondre les biens de la Régie avec les siens et ne peut les utiliser à son profit ou au profit de tiers.

31. Le régisseur ne peut utiliser à son profit ou au profit de tiers l'information obtenue dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions.

32. Le régisseur ne peut accepter aucun cadeau, marque d'hospitalité ou autre avantage que ceux d'usage et d'une valeur modeste. Tout autre cadeau, marque d'hospitalité ou avantage reçu doit être retourné au donateur ou à l'État.

33. Le régisseur ne peut, directement ou indirectement, accorder, solliciter ou accepter une faveur ou un avantage indu pour lui-même ou pour un tiers.
34. Le régisseur doit, dans la prise de ses décisions, éviter de se laisser influencer par des offres d'emploi.

Activités politiques

35. Le régisseur qui a l'intention de présenter sa candidature à une charge publique élective doit en informer le secrétaire général du Conseil exécutif.
36. Le président qui veut se porter candidat à une charge publique élective doit se démettre de ses fonctions.
37. Le régisseur dont le mandat est à durée déterminée, qui est élu à une charge publique à temps plein et qui accepte son élection, doit se démettre immédiatement de ses fonctions d'administrateur public.

Celui qui est élu à une charge publique dont l'exercice est à temps partiel doit, si cette charge est susceptible de l'amener à enfreindre son devoir de réserve ou d'assiduité, se démettre de ses fonctions de régisseur.

38. Le régisseur qui veut se porter candidat à la charge de député à l'Assemblée nationale, de député à la Chambre des communes du Canada ou à une autre charge publique élective dont l'exercice sera probablement à temps plein doit demander, à compter du jour où il annonce sa candidature, un congé non rémunéré, auquel il a droit.
39. Le régisseur qui veut se porter candidat à une charge publique élective dont l'exercice sera probablement à temps partiel, mais dont la candidature sera susceptible de l'amener à enfreindre son devoir de réserve ou d'assiduité, doit demander, à compter du jour où il annonce sa candidature, un congé non rémunéré, auquel il a droit.
40. Le régisseur qui obtient un congé sans rémunération conformément à l'article 38 ou à l'article 39 a le droit de reprendre ses fonctions au plus tard le 30^e jour qui suit la date de clôture des mises en candidature, s'il n'est pas candidat, ou, s'il est candidat, au plus tard le 30^e jour qui suit la date à laquelle une autre personne est proclamée élue.

Rémunération

41. Le régisseur n'a droit, pour l'exercice de ses fonctions, qu'à la seule rémunération reliée à celles-ci.

Règles propres à la fin du mandat du régisseur

42. Le régisseur qui a cessé d'exercer ses fonctions doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures au service de la Régie.
43. Le régisseur qui a cessé d'exercer ses fonctions ne doit pas divulguer une information confidentielle qu'il a obtenue ni donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant la Régie, ou un autre organisme ou entreprise avec lequel il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la fin de son mandat.

Il lui est interdit, dans l'année qui suit la fin de ses fonctions, d'agir au nom ou pour le compte d'autrui relativement à une procédure, à une négociation ou à une autre opération à laquelle la Régie est partie et sur laquelle il détient de l'information non disponible au public.

Le régisseur en fonction ne peut traiter, dans les circonstances qui sont prévues au deuxième alinéa, avec le régisseur qui a cessé d'exercer ses fonctions dans l'année de départ de ce dernier.

Processus disciplinaire

44. L'autorité compétente pour agir est le secrétaire général associé responsable des emplois supérieurs au ministère du Conseil exécutif.
45. Le régisseur à qui l'on reproche des manquements à l'éthique ou à la déontologie peut être relevé provisoirement de ses fonctions, avec rémunération, par le secrétaire général associé, afin de permettre la prise d'une décision appropriée dans le cas d'une situation urgente nécessitant une intervention rapide ou dans un cas présumé de faute grave.
46. Le secrétaire général associé fait part au régisseur des manquements reprochés ainsi que de la sanction qui peut lui être imposée et l'informe qu'il peut, dans les sept jours, lui fournir ses observations et, s'il le demande, être entendu à ce sujet.

47. Sur conclusion que le régisseur a contrevenu à la loi, au règlement ou au Code d'éthique et de déontologie, le secrétaire général du Conseil exécutif lui impose une sanction.

Si la sanction proposée consiste en la révocation du régisseur, celle-ci ne peut être imposée que par le gouvernement; dans ce cas, le secrétaire général du Conseil exécutif peut immédiatement suspendre sans rémunération le régisseur pour une période d'au plus trente jours.

48. La sanction qui peut être imposée au régisseur est la réprimande, la suspension sans rémunération d'une durée maximale de trois mois ou la révocation.

49. Toute sanction imposée à un régisseur, de même que la décision de le relever provisoirement de ses fonctions, doit être écrite et motivée.

Disposition finale

50. Le présent code entre en vigueur le 25 août 1999.

Adopté en séance plénière le 25 août 1999.
Amendé en séance plénière le 6 octobre 1999
et le 7 février 2000.



*Régie des alcools,
des courses
et des jeux*

Québec 