

Rapport annuel de gestion 2019-2020



Régie des alcools,
des courses et des jeux

Rapport annuel **de gestion** 2019-2020

Régie des **alcools**,
des **courses** et des **jeux**

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

Conception graphique : Pige communication
Impression et finition : Numérix

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous :
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 – 2020
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-87017-3 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-87018-0 (version électronique)
ISSN 1198-4139

© Gouvernement du Québec, 2020



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

TABLE DES MATIÈRES

RÉFÉRENCES DES TEXTES LÉGISLATIFS MENTIONNÉS DANS CE RAPPORT	1
MESSAGE DE LA MINISTRE	3
MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE	5
DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS	7
1 LA RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX	9
1.1 L'organisation en bref	9
1.2 Les faits saillants	16
2 LES RÉSULTATS EN 2019-2020 AU REGARD DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023	19
2.1 Le sommaire des résultats au 31 mars 2020	20
2.2 Les résultats détaillés du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020	23
2.3 Quelques autres résultats liés aux opérations de la Régie	33
2.4 Les résultats relatifs à la Déclaration de services aux citoyens	36
3 LES RESSOURCES UTILISÉES	43
3.1 L'utilisation des ressources humaines	43
3.2 L'utilisation des ressources financières	45
3.3 L'utilisation des ressources informationnelles	46
4 ANNEXES – LES AUTRES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET GOUVERNEMENTALES	49
4.1 La gestion et le contrôle des effectifs et les renseignements sur les contrats de service	49
4.2 Le développement durable	50
4.3 La divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics	53
4.4 L'accès à l'égalité en emploi	53
4.5 Les codes d'éthique et de déontologie de la Régie	56
4.6 L'allègement réglementaire et administratif	62
4.7 L'accès aux documents et la protection des renseignements personnels	66
4.8 L'emploi et la qualité de la langue dans l'Administration	68
4.9 La Politique de financement des services publics et le coût de revient	69

RÉFÉRENCES DES TEXTES LÉGISLATIFS MENTIONNÉS DANS CE RAPPORT

Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, chapitre C-12)

Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions des discours sur le budget du 17 mars 2016, du 28 mars 2017, du 27 mars 2018 et du 21 mars 2019 (L.Q. 2020, chapitre 5)

Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics (RLRQ, chapitre D-11.1)

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)

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1)

Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01)

Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1)

Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, chapitre G-1.03)

Loi sur la justice administrative (RLRQ, chapitre J-3)

Loi sur la Régie des alcools, des courses et des jeux (RLRQ, chapitre R-6.1)

Loi sur la sécurité dans les sports (RLRQ, chapitre S-3.1)

Loi sur la Société des alcools du Québec (RLRQ, chapitre S-13)

Loi sur la Société des loteries du Québec (RLRQ, chapitre S-13.1)

Loi sur le ministère du Conseil exécutif (RLRQ, chapitre M-30)

Loi sur les courses (RLRQ, chapitre C-72.1)

Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement (RLRQ, chapitre L-6)

Loi sur les permis d'alcool (RLRQ, chapitre P-9.1)

Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, r. 2)

Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques (RLRQ, chapitre P-9.1, r. 6)

Règlement sur le taux de retour des loteries vidéo (RLRQ, chapitre L-6, r. 13)

Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics (RLRQ, chapitre M-30, r. 1)

MESSAGE DE LA MINISTRE

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 2020.

Ce rapport répond aux exigences de la *Loi sur l'administration publique* ainsi qu'aux autres exigences législatives et gouvernementales et il rend compte notamment des résultats atteints au regard du *Plan stratégique 2018-2023* et de la *Déclaration de services aux citoyens* de l'organisation.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

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

Original signé

Geneviève Guilbault
Québec, septembre 2020



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

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 2019-2020.

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 2020.

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

La présidente,

Original signé

France Lessard
Québec, septembre 2020



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 2019-2020* de la Régie des alcools, des courses et des jeux :

- décrit fidèlement la mission, l'offre de services 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 objectives, exemptes d'erreurs et vérifiables et qu'elles correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2020.

La présidente,

Original signé

France Lessard

Québec, septembre 2020



1 | LA RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX

1.1 L'organisation en bref

La mission de la Régie

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.

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 appartenant principalement aux 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 :

- 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.

L'offre de services selon les fonctions de la Régie

L'organisation est dotée de fonctions administrative et juridictionnelle. Ces deux fonctions 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.

Dans l'exercice de sa fonction administrative, la Régie délivre des permis, des licences et des autorisations dans les secteurs d'activité qu'elle encadre; elle réalise également des inspections en matière de conformité réglementaire et, chez les fabricants d'alcool, à l'égard des règles d'hygiène et de salubrité. Dans certains cas, le personnel désigné impose aux titulaires ayant commis des manquements des sanctions administratives pécuniaires (SAP) prévues par règlement. Enfin, la Régie élabore des politiques et des directives sur les sujets qui relèvent de sa compétence.

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 l'organisation. À ce titre, le Tribunal 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, et ajouter ou substituer de telles SAP à l'imposition d'une suspension de permis, de licence ou d'autorisation.



Le Tribunal peut aussi rendre des décisions en ce qui concerne la délivrance de permis, de licences et d'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.

Notons que le Tribunal de la Régie est assujéti à la *Loi sur la justice administrative* et procède dans le respect des règles d'équité procédurale. Les décisions qu'il rend 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.

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 :

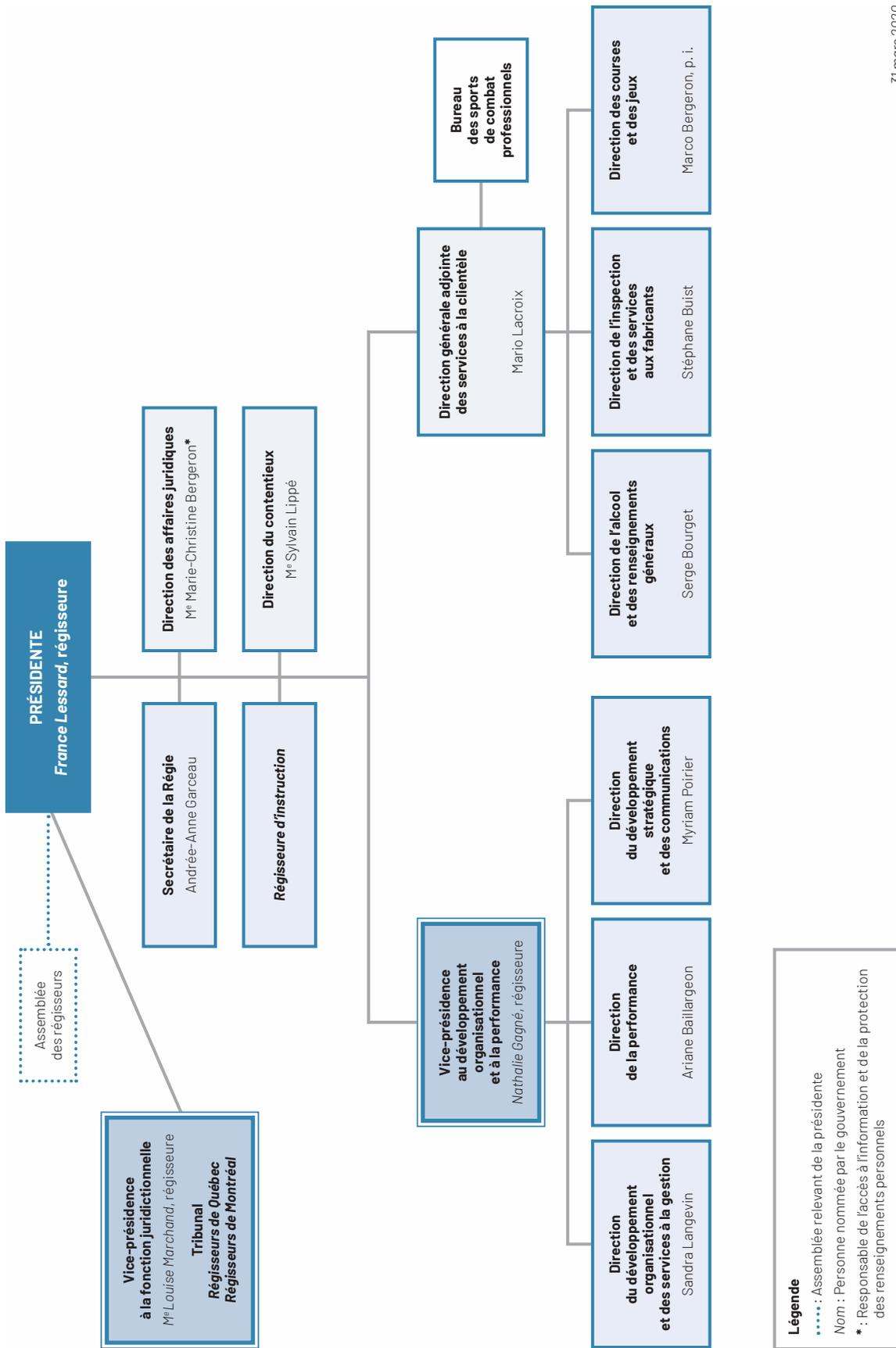
- la *Loi sur la Régie des alcools, des courses et des jeux*;
- la *Loi sur les permis d'alcool*;
- la *Loi sur les courses*;
- la *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement*;
- la *Loi sur la sécurité dans les sports* (chapitre V de cette loi);
- la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (section III de cette loi).

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*.

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.

La structure organisationnelle de la Régie

En 2019-2020, tout en maintenant intact le cloisonnement nécessaire à l'impartialité et à l'indépendance du Tribunal, nous avons solidifié la structure de la Régie en instaurant la Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance. L'organigramme de la Régie au 31 mars 2020 est présenté à la page suivante.



Par ailleurs, au 31 mars 2020, la Régie comptait 14 régisseurs et régisseuses nommés par le gouvernement pour un mandat d'au plus 5 ans. Ce nombre incluait la présidente et les deux vice-présidentes. 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.

Les statistiques opérationnelles qui suivent résument la performance de la Régie selon ses secteurs d'activité. Rappelons que l'état d'urgence sanitaire imposant au Québec une période de confinement générale, conséquence de la pandémie de COVID-19, la tenue de plusieurs activités sous la responsabilité de la Régie a été interdite et l'exploitation de certains permis et de licences (ex. : permis de réunion, de bar, de restaurant ou de fabricant; licences de bingo ou de tirages; manifestations de sport de combat professionnel ou courses de chevaux) a dû cesser, ce qui a eu une incidence sur l'ensemble des opérations de la Régie dans les derniers jours de l'exercice financier.

Les chiffres clés de la Régie



Un effectif de **212 personnes**



Des revenus de **32,1 millions \$**
Des dépenses de **16,4 millions \$**



122 561 permis, licences et autorisations délivrés



56 965 appels téléphoniques auxquels notre centre d'appels a répondu



12 545 visiteurs reçus à Québec et à Montréal



751 sanctions administratives pécuniaires imposées



331 décisions rendues par le Tribunal



4 785 demandes écrites d'information générale provenant de citoyens

Tableau 1 Statistiques : permis, licences et attestations

Évolution du nombre des principaux permis, licences et attestations	2018-2019 (nombre)	2019-2020 (nombre)
Alcool		
Bar et club (permis en vigueur)	6 474	6 312
Épicerie (permis en vigueur)	7 384	7 268
Restaurant (permis en vigueur)	7 688	7 630
Vendeur de cidre (permis en vigueur)	43	45
Fabricant (permis en vigueur)	1 294	1 448
« Terre des Hommes » (permis en vigueur)	20	23
« Parc olympique » (permis en vigueur)	3	3
Total pour ces permis	22 906	22 729
Réunion (permis délivrés)	59 849	63 626
Détaillant et grossiste de matières premières et d'équipements (permis en vigueur)	135	134
Promotion, publicité et programmes éducatifs (attestations de conformité délivrées)	2 818	2 678
Courses de chevaux		
Total de licences délivrées	1 806	1 764
<i>Licences de salle de paris en vigueur^a</i>	10	9
<i>Programmes tenus^a</i>	55	53
Jeux – Appareils d'amusement		
Licences délivrées ^b	679	378
Appareils immatriculés ^b	11 129	7 386
Jeux – Appareils de loterie vidéo		
Licences délivrées pour lesquelles des appareils sont en fonction	1 592	1 596
Appareils immatriculés	9 846	9 898
Jeux – Bingo		
Licences de bingo en salle en vigueur	611	607
Licences de fournisseur en bingo en vigueur	3	3
Licences de gestionnaire de salle en vigueur	31	32
Licences d'autres catégories en vigueur ^c	1 126	1 030

Tableau 1 Statistiques : permis, licences et attestations (suite)

Évolution du nombre des principaux permis, licences et attestations	2018-2019 (nombre)	2019-2020 (nombre)
Jeux – Concours publicitaires		
Avis de tenue de concours publicitaires reçus	8 575	8 155
Jeux – Tirages		
Total de licences délivrées	1 992	1 921
<i>Licences de tirage moitié-moitié^a</i>	931	959
Sports de combat professionnels		
Total de permis délivrés	797	624
<i>Manifestations sportives tenues^a</i>	24	17
Total	123 895	122 561

- a. Les nombres correspondant aux mentions inscrites en italique sont inclus dans le total qui les précède.
- b. La baisse du nombre de licences et d'appareils immatriculés s'explique par les modifications réglementaires ayant touché le secteur des appareils d'amusement.
- c. 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.

Tableau 2 Statistiques : activités de contrôle

Activité de contrôle	2018-2019 (nombre)	Enquêtes et inspections	Vérification des licences lors de la tenue des programmes	Tests et prélèvements	Activités réalisées par des partenaires gouvernementaux	2019-2020 (nombre)
Alcool						
Bars, clubs, épicerie et restaurants	7 901	1 155	s. o.	s. o.	5 769	6 924
Fabricants	1 325	436	s. o.	949	s. o.	1 385
Courses de chevaux	15 759	10	14 471	2 119	s. o.	16 600
Jeux						
Appareils d'amusement	135	127	s. o.	s. o.	s. o.	127
Appareils de loterie vidéo	317	336	s. o.	s. o.	s. o.	336
Bingo	21	10	s. o.	s. o.	s. o.	10
Concours publicitaires	2	2	s. o.	s. o.	s. o.	2
Tirages	0	0	s. o.	s. o.	s. o.	0
Sports de combat professionnels	96	17	s. o.	61	s. o.	78
Total	25 556	2 093	14 471	3 129	5 769	25 462

1.2 Les faits saillants

Nous résumons ici les résultats d'actions menées à la Régie des alcools, des courses et des jeux pour l'exercice financier 2019-2020. En cette deuxième année de réalisation du *Plan stratégique 2018-2023*, nous avons fait des avancées considérables.

Nous avons notamment terminé des plans structurants pour notre organisation :

- le *Plan d'action organisationnel 2019-2023*;
- le *Plan de restructuration organisationnelle 2018-2023* (réalisation commencée en 2018-2019);
- le *Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services 2018-2023* (réalisation commencée en 2018-2019).

Le *Plan d'action organisationnel 2019-2023* comprend, pour chaque année visée, de 20 à 30 actions liées à la planification stratégique et environ le même nombre d'actions se rattachant à des priorités organisationnelles, ministérielles ou gouvernementales de nature administrative. Au 31 mars 2020, 23 des 26 actions prévues et liées à la planification stratégique avaient été réalisées, ce qui représente un taux de 88,5 %. L'ensemble de ces actions couvrait les six objectifs de la planification stratégique, tous secteurs confondus. Quant aux actions liées à la mise en œuvre des priorités de nature administrative, 25 des 29 prévues avaient été réalisées, soit 86 % d'entre elles.

Le *Plan de restructuration organisationnelle 2018-2023* rassemble des actions visant une réorganisation collaborative des unités et des responsabilités des équipes dans une perspective d'efficacité organisationnelle. Nous présentons les résultats de ces actions au suivi de l'objectif 1 – Renforcer la capacité opérationnelle.

Trois principes ont guidé le choix des actions retenues :

1. consolider la cohérence des unités et de leur gestion;
2. soutenir la notoriété, la transparence et la rigueur organisationnelles;
3. faciliter la réalisation de la mission de la Régie et la mise en œuvre de la planification stratégique.

Ayant comme principe premier l'efficacité de tous les secteurs de la Régie, le *Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services 2018-2023* s'appuie sur une nouvelle méthode innovante d'analyse des processus de travail et d'amélioration concordante des services aux citoyens. Appliquée depuis janvier 2020, cette méthode assure l'intégration systématique des meilleures pratiques et des obligations gouvernementales pour chaque exercice d'optimisation des processus de travail, ce qui suscite l'adhésion de tout le personnel. Nous présentons les résultats de ces actions au suivi de l'objectif 4 – Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité.

L'élaboration de ces trois plans a été coordonnée par la Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance, créée à l'été 2019. Cette vice-présidence, qui rassemble stratégiquement trois directions complémentaires dont les rôles respectifs ont des portées horizontales, a pour mandat d'orchestrer la transformation organisationnelle au bénéfice de l'expérience client tout en favorisant l'efficacité et la rigueur des façons de faire en matière de gestion axée sur les résultats.

La Régie a par ailleurs travaillé à une mise en œuvre concertée visant à alléger le fardeau administratif et financier des citoyens. Elle a ainsi procédé à des changements législatifs et réglementaires touchant certains des secteurs d'activité où s'accomplit sa mission. À ce propos, rappelons d'abord l'initiative de la vice-première ministre et ministre de la Sécurité publique quant à une révision du régime d'encadrement des appareils d'amusement, qui a mené la Régie à concevoir et à appliquer une nouvelle réglementation en faveur de l'industrie des appareils d'amusement. Les nouvelles conditions d'obtention de la licence, l'abolition de l'assujettissement des catégories liées notamment aux tables de billard et aux allées de quilles ainsi que la mise à jour uniforme de la tarification lui ont valu la remise du prix Coupe-paperasse d'or 2020 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante. Depuis son entrée en vigueur le 14 novembre 2019, la nouvelle réglementation a permis de remettre plus d'un million \$ à l'industrie et favorisé l'émergence de salles de jeux d'importance. Au cours de l'exercice financier, le nombre de licences a ainsi diminué de 44,3 %, passant de 679 à 378, et le nombre de vignettes a diminué de 11 129 à 7 386, ce qui représente une réduction de 33,6 %.

En outre, de concert avec le ministère des Finances, la Régie a vu à rétablir selon le principe du coût de revient la tarification appliquée dans les secteurs de l'alcool et des jeux, diminuant ainsi le fardeau financier d'organismes et de personnes ayant recours à ses services. À cet égard, des mesures, applicables dès le 1^{er} mai, incluant une baisse du coût des licences de tirage et autres systèmes de loterie ainsi que de celui des permis de réunion ont été adoptées le 17 mars 2020. Nous prévoyons que cette révision permettra des économies de 3,1 millions \$ au total, soit 1,1 million \$ pour le volet « tirages » du secteur des jeux – au profit d'organismes à but non lucratif (OBNL) à vocation charitable ou religieuse – et, en ce qui concerne les permis de réunion, des économies de 2 millions \$ – au profit de citoyens et d'OBNL de tous ordres.

Du côté de notre fonction juridictionnelle, afin de faciliter l'accès à une justice administrative de qualité, le Tribunal de la Régie a notamment créé un appel de rôle provisoire par téléphone pour accélérer la tenue des audiences. Le pourcentage de remises d'audience à la suite d'une demande de titulaire de permis a ainsi diminué, ce qui assure une meilleure fluidité des activités.

Nos avancées nous ont aussi permis de contribuer plus activement à la transformation numérique de l'État. Par exemple, notre nouveau système de mission Acolyte permet maintenant aux titulaires d'acquitter par voie électronique les droits annuels de permis et de licences. Actuellement, 60 % d'entre eux utilisent le service en ligne proposé. Nous avons aussi optimisé la prestation liée au service en ligne de demande de permis de réunion, dont le taux d'utilisation est passé de quelque 20 % en 2018-2019 à près de 36 % en 2019-2020. Rappelons que cet outil permet de transmettre la demande, de payer les frais exigibles et d'obtenir ensuite le permis par courriel.

De plus, l'année 2019-2020 est celle de l'intégration dans la Zone entreprise, pour les demandeurs de permis de détaillant en alcool, du service en ligne leur permettant de produire toute nouvelle demande dans cet espace sécurisé accessible à partir du site Web [Entreprises Québec](#). À l'instar d'autres ministères et organismes, la Régie s'est inscrite dans le mouvement visant à faciliter les démarches des entrepreneurs en devenant un partenaire de ce projet gouvernemental administré par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Les commerçants peuvent aussi, dans la Zone entreprise, effectuer leur avis de changement d'adresse de correspondance, qui sera transmis à la Régie électroniquement. Nous traitons de l'utilisation des ressources informationnelles à la section 3.3.

Proximité et dialogue, des mots d'ordre de notre organisation, sont clairement de la planification stratégique 2018-2023, qui définit expressément comme un des principaux enjeux de l'organisation l'amélioration de la communication citoyenne. La mise sur pied de comités consultatifs auxquels ont participé nos clientèles (voir le suivi de l'objectif 5 – Développer les partenariats publics et privés), dont celui invité à réfléchir à la réforme du *Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques*, constitue l'un des moyens que nous avons privilégiés en ce sens.

Ce premier comité s'inscrit de surcroît dans l'application des principes établis par la *Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif* pour tout projet, soumis au Conseil exécutif, nécessitant une élaboration et une mise en œuvre basées sur la plus grande transparence. Les membres ont pour mandat de se pencher sur les enjeux sociétaux en matière de protection des mineurs et de consommation responsable de boissons alcooliques en lien avec les pratiques évolutives de l'industrie afin d'alimenter les travaux menant à la réforme du Règlement.

Dans le cadre des travaux liés à l'adoption de la *Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions des discours sur le budget du 17 mars 2016, du 28 mars 2017, du 27 mars 2018 et du 21 mars 2019*, le gouvernement a annoncé, le 17 mars 2020, le report de l'abolition du système de marquage des boissons alcooliques, initialement prévue le 12 juin 2020. Ce report vise à permettre une transition harmonieuse entre l'instauration d'une intervention modernisée et la fin de la méthode actuelle en assurant le maintien de la sécurité et de la santé publiques, l'intégrité des revenus de l'État ainsi que l'assurance que soit adoptée une approche simplifiée et applicable à l'industrie.

Soulignons en terminant l'engagement de tous les membres de nos équipes qui travaillent au quotidien à l'avancement de la Régie, à la réalisation de sa mission et à la prestation de services de qualité.

2 | LES RÉSULTATS EN 2019-2020 AU REGARD DU PLAN STRATÉGIQUE 2018-2023

Notre plan stratégique a été défini selon les paramètres suivants :

- deux enjeux de fond, soit une transformation organisationnelle efficiente et une communication citoyenne améliorée;
- deux orientations phares, soit consolider la notoriété de l'organisation et bonifier l'expérience client;
- deux axes d'intervention structurants, soit la révision des façons de faire et la satisfaction de la clientèle.

L'interrelation entre ces éléments témoigne des frontières ténues existant entre les six objectifs retenus pour ce plan.

Pour la Régie et son personnel, la planification stratégique 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 mesure de la satisfaction de la clientèle (objectif 6). Ce chantier 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 principaux projets prévus au plan stratégique.

Dans cette section, nous présentons donc les résultats rattachés aux indicateurs retenus dans notre plan stratégique pour l'exercice 2019-2020. 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 2020;
- 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 2020

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 – Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

Objectif	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Page
Indicateur 1.1 – Date de dépôt du Plan de restructuration organisationnelle						
Cible	31 mars 2019	Revue : 31 décembre 2019	Aucune	Aucune	Aucune	24
Résultats	Non atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 1.2 – Taux de réalisation du Plan						
Cible	Aucune	25 % des actions prévues au 31 mars 2020	50 % des actions prévues au 31 mars 2021	75 % des actions prévues au 31 mars 2022	100 % des actions prévues au 31 mars 2023	24
Résultats	s. o.	Atteinte : 25 %	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 1.3 – Date de diffusion de la nouvelle Déclaration de services aux citoyens						
Cible	Aucune	Aucune	Aucune	31 mars 2022	Aucune	s. o.
Résultats	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	
Objectif 2						
Indicateur 2.1 – Nombre d'outils de gestion déployés						
Cible	Deux outils par année	Deux outils par année	Deux outils par année	Deux outils par année	Deux outils par année	25
Résultats	Atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente (suite)

Orientation 1 – Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

Objectif	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Page
Indicateur 3.1 – Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail						
Cible	Quatre mesures par année	26				
Résultats	Atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 3.2 – Taux annuel de fidélisation du personnel						
Cible	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	26
Résultats	Non atteinte : 82,1 %	Atteinte : 85,5 %	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 3.3 – Date de dépôt du nouveau Plan de formation du personnel						
Cible	31 mars 2019	Revue : 31 décembre 2019	Aucune	Aucune	Aucune	26
Résultats	Non atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 3.4 – Taux annuel de participation à plus d'une activité de formation						
Cible	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	27
Résultats	Atteinte : 79 %	Atteinte : 82 %	s. o.	s. o.	s. o.	

Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 – Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

Objectif	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Page
Indicateur 4.1 – Date de dépôt du Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services						
Cible	31 mars 2019	Revue : 31 décembre 2019	Aucune	Aucune	Aucune	28
Résultats	Non atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 4.2 – Taux de réalisation du Plan						
Cible	Aucune	25 % des actions prévues au 31 mars 2020	50 % des actions prévues au 31 mars 2021	75 % des actions prévues au 31 mars 2022	100 % des actions prévues au 31 mars 2023	29
Résultats	s. o.	Atteinte : 28,6 %	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 4.3 – Pourcentage des communications administratives analysées						
Cible	3 % annuellement	3 % annuellement	3 % annuellement	3 % annuellement	3 % annuellement	29
Résultats	Atteinte : 6,7 %	Atteinte : 5,7 %	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 5.1 – Date de mise en place de comités consultatifs						
Cible	31 mars 2019	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	30
Résultats	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 6.1 – Nombre d'outils de mesure déployés						
Cible	Deux outils par année	Deux outils par année	Deux outils par année	Deux outils par année	Deux outils par année	32
Résultats	Atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	
Indicateur 6.2 – Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus						
Cible	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	75 % de satisfaction au 31 mars 2023	33
Résultats	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	

2.2 Les résultats détaillés du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020

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 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 concernées. Ultiment et parallèlement, elle nous permet d'optimiser notre prestation de services à la clientèle avec une nouvelle gouvernance qui pave la voie au deuxième enjeu de notre plan stratégique : une communication citoyenne améliorée.

Suivi de l'objectif 1 – Renforcer la capacité opérationnelle

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indicateur 1.1 – Date de dépôt du Plan de restructuration organisationnelle					
Cible	31 mars 2019	Revue : 31 décembre 2019	Aucune	Aucune	Aucune
Résultats	Non atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 1.2 – Taux de réalisation du Plan					
Cible	Aucune	25 % des actions prévues au 31 mars 2020	50 % des actions prévues au 31 mars 2021	75 % des actions prévues au 31 mars 2022	100 % des actions prévues au 31 mars 2023
Résultats	s. o.	Atteinte : 25 %	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 1.3 – Date de diffusion de la nouvelle Déclaration de services aux citoyens					
Cible	Aucune	Aucune	Aucune	31 mars 2022	Aucune
Résultats	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.

Le Plan de restructuration organisationnelle 2018-2023 s'inscrivant dans notre projet de modernisation, nous avons travaillé à son élaboration en parallèle avec notre planification stratégique.

En cette deuxième année de réalisation du plan stratégique, une seconde vice-présidence, pensée et définie pendant l'exercice précédent, a été créée 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. Ainsi, la Vice-présidence au développement organisationnel et à la performance a été mise en place à l'été 2019.

Outre ces changements dans l'organigramme, la transformation organisationnelle s'opère dans la révision d'outils de travail ou de gestion, le tout répertorié dans le *Plan de restructuration organisationnelle 2018-2023*.

Ce plan comporte huit projets à réaliser du 31 mars 2019 au 31 mars 2023 à raison de deux projets par exercice financier (25 % par année). Nous listons ceux qui étaient prévus pour 2019-2020 à l'indicateur 1.2.

Indicateur 1.1 – Date du dépôt du *Plan de restructuration organisationnelle* (cible revue : 31 décembre 2019)

Cette cible revue l'an dernier est atteinte.

L'élaboration du *Plan de restructuration organisationnelle 2018-2023*, inscrit à l'indicateur 1.1, constitue le maillon essentiel de l'objectif 1. Ce plan établit les actions qui sont et seront mises de l'avant d'ici 2023 en matière de restructuration organisationnelle.

Notons que la révision des façons de faire et de certains processus de travail, bien que liée à ce chantier de restructuration, s'actualise dans le *Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services 2018-2023* mentionné à l'indicateur 4.1.

Indicateur 1.2 – Taux de réalisation du Plan (25 % des actions prévues pour 2019-2020)

Cette cible est atteinte.

Voici les deux projets devant être réalisés avant le 31 mars 2020 :

1. Revoir l'organigramme et en clarifier la structure.
2. Instaurer un comité de coordination de projet organisationnel.

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

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indicateur 2.1 – Nombre d'outils de gestion déployés					
Cible	Deux outils par année				
Résultats	Atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.

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.

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

Cette cible est atteinte.

Deux projets ont été réalisés en lien avec l’objectif 2; les deux concernent la révision de la méthode de collecte de données afin d’assurer un suivi serré, sur les plans tant qualitatif que quantitatif, du travail accompli à l’échelle organisationnelle. Il s’agit de l’instauration de tableaux chiffrés, l’un recensant les données quantitatives et l’autre recensant les données qualitatives. Ces nouveaux outils nous servent à collecter, à interpréter et à garder à jour les données de la Régie, ce qui permet à l’équipe de gestion de prendre des décisions éclairées en s’appuyant sur une information plus juste et régulièrement validée.

Suivi de l’objectif 3 – Mobiliser le personnel

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indicateur 3.1 – Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail					
Cible	Quatre mesures par année				
Résultats	Atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 3.2 – Taux annuel de fidélisation du personnel					
Cible	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus	Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus
Résultats	Non atteinte : 82,1 %	Atteinte : 85,5 %	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 3.3 – Date de dépôt du nouveau <i>Plan de formation du personnel</i>					
Cible	31 mars 2019	Revue : 31 décembre 2019	Aucune	Aucune	Aucune
Résultats	Non atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 3.4 – Taux annuel de participation à plus d’une activité de formation					
Cible	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %
Résultats	Atteinte : 79 %	Atteinte : 82 %	s. o.	s. o.	s. o.

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.

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

Cette cible est atteinte.

Pour l'indicateur 3.1, les quatre mesures suivantes ont été déployées :

1. Mobilisation des équipes de la Direction générale adjointe des services à la clientèle pour l'instauration d'une charte qualité en matière de prestation de services – Tout le personnel de cette direction a été mis à contribution pour réfléchir aux valeurs et aux bonnes pratiques à mettre en œuvre en matière de services à la clientèle; il s'agit là d'un travail de concertation qui a été fort apprécié.
2. Tournée de la présidente 2020 – Chaque secteur a profité d'une rencontre d'information et d'échange avec ses gestionnaires et la présidente pour discuter des orientations sectorielles, organisationnelles ou gouvernementales, saluer les bons coups de ses équipes et partager les préoccupations de part et d'autre.
3. Rencontre stratégique des gestionnaires – Lors de cette rencontre, les membres du personnel en situation d'encadrement ont pu discuter ensemble des grands dossiers organisationnels et des travaux majeurs auxquels se consacrent les différents secteurs. Les échanges ont permis de mieux cibler les zones communes des objectifs de la planification stratégique ainsi que les défis opérationnels propres à chaque secteur.
4. Tenue de conférences-midi sur la santé des personnes, les finances personnelles et autres sujets d'intérêt visant le bien-être personnel et professionnel de tous les employés et employées de l'organisation.

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

Cette cible est atteinte.

Pour cet exercice, nous avons dépassé la cible liée à la fidélisation du personnel avec un taux de 85,5 %. Nous présentons des précisions sur le taux de départs volontaires (taux de roulement) à la section 3.1 – L'utilisation des ressources humaines.

Indicateur 3.3 – Date de dépôt du nouveau *Plan de formation du personnel* (cible revue : 31 décembre 2019)

Cette cible est atteinte.

Nous avons franchi plusieurs étapes de la mise en œuvre 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. Le nouveau plan, élaboré en réponse aux attentes des équipes et de leurs gestionnaires, a ainsi été adopté par le comité de gestion à la mi-décembre 2019.

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

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 cet exercice, nous avons atteint un taux de 82 % quant à la participation du personnel à plus d'une activité de formation. Nous présentons des précisions sur la gestion des formations à la section 3.1 – L'utilisation des ressources humaines.

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 des clientèles, quel que soit le secteur visé.

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 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, de la restauration et de la fabrication de boissons alcooliques. 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. Tout ceci fait de la Régie une référence incontournable dans le développement de l'économie québécoise.

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

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indicateur 4.1 – Date de dépôt du Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services					
Cible	31 mars 2019	Revue : 31 décembre 2019	Aucune	Aucune	Aucune
Résultats	Non atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 4.2 – Taux de réalisation du Plan					
Cible	Aucune	25 % des actions prévues au 31 mars 2020	50 % des actions prévues au 31 mars 2021	75 % des actions prévues au 31 mars 2022	100 % des actions prévues au 31 mars 2023
Résultats	s. o.	Atteinte : 28,6 %	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 4.3 – Pourcentage des communications administratives analysées					
Cible	3 % annuellement	3 % annuellement	3 % annuellement	3 % annuellement	3 % annuellement
Résultats	Atteinte : 6,7 %	Atteinte : 5,7 %	s. o.	s. o.	s. o.

Dans un contexte où l'Administration est en quête d'efficience et la population s'attend à des services toujours plus accessibles, plus simples et plus personnalisés, l'amélioration continue de la prestation de services devient un incontournable. L'exercice 2019-2020 a ainsi notamment été marqué par :

- la poursuite de la modernisation du cadre législatif entourant le régime des permis d'alcool;
- le suivi de nouvelles demandes en matière d'allègement réglementaire et administratif;
- le rodage du nouveau système de mission Acolyte, qui permet d'optimiser le traitement des demandes et la prestation de services, ce qui entraîne une mise à jour de processus de travail centraux.

Au cœur de ces travaux, il y a et il y aura toujours l'individu. 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 administratives¹ qui soutiennent la prestation de services, en passant par des activités de consultation.

Au 31 mars 2020, l'objectif 4 était suivi de près à la Régie. Nous listons les projets réalisés à l'indicateur 4.2.

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

Cette cible revue l'an dernier a été atteinte.

Le Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services 2018-2023, inscrit à l'indicateur 4.1, contribue à la réalisation de l'objectif 4. Déjà en cours de réalisation en 2018, mais alors non officiellement adopté, ce plan établit les actions qui sont et seront mises de l'avant d'ici 2023 en cette matière.

1. 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.



Indicateur 4.2 – Taux de réalisation du Plan (25 % des actions prévues pour 2019-2020)

Cette cible est atteinte.

Échelonné sur cinq ans et couvrant tous les secteurs de la Régie, le *Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services 2018-2023* rassemble des projets porteurs visant à bonifier l'expérience client ou à assurer l'efficacité des façons de faire. Au 31 mars 2020, 6 des 21 projets inscrits à ce plan quinquennal étaient réalisés, ce qui représente un taux d'avancement de 28,6 %.

Rappelons que ce plan s'appuie sur une méthode innovante d'analyse des processus de travail et d'amélioration concordante des services aux citoyens qui a été instaurée en janvier 2020. Nos équipes sont ainsi en mesure d'assurer l'intégration systématique des meilleures pratiques et des obligations gouvernementales pour chaque exercice d'optimisation des processus de travail qu'elles mènent.

Voici les six projets réalisés :

1. Analyse critique du formulaire *Demande de permis d'alcool* et du guide associé en vue de documenter les pistes d'amélioration possibles visant une information plus claire et plus compréhensible pour la clientèle.
2. Analyse de la structure d'un dossier en matière de concours publicitaires et création d'une structure type pour l'élaboration d'un futur dossier électronique.
3. Définition des besoins informatiques du secteur des concours publicitaires pour l'avancement des travaux de développement de la nouvelle application.
4. Mise en place de nouvelles méthodes de travail basées sur une saine gestion des risques en vue de diminuer les délais de traitement des demandes de permis de réunion pour la période des fêtes de fin d'année (du 15 décembre au 6 janvier);
5. Diminution des pièces justificatives demandées, dont les photos à fournir, en vue de diminuer les délais de traitement des demandes de permis d'alcool (dits *permis permanents*);
6. Révision des rôles et des responsabilités des personnes travaillant aux processus liés à la gestion des plaintes.

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. L'inventaire des communications administratives² de la Régie réalisé en 2018 en liste 418. Nous devons analyser annuellement 3 % de ces communications administratives, soit précisément 12,5, en vue de les revoir ou de les actualiser.

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

Au cours de l'exercice 2019-2020, le projet que nous avons retenu pour l'atteinte de l'indicateur 4.3 concerne notre clientèle du secteur des fabricants de boissons alcooliques. Les objectifs de ce projet étaient les suivants :

- Analyser l'ensemble de l'information offerte en ligne à la clientèle pour le secteur des fabricants en vue de documenter les pistes d'amélioration possibles visant une information plus claire et plus compréhensible.
- Concevoir un guide d'accompagnement du client dans sa démarche de dépôt d'une nouvelle demande de permis de fabricant de boissons alcooliques.
- Évaluer la pertinence d'ajouter d'autres documents dans le [site Web](#) (ex. : formulaires, contenus informationnels) et déterminer leur priorité, leur importance et leur incidence pour la clientèle.
- Tenir compte des exigences des autres secteurs de la Régie dans un souci de cohérence organisationnelle et gouvernementale (ex. : incidence des changements sur les autres secteurs).

Nous avons ainsi réalisé l'analyse détaillée de 24 communications administratives pour les modifier, ce qui correspond à un taux de 5,7 %.

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

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indicateur 5.1 – Date de mise en place de comités consultatifs					
Cible	31 mars 2019	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune
Résultats	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.

Rappelons qu'en 2018-2019, nous avons entrepris des projets ambitieux, voire novateurs, en rassemblant autour d'une même table des acteurs des secteurs public et privé pour réfléchir avec nous à des approches visant :

- un allègement pour les titulaires dans les actions menées 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.

Voici où en sont les trois comités consultatifs que nous avons mis sur pied en 2018 pour fortifier nos 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 poursuivi les travaux du comité de liaison avec les avocats qui représentent les citoyennes et citoyens devant son tribunal. Ce comité, mis en place au cours de l'exercice financier précédent, se veut 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; ils ont déjà élaboré des propositions en vue de la révision du *Règlement sur les règles de procédure de la Régie*. La mise en œuvre d'un processus de conférence de facilitation, laquelle doit être présidée par un juge administratif ou une juge administrative, à l'instar de ce qui se fait devant les tribunaux de droit commun, est aussi à l'étude.

Par ailleurs, au printemps 2018, la Régie a reçu le mandat de mettre en place un comité consultatif sur la réforme du *Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques*. L'objectif du comité est de traiter d'une importante problématique : la protection des mineurs et la santé publique.

Dans le cadre de sa mission, la Régie a 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.

Le comité s'est notamment réuni à 11 occasions au cours de l'exercice 2019-2020. Ces rencontres ont permis aux membres d'atteindre les objectifs suivants :

- Déterminer les principaux enjeux auxquels la société québécoise et l'industrie font face relativement à la promotion, à la publicité et aux programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques.
- Proposer des orientations pour la refonte du Règlement.
- Favoriser l'atteinte de consensus, le cas échéant, quant à ce que sont des pratiques inacceptables ou acceptables.
- Comparer les pratiques d'encadrement observées à l'extérieur du Québec à celles qui ont cours au Québec, lorsque cela est pertinent.

Cette première ronde de consultations étant terminée, la Régie procède à la rédaction d'un avis qui sera soumis à la ministre de la Sécurité publique au cours du prochain exercice financier.

Outre la révision du Règlement liée à la consommation responsable et à la protection des mineurs, la Régie s'est donné comme mission d'établir une nouvelle stratégie d'intervention à l'égard de la publicité, de la promotion et des programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques.

Elle est à mettre en place un programme de veille et de signalement permettant d'instaurer une surveillance active des réseaux sociaux et de renforcer sa lutte contre les comportements non conformes à l'égard de la publicité liée à l'alcool. Ce programme de veille et de signalement se traduira par de possibles sanctions à l'égard de titulaires, dans le but de les inciter à se conformer à la réglementation. De plus, pour mieux accompagner les entreprises de l'industrie dans la gestion responsable de leurs activités de publicité et de promotion, la Régie élabore également un guide d'application de la nouvelle réglementation.

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*, 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.

Principaux participants à ce comité, les partenaires du programme ACCES³ du secteur de l'alcool sont associés à cette démarche. Des consultations ciblées ont également été menées auprès de différents acteurs de l'industrie.

À la fin de l'exercice 2019-2020, le gouvernement a reporté la date d'abolition du système de marquage, notamment afin de permettre une transition harmonieuse entre l'instauration de la solution pouvant être retenue et la fin de la méthode actuelle, dans le respect de ses obligations en matière de santé et de sécurité publiques.

3. Nous décrivons le programme ACCES plus en détail à la section 2.3 – Quelques autres résultats liés aux opérations de la Régie.

Cela étant, pour atténuer certains irritants liés au report de l'abolition du système de marquage pour l'industrie, le gouvernement a annoncé des mesures dans le plan budgétaire 2020-2021, dont les suivantes :

- la modulation des sanctions administratives pécuniaires imposées par la Régie;
- la réduction des exigences relatives aux boissons alcooliques fabriquées par un titulaire et vendues sur les lieux de fabrication.

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.

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

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Indicateur 6.1 – Nombre d'outils de mesure déployés					
Cible	Deux outils par année				
Résultats	Atteinte	Atteinte	s. o.	s. o.	s. o.
Indicateur 6.2 – Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus					
Cible	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	75 % de satisfaction au 31 mars 2023
Résultats	s. o.				

Nous avons réalisé deux projets relativement à cet objectif en 2019-2020. Nous les présentons à l'indicateur 6.1.

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

Cette cible est atteinte.

Les clientèles sont au centre de l'évolution des services de la Régie. Pour bien comprendre leurs profils et leurs attentes, nous avons mené une analyse des besoins sectoriels et organisationnels en matière d'outils de mesure de satisfaction des clientèles à l'hiver 2020.

À partir de cette analyse, nous avons déterminé nos priorités d'action et les deux nouveaux mécanismes de rétroaction suivants ont été retenus et définis pour un déploiement⁴ progressif à compter de 2020 :

1. une évaluation de la foire aux questions présentée dans notre [site Web](#);
2. un test utilisateur à réaliser avant la diffusion des formulaires mis à jour.

Ces deux nouveaux mécanismes répondent, d'une part, aux besoins des unités administratives et, d'autre part, aux orientations de l'organisation. De plus, ils s'inscrivent en droite ligne avec les fondements de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*.

4. Le déploiement des mécanismes de rétroaction a été reporté à 2020-2021 compte tenu des mesures devant être mises en place lors de la pandémie de Covid-19.

Indicateur 6.2 – Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus (aucun sondage 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.

2.3 Quelques autres résultats liés aux opérations de la Régie

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.

La concertation avec les autres provinces

La Régie est membre de l'*Association of liquor licensing authorities of Canada (ALAC)* et de la *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.

La lutte contre les économies souterraines

Coordonné par le MSP, le programme ACCES (actions concertées contre les économies souterraines) 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 par les corps policiers dans les établissements où est exploité un permis d'alcool autorisant la 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 19 de la section 3.2 – L'utilisation des ressources financières.

Le tableau qui suit présente quant à lui les résultats en lien avec le programme ACCES. En 2019-2020, la Régie a reçu 1 604 nouveaux rapports qui faisaient état de 1 944 infractions, dont 587 en lien avec l'acquisition non conforme de boissons alcooliques (article 72.1 de la *Loi sur les permis d'alcool*). Au cours de cet exercice, nous avons ainsi au total traité et fermé 1 687 rapports d'infraction, qui ont fait l'objet de 1 338 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 223 décisions, dont 85 ordonnaient des suspensions de permis, ce qui représente une moyenne de 12,7 jours par décision, et il a imposé 74 SAP juridictionnelles.

Tableau 3 Résultats annuels comparés découlant du programme ACCES

Résultats	2018-2019	2019-2020
Nouveaux rapports d'infraction reçus	1 596	1 604
Rapports d'infraction traités et fermés	1 771	1 687
Interventions effectuées en 2019-2020 :	2 339	1 338
<ul style="list-style-type: none"> • 125 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; • 513 avis aux titulaires leur rappelant leurs obligations; • 348 avis de réclamation liés à une SAP, dont 14 avis de réclamation modifiés; • 352 avis de convocation à une audience, ce qui a notamment donné lieu à 223 décisions du Tribunal de la Régie – Des suspensions de permis ont été imposées dans 85 décisions, ce qui représente un nombre moyen de jours de suspension de 12,7 jours par décision. De plus, 74 SAP juridictionnelles ont été imposées. 		

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*).

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 avec un appareil de jeu est insuffisant, ce dernier est exclu du calcul de conformité.

Pour 2019-2020, l'analyse démontre que le taux de retour minimum, établi à 83 %, est respecté pour 100 % des jeux.

Les demandes des médias

Les relations avec la presse sont coordonnées par la responsable des relations médias. En 2019-2020, 305 demandes provenant de divers médias (télévision, radio, presse écrite et Internet) ont été traitées. De toutes les demandes reçues, 63 % concernaient le secteur des boissons alcooliques (43 %) et les sports de combat professionnels (20 %).

Le Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2019-2020

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 énoncées dans le *Plan d'action à l'égard des personnes handicapées 2019-2020* ainsi qu'élaboré et adopté le plan d'action 2020-2021, diffusé dans le [site Web](#) de la Régie en avril 2020. Ce 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 2019-2020, les actions que nous avons accomplies nous ont notamment permis de rendre accessibles des documents diffusés dans le [site Web](#) et de mieux faire connaître au personnel concerné le principe d'approvisionnement accessible pour les personnes handicapées. 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 salué notre plan.

2.4 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](#).

Pour rendre compte de ces engagements, nous analysons les données provenant de deux sources : les systèmes de compilation des secteurs (ex. : suivi des délais de traitement) et les fiches d'appréciation électroniques et papier remplies par la clientèle. Ces fiches portent sur la courtoisie du personnel, la rapidité de la réponse, la clarté et la simplicité de l'information obtenue et, finalement, l'accessibilité de nos services⁵.

Tableau 4 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	2018-2019	2019-2020
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	95,8 %	90,9 %
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	95,4 %	85,5 %
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	95,8 %	88,2 %
Nous vous donnons accès à nos services par téléphone, par la poste, par télécopieur, par Internet ou en personne à nos bureaux.	Pourcentage de citoyens se disant très satisfaits ou satisfaits de l'accessibilité des services	s. o.	89,1 %

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.

5. Voici des exemples de critères d'accessibilité : heures d'ouverture, disponibilité du personnel et de l'information, accès physique à nos bureaux. Il s'agit là d'un aspect d'appréciation que nous avons ajouté aux fiches d'appréciation utilisées depuis le 1^{er} avril 2019.

Tableau 5 Autres engagements pris en matière de courtoisie, de compétence et de respect

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2018-2019	2019-2020
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> .	s. o.	Réalisé	Réalisé Voir section 4.7.
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	98,7 % 528 audiences tenues	98,7 % 372 audiences tenues

Des services accessibles

Tableau 6 Engagements pris en matière d'accessibilité

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2018-2019	2019-2020
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	94,6 % 11 455 visiteurs au total Délai moyen : 9,1 minutes	94,3 % 12 545 visiteurs au total Délai moyen : 9,4 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, ce temps d'attente a été diminué à moins de 10 minutes pour 71,6 % des visiteurs qui se sont présentés aux bureaux de la Régie.

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 7 Engagements pris en matière de traitement des demandes

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2018-2019	2019-2020
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	93,1 % 3 676 courriels reçus Délai moyen : 1,6 jour	83,1 % 4 785 courriels reçus Délai moyen : 1,8 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> .	s. o.	96,4 % Réalisé	91,4 % Réalisé Voir section 4.7.
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	100 % 430 décisions rendues Délai moyen : 24,7 jours	96,7 % 331 décisions rendues Délai moyen : 28 jours

Bien que l'engagement lié à la décision rendue après la fin de l'audience soit de 90 jours ou moins, près de 28 % 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 81 % des cas.

Tableau 8 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)	
		2018-2019	2019-2020
Alcool			
Permis de bar	15	20	19
Permis de club	15	19	14
Permis de restaurant (pour vendre ou pour servir)	15	15	17
Permis de grossiste de matières premières et d'équipements	15	13	8
Permis de détaillant de matières premières et d'équipements	15	17	16
Permis d'épicerie	15	17	19
Permis de vendeur de cidre	15	12	11
Permis « Parc olympique »	15	14	—
Permis « Terre des hommes »	15	12	5
Permis de brasseur	15	7	5
Permis de distillateur	15	8	8
Permis de fabricant de vin	15	7	4
Permis de fabricant de cidre	15	5	8
Permis de distributeur de bière	15	3	10
Permis d'entrepôt	15	2	13
Permis de producteur artisanal de bière	15	8	6
Permis de production artisanale	15	7	7
Courses de chevaux			
Licence de piste de courses professionnelle	20	7	1
Licence de courses professionnelle	20	7	3
Licence de salle de paris et immatriculation des appareils	20	7	3
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	17	15

Quant aux engagements pris relativement aux délais de délivrance de permis, de licences et d'autorisations, ils ont été respectés dans 80 % 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.

Tableau 9 Engagements pris en matière de délais de délivrance de permis, de licences et d'autorisations

Secteur d'activité	Délai visé (jours)	Délai moyen (jours)	
		2018-2019	2019-2020
Alcool			
Permis de réunion (pour vendre ou pour servir)	10	20	19
Courses de chevaux			
Licence de piste de courses amateur	5	1	2
Licence de courses amateur	5	7	9
Licence d'officiel de courses, de participant ou de métier	5	1	1
Jeux – Appareils d'amusement			
Licence de commerçant ^a	20	16	6
Licence d'exploitant	20	10	4
Jeux – Appareils de loterie vidéo			
Licence d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo ^b , licence de fabricant, licence de réparateur, autorisation de transport ^c	15	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	3

a. La licence de commerçant d'appareils d'amusement a été abolie le 14 novembre 2019.

b. Cette licence est dorénavant délivrée en même temps que le permis de bar. Ce changement a été instauré pour l'exercice 2019-2020 dans le cadre du déploiement du nouveau système de mission.

c. En 2019-2020, aucune nouvelle licence de fabricant ou de réparateur ni aucune nouvelle autorisation de transport n'a été délivrée; il n'y a eu que des renouvellements.

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 de la page suivante, la délivrance des licences ou des avis a été effectuée selon les dates fixées dans 98,8 % des cas.

Tableau 10 Engagements pris en matière de délais de délivrance de licences ou d’avis selon des dates précises

Catégorie de licences ou d’avis	2018-2019 (%) ^a	2019-2020 (%) ^a
Jeux – Concours publicitaires		
Avis de tenue d’un concours publicitaire ^b	91	95
Jeux – Bingo		
Licence de gestionnaire de salle ^c	100	100
Licence de bingo en salle ^c	98	100
Licence de fournisseur en bingo ^d	100	100
Licence de bingo de foire ou d’exposition ^d	100	100
Licence de bingo de concession agricole ^d	100	100
Licence de bingo dans un lieu d’amusement public ^d	100	100
Licence de bingo-média ^d	100	97
Licence de bingo récréatif ^d	98	97

- a. Les pourcentages sont calculés à partir des demandes reçues conformément aux délais prescrits.
- b. 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* 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 1000 \$ ou moins ou de plus de 1000 \$.
- c. La décision est rendue avant le 1^{er} juin ou le 1^{er} décembre selon la région.
- d. La décision est rendue avant la date prévue du début des activités.

Nos engagements à l’égard du traitement des plaintes et des signalements

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 concernés, 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 écrite⁶. Le tableau de la page suivante montre que cet engagement a été respecté pour 100 % 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 2019-2020, le délai moyen de traitement des plaintes s’établissait à 4,8 jours.

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

Tableau 11 Engagements pris en matière de délais de traitement des plaintes

Engagement énoncé dans la <i>Déclaration de services aux citoyens</i>	Indicateur	2018-2019	2019-2020
		10 plaintes reçues 10 plaintes écrites 0 plainte verbale	8 plaintes reçues 8 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	8 sur 10	8 sur 8
Nous traitons votre plainte écrite ou verbale dans un délai de 25 jours ouvrables ou moins.	Nombre de plaintes traitées selon les délais prévus	10 plaintes Délai moyen : 3,9 jours	8 plaintes Délai moyen : 4,8 jours

Par ailleurs, des tiers peuvent communiquer avec la Régie pour signaler la façon dont un titulaire exploite un permis ou une licence s'ils l'estiment dérogatoire aux lois et règlements applicables. Au cours de l'année financière, la Régie a compilé 130 signalements, alors qu'elle en avait reçu 99 l'année dernière.

Selon la nature des signalements 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 signalements recevables par secteur d'activité est présentée dans le tableau qui suit. Comme l'an dernier, le secteur de l'alcool et celui du bingo font l'objet du plus grand nombre de signalements en 2019-2020.

Tableau 12 Répartition des signalements à l'endroit des titulaires par secteur d'activité

Secteur d'activité	2018-2019	2019-2020
Alcool		
Alcool	63	83
Alcool – Fabricants	0	5
Appareils de loterie vidéo	0	2
Courses de chevaux	1	6
Jeux		
Bingo	21	20
Concours publicitaires	13	11
Tirages	1	2
Appareils d'amusement	0	1
Total	99	130



3 | LES RESSOURCES UTILISÉES

3.1 L'utilisation des ressources humaines

La répartition de l'effectif par secteur d'activité

Tableau 13 Effectif au 31 mars (personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires)

Secteur d'activité	2018-2019	2019-2020	Écart
Boissons alcooliques	109	124	15
Courses de chevaux	4	4	0
Jeux	28	33	5
Sports de combat professionnels	3	5	2
Tribunal administratif et contentieux	50	46	(-4)
Total	194	212	18

La formation et le perfectionnement du personnel

Tableau 14 Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel selon les objectifs de perfectionnement^a

Objectif de perfectionnement	2018	2019
Favoriser le développement des compétences	69 353 \$	95 419 \$
Soutenir l'acquisition des habiletés en gestion	13 946 \$	48 048 \$
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	658 \$	32 143 \$
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	6 557 \$	14 639 \$
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	21 536 \$	51 005 \$
Total	112 050 \$	241 254 \$

a. Cette reddition est basée sur l'année civile, contrairement à celle de l'an dernier, qui était basée sur l'année financière (du 1^{er} avril au 31 mars), d'où la différence dans les données de 2018 présentées.

Tableau 15 Évolution des dépenses en formation^a

Répartition des dépenses en formation	2018	2019
Proportion de la masse salariale (%)	0,9 %	1,8 %
Nombre moyen de jours de formation par personne	1,1 j	3,1 j
Somme allouée par personne	581 \$	1 188 \$

a. Cette reddition est basée sur l'année civile, contrairement à celle de l'an dernier, qui était basée sur l'année financière (du 1^{er} avril au 31 mars), d'où la différence dans les données de 2018 présentées.

Tableau 16 Nombre de jours de formation^a par catégorie d'emploi^b

Catégorie d'emploi	2018	2019
Régisseurs	19 j	46 j
Cadres	25 j	70 j
Professionnels	107 j	164 j
Techniciens et personnel de bureau	51 j	346 j

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

b. Cette reddition est basée sur l'année civile, contrairement à celle de l'an dernier, qui était basée sur l'année financière (du 1^{er} avril au 31 mars), d'où la différence dans les données de 2018 présentées.

Le taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier

Exprimé en pourcentage, le taux de départs volontaires est le rapport entre le nombre d'employés réguliers (temporaires et permanents) ayant volontairement quitté l'organisation (démission ou retraite) durant l'exercice financier et le nombre moyen d'employés au cours de cette même période. Ce taux ne comprend pas les départs en raison d'une mutation.

Tableau 17 Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier

	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Taux de départs volontaires	19,8 %	17,9 %	14,5 %

Le taux d'employés ayant reçu des attentes et le taux d'employés dont la performance a été évaluée

Pour assurer le bien-être de notre personnel et la qualité des services destinés à nos clientèles, nous voyons à l'amélioration continue de nos façons de faire. Le suivi des attentes signifiées de nos équipes fait partie intégrante de notre mode de gestion.

Tableau 18 Taux d'employés ayant reçu des attentes et taux d'employés dont la performance a été évaluée

	2019-2020
Taux d'employés ayant reçu des attentes	95 %
Taux d'employés dont la performance a été évaluée	81 %

3.2 L'utilisation des ressources financières

Les dépenses par secteur d'activité

Tableau 19 Dépenses et évolution par secteur d'activité^a

Secteur d'activité	Budget de dépenses 2019-2020 (000 \$)	Dépenses prévues 31 mars 2020 (000 \$)	Dépenses réelles 2018-2019 (000 \$) ^b	Écart (000 \$)	Variation (%)
Boissons alcooliques	8 401	8 033	7 543	490	6 %
Fabricants	1 914	2 250	2 002	248	12 %
Courses de chevaux	399	604	603	1	0 %
Jeux	4 490	4 489	3 601	888	25 %
Sports de combat professionnels	1 055	1 058	748	310	41 %
Total^c	16 258	16 434	14 498	1 937	13 %

a. 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 2019-2020 comprennent les modifications budgétaires effectuées durant l'année.

b. Les données concernant les dépenses réelles proviennent des comptes publics pour 2018-2019.

c. Les données étant arrondies, la somme des montants inscrits pour chaque secteur peut ne pas correspondre au total.

Le Programme d'aide aux joueurs pathologiques

La Régie participe au Programme d'aide aux joueurs pathologiques. Dans ce cadre, elle a créé un compte à fin déterminée le 22 mars 2000 pour permettre le dépôt des sommes reçues de Loto-Québec. Pour l'année 2019-2020, 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 20 Résultats obtenus dans le cadre du Programme d'aide aux joueurs pathologiques^a

Indicateur	2018-2019 (\$)	2019-2020 (\$)
Total des revenus	3 000 000	3 000 000
Dépenses		
Rémunération	2 506 000	2 488 800
Fonctionnement		
Frais de séjour, formation et télécommunications	44 000	55 885
Services professionnels	6 400	44 083
Services de nature technique	67 500	178 977
Loyers	290 700	292 456
Fournitures, matériel et équipements	12 600	46 805
Indemnités et compensations	0	0
Total pour le fonctionnement	421 200	618 200
Total des dépenses (rémunération et fonctionnement)	2 927 800	3 107 000
Surplus (déficit)	72 200	(107 000)
Surplus accumulé à la fin du dernier exercice financier	983 400	1 055 600
Surplus total à reporter au prochain exercice financier	1 055 600	948 600

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

3.3 L'utilisation des ressources informationnelles

Au cours de l'exercice financier 2019-2020, la Régie a consacré principalement ses efforts au rodage de son nouveau système informatique d'envergure soutenant les activités de délivrance et de contrôle des permis d'alcool et des licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo. Pour l'organisation, l'introduction de ce nouveau système informatique est un grand pas dans la modernisation de ses façons de faire; pour sa clientèle, il rend possible, entre autres, le paiement en ligne des droits annuels de permis et de licences à partir de portails bancaires. Depuis son implantation, nous procédons de plus à certains travaux afin de l'adapter aux nouveautés présentées dans *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques*.

En parallèle, nous voyons à l'amélioration des services informatiques fournis aux autres secteurs d'activité, lesquels utilisent différentes applications de gestion pour leurs travaux. Ainsi, en 2019-2020, nous avons notamment terminé la révision des applications relatives aux sports de combat professionnels, revu l'application informatique liée aux appareils d'amusement pour tenir compte des nouvelles règles établies et analysé les potentielles avancées en matière de prestation électronique de services dans tous nos travaux d'optimisation.

Soulignons notre participation très active au projet Zone entreprise, laquelle s’inscrit dans le cadre de notre contribution à certains travaux interministériels liés à l’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. Depuis novembre 2019, les nouveaux commerçants peuvent ainsi notamment faire leur demande de permis d’alcool permanent dans la Zone entreprise de même que leur avis de changement d’adresse.

Précisons enfin que la Direction générale adjointe des technologies de l’information (DGATI) 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*, le MSP lui fournit l’information sur les ressources informationnelles pour qu’elle puisse produire sa reddition de comptes en cette matière. Toutefois, l’imputation des dépenses réelles et les prévisions budgétaires demeurent la responsabilité du MSP. Ainsi, les données sur les ressources informationnelles n’ont pas d’influence sur les résultats de la Régie.

Le tableau qui suit présente les investissements et les dépenses de la Régie en ressources informationnelles, consolidés à partir de trois sources, soit :

1. les investissements effectués par le MSP pour répondre aux besoins de la Régie;
2. une imputation à la Régie, au prorata des ressources humaines, des investissements et des dépenses effectués par le MSP pour l’ensemble du portefeuille ministériel;
3. les dépenses réelles des ressources de la Régie qui travaillent à l’entretien des applications de mission.

Tableau 21 Dépenses et investissements réels en ressources informationnelles en 2019-2020

Type d’intervention	Investissements (000 \$)	Dépenses (000 \$)
Projets ^a	833	1 740
Activités ^b	493	1 466
Total	1 326	3 206

a. Il est question à cette entrée d’interventions en ressources informationnelles constituant des projets en ressources informationnelles au sens de l’article 16.3 de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement*.

b. Il est question à cette entrée de toutes les autres interventions en ressources informationnelles, récurrentes et non récurrentes, qui ne constituent pas des projets en ressources informationnelles au sens de l’article 16.3 de la Loi.

4 | ANNEXES – LES AUTRES EXIGENCES LÉGISLATIVES ET GOUVERNEMENTALES

4.1 La gestion et le contrôle des effectifs et les renseignements sur les contrats de service

La gestion et le contrôle des effectifs

Tableau 22 Répartition des effectifs en heures rémunérées pour la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020

Catégorie d'emploi ^a	Heures travaillées [1]	Heures supplémentaires [2]	Total des heures rémunérées [3] = [1] + [2]	Total en ETC transposés [4] = [3]/1 826,3
Personnel d'encadrement et régisseurs	38 683	0	38 683	21
Personnel professionnel	91 816	567	92 383	51
Personnel de bureau, techniciens et assimilés	225 242	1 906	227 148	124
Total pour 2019-2020	355 741	2 473	358 214	196
Total pour 2018-2019	—	—	340 480	186

a. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas comptabilisés pour les entités assujetties à la *Loi sur la fonction publique*.

Les contrats de service

Tableau 23 Contrats de service de 25 000 \$ ou plus conclus du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020

Type de contrat	Nombre	Valeur
Contrat de service avec une personne physique (dans les affaires ou non)	4	191 615 \$
Contrat de service avec un contractant autre qu'une personne physique ^a	4	195 013 \$
Total pour les contrats de service	8	386 628 \$

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

4.2 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*⁷ 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.

Le tableau de la page suivante fait état des réalisations du plan d'action pour l'année 2019-2020. Soulignons d'abord ici deux de nos résultats dignes de mention, soit les suivants :

- Notre consommation énergétique a diminué de 39 % par rapport à l'année de référence 2009-2010 et notre ratio d'indice spécifique (soit la consommation totale par 100 km) a aussi diminué de 62 %. – Cette performance est attribuable à l'utilisation de véhicules électriques ou hybrides (flotte de 11 véhicules sur 12) pour tous les déplacements du personnel de la Régie.
- À la suite d'un exercice d'optimisation des processus liés au permis de réunion, réalisé au cours du mois de décembre, nous pouvons désormais délivrer ces permis par courriel. – Nous estimons qu'un traitement entièrement informatisé dans ce secteur aura des retombées appréciables à long terme.

7. 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).

Tableau 24 Sommaire des résultats du *Plan d'action de développement durable 2016-2020*

Objectif gouvernemental 1.1 : Renforcer les pratiques de gestion écoresponsables dans l'administration publique					Actions 1 à 6
N°	Action	Indicateur	Cible	Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année	Atteinte de la cible
1	Renforcer la gestion écoresponsable liée aux ressources matérielles et aux matières résiduelles	Nombre d'actions posées renforçant la gestion écoresponsable liée aux ressources matérielles et aux matières résiduelles	Au moins deux actions par année	Diffusion de deux capsules dans l'intranet de la Régie	Atteinte
2	Pour ses publications officielles et publiques, privilégier les acquisitions écoresponsables pour les services techniques et professionnels (graphisme, impression, etc.)	Pourcentage des services techniques et professionnels acquis de façon écoresponsable	100 %	100 % : Publication du <i>Rapport annuel de gestion 2019-2020</i>	Atteinte
3	Renforcer le positionnement en matière d'acquisition écoresponsable	Adoption d'une directive d'acquisition écoresponsable	D'ici le 31 mars 2017	29 mars 2017 : Adoption de la <i>Politique d'acquisition écoresponsable</i>	Atteinte
4	Optimiser la gestion de l'utilisation du parc de véhicules légers	Élaboration d'un mécanisme de suivi des données produites par les modules téléométriques Production de rapports d'analyse des données	D'ici le 30 juin 2016 Les 30 septembre et 31 mars de chaque année	Automne 2015 : Installation de modules téléométriques et révision de la <i>Directive sur la gestion et l'utilisation des véhicules automobiles</i> 30 septembre 2019 et 31 mars 2020 : Production de rapports semestriels	Atteinte Atteinte
5	Réduire l'émission des GES du parc de véhicules légers de la Régie	Taux de réduction des émissions de GES comparativement à l'année de référence (2009-2010)	D'ici mars 2020, réduction de 9 %	Maintien de la performance de la Régie en matière de réduction des émissions de GES du parc de véhicules : <ul style="list-style-type: none"> • diminution de 39 % des GES par rapport à l'année de référence 2009-2010 • diminution de 62 % du ratio d'indice spécifique (soit la consommation totale par 100 km) 	Atteinte
6	Favoriser chez le personnel la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs	Nombre de gestes posés	Au moins trois gestes par année	Réalisation de trois gestes	Atteinte

Tableau 24 Sommaire des résultats du *Plan d'action de développement durable 2016-2020 (suite)*

Objectif gouvernemental 1.2 : Renforcer la prise en compte des principes de développement durable par les ministères et les organismes publics					Action 7	
N°	Action	Indicateur	Cible	Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année	Atteinte de la cible	
7	Intégrer progressivement un processus de prise en compte des principes de développement durable dans les actions structurantes de la Régie	Adoption d'une démarche favorisant la prise en compte des principes de développement durable Taux d'activités structurantes ayant été évaluées par la prise en compte des principes de développement durable	D'ici le 31 décembre 2016 100 % des activités structurantes	6 février 2017 : Adoption de la démarche de la Régie Prise en compte des principes de développement durable dans différents travaux Prise en compte des principes de développement durable dans 100 % des activités structurantes : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Plan d'action organisationnel 2019-2023</i> • <i>Plan de restructuration organisationnelle 2018-2023</i> • <i>Plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services 2018-2023</i> • révision du régime d'encadrement des appareils d'amusement • intégration de certains services dans la Zone entreprise • instauration d'une méthode innovante d'analyse des processus de travail et d'amélioration concordante des services aux citoyens 	Non atteinte	
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	
N°	Action	Indicateur	Cible	Résultats et synthèse des activités réalisées au cours de l'année	Atteinte de la cible	
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	Nombre d'activités, d'événements ou d'initiatives artistiques ou culturelles organisées	Au moins une action par année	Diffusion d'une capsule dans l'intranet de la Régie	Atteinte	

4.3 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* est entrée en vigueur le 1^{er} mai 2017. Elle 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. Définie en 2017, 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 2019-2020, aucun acte répréhensible n'a été dénoncé par un membre du personnel de la Régie ni par une autre personne.

4.4 L'accès à l'égalité en emploi

Effectif régulier au 31 mars 2020

Nombre de personnes occupant un poste régulier
166

Nombre total des personnes embauchées, selon le statut d'emploi, au cours de la période 2019-2020

Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
1	26	49	6	82

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 2019-2020, la Régie a dépassé la cible gouvernementale en ayant atteint un taux d'embauche global de membres de ces groupes cibles de 52 %.

Tableau 25 Nombre total des personnes embauchées en 2019-2020 par groupe cible et par statut d'emploi

Groupe cible	Régulier ^a	Occasionnel ^b	Étudiant	Stagiaire	Total
Membres des minorités visibles et ethniques	0	8	30	3	41
Anglophones	0	0	2	0	2
Autochtones	0	0	0	0	0
Personnes handicapées	0	0	3	0	3
Nombre total de personnes membres d'au moins un groupe cible	0	8	32	3	43
Nombre total de personnes embauchées en 2019-2020	1	26	49	6	82
Taux d'embauche par statut d'emploi	0 %	31 %	65 %	50 %	52 %

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

b. 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.

Tableau 26 Évolution sur trois ans du taux d'embauche global des membres des groupes cibles par statut d'emploi

Statut d'emploi	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Régulier	18 %	43 %	0 %
Occasionnel	31 %	28 %	31 %
Étudiant	77 %	56 %	65 %
Stagiaire	0 %	0 %	50 %

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 27 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 de chaque année

Groupe cible	2018		2019		2020	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Anglophones	1	1 %	1	1 %	3	2,0 %
Autochtones	1	1 %	2	1 %	3	2,0 %
Personnes handicapées	3	2 %	3	2 %	4	2,4 %
Nombre total de personnes membres d'au moins un groupe cible (excluant les membres des minorités visibles et ethniques)	5	4 %	6	4 %	10	6,4 %
Effectif total régulier	159	—	165	—	166	—

Tableau 28 Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel^a – Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

Groupe cible par regroupement de régions	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Membres des minorités visibles et ethniques de Montréal/Laval	31	21 %	28	17 %	46	21,7 %
Membres des minorités visibles et ethniques de la Capitale-Nationale	2	1 %	3	2 %	5	2,4 %
Nombre total de personnes membres d'au moins un groupe cible	33	22 %	31	19 %	51	24,1 %

a. 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.

Au sein de l'effectif régulier, les cibles gouvernementales 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.

Signalons par ailleurs 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; aucun membre de son personnel d'encadrement ne fait partie de ce groupe.

Les femmes

En 2019-2020, le personnel féminin constituait 61 % de l'ensemble des personnes embauchées. Le tableau suivant illustre les taux d'embauche de femmes selon le statut d'emploi.

Tableau 29 Taux d'embauche de femmes par statut d'emploi en 2019-2020

Indicateur	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre de femmes embauchées	1	15	29	5	50
Nombre total de personnes embauchées	1	26	49	6	82
Taux d'embauche des femmes	100 %	58 %	59 %	83 %	61 %

Comme le montre le tableau de la page suivante, au 31 mars 2020, les femmes comptaient pour 65 % de l'effectif régulier.

Tableau 30 Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier par catégorie d'emploi au 31 mars 2020

Indicateur	Régisseurs	Cadres	Professionnels ^a	Techniciens et personnel de bureau	Total
Nombre de femmes ayant un poste régulier	12	4	28	64	108
Effectif total régulier	14	8	51	93	166
Taux de représentativité des femmes	86 %	50 %	55 %	69 %	65 %

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

Les autres mesures ou actions favorisant l'embauche, l'intégration professionnelle et le maintien en emploi

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*. En 2019-2020, 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 – Mobiliser le personnel, nous présentons d'autres incitatifs de fidélisation, de reconnaissance et de mobilisation du personnel utilisés en 2019-2020.

4.5 Les codes d'éthique et de déontologie de la Régie

Conformément à la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif*, la Régie a adopté en 1999 un code d'éthique et de déontologie applicable aux régisseurs et régisseuses. Ce code est présenté ci-après et il est disponible 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 2019-2020.

Notons que la Régie applique deux codes d'éthique : l'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.

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

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.

4.6 L'allègement réglementaire et administratif

Mentionnons que le *Plan stratégique 2018-2023* représente 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 :

- 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.

L'allègement réglementaire

Pour alléger le fardeau administratif et financier des citoyens, la Régie a procédé, au cours de l'exercice financier 2019-2020, à des changements législatifs et réglementaires favorisant la vitalité des secteurs d'activité liés à sa mission.

La Régie a conçu et appliqué une nouvelle réglementation en faveur de l'industrie des appareils d'amusement. Les nouvelles conditions d'obtention de la licence, l'abolition de l'assujettissement de certaines catégories ainsi que la mise à jour uniforme de la tarification, notamment, ont été fort bien accueillies par les entreprises concernées.

En outre, la planification stratégique 2018-2023 est venue expressément définir comme un des principaux enjeux de l'organisation l'amélioration de la communication citoyenne. La mise sur pied de comités consultatifs auxquels ont participé ses clientèles, dont celui invité à réfléchir à la réforme du *Règlement sur la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques*, constitue l'un des moyens privilégiés par la Régie. Ce comité s'inscrit dans l'application des principes établis par la *Politique gouvernementale sur l'allègement réglementaire et administratif* pour tout projet, soumis au Conseil exécutif, nécessitant une élaboration et une mise en œuvre basées sur la plus grande transparence.

À l'heure actuelle, le comité a analysé tous les aspects du Règlement en vue de le moderniser. Le travail de rédaction du nouveau règlement est amorcé et une nouvelle intervention de contrôle en la matière, fondée notamment sur un programme de veille dans les réseaux sociaux et de gestion des signalements, est déjà élaborée.

Par ailleurs, nous avons réalisé diverses actions en cours d'année pour la mise en application rapide des dispositions de la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* qui doivent faire l'objet d'un décret du gouvernement pour leur entrée en vigueur. En voici deux :

- Rédaction d'un règlement pour la mise en application de la loi (*Règlement sur les permis d'alcool*) – Après avoir effectué, auprès de représentants des entreprises visées par les importants changements prévus, de nombreuses consultations afin que ces changements correspondent aux besoins ciblés, la Régie a rédigé l'ensemble des mesures réglementaires devant permettre d'appliquer la Loi. Ce règlement a aussi été défini de façon qu'il respecte les mesures, en matière d'allègement réglementaire et administratif, de réduction des formalités administratives auxquelles la Régie est tenue de procéder. Il sera en validation au cours de 2020-2021.
- Mesures de la Loi annoncées dans l'énoncé économique 2020-2021 du ministre des Finances pour une implantation rapide des mesures les plus demandées par l'industrie – Il est entre autres question ici des éléments suivants :
 - allègement des conditions relatives aux permis de restaurant par l'élargissement de la notion de repas (introduction de la notion d'aliment en remplacement de la notion de repas, vente d'alcool pour la consommation sur place sans obligation de servir des aliments);
 - possibilité d'obtenir un permis saisonnier auquel correspond une tarification adaptée;
 - mise en place d'un régime de permis de réunion allégé (réduction des exigences);
 - simplification des conditions liées à la participation aux événements de présentation et de découverte de boissons alcooliques pour les fabricants.

L'allègement administratif

Depuis 2004, le gouvernement du Québec fait de la réduction du coût des formalités administratives imposées aux entreprises l'une de ses priorités, visant notamment une réduction de 30 % au cours de la période de 2004 à 2018. Cette attente a été reconduite pour 2019.

La Régie fait partie des ministères et organismes concernés par l'objectif visé. 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'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 2019 que nous présentons ici couvrent la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020. Comme le montre le tableau suivant, la Régie atteint sa cible. La diminution observée depuis 2004 est précisément de 61,9 % pour les entreprises et de 37,2 % pour les OBNL et les individus. Le coût des formalités a ainsi diminué globalement de 58,5 %.

Tableau 31 Coût des formalités administratives

Cible		2018-2019	2019-2020
Entreprises	Cible gouvernementale : diminution de 30 % du coût	-27,7 %	-61,9 %
OBNL et individus	Cible organisationnelle : diminution de 30 % du coût	-28,8 %	-37,2 %
Globalement		-27,8 %	-58,5 %

Pour atteindre la cible fixée, la Régie a consenti les efforts nécessaires pour réduire au mieux les formalités imposées aux entreprises. La récente mise en place de son système de mission Acolyte a assurément facilité le développement de services électroniques dans certains secteurs d'activité.

Le nombre de formalités imposées aux clientèles de la Régie a d'ailleurs diminué depuis 2004 : s'il était de 81 formalités à ce moment, il s'établit aujourd'hui à 77, dont 61 concernent les entreprises et 16 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. Comme exposé précédemment, elle s'est montrée particulièrement à l'écoute de ses titulaires en 2019-2020 en continuant son vaste chantier de modernisation de la réglementation du secteur de l'alcool entrepris en 2017-2018.

Le tableau suivant résume ce que nous avons mis de l'avant en matière d'allègement administratif. Il présente aussi ce sur quoi nous travaillons de façon ponctuelle ou en continu conformément aux attentes du gouvernement.

Tableau 32 Résumé des actions entreprises et des résultats obtenus sur le plan de l'allègement administratif au 31 mars 2020

Action	Résultats en 2019			
	Atteint	En cours	En continu	À venir
Réduction du coût des formalités administratives de 30 % (pour les entreprises)	✓ -61,9 %			
Exigence du « un pour un »				✓ Prise en compte dans l'optimisation
Flexibilité accrue des exigences (fréquence, étalement)			✓ Prise en compte dans l'optimisation	
Clarification du langage et de la documentation			✓ Prise en compte dans l'optimisation	
Simplification des procédures et des formulaires			✓ Prise en compte dans l'optimisation	
Élimination de paliers de décision	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Réduction des temps de réponse aux entreprises			✓ Prise en compte dans l'optimisation	
Coordination accrue avec d'autres organisations (définitions uniformisées, emploi de paramètres communs, etc.)			✓ Prise en compte dans l'optimisation	
Regroupement des formalités			✓ Prise en compte en optimisation	
Mise en place de guichets uniques	s. o.	s. o.	s. o.	s. o.
Établissement d'un portail de services ou collaboration à sa mise en œuvre		✓ Participation à la Zone entreprise		
Téléchargement d'information ou de formulaires	✓ Site Web à jour		✓ Prise en compte dans l'optimisation	
Prestation électronique de services				✓ Prise en compte dans l'optimisation

4.7 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*, ci-après nommée *Loi sur l'accès*.

Conformément à cette loi, 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*.

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. 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. En décembre 2019, elle a mis sur pied un comité organisationnel dont le mandat vise à soutenir la présidente dans l'exercice de ses responsabilités et obligations en la matière. Ce comité doit veiller à la cohérence des décisions et des processus au sein de l'organisation, notamment en établissant des orientations claires qui seront documentées par des politiques, des directives, des procédures et des processus applicables à tous et à toutes. Dans le même esprit, un plan d'action et une charte ont été adoptés pour soutenir les travaux du comité. Au cours de la prochaine année, une formation sera offerte à l'ensemble du personnel de la Régie.

Au cours de l'année 2019-2020, la Régie a reçu 144 demandes d'accès aux documents; 4 d'entre elles seront traitées en 2020-2021. Aux 144 demandes à traiter en 2019-2020 s'ajoutent 4 demandes reçues en 2018-2019. Des 144 demandes devant être traitées au cours de l'exercice, 5 ont finalement mené à des désistements du demandeur. En tout, 139 demandes ont donc été traitées.

Les demandes traitées, soit celles dont le traitement s'est terminé pendant l'exercice, l'ont été dans un délai moyen de 11,7 jours. La Régie dépasse les attentes, puisque la *Loi sur l'accès* prévoit 20 jours pour répondre aux demandes.

Tableau 33 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et des délais

Délai de traitement	Nature des demandes traitées en 2019-2020		Rectifications (nombre)
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	
De 0 à 20 jours	126	1	0
De 21 à 30 jours	10	0	0
31 jours et plus (le cas échéant)	2	0	0
Total	138	1	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 et 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 à l'égard des décisions de la Régie. Par ailleurs, aux 144 demandes d'accès aux documents reçues s'ajoutent 61 demandes d'information provenant d'organismes publics. Enfin, aucune demande d'accès n'a fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable.

Tableau 34 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue

Décisions rendues	Nature des demandes traitées en 2019-2020			Dispositions invoquées
	Documents administratifs (nombre)	Renseignements personnels (nombre)	Rectifications (nombre)	
Entièrement acceptées	97	1	0	
Partiellement acceptées	12	0	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	27	0	0	Articles 1 et 48 de la <i>Loi sur l'accès</i>
Total	138	1	0	

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

Le français est 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.

Tableau 35 Questions et réponses sur la politique linguistique de la Régie

Question	Réponse
Avez-vous une mandataire responsable de cette politique ?	Oui. La responsable des relations médias est la mandataire de la Régie pour cette politique.
Combien d'employées et d'employés votre organisation compte-t-elle ?	212
Avez-vous un comité permanent sur la politique linguistique ?	Oui.
Si oui, y a-t-il eu des rencontres des membres du comité permanent au cours de l'exercice ?	Non, pas cette année.
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître à votre personnel la mandataire et, le cas échéant, les membres du comité permanent de votre organisation ?	Oui. La politique est accessible à tout le personnel dans l'intranet de la Régie et la mandataire fournit au besoin aux équipes les renseignements relatifs à son application.
Avez-vous adopté une politique linguistique organisationnelle, qui a été approuvée par la plus haute autorité de votre organisation, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française ? Depuis son adoption, cette politique a-t-elle été révisée ?	Oui. 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.
Au cours de l'exercice, avez-vous tenu des activités pour faire connaître votre politique linguistique et pour former votre personnel quant à son application ? Si non, durant le prochain exercice, quelles activités prévoyez-vous tenir pour la faire connaître et pour former votre personnel quant à son application ?	Non, pas cette année. En 2020-2021, nous comptons diffuser dans l'intranet une capsule d'information sur la politique linguistique et rappeler du même coup les bonnes pratiques de son application.

Soulignons que, en conformité avec la politique linguistique organisationnelle, le personnel attribué au service à la clientèle offre aux citoyens et aux citoyennes, lorsque la situation le requiert, la possibilité de communiquer verbalement dans une autre langue que le français s'ils en font la demande. Des renseignements peuvent ainsi être offerts dans 16 autres langues.

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

En septembre 2010, conformément à la *Politique de financement des services publics* du budget gouvernemental 2009-2010, la Régie s'est dotée d'une politique de tarification. Cette politique vise notamment à établir les orientations et les principes relatifs à la tarification de ses produits et services ainsi qu'à définir les responsabilités de son personnel dans son application.

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 2019-2020, pour répondre aux exigences réglementaires associées à différents secteurs d'activité, la Régie a mené deux exercices d'ajustement tarifaire (les 1^{er} avril 2019 et 1^{er} janvier 2020) lors desquels des calculs d'indexation basés sur l'indice des prix à la consommation ont été effectués.

Les travaux de 2019-2020 en lien avec la politique ont notamment mené à une diminution des tarifs du côté des permis de réunion et des tirages. 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 des 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 selon les sources dont nous disposons.

Tableau 36 Coût de revient^a par secteur d'activité en 2019-2020

Secteur d'activité	Revenus réels (a)		Dépenses réelles (b)		Coûts en externalités (c)	Niveau de financement		
	2019	2020	2019	2020		Résultat [a/(b+c)]	Cible visée	Justification de la cible
Secteur des boissons alcooliques								
Alcool – Détaillants	13 464 700 \$	14 795 950 \$	38 %	76 %	42 836 662 \$	27 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Alcool – Permis de réunion	5 430 300 \$	2 906 994 \$	15 %	15 %	—	187 %	100 %	Récupération des coûts totaux
Alcool – Fabricants	1 747 100 \$	2 391 507 \$	5 %	12 %	—	73 %	75 %	Moteur de développement économique
Appareils de loterie vidéo	6 304 600 \$	2 439 422 \$	18 %	12 %	10 857 250 \$	47 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Secteur des courses de chevaux								
Secteur des jeux								
Concours publicitaires	3 890 900 \$	959 360 \$	11 %	5 %	—	406 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Appareils d'amusement	596 900 \$	244 203 \$	2 %	1 %	—	244 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Bingo	1 154 100 \$	1 042 723 \$	3 %	5 %	—	111 %	100 %	Récupération des coûts totaux
Tirages	1 754 800 \$	672 245 \$	5 %	3 %	—	261 %	100 % et +	Valeur commerciale et externalités
Secteur des sports de combat professionnels								
	226 500 \$	1 151 529 \$	1 %	6 %	—	20 %	50 %	Moteur de développement économique
Total	35 143 810 \$	19 541 415 \$	100 %	100 %	53 693 912 \$	48 %	—	s. o.

a. 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 514 310 \$ de revenus divers, dont 469 000 \$ 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.



**Régie des alcools,
des courses
et des jeux**

Québec 