PLAN STRATÉGIQUE
2025-2028

RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX

Votre gouvernement

Québec

PLAN STRATÉGIQUE
2025-2028

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 est accessible au racj.gouv.qc.ca.

Conception graphique : Pro-Actif
Impression et finition : Numérix

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec nous :

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

Dépôt légal – 2026
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-555-01836-5 (version imprimée)
ISBN 978-2-555-01837-2 (version électronique)

© Gouvernement du Québec, 2026

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

MESSAGE DU MINISTRE

Madame Nathalie Roy
Présidente de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Madame la Présidente,

C'est avec plaisir que je vous présente le *Plan stratégique 2025-2028* de la Régie des alcools, des courses et des jeux. Celui-ci met de l'avant les grands objectifs que s'est fixés l'organisation pour la période visée.

Dans ce plan stratégique, la Régie tient compte des contextes externe et interne dans lesquels elle évolue. Pensons notamment aux divers défis et perspectives que connaissent l'ensemble des secteurs d'activité où s'exercent ses rôles et responsabilités.

Par les actions qu'elle compte mener, la Régie réaffirme son souhait d'améliorer continuellement son service à la clientèle. Elle démontre également sa volonté de jouer son rôle essentiel de protectrice de la sécurité publique en concordance avec la mission du ministère que je dirige.

Je suis convaincu que la Régie saura atteindre, en collaboration avec ses divers partenaires, les cibles déterminées dans le présent plan stratégique.

Le ministre de la Sécurité publique, ministre responsable des Relations avec les Premières Nations et les Inuit et ministre responsable de la région du Nord-du-Québec,

Ian Lafrenière, CD
Québec, mars 2026

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

Monsieur Ian Lafrenière, CD
Ministre de la Sécurité publique,
ministre responsable des Relations avec les Premières Nations et les Inuit
et ministre responsable de la région du Nord-du-Québec
2525, boulevard Laurier, 5e étage
Québec (Québec) G1V 2L2

Monsieur le Ministre,

C'est avec grand honneur que je vous présente le *Plan stratégique 2025-2028* de la Régie des alcools, des courses et des jeux.

Ce document présente certaines des priorités auxquelles la Régie consacrera ses efforts au cours des trois prochaines années. L'organisation, ainsi que les lois et règlements qui sont placés sous sa responsabilité, s'inscrivent dans une période de grands changements. Dans ce contexte, le contenu du document est appelé à lui servir de guide orientant ses actions, sans toutefois limiter son ouverture à s'engager en faveur d'une modernisation de ses pratiques.

La Régie s'engage, entre autres, à poursuivre ses efforts en matière de services à la clientèle afin d'offrir une expérience satisfaisante aux citoyennes et citoyens, aux entreprises, ainsi qu'aux corps policiers avec lesquels elle collabore. Qui plus est, son personnel travaillera à la mise en œuvre d'approches innovantes qui permettront à l'organisation d'offrir un service favorisant l'allègement des démarches et l'adaptation aux enjeux actuels.

La Régie assurera l'encadrement nécessaire au suivi des titulaires de permis qu'elle délivre, et ce, sans déroger à son objectif qui consiste à protéger l'intérêt public, la sécurité et la tranquillité de la population, soit les fondements mêmes de sa mission.

À travers diverses initiatives axées sur la valorisation, l'implication et le dialogue continu, la Régie souhaite également progresser. Elle misera sur un fort et durable sentiment d'appartenance de l'ensemble de son personnel, ainsi que sa mobilisation, pour soutenir sa nouvelle vision.

Je suis persuadée que la Régie, avec le soutien de ses différents partenaires, sera en mesure d'atteindre ses objectifs ambitieux.

La présidente de la Régie des alcools, des courses et des jeux,

Isabelle Mignault
Québec, mars 2026

TABLE DES MATIÈRES

1. L'ORGANISATION EN BREF 1

Mission . . . 1
Vision . . . 1
Valeurs . . . 2
Chiffres clés . . . 2

2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT 3

Contexte externe . . . 3
Des modèles d'affaires en mutation . . . 3
Des évolutions nécessaires pour certaines industries . . . 5
Les attentes de la clientèle et des partenaires . . . 5
Les innovations et les technologies . . . 6

Contexte interne . . . 6
Un rôle pour veiller à la sécurité et à la quiétude du public . . . 6
Les fonctions juridictionnelle et administrative . . . 8
Le personnel au cœur de la mission . . . 8
Les partenaires . . . 9
Le développement durable . . . 10
Le bilan du *Plan stratégique 2021-2025* . . . 10

3. LES CHOIX STRATÉGIQUES 11

Enjeu 1 : Une organisation performante . . . 11
Orientation 1 : Prioriser la satisfaction de la clientèle . . . 11

Enjeu 2 : La protection du public . . . 12
Orientation 2 : Assurer un contrôle efficient des permis, des licences et des attestations délivrés . . . 12

Enjeu 3 : L'expérience employé . . . 13
Orientation 3 : Attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée . . . 13

4. TABLEAU SYNOPTIQUE 16

1. L'ORGANISATION EN BREF

Exerçant une fonction administrative et une fonction juridictionnelle, la Régie des alcools, des courses et des jeux remplit un double rôle.

Dans l'exercice de sa fonction administrative, l'organisation délivre des permis et licences liés à différents secteurs d'activité : boissons alcooliques, tirages, jeux de hasard (appareils de loterie vidéo, appareils d'amusement et bingo), courses de chevaux et sports de combat professionnels. Elle contrôle l'exploitation de ces permis et licences en réalisant certaines inspections et bénéficie, dans ces actions, du soutien des corps policiers pour veiller à la sécurité, à l'intérêt et à la tranquillité du public.

La fonction juridictionnelle de la Régie est assurée par son tribunal. Certains dossiers lui sont présentés, après analyse, par les procureurs de l'organisation afin qu'ils soient entendus par les régisseurs, qui exercent leurs pouvoirs juridictionnels en ce qui concerne tant les demandes de permis que les contrôles d'exploitation. Il s'agit d'un tribunal indépendant qui détermine la portée du droit dans une perspective de sécurité et de tranquillité du public.

Mission

La mission de la Régie prend source dans sa loi constitutive. Elle se résume comme suit :

- contribuer à la protection de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique;
- encadrer et surveiller les activités de ses 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 du ministre de la Sécurité publique. Elle est appelée à lui fournir des avis sur les incidences sociales des activités visées par les lois ou règlements qu'elle applique et sur les mesures de sécurité que ces activités peuvent nécessiter. La Régie peut tenir des consultations publiques à cette fin.

Vision

Être une organisation moderne et performante qui se distingue par la pertinence et l'efficience de ses interventions.

Valeurs

Tout le personnel de la Régie s'engage à agir conformément aux cinq valeurs fondamentales de l'administration publique québécoise, soit la **compétence**, l'**impartialité**, l'**intégrité**, la **loyauté** et le **respect**.

Au quotidien, nos équipes de travail basent leurs actions sur les valeurs organisationnelles suivantes, en plaçant la clientèle au cœur de leurs préoccupations :

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

Chiffres clés [1]

200 — **Effectif** (personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires)

17,6 M$ — **Dépenses** engagées

27,1 M$ — **Revenus** générés

81 975 — **Permis, licences** et **autorisations** en vigueur ou délivrés

25 300 — **Activités de contrôle** [2] exercées

263 — **Décisions** rendues par le Tribunal de la Régie

1. Les données indiquées sont à jour au 31 mars 2024. Certains chiffres ont été arrondis.
2. Ces activités de contrôle incluent les enquêtes, les inspections, et d'autres activités menées par des partenaires gouvernementaux.

2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Contexte externe

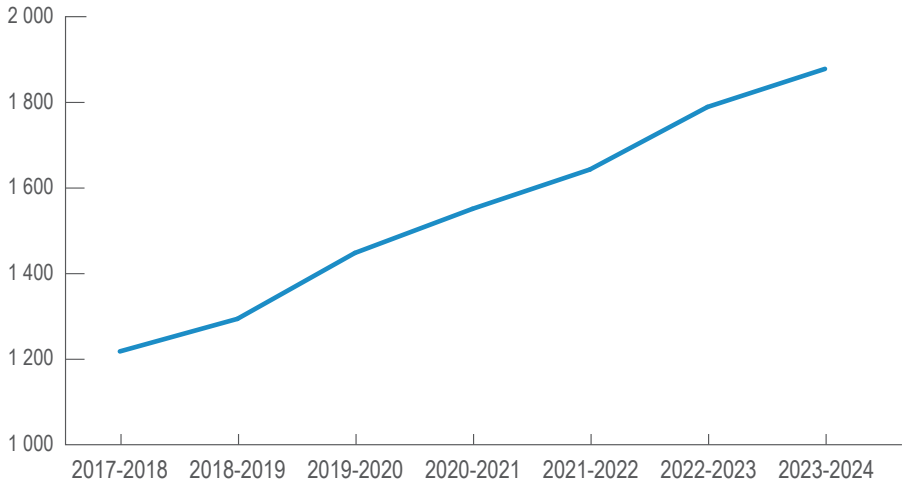
Des modèles d'affaires en mutation

Les habitudes de consommation d'alcool ont changé au cours des dernières décennies. En effet, la consommation d'alcool a diminué au Québec, passant de 8,9 litres d'alcool pur par habitant par année en 2011-2012 à 7,8 litres en 2023-2024[3]. Les ventes de boissons non alcoolisées ou faibles en alcool sont en hausse[4] en raison d'une demande accrue d'une population plus soucieuse de sa santé. Conséquemment, le marché des produits des distillateurs a connu des défis[5] et des microbrasseries ont fermé leurs portes au cours des dernières années. En revanche, certains allègements sont venus soutenir ce contexte durant cette même période.

Avec la sanction, le 9 avril 2025, de la *Loi modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau réglementaire et administratif*, les vignerons peuvent, pour leur part, profiter de certains allègements qui facilitent l'exercice de leurs activités.

Le secteur de la fabrication de boissons alcooliques dans son ensemble continue de croître malgré quelques vents contraires, comme en témoigne l'évolution du nombre de permis de fabricant en vigueur illustrée au graphique 1.

Graphique 1 Évolution du nombre de permis de fabricant en vigueur[a]



a. L'ensemble des permis inclut les permis de production industrielle, de production artisanale, de producteur artisanal de bière ainsi que les permis d'entrepôt.

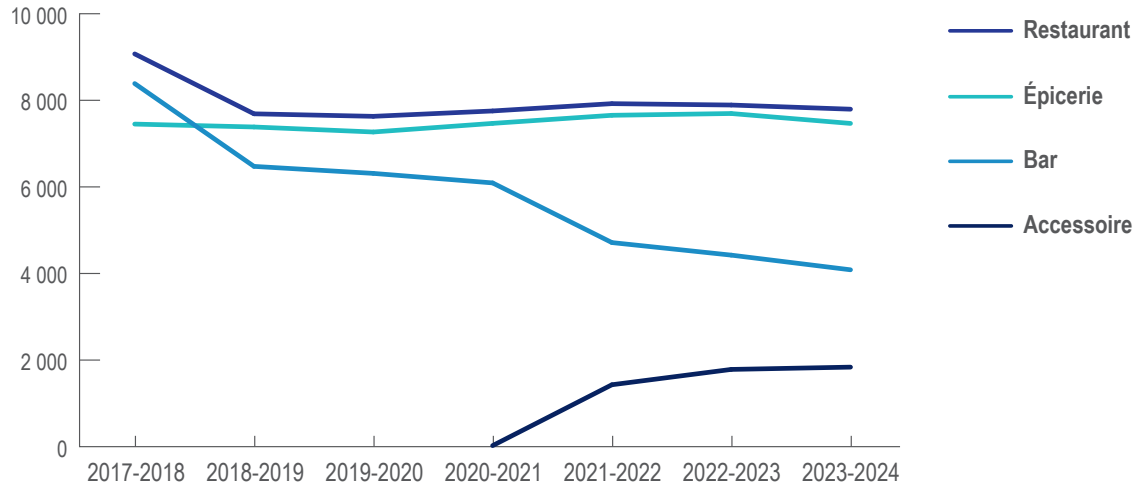
Source : Rapports annuels de gestion de la Régie.

3. INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC. Consommation d'alcool chez la population générale. [inspq.qc.ca/substances-psychoactives/alcool/donnees/population].
4. BÉRUBÉ, Stéphanie, « L'essor de la bière faible en alcool et abordable, un clivage des microbrasseries », *La Presse*, 7 décembre 2024.
5. LACROIX, Sébastien, « Spiritueux : se démarquer dans un marché plein au bouchon », *Le Nouvelliste*, 13 décembre 2024.

Grâce à un changement réglementaire apporté en 2023, des fabricants ont connu des allègements, notamment quant à l'utilisation de certaines matières premières. Le changement réglementaire a aussi simplifié la conduite des dégustations de leurs produits chez des détaillants en alcool, entre autres. Une modernisation du cadre législatif et réglementaire pourrait aider certaines catégories de producteurs au cours des prochaines années. Des allègements permettraient aux entreprises de ce secteur complexe de continuer leur développement malgré un contexte économique incertain.

Les changements d'habitudes des Québécoises et Québécois entraînent aussi des répercussions chez les titulaires de permis de bar, d'épicerie et de restaurant ainsi que de permis accessoire[6]. En effet, le nombre de permis de bar en vigueur chaque année diminue, ce qui est aussi le cas pour les permis de restaurant et d'épicerie mais de façon moindre, comme l'illustre le graphique 2. Ce constat pourrait s'expliquer par le fait que plusieurs titulaires de permis de bar ont transformé leur permis en permis de restaurant à la suite d'un changement réglementaire ayant eu lieu en 2021. L'arrivée des permis accessoires en 2020 a aussi entraîné quelques changements chez les détaillants en alcool.

Graphique 2 Évolution du nombre de permis de détaillants en alcool en vigueur



Source : Rapports annuels de gestion de la Régie.

Finalement, l'avènement de nouveaux modèles d'affaires, tels ceux des commerces libre-service[7], pourrait changer l'industrie et obliger la Régie à revoir sa réglementation. Des enjeux de contrôle pourraient émerger de telles innovations. Les derniers changements majeurs dans la réglementation relative à la vente d'alcool remontent à l'année 2021.

6. Un permis accessoire est destiné à toute personne, physique ou morale, ou société qui souhaite vendre ou servir des boissons alcooliques pour consommation sur place pendant la tenue d'une activité principale de nature touristique, sociale, familiale, sportive, culturelle ou autre, c'est-à-dire de façon secondaire ou accessoire à cette activité. L'activité principale exercée à l'endroit pour lequel le permis accessoire est demandé doit être différente de celles autorisées par le permis de bar ou de restaurant.
7. LÉVESQUE, Pascale, « Aisle 24 : dépanneurs sans commis pour emplettes même la nuit », *Le Soleil*, 4 janvier 2025.

Le nombre de permis de réunion délivrés a aussi diminué dans les dernières années, principalement en raison des changements réglementaires apportés en 2021. Cependant, le traitement des demandes est souvent plus complexe. Néanmoins, la Régie continue de délivrer quelque 30 000 permis par année. Ces permis sont demandés par des citoyennes et citoyens, des entreprises privées ou des organismes à but non lucratif.

Des évolutions nécessaires pour certaines industries

L'industrie des courses de chevaux tient d'année en année de 40 à 50 programmes de course et le nombre total de licences délivrées a connu une légère hausse au 31 mars 2024 par rapport à l'année précédente. Une révision de la réglementation actuelle est également demandée par cette industrie. La réglementation, qui n'a pas été révisée depuis longtemps, devra faire l'objet de réflexions au cours des prochaines années.

L'industrie des sports de combat professionnels connaît quant à elle un nouveau dynamisme, le nombre de manifestations tenues étant en hausse depuis 2019 si on exclut la baisse attribuable à la pandémie de 2020 à 2022. Une révision de la réglementation devrait permettre à l'industrie québécoise de se positionner avantageusement dans ce domaine par rapport à d'autres législations quant à la sécurité des athlètes. Cette révision réglementaire a par ailleurs pour but de répondre au rapport d'investigation du coroner paru en novembre 2023 et amendé en mars 2025 suivant le décès d'une boxeuse lors d'un gala à Montréal en 2021.

La Régie continue de délivrer des permis au secteur du bingo, dont les activités sont en hausse depuis l'exercice 2021-2022. Le changement réglementaire permettant la diffusion de bingos-médias sur des ondes de radios ou de télévisions commerciales aideront l'industrie dans certaines régions du Québec où les médias communautaires sont indisponibles ou offrent une couverture de diffusion insuffisante. D'autres modifications du cadre réglementaire sont analysées afin de donner plus de latitude à ce secteur. Rappelons que ce dernier est important pour de nombreux organismes à but non lucratif qui reçoivent du financement à même les gains générés lors des séances de bingo.

Le nombre de licences délivrées pour des tirages et autres systèmes de loterie a augmenté après une baisse marquée pendant la pandémie en 2020 et est en voie de dépasser celui constaté pour l'année 2019. Les systèmes de loterie permettent à des organismes de charité ou religieux de financer certaines de leurs activités. Les dernières modifications réglementaires autorisant les tirages électroniques et de nouveaux types de jeux, tels que les tirages à lots progressifs et la chasse à l'as, permettent d'amasser plus d'argent au profit de ces organismes.

Enfin, les appareils d'amusement immatriculés, tels que les bornes de jeux d'arcade ou les machines à toutous, sont plus nombreux au 31 mars 2024 que l'année précédente. Quant au nombre d'appareils de loterie vidéo immatriculés, il est demeuré stable partout au Québec.

Les attentes de la clientèle et des partenaires

La réglementation sous la responsabilité de la Régie, qui est complexe et date parfois, crée une certaine insatisfaction. Les clientèles de la Régie, bien que diversifiées, ont tout de même beaucoup en commun. Plusieurs clients et industries ont fait savoir à l'organisation qu'ils désiraient que le cadre réglementaire s'appliquant à leurs activités soit simplifié. À tout le moins, certaines industries voudraient que la réglementation s'adapte aux besoins évolutifs accompagnant leurs réalités. La Régie est sensible à ces demandes et devra moderniser ses pratiques en conséquence. Parallèlement, dans un souci de maintenir une collaboration constructive avec les corps policiers, la Régie s'engage désormais à veiller à leur entière satisfaction.

De plus, les clientèles doivent toujours pouvoir s'attendre à ce que les décisions prises par la Régie concernant leur demande de permis ou licence soient cohérentes et conformes aux exigences en vigueur. Ces décisions doivent donner à la clientèle l'assurance que tous les dossiers sont traités avec la même rigueur. La Régie s'engage à poursuivre ses actions avec impartialité et justice.

Comme partout ailleurs, le personnel de la Régie doit composer avec des clientèles plus exigeantes. Comme dans les autres organisations publiques ou privées, une pression supplémentaire se fait ainsi sentir sur la fidélisation du personnel en place et le recrutement de la relève. Ainsi, la Régie accordera une attention accrue à la mobilisation de son personnel.

Finalement, les citoyennes et citoyens s'attendent à ce que la Régie continue d'exercer son rôle d'assurer la sécurité et la tranquillité publiques en délivrant des permis, en effectuant des activités de contrôle et en recueillant des signalements. Cette mission sera réalisée avec efficience et compétence.

Les innovations et les technologies

Les façons de faire affaire avec l'État ont changé au cours des dernières années. Une part de plus en plus importante[8] de la population s'informe directement dans les sites Web des ministères et organismes. De même, les courriels et espaces clients sécurisés sont de plus en plus privilégiés par les citoyennes et citoyens. La popularité du service en ligne de demande de permis de réunion témoigne de ce désir de délaisser le papier lorsque cela est possible. La Régie poursuit ses efforts à cette fin.

Pour sa part, la Régie mise sur la refonte de son site Web et de ses contenus informatifs. Un dossier d'affaires visant la mise en ligne d'un portail transactionnel est également en approbation.

Contexte interne

Un rôle pour veiller à la sécurité et à la quiétude du public

La loi constitutive de la Régie lui confère des responsabilités en matière de contrôle des secteurs d'activité sous sa responsabilité, notamment :

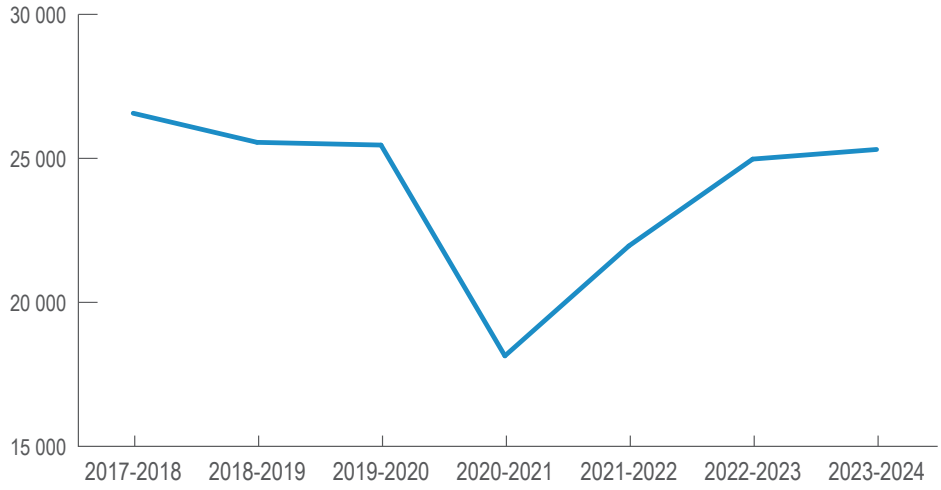
- délivrer, suspendre, annuler ou révoquer les permis, licences, autorisations et certificats d'immatriculation ou d'enregistrement prescrits dans le cadre des lois dont l'application lui est confiée;
- établir les conditions qui sont rattachées à ces permis et licences et contrôler leur exploitation;
- régir et surveiller les courses de chevaux, l'élevage et l'entraînement des chevaux de course, l'exploitation des salles de paris sur les courses de chevaux et, si le gouvernement l'autorise, toute autre course;
- régir et surveiller les appareils d'amusement, les loteries vidéo, les casinos d'État et les appareils de jeu qui y sont exploités ainsi que, si le gouvernement l'autorise, les autres systèmes de loterie qui ne seraient pas exploités par Loto-Québec;

8. CENTRE D'EXPERTISE DES GRANDS ORGANISMES. *Préférences de communication des citoyens et citoyennes avec l'État : résultats du sondage.* [retraitequebec.gouv.qc.ca/fr/cego/publications/communication-clientele/Pages/preferences-de-communication-citoyens-avec-etat.aspx].

- veiller à la protection et à la sécurité du public lors des activités encadrées par la *Loi sur les courses* ou la *Loi sur les loteries et les appareils d'amusement*;
- régir les sports de combat pratiqués par des professionnelles et professionnels, en préserver le bon renom et veiller à ce que la sécurité et l'intégrité des personnes qui y participent ou y assistent soient assurées;
- contrôler la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques ainsi que ceux concernant les activités encadrées par la *Loi sur les courses* ou la *Loi sur les loteries et les appareils d'amusement*.

Les activités de contrôle exercées sont nombreuses et diversifiées. Certaines sont effectuées par les équipes de la Régie chez, entre autres, des détaillants en alcool et des fabricants. D'autres sont effectuées par des contractuels lors des manifestations de sports de combat professionnels. Les chevaux de course sont aussi soumis à des prélèvements. Finalement, les corps policiers de la province mènent des vérifications dans des bars et des restaurants. Au cours des dernières années, la Régie a maintenu un nombre stable d'activités de contrôle exercées, comme l'illustre le graphique 3.

Graphique 3 Évolution des activités de contrôle



Source : Rapports annuels de gestion de la Régie.

Le public est par ailleurs appelé à participer à la mission de la Régie en lui signalant toute situation qui lui permet de croire qu'un titulaire de permis ou de licence ne respecte pas ses obligations. La Régie effectue les suivis nécessaires afin de redresser les situations qui le requièrent, lesquelles peuvent même devoir être présentées devant le Tribunal.

Les fonctions juridictionnelle et administrative

Les fonctions juridictionnelle et administrative de la Régie sont indépendantes l'une de l'autre et font l'objet d'un cloisonnement étanche, conforme aux exigences édictées par la Cour suprême, afin de garantir l'impartialité du Tribunal.

Le Tribunal est chargé du contrôle des activités menées par les titulaires des permis, des licences et des autorisations délivrés par l'organisation. À ce titre, il peut imposer la suspension ou la révocation des privilèges consentis aux titulaires. Il peut également annuler ou confirmer les sanctions administratives pécuniaires (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 une citoyenne, un citoyen, une municipalité ou un corps policier.

Il est à noter que le Tribunal de la Régie est assujetti 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)[9] et de l'Institut canadien d'information juridique (CanLII)[10].

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 SAP prévues par règlement. Enfin, la Régie élabore des politiques et des directives sur les sujets qui relèvent de sa compétence.

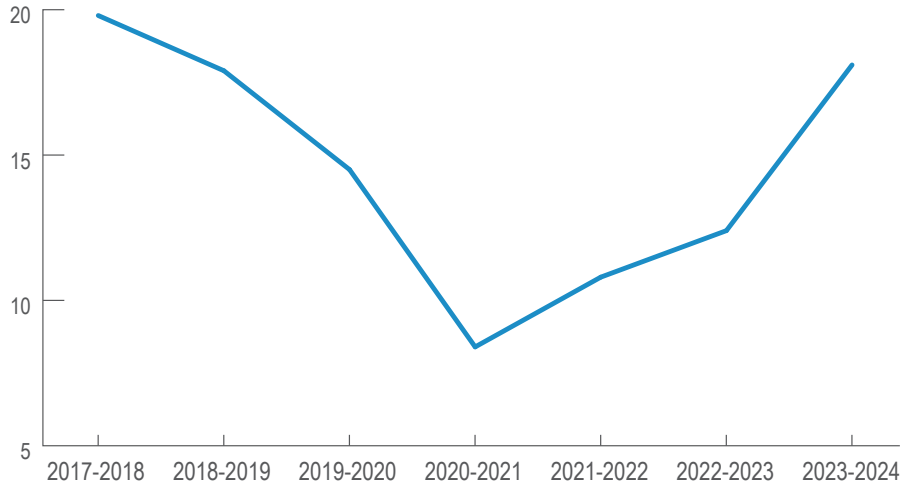
Le personnel au cœur de la mission

La Régie s'appuie sur un personnel dévoué pour accomplir ses nombreux mandats. Comme en témoigne son indice de mobilisation des dernières années, elle peut aussi compter sur un personnel mobilisé. En effet, de 2021 à 2024, l'indice de mobilisation du personnel s'est situé à plus de 8,3 sur une possibilité de 10. Le calcul de l'indice est effectué chaque fin d'année financière à l'aide d'un sondage envoyé à l'ensemble du personnel.

Toutefois, d'autres défis attendent la Régie en matière de gestion des ressources humaines. À l'instar des autres ministères et organismes, la Régie doit gérer des départs à la retraite ou en mutation et d'autres mouvements de personnel, comme l'illustre le graphique 4 à la page suivante.

9. La plateforme de la SOQUIJ se trouve à l'adresse citoyens.soquij.qc.ca.
10. La plateforme de CanLII se trouve à l'adresse canlii.org/fr.

Graphique 4 **Évolution du taux de roulement du personnel (%)**



Source : Rapports annuels de gestion de la Régie.

Pour une organisation comptant environ 200 employées et employés permanents, chaque membre du personnel joue un rôle essentiel et déterminant. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qui persiste pour certains postes spécialisés, notamment ceux du personnel administratif, l'optimisation des pratiques s'avérera essentielle pour faire face à cette nouvelle réalité.

Par ailleurs, la Régie a déjà entrepris certaines initiatives visant à attirer et à fidéliser les meilleurs talents et prévoit poursuivre ses efforts au cours des prochaines années. L'innovation et l'agilité, qui la distinguent au sein des organisations gouvernementales, seront mises à contribution de manière encore plus soutenue dans un horizon de quelques années.

Les partenaires

La Régie travaille en collaboration avec plusieurs partenaires dans le cadre de ses activités quotidiennes telles que le traitement des demandes de permis d'alcool et notamment dans le contexte de modifications législatives et réglementaires :

- les ministères et organismes;
- les corps de police;
- les municipalités;
- la Société des alcools du Québec;
- Loto-Québec;
- les associations et organisations représentant différents acteurs de l'industrie de l'alcool, du jeu, des courses et des sports de combat professionnels;
- les réseaux d'échange pancanadiens (organismes ayant des fonctions semblables à la Régie);
- l'Agence canadienne du pari mutuel;
- l'Agence canadienne d'inspection des aliments;
- Revenu Québec;
- le Centre canadien pour l'éthique dans le sport.

Le développement durable

Soucieuse de faire sa part dans la poursuite des objectifs établis par la *Stratégie gouvernementale de développement durable 2023-2028*, la Régie a adopté en novembre 2023 son *Plan d'action de développement durable 2023-2028*. Tablant sur son expérience passée, l'organisation s'engage à réduire ses émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de ses activités. De même, elle a mis sur pied un comité vert pour, entre autres, diminuer la quantité de matières résiduelles produites dans ses bureaux et poursuit ses efforts afin de maintenir sa certification ICI on recycle +.

La Régie adopte par ailleurs chaque année un plan d'action à l'égard des personnes handicapées. Elle participe ainsi à l'atteinte de l'objectif 3.2 de la Stratégie : Valoriser l'égalité et la diversité de notre société.

Le bilan du *Plan stratégique 2021-2025*

Dans le *Plan stratégique 2021-2025*, paru en 2021, des mesures mises en œuvre lors de la pandémie de COVID-19 étaient en partie prises en compte. Compte tenu de l'évolution du contexte, l'indicateur portant sur l'utilisation du tribunal numérique ne sera pas reconduit dans le présent plan stratégique, bien qu'il soit implanté durablement. En effet, il revient désormais aux juges administratifs de convoquer les parties selon le mode qui semble le plus approprié en fonction de la cause, des parties ou d'autres considérations. Le Tribunal demeure une entité indépendante des activités administratives.

La Régie avait aussi inscrit dans son *Plan stratégique 2021-2025* un indicateur concernant l'augmentation du pourcentage de demandes de permis de réunion faites par l'intermédiaire du service en ligne. Arrivé à maturité, cet indicateur ne sera pas reconduit. L'outil, toujours apprécié des clientèles selon les sondages de satisfaction, est également bien implanté.

La Régie a consenti des efforts pour mesurer la satisfaction des clientèles au cours de ces quatre années et elle compte continuer en ce sens. Bien que le contexte ait changé, certaines priorités, comme la prestation d'un service de qualité, demeurent d'actualité.

3. LES CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu 1
Une organisation performante

Forte d'équipes mobilisées et professionnelles, la Régie est en mesure d'offrir des services de qualité à des clientèles exigeantes tout en ayant comme priorité d'appliquer et de faire respecter les réglementations sous sa responsabilité.

Des actions sont accomplies dans différents secteurs afin d'optimiser les processus de travail et, par conséquent, de diminuer les délais et d'améliorer le traitement de chaque demande.

Orientation 1
Prioriser la satisfaction de la clientèle

Malgré des changements réglementaires passés et à venir, la Régie continuera au cours des années à sonder ses clientèles et à adapter ses façons de faire lorsque possible. Les résultats des sondages sont analysés et des rétroactions sont faites aux secteurs concernés.

Objectif 1.1
Offrir des services de qualité qui répondent aux besoins des clientèles

Une mesure générale de la satisfaction sera prise en continu pour l'ensemble des clientèles. Ces dernières incluent les citoyennes et citoyens, les entreprises et les organismes à but non lucratif faisant toute demande à la Régie. Le sondage en ligne demeure disponible en tout temps dans le site Web de la Régie.

De plus, au cours des prochaines années, la Régie sondera plus particulièrement la satisfaction des fabricants au moyen d'un questionnaire ciblé. Cette clientèle est en communication avec la Régie plusieurs fois par année. Il est essentiel de la sonder pour savoir comment améliorer la prestation de services tout en s'assurant qu'elle respecte ses obligations.

Les détaillants en alcool, pour leur part, représentent un volume important de permis délivrés ou en vigueur chaque année. La Régie a l'intention de sonder directement ceux qui ont fait affaire avec elle dans la dernière année afin de mesurer leur taux de satisfaction et d'améliorer la prestation de services lorsque possible.

Finalement, chaque année, plus de 30 000 permis de réunion sont délivrés. Une clientèle diversifiée fait appel à la Régie pour obtenir un permis pour une activité occasionnelle, un salon de dégustation, une exposition ou une réunion privée. La Régie continuera de déployer les efforts nécessaires pour maintenir ses standards de qualité auprès de ces clientèles.

INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028
1 Taux de satisfaction de l'ensemble des clientèles à l'égard des services reçus	90,0 %	90,5 %	91,0 %
2 Taux de satisfaction des fabricants à l'égard des services reçus	88,0 %	88,5 %	89,0 %
3 Taux de satisfaction des détaillants en alcool à l'égard des services reçus	85,5 %	86,0 %	86,5 %
4 Taux de satisfaction des clientèles des permis de réunion à l'égard des services reçus	94,0 %	94,5 %	95,0 %

Enjeu 2
La protection du public

Comme le précise sa mission, la Régie contribue à la protection de l'intérêt du public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique. Pour ce faire, elle mise notamment sur des activités de contrôle, dont les inspections. Des inspections ont lieu dans tous les domaines sous la responsabilité de la Régie. Ces interventions font suite à un signalement du grand public ou sont planifiées. Plus de 21 000[11] permis étant délivrés aux détaillants en alcool, une grande part des inspections se fait dans leurs établissements. Les corps policiers sont également d'importants collaborateurs pour l'atteinte des objectifs de la Régie.

Orientation 2
Assurer un contrôle efficient des permis, des licences et des attestations délivrés

La Régie doit faire respecter les obligations associées à chacun des milliers de permis de bar, de restaurant, d'épicerie et autres en vigueur. En optimisant son approche auprès des titulaires, elle vise une meilleure conformité aux normes exigées des détaillants en alcool.

Objectif 2.1
Amener les détaillants en alcool à se conformer

Les inspectrices et les inspecteurs de la Régie ont pour rôle de s'assurer que les détaillants en alcool respectent les lois sous sa responsabilité. Ils doivent ainsi veiller, entre autres, à ce que les établissements où sont vendues des boissons alcooliques soient sécuritaires et à ce que les entreprises visées exploitent leur établissement conformément à la réglementation en vigueur. Il arrive que certains manquements soient soulevés lors d'une première inspection. En cas de non-conformité à la suite d'un suivi, certains détaillants s'exposent à des sanctions pouvant aller jusqu'à la suspension ou à la révocation de leur permis. Il est ainsi souhaité que, par des suivis rigoureux, les détaillants concernés se conforment après la première inspection. Ces suivis peuvent prendre plusieurs formes : autres visites sur les lieux, échanges de photos, etc.

11. Cette donnée remonte au 31 mars 2024.

La Régie vise à ce que le taux de conformité augmente après une première visite chez les détaillants en alcool. Elle compte continuer à tabler sur une approche d'accompagnement.

INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028
5 Taux de conformité des détaillants en alcool à la suite d'une première inspection	78,0 %	79,0 %	80,0 %

Objectif 2.2
Améliorer la collaboration entre la Régie et les corps policiers

Collaborateurs incontournables, les corps policiers présents partout au Québec appuient la Régie dans l'assurance de la tranquillité et de la sécurité du public. La Régie travaille en étroite collaboration avec les corps policiers, notamment dans le cadre du comité Actions concertées pour contrer les économies souterraines (ACCES). Ce dernier permet d'intervenir rapidement et efficacement contre les titulaires délinquants ou négligents. De plus, les corps policiers doivent parfois intervenir auprès de titulaires de permis ou licences lorsque des signalements sont reçus de la part du public.

Soucieuse de maintenir la satisfaction de ces partenaires que sont les corps policiers, la Régie souhaite désormais sonder leur satisfaction à son égard.

INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028
6 Taux de satisfaction des corps policiers envers la Régie	Mesure de départ établie	0,5 % de plus par rapport à 2025-2026	0,5 % de plus par rapport à 2026-2027

Enjeu 3
L'expérience employé

La Régie et son personnel ont acquis et développent quotidiennement une expertise unique au sein du gouvernement du Québec. Chaque départ engendre des efforts considérables en développement de compétences en vue de conserver cette expertise. Ainsi, la Régie fait de l'amélioration de l'expérience employé l'une de ses priorités afin de fidéliser chacun des membres de son personnel et d'assurer la pérennité de son expertise. Dans ce contexte, la fidélisation du personnel s'avère un défi constant.

Orientation 3
Attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée

Après avoir adopté un plan de mobilisation annuel et une image de marque pour ses campagnes de recrutement, la Régie souhaite poursuivre sur sa lancée. Bien qu'elle puisse compter sur un personnel mobilisé, comme en témoignent les résultats du sondage annuel sur la mobilisation, elle s'engage dans une démarche d'amélioration continue en portant une attention particulière au bien-être de son personnel.

Bien que de nombreuses pratiques en gestion des ressources humaines soient déjà en place, la Régie compte les améliorer au cours des prochaines années.

Objectif 3.1
Favoriser un sentiment d'appartenance fort et durable

Afin de soutenir l'engagement et la mobilisation du personnel, la Régie souhaite favoriser le sentiment d'appartenance en mettant de l'avant une expérience employé mobilisante. Par la mise en place d'actions favorisant la reconnaissance, la participation et la communication interne, la Régie vise à créer un environnement où chaque personne se sent prise en compte et fière d'être mise à contribution au sein de la mission collective.

INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028
7 Taux de l'engagement du personnel Mesure de départ : 7,4 sur 10	7,4	7,4	7,5

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2025-2028

Régie des alcools, des courses et des jeux

MISSION

- Contribuer à la protection de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique.
- Encadrer et surveiller les activités de ses 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.

VISION

Être une organisation moderne et performante qui se distingue par la pertinence et l'efficience de ses interventions.

VALEURS

- Cohérence
- Efficience
- Engagement

Enjeu 1 : Une organisation performante

Orientation 1 : Prioriser la satisfaction de la clientèle

OBJECTIF	INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028
1.1 Offrir des services de qualité qui répondent aux besoins des clientèles	**1** Taux de satisfaction de l'ensemble des clientèles à l'égard des services reçus	90,0 %	90,5 %	91,0 %
	2 Taux de satisfaction des fabricants à l'égard des services reçus	88,0 %	88,5 %	89,0 %
	3 Taux de satisfaction des détaillants en alcool à l'égard des services reçus	85,5 %	86,0 %	86,5 %
	4 Taux de satisfaction des clientèles des permis de réunion à l'égard des services reçus	94,0 %	94,5 %	95,0 %

Enjeu 2 : La protection du public

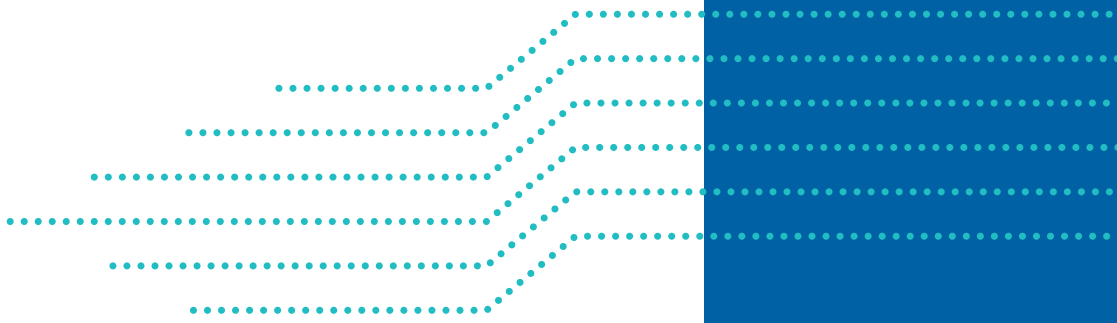
Orientation 2 : Assurer un contrôle efficient des permis, des licences et des attestations délivrés

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES 2025-2026	CIBLES 2026-2027	CIBLES 2027-2028
2.1 Amener les détaillants en alcool à se conformer	**5** Taux de conformité des détaillants en alcool à la suite d'une première inspection	78 %	79 %	80 %
2.2 Améliorer la collaboration entre la Régie et les corps policiers	**6** Taux de satisfaction des corps policiers envers la Régie	Mesure de départ établie	0,5 % de plus par rapport à 2025-2026	0,5 % de plus par rapport à 2026-2027

Enjeu 3 : L'expérience employé

Orientation 3 : Attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée

OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	CIBLE 2027-2028
3.1 Favoriser un sentiment d'appartenance fort et durable	**7** Taux de l'engagement du personnel Mesure de départ : 7,4 sur 10	7,4	7,4	7,5



Régie des alcools,
des courses
et des jeux

Québec