

Régie des alcools,
des courses
et des jeux

25
ANS

1993-2018



Régie des alcools, des courses et des jeux



STRATÉGIQUE PLAN

2018
2023

Québec 

Régie des alcools,
des courses et des jeux

PLAN
STRATÉGIQUE

2018

2023

La Régie des alcools, des courses et des jeux a rédigé et édité ce document. Il est accessible en version électronique à l'adresse www.racj.gouv.qc.ca, sous la rubrique « Formulaires et publications/Publications/La Régie ».

Conception graphique : Pro-Actif
Impression et finition : Solisco

Pour plus de renseignements, on peut s'adresser à :

Régie des alcools, des courses et des jeux

560, boulevard Charest Est, 2^e étage
Québec (Québec) G1K 3J3

Téléphone : 418 646-4151

Sans frais : 1 800 363-0320

Télécopieur : 418 646-5204

Courriel : racj.quebec@racj.gouv.qc.ca

Site Internet : www.racj.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-79841-5 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-79842-2 (version électronique)

© Gouvernement du Québec, 2018



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

Table des matières

Mot du ministre	5
Mot de la présidente	7
Une organisation tournée vers l'avenir	9
Une mission réfléchie et renouvelée	11
Une vision actualisée	11
Des valeurs porteuses de sens	11
Un contexte à exposer	13
Un contexte externe dynamique	16
<i>Des secteurs socioéconomiques qui changent et fluctuent</i>	16
<i>Un défi renouvelé de performance</i>	17
<i>Des collaborations à parfaire</i>	18
Un contexte interne à fortifier	18
<i>Une organisation en transformation</i>	18
<i>Des outils technologiques à moderniser</i>	19
<i>Un personnel engagé ouvert au changement</i>	20
Des choix stratégiques pour des enjeux actuels	21
Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente	22
Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée	24
Annexe 1 – Plan stratégique 2018-2023 – Tableau synoptique	27

Mot du **ministre**

J'ai l'honneur de déposer le *Plan stratégique 2018-2023* de la Régie des alcools, des courses et des jeux, conformément à la Loi sur l'administration publique. Ce plan respecte les attentes gouvernementales et celles du ministère de la Sécurité publique, notamment en matière de développement durable et de prestation des services de l'État.

Avec comme prémisses une transformation organisationnelle annoncée et attendue, ce plan met aussi la Régie en action : il présente sa mission, sa vision et ses valeurs, et explique ses enjeux, ses orientations, ses axes d'intervention et ses objectifs.

La Régie fonde sa planification sur deux thématiques principales : la modernisation de sa culture institutionnelle et le rapprochement avec sa clientèle. Elle a ainsi retenu des défis stimulants pour les cinq prochaines années. Je suis convaincu qu'elle mènera à bien ce projet prometteur et je l'appuie dans sa démarche.

Le ministre de la Sécurité publique,

Original signé

Martin Coiteux

Mot de la **présidente**

J'ai le privilège de vous présenter le *Plan stratégique 2018-2023* de la Régie des alcools, des courses et des jeux. Ce plan est le fruit de réflexions et de décisions éclairées, variées, documentées. Il s'adresse à vous, citoyens et citoyennes, entreprises et organismes publics et privés, et partenaires gouvernementaux.

Notre mission a notamment une visée sociale claire : **contribuer à la protection de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique**. Nous la réalisons dans plusieurs secteurs socioéconomiques du Québec selon nos pôles d'intervention : notre fonction administrative, notre fonction juridictionnelle et notre fonction législative.

La rigueur que demande notre mission compte tenu du contrôle des activités sous notre responsabilité confère trop souvent à notre organisation un caractère inflexible et contraignant. Nous comptons modifier cette perception en présentant la Régie sous un nouvel angle : celui d'une organisation moderne centrée sur les besoins de sa clientèle. En effet, d'une part, les secteurs que nous desservons attendent l'actualisation de l'encadrement qui les touche et, d'autre part, nous croyons qu'ils ont besoin d'un accompagnement plus personnalisé, conçu pour favoriser une meilleure conformité.

Pour réaliser ces avancées, nous devons revoir nos actions à travers des moyens et des pratiques éprouvés et accessibles. Nous voulons ainsi mieux nous ancrer dans les réalités contemporaines des secteurs où nous évoluons. Notre intention est donc de travailler en concertation avec les secteurs sous notre gouverne et d'optimiser nos façons de faire pour plus d'efficacité et d'efficacités. Somme toute, nous ne visons rien de moins qu'une Régie renouvelée qui compte sur un personnel engagé à offrir une prestation de services modernisée. Ce plan expose et prévoit des travaux et des approches qui vont dans ce sens.

Forts de notre passé, nous voulons être reconnus comme une organisation à l'écoute de son milieu et résolument tournée vers demain. Ce projet, nous le façonnerons avec votre collaboration, clientèle et partenaires, car il est aussi le vôtre.

Moderniser une culture institutionnelle construite sur nombre de pratiques traditionnelles demande du temps et de la volonté. Nous nous y employons déjà, posant de nouveaux jalons pour demain !

La présidente,

Original signé

France Lessard



Une **organisation** tournée vers **l'avenir**

L'année 2018 marque les 25 ans de la Régie des alcools, des courses et de jeux comme nous la connaissons aujourd'hui. Cette Régie porte aussi en elle quelque cent ans d'histoire¹ au cours desquels l'État a contribué au développement des secteurs des boissons alcooliques, des jeux, des courses de chevaux et des sports de combat professionnels au Québec. Si pour nous ce bagage historique vient avec la richesse d'expertises diversifiées, il comporte aussi un certain héritage de contraintes administratives ou législatives encore bien présent.

Or, quand l'évolution de la société donne le pas au changement, des révisions s'imposent. À la Régie, nous le constatons et nous le confirmons. Pour leur part, le Vérificateur général du Québec et la Commission de l'administration publique l'ont aussi reconnu dans leur analyse respective de notre organisation². Il en va de même du gouvernement dans *Le Plan économique du Québec*, déposé par le ministre des Finances en mars 2017.

1. L'évolution de la Régie d'hier à aujourd'hui remonte en effet à 1921, année de création de la Commission des liqueurs du Québec.
2. En 2014, à la suite de son rapport d'optimisation des ressources pour l'année 2008-2009, le Vérificateur général du Québec se déclarait satisfait des changements que nous avons apportés pour répondre à 13 de ses 15 recommandations. Les deux recommandations restantes concernaient la révision de notre *Déclaration de services aux citoyens* et la modernisation de notre système informatique. En 2015, quand la présidente de l'époque a été reçue devant la Commission de l'administration publique sur notre gestion administrative, la Commission a reconnu les avancées que nous avons réalisées depuis la visite du Vérificateur, mais a insisté sur l'importance de réviser la législation applicable à la Régie.



Cette attente envers la Régie y est d'ailleurs clairement formulée (p. B.224) :

L'objectif gouvernemental est de déployer un projet de modernisation de la Régie [...] en trois phases :

1. moderniser la culture institutionnelle de l'organisme;
2. réviser la réglementation et l'encadrement des boissons alcooliques;
3. assurer de meilleurs suivis avec l'industrie sur des enjeux de fond.

Pour l'élaboration du présent plan stratégique, nous avons tiré profit de ces observations sur notre réalité dans le secteur des boissons alcooliques³ pour poser un regard critique et constructif sur tous les secteurs relevant de notre responsabilité. Ainsi, inspirés des travaux gouvernementaux qui ont étudié notre organisation, de différentes pratiques adoptées ailleurs au pays en matière de modernisation d'organismes similaires au nôtre et de nos propres constats, nous avons convenu d'adapter davantage nos méthodes aux nouveaux enjeux des secteurs que notre mission régit.

Du reste, pour nous assurer que ce proche futur que nous préparons soit équitablement garant de l'avenir, nous avons abordé cet exercice de planification à la lumière des seize principes de développement durable, tels que définis par la Loi sur le développement durable (chapitre D-8. 1.1). Une première analyse montre que les objectifs retenus ont entre autres des liens notables avec les trois principes suivants :



Santé et qualité de vie

Les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie sont au centre des préoccupations relatives au développement durable.



Efficacité économique

L'économie du Québec et de ses régions doit être performante, porteuse d'innovation et d'une prospérité économique favorable au progrès social et respectueuse de l'environnement.



Production et consommation responsables

Des changements doivent être apportés dans les modes de production et de consommation en vue de rendre ces dernières plus viables et plus responsables sur les plans social et environnemental, entre autres par l'adoption d'une approche d'écoefficiente, qui évite le gaspillage et qui optimise l'utilisation des ressources.

3. Compte tenu de son positionnement dans l'économie québécoise, le secteur des boissons alcooliques, toutes proportions gardées, constitue un pan important de notre prestation de services.

Une mission réfléchie et renouvelée

La mission de la Régie prend source dans sa loi constitutive. Nous la résumons comme suit :

- ✓ **contribuer à la protection** de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique;
- ✓ **guider la clientèle⁴ 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;
- ✓ **émettre des sanctions ou des avis** aux titulaires ayant des comportements non conformes à l'égard de leurs obligations.

Une vision actualisée

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

Des valeurs porteuses de sens

Tout le personnel⁵ de la Régie adhère pleinement aux cinq valeurs fondamentales de l'administration publique québécoise que sont la **compétence**, l'**impartialité**, l'**intégrité**, la **loyauté** et le **respect**.

Au quotidien, nos équipes de travail basent aussi 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'efficacité** : chaque personne privilégie la qualité et l'efficacité des services, et utilise de façon optimale les ressources et l'information mises à sa disposition;
- **l'engagement** : chaque personne consacre ses efforts à l'atteinte des objectifs de l'organisation, agit de façon responsable et contribue concrètement à la qualité de vie au travail.

4. La clientèle de la Régie se compose de citoyens et de citoyennes, d'organismes à but non lucratif et d'entreprises privées.

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



Un **contexte** à exposer

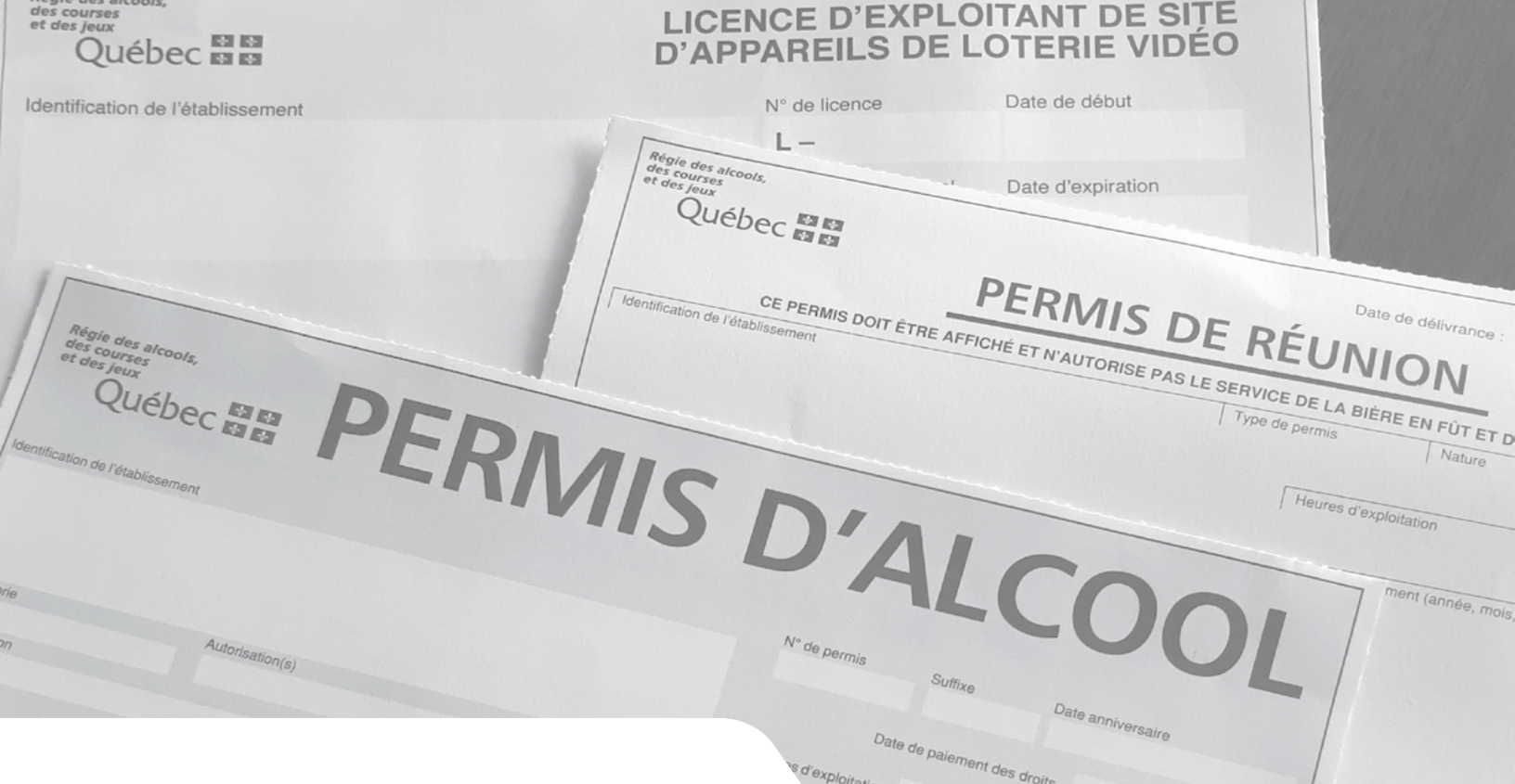
Principalement pour les secteurs des boissons alcooliques et des jeux, le Québec a choisi un modèle qui implique la participation de plusieurs ministères et organismes, chacun ayant un intérêt et un rôle distincts selon ses compétences. Par exemple, nous encadrons la vente, le service, la fabrication et le contrôle de l'alcool pour consommation sur place ou dans un autre endroit. La Société des alcools du Québec (SAQ), quant à elle, voit à sa commercialisation. Pour le secteur précis de la fabrication de boissons alcooliques, il existe un partage de responsabilités entre trois entités : de leur côté respectif, le ministère des Finances et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ) s'intéressent au développement économique des entreprises de ce secteur en ébullition; du nôtre, nous nous occupons de la délivrance des permis appropriés, du contrôle de leur exploitation et de l'innocuité des produits.

Ce modèle est aussi reproduit dans nos autres secteurs. Par exemple, en matière de systèmes de loterie, les appareils de loterie vidéo sont intégrés dans le réseau des bars, d'où le partenariat avec Loto-Québec.

Pour les activités de sensibilisation ou de prévention, nous contribuons selon les besoins aux travaux du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et à ceux de Loto-Québec, et nous travaillons en collaboration avec des organismes indépendants, comme Éduc'Alcool.

Par ailleurs, nous avons également un programme tripartite avec le ministère de la Sécurité publique (MSP) et le ministère des Finances pour contrer l'économie souterraine.

Rappelons que notre organisation, outre sa fonction législative, a deux pôles d'intervention. D'une part, nos équipes désignées délivrent des permis, des licences et des autorisations. Elles en contrôlent l'exploitation à travers certaines inspections administratives et bénéficient du soutien des corps policiers pour veiller à la sécurité et à la tranquillité du public. D'autre part, après analyse, certains dossiers sont présentés par nos procureurs au tribunal de la Régie pour être entendus par les régisseurs, lesquels exercent des pouvoirs juridictionnels, en ce qui concerne tant les demandes de permis que les contrôles d'exploitation.



Ce modèle décentralisé comporte plusieurs avantages, notamment parce qu'il concentre l'action chez les acteurs les plus près des clientèles concernées. De surcroît, il permet de maximiser le nombre de permis, de licences et d'autorisations délivrés et contrôlés, tout en assurant un certain retour financier.

En effet, comme l'illustre la figure 1, pour l'ensemble de nos activités entre 2010-2011 et 2016-2017, nous avons délivré et géré un nombre de permis, licences et autorisations en constante augmentation (ce dernier étant passé de 117 476 à 131 234).

Nombre des principaux permis, licences et autorisations délivrés par la Régie de 2010 à 2017

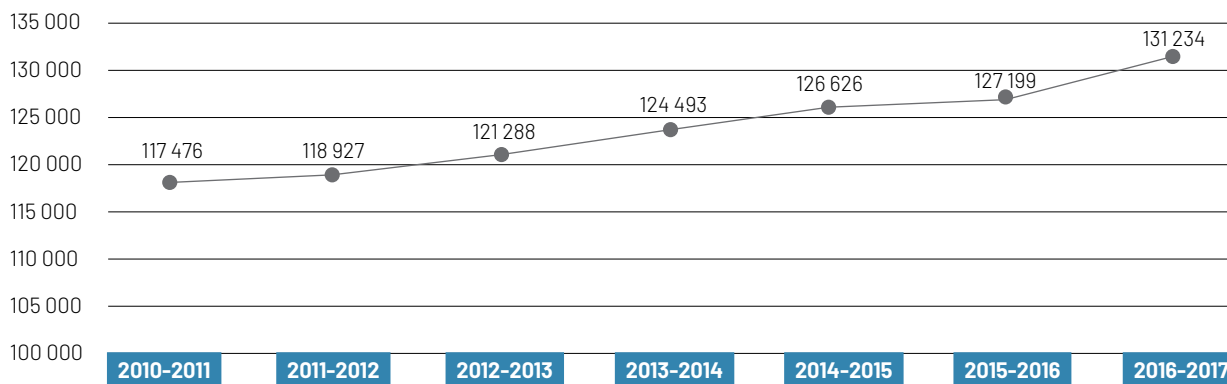


Figure 1 - Évolution de la performance



La figure 2, quant à elle, indique des retours financiers à la hausse pour cette même période (retours passant de 18,4 M\$ à 27,1 M\$).

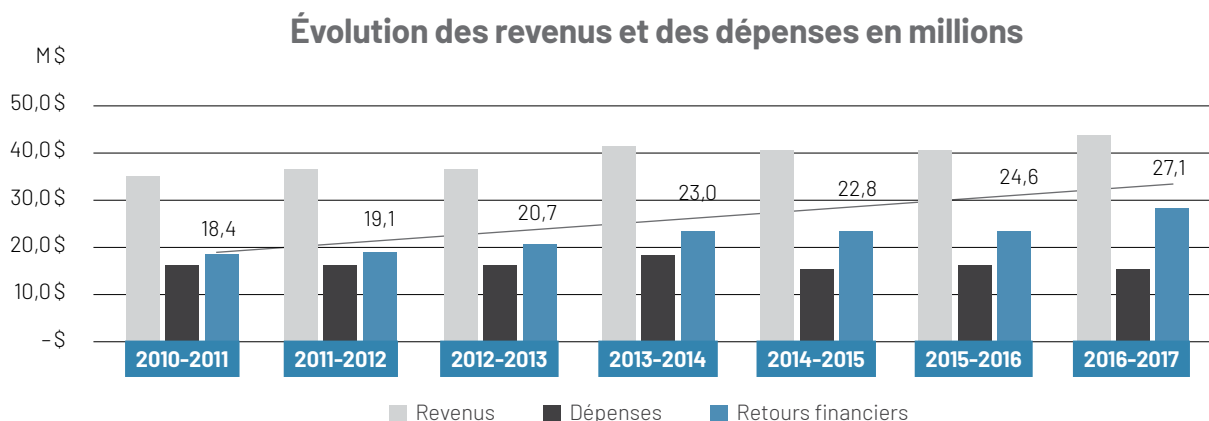


Figure 2 – Évolution des retours financiers

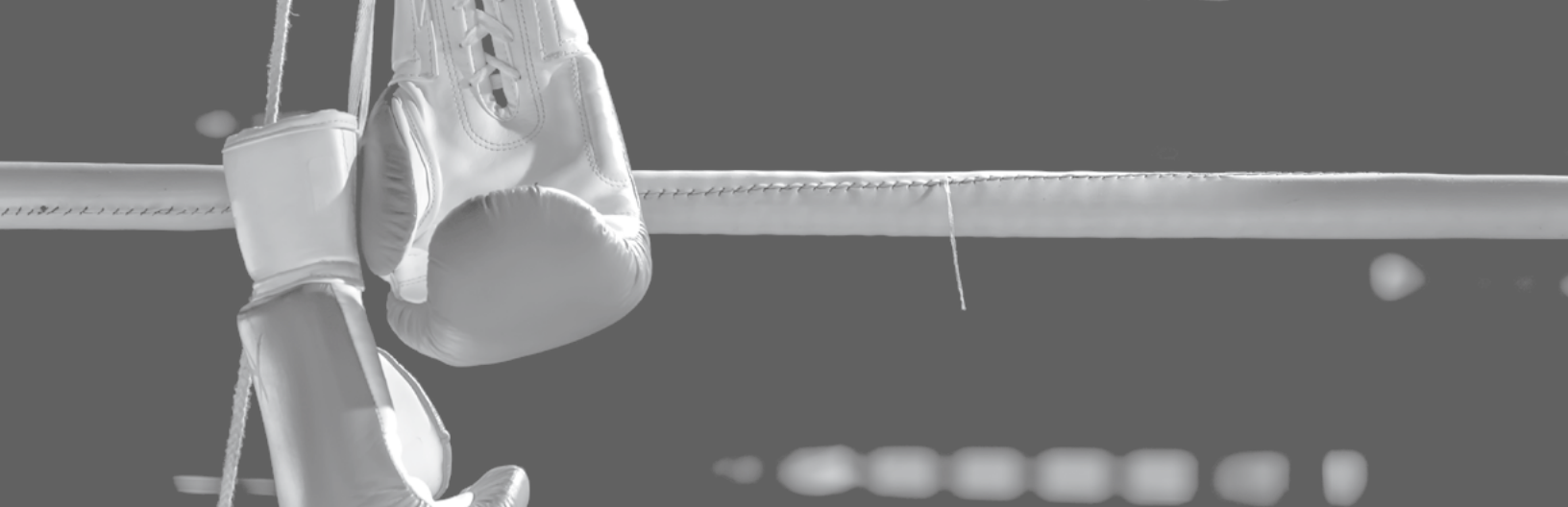
Si le modèle québécois a fait ses preuves, il présente certaines faiblesses. Comme notre mission est essentiellement axée sur la délivrance de permis, de licences et d'autorisations et sur le contrôle d'exploitation par l'entremise principalement des corps policiers, elle prévoit peu d'accompagnement pour la conformité des titulaires, qu'il s'agisse de prévention, de formation ou de diffusion d'information. À cela s'ajoute le fait que nos processus administratifs sont lourds et fortement judiciairisés.

Dans le plus grand respect de notre mission, nous voulons que notre nouveau modèle comporte globalement des modalités administratives plus flexibles qui permettent l'évolution de pratiques commerciales modernes pour répondre aux attentes actuelles des secteurs que nous régissons⁶.

Parmi les avenues explorées, nous comptons sur les suivantes :

- **une révision de la gouvernance** pour favoriser l'instauration d'un mode décisionnel plus efficient;
- **une approche client facilitante** qui encourage la conformité et accompagne l'individu dans le respect de ses droits et de ses obligations;
- **une modernisation de l'encadrement juridique** en soutien au développement et au contrôle des activités de ces secteurs socioéconomiques;
- **une collaboration soutenue** avec les industries que nous encadrons et nos partenaires pour assurer judicieusement notre rôle-conseil auprès du gouvernement en matière de législation.

6. À titre d'exemple, contrairement au mouvement observé partout au Canada pour une modernisation du secteur des boissons alcooliques, le régime québécois des permis d'alcool visant les détaillants n'a pas fait l'objet de révision substantielle depuis plus de trente ans. Dans le contexte d'un marché en constante évolution où l'innovation permet à une entreprise de se démarquer et de croître, force est de constater qu'il y a ici, plus qu'ailleurs, une discordance entre le travail de la Régie et les besoins des milieux concernés.



Ces réflexions et ces changements, nous les mènerons avec les experts de ces domaines : d'abord avec notre personnel, à la fois acteur et témoin quotidien de notre prestation de services, mais aussi grâce à des partenariats naturels, tant publics que privés, que nous intensifierons au cours de la mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique.

Cela dit, cette nécessaire opération de modernisation doit prendre en compte notre capacité organisationnelle, toutes formes de ressources confondues. Nous la documentons : des diagnostics précis sont en cours de réalisation; des décisions conséquentes sont à l'étude; de nouveaux plans structurants sont en préparation. Pour notre clientèle, pour notre personnel, pour notre organisation et pour l'État, nous savons que nous devons faire mieux et autrement. Nous comptons nous en donner les moyens.

Un contexte externe dynamique

Le contexte externe de notre travail se caractérise notamment par trois facteurs d'influence :



des secteurs socioéconomiques qui **changent** et fluctuent;



un défi **renouvelé** de performance;



des collaborations à **parfaire**.

Des secteurs socioéconomiques qui changent et fluctuent

Ces dernières années, les secteurs des boissons alcooliques, des tirages et du bingo ont connu certaines modifications législatives et réglementaires. Dans les faits, les fluctuations constantes des secteurs sous notre responsabilité sont telles que nous ne pouvons que poursuivre la modernisation du cadre légal de notre organisation pour bien assumer les mandats qui nous sont confiés.

Dans le secteur des boissons alcooliques, les habitudes des consommateurs et des consommatrices ont changé et les mœurs ont évolué. Conséquemment, nous devons adapter la façon dont nous encadrons la vente de boissons alcooliques aux réalités actuelles, tout en garantissant avec autant de rigueur la protection et la sécurité du public. Nous avançons en ce sens. En effet, depuis 2016, le gouvernement a mis de l'avant diverses mesures qui nous permettent d'alléger les règles et le fardeau administratif des entreprises de cette industrie. En voici un résumé :

- **En mai 2016**, il a adopté la Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 26 mars 2015 (2016, c. 7).

Trois nouvelles mesures viennent désormais répondre à des demandes souvent soulevées par le milieu des affaires :

1. un régime de permis d'alcool unique par établissement et par catégorie pour la vente d'alcool pour consommation sur place;
2. l'abrogation du nombre maximum d'appareils de loterie vidéo par licence accordée;
3. l'instauration de sanctions administratives pécuniaires (SAP) pour les titulaires de permis d'alcool ayant commis un manquement, plutôt que le recours à un régime imposant la suspension de permis ou de licences.

- **À l'automne 2016**, le gouvernement a adopté son *Plan d'action gouvernemental 2016-2018 en matière d'allègement réglementaire et administratif – Bâtir l'environnement d'affaires de demain*.

Ce plan consacre un chapitre entier à la modernisation du régime de la vente d'alcool. Le gouvernement entend ainsi s'intéresser à la distribution et aux conditions de vente d'alcool dans les bars, les restaurants, les établissements saisonniers, les épiceries et les dépanneurs.

- **En décembre 2016**, la Loi sur le développement de l'industrie des boissons alcooliques artisanales est entrée en vigueur (2016, c. 9).

Avec cette loi, le gouvernement favorise concrètement le développement de l'industrie des boissons alcooliques artisanales, ce qu'attendaient avec impatience les artisans. Ce projet autorise donc la vente de boissons alcooliques artisanales en épicerie, la vente sur le lieu de production de bière artisanale pour emporter, la création d'un permis de coopérative de producteurs artisans pour la distillation et l'ajout de la désignation « Alcool et spiritueux » à même le permis de production artisanale.

L'industrie du jeu est aussi en mutation. Pour attirer une clientèle plus jeune, et qui a un intérêt certain pour les technologies de l'information et des communications (TIC), les secteurs traditionnels des tirages, du bingo et des appareils d'amusement se renouvèlent. Ils tendent notamment à offrir des produits et des activités en lien avec les technologies émergentes et les nouveautés de leur marché. Nous suivons cette évolution du marché.

Enfin, quant à eux, les secteurs des sports de combat professionnels et des courses de chevaux sont également en mouvement. Ils nécessitent d'ailleurs une attention particulière, notamment pour nous assurer que le Québec suit les grands courants de ces deux industries, à l'échelle tant canadienne que mondiale.

Tous ces secteurs ont besoin de notre attention et d'une plus grande adéquation de nos façons de faire à **leur réalité**.

Un défi renouvelé de performance

L'équilibre à atteindre entre une offre de services qui répond adéquatement aux besoins de la clientèle et le respect de notre engagement envers le gouvernement pour une gestion toujours plus rigoureuse de nos ressources représente certes un défi, mais aussi une opportunité de mise à niveau. Cela est sans compter les réalités de notre société actuelle qui complexifient le rôle que nous y jouons. Les aspects suivants de ces trois pôles nous touchent plus particulièrement :

- Le cadre de gestion gouvernemental actuel accentue les attentes à l'endroit des organisations publiques, notamment en ce qui concerne la gouvernance, la performance, l'imputabilité, le contrôle budgétaire, le financement des services publics, la révision des programmes, l'allègement du fardeau réglementaire et administratif des entreprises, ainsi que le développement durable. Chacun de ces aspects demande l'application des méthodes prévues ou attendues et une reddition de comptes cohérente et conséquente.
- L'utilisation répandue des TIC engendre, chez la clientèle, des attentes élevées envers les organisations gouvernementales et leur prestation de services en général. Les gens sont effectivement plus informés, ils souhaitent être plus autonomes et s'attendent à obtenir les services dont ils ont besoin au moment qui leur convient⁷. Cette adéquation de l'offre de services aux attentes et aux besoins de la clientèle dépend directement de notre capacité organisationnelle à réaliser un certain virage technologique.
- Le cadre législatif et administratif dans lequel s'inscrit notre mission est lourd, complexe et contraignant. Bien que sa modernisation soit amorcée, nous avons le devoir d'en faciliter au fur et à mesure la compréhension auprès de notre clientèle pour favoriser la conformité de ses actions aux obligations auxquelles elle est tenue. Pour mieux l'accompagner en ce sens, nous gagnerons à simplifier l'accès à nos services et l'information que nous diffusons. À cet égard, la visée sociale de notre mission le requiert.

7. Lors des deux sondages réalisés en 2012 et 2014 sur la satisfaction de la clientèle à l'égard des services rendus par la Régie, les préoccupations des personnes sondées étaient claires : elles concernaient principalement l'offre d'une prestation électronique de services et la diminution des délais de traitement.

Un contexte interne à fortifier

Notre contexte interne dépend actuellement surtout de trois facteurs d'influence :



une organisation
en transformation;



des outils technologiques
à moderniser;



un personnel engagé
ouvert au changement.

Des collaborations à parfaire

Pour mener à bien notre mission, nous travaillons en étroite collaboration avec divers partenaires, dont les corps policiers provinciaux et municipaux et certains ministères ou organismes québécois ou canadiens (ex. : MSP, ministère des Finances, SAQ, Loto-Québec, ministère de la Justice, MAPAQ, MSSS, ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, Revenu Québec, Agence canadienne du pari mutuel).

Et pour qu'il y ait cohérence dans les actions entreprises, le défi qui se présente à nous consiste à bien entretenir la concertation avec tous ces partenaires, l'objectif ultime étant de mieux canaliser les efforts consacrés à l'élaboration et au respect de la législation et de la réglementation de chaque secteur.

C'est dans ce même esprit que nous voulons mettre en place des comités consultatifs avec les industries avec lesquelles nous travaillons. Pour agir en amont de nos activités de contrôle et de régularisation, nous sommes convaincus que des échanges constructifs avec des organismes représentatifs de notre clientèle sont porteurs d'une meilleure conformité dans chaque secteur. Ces derniers nous ont d'ailleurs manifesté clairement et à maintes reprises leur intérêt à ces approches collaboratives. Cette démarche priorisera un allègement administratif, une flexibilité d'application et de meilleures communications, et visera la responsabilisation en matière de protection et de sécurité du public.

Au final, l'ensemble de ces démarches concertées positionnera plus stratégiquement notre mission.

Une organisation en transformation

Les critiques les plus souvent formulées envers notre organisation dénoncent notre approche normée et rigide envers une clientèle qui est souvent mal informée des nombreuses exigences administratives, réglementaires et légales qui lui sont imposées. On nous reproche un traitement uniforme qui ne tiendrait pas compte du degré de risque de non-conformité associé à la qualification du titulaire, au lieu d'exploitation ou à tout autre critère d'évaluation. On estime de plus que notre culture axée vers une intervention punitive pourrait manquer la cible quant aux véritables enjeux de sécurité et de tranquillité du public. Cette approche gagnerait sans doute à compter plus d'actions qui incitent à une plus grande conformité de nos titulaires.

À l'instar de nos homologues canadiens, nous tirerions avantage à développer une action préventive auprès de notre clientèle et à favoriser une gestion concertée avec les corps policiers qui appliquent notre cadre législatif et réglementaire.

Nous voyons cela comme une action prioritaire et c'est manifestement sous le thème de notre transformation organisationnelle que prend place ce nouveau plan stratégique. Incontestablement centrés sur notre clientèle et résolus à déployer autrement nos efforts, nous voulons confirmer la rigueur et l'importance de notre mission en appuyant nos interventions sur des approches repensées, concertées et efficaces par leur efficacité. Notre intention est de moderniser notre organisation pour qu'elle soit connue et reconnue comme un acteur influent de notre économie, de notre société. Certes, nous demeurerons rigoureux, mais nous comptons l'être tout en étant plus ouverts, moins rigides et plus près des préoccupations de notre clientèle et de nos partenaires.



Dans des contextes d'accroissement des demandes et de complexification de certains secteurs qui s'inscrivent dans celui non moins important de rareté des ressources, nous devons restructurer notre organisation. Nous le voulons, le gouvernement le demande et notre clientèle l'attend. Du reste, notre performance de demain en dépend. Nos activités structurantes⁸ seront donc étudiées sous l'angle d'une culture d'amélioration continue à adapter à notre capacité actuelle et à la vision contemporaine de notre mission.

Par ailleurs, soulignons que l'action des tribunaux administratifs suit le courant de la modernisation commencée par les tribunaux supérieurs. Aussi avons-nous l'intention de favoriser la conciliation et la médiation des dossiers comme méthodes de résolution des conflits et d'intensifier ces méthodes au cours des prochaines années. La mise en place de SAP pour certains manquements à la Loi sur les permis d'alcool ou à la Loi sur les infractions en matière de boissons alcooliques vient d'ailleurs alléger le travail de notre fonction juridictionnelle en ce sens.

Autre approche innovante : la mise en œuvre d'une procédure de nomination et de renouvellement de nos juges administratifs élaborée pour assurer le maintien de la compétence et de la pérennité de notre tribunal.

Des outils technologiques à moderniser

Pour répondre adéquatement aux besoins de notre clientèle et maintenir l'efficacité et la qualité de nos services, nous voulons nous donner les moyens de contrer la désuétude technologique de nos équipements.

La question est aujourd'hui plus que jamais importante, d'autant qu'il s'agit d'un frein à une meilleure performance de nos équipes. En pratique, l'actualisation de nos outils de travail (systèmes et infrastructures) constitue en soi un levier indispensable à la réussite de notre transformation au regard des attentes de notre clientèle. Avec une relève de plus en plus au fait des technologies de pointe, des outils de travail plus performants sont aussi gages de fidélisation du personnel.

Depuis notre précédent plan stratégique, nous avons réalisé certains pas concrets, mais beaucoup reste encore à faire pour ce volet de notre modernisation. Ainsi, la mise en œuvre du plan de développement que nous avons approuvé en juin 2013 se poursuit, mais nous n'avons pas atteint notre objectif d'achèvement pour 2016. Le principal projet de ce plan, qui concerne le déploiement d'un nouveau système de gestion supportant la délivrance de permis, occupe toujours une bonne part de nos efforts et nous maintenons le cap. L'utilisation effective de ce nouvel outil est prévue pour 2018. En parallèle, nous menons des travaux qui nous permettront de nous concentrer sur le développement prochain d'une prestation électronique de services (PES) plus étendue et des méthodes de travail optimisées grâce aux TIC.

Notons toutefois que des initiatives ont déjà été réalisées dans certains secteurs, notamment du côté des boissons alcooliques pour les demandes en ligne de permis de réunion ou les demandes d'approbation de message publicitaire des fabricants qu'il est possible de transmettre par courriel. D'autres sont en cours de développement. Toutes permettent des avancées en matière de PES, entre autres en ce qui a trait à la façon de traiter l'information et de communiquer avec notre clientèle par voie électronique.

8. Voici quelques exemples d'activités structurantes : modes de gestion, méthodes de travail, prestation de services, encadrement administratif et réglementaire, développement durable, gestion des risques.

Concrètement, la question centrale à résoudre réside dans les investissements que nous pourrions consentir pour le renouvellement de nos systèmes informatiques, notamment pas l'ajout d'outils d'exploitation de données de gestion. Notre besoin demeure manifeste sur ce point si nous voulons atteindre la modernisation que l'on attend de nous : la gestion de données cohérente et conséquente constitue une mine de renseignements inestimables pour la prise de décisions et l'évolution des organisations. Il en est de même de l'automatisation, qui est fondamentale pour la réduction des délais de traitement ou la gestion efficiente des ressources.

Cela étant, des choix stratégiques s'imposent. Ainsi, au cours de cinq prochaines années, nous comptons orienter nos priorités de réalisation autour des avenues suivantes :

- **optimiser les outils** de notre tribunal quant à nos données de gestion et miser sur les possibilités de la tenue d'audiences sans papier;
- **élargir notre PES** dans les secteurs où nos systèmes de mission seront actualisés (ex. : bingo et tirages);
- **évaluer la pertinence d'une solution générique** pour la PES de nos autres secteurs qui ne peuvent pas être modernisés (ex. : pour des demandes de licences d'appareils d'amusement);
- **continuer notre partenariat** avec le projet gouvernemental Zone entreprise (ex. : nous joindre au volet du service intégré de changement d'adresse pour certains de nos secteurs et, plus tard, permettre le dépôt de nouvelles demandes de permis en ligne pour les détaillants de boissons alcooliques).

Bien sûr, nous réaliserons de tels travaux selon les orientations gouvernementales actuelles où les logiciels libres sont privilégiés. Pour les réaliser, nous avons besoin de la solide collaboration du MSP, avec qui nous discutons des options qui s'offrent à nous.

Un personnel engagé ouvert au changement

La Régie fonctionne avec moins de 200 personnes, toutes tâches et responsabilités confondues. À nos équipes de travail nous demandons au quotidien de livrer une prestation de services sans faille. À titre d'exemple, au cours de l'exercice 2016-2017, malgré le nombre important de visiteurs rencontrés à nos bureaux (12 264), d'appels téléphoniques traités (46 758) et de courriels auxquels nous avons répondu (2 788), nous avons reçu 11 plaintes⁹. Huit se sont avérées fondées.

Cette performance, nous la devons à un personnel compétent et dévoué. Même si son travail auprès de la clientèle se réalise par des activités de contrôle, de surveillance, d'enquête, d'analyse, voire de sanction, il n'en demeure pas moins qu'il s'acquitte de ses mandats avec méthode, équité et courtoisie.

Avec notre transformation annoncée, cette cadence et cette qualité de performance seront néanmoins mises à l'épreuve. Aussi prévoyons-nous une saine gestion du changement pour assurer la mobilisation de nos troupes. Cela dit, concernées au premier chef par ces changements, nous les pressentons volontairement déterminées à proposer leur expertise et leur expérience pour le déploiement de pratiques innovantes et éprouvées en matière de prestation de services publics de qualité.

En reconnaissance de leur travail, nous écouterons leurs recommandations et nous les accompagnerons dans les changements à retenir au meilleur de nos capacités. Ensemble, nous aborderons ainsi un défi de taille doublement exigeant : d'un côté, voir à la satisfaction de notre clientèle en lui offrant des services plus près de ses attentes; de l'autre, réaliser notre transformation en assurant à nos équipes un climat de travail stimulant et valorisant. Des communications internes à repenser, des transferts de connaissances à poursuivre, des formations à redéfinir, des rencontres de concertation à tenir, nous comptons planifier les activités structurantes que nous estimerons pertinentes pour rallier tous les secteurs et tous les niveaux hiérarchiques de notre organisation autour d'un but commun : nous unir pour ce nouveau parcours.

9. Les données présentées sont issues du Rapport annuel de gestion 2016-2017, comme la définition qui suit : « 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 l'un de ses employés dans l'exercice de ses fonctions. La plainte peut être faite par écrit ou verbalement ».



Des choix **stratégiques** pour des enjeux **actuels**

Notre exercice de planification a porté sur des facteurs fondamentaux issus de nos contextes externe et interne et de notre bagage organisationnel. Cette étude critique de notre environnement nous a permis d'envisager les actions qui guideront la réalisation de notre mission au cours des cinq prochaines années, et sans doute celles à venir. En effet, c'est avec ce souci de pérennité que nous avons défini nos deux principaux enjeux : **une transformation organisationnelle efficiente** et **une communication citoyenne améliorée**. Par nos orientations, nos axes d'intervention et nos objectifs ciblés, nous entendons bien créer cet équilibre là où il fait défaut, le solidifier là où il est incertain et le maintenir là où il prévaut.

Sur le terrain, on le reconnaît : **consolider la notoriété d'une organisation** passe par la **bonification de l'expérience client**. L'inverse est tout aussi vrai. D'où notre choix stratégique de ces deux volets comme orientations. C'est aussi pourquoi nous avons retenu des axes d'intervention structurants, où la **satisfaction de notre clientèle** dépend de la **révision de nos façons de faire**.

L'ensemble constitue notre guide¹⁰ de transformation organisationnelle vers une performance repensée, précisée, optimisée. Pour faire face à nos enjeux actuels, nous optons aujourd'hui pour des choix qui nous ouvriront sur demain.

10. Le tableau synoptique est présenté à l'annexe 1.



Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Cet enjeu repose sur l'ensemble des messages que l'on nous a adressés quant à l'importance de revoir notre culture institutionnelle. Notre clientèle comme nos partenaires publics et privés nous le soulignent : une révision doit s'opérer. Nous abondons dans ce sens. Cette transformation s'inscrit également directement dans les attentes gouvernementales en matière de saine gestion des ressources, tant humaines que budgétaires ou informationnelles.

Des changements importants comme ceux que nous entendons mener exigent observation, réflexion, analyse, priorisation et prise de décision. Nous orchestrerons cette séquence avec un plan de restructuration

organisationnelle. Réalisé sur quatre ans, nous nous engagerons de plus auprès de notre clientèle à le consolider dans notre *Déclaration de services aux citoyens* (DSC), que nous mettrons à jour en 2022, année des dix ans de notre présente DSC.

Pour alimenter travaux et réflexion en général, nous reverrons nos outils de gestion pour mieux cibler la collecte de données pertinentes et instructives, qui guidera notre prise de décision. Pour la révision de nos façons de faire, nous devons voir à l'adéquation de nos méthodes aux attentes de notre clientèle quant à notre prestation de services. Les projets que nous réaliserons en vue d'assurer l'agilité et la mobilisation du personnel serviront cette adéquation. Nous visons une intime cohésion entre tous les projets à définir.



Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 → Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

<p>Objectif 1 : Renforcer la capacité opérationnelle</p> <p>Indicateur 1.1 : Date de dépôt du plan de restructuration organisationnelle Cible : 31 mars 2019</p> <p>Indicateur 1.2 : Taux de réalisation du plan Cibles : 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020; 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021; 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022; 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023.</p> <p>Indicateur 1.3 : Date de diffusion de la nouvelle <i>Déclaration de services aux citoyens</i> (DSC) Cible : 31 mars 2022</p>	<p>Objectif 2 : Améliorer l'information de gestion</p> <p>Indicateur 2.1 : Nombre d'outils de gestion déployés Cible : Deux outils par année</p>	<p>Objectif 3 : Mobiliser le personnel</p> <p>Indicateur 3.1 : Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail Cible : Quatre mesures par année</p> <p>Indicateur 3.2 : Taux annuel de fidélisation du personnel Cible : Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus</p> <p>Indicateur 3.3 : Date de dépôt du nouveau plan de formation du personnel Cible : 31 mars 2019</p> <p>Indicateur 3.4 : Taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation Cible : 75 % annuellement</p>
<p>Projets envisagés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir la gouvernance des travaux de restructuration • Dresser un diagnostic de la prestation de services • Établir un nouvel organigramme • Préciser les orientations organisationnelles et les attentes sectorielles • Revoir le cadre législatif et réglementaire • Consulter partenaires et clientèle • Revoir les processus de prise de décision, de traitement, de travail, de gestion de crise, etc. 	<p>Projets envisagés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploiter les données compilées par le nouveau système de gestion supportant la délivrance de permis • Uniformiser les modes de calcul quant au temps de traitement, quel que soit le secteur, quel que soit le service • Définir des critères factuels sur la qualité des services et de leur prestation • Mettre à jour les outils de suivi et de reddition de comptes ou en élaborer de nouveaux 	<p>Projets envisagés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan de main-d'œuvre en cohérence avec la mission organisationnelle • Planifier une saine gestion du changement • Positionner la communication interne au cœur des façons de faire • Instaurer une culture de gestion cohérente, innovante et participative • Assurer la mise à jour et la convivialité des outils de travail et des formations du personnel • Élaborer des mécanismes de communication et de concertation unissant tous les secteurs et tous les niveaux hiérarchiques



Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

La population a un droit fondamental, celui de comprendre les informations et les services gouvernementaux qu'elle reçoit, ainsi que les obligations et les droits que cela suppose. L'incidence sur la prestation de services d'une meilleure communication entre l'État et la population n'est effectivement plus à démontrer. La communication sous toutes ses formes est un élément essentiel des services publics. Nous avons donc le devoir de respecter au mieux ce droit de comprendre. Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité, c'est somme toute les

revisiter d'un point de vue citoyen pour moduler et adapter nos processus et façons de faire en conséquence. Nous définirons le plan d'action approprié et nous le réaliserons sur quatre ans. Nous évaluerons et adapterons notre approche d'ici 2023, notamment selon ce que notre clientèle nous exprimera. De même, nous repenserons nos outils de mesure de satisfaction de la clientèle en lien avec cette transformation organisationnelle que nous mènerons.





Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 → Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

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

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

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

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

Objectif 5 : Développer les partenariats publics et privés

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

Objectif 6 : Maintenir la satisfaction de la clientèle

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

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

Projets envisagés

- Améliorer la diffusion d'information portant sur les droits et les obligations de la clientèle
- Mieux connaître la clientèle, ses besoins, ses attentes, son milieu
- Favoriser le développement de la prestation électronique de services
- Assurer une vigie nationale et internationale des bonnes pratiques en matière de prestation de services d'organisations à vocation similaire
- Actualiser la cartographie des services et de leur mode de prestation
- Réviser les communications administratives selon les changements déployés

Projets envisagés

- Constituer deux comités consultatifs
- Confirmer la notoriété de l'organisation en tant qu'interlocutrice pivot entre sa clientèle, la population et l'État, dans les secteurs sous sa responsabilité
- Revoir la gouvernance pour moderniser les approches
- Poursuivre les travaux de révision du régime québécois d'encadrement des permis d'alcool afin qu'il corresponde davantage aux pratiques évolutives de l'industrie
- S'associer au monde de la recherche pour mieux comprendre les enjeux socioéconomiques des secteurs liés à la mission de l'organisation

Projets envisagés

- Ajouter un ordinateur dans les bureaux d'accueil pour inviter la clientèle à exprimer son appréciation
- Revoir les fiches d'appréciation, versions papier et électronique
- Promouvoir l'outil Internet Appréciation du service reçu
- Réaliser un sondage sur la satisfaction de la clientèle
- Élaborer des outils de mesure adaptés aux besoins des différents secteurs



Tout compte fait, l'année 2018 marque à sa façon l'histoire de la Régie. Elle souligne en effet le coup d'envoi de travaux qui préciseront notre rôle auprès des secteurs que nous desservons et, conséquemment, auprès du public. De 2018 à 2023, l'ensemble de nos actions sera donc centré sur des aspects fondamentaux pour notre prestation de services et notre mission, dont les suivants :

- une offre de services améliorée et modernisée;
- de meilleurs outils de gestion, de suivi et de travail;
- une réorganisation du travail et des processus selon les secteurs;
- une révision de la culture organisationnelle;
- une rigueur et une équité renouvelées et maintenues dans toutes nos pratiques;
- une plus grande concertation avec nos partenaires publics et privés et notre clientèle;
- une mobilisation confirmée de nos équipes.

Être un organisme de **contrôle** ne devrait pas être synonyme de lourdeur administrative. Nous y veillerons.

Annexe 1 – Plan stratégique 2018-2023 – Tableau synoptique

Mission

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; émettre des sanctions ou des avis aux titulaires ayant des comportements non conformes à l'égard de leurs obligations.

* La clientèle de la Régie se compose de citoyens et de citoyennes, d'organismes à but non lucratif et d'entreprises privées.

Contexte externe

- ✓ Des secteurs socioéconomiques qui changent et fluctuent.
- ✓ Un défi renouvelé de performance.
- ✓ Des collaborations à parfaire.

Valeurs

Tout le personnel de la Régie adhère pleinement aux cinq valeurs fondamentales de l'administration publique québécoise que sont la **compétence**, l'**impartialité**, l'**intégrité**, la **loyauté** et le **respect**.

Au quotidien, les équipes de travail de la Régie basent aussi leurs actions sur les valeurs organisationnelles suivantes, en plaçant la clientèle au cœur de leurs préoccupations : la **cohérence**, l'**efficacité** et l'**engagement**.

Vision

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

Contexte interne

- ✓ Une organisation en transformation.
- ✓ Des outils technologiques à moderniser.
- ✓ Un personnel engagé ouvert au changement.

Premier enjeu : Une transformation organisationnelle efficiente

Orientation 1 → Consolider la notoriété de l'organisation

Axe d'intervention : Révision des façons de faire

<p>Objectif 1 : Renforcer la capacité opérationnelle</p> <p>Indicateur 1.1 : Date de dépôt du plan de restructuration organisationnelle Cible : 31 mars 2019</p> <p>Indicateur 1.2 : Taux de réalisation du plan Cibles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020; 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021; 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022; 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023. <p>Indicateur 1.3 : Date de diffusion de la nouvelle <i>Déclaration de services aux citoyens</i> (DSC) Cible : 31 mars 2022</p>	<p>Objectif 2 : Améliorer l'information de gestion</p> <p>Indicateur 2.1 : Nombre d'outils de gestion déployés Cible : Deux outils par année</p>	<p>Objectif 3 : Mobiliser le personnel</p> <p>Indicateur 3.1 : Nombre de mesures déployées pour améliorer le contexte de travail Cible : Quatre mesures par année</p> <p>Indicateur 3.2 : Taux annuel de fidélisation du personnel Cible : Maintien du taux de fidélisation à 85 % ou plus</p> <p>Indicateur 3.3 : Date de dépôt du nouveau plan de formation du personnel Cible : 31 mars 2019</p> <p>Indicateur 3.4 : Taux annuel de participation du personnel à plus d'une activité de formation Cible : 75 % annuellement</p>
--	---	---

Deuxième enjeu : Une communication citoyenne améliorée

Orientation 2 → Bonifier l'expérience client

Axe d'intervention : Satisfaction de la clientèle

<p>Objectif 4 : Optimiser les services à la clientèle et leur accessibilité</p> <p>Indicateur 4.1 : Date de dépôt du plan d'action visant l'optimisation de la prestation de services Cible : 31 mars 2019</p> <p>Indicateur 4.2 : Taux de réalisation du plan Cibles :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 25 % des actions prévues au 31 mars 2020; 2) 50 % des actions prévues au 31 mars 2021; 3) 75 % des actions prévues au 31 mars 2022; 4) 100 % des actions prévues au 31 mars 2023. <p>Indicateur 4.3 : Pourcentage des communications administratives analysées Cible : 3 % annuellement</p>	<p>Objectif 5 : Développer les partenariats publics et privés</p> <p>Indicateur 5.1 : Date de mise en place de comités consultatifs Cible : 31 mars 2019 (rencontres à planifier selon les besoins)</p>	<p>Objectif 6 : Maintenir la satisfaction de la clientèle</p> <p>Indicateur 6.1 : Nombre d'outils de mesure déployés Cible : Deux outils par année</p> <p>Indicateur 6.2 : Taux global de satisfaction de la clientèle, tous secteurs confondus Cible : 75 % de satisfaction globale au 31 mars 2023</p>
--	--	---



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

Québec 