

PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025

RÉGIE DES ALCOOLS,
DES COURSES ET DES JEUX

Plan modifié en avril 2023



PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025

RÉGIE DES ALCOOLS,

DES COURSES ET DES JEUX

Plan modifié en avril 2023

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

Conception graphique : Pige communication

Première de couverture : Dièse, solutions visuelles et design (version initiale, 2021)

Impression et finition : Numérix

Pour de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec la Régie :

Régie des alcools, des courses et des jeux

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 : racj.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-93891-0 (version imprimée, 2023)

ISBN 978-2-550-93892-7 (version électronique, 2023)

ISBN 978-2-550-90034-4 (version imprimée, 2021)

ISBN 978-2-550-90035-1 (version électronique, 2021)

© Gouvernement du Québec, 2023



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 (Québec) G1A 1A4

Madame la Présidente,

C'est avec plaisir que je vous présente le *Plan stratégique 2021-2025* modifié 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 modifié, la Régie tient compte des contextes externe et interne dans lesquels elle évolue. Pensons notamment aux années de pandémie, qui ont affecté l'ensemble des secteurs d'activité où s'exercent ses rôles et responsabilités.

Par les actions qu'elle compte mener, la Régie affirme son souhait d'adopter des façons de faire axées sur la facilité d'accès des citoyennes et citoyens ainsi que des entreprises aux services qui leur sont offerts. Elle démontre également sa volonté de jouer pleinement 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
et ministre responsable de la région de l'Estrie,

Original signé

François Bonnardel

MESSAGE DU PRÉSIDENT



Monsieur François Bonnardel

Ministre de la Sécurité publique
et ministre responsable de la région de l'Estrie
2525, boulevard Laurier, 5^e étage
Québec (Québec) G1V 2L2

Monsieur le Ministre,

C'est avec grand honneur que je vous présente le *Plan stratégique 2021-2025* modifié de la Régie des alcools, des courses et des jeux.

Ce document présente les priorités auxquelles la Régie consacrera l'essentiel de ses efforts au cours des quatre prochaines années. L'organisation ainsi que les lois et règlements qui sont placés sous sa responsabilité s'inscrivent dans une période de grands changements et tendent vers la modernité. Dans ce contexte, le contenu de ce document est appelé à lui servir de guide, de repère à travers les actions qu'elle mènera pour relever ces défis avec brio.

La Régie s'engage, entre autres, à poursuivre la transformation de ses pratiques en matière de services à la clientèle afin d'offrir une expérience de meilleure qualité et plus satisfaisante aux citoyens et citoyennes et aux entreprises. Pour cela, son personnel travaillera à la mise en œuvre d'approches innovantes qui permettront à l'organisation d'être plus accessible et de mieux répondre aux besoins de sa clientèle, notamment grâce à la transformation numérique.

Elle veillera également à offrir un meilleur encadrement aux nombreux titulaires des permis qu'elle délivre, et ce, sans déroger à son objectif de protéger l'intérêt, la sécurité et la tranquillité publics, qui représentent le fondement de sa mission.

Enfin, à l'ère du télétravail, qui comporte plusieurs avantages, mais qui comprend aussi son lot de défis, la Régie a à cœur de maintenir un environnement de travail sain et stimulant pour l'ensemble de son personnel. Elle souhaite faire en sorte que ce dernier conserve son fort sentiment de mobilisation.

Je suis persuadé que la compétence du personnel de la Régie de même que le soutien de ses différents partenaires lui permettront d'atteindre les objectifs ambitieux qu'elle s'est donnés dans ce plan stratégique.

Le président de la Régie des alcools, des courses et des jeux,

Original signé

Denis Dolbec, avocat

TABLE DES MATIÈRES

L'ORGANISATION EN BREF	1
Mission	1
Vision	1
Valeurs	2
Chiffres clés au 31 mars 2020	2
L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	3
Contexte externe	3
Le secteur des boissons alcooliques	3
Les secteurs des jeux, des sports de combat professionnels et des courses de chevaux .	4
Une pandémie qui bouleverse nos habitudes	5
La transformation numérique	5
Un marché du travail compétitif	6
Des changements bénéfiques pour les entrepreneurs et leur clientèle	6
Contexte interne	8
Une organisation centrée sur les priorités gouvernementales	8
Des ressources humaines au cœur de la transformation de la Régie	8
La clientèle au cœur des activités	8
Le renforcement du rôle de la Régie en matière de protection du public	9
CHOIX STRATÉGIQUES	10
Enjeu 1 : Des services de qualité pour l'ensemble de notre clientèle	10
Orientation 1 : Moderniser la prestation de services par la transformation numérique ..	10
Orientation 2 : Prioriser la satisfaction de la clientèle	11
Enjeu 2 : La protection du public	12
Orientation 3 : Renforcer l'efficacité de nos contrôles	12
Enjeu 3 : Un personnel engagé et mobilisé	13
Orientation 4 : Attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée	13
TABLEAU SYNOPTIQUE	15

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, concours publicitaires, 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;
- guider la clientèle¹ 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.

Vision

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

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

Valeurs

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'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.

Chiffres clés au 31 mars 2020²

Chiffres clés	Description
122 561	Permis, licences et attestations
56 965	Appels téléphoniques auxquels le centre d'appels a répondu
25 462	Activités de contrôle
331	Décisions rendues par le Tribunal de la Régie
212	Membres du personnel
32,1 millions \$	Revenus
16,4 millions \$	Dépenses

2. Les chiffres clés correspondent au 31 mars 2020 plutôt qu'au 31 mars 2021 car, étant donné les répercussions de la pandémie sur plusieurs secteurs où la mission de la Régie s'accomplit, cette dernière date n'aurait pu servir de référence.

L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Afin d'établir ses priorités pour les quatre prochaines années, la Régie s'est dotée d'une nouvelle planification stratégique. Les enjeux, orientations et objectifs ont été déterminés après consultation auprès des différents secteurs de l'organisation. Toujours soucieuse de suivre les bonnes pratiques en matière de gestion axée sur les résultats, la Régie s'est engagée à respecter les orientations établies par le Secrétariat du Conseil du trésor de même que celles présentées dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023* et dans la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Ces priorités ont par ailleurs été fixées en tenant compte des contextes externe et interne dans lesquels s'inscrit l'organisation.

Contexte externe

Le secteur des boissons alcooliques

La Régie délivre différents permis d'alcool à un large éventail de demandeurs. En 2019-2020, plus de 21 000 permis d'alcool délivrés à des bars, des clubs, des épicerie et des restaurants québécois étaient en vigueur. La place qu'occupe l'industrie au Québec est importante. Le seul secteur économique des services d'hébergement et de restauration représentait, pour l'année 2018³, 2,4 % du PIB québécois, sa contribution à l'économie de la province dans son ensemble s'élevant à 8 839,2 millions \$.

La fabrication de boissons alcooliques est aussi en plein essor au Québec. Le nombre total de permis de fabricant délivrés est ainsi passé de 1 118 en 2016-2017 à 1 551 en 2020-2021. En 2019, le secteur de la fabrication de boissons alcooliques représentait plus de 5 500 emplois⁴.

La production artisanale telle que la viticulture et la production de cidre, d'autres boissons alcooliques de petits fruits ainsi que d'alcools et spiritueux connaît également une croissance considérable. Les producteurs québécois fabriquant ces boissons étaient au nombre de 283⁵ en 2020-2021, ce qui montre une progression de plus de 8 % depuis 2016-2017.

Le nombre de distillateurs a également augmenté au Québec. En 2020-2021, 74 entreprises distillant différents spiritueux étaient titulaires du permis de distillateur (industriel). Quatre ans plus tôt, elles étaient au nombre de 33.

Les microbrasseries, représentées tant par les titulaires d'un permis de brasseur (industriel) que par les titulaires d'un permis de producteur artisanal de bière, occupaient pour leur part 11 % du marché québécois de la bière en 2016-2017⁶, la majorité de ces entreprises affirmant par ailleurs être en croissance. De 174 en 2016-2017, elles sont passées à 276 en 2020-2021.

3. STATISTIQUE CANADA, tableaux 36-10-0434-06 et 36-10-0402-01.

4. INNOVATION, SCIENCES ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA, tableaux 31212, 31213 et 31214.

5. Les détenteurs d'un permis de producteur artisanal de bière sont exclus de ce nombre.

6. GROUPE DDM, 2018, [Étude économique et fiscale portant sur l'industrie microbrassicole au Québec : rapport présenté au ministre des Finances](#), 105 p. et annexes.

Les grands brasseurs continuent de leur côté à être d'importants acteurs du secteur industriel au Québec. Ces derniers contribuent pour plus d'un milliard \$ au PIB du Québec tout en créant des milliers d'emplois⁷.

Par ailleurs, le grand public, des entreprises et des organismes à but non lucratif font aussi affaire avec la Régie pour obtenir des permis de réunion en vue de la tenue d'activités à caractère social, culturel, éducationnel, sportif ou familial lors desquelles des boissons alcooliques sont consommées. En 2019-2020, la Régie a délivré plus de 63 000 permis de réunion.

Les secteurs des jeux, des sports de combat professionnels et des courses de chevaux

En matière de jeux, la Régie est responsable de la délivrance de différentes licences liées à l'exploitation d'appareils de loterie vidéo ou à l'exploitation d'appareils d'amusement (qui requièrent une forme d'habileté et offrent une possibilité de gain) ainsi qu'à la tenue d'activités de bingo ou de tirages. Elle a aussi la responsabilité de recevoir les avis liés à la tenue de concours publicitaires.

En 2019-2020, la Régie a délivré 1 596 licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo à des titulaires de permis de bar et immatriculé 9 898 appareils de loterie vidéo.

Au total, 366 entreprises ont pu obtenir une licence d'exploitant d'appareils d'amusement et 7 386 appareils d'amusement ont été immatriculés.

Au cours de la même année, plus de 1 600 licences de bingo étaient en vigueur, bien que ce nombre ait chuté au cours de l'année 2020-2021 en raison de la pandémie. En cette année 2020-2021 particulière, la Régie a malgré tout délivré près de 500 licences pour des tirages. Les activités de bingo et les tirages ayant lieu au Québec contribuent au financement de divers services offerts à la population par des organismes, les bingos étant pour la plupart organisés par des organismes de charité ou des organismes religieux afin de financer leurs œuvres et les profits obtenus grâce aux tirages devant être utilisés à des fins charitables ou religieuses.

En 2019-2020, la Régie a par ailleurs reçu 8 155 avis de tenue de concours publicitaires.

Toujours en 2019-2020, dans le secteur des sports de combat professionnels, la Régie a délivré 624 permis. L'obtention d'un permis est obligatoire pour toute personne qui agit à titre, notamment, d'organisateur, de concurrent, de gérant, d'entraîneur ou d'officiel à l'occasion d'une manifestation sportive.

Finalement, dans le secteur des courses de chevaux, 1 764 licences relatives à des courses ont été délivrées à des citoyens ou des entreprises en 2019-2020.

7. ASSOCIATION DES BRASSEURS DU QUÉBEC, 2019, [Mémoire prébudgétaire](#), 24 p.

Une pandémie qui bouleverse nos habitudes

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions directes sur les activités de toutes les entités que sert la Régie : bars, restaurants, salles de bingo et autres se sont vus dans l'obligation de fermer afin de limiter la propagation du virus. Sensible à cette réalité, la Régie redoublera d'efforts pour accompagner les établissements qui ont eu à relever d'importants défis au cours de cette crise sanitaire. L'adoption, en décembre 2020, du projet de loi n° 72, *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement des organismes du domaine de la sécurité publique*, est venue concrétiser des allègements pour l'industrie des boissons alcooliques. De plus, l'entrée en vigueur de règlements et d'articles découlant de la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques*, sanctionnée le 12 juin 2018, devrait permettre de franchir un autre pas important. Les allègements réglementaires qui y sont prévus aideront des entreprises durement touchées par la crise.

Plus concrètement, le nombre de permis et licences délivrés par la Régie pour certaines activités illustre les conséquences qu'a entraînées la pandémie sur une partie sa clientèle :

Permis et licences délivrés	2019-2020	2020-2021	Conséquences
Permis de réunion	63 626	2 525	Diminution de 94 %
Licences de tirage	1 921	549	Diminution de 71 %
Licences liées aux activités de bingo	1 672	1 040	Diminution de 38 %
Permis de détaillant en alcool (nouveaux permis)	801	434	Diminution de 46 %

La crise sanitaire a notamment amené le gouvernement du Québec à devoir offrir une prestation de services à distance. La population s'est également vue contrainte de revoir la façon dont elle fait affaire avec l'État. Ainsi, la transformation numérique est devenue une nécessité et la Régie s'inscrit dans ce mouvement.

La transformation numérique

En 2019, la publication de la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023* par le Secrétariat du Conseil du trésor a établi les bases d'un virage important pour les services gouvernementaux. C'est dans ce cadre que la Régie améliore les services en ligne qu'elle offre à sa clientèle. L'organisation poursuit ainsi son virage numérique au service des citoyens et des entreprises.

Des services sont déjà en place. Il est en effet déjà possible, par exemple, de faire en ligne les demandes de permis de réunion. Un tribunal numérique a aussi été instauré. Ce dernier permet aux personnes qui doivent se présenter devant le Tribunal de la Régie d'éviter de nombreux déplacements en leur donnant la possibilité de participer à une audience virtuelle. Pour les années à venir, la Régie s'engage à mettre en place d'autres services en ligne.

Un marché du travail compétitif

Malgré les répercussions de la pandémie sur l'emploi au Québec, les principaux défis concernant le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée persistent et le marché du travail poursuivra sa transformation. De nombreux départs à la retraite sont également à prévoir. À la Régie, près de 17 % du personnel en fonction au 31 mars 2021 sera admissible à la retraite d'ici le 31 mars 2025. La nouvelle génération de travailleuses et travailleurs devant prendre la relève arrive par ailleurs sur le marché du travail avec des attentes différentes et, comme employeur, la Régie doit en tenir compte.

Dans ce contexte, l'organisation se retrouve en compétition avec les autres ministères et organismes et l'entreprise privée dans le recrutement d'un personnel qualifié dans plusieurs domaines spécialisés, notamment en technologies de l'information.

Des changements bénéfiques pour les entrepreneurs et leur clientèle

En décembre 2020, l'Assemblée nationale a adopté la *Loi modifiant diverses dispositions législatives concernant principalement des organismes du domaine de la sécurité publique*. Celle-ci a pour effet de moderniser et simplifier certaines pratiques des titulaires de permis d'alcool en matière de vente, de service et de fabrication de boissons alcooliques. Elle a introduit des mesures, prévues dans le cadre de la *Loi modernisant le régime juridique applicable au permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques*, qui permettent aux entrepreneurs d'adopter de nouvelles pratiques en matière de vente et de service d'alcool. Certaines de ces mesures répondent aussi aux attentes des titulaires visés dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Par exemple, les restaurateurs ont désormais la possibilité de vendre des boissons alcooliques à un client admis dans leur établissement sans avoir à lui vendre également des aliments pour autant que la cuisine de leur restaurant soit ouverte. Ils peuvent également faire appel à un intermédiaire pour effectuer la livraison de boissons alcooliques accompagnant les aliments qu'ils ont préparés et attribuer aux boissons alcooliques à emporter ou livrer un prix différent de celui attribué à ces mêmes boissons offertes en salle à manger.

Les nouvelles dispositions offrent également la possibilité aux entreprises d'exploiter un permis d'alcool durant une période saisonnière, c'est-à-dire pour une période de moins de six mois dans l'année, et de payer les droits liés au permis en fonction de cette période d'exploitation. Cette mesure touche notamment les cabanes à sucre et les clubs de golf. Les titulaires de permis de production artisanale et de permis de producteur artisanal de bière ont également vu assouplies certaines conditions liées à leur permis.

En août 2021, l'entrée en vigueur de certaines dispositions de la *Loi modernisant le régime juridique applicable aux permis d'alcool et modifiant diverses dispositions législatives en matière de boissons alcooliques* et de règlements afférents a permis de simplifier des règles et a ouvert de nouvelles possibilités, et ce, tout en maintenant la sécurité du public en lien avec la consommation d'alcool.

Ainsi, le permis accessoire permet à des entreprises et à des organismes de vendre ou servir des boissons alcooliques pour consommation sur place pendant la tenue de leur activité principale. Certains allègements facilitent aussi l'obtention d'un permis d'alcool et permettent l'ajout d'options à celui-ci sans frais supplémentaires. De même, pour le grand public et les organisateurs de grands événements, les exigences pour l'obtention d'un permis de réunion sont diminuées.

Les changements apportés à la réglementation aident également l'industrie québécoise de la fabrication de boissons alcooliques à certains égards. En effet, les fabricants du Québec peuvent participer à un salon de dégustation et y faire la promotion de leurs produits sans être tenus d'obtenir un permis de réunion.

Contexte interne

Une organisation centrée sur les priorités gouvernementales

Avec le présent plan stratégique, la Régie effectue un virage vers la gestion axée sur les résultats et la mesure de la performance, conformément aux orientations en matière de planification stratégique déterminées par le Secrétariat du Conseil du trésor. Ainsi, tous les enjeux et orientations ont été revus. L'organisation s'engage aussi à favoriser une utilisation plus grande des services numériques, comme le préconise la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*.

Des ressources humaines au cœur de la transformation de la Régie

À l'instar des autres ministères et organismes du gouvernement du Québec, la Régie fait face à de nombreux défis en gestion des ressources humaines. Les postes en technologies de l'information, entre autres, sont grandement sollicités en raison notamment de la transformation numérique entamée dans tous les ministères et organismes. De plus, certains types d'emplois demandent de longs mois de formation. C'est pourquoi la Régie doit mettre en place des mesures pour non seulement attirer les meilleurs talents, mais également retenir ceux déjà en place.

La transformation numérique favorisera le télétravail. Adopté dans le contexte de la pandémie au printemps 2020, le travail à distance s'avère une expérience positive pour une majorité de membres du personnel de la Régie sondés à l'automne de la même année. Sa politique sur le télétravail répond aux attentes de la clientèle et respecte les orientations fixées par le Secrétariat du Conseil du trésor en la matière.

La clientèle au cœur des activités

Bien qu'elle soit un organisme de contrôle dont le mandat est d'assurer la protection de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique, la Régie demeure soucieuse d'offrir des services de qualité à sa clientèle et à ses partenaires. Par exemple, un accompagnement a été instauré à l'intention des fabricants de boissons alcooliques au cours des dernières années afin de les soutenir dans leurs démarches tout en veillant à leur meilleure compréhension de l'encadrement légal.

Par ailleurs, dans le cadre des changements législatifs ayant des incidences sur la clientèle, la Régie s'assurera d'offrir un soutien et de fournir l'information nécessaire à la compréhension des changements et de leurs effets. En matière d'accompagnement, de diffusion de l'information et de délivrance de permis ou licences, l'organisation s'engage aussi à mieux servir l'ensemble de sa clientèle en cherchant à connaître son opinion sur ses services offerts. Finalement, dans la foulée des modifications réglementaires adoptées ou en voie de l'être, elle poursuivra les travaux amorcés en matière d'allègement réglementaire et administratif.

Le renforcement du rôle de la Régie en matière de protection du public

Quoiqu'elle ait adopté des changements législatifs en vue d'alléger certaines obligations en matière de vente d'alcool, la Régie demeure centrée sur sa mission de surveillance et de maintien de la sécurité publique.

Sa loi constitutive lui confère notamment les responsabilités suivantes :

- délivrer, suspendre, annuler ou révoquer les permis, licences, autorisations et certificats d'immatriculation ou d'enregistrement prescrits sous le régime des lois dont l'administration 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 concours publicitaires, les appareils d'amusement, les loteries vidéo, les casinos d'État et les systèmes de loterie qui y sont exploités ainsi que, si le gouvernement l'autorise, les autres systèmes de loterie qui ne seraient pas exploités par la Société des loteries du Québec;
- veiller à la protection et à la sécurité du public lors des activités régies par la *Loi sur les courses* ou la *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement*;
- régir les sports de combat pratiqués par des professionnels, préserver le bon renom de ces sports 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 régies par la *Loi sur les courses* ou la *Loi sur les loteries, les concours publicitaires et les appareils d'amusement*.

CHOIX STRATÉGIQUES

Enjeu 1

Des services de qualité pour l'ensemble de notre clientèle

La pandémie de COVID-19 a bouleversé la façon dont les citoyens et entreprises interagissent avec le gouvernement. Cet événement aura permis à la Régie d'accélérer sa transformation numérique.

Orientation 1

Moderniser la prestation de services par la transformation numérique

À l'instar de nombreuses organisations, la Régie considère que le virage numérique est une excellente occasion d'améliorer sa prestation de services et, en ce sens, elle établit des cibles en adéquation avec la *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*. Après avoir développé deux services en ligne au cours des dernières années, elle espère rendre ses prochains services encore plus conviviaux, rapides et sécuritaires pour sa clientèle.

Objectif 1.1

Favoriser le recours aux services en ligne

Indicateurs	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	Cibles 2023-2024	Cibles 2024-2025
Proportion des audiences tenues par l'entremise du tribunal numérique	70 %	75 %	76 %	77 %
Pourcentage de permis de réunion demandés par l'intermédiaire du service en ligne Mesure de départ : 36 % en 2019-2020	70 %	75 %	77 %	79 %

Le recours aux audiences virtuelles, qui ont été implantées lors de la pandémie de COVID-19, pourrait diminuer lorsque les choses reviendront à la normale. La Régie consacrera d'importants efforts à l'amélioration de ce service et souhaite voir son taux d'utilisation augmenter. Les participants aux audiences pourront ainsi bénéficier d'un service performant leur épargnant temps et déplacements. Dans le même ordre d'idées, une augmentation de l'utilisation du service en ligne de demande de permis de réunion devrait refléter une simplification des démarches pour les demandeurs.

Orientation 2

Prioriser la satisfaction de la clientèle

Toute organisation performante se doit de connaître les attentes de sa clientèle. En sondant son opinion, la Régie pourra améliorer ses façons de faire en ayant le souci constant d'augmenter le taux de satisfaction de sa clientèle diverse.

Objectif 2.1

Renforcer l'approche de service axée sur les besoins de la clientèle

Indicateurs	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	Cibles 2023-2024	Cibles 2024-2025
Taux de satisfaction des fabricants d'alcool à l'égard des services reçus	78 %	80 %	82 %	85 %
Taux de satisfaction des organismes à but non lucratif à l'égard des services reçus	78 %	80 %	82 %	85 %
Taux de satisfaction des détaillants en alcool à l'égard des services reçus	78 %	80 %	82 %	85 %

L'apport de l'industrie de la fabrication de boissons alcooliques étant important pour l'économie du Québec, la Régie s'engage à améliorer le soutien offert aux fabricants. Leurs échanges avec la Régie étant fréquents, il est important qu'elle obtienne une rétroaction sur la qualité des services qu'ils reçoivent.

De même, de nombreux organismes à but non lucratif doivent s'adresser à la Régie pour l'organisation de bingos, de tirages ou autres activités liées à une collecte de fonds. Elle s'engage ainsi à faire des efforts constants pour améliorer les informations et services qu'elle donne à ces divers organismes.

Finalement, comme en témoignent les plus de 21 000 permis d'alcool (dits *permis permanents*) en vigueur, les détaillants titulaires d'un permis d'alcool représentent une part importante de la clientèle de la Régie. L'organisation s'engage donc envers les entreprises visées, qui contribuent aussi grandement à l'économie du Québec, à mieux répondre à leurs attentes en revoyant ses façons de faire.

Enjeu 2

La protection du public

Comme le précise sa mission, la Régie contribue à la protection de l'intérêt public, de la sécurité publique et de la tranquillité publique. Elle doit exercer pour ce faire certains contrôles.

Orientation 3

Renforcer l'efficacité de nos contrôles

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 ses contrôles, elle vise une performance accrue permettant que soit assurée chez les titulaires de permis une meilleure conformité aux normes exigées, le tout en ayant comme priorité la sécurité du public.

En plus de l'objectif d'améliorer le taux de conformité des détaillants en alcool, la précédente version du *Plan stratégique 2021-2025* présentait un deuxième objectif en lien avec l'orientation 3. Il visait une participation citoyenne accrue au signalement de situations pouvant compromettre la sécurité et l'intérêt du public. À la suite de changements se rapportant aux contextes externe et interne, il a toutefois été convenu de retirer cet objectif et l'indicateur qui y était lié. La Régie continue par ailleurs d'assurer le traitement des signalements reçus selon la nature de ceux-ci.

Objectif 3.1

Améliorer le taux de conformité des détaillants en alcool

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Pourcentage du nombre de détaillants en alcool qui se conforment aux normes exigées à la suite d'une première inspection	70 %	70 %	72 %	72 %

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 vendus des produits alcoolisés soient sécuritaires et à ce que les entreprises visées exploitent leur établissement conformément à la réglementation en vigueur. Il arrive toutefois que certains manquements soient soulevés lors d'une première inspection. Une bonne partie des détaillants concernés apportent les correctifs dans les temps alloués. Néanmoins, certains d'entre eux ne se conforment pas aux avis donnés et s'exposent à des sanctions pouvant aller jusqu'à la suspension ou à la révocation de leur permis.

La Régie vise ainsi à ce que le taux de conformité aux normes exigées augmente après une première visite chez les détaillants. Elle compte concevoir à cette fin des mesures d'accompagnement et des outils de sensibilisation.

Enjeu 3

Un personnel engagé et mobilisé

La Régie, comme tous les ministères et organismes, peut compter sur un personnel compétent et motivé. Considérant les enjeux liés au marché du travail, elle peut et doit toutefois en faire plus pour attirer et fidéliser une main-d'œuvre dévouée à la réalisation de sa mission.

Orientation 4

Attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée

Confrontée à la rareté de la main-d'œuvre exerçant certains métiers spécialisés, la Régie doit prendre des mesures concrètes pour attirer et retenir les meilleurs talents. S'ajoute à ce défi la prise en compte des départs à la retraite à venir.

Bien qu'elle se base sur les grandes orientations définies par le Secrétariat du Conseil du trésor en matière de gestion des ressources humaines, la Régie désire être proactive. Ayant adopté à cet égard un plan de mobilisation, elle s'engage à être une organisation où le personnel sent que sa contribution est importante. La mise en œuvre de ce plan sera suivie de façon prioritaire par l'équipe de direction.

Objectif 4.1

Maintenir un environnement de travail sain et stimulant pour l'ensemble du personnel

Lorsque la Régie a effectué une première mesure de l'indicateur concernant la mobilisation du personnel à l'automne 2020, elle a pu constater que son personnel est fortement mobilisé, l'indice de mobilisation étant de 8,3/10. Cela dit, des changements laissent croire que le maintien de cette mesure demeurera un défi ambitieux. En effet, la fin du télétravail à temps plein, la transformation du milieu de travail dans le contexte du déménagement du bureau de Québec et les modifications législatives prévues ne représentent que quelques-uns des changements qui viendront teinter le quotidien des membres du personnel. La Régie s'engage à poursuivre ses efforts afin d'offrir à son personnel une expérience enrichissante.

Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
Indice de mobilisation du personnel	8,3	8,3	8,3	8,3

TABLEAU SYNOPTIQUE

PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025

Régie des alcools, des courses et des jeux

Plan modifié en avril 2023

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;
- 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'efficacité de ses interventions.

VALEURS

- Cohérence
- Efficacité
- Engagement

Enjeu 1

Des services de qualité pour l'ensemble de notre clientèle

Orientations	Objectifs	Indicateurs	Cibles 2021-2022	Cibles 2022-2023	Cibles 2023-2024	Cibles 2024-2025
1 Moderniser la prestation de services par la transformation numérique	1.1 Favoriser le recours aux services en ligne	1 Proportion des audiences tenues par l'entremise du tribunal numérique	70 %	75 %	76 %	77 %
		2 Pourcentage de permis de réunion demandés par l'intermédiaire du service en ligne Mesure de départ : 36 % en 2019-2020	70 %	75 %	77 %	79 %
2 Prioriser la satisfaction de la clientèle	2.1 Renforcer l'approche de service axée sur les besoins de la clientèle	3 Taux de satisfaction des fabricants d'alcool à l'égard des services reçus	78 %	80 %	82 %	85 %
		4 Taux de satisfaction des organismes à but non lucratif à l'égard des services reçus	78 %	80 %	82 %	85 %
		5 Taux de satisfaction des détaillants en alcool à l'égard des services reçus	78 %	80 %	82 %	85 %

Enjeu 2

La protection du public

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
3 Renforcer l'efficacité de nos contrôles**	3.1 Améliorer le taux de conformité des détaillants en alcool	6 Pourcentage du nombre de détaillants en alcool qui se conforment aux normes exigées à la suite d'une première inspection	70 %	70 %	72 %	72 %

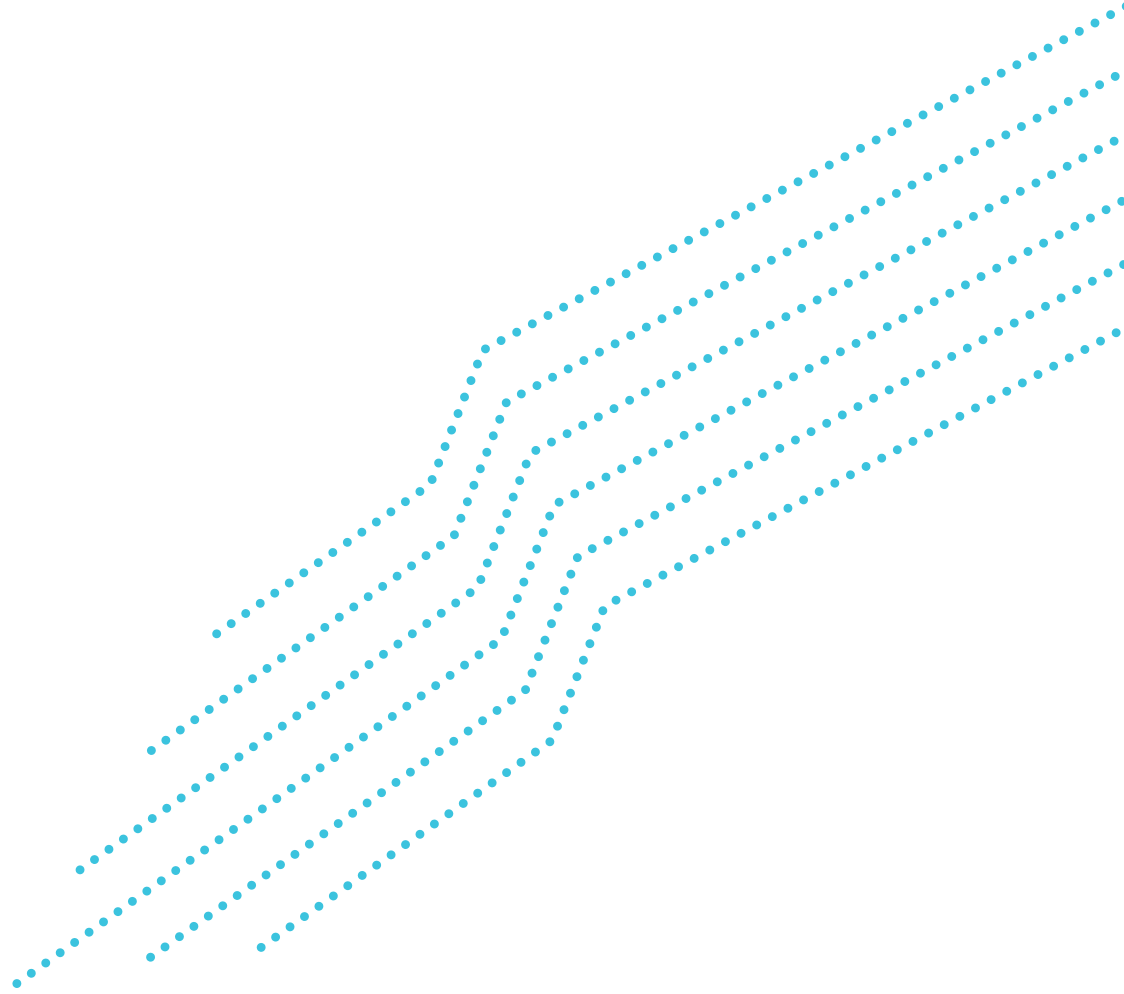
Enjeu 3

Un personnel engagé et mobilisé

Orientation	Objectif	Indicateur	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025
4 Attirer et fidéliser une main-d'œuvre qualifiée	4.1 Maintenir un environnement de travail sain et stimulant pour l'ensemble du personnel	8 Indice de mobilisation du personnel	8,3	8,3	8,3	8,3

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

** L'objectif 3.2 a été retiré en avril 2023. Les précisions à ce sujet sont données précédemment dans le plan stratégique.



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

Québec 