



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013

Vérification de l'optimisation des ressources
Printemps 2012

Suivi d'une vérification
de l'optimisation des ressources

Performance, délivrance des permis et surveillance

Régie des alcools, des courses et des jeux

CHAPITRE

7

Faits saillants

Objectif des travaux

Après un intervalle de quelques années, nos travaux de vérification donnent lieu à un suivi. Nous poursuivons alors l'objectif de voir si les recommandations faisant l'objet de ce suivi ont été prises en compte et si les entités concernées ont remédié aux déficiences que nous avons relevées.

Le présent suivi porte sur la performance, la délivrance des permis et la surveillance de la Régie des alcools, des courses et des jeux. La vérification initiale a été menée au cours de l'exercice 2008-2009. Les résultats de cette vérification ont été publiés dans le chapitre 4 du tome I du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009*.

Nous avons également évalué l'application des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique à la Régie en 2009 à la suite de l'audition de son président.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Résultats du suivi

Nos travaux ont porté sur l'ensemble des 15 recommandations que nous avons formulées en 2008 et sur les 5 recommandations que la Commission de l'administration publique avait adressées à la Régie.

La vérification initiale avait pour objectifs de nous assurer que la Régie délivrait, dans le respect de la loi et de la réglementation, les permis, les licences et les attestations de conformité et qu'elle exerçait une surveillance appropriée à l'égard des différents volets de son champ d'action, et ce, avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience.

Conclusions. Nos travaux nous amènent à conclure qu'il y a eu des améliorations significatives : 9 des 15 recommandations (60%) ont donné lieu à des progrès satisfaisants. Le tableau détaillant les résultats est présenté au verso (tableau 1). Les progrès ont aussi été jugés satisfaisants pour 3 des 5 recommandations (60%) formulées par la Commission de l'administration publique (tableau 2).

Progrès satisfaisants. La Régie a amélioré son plan stratégique et sa reddition de comptes à l'égard de l'évaluation de sa performance. De plus, elle effectue maintenant des comparaisons avec d'autres organisations.

En matière de délivrance de permis, de licences et d'attestations, les progrès accomplis quant aux recommandations relatives à la mise en place de procédures formelles ainsi que de mécanismes d'encadrement et de contrôle de la qualité sont également satisfaisants.

Enfin, la Régie intègre maintenant la gestion des risques dans la planification de ses activités d'enquête et d'inspection et a mis en place des procédures d'inspection adéquates.

Progrès insatisfaisants. La Régie procède actuellement à la révision de sa tarification et de sa réglementation. Toutefois, cette activité n'étant pas terminée, les modifications réglementaires qui en découlent n'ont pas été apportées.

La Régie devra également déployer des efforts additionnels relativement aux engagements de sa déclaration de services aux citoyens et à l'analyse de ses données financières de manière à évaluer sa gestion et sa productivité.

Enfin, elle devra poursuivre ses travaux de modernisation de ses systèmes d'information pour que les renseignements sur les titulaires de permis, de licences et d'attestations soient maintenus à jour.

Tableau 1 Recommandations du Vérificateur général

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants
Évaluation de la performance		
Tarifification		
Préciser ses objectifs en matière de tarification.		✓
Revoir la pertinence des grilles tarifaires actuelles en visant à alléger la réglementation et à simplifier la gestion.		✓
Coût unitaire		
Analyser ses données financières et ses besoins relatifs aux ressources humaines en faisant le lien avec ses activités de manière à évaluer sa gestion et sa productivité.		✓
Plan stratégique		
Bonifier son plan stratégique par l'ajout d'objectifs précis et mesurables ainsi que par la prise en compte de la performance ayant trait aux activités de surveillance et de contrôle.	✓	
Déclaration de services aux citoyens		
Prendre des engagements dans sa <i>Déclaration de services aux citoyens</i> quant aux délais liés à la délivrance de tous les types de permis et licences ainsi qu'appliquer un plan d'action pour que ces délais soient respectés.		✓
Reddition de comptes		
Parfaire sa reddition de comptes en incluant dans son rapport annuel de gestion toute l'information requise pour évaluer sa performance.	✓	
Comparaison avec d'autres organisations		
Examiner les façons de faire d'autres organisations afin de s'inspirer des meilleures pratiques.	✓	
Délivrance des permis, des licences et des attestations		
Permis d'alcool pour la vente au détail		
Mettre en place des procédures formelles ainsi que des directives explicites à l'égard du processus lié à la délivrance des permis, des licences et des attestations.	✓	
Instaurer des mécanismes d'encadrement et de contrôle de la qualité pour s'assurer que toutes les activités nécessaires ont été réalisées comme il se doit avant d'accorder un permis, une licence ou une attestation.	✓	
Informier adéquatement et en temps utile les régisseurs en ce qui a trait aux demandes d'autorisation d'exploitation temporaire présentées en retard.	✓	
Système d'information		
Veiller à la mise à jour de l'information stockée à l'aide de ses systèmes concernant les titulaires de permis, de licences et d'attestations.		✓
Enregistrement de concours publicitaires		
Voir à ce que les dispositions légales portant sur les concours publicitaires soient respectées.	✓	
Dispositions réglementaires et administratives		
Veiller à la mise à jour de la réglementation en s'assurant que les obligations qui en découlent sont pertinentes et qu'elles n'entraînent pas un nombre indu de formalités administratives.		✓
Enquêtes et inspections		
Intégrer une gestion complète des risques dans la planification de ses activités de surveillance.	✓	
Instaurer des procédures d'inspection adéquates portant sur tous les éléments pertinents de la réglementation et veiller au respect de celle-ci.	✓	
Total des recommandations	9	6
Pourcentage	60 %	40 %

Tableau 2 Recommandations de la Commission de l'administration publique

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants
Que la Régie accélère le processus de révision complète de ses politiques et de ses processus organisationnels et qu'elle revoie les échéanciers de réalisation de plusieurs éléments du plan d'action.	✓	
Que la Régie envisage la possibilité de recourir à des spécialistes de l'extérieur pour l'accompagner dans la mise en place accélérée du plan d'action. À tout le moins, elle devrait confier un mandat urgent et prioritaire à quelques gestionnaires chargés, à temps plein, de coordonner les changements.	✓	
Qu'une révision en profondeur des lois et règlements administrés par la Régie soit réalisée afin d'alléger et de simplifier ses politiques et ses processus organisationnels et, ultimement, d'améliorer le service à la clientèle et la protection du public. La Commission estime que le gouvernement devra donner suite rapidement aux recommandations de la Régie, qui doivent être transmises d'ici mars 2010.		✓
Que la Régie améliore considérablement sa planification stratégique, sa déclaration de services aux citoyens et sa reddition de comptes.	✓	
Que la Régie procède de façon prioritaire à la modernisation de ses outils informatiques selon une planification rigoureuse et un calendrier précis pour améliorer sa performance, sa gestion, sa reddition de comptes ainsi que pour assurer la satisfaction de ses besoins, ceux de ses partenaires et des citoyens.		✓
Total des recommandations	3	2
Pourcentage	60 %	40 %

Table des matières

1 Mise en contexte	8
2 Recommandations du Vérificateur général	10
2.1 Évaluation de la performance	10
Tarification	
Coût unitaire	
Plan stratégique	
Déclaration de services aux citoyens	
Reddition de comptes	
Comparaison avec d'autres organisations	
2.2 Délivrance des permis, des licences et des attestations	13
Permis d'alcool pour la vente au détail	
Système d'information	
Enregistrement de concours publicitaires	
Dispositions réglementaires et administratives	
2.3 Enquêtes et inspections	16
3 Recommandations de la Commission de l'administration publique	17
3.1 Progrès satisfaisants	17
3.2 Progrès insatisfaisants	17
Commentaires de l'entité vérifiée	19
Annexe	21

Équipe

Martin St-Louis
Directeur de vérification
Jérémie Bégin

La Régie contribue notamment au maintien de l'ordre public en encadrant la fabrication, la distribution et l'entreposage de boissons alcooliques de même que le service ou la vente au public dans les établissements autorisés à cet effet. Elle est également responsable de surveiller le jeu sous différentes formes, tels les concours publicitaires.

Ces organisations sont la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, la Liquor Control and Licensing Branch de la Colombie-Britannique et l'Alberta Gaming and Liquor Commission.

1 Mise en contexte

1 La Régie des alcools, des courses et des jeux, organisme sous la responsabilité du ministre de la Sécurité publique, contribue au **maintien de l'ordre public** dans les secteurs d'activité des boissons alcooliques, des courses de chevaux ainsi que des jeux et des sports de combat professionnels. Elle délivre entre autres des permis, des licences et des attestations de conformité, lesquels permettent l'exercice des activités dans ces secteurs. La tarification pour les droits afférents est généralement prévue dans des règlements. De plus, en collaboration avec les corps de police, la Régie procède à des enquêtes et à des inspections pour s'assurer du respect des conditions ayant trait aux activités sous sa responsabilité. En 2010-2011, ses revenus ont atteint plus de 35 millions de dollars, alors que ses dépenses se sont élevées à près de 14 millions.

2 En 2008-2009, nous avons réalisé des travaux de vérification auprès de la Régie afin de nous assurer qu'elle délivrait, dans le respect de la loi et de la réglementation, les permis, les licences et les attestations de conformité et qu'elle exerçait une surveillance appropriée à l'égard des différents volets de son champ d'action, et ce, avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience. En ce qui a trait à la délivrance des permis, des licences et des attestations, nos travaux avaient porté sur le secteur de l'alcool et sur l'enregistrement des concours publicitaires puisque, en 2007-2008, les rentrées de fonds découlant des activités visées avaient représenté 77 % des revenus totaux de l'entité et que ces mêmes activités avaient occasionné 65 % de ses dépenses. Pour ce qui est des enquêtes et des inspections réalisées par la Régie, l'ensemble des secteurs avait été considéré.

3 À l'époque, nous avons notamment analysé la documentation disponible, ce qui comprenait des dossiers relatifs aux demandes de permis, de licences et d'attestations, en plus d'établir des comparaisons avec **trois organisations canadiennes** du même secteur.

4 Les résultats de ces travaux ont été publiés dans le chapitre 4 du tome I du *Rapport du Vérificateur général à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009*. Nous avons alors soulevé plusieurs déficiences concernant l'évaluation de la performance de l'entité. Nous avons également relevé des lacunes significatives relatives à la délivrance des permis, des licences et des attestations. De plus, rien n'indiquait que les risques avaient été pris en considération au moment de planifier les enquêtes et les inspections.

5 Dans le présent rapport, nous présentons les résultats des travaux que nous avons effectués pour apprécier les progrès réalisés par la Régie quant à l'application des 15 recommandations que nous lui avons formulées en 2008.

6 Nous avons également évalué l'application des cinq recommandations que la Commission de l'administration publique a formulées à la Régie à la suite de l'audition de son président sur la performance, la délivrance des permis et la surveillance. Ces recommandations sont colligées dans le *Vingt-deuxième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics* déposé à l'Assemblée nationale en juin 2009.

7 Le lecteur trouvera en annexe l'objectif de vérification ainsi que la portée des travaux.

2 Recommandations du Vérificateur général

8 L'ensemble des recommandations a retenu notre attention. Elles concernent les trois grands volets de la vérification initiale : l'évaluation de la performance, la délivrance des permis, des licences et des attestations ainsi que les enquêtes et les inspections.

2.1 Évaluation de la performance

Tarification

9 Lors de notre vérification de 2008-2009, la Régie ne disposait pas d'une politique précisant ses objectifs en matière de tarification pour les permis, les licences et les attestations. De plus, sa tarification était complexe et, même si certains montants avaient été indexés, plusieurs tarifs n'avaient pas fait l'objet d'une réelle mise à jour depuis de nombreuses années. À cet égard, la Régie ne produisait pas d'information concernant le coût de ses services, information qui lui aurait permis de connaître les sommes utilisées pour la délivrance d'un permis ou d'une licence.

10 Depuis, la Régie s'est dotée d'une politique de tarification. Par contre, elle n'a pas encore précisé ses objectifs en la matière ni révisé ses grilles tarifaires. Nous jugeons donc les progrès insatisfaisants à l'égard des recommandations portant sur ces éléments.

11 À l'automne 2010, la Régie a adopté une politique de tarification qui, conformément aux exigences gouvernementales, vise à ce que les tarifs soient fixés en fonction du coût de ses services et des **externalités**. La politique prévoit également que les objectifs de tarification seront précisés par la fixation de cibles d'auto-financement pour chaque service.

12 La Régie a défini des modèles permettant le calcul des coûts de revient de ses services, mais ne les a pas encore appliqués. En ce qui a trait aux externalités, des démarches sont en cours avec d'autres ministères et organismes afin de les évaluer. À titre d'exemple, la Régie cherche à déterminer, avec l'aide du ministère de la Sécurité publique, le coût des activités de contrôle relatives aux permis d'alcool effectuées par les policiers. Une fois le coût des externalités établi, la Régie pourra préciser ses objectifs en matière de tarification, tout en visant un allègement, et revoir ses grilles tarifaires en conséquence.

Les externalités concernent l'impact environnemental, social ou économique, positif ou négatif, d'activités générant des avantages ou des coûts qui ne sont pas reçus ou assumés exclusivement par l'entreprise exerçant ces activités.

Coût unitaire

13 En 2008-2009, la Régie n'effectuait pas d'analyse de ses données financières et de ses besoins en ressources humaines.

14 Depuis, elle a entrepris de mettre en œuvre la recommandation que nous lui avons formulée à cet égard. Toutefois, cette activité n'est pas suffisamment avancée pour que nous puissions conclure que les progrès sont satisfaisants.

15 La Régie a produit certaines analyses financières concernant notamment la téléphonie cellulaire ou les coûts liés au loyer. Par contre, elle n'a pas effectué d'analyse sur ses besoins en ressources humaines, particulièrement pour les **activités** dont nous avons souligné une augmentation des coûts et une diminution du volume lors de la vérification initiale. Comme il a été mentionné précédemment, la Régie a développé des modèles permettant le calcul des coûts de revient de ses activités afin de faciliter la réalisation de ce genre d'analyses.

Les activités en question sont entre autres les décisions rendues par les régisseurs et la communication de renseignements aux visiteurs.

Plan stratégique

16 Lors de la vérification initiale, le *Plan stratégique 2006-2011* de la Régie ne comportait pas d'objectif se rapportant à la performance des activités de surveillance. De plus, la majorité des objectifs étaient imprécis et difficilement mesurables, ce qui avait pour conséquence de nuire à la reddition de comptes effectuée dans le rapport annuel de gestion.

17 La plupart des objectifs du nouveau *Plan stratégique 2011-2016* sont associés à des cibles de résultats précises et mesurables. Nous concluons donc que la Régie a appliqué la recommandation que nous lui avons formulée, qui était de bonifier son plan stratégique.

18 Dans le nouveau plan, on trouve notamment un objectif sur la performance des activités de surveillance et de contrôle, lequel est accompagné de deux cibles et de deux indicateurs relatifs au taux de conformité à la réglementation.

19 Nous invitons la Régie à compléter cet exercice, étant donné qu'un certain nombre d'indicateurs ne sont toujours pas associés à des cibles et que d'autres auraient avantage à être précisés. Par exemple, l'indicateur « Mesures de sensibilisation mises en place », qui est lié à l'objectif « Sensibiliser les titulaires de permis ou de licence à leurs obligations par rapport au respect des lois, règlements et règles », n'est pas accompagné d'une cible. De plus, la Régie ne définit pas ce qu'elle entend par mesures de sensibilisation, le nombre de mesures qu'elle compte mettre en œuvre ni la clientèle visée.

Déclaration de services aux citoyens

Il s'agit des permis de bar, de brasserie, de taverne et de club ainsi que ceux d'épicerie.

20 Dans sa déclaration de services aux citoyens, la Régie avait pris des engagements quant aux délais rattachés à la délivrance des permis d'alcool, mais ne l'avait pas fait pour ceux visant la fabrication, la distribution ou l'entreposage de boissons alcooliques. Nous avons observé que plusieurs permis avaient été délivrés à l'intérieur des cibles que la Régie s'était données. Par contre, les délais n'avaient pas été respectés pour **deux catégories de permis**. Nous avons donc recommandé à la Régie de prendre des engagements quant aux délais liés à la délivrance de tous les types de permis et licences et d'appliquer un plan d'action pour que ces délais soient respectés.

21 Étant donné que la Régie a plutôt choisi d'inclure de nouveaux engagements moins contraignants dans sa déclaration de services aux citoyens, nous considérons qu'elle n'a pas mis en œuvre cette recommandation.

22 En septembre 2010, la Régie a apporté des changements à sa déclaration de services aux citoyens. Elle a remplacé les engagements qu'elle avait pris concernant les délais de traitement des permis d'alcool, à l'exception de un, par des engagements relatifs aux délais de prise en charge de la demande. À titre d'exemple, elle promet maintenant de communiquer avec le demandeur pour l'informer de l'avancement de son dossier dans un délai donné, alors qu'auparavant elle s'engageait à traiter les demandes à l'intérieur d'un délai prédéterminé. Les engagements de la Régie sont donc moins contraignants puisqu'ils portent seulement sur la première étape relative au traitement de la demande.

23 La Régie nous a signalé qu'elle a effectué cette modification en raison des limites du système informatique utilisé lors du traitement des demandes de permis pour la vente au détail d'alcool, système présentement en révision (section Système d'information). En effet, lorsqu'elle s'est interrogée sur les délais non respectés, elle a observé que le système actuel ne lui permettait pas d'exclure les périodes où elle attend du demandeur l'information et les documents nécessaires au traitement du dossier. Selon la Régie, la mise à jour du système informatique l'aidera à corriger la situation et à prendre des engagements précis à l'égard de toutes les étapes relatives au traitement d'une demande.

Reddition de comptes

24 Le *Rapport annuel de gestion 2007-2008* de la Régie ne contenait pas suffisamment d'information sur le Programme d'aide aux joueurs pathologiques et sur les immatriculations d'appareils de loterie vidéo.

25 Nous considérons que les progrès accomplis par la Régie à l'égard de sa reddition de comptes sont satisfaisants.

26 Les rapports annuels publiés à la suite de notre vérification renferment davantage d'information sur la performance de la Régie. C'est le cas particulièrement en ce qui concerne la proportion des dépenses du Programme d'aide aux joueurs pathologiques consacrées à la rémunération, dont celle des inspecteurs, et le taux de conformité des sites d'appareils de loterie vidéo. Par contre, certains autres aspects gagneraient à être précisés, notamment les explications fournies par la Régie lorsque la performance désirée n'est pas atteinte.

Comparaison avec d'autres organisations

27 En 2008-2009, nous avons souligné que la Régie n'examinait pas suffisamment les façons de faire des autres organisations afin de s'inspirer des meilleures pratiques.

28 La recommandation que nous avons formulée à cet égard a été appliquée de façon satisfaisante.

29 En effet, la Régie a désigné une personne responsable d'analyser les façons de faire des autres organisations. Des mécanismes de suivi et de diffusion des travaux relatifs à cette activité ont également été mis en place, notamment auprès du comité de direction de la Régie. Certaines pratiques observées ont notamment appuyé les démarches de mise à jour de la réglementation (section Dispositions réglementaires et administratives).

2.2 Délivrance des permis, des licences et des attestations

Permis d'alcool pour la vente au détail

30 Nos travaux relatifs à la délivrance de permis d'alcool nous avaient amenés à conclure que 86 % des 65 dossiers vérifiés comportaient au moins une lacune significative. L'absence de directive ou de procédure venant spécifier les étapes à suivre et les actions à accomplir lors de l'analyse des demandes expliquait notamment cette situation. De plus, les manques relatifs aux pratiques de l'entité en matière d'encadrement et d'assurance de la qualité ne contribuaient pas à optimiser les processus.

31 L'analyse et la validation de l'information fournie par le demandeur étaient souvent déficientes tant en ce qui concerne l'identité du demandeur que la capacité d'accueil de l'établissement. En outre, les régisseurs n'étaient pas informés adéquatement et en temps utile sur les demandes d'autorisation d'exploitation temporaire présentées en retard, ce qui pouvait entraîner un manque à gagner pour la Régie.

Nous nous étions notamment penchés sur les travaux de la Régie portant sur l'identité des demandeurs et la capacité d'accueil des établissements.

La Régie peut délivrer une autorisation d'exploitation temporaire pour couvrir la période entre le début des activités de l'établissement et la délivrance du permis. Elle peut également facturer des frais de 500 dollars si la personne ne demande pas cette autorisation dans les délais prescrits.

32 Celle-ci a corrigé les lacunes que nous avons relevées à l'égard de la délivrance des permis d'alcool. Nous considérons donc qu'elle a appliqué de façon satisfaisante nos trois recommandations y ayant trait.

33 Lors du suivi, nous nous sommes assurés que la Régie a instauré les mécanismes requis en plus de sélectionner aléatoirement et d'analyser 20 dossiers relatifs à des permis délivrés en 2011-2012. Nous avons vérifié si des changements avaient été apportés au traitement des demandes de permis d'alcool pour la vente au détail depuis la vérification initiale.

34 À cet égard, la Régie a mis en place des procédures et des directives venant encadrer l'examen des demandes par son personnel. Celles-ci exigent notamment d'informer adéquatement et en temps utile les régisseurs sur les demandes d'autorisation d'exploitation temporaire présentées en retard. De plus, la Régie a instauré un programme d'assurance qualité qui prévoit entre autres la vérification de dossiers par les responsables ou les chefs d'équipe. Notre analyse de 20 dossiers relatifs à la délivrance de permis d'alcool pour la vente au détail ne nous a pas permis de déceler des lacunes dans l'application de ces mécanismes.

Système d'information

35 L'une des principales conditions pour planifier correctement les travaux liés à la délivrance des permis et à la surveillance des activités des titulaires est de bien connaître la situation de ces derniers. La Régie utilise un système d'information afin de traiter les données recueillies à cet égard. Lors de la vérification initiale, nous avons noté des lacunes quant à l'information stockée à l'aide du système. Des erreurs avaient été décelées dans 25 des 65 dossiers examinés. Nous avons alors recommandé à la Régie de veiller à la mise à jour de l'information stockée à l'aide de ses systèmes concernant les titulaires de permis, de licences et d'attestations. Afin de corriger la situation, celle-ci avait planifié d'implanter un nouveau système informatique pour le secteur de l'alcool.

36 Bien que des actions aient été entreprises relativement à cette recommandation, la mise à jour de l'information est en grande partie tributaire du système informatique, lequel est encore en développement. C'est pourquoi nous jugeons que les progrès accomplis sont insatisfaisants.

37 Depuis notre vérification initiale, la Régie a rappelé à ses employés et aux policiers utilisant les systèmes l'importance de détenir une information exacte et à jour sur les titulaires de permis. Le développement d'un nouveau système informatique pour le secteur de l'alcool est en cours, et la Régie prévoit l'implanter à l'été 2014.

Ces erreurs sont les suivantes : les noms des personnes associées à l'établissement n'avaient pas été compilés ou ne correspondaient pas à ceux figurant dans la documentation.

Enregistrement de concours publicitaires

38 La Régie a la responsabilité de l'enregistrement de **concours publicitaires** et de la perception des droits exigibles en pareilles circonstances. Lors de notre vérification initiale, plusieurs concours n'avaient pas été enregistrés. Lorsqu'ils l'avaient été, il arrivait fréquemment que les délais légaux n'étaient pas respectés.

Il s'agit d'une entreprise qui tient un concours à la télévision ou dans les journaux, dont le résultat est l'attribution d'un prix, et ce, dans l'objectif de promouvoir ses intérêts commerciaux.

39 Nous avons alors recommandé à la Régie de voir à ce que les dispositions légales portant sur les concours publicitaires soient respectées. Cette recommandation a été appliquée de façon satisfaisante.

40 En effet, la Régie a mis en place un mécanisme assurant la vérification des concours publicitaires sur une base régulière, ce qui lui permet d'entreprendre des démarches auprès des organisateurs qui n'ont pas acquitté les droits afférents. De plus, de nouveaux documents de travail ont été produits et un processus d'assurance qualité a été instauré.

Dispositions réglementaires et administratives

41 En 2008-2009, la réglementation associée aux différents secteurs d'activité de la Régie était lourde et complexe et n'avait pas fait l'objet d'une réelle mise à jour depuis nombre d'années. Afin de répondre à la recommandation que nous avons formulée à cet égard, la Régie s'était engagée à réviser le cadre légal du secteur de la vente au détail d'alcool, qui représente une grande part de ses activités, et de celui des courses de chevaux. Notons que les modifications réglementaires nécessitent des changements législatifs ou l'adoption de décrets gouvernementaux.

42 La Régie a entrepris depuis la mise à jour du cadre légal dans ces deux secteurs. Cependant, les progrès enregistrés à ce jour sont insatisfaisants puisque les modifications législatives pour le principal secteur, celui de la vente au détail d'alcool, n'ont pas encore été effectuées.

43 En avril 2012, des changements ont été apportés à la réglementation relative aux courses de chevaux, lesquels visent notamment à faciliter la relance des activités dans ce secteur. Pour ce qui est de la vente au détail d'alcool, des consultations publiques ont eu lieu à l'automne 2011 et un projet de loi modifiant la *Loi sur les permis d'alcool et d'autres dispositions législatives* a été déposé à l'Assemblée nationale en avril 2012. Celui-ci a pour objectif de simplifier le cadre légal de ce secteur et de l'adapter aux nouvelles réalités socioéconomiques du Québec.

2.3 Enquêtes et inspections

Les trois organisations que nous avons choisies à titre comparatif utilisaient une approche axée sur les risques pour établir leurs priorités en matière de surveillance et définir l'ampleur des travaux à effectuer.

44 Une fois le permis accordé, il incombe à la Régie de surveiller les activités du titulaire. En 2007-2008, plus de 63 % de toutes les interventions de la Régie à cet égard avaient été menées auprès d'exploitants d'appareils de loterie vidéo ou d'amusement, et ce, sans qu'aucune **analyse documentée des risques** n'appuie pourtant cette orientation. Une situation comparable avait été observée à l'égard des fabricants. De plus, sauf pour les exploitants d'appareils de loterie vidéo, la Régie n'avait pas élaboré de procédure ou de directive afin d'assurer la qualité et l'uniformité des inspections.

45 La Régie a répondu adéquatement aux deux recommandations que nous lui avons formulées : intégrer une gestion complète des risques dans la planification de ses activités de surveillance ainsi qu'instaurer des procédures d'inspection adéquates portant sur tous les éléments pertinents de la réglementation et veiller au respect de celle-ci.

46 D'une part, la planification des inspections est maintenant basée sur une méthode classifiant les établissements selon une cote de risque à trois niveaux. Au 31 décembre 2010, tous les établissements avaient reçu une cote, et la planification repose maintenant sur cette appréciation.

47 D'autre part, la Régie s'est dotée d'un programme de contrôle de la qualité et de grilles utiles à l'inspection, qui prévoient notamment une révision systématique de chaque dossier.

3 Recommandations de la Commission de l'administration publique

48 Rappelons que la Commission de l'administration publique avait formulé cinq recommandations à la Régie en 2009 à la suite de l'audition de son président sur la performance, la délivrance des permis et la surveillance. Nos travaux de suivi nous permettent de conclure que les progrès ont été satisfaisants pour trois des cinq recommandations.

La Commission avait formulé trois autres recommandations au gouvernement.

3.1 Progrès satisfaisants

49 La Commission avait recommandé que la Régie accélère le processus de révision complète de ses politiques et de ses processus organisationnels. Bien que la modernisation des infrastructures technologiques soit amorcée en fonction d'un échéancier allant jusqu'à 2016 (paragraphe 53), la Régie a mis en place de nouvelles directives et procédures afin d'encadrer les processus organisationnels.

50 La Commission avait également exigé que la Régie améliore considérablement sa planification stratégique, sa déclaration de services aux citoyens et sa reddition de comptes. Comme il a été stipulé précédemment, nous avons observé des améliorations satisfaisantes relativement à la planification stratégique et à la reddition de comptes.

51 Enfin, la Commission avait recommandé que la Régie envisage la possibilité de recourir à des spécialistes de l'extérieur pour l'accompagner dans la mise en place accélérée du plan d'action produit pour répondre à nos recommandations. À tout le moins, elle lui suggérerait de confier un mandat urgent et prioritaire à quelques gestionnaires chargés, à temps plein, de coordonner les changements. Nous sommes d'avis que la Régie a appliqué cette recommandation puisqu'elle s'est notamment adjoint les services d'un conseiller spécial pour la mise en œuvre de son plan d'action.

3.2 Progrès insatisfaisants

52 La Commission avait demandé qu'une révision en profondeur des lois et règlements administrés par la Régie soit réalisée afin d'alléger et de simplifier ses politiques et ses processus organisationnels et, ultimement, d'améliorer le service à la clientèle et la protection du public. Comme il a été mentionné dans la section portant sur les dispositions réglementaires et administratives, les progrès sont insatisfaisants puisque les modifications réglementaires souhaitées n'ont pas encore été apportées.

53 La Commission avait également recommandé à la Régie de procéder de façon prioritaire à la modernisation de ses outils informatiques selon une planification rigoureuse et un calendrier précis pour améliorer sa performance, sa gestion, sa reddition de comptes ainsi que pour assurer la satisfaction de ses besoins de même que de ceux de ses partenaires et des citoyens. Les progrès à cet égard sont insatisfaisants puisque la modernisation des infrastructures technologiques n'est pas encore terminée. La Régie compte implanter un nouveau système informatique à l'été 2014 pour son principal secteur d'activité, soit celui de l'alcool (section Système d'information). En ce qui concerne les autres secteurs, elle prévoit que les travaux de modernisation s'échelonneront jusqu'en 2016.

Commentaires de l'entité vérifiée

54 L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section.

Commentaires de la Régie des alcools, des courses et des jeux

« Au cours des trois dernières années, la Régie des alcools, des courses et des jeux a consacré des efforts importants à la mise en œuvre et au suivi du plan d'action déposé en mars 2009 pour donner suite aux recommandations que vous aviez formulées en 2008 ainsi qu'à celles de la Commission de l'administration publique. Nous sommes heureux de constater que vous jugez satisfaisante la prise en compte de plusieurs de ces recommandations. Par ailleurs, il convient de souligner que les recommandations dont le progrès a été jugé insatisfaisant, telles la révision des lois et règlements ainsi que la modernisation des outils informatiques, nécessitent des travaux complexes et de longue haleine dont certains ne sont pas sous l'entière responsabilité de la Régie. De plus, la réalisation d'une recommandation est souvent le préalable à la réalisation d'une autre recommandation.

« En ce qui concerne la révision des lois et règlements, les efforts de la Régie ont été consacrés au projet de loi modifiant la *Loi sur les permis d'alcool et d'autres dispositions législatives*, le secteur de l'alcool représentant plus de 80 % des activités de la Régie. La modification de cette loi représente la première étape vers la révision de la tarification du secteur de l'alcool, la tarification étant imbriquée dans la réglementation. Le projet de loi a été déposé à l'Assemblée nationale en avril 2012.

« De la même façon, le développement du nouveau système "alcool" constitue la pièce maîtresse de la modernisation des outils informatiques. Le projet avance à grands pas. À la demande du ministère des Services gouvernementaux, l'architecture détaillée des données a été complétée afin de préciser le coût de développement. Le projet sera bientôt présenté au Secrétariat du Conseil du trésor pour obtenir toutes les approbations nécessaires. Ce nouveau système générera l'information pertinente qui permettra de mettre en œuvre la recommandation portant sur les délais de traitement des demandes du secteur de l'alcool dans la *Déclaration de services aux citoyens*.

« En terminant, nous vous assurons que la Régie entend poursuivre la mise en œuvre des recommandations qui lui ont été adressées. À cet effet, les recommandations qui revêtent une importance stratégique pour la Régie font l'objet d'engagements formels dans le *Plan stratégique 2011-2016*, ce qui assure une reddition de comptes annuelle sur leur avancement. »

Annexe

Annexe Objectif de vérification et portée des travaux

Annexe Objectif de vérification et portée des travaux

Objectif de vérification

Le suivi vient compléter la vérification initiale et permet d'informer les parlementaires quant aux actions qui ont été entreprises pour pallier les faiblesses dont nous faisons état. Lorsque des problèmes perdurent, nous en rappelons brièvement les causes et les conséquences et nous invitons les entités à poursuivre ou à intensifier leurs efforts.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif mentionné précédemment. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre conclusion repose sur les mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés lors de la vérification de l'optimisation des ressources.

Les missions de suivi sont menées en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Portée des travaux

Pour mener à bien nos travaux de suivi, nous avons rencontré des représentants de la Régie et examiné différentes données et documents pertinents. De plus, afin de constater les changements apportés au traitement des demandes de permis d'alcool pour la vente au détail, nous avons analysé 20 dossiers dans lesquels des permis avaient été délivrés au cours de l'exercice 2011-2012. Nos travaux se sont terminés à la fin d'avril 2012.