



SOCIÉTÉ  
ONTARIENNE  
DU CANNABIS

**OCRC 2022-2025**

**Plan d'affaires**



# Table des matières

---

<b>Sommaire</b>	<b>3</b>
<b>Mandat</b>	<b>4</b>
Mandat légal	4
Mandat du gouvernement	4
Vision, mission et valeurs	4
<b>Analyse contextuelle</b>	<b>5</b>
Contexte externe	5
Contexte interne	7
<b>Plan stratégique 2022-25</b>	<b>8</b>
Orientation stratégique	8
Objectifs stratégiques	8
Initiatives et indicateurs clés de performance	8
<b>Mise en œuvre</b>	<b>13</b>
Ressources humaines	13
Exigences financières	14
Plan des technologies de l'information	14
Initiatives faisant appel à des tiers	15
Évaluation des risques	15
Plan de communication	16

# Sommaire

Dans le cadre de l'élaboration du présent plan d'affaires 2022-25, OCS a tenu compte de son évolution à ce jour et a soigneusement examiné sa contribution future à l'industrie du cannabis la plus dynamique du Canada. Au cours des derniers mois, l'organisme a entrepris de passer de son rôle initial d'ouverture du marché légal à une nouvelle orientation stratégique qui renforcera davantage sa prestation par rapport à son mandat défini par la loi provinciale. L'orientation stratégique d'OCS pour les trois prochaines années est présentée dans le présent document.

OCS est fière de la contribution qu'elle a apportée au soutien de l'industrie émergente du cannabis légal en Ontario. Au cours des dernières années, OCS a mis l'accent sur l'établissement de l'infrastructure et des capacités fondamentales pour remplir son mandat de grossiste et de distributeur exclusif de cannabis légal auprès des détaillants autorisés en Ontario. En 2021, OCS a accueilli plus de 1 000 détaillants, dont plus de 1 350 sont maintenant actifs dans la province. OCS a également collaboré avec les producteurs autorisés afin d'étendre son catalogue de produits à plus de 2 000 unités de produits par l'intermédiaire OCS.ca et de son réseau de vente en gros. Les consommateurs de cannabis ont maintenant plus de choix et un meilleur accès au cannabis légal et sécuritaire. Nous sommes heureux d'annoncer que ces efforts ont contribué à la récupération de 54 % du marché illégal au deuxième trimestre (T2) de 2021-2022.

Toutefois, nous savons qu'il reste du travail à faire pour que le marché légal du cannabis atteigne son plein potentiel et continue de supplanter le marché illégal. Dans la poursuite de cet objectif, OCS mettra à profit son rôle unique de grossiste et de distributeur exclusif de cannabis récréatif légal en Ontario pour permettre le maintien d'un marché du cannabis prospère. Au cours des trois prochaines années, OCS :

- **Créera des capacités de vente en gros de premier ordre :** En renforçant les processus et l'infrastructure de gros et de distribution afin d'améliorer les conditions du marché pour les partenaires de l'industrie
- **Activera une expérience client sans friction :** En veillant à ce que les politiques de vente en gros soient équitables et transparentes pour tous les détaillants et que les détaillants aient accès à des outils de libre-service simplifiés qui permettent un parcours client transparent de bout en bout
- **Fera la promotion d'une industrie socialement responsable :** en fournissant aux Ontariens des informations sur les avantages du cannabis légal et en étant un chef de file dans la promotion de la consommation responsable

La croissance de l'industrie du cannabis légal en Ontario – et au Canada – a été tout simplement extraordinaire. Selon [un rapport récent](#) de Deloitte, depuis la légalisation, l'industrie du cannabis a contribué pour environ 13,3 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) de l'Ontario et soutenu plus de 31 000 emplois annualisés. À l'échelle nationale, on estime à 43,5 milliards de dollars l'apport du cannabis au PIB et à 151 000, le nombre d'emplois créés depuis la légalisation. En créant les conditions permettant à l'industrie légale de concurrencer plus efficacement le marché illégal, nous pouvons libérer le potentiel d'une croissance économique encore plus grande dans la province.

En même temps, l'un des éléments essentiels de l'objectif d'OCS en favorisant un marché prospère est de promouvoir la responsabilité sociale en ce qui a trait au cannabis. Au cours des trois prochaines années, OCS intensifiera ses efforts pour sensibiliser les Ontariens à la consommation responsable du cannabis. Il est primordial que les Ontariens soient informés et disposent des outils nécessaires pour prendre des décisions éclairées et responsables lorsqu'ils choisissent de consommer du cannabis.

Alors que nous tournons la page et entamons un nouveau chapitre dans le développement de l'industrie du cannabis légal en Ontario, OCS se réjouit à l'idée de travailler avec ses partenaires de l'industrie pour atteindre les objectifs énoncés dans le présent plan d'affaires. Ensemble, nous pouvons créer un marché du cannabis légal et prospère qui remplace le marché illégal et crée des possibilités de croissance économique tout en veillant à ce que les Ontariens consomment du cannabis de façon responsable.



# Mandat

## Mandat légal

La Société ontarienne de vente du cannabis (OCRC), faisant affaire sous l'appellation de Société ontarienne du cannabis (OCS), est le grossiste et distributeur exclusif de cannabis récréatif légal en Ontario et le détaillant provincial de cannabis récréatif légal par le biais de sa plateforme de commerce électronique, OCS.ca. OCS est établi en tant qu'organisme gouvernemental en vertu de la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* (la Loi OCRC).

Comme il est énoncé dans la Loi sur OCRC, le mandat d'OCS est d'acheter, de posséder et de vendre du cannabis et des produits connexes, ainsi que de promouvoir la responsabilité sociale en lien avec le cannabis.

## Mandat du gouvernement

OCS s'est engagée à appuyer les objectifs du gouvernement de l'Ontario en matière de vente de cannabis à des fins récréatives : permettre un système de vente au détail qui combattra le

marché illégal, gardera le cannabis hors de la portée des enfants et des jeunes et protégera les collectivités. OCS appuie ces objectifs provinciaux en :

- Offrant un accès sécuritaire et fiable au cannabis légal en s'approvisionnant et en distribuant du cannabis hautement réglementé aux détaillants et aux consommateurs de la province par l'intermédiaire d'OCS.ca
- Collaborant avec les producteurs agréés afin d'offrir un vaste éventail de produits sur le marché, d'accroître le choix pour les consommateurs et de permettre aux détaillants de se démarquer
- Fournissant aux consommateurs de l'information sur la consommation sécuritaire et responsable et en faisant la promotion de la responsabilité sociale en lien avec le cannabis

Pour atteindre ses propres objectifs et les objectifs annuels énoncés dans la lettre de mandat du ministre des Finances, OCS a élaboré un plan d'affaires triennal exhaustif.

## Vision, mission et valeurs

Pour aider l'organisme à remplir avec succès ses mandats légal et gouvernemental, OCS a élaboré une vision, une mission et des valeurs pour guider ses opérations.

### Vision d'OCS

Le marché du cannabis le plus important et le plus dynamique au Canada

### Mission d'OCS

Permettre un marché prospère grâce à d'excellentes expériences client ancrées dans la qualité, la sélection et le service.

### Valeurs d'OCS

**Intégrité** : Nous tenons parole, respectant les normes les plus élevées dans nos idées et nos actions.

**Responsabilité** : Nous favorisons une consommation socialement responsable et nous nous concentrons sur la responsabilité financière en gérant l'argent des contribuables.

**Concentration sur le client** : Nous favorisons les relations qui ont un impact positif dans la vie de nos clients.

**Adaptabilité** : Nous faisons preuve de résilience et de volonté de gagner grâce à des pratiques légales, sûres et équitables.

**Collaboration** : Nous communiquons et remettons en question les idées de façon constructive tout en nous assurant que tout le monde se sente écouté et valorisé.

**Inclusion** : Nous vivons mieux ensemble grâce à la diversité des personnes et des points de vue qui reflètent la province que nous servons.

# Analyse contextuelle

**Cette section met en évidence les principaux facteurs internes et externes qui ont influencé l'élaboration du plan d'affaires 2022-2025 d'OCS.**

## Contexte Externe

### Cadre politique, réglementaire et légal au palier fédéral

Le cannabis récréatif est devenu légal au Canada après la promulgation de la *Loi fédérale sur le cannabis* le 17 octobre 2018. En tant que cadre juridique et réglementaire pour contrôler la production, la distribution, la vente et la possession de cannabis récréatif au Canada, la Loi sur le cannabis a été mise en place par le gouvernement fédéral dans le but de garder le cannabis hors de la portée des jeunes, de réduire la production et la vente de cannabis illégal et de protéger la santé et la sécurité publiques.

Trois ans après la légalisation, le gouvernement fédéral entreprend un examen du cadre légal du cannabis afin de déterminer s'il atteint les objectifs visés et de cerner les possibilités d'amélioration. Cet examen donnera lieu à un rapport qui devrait être déposé au Parlement en 2023. En collaboration avec le gouvernement de l'Ontario, OCS est heureuse d'avoir l'occasion de participer à cet examen et de partager ses points de vue uniques sur les moyens d'atteindre les objectifs stratégiques fédéraux et provinciaux de lutte contre le marché illégal et de promotion de la santé et de la sécurité publiques.

### Cadre politique, réglementaire et légal au palier provincial

Depuis la légalisation, le gouvernement provincial a pris plusieurs décisions stratégiques visant à soutenir l'industrie légale du cannabis en Ontario, qui cherche à supplanter un marché illégal bien établi.

### Croissance du réseau de vente au détail

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (« CAJO ») s'étant éloignée d'un modèle de loterie et ayant commencé à accorder des licences pour l'exploitation de magasins de détail en avril 2020, la province a connu une croissance sans précédent du nombre de détaillants autorisés. Au 17 janvier 2022, 1 335 magasins étaient ouverts dans 122 collectivités en Ontario. Bien que l'augmentation du nombre de détaillants se traduise par un plus grand nombre de points d'accès pour les consommateurs, ce qui a contribué à la récupération d'une partie importante du marché illégal, cette expansion rapide a également suscité des préoccupations croissantes quant à la saturation des magasins de détail dans certaines collectivités. Le chiffre d'affaires trimestriel moyen par magasin a diminué,

passant de 970 000 \$ au T2 2020-2021 à 363 000 \$ au T2 2021-2022, principalement en raison de la concurrence accrue des détaillants.

### Pandémie

Comme toutes les industries, l'industrie du cannabis a été touchée par la pandémie de COVID-19. Au cours des deux dernières années, OCS a collaboré étroitement avec les détaillants, les producteurs agréés et d'autres partenaires d'affaires en raison des perturbations causées par les mesures de santé publique nécessaires mises en place par le gouvernement pour gérer la pandémie. Malgré certains revers, l'industrie a continué de croître de façon importante

Les détaillants se sont ajustés rapidement pour mettre en œuvre le ramassage à l'extérieur des points de vente alors que les achats en magasin étaient restreints. OCS continuera de travailler avec ses partenaires de l'industrie pour faire face aux conséquences de la pandémie dans les années à venir.

### Mesures de livraison au détail

Afin d'offrir un soutien supplémentaire aux entreprises pendant la pandémie de COVID-19, le gouvernement de l'Ontario a adopté des mesures temporaires permettant aux détaillants d'offrir des services de collecte et de livraison à l'extérieur aux clients. En décembre 2021, le gouvernement de l'Ontario, avec le soutien d'OCS et de la CAJO, a adopté la *Loi de 2021 sur le soutien aux personnes et aux entreprises*, qui est une étape cruciale pour permettre de prolonger ces mesures temporaires, sur une base permanente, à partir de 2022. Cette mesure importante prise par le gouvernement de l'Ontario aidera les détaillants de cannabis et renforcera le marché légal du cannabis en Ontario, à long terme.

### Points de vente à la ferme

En décembre 2019, le gouvernement de l'Ontario a adopté des modifications réglementaires afin de permettre aux producteurs agréés d'ouvrir des magasins sur leur lieu de production. OCS a élaboré un cadre d'exploitation pour soutenir les ventes à ces magasins et aide les producteurs intéressés à ouvrir leurs portes aux clients. Au moment de préparer le présent rapport, trois magasins sur les lieux de production sont ouverts dans la province, ce qui offre une expérience unique pour les

## Analyse contextuelle

consommateurs, générant des opportunités économiques directes pour les producteurs agréés et soutenant les secteurs du tourisme et de l'hospitalité dans leurs collectivités. OCS s'attend à ce que d'autres magasins de ce type ouvrent leurs portes au cours des prochaines années, à mesure que la province se remettra de la pandémie et que le marché continuera d'évoluer.

### L'évolution du cannabis légal

#### Stimuler la croissance économique

Au début de 2022, Deloitte, en partenariat avec OCS, a publié un rapport portant sur les contributions économiques et sociales de l'industrie du cannabis légal au Canada et en Ontario. Selon le rapport, l'industrie du cannabis légal en Ontario a contribué pour environ 13,3 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) de l'Ontario depuis la légalisation. On estime que 8 milliards de dollars de cette contribution peuvent être attribués au revenu du travail, qui a permis de maintenir environ 48 000 emplois en Ontario seulement. Cela représente près du tiers des quelque 151 000 emplois au Canada qui ont été maintenus au cours de la même période par le secteur canadien du cannabis. De plus, l'industrie du cannabis en Ontario a généré 100 millions de dollars en taxes directes, 1,2 milliard de dollars en taxes indirectes et 700 millions de dollars en taxes induites depuis la légalisation. Au cours de l'exercice 2020-2021, le gouvernement de l'Ontario a reçu 106 millions de dollars pour sa quote part du droit d'accise et, en 2021-2021, plus de 150 millions de dollars de profits nets ont été générés par OCS. Ces recettes du gouvernement peuvent servir à financer des priorités et des services clés pour les Ontariens.

Ces chiffres révèlent que l'industrie légale du cannabis a dépassé de nombreux piliers de l'économie canadienne, notamment les brasseries, la fabrication de vêtements, la fabrication de produits du bois et le secteur des médias. OCS est fière du rôle qu'elle joue pour soutenir l'industrie légale du cannabis et est impatiente de soutenir d'autres occasions de croissance économique en Ontario.

#### Attitude du public envers le cannabis

Au moment de la légalisation, le Canada était le deuxième pays au monde à légaliser la consommation de cannabis à des fins récréatives et le premier dans l'hémisphère occidental. Au moment de la rédaction de ce rapport, seulement six pays dans le monde ont légalisé le cannabis à des fins récréatives. Toutefois, un changement pourrait se produire à l'horizon. Après son élection en novembre 2021, un nouveau gouvernement de coalition en Allemagne a annoncé son intention de travailler à la légalisation future de la vente de cannabis récréatif. Aux États-Unis, 30 États ont maintenant légalisé le cannabis thérapeutique, et 20 États et Washington, D. C., ont légalisé le cannabis récréatif. À mesure que cette tendance se poursuivra, il est prévu que la normalisation et

l'acceptation entraînera une croissance importante du marché mondial du cannabis.

Au Canada, l'acceptation sociale de la consommation occasionnelle de cannabis a légèrement augmenté, passant de 66,6 % en 2020 à 67,4 % en 2021, comme l'indique l'Enquête canadienne sur le cannabis (ECC) de Statistique Canada de 2020 et de 2021. Cette augmentation peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment un accès plus large au cannabis légal grâce à un réseau croissant de détaillants agréés, les bienfaits perçus de la consommation de cannabis sur la santé physique et mentale et un cadre réglementaire qui assure la sécurité des produits du cannabis, y compris la restriction de l'accès des jeunes aux produits.

#### Offre et stabilité du marché

Au cours des trois dernières années, plus de 800 licences liées à la production ont été délivrées partout au Canada, ce qui a permis d'accroître la capacité d'approvisionnement et d'élargir l'offre de produits. L'offre n'est plus limitée dans aucune catégorie de produits et devrait continuer d'augmenter à mesure que Santé Canada délivrera de nouvelles licences de production en 2022-2023. Pour conquérir des parts de marché, les producteurs sous licence orientent désormais leurs efforts vers l'adaptation de leurs innovations et de leurs offres de produits afin de répondre aux préférences dynamiques et évolutives des consommateurs. Chaque année qui passe depuis la légalisation, un nombre croissant de données historiques sur les ventes et de recherches sur les connaissances des consommateurs appuient les changements dans les plateformes de production de cannabis au Canada.

À mesure que de plus en plus de pays légalisent le cannabis, la chaîne d'approvisionnement mondiale pourrait devenir plus concurrentielle. Bien que les répercussions d'une légalisation internationale accrue demeurent inconnues, les producteurs autorisés au Canada pourraient détourner leurs ressources à l'extérieur du Canada pour desservir les marchés internationaux. Cela pourrait entraîner des interruptions temporaires de l'approvisionnement national et introduire plusieurs nouveaux enjeux pour OCS alors qu'elle continue d'élargir son assortiment de produits afin de convertir les consommateurs au marché légal. OCS continuera de surveiller les tendances mondiales et travaillera en étroite collaboration avec les gouvernements provincial et fédéral, au besoin, pour atténuer les répercussions sur le marché du cannabis en Ontario.

#### Un marché illégal omniprésent

Malgré la croissance du marché légal, le marché illégal demeure une partie importante de l'industrie du cannabis en Ontario. Au T2 2021-2022, on estime que le marché légal représente 54 % de l'industrie du cannabis en Ontario. Selon le rapport CSC de 2021, les personnes qui ont acheté du cannabis sur le marché illégal au cours des 12 derniers mois au Canada l'ont fait, par l'intermédiaire de quatre principaux moyens : amis (58,8%),

## Analyse environnementale

marchands (20,4%), sites Web de vente par correspondance de marijuana (20,2%) et comptoirs illégaux (10,5%). Pendant les confinements en raison de la pandémie de COVID-19, le cannabis illégal a continué d'être disponible par ces voies malgré les restrictions en matière de santé publique, ce qui leur a procuré un avantage concurrentiel sur le marché légal.

De plus, le marché illégal continue d'offrir des formats de produits plus importants et plus puissants et des catégories de produits plus vastes (p. ex., psilocybine et produits liés aux animaux de compagnie) et emploie des tactiques promotionnelles attrayantes (p. ex., programmes incitatifs de fidélisation, ventes éclair et cadeaux gratuits) qui sont actuellement interdites en vertu du cadre réglementaire fédéral. OCS continuera de travailler avec le gouvernement, l'industrie et les partenaires détaillants pour poursuivre des initiatives qui stimuleront efficacement et en toute sécurité une nouvelle conversion du marché illégal.

### Contexte interne

#### Établir des capacités générales

Au cours des trois années qui ont suivi la légalisation, OCS s'est concentrée sur l'établissement de capacités générales pour soutenir la croissance et l'évolution rapide de l'industrie. Les principales activités comprennent des investissements dans un nouveau centre de distribution plus automatisé afin de soutenir l'expansion du réseau de détaillants, ainsi que le développement d'une plateforme interentreprises (B2B) qui permet une plus grande efficacité dans le cycle de commande des produits des détaillants. Au cours de la prochaine année, OCS continuera d'investir dans ses capacités opérationnelles afin de favoriser un marché du cannabis légal et prospère.

#### Responsabilité sociale et information

OCS s'est également attachée à respecter son engagement de promouvoir la responsabilité sociale, avec le lancement de sa stratégie triennale en 2021. Cette stratégie repose sur trois piliers : faire progresser les connaissances sur le cannabis, jeter les bases de la durabilité et soutenir une industrie diversifiée et inclusive.

À l'automne 2021, OCS a lancé une campagne d'achat juridique fructueuse pour sensibiliser les consommateurs aux avantages du cannabis légal. De plus, au début de 2022, OCS, en partenariat avec la Police provinciale de l'Ontario et le Conseil national de recherches du Canada, a publié un rapport comparant les produits du cannabis illégaux avec des produits légaux et réglementés. Ce rapport vise à éduquer le public sur les dangers des produits du marché illégal et à encourager l'achat sur le marché légal afin de promouvoir une consommation sûre et responsable.

### Recommandations du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

En décembre 2021, la vérificatrice générale de l'Ontario a publié les résultats de son audit de l'optimisation des ressources d'OCS. L'audit a fourni 16 recommandations décrivant les domaines d'amélioration pour l'agence. Les recommandations ont mis en évidence la nécessité pour OCS de mettre davantage l'accent sur la promotion de la responsabilité sociale et l'éducation du public à la consommation responsable, l'investissement dans la capacité de service à la clientèle et l'augmentation de la transparence dans les activités de gros de l'organisme. Comme pour toute nouvelle entreprise dans un secteur émergent, OCS reconnaît que l'organisme a des possibilités d'amélioration et accueille favorablement les recommandations de la vérificatrice, qui s'inscrivent dans l'orientation stratégique décrite dans le présent plan d'affaires.

#### Soutien au personnel d'OCS

Au cours des trois dernières années, le personnel d'OCS a travaillé sans relâche pour établir les opérations conformément au mandat légal de l'organisme. À mesure que les besoins en main-d'œuvre de l'organisme continuent d'évoluer, OCS s'engage à maximiser la rétention du personnel en soutenant son personnel et en s'assurant qu'OCS est le meilleur organisme gouvernemental pour lequel travailler en Ontario. L'organisme continuera de promouvoir une culture axée sur la diversité, l'équité et l'inclusion, d'élaborer des programmes solides de perfectionnement du leadership et de planification de la relève et d'encourager un sain équilibre entre le travail et la vie personnelle. Vous trouverez plus de détails sur ces initiatives dans la section sur la mise en œuvre du présent plan d'affaires.

# Plan stratégique

## 2022-25

### Orientation stratégique

Au cours des prochaines années, l'objectif primordial d'OCS est d'aider à combattre le marché illégal en convertissant les consommateurs au cannabis légal. Dans la poursuite de cet objectif, OCS mettra sur sa capacité à titre de grossiste et de distributeur exclusif de cannabis récréatif légal en Ontario afin de permettre un marché du cannabis légal et prospère qui offre une solution de rechange intéressante à son équivalent illégal. Cela comprend l'augmentation de sa capacité à intégrer des produits nouveaux et novateurs, l'amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement, la réduction du fardeau pour les détaillants et la promotion de la responsabilité sociale en ce qui a trait au cannabis.

### Objectifs stratégiques

Afin de réaliser l'orientation et le mandat d'OCS, l'organisme a établi trois objectifs stratégiques qui guideront l'organisation au cours des trois prochaines années.

- 1. Créer des capacités de vente en gros de premier ordre :** En renforçant l'infrastructure et les processus de vente en gros et de distribution afin d'améliorer les conditions du marché pour les partenaires de l'industrie.
- 2. Activer une expérience client sans friction :** En veillant à ce que les politiques de vente en gros soient équitables et transparentes pour tous les détaillants et que les détaillants aient accès à des outils de libre-service simplifiés qui permettent un parcours client transparent de bout en bout.

### 3. Promouvoir une industrie socialement responsable :

En fournissant aux Ontariens des renseignements sur les avantages du cannabis légal et en étant un chef de file dans la promotion de la consommation responsable.

### Initiatives et indicateurs clés de performance

Afin de réaliser ses objectifs stratégiques, OCS mettra en œuvre plusieurs initiatives clés au cours des trois prochaines années. S'appuyant sur les commentaires des parties prenantes, OCS a établi des indicateurs clés de performance (ICP) pour mesurer le succès par rapport à ses objectifs stratégiques. Les ICP identifiés demeureront constants tout au long de la durée du plan stratégique 2022-25, mais les cibles seront mises à jour annuellement. Les progrès réalisés en vue de l'atteinte de ces objectifs seront suivis et communiqués au conseil d'administration d'OCRC et publiquement par le biais des rapports annuels et des plans d'affaires annuels d'OCS.

OCS fera également le suivi de son succès dans la réalisation de sa mission à l'échelle de l'entreprise, qui consiste à favoriser un marché prospère. Au cours des trois prochaines années, OCS fera le suivi des ICP d'entreprise suivants.

ICP	Cible 2022-23	Cible 2023-24	Cible 2024-25
Récupération du marché illégal	61 %	64 %	65 %
Revenus	1 383 M \$	1 448 M \$	1 489 M \$
Dépenses (VG et A)	116 M \$ (8.4%)	117,6 M \$ (8%)	119 M \$ (8%)
Bénéfice net pour la province	180 M \$	193 M \$	199 M \$

## Bâtir des capacités de vente en gros de premier plan

Depuis le début de 2019, OCS a mis en place une infrastructure de base et des capacités technologiques pour remplir son mandat de grossiste et de distributeur exclusif de cannabis légal auprès des détaillants agréés en Ontario. Les premiers efforts ont été axés sur l'établissement du catalogue de produits de cannabis légal le plus robuste au Canada dans

toutes les catégories de produits et sur le soutien de la croissance du réseau de magasins de détail. Ces efforts ont aidé l'Ontario à récupérer 54 % du marché illégal au T2 2021-22. Afin de permettre au marché légal du cannabis d'atteindre son plein potentiel, des efforts supplémentaires sont nécessaires de la part d'OCS pour développer des capacités de vente en gros

Objectif stratégique	Description	Principaux résultats	Indicateurs clé de performance 2022-23
Bâtir les meilleures capacités de vente de gros de sa catégorie	En assurant que les politiques de vente de gros sont justes et transparentes pour tous les détaillants et que les détaillants ont accès à des outils libre-service simplifiés qui permettent un parcours client de bout en bout.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notre assortiment de produits ne se limite pas à ce que les producteurs veulent vendre ou les détaillants veulent acheter (sous réserve des normes de base minimales)</li> <li>Nos niveaux de service d'investissement, d'exécution et de livraison des stocks sont déterminés par les données sur la demande du marché</li> <li>Des normes de base plus élevées réduisent les plaintes relatives à la qualité des produits</li> <li>Nos prix soutiennent la récupération du marché illégal avec transparence et cohérence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croissance de 50 % en capacité d'ajouter des SKU (sur douze mois)</li> <li>Effectuer dix roulements des stocks annuellement</li> <li>Réduction de 3 % des plaintes par millions d'unités vendues (sur douze mois)</li> </ul>

plus robustes et de premier plan, y compris une croissance accrue de l'offre de produits et des processus de contrôle de la qualité améliorés.

### Activer l'expansion de l'assortiment de produits

À mesure que le marché légal du cannabis continue de croître, les détaillants exigent un plus grand choix de produits pour diversifier leurs activités tout en ayant un accès plus constant aux SKU à forte demande. Pour ce faire, OCS travaillera en collaboration avec les producteurs agréés afin de mieux prévoir les produits en demande tout en élargissant les produits qu'elle offre par l'entremise de son réseau de vente en gros. Pour ce faire, nous mettrons à jour les processus et systèmes internes existants afin de transformer le cycle de vie des produits. La stabilisation et la croissance de la sélection de produits pour tous les segments de consommateurs renforceront l'avantage concurrentiel du cannabis légal par rapport aux autres produits illégaux.

### Améliorer la gestion des stocks en fonction de la demande, les niveaux de service d'exécution et de livraison

Parallèlement à l'élargissement de son assortiment de produits,

OCS continuera de collaborer avec les producteurs agréés afin d'élargir son modèle d'exécution secondaire par actions accréditatives, lancé initialement dans le cadre d'un projet pilote en décembre 2021. OCS augmentera le volume de SKU ajoutées à son catalogue d'actions accréditatives dans une gamme de cas d'utilisation unique. De façon plus générale, l'investissement dans l'approvisionnement évoluera pour maximiser la valeur de chaque modèle d'exécution (stocké par rapport aux actions accréditatives) afin de s'assurer qu'OCS répond le mieux aux demandes de ses clients.

### Réduire les plaintes relatives à la qualité des produits

OCS félicite les producteurs agréés pour leurs efforts visant à faire progresser le développement et la production des produits et reconnaît les améliorations importantes de la qualité des produits au cours des trois années qui ont suivi la légalisation. Cela dit, le grand nombre de plaintes concernant des produits de consommation fait ressortir la nécessité pour OCS de jouer un rôle plus important dans l'augmentation des exigences en matière de qualité pour tous les produits qu'elle énumère.

OCS continuera de travailler avec les producteurs agréés afin de renforcer les processus d'assurance de la qualité pour

## Plan stratégique 2022-25

s'assurer que les consommateurs achètent uniquement des produits de cannabis légaux de qualité, fiables et sécuritaires. Cela sera accompli grâce à un investissement continu dans les systèmes et les processus, tels que des exigences améliorées en matière de listes de produits, des tests aléatoires et un système de gestion des cas de qualité.

### Mettre en oeuvre une expérience client sans friction

En tant que grossiste et distributeur exclusif de cannabis récréatif légal en Ontario, OCS s'est efforcée d'offrir à ses clients détaillants le soutien dont ils ont besoin pour exploiter leurs magasins de façon efficace et efficiente. Notre objectif est simple : Les détaillants devraient consacrer le moins de temps possible à la commande, à la réception et au retour des produits afin de maximiser le temps qu'ils passent avec leurs clients. Dans la poursuite de cet objectif, en 2021, OCS a mis en place une plateforme B2B qui a permis de réaliser des gains

### Accroître la transparence des politiques de prix

À ce jour, OCS a adopté une approche fondée sur les prix variables qui accorde la priorité à l'offre de produits concurrentiels par rapport au marché illégal. OCS reconnaît que cette approche est souvent difficile à adopter pour les producteurs agréés et qu'elle permettra d'accroître la transparence dans la façon dont les décisions en matière de prix sont prises afin d'améliorer les résultats sur le marché.

d'efficacité importants dans le cycle de commande des produits. Au cours des prochaines années, OCS continuera de perfectionner ses outils et processus internes afin d'offrir la meilleure expérience client possible aux détaillants. OCS se concentrera sur l'amélioration de la précision et de la transparence des commandes de produits et l'amélioration de son processus de réclamation pour réduire le fardeau des détaillants.

Objectif stratégique	Description	Principaux résultats	Indicateurs clé de performance 2022-23
Permettre une expérience client sans friction	En assurant que les politiques de vente de gros sont justes et transparentes pour tous les détaillants et que les détaillants ont accès à des outils libre-service simplifiés qui permettent un parcours client de bout en bout.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les services de vente de gros sont équitables et transparents pour tous les détaillants</li><li>• Les détaillants ont accès à des outils libre-service simplifiés et une expérience client transparente de bout en bout</li><li>• Les détaillants ont un accès commode aux données agrégées et à l'information nécessaire pour soutenir leurs décisions d'achats</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cibler 94 % d'exécution de commandes de gros</li><li>• Cibler un score favorable de 6/10 des clients des détaillants</li></ul>

### Politiques équitables et transparentes

En tant que grossiste exclusif de cannabis légal, il incombe à OCS de s'assurer qu'elle a des politiques équitables et transparentes qui régissent la relation entre l'organisme et ses clients détaillants. Bien qu'OCS ait travaillé fort pour respecter des normes élevées, il y a encore place à l'amélioration. Au cours des trois prochaines années, OCS mettra à jour ses politiques et ses processus pour tenir compte des points communs de friction relevés par les détaillants. Plus particulièrement, OCS mettra l'accent sur l'amélioration des pratiques de gestion des stocks et de commande afin d'améliorer la prestation de services précis et d'information à jour et augmentera la prévisibilité dans le cycle de commande des produits.

### Outils libre-service simplifiés pour les détaillants

Au cours des trois prochaines années, l'organisme mettra l'accent sur l'amélioration de ses outils libre-service, soit le portail B2B, afin de mieux répondre aux besoins des détaillants. Lorsque le portail B2B a été lancé en 2021, il a fourni aux détaillants une plateforme intégrée de commande de gros, éliminant ainsi un processus de commande manuel lourd. Au cours de la prochaine année, les capacités B2B seront améliorées pour aider les détaillants à composer avec un assortiment grandissant de produits de gros et à prendre des décisions d'achat éclairées. Ces améliorations comprendront l'amélioration du merchandising numérique et l'amélioration de l'information sur les attributs des produits.

# Plan stratégique 2022-25

## Accès pratique aux données

Comme le marché du cannabis en Ontario a évolué pendant que les préférences des consommateurs se précisaient, les détaillants souhaitent de plus en plus obtenir des données claires, cohérentes, pertinentes et fiables pour appuyer leurs décisions d'achat. OCS identifiera les occasions de combler les

lacunes statistiques existantes et d'affiner sa plateforme actuelle de données des détaillants pour appuyer les décisions d'achat grâce à un accès plus rapide aux stocks de produits, aux prix et aux tendances des ventes.

## Promouvoir une industrie socialement responsable

Dans le cadre de son mandat prévu par la loi et en conformité avec les objectifs stratégiques du gouvernement, OCS est responsable de s'assurer que l'organisme fonctionne dans un cadre de responsabilité sociale (RS). Depuis 2020, OCS s'est concentrée sur l'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale qui fait progresser les connaissances sur le cannabis et favorise la consommation responsable. Au cours des trois prochaines années, OCS mettra en œuvre sa Stratégie de responsabilité sociale en favorisant une meilleure information et

sensibilisation, en créant une base pour la durabilité environnementale et en soutenant une industrie plus diversifiée et inclusive.

Dans l'ensemble, OCS concentrera ses efforts sur la promotion des avantages du cannabis légal et de la consommation responsable, et sur l'établissement d'OCS en tant que marque de confiance et source d'information précieuse pour tous les Ontariens.

Objectif stratégique	Description	Principaux résultats	Indicateurs clé de performance 2022-23
Promouvoir une industrie socialement responsable	En fournissant aux Ontariens de l'information sur les avantages du cannabis légal et en étant un chef de file de la promotion de la consommation responsable	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les Ontariens sont bien informés sur les avantages du cannabis légal et sur la façon d'y accéder</li><li>• OCS est un chef de file de la promotion de la consommation responsable</li><li>• La marque OCS est considérée comme une autorité et un élément incontournable du marché légal du cannabis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 60 % des consommateurs fréquents croient que l'achat légal est préférable</li><li>• Cibler 10 000 vues sur le site Web OCS SR</li></ul>

## Informers les Ontariens

Afin d'informer les Ontariens des avantages du cannabis légal et des endroits où il est accessible, OCS élargira sa campagne Achetez légal en 2022-2023. La prochaine phase de la campagne continuera de se concentrer sur l'éducation des consommateurs traditionnels adultes grâce à une publicité accrue sur un plus grand nombre de médias (par exemple, la presse écrite et les médias sociaux), y compris la promotion et l'utilisation de nos partenaires détaillants pour atteindre autant de consommateurs du marché illégal que possible. OCS effectuera également d'autres recherches sur le marché et les perspectives afin d'acquérir une compréhension approfondie des consommateurs du marché illégal pour les convertir au marché légal.

lancera sur son site Web un centre éducatif qui fournira aux Ontariens des renseignements et des recherches scientifiques fondés sur des données probantes. Pour ce faire, elle mettra à profit les ressources des principaux intervenants, comme le Centre canadien de lutte contre les toxicomanies, le Centre de toxicomanie et de santé mentale et Santé Canada. Parmi les sujets abordés, mentionnons le choix du cannabis légal, la consommation responsable, les répercussions du cannabis sur le cerveau, les répercussions du cannabis sur les jeunes et la dépendance au cannabis. Cette plateforme d'information vise à faire en sorte que les Ontariens, qu'ils soient consommateurs ou non, aient l'information dont ils ont besoin pour mieux comprendre le cannabis et prendre des décisions éclairées et responsables au sujet de sa consommation.

## Promouvoir la consommation responsable

Dans le cadre de sa Stratégie de responsabilité sociale, OCS

En plus de sensibiliser et d'éduquer, OCS créera une base pour la durabilité de l'environnement en comprenant, en mesurant et

## Plan stratégique 2022-25

en rendant compte de l'empreinte carbone de l'organisme, suivie de la mise en œuvre de pratiques qui favorisent une plus grande durabilité au sein de l'organisme. Par exemple, OCS visera à intégrer des exigences d'emballage écologiques dans ses activités et au moyen du processus d'appel de produits. OCS prévoit présenter un rapport annuel sur ces activités et apporter des améliorations d'une année à l'autre.

OCS s'est également engagée à soutenir l'industrie dans la promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) afin d'améliorer la participation des groupes sous-représentés au sein de l'industrie. Pour ce faire, OCS évaluera la DEI au sein de l'industrie et établira un tableau de pointage pour faire rapport annuellement sur les progrès réalisés par OCS et l'industrie dans l'atteinte d'une DEI plus élevée. Afin d'accroître la sensibilisation et la transparence, OCS dirigera des forums pour promouvoir, rehausser et soutenir la croissance d'une industrie plus diversifiée. De plus, OCS travaillera avec le gouvernement et ses partenaires de réglementation afin de cerner les obstacles à la participation dans l'industrie, dans le but d'améliorer les politiques et processus globaux. Un marché du cannabis plus dynamique reflètera mieux la diversité de la population de l'Ontario.

---

### **OCS en tant que marque de confiance**

En tant qu'organisme gouvernemental, OCS s'emploie à faire en sorte que la marque OCS soit considérée comme une autorité en matière de cannabis. Dans la poursuite de cet objectif, OCS fournira l'information nécessaire sur les produits et d'autres renseignements généraux sur OCS.ca pour attirer les consommateurs actuels du marché illégal. Une meilleure information sur les produits permettra également aux budtenders de mieux informer, à leur tour, les consommateurs, ce qui facilitera leurs recherches et leurs achats de cannabis légal. OCS travaillera avec ses homologues des provinces et territoires, GS1 (organisation internationale qui élabore et maintient les normes des produits) ainsi qu'avec l'ensemble des producteurs agréés, pour faire en sorte que les consommateurs puissent avoir accès à des produits respectant en tout temps les normes voulues.

# Mise en œuvre

**Afin d'appuyer les engagements énoncés dans le présent plan d'activités, l'organisme a examiné les répercussions générales de ses activités proposées sur les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information. Ces aspects sont abordés plus en détail ci-dessous.**

## Ressources humaines

Le personnel d'OCS joue un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisme. OCS continuera de soutenir la santé mentale et le bien-être de son personnel, surtout pendant qu'il continue de composer avec les défis posés par la pandémie de COVID-19. Tout au long du prochain exercice, le Service des ressources humaines d'OCS a priorisé les activités suivantes pour soutenir le personnel et s'assurer que l'organisme demeure un excellent lieu de travail.

### Gestion du rendement et rémunération

En 2022-2023, OCS renforcera son cadre de gestion de la performance pour tous les employés de l'organisation afin de soutenir la formation et la croissance. Ce cadre comprendra des processus et des procédures d'évaluation de la performance des employés, des critères de notation et l'établissement annuel d'objectifs de performance qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques énoncés dans le présent plan d'affaires. De plus, OCS élaborera une approche standard en matière de rémunération, comparée à celle d'autres organismes du secteur public, pour tous les niveaux d'employés, liés à ce cadre de gestion de la performance.

### Diversité, équité et inclusion

Conformément à sa stratégie en matière de responsabilité sociale, OCS continuera également d'élaborer sa stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) en 2022-2023. Jusqu'à présent, OCS s'est associée à des organisations, dont Career Edge, Our Children's Medicine et CEE Centre for Young Black Professionals, pour offrir des possibilités de carrière aux membres des communautés PANDC et aux communautés autochtones. La promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion est un élément essentiel des valeurs fondamentales d'OCS et fera en sorte qu'OCS ait une culture inclusive où la diversité est célébrée et où les employés se sentent en sécurité et soutenus.

### Culture du lieu de travail

La COVID-19 a radicalement changé la façon dont les gens travaillent. À OCS, l'équipe des Ressources humaines a intégré de nouvelles façons de travailler dans ses politiques et pratiques en adoptant des normes de travail, en donnant plus de flexibilité au personnel et en aidant le personnel à atteindre l'équilibre travail-vie personnelle. OCS continuera à soutenir ces efforts par l'élaboration et l'adoption d'une politique de droit à la déconnexion en 2022, conformément à la loi 27, la *Loi visant à oeuvrer pour les travailleurs*.

### Recrutement

À la suite de l'élaboration de l'orientation stratégique de l'organisation, OCS a procédé à une évaluation des ressources afin de s'assurer que la dotation en personnel à l'échelle de l'organisation appuie la réalisation des principaux objectifs d'affaires.

Catégorie	Fin de l'exercice 2021-22	Projection fin de l'exercice 2022-23
Employés	263	360
Sous-traitants	13	18
Total	276	378

En mai 2018, OCRC a reconnu le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) comme agent négociateur d'une future unité de négociation des employés d'OCRC. Vers la fin de 2021, OCRC et le SEFPO ont entamé des négociations en vue d'une convention collective initiale, qui devrait être ratifiée et mise en place en 2022 - 2023.

## Considérations de mise en œuvre

### Exigences financières

Pour atteindre les objectifs énoncés dans le présent plan d'affaires, OCS a établi des projections budgétaires sur trois ans. La croissance des produits d'un exercice à l'autre devrait être générée par le réseau de vente en gros, en raison de l'élargissement du bassin de détaillants. De plus, les impacts de la pandémie devraient être réduits au cours de l'exercice 2022-2023 et dans les années à venir.

### Immobilier

OCS ne détient aucun bien immobilier, mais elle détient deux baux pour faciliter ses activités. OCS détient un bail pour son siège social à North York, en Ontario, et a conclu une entente tripartite avec Domain Logistics, le partenaire de distribution de l'organisme, pour son centre de distribution à Guelph, en Ontario.

Poste	Exercice 2022-23 (\$)	Exercice 2023-24 (\$)	Exercice 2024-25 (\$)
Revenus	1 383 027 239	1 448 590 201	1 489 894 867
Coût des ventes	1 085 818 545	1 137 485 527	1 170 047 771
Marge brute	297 208 693	311 104 674	319 847 096
Dépenses (VG et A)	116 565 872	117 651 190	119 903 990
Coûts financiers (revenus et autres revenus)	60 969	60 969	60 969
Bénéfice net	180 581 853	193 392 516	199 882 138
Sommes consacrées à la responsabilité sociale Activités (estimatives)	451 454	483 481	499 705

### Plan des technologies de l'information

Pour atteindre les objectifs stratégiques d'OCS, l'organisme investira dans son infrastructure de technologies de l'information comme indiqué ci-dessous.

#### Systèmes de données intégrés

L'accès à des données fiables est la pierre angulaire de la prise de décisions éclairées en matière d'affaires et de politiques. L'une des grandes priorités pour 2022-2023 est l'amélioration de l'intégrité et de l'intégration des données dans les systèmes d'information d'OCS. À cette fin, OCS évaluera les programmes de données existants à l'échelle de l'organisation afin d'accroître l'efficacité et l'intégration, et continuera de travailler avec la CAJO pour intégrer les données des points de vente dans une plateforme de données centralisée. Cette plateforme de données consolidera les informations en un seul endroit et sera utilisée pour éclairer les décisions commerciales critiques, y compris les prévisions de produits et la gestion des stocks.

#### Automatisation des flux de travail

Lorsque OCS a commencé ses activités, bon nombre de ses

processus étaient manuels. À mesure que l'organisation prend de l'expansion, ces processus devront être automatisés pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisme. Pour augmenter le nombre de produits qu'OCS reçoit des producteurs agréés en particulier, l'organisme doit améliorer ses processus et technologies d'intégration de produits. Cela sera facilité par la mise en place d'un système de gestion de l'information sur les produits au cours des prochaines années.

#### Amélioration des capacités de distribution

En tant que distributeur exclusif de cannabis légal en Ontario, OCS s'est engagée à assurer une distribution efficace et à faible coût du cannabis dans toute la province. Dans le cadre de cet engagement, OCS travaille avec son partenaire de logistique tiers afin de perfectionner et d'améliorer continuellement ses capacités de distribution. Au cours de la prochaine année, un certain nombre de processus automatisés seront mis en œuvre, y compris des méthodes de transport améliorées et l'exécution mécanisée des commandes, afin de s'assurer que les détaillants et les consommateurs obtiennent les produits qu'ils veulent plus rapidement et plus facilement.

## Considérations de mise en œuvre

### Initiatives faisant appel à des tiers

OCS travaille avec de nombreuses parties prenantes pour atteindre ses objectifs stratégiques et les priorités stratégiques du gouvernement.

#### Revendeurs autorisés

OCS continuera de travailler en étroite collaboration avec le réseau croissant de détaillants agréés de l'Ontario pour soutenir leur succès. Pour ce faire, OCS élargira l'assortiment de produits, ce qui permettra aux détaillants de différencier leurs produits et de continuer à diversifier leurs activités. De plus, OCS améliorera le portail B2B afin de faciliter l'expérience de vente en gros et de la rendre transparente pour les détaillants.

#### Producteurs agréés

OCS travaille en étroite collaboration avec les producteurs agréés de tout le Canada afin de trouver et de fournir des produits de grande qualité aux détaillants et aux consommateurs. Au cours des trois prochaines années, OCS continuera d'améliorer ses plateformes internes afin de s'assurer d'un processus d'intégration rapide et efficace des produits. À mesure que le secteur évoluera, OCS mobilisera avec les producteurs agréés sur une base continue pour identifier les opportunités d'affiner et d'améliorer ses processus.

#### Premières Nations

OCS continuera de travailler avec les communautés des Premières Nations intéressées à établir un commerce de détail dans les réserves tout en continuant de travailler avec les producteurs agréés des Premières Nations pour amener leurs produits sur le marché ontarien. À la demande du gouvernement de l'Ontario, OCS applique actuellement un taux d'ajustement du prix de gros pour les Premières Nations sur l'achat de produits de cannabis pour tous les détaillants agréés par la CAJO dans les réserves. Cet ajustement aide les collectivités et les détaillants des Premières Nations en assurant aux consommateurs l'accès à un approvisionnement sûr de cannabis légal dans les réserves. OCS continuera de travailler avec les Premières Nations, le gouvernement et les partenaires de la réglementation pour identifier et atténuer les obstacles à la participation des Premières nations à l'industrie.

#### Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

OCS travaillera en étroite collaboration avec la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) alors qu'elle continue d'accorder des permis aux détaillants de l'Ontario. Les agences continueront également à collaborer sur le projet d'intégration des données des points de vente au détail, ce qui réduira le fardeau pour les détaillants et simplifiera les exigences réglementaires en matière de rapports. OCS soutiendra également la CAJO dans la mise en œuvre du nouveau cadre de livraison des détaillants, créant ainsi des opportunités supplémentaires pour les détaillants de servir leurs clients.

#### Gouvernement fédéral

OCS travaille avec plusieurs partenaires gouvernementaux au niveau fédéral, dont Santé Canada et Statistique Canada, pour respecter les exigences législatives et partager les données pertinentes de l'industrie. Au cours de la prochaine année, OCS continuera de collaborer avec ces partenaires et participera également à l'examen de la Loi sur le cannabis par Santé Canada. Dans le cadre de cet examen, OCS tirera parti de sa position en tant qu'organisme gouvernemental et plus important grossiste de cannabis au Canada pour fournir à Santé Canada des conseils qui favorisent le développement d'un marché du cannabis prospère et durable tout en renforçant la nécessité de protéger la santé et la sécurité publiques en ce qui concerne le cannabis.

#### Partenaires nationaux

Comme l'Ontario est l'une des 13 provinces et territoires du Canada qui s'efforcent de bâtir une industrie légale du cannabis à des fins récréatives, le maintien de relations avec des partenaires nationaux demeure une activité importante pour OCS. Grâce à cette relation, officialisée sous le nom de Canadian Cannabis Jurisdictional Leadership (CCJL), OCS et ses homologues des autres provinces et territoires ont eu l'occasion de partager des données et des idées importantes, d'identifier des opportunités de collaboration et de s'aligner sur les questions qui nécessitent une approche plus harmonisée. À ce jour, le CCJL a aligné et mis en œuvre une approche nationale des normes de codes à barres et est en train de travailler avec GS1 et les producteurs agréés pour normaliser les attributs des produits à travers le pays.

### Évaluation des risques

OCS travaille de façon proactive pour gérer et atténuer les risques auxquels l'organisme est exposé au moyen d'un cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE). La GRE est un processus continu, proactif et systématique visant à identifier, à comprendre, à atténuer et à communiquer les risques à l'échelle de l'organisation. À l'aide de la GRE, OCS identifie les risques qui pourraient avoir une incidence négative sur la capacité de l'organisme de réaliser son mandat gouvernemental et les objectifs de son plan d'affaires. OCS surveille les risques et les stratégies d'atténuation et fait rapport régulièrement à la haute direction, à son conseil d'administration et au gouvernement de l'Ontario. Suivent ci-dessous les principales catégories de risques et les stratégies d'atténuation associées.

#### Répercussions de la COVID-19

Depuis mars 2020, OCS et ses partenaires travaillent ensemble pour s'adapter à l'évolution des mesures de santé publique. Au cours des deux dernières années, l'industrie a dû faire face à une réduction de la capacité des magasins et à leur fermeture ce qui a dissuadé les clients, tout en subissant la détérioration

## Considérations de mise en œuvre

de la chaîne d'approvisionnement qui a limité l'accès aux produits et créé de nombreux autres enjeux opérationnels. Ces mesures ont également eu une incidence sur la récupération du marché illégal car les détaillants ont été désavantagés sur le plan concurrentiel face aux fournisseurs illégaux, dont beaucoup sont demeurés ouverts, à l'encontre des restrictions en matière de santé publique.

**Stratégie d'atténuation :** En 2022, OCS appuiera le gouvernement de l'Ontario et la CAJO dans la mise en œuvre d'un cadre de livraison permanent pour les détaillants, qui leur permettra de fournir du cannabis légal à distance de façon sécuritaire et sécuritaire. OCS continuera également de s'approvisionner auprès d'un large éventail de producteurs agréés afin d'atténuer les risques liés à la chaîne d'approvisionnement tout en maintenant des protocoles stricts de COVID-19 au centre de distribution afin de réduire au minimum les répercussions sur les capacités de distribution provinciales.

### Environnement d'exploitation en évolution

Tel qu'il est indiqué à la section sur l'analyse contextuelle du présent plan d'affaires, OCS et ses partenaires d'affaires continuent d'exercer leurs activités dans un contexte commercial en évolution rapide. Les risques liés à l'économie et au marché peuvent avoir une incidence sur la capacité d'OCS à favoriser un marché du cannabis prospère et à lutter contre un marché illégal bien établi.

**Stratégie d'atténuation :** OCS effectuera des investissements ciblés dans l'infrastructure de base et les outils libre-service qui renforcent la capacité des détaillants de l'Ontario de diversifier leurs produits et d'attirer les consommateurs. OCS continuera également de mettre en œuvre des améliorations de la chaîne d'approvisionnement qui augmentent les niveaux de service et réduisent le temps nécessaire pour que les produits arrivent dans les magasins.

### La fidélisation des employés

De nombreuses organisations, y compris OCS, subissent actuellement des répercussions sur la fidélisation des employés en raison de la concurrence accrue sur le marché du travail, particulièrement pour les professionnels des technologies de l'information.

**Stratégie d'atténuation :** OCS a identifié un certain nombre d'engagement des employés et des options de soutien pour continuer à faire de l'organisme un lieu de travail attrayant. Cela comprendra l'élaboration d'un modèle de travail hybride flexible pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle et la mise en œuvre d'un système de gestion du rendement robuste et modernisé, ainsi que l'examen de la rémunération des employés afin de s'assurer que des salaires concurrentiels par rapport au marché sont offerts pour attirer et retenir les talents. Ces activités seront menées en parallèle avec l'accent mis par OCS sur la création d'une culture organisationnelle où chacun demeure en santé, en sécurité, valorisé et respecté.

## Plan de communication

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, OCS doit communiquer clairement et de façon cohérente ses buts et objectifs aux parties prenantes internes et externes. Afin d'assurer la transparence, OCS doit également fournir des mises à jour régulières sur ses progrès vers l'atteinte de ses objectifs. Un plan de communication efficace fera en sorte que tous les intervenants comprennent le rôle d'OCS dans la création d'un marché du cannabis légal et prospère en Ontario. Cela se fera grâce aux éléments suivants :

- Communications numériques et en ligne ([OCS.ca](https://ocs.ca), [doingbusinesswithocs.ca](https://doingbusinesswithocs.ca), [ocswholesale.ca](https://ocswholesale.ca))
- Publications d'entreprise (rapports d'analyse de données, rapports annuels)
- Relations avec les médias
- Médias sociaux (Twitter, LinkedIn)
- Communications via un portail interentreprises

### Communiquer la stratégie aux parties prenantes internes

Pour atteindre les objectifs stratégiques d'OCS, il est primordial que le personnel comprenne l'orientation stratégique de l'organisme et le rôle qu'il joue pour la soutenir. Pour faciliter cela, OCS a développé une approche progressive pour communiquer la stratégie au personnel. Cette approche comprend le lancement officiel de la stratégie au sein de l'organisation avant le début du nouvel exercice, ainsi que l'engagement au niveau des différents services pour s'assurer que le personnel comprend la stratégie, tant au niveau du service qu'au niveau individuel. Les employés seront également impliqués dans le suivi et les rapports des indicateurs de performance.

### Communiquer la stratégie aux parties prenantes externes

Pour s'assurer qu'OCS reste transparente, l'organisme fournira des communications claires et uniformes avec toutes les parties prenantes externes. OCS continuera de produire les documents pertinents, notamment des plans d'affaires et des rapports annuels, accessibles au public sur [OCS.ca](https://ocs.ca). Les communications avec les partenaires commerciaux se poursuivront par le biais des canaux appropriés, y compris le portail interentreprises et le site Web d'OCS.

OCS continuera également de répondre aux demandes des médias de façon transparente et rapide, et favorisera l'engagement du public par l'intermédiaire de ses plateformes de médias sociaux.

