



**SOCIÉTÉ  
ONTARIENNE  
DU CANNABIS**  
PLAN  
D'AFFAIRES

**2024-2027**

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé exécutif</b>	03
<b>Mandat</b>	
Mandat législatif	04
Mandat du gouvernement	04
Objectif, vision, mission et valeurs	05
<b>Analyse de l'environnement</b>	
Environnement externe	06
Environnement interne	08
<b>Plan stratégique 2024–2027</b>	
Orientation et objectifs stratégiques	10
Initiatives et indicateurs clés de performance	10
Construire les meilleures capacités de vente en gros	11
Enrichir l'expérience des clients grâce au numérique	12
Promouvoir un cadre juridique et une industrie socialement responsable	13
<b>Considérations relatives à la mise en œuvre</b>	
Ressources humaines	15
Exigences financières	16
Technologie de l'information et plan de distribution	16
Initiatives impliquant des tiers	17
Évaluation des risques	18
Plan de communication	19

*This document is also published in English under the name Ontario Cannabis Store Business Plan 2024–2027.  
It is available on OCS.ca.*

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

La Société ontarienne du cannabis (OCS), a le plaisir de présenter son plan d'affaires 2024–2027, qui décrit les domaines d'intervention de l'agence et ses priorités pour 2024–2025.

En élaborant ce plan, l'OCS a réfléchi au cinquième anniversaire de la légalisation du cannabis récréatif au Canada, qui aura lieu en octobre 2023, et à la croissance substantielle qu'a connue le marché légal du cannabis en Ontario au cours des cinq dernières années, avec des ventes annuelles avoisinant les 2 milliards de dollars.<sup>1</sup> L'OCS est le plus grand grossiste, distributeur et détaillant en ligne de cannabis du pays.

En moyenne, l'agence distribue plus de 1 200 kilogrammes de cannabis chaque jour dans son réseau de 1 700 magasins de cannabis autorisés en Ontario. L'OCS propose également une expérience de commerce électronique sur OCS.ca, qui offre un accès au cannabis récréatif limité par l'âge dans toute la province — y compris dans les communautés rurales et éloignées — ainsi que des ressources éducatives et des informations factuelles, impartiales et fondées sur des preuves par l'intermédiaire de sa plateforme de responsabilité sociale, [Bon globalement](#).

Pour répondre aux besoins de ce secteur en pleine maturation, l'OCS est passé, au cours des deux dernières années, de la phase initiale de développement de ses opérations à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie pluriannuelle visant à étendre son infrastructure et ses capacités de base. À ce jour, l'OCS a réalisé des progrès considérables pour permettre la mise en place du marché du cannabis le plus important et le plus dynamique du Canada. En 2024–2025, troisième année de sa stratégie d'entreprise pluriannuelle, l'OCS continuera à se concentrer sur la mise en œuvre d'un programme de transformation axé sur trois piliers stratégiques, présentés ci-dessous, qui sont alignés sur son mandat gouvernemental.

- **Construire les meilleures capacités de vente en gros**

L'OCS continue de faire des investissements proactifs pour soutenir une infrastructure et des systèmes de vente en gros robustes afin d'élargir sa sélection de produits de cannabis légaux innovants, de renforcer ses niveaux de service de livraison fondamentaux et d'améliorer ses processus de contrôle de la qualité. L'OCS continuera à développer et à améliorer la fiabilité de son infrastructure et de ses processus de distribution en gros afin de soutenir la croissance des ventes légales.

- **Enrichir l'expérience des clients grâce au numérique**

En tant que grossiste de plus de 1 700 magasins, l'OCS continue de prendre des mesures pour assurer un parcours client transparent de bout en bout, en créant des outils simples en libre-service pour les magasins de cannabis agréés. L'OCS reste déterminé à faire en sorte que les interactions lors des commandes auprès de l'OCS soient efficaces et efficaces, afin que les détaillants disposent de plus de temps pour se concentrer sur le développement de leurs activités et de leurs clients.

- **Promouvoir un cadre juridique et une industrie socialement responsable**

La responsabilité sociale joue un rôle fondamental dans la réalisation de l'objectif de l'OCS, qui est de favoriser un marché dynamique. L'OCS continue de progresser dans la mise en œuvre de sa stratégie pluriannuelle de responsabilité sociale, qui vise notamment à améliorer les connaissances sur le cannabis, à promouvoir une consommation responsable, à soutenir un secteur diversifié et inclusif et à jeter les bases de la durabilité.

Avec ses partenaires de l'industrie, l'OCS est fier du rôle qu'il a joué dans le soutien du marché légal du cannabis en Ontario. Alors que l'industrie continue de naviguer dans un environnement hautement réglementé et que la perception du cannabis par le public évolue, l'OCS se réjouit de collaborer avec des partenaires de l'industrie qui partagent la même volonté d'améliorer l'expérience légale du cannabis grâce à un service et à une qualité supérieurs. Ensemble, nous pouvons mettre en place un marché légal du cannabis dynamique qui constitue une alternative compétitive au marché illégal et crée des opportunités de croissance économique tout en garantissant que les Ontariens consomment du cannabis de manière responsable.

<sup>1</sup> Statistique Canada. Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire (x 1 000).

# MANDAT

---



## Mandat législatif

La Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC), qui opère sous le nom de la Société ontarienne du cannabis (OCS), est le grossiste exclusif du gouvernement en cannabis récréatif pour les magasins de détail privés autorisés par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO). L'OCS assure également le magasin provincial en ligne de cannabis récréatif, OCS.ca, qui offre un accès légal aux adultes âgés de 19 ans et plus dans tout l'Ontario, y compris dans les communautés rurales et éloignées. L'OCS est un organisme gouvernemental créé par la *Loi de 2017 sur la Société de vente au détail de cannabis de l'Ontario* (la Loi sur la SOVC). Comme le prévoit la Loi sur la SOVC, l'OCS est habilité à acheter, posséder et vendre du cannabis et des produits connexes, ainsi qu'à promouvoir la responsabilité sociale en matière de cannabis.



## Mandat du gouvernement

L'OCS soutient les objectifs du gouvernement de l'Ontario en matière de vente de cannabis récréatif, notamment la mise en place d'un système de vente au détail qui contribuera à lutter contre le marché illégal, à empêcher les enfants et les jeunes d'avoir accès au cannabis et à protéger les communautés. L'OCS soutient ces objectifs provinciaux:

- Approvisionnement et distribution de cannabis de qualité aux magasins de cannabis agréés
- Fourniture aux adultes un accès sûr et fiable au cannabis légal par l'intermédiaire d'OCS.ca
- Promotion de la responsabilité sociale pour faciliter une approche responsable de la vente au détail de cannabis
- Fourniture aux consommateurs des informations sur la consommation sûre et responsable

En tant qu'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, l'OCS génère également des bénéfices nets qui sont reversés à la province pour l'aider à financer ses priorités, telles que les services publics et l'infrastructure.

Pour atteindre ses objectifs et réaliser les objectifs annuels fixés dans la lettre d'orientation annuelle du ministre des Finances, l'OCS a élaboré un plan d'affaires triennal complet.

# OBJECTIF, VISION, MISSION ET VALEURS

## OBJECTIF DE L'OCS

(Pourquoi nous existons)

Favoriser un marché du cannabis dynamique qui permette à tous les Ontariens de profiter des avantages du cannabis légal.

## VISION DE L'OCS

(Le monde auquel nous contribuons)

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

## MISSION DE L'OCS

(Notre rôle)

Permettre un marché dynamique grâce à une expérience client exceptionnelle — ancrée dans la sélection, le service et la qualité.

## VALEURS DE L'OCS

(Comment nous remplissons notre rôle)

### Orientation client

Nous défions le statu quo et adoptons l'innovation continue.

### Pensée avant-gardiste

Nous remettons en question le statu quo et adoptons l'innovation permanente.

### Fierté à rendre service

Nous agissons avec la plus grande intégrité en tant que fiers employés du secteur public.

### Travail en équipe

Nous travaillons ensemble et nous gagnons ensemble — grâce à la diversité de nos forces individuelles.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Cette section présente les principaux facteurs externes et internes qui ont influencé l'élaboration du plan d'affaires 2024-2027.

## Environnement externe

### Marché légal du cannabis

Le 17 octobre 2023 marquera le cinquième anniversaire des ventes légales de cannabis récréatif au Canada, avec des ventes annuelles en Ontario avoisinant les 2 milliards de dollars, soit 40 % des ventes légales de cannabis au Canada.<sup>2</sup> Malgré une croissance significative des revenus au cours des cinq dernières années, le marché légal est actuellement en phase de transition et de maturation, avec une croissance des revenus qui commence à se stabiliser. Dans ce contexte, l'OCS se concentre stratégiquement sur l'investissement dans son infrastructure de gros pour faciliter les conditions de la croissance future, sur la réduction des frictions pour les détaillants grâce à une expérience client transparente et sur l'intensification de ses efforts pour faire connaître les avantages du marché légal et promouvoir la responsabilité sociale.

### Réseau de distribution

Aujourd'hui, environ 1 700 magasins de cannabis agréés desservent les consommateurs adultes dans toute la province. Dans les années qui ont suivi la légalisation, l'augmentation rapide des demandes d'ouverture de magasins de détail et des ouvertures de nouveaux magasins a été une caractéristique déterminante du marché légal de la vente au détail de cannabis en Ontario. Toutefois, le marché de la vente au détail a commencé à se stabiliser, le nombre de magasins qui ferment chaque mois devenant égal au nombre de magasins qui choisissent d'ouvrir.

En avril 2023, la ville de Mississauga a choisi d'autoriser l'ouverture de magasins de cannabis agréés dans sa communauté. Avec ce changement important, la troisième ville de l'Ontario a rejoint plus de 350 municipalités en offrant à ses résidents un accès légal aux produits du cannabis récréatif — une étape importante dans la transition des ventes vers le marché illégal. Au 1<sup>er</sup> décembre 2023, 22 magasins étaient autorisés à ouvrir dans la ville de Mississauga. Les consommateurs adultes continuent d'avoir accès à des produits de cannabis légaux par l'intermédiaire d'OCS.ca dans les communautés de l'Ontario où les magasins physiques ne sont pas autorisés, y compris les communautés rurales et éloignées.

### Approvisionnement en cannabis et innovation en matière de produits

Au Canada, la surveillance de la chaîne d'approvisionnement réglementée du cannabis est une responsabilité partagée entre le gouvernement fédéral (qui réglemente la production) et les gouvernements provinciaux (qui réglementent la distribution et la vente). Au cours des cinq dernières années, le marché canadien de la production s'est considérablement développé. Selon Santé Canada, il y a plus de 900 titulaires de licences fédérales (au 31 mars 2023), dont beaucoup collaborent régulièrement avec l'OCS pour vendre des produits du cannabis sur le marché récréatif de l'Ontario.

Sur un marché de la production de plus en plus concurrentiel, les producteurs agréés continuent de formuler des produits nouveaux et innovants, y compris des concentrés uniques, une plus grande sélection de comestibles et des produits contenant un éventail de cannabinoïdes mineurs. Parallèlement à cette innovation, les préférences des consommateurs ont commencé à évoluer, avec une demande croissante de produits autres que les fleurs séchées. Bien que les fleurs séchées continuent de représenter la catégorie de ventes la plus importante (45 % de l'ensemble des ventes), leur part a diminué de 38 % au cours des trois dernières années, en raison de l'élargissement du catalogue de produits de l'Ontario et de l'apparition de produits alternatifs.

Pour permettre l'innovation sur le marché juridique, l'OCS a activement développé sa capacité à répertorier et à intégrer de nouveaux produits et à mettre ces produits à la disposition de son réseau de gros. Chaque trimestre, l'OCS reçoit en moyenne entre 2 200 et 2 500 propositions de produits uniques de la part des producteurs agréés et ajoute entre 800 et 1 000 nouveaux produits à son catalogue. Parallèlement à ce travail, l'OCS collabore avec les fournisseurs pour retirer les produits qui ne correspondent plus à l'évolution des besoins du catalogue en matière d'assortiment. Actuellement, l'OCS fait affaire avec environ 300 producteurs autorisés, dont de nombreux artisans et petits producteurs qui contribuent de manière essentielle à la diversité croissante des produits disponibles sur le marché ontarien du cannabis. Au 1<sup>er</sup> décembre 2023, l'OCS avait répertorié 4 066 produits uniques qu'il achète activement et met en vente.

<sup>2</sup> Statistique Canada. Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire (x 1 000).

### L'évolution des attitudes à l'égard du cannabis

Au cours des cinq dernières années, les Ontariens ont de plus en plus accepté la légalisation du cannabis. Selon des études récentes menées par Angus Reid pour l'OCS, 74 % des Ontariens ont une opinion positive de l'impact de la légalisation, que ces adultes choisissent ou non de consommer du cannabis. Parmi les consommateurs de cannabis, les considérations à l'égard des produits légaux ont également évolué, 66 % d'entre eux se déclarant désormais susceptibles d'envisager l'achat de cannabis légal. En outre, six consommateurs sur dix affirment que l'achat légal est important et qu'ils préfèrent acheter auprès de vendeurs légaux. Ces perceptions se sont considérablement améliorées au cours de l'année écoulée, ce qui peut être attribué aux efforts continus de l'OCS et de ses partenaires industriels pour promouvoir les avantages du cadre juridique. Enfin, que ce soit en termes de santé physique ou mentale, de vie sociale ou d'aspirations à long terme, les Ontariens affirment que les boissons alcoolisées présentent plus de risques que le cannabis, et seulement un sur dix environ affirme que le cannabis présente plus de risques pour la santé mentale, les objectifs à long terme, la vie sociale et les relations interpersonnelles.

### Évolution des conditions économiques et du marché

Malgré la croissance du marché légal du cannabis depuis la légalisation, de nombreuses entreprises de l'industrie du cannabis sont confrontées à des difficultés financières. En 2022, 40 % des demandes déposées en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des sociétés* concernaient le secteur du cannabis. Selon Santé Canada, en avril 2023, 166 détenteurs de licences fédérales avaient quitté le marché, ce qui représente 15 % de toutes les licences de production délivrées à ce jour.<sup>3</sup>

Comme d'autres segments de l'économie canadienne, le secteur du cannabis continue d'évoluer dans un environnement économique difficile, marqué par une hausse des taux d'intérêt et des niveaux d'inflation plus élevés. Dans le même temps, contrairement à de nombreux autres secteurs connaissant une hausse des prix, les prix du cannabis se sont stabilisés ou ont baissé, le marché légal fixant ses prix pour faire face à la concurrence des opérateurs légaux et illégaux.

### Activité illégale sur le marché

Le marché légal du cannabis en Ontario reste en concurrence avec un marché illégal bien établi. Selon les données de Statistique Canada sur les dépenses des ménages, environ 30 % de la valeur totale du cannabis consommé provient de sources illégales.<sup>4</sup> Conformément à son mandat commercial, l'OCS s'efforce de renforcer sa capacité à offrir des produits et des services qui constituent des alternatives convaincantes

au marché illégal. Bien qu'il n'ait pas de mandat en matière de répression, l'OCS s'est engagé à collaborer avec tous les niveaux de gouvernement pour fournir des informations sur le marché et d'autres ressources, le cas échéant, afin de soutenir les efforts déployés par les organismes chargés de l'application de la loi pour lutter contre le marché illégal. L'OCS continuera également à tirer parti de ses plateformes pour promouvoir les avantages du cadre juridique auprès des consommateurs adultes de la province.

### Poursuite de la perturbation et de l'accélération technologiques

Les investissements et les avancées dans le domaine de la technologie devraient se poursuivre, divers secteurs adoptant la disponibilité accrue de l'automatisation, de l'apprentissage automatique et de l'intelligence artificielle. Comme de nombreux autres commerces de détail, le marché légal du cannabis s'apprête à bénéficier d'un apport accru de technologie afin d'améliorer les niveaux de service et la commodité pour les consommateurs. Il existe de nombreuses possibilités pour l'OCS et ses partenaires industriels d'introduire de nouvelles technologies sur le marché dans les années à venir ; toutefois, il convient de veiller à ce que le déploiement de ces technologies soit conforme aux cadres réglementaires qui régissent le marché légal du cannabis.

### Examen de la législation fédérale

En vertu de la *Loi sur le cannabis*, le gouvernement fédéral était tenu de procéder à un examen législatif du cadre juridique du cannabis, de son administration et de son fonctionnement dans les trois ans suivant la légalisation. Un examen a été lancé en septembre 2022 avec la nomination d'un groupe d'experts indépendants chargé d'évaluer si le cadre atteint les objectifs prévus, y compris les effets de la légalisation sur la santé publique, l'économie, la société et l'environnement. À l'appui de cet examen, l'OCS a publié un document de travail intitulé *Opportunities to Improve the Canadian Federal Cannabis Framework: Perspectives from the Ontario Cannabis Store* (Possibilités d'amélioration du cadre fédéral canadien en matière de cannabis : Perspective de l'OCS), qui souligne plusieurs défis et opportunités que Santé Canada pourrait prendre en compte dans le cadre de son évaluation.

Le 10 octobre 2023, Santé Canada a publié le [Rapport sur ce que nous avons entendu](#), qui résume les engagements et les conclusions du groupe d'experts au cours de l'année précédente. L'OCS s'engage à travailler aux côtés du gouvernement de l'Ontario pour répondre aux conclusions du rapport final que le groupe d'experts doit présenter au Parlement fédéral d'ici mars 2024.

<sup>3</sup> Santé Canada. Révision législative de la loi sur le cannabis: Rapport sur ce que nous avons entendu. 2023.

<sup>4</sup> Statistique Canada. Tableau 36-10-0225-01 Dépenses détaillées de consommation finale des ménages, provinciales et territoriales, annuel (x 1 000 000). Notes Dépenses à partir de 2022 (extraites le 1er décembre 2023).

En 2022, l'OCS a engagé Deloitte Canada pour évaluer les contributions économiques et sociales de l'industrie légale du cannabis en Ontario et dans l'ensemble du Canada. Selon le rapport [Un secteur laisse sa marque](#), l'industrie légale du cannabis en Ontario a contribué au produit intérieur brut (PIB) de l'Ontario depuis la légalisation pour un montant estimé à 13,3 milliards de dollars. Depuis la publication de ce rapport, l'industrie du cannabis a continué à s'imposer comme un important moteur économique en Ontario. L'issue de l'examen de la législation fédérale aura une incidence sur la croissance et le succès futurs du marché légal, y compris sur sa capacité à atteindre les objectifs de santé publique et de conquête du marché illégal. L'OCS remercie Santé Canada pour son engagement continu et se félicite des mesures prises par le gouvernement fédéral pour affiner en permanence le cadre réglementaire afin de s'adapter à l'évolution de la dynamique du marché tout en tenant compte de la diversité des participants de toutes tailles dans l'ensemble de l'industrie.

### **Environnement législatif, réglementaire et politique de l'Ontario**

Cinq ans après la légalisation, le gouvernement de l'Ontario continue d'étudier les possibilités de renforcer le cadre juridique du cannabis afin de soutenir ses objectifs d'ouverture du marché de détail du cannabis. En juin 2023, des modifications légales ont été introduites afin d'établir un pouvoir réglementaire permettant le transfert de licences de magasins de vente au détail de cannabis. Ces modifications permettront également le transfert et la vente de stocks de cannabis entre titulaires de licences, dans certaines circonstances qui seront précisées par voie réglementaire. Ces règlements, une fois déposés, devraient réduire la charge administrative pesant sur les détaillants lorsqu'ils vendent à un magasin de cannabis agréé. Le gouvernement de l'Ontario a également introduit des amendements juridiques en novembre 2023 qui augmenteraient le nombre de magasins que les opérateurs de vente au détail autorisés et leurs affiliés peuvent exploiter de 75 à 150. Ces changements ont été introduits pour répondre à la croissance du marché légal de la vente au détail de cannabis depuis que ces limites ont été mises en œuvre pour la première fois. Parallèlement à ces changements, le gouvernement de l'Ontario a introduit des amendements visant à soutenir l'engagement des Premières nations dans la réglementation du cannabis au sein de leurs communautés. Au moment de la rédaction du présent plan d'entreprise, ces changements n'étaient pas encore entrés en vigueur.

### **Rapports réglementaires pour les magasins de cannabis autorisés**

Au cours des dernières années, la CAJO et l'OCS ont élaboré et lancé conjointement une nouvelle approche des rapports

sur les ventes et les stocks de cannabis afin de réduire le fardeau réglementaire des détaillants lorsqu'ils soumettent ces informations à Santé Canada. Cette nouvelle plateforme rationalisée de rapports sur les données des points de vente s'intègre directement aux systèmes de points de vente des détaillants pour extraire, normaliser et automatiser automatiquement les rapports mensuels, éliminant ainsi les processus manuels. L'intégration avec la plateforme de rapports sur les données des points de vente deviendra une exigence des normes du bureau d'enregistrement de la CAJO pour les magasins de vente au détail de cannabis au printemps 2024. Vous pouvez trouver plus d'informations sur la plateforme de rapport de données POS sur le [site web la CAJO](#).

## **Environnement interne**

### **Améliorer l'infrastructure de base et l'expérience client sans friction**

Au cours de l'année écoulée, l'OCS a réalisé plusieurs investissements stratégiques dans son infrastructure de gros et de distribution afin de faciliter la croissance de son offre de produits et d'apporter des améliorations ciblées à ses niveaux de prestation de services. Il s'agit notamment d'améliorer le processus d'appel de produits d'OCS afin d'accroître l'efficacité des producteurs agréés, d'améliorer le canal de distribution 'Flow-Through' et de réaliser des investissements supplémentaires dans ses capacités opérationnelles. L'OCS a également mis l'accent sur l'élaboration de son modèle d'expérience client, afin de mieux s'aligner sur les besoins des détaillants et de gérer efficacement les changements nécessaires pour améliorer la fourniture de ses services de gros. Pour ce faire, l'OCS continue d'améliorer la transparence de ses opérations et de ses politiques, de s'engager davantage auprès de l'industrie pour clarifier les opérations et d'investir dans la recherche et les connaissances qui aideront mieux les détaillants à sortir les consommateurs du marché illégal.

Le 11 septembre 2023, l'OCS passera à une nouvelle structure de prix à marge fixe, ainsi qu'à une réduction de ses marges, afin de créer une plus grande transparence et une plus grande cohérence pour les producteurs agréés et de soutenir un marché dynamique mieux placé pour concurrencer les opérateurs illégaux. L'OCS est heureux de réinjecter environ 60 millions de dollars sur le marché en 2024–25, somme qui se composera annuellement les années suivantes à mesure que le marché se développera.

### **Responsabilité sociale et éducation**

En septembre 2023, l'OCS a annoncé le lancement de sa nouvelle plateforme d'impact social, [Bon globalement](#). Les

visiteurs de Bon globalement trouveront le contenu de la responsabilité sociale de l'OCS en un seul endroit pratique, reflétant l'engagement de l'OCS à donner la priorité à la responsabilité sociale.

L'OCS a également lancé des campagnes publicitaires multicanaux en 2023 pour faire connaître sa plateforme éducative en ligne, [Cannabis rendu clair](#). Lancé en 2022, Cannabis rendu clair offre un accès facile à des ressources impartiales, factuelles et actuelles pour aider les Ontariens adultes à faire des choix éclairés et responsables en matière de cannabis.

En avril 2023, l'OCS a lancé son Fonds d'impact social afin de promouvoir la responsabilité sociale dans le domaine du cannabis en finançant des projets communautaires et des recherches. L'OCS a invité les organisations à but non lucratif constituées en sociétés, les organismes de bienfaisance enregistrés et les établissements de recherche et d'enseignement à soumettre des demandes de financement pour des initiatives communautaires et de recherche. Les premiers bénéficiaires du financement ont été [annoncés](#) le 28 novembre 2023.

Afin de promouvoir le cadre juridique et de sensibiliser aux avantages de l'achat de cannabis légal, l'OCS a lancé en octobre 2023 une autre campagne éducative Buy Legal, (acheter légalement) baptisée [Les passions](#), qui a été couronnée de succès. Présentant des producteurs agréés et des détaillants autorisés, la campagne a célébré la passion de certaines personnes — cultivateurs, entrepreneurs et détaillants — qui apportent au marché légal des offres de produits innovantes et soigneusement sélectionnées, ainsi qu'une expérience client exceptionnelle. L'OCS espère tirer parti de ce succès en 2024–25 en continuant à établir le profil des opérateurs légaux qui contribuent au dynamisme du marché du cannabis en Ontario.

### **Soutenir les employés d'OCS**

L'OCS reconnaît que le recrutement et la fidélisation d'une main-d'œuvre diversifiée, engagée et motivée sont essentiels à sa croissance et à son succès. C'est pourquoi l'OCS s'attache à fournir au personnel une formation et des ressources visant à favoriser l'évolution de la carrière. En 2023–24, l'OCS a lancé des journées de développement pour les employés afin d'améliorer le développement personnel et de favoriser la réussite professionnelle. L'OCS continue également à mettre l'accent sur le développement de ses dirigeants au sein de l'agence grâce à son solide programme de formation au leadership. Au 30 septembre 2023, 92 % des dirigeants de l'organisation auront suivi un programme de formation au leadership de trois jours.

Chaque année, l'OCS mène des enquêtes régulières pour évaluer l'engagement des employés. Le taux de participation est passé de 78 % en 2022 à 87 % en 2023. La note globale de 7,9 sur 10 obtenue par l'OCS dans le cadre de cette enquête est supérieure à celle de l'industrie (7,6 sur 10) et à celle du secteur public (7,5 sur 10).

### **Des bénéfices pour la province de l'Ontario**

En tant qu'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, l'OCS est fière de verser ses bénéfices à la province pour l'aider à financer ses priorités, telles que les services publics et l'infrastructure. En 2022–2023, l'OCS a généré 234,2 millions de dollars de revenus nets, et en 2023–2024, elle a commencé à verser des dividendes à la province. Les paiements seront déclarés dans les états financiers annuels vérifiés de l'OCS à la fin de chaque année fiscale.

# PLAN STRATÉGIQUE 2024-2027

## Orientation stratégique

L'OCS reste concentré sur un programme de transformation qui permettra au marché du cannabis d'être le plus important et le plus dynamique du Canada. Sa stratégie vise à développer et à faire évoluer les capacités de base de l'OCS afin de faciliter la croissance du marché juridique.

## Objectifs stratégiques

Pour s'acquitter de son orientation et de son mandat, l'OCS continuera à donner la priorité à trois objectifs stratégiques définis dans sa stratégie d'entreprise pluriannuelle.

- 1. Construire les meilleures capacités de vente en gros**  
En développant et en fiabilisant l'infrastructure et les processus de distribution en gros pour soutenir la croissance continue des ventes légales.
- 2. Enrichir l'expérience des clients grâce au numérique**  
En mettant en œuvre un nouveau modèle d'expérience client et en investissant dans des outils et des fonctionnalités numériques qui minimisent les frictions auxquelles les clients du commerce de détail sont confrontés pour obtenir une expérience satisfaisante du commerce de gros.
- 3. Promouvoir un cadre juridique et une industrie socialement responsable**  
En fournissant aux consommateurs de cannabis les informations dont ils ont besoin pour acheter du cannabis légal et prendre des décisions responsables en matière d'achat et de consommation ; et en veillant à ce que l'Ontario bénéficie d'une industrie qui promeut la diversité et la durabilité environnementale.

## Initiatives et indicateurs clés de performance

Pour atteindre ses objectifs stratégiques, l'OCS mettra en œuvre plusieurs initiatives clés et s'efforcera d'atteindre les objectifs des indicateurs clés de performance (ICP) à l'échelle de l'entreprise, comme indiqué ci-dessous. Les progrès accomplis dans la réalisation de ces indicateurs clés de performance font l'objet d'un suivi et d'un rapport trimestriel au conseil d'administration de la SOVC et sont rendus publics par le biais des rapports annuels et des plans d'activité de l'OCS.

Au cours des trois prochaines années, l'OCS rendra compte des indicateurs clés de performance suivants.

ICP d'entreprise	Objectif 2024-2025 (en millions de dollars)	Objectif 2025-2026 (en millions de dollars)	Objectif 2026-2027 (en millions de dollars)
Recettes	1 813\$	1 948\$	2 044\$
Dépenses (SG&A)	137\$ (7,5%)	141\$ (7,3%)	145\$ (7,1%)
Revenu net	225\$	239\$	251\$

Note: Les chiffres ayant été arrondis, leur somme peut ne pas correspondre au total indiqué.

## Construire les meilleures capacités de vente en gros

Au cours des deux premières années de sa stratégie pluriannuelle, l'OCS a jeté les bases d'une livraison en gros fiable à un réseau élargi de magasins de cannabis agréés dans toute la province. Des investissements ont été réalisés pour développer un catalogue de produits à des prix compétitifs qui donne la priorité à l'innovation et augmente les options de produits disponibles pour les consommateurs adultes. Dans les années à venir, l'OCS continuera à développer et à faire évoluer ses capacités de distribution en gros tout en améliorant ses normes en matière de prestation de services, de performance et de qualité des produits.

Objectif stratégique	Description	Principaux résultats	ICP de 2024-2025
<b>Développer les meilleures capacités de vente en gros</b>	En développant et en améliorant la fiabilité de l'infrastructure et des processus de distribution en gros afin de soutenir la croissance des ventes légales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Notre approvisionnement en produits maximise ce que les producteurs veulent vendre, sous réserve des exigences de base et des objectifs de largeur de catalogue</li> <li>La disponibilité de nos stocks et nos niveaux de service en matière d'exécution et de livraison ne limitent pas ce que les détaillants veulent acheter</li> </ul>	Un catalogue de produits de 5 000 UGS

### Renforcer les capacités pour favoriser l'innovation et la diversité de l'assortiment de produits

À mesure que le marché légal de l'Ontario mûrit et évolue, l'OCS continue de collaborer avec les producteurs agréés pour mettre régulièrement à la disposition du réseau de vente en gros des produits nouveaux et innovants. Récemment, l'OCS a mis l'accent sur l'amélioration de la transparence et de la cohérence dans la manière dont il s'approvisionne en produits auprès des producteurs agréés par le biais de sa procédure d'appel à produits. Grâce à ces efforts, les fournisseurs de l'OCS se déclarent globalement satisfaits de ce processus à 85 %. Pour répondre à une base de fournisseurs agile et diversifiée qui met continuellement des innovations sur le marché, l'OCS explorera les possibilités d'introduire une plus grande flexibilité dans ses processus d'appel de produits. En outre, l'OCS se concentrera sur la collecte et la gestion d'informations précises sur les produits afin de mieux aider les grossistes et les consommateurs dans leurs décisions d'achat.

L'OCS évaluera également les possibilités d'améliorer la manière dont il soutient les magasins de détail exploités par les producteurs agréés, communément appelés « magasins à la ferme ». En particulier, l'OCS créera des voies permettant aux producteurs agréés de proposer des produits de cannabis exclusifs à ces magasins. Ces changements contribueront à faire de la ferme un canal de vente au détail distinct où

des produits uniques et innovants peuvent être testés dans des installations de production agréées, créant ainsi des destinations attrayantes pour les consommateurs qui élèvent le marché légal au-dessus des alternatives illégales.

### Améliorer la disponibilité des stocks, l'exécution des commandes et les niveaux de service de livraison

L'OCS reste concentré sur le renforcement de ses capacités de distribution afin de compléter la croissance de son catalogue de produits. Ces dernières années, cela s'est traduit par des investissements et des améliorations constantes de son modèle de traitement Flow-Through, notamment une plus grande souplesse dans les commandes et des délais de livraison plus clairs pour les magasins de cannabis agréés. À l'avenir, l'OCS s'efforcera de réduire les frictions tout au long du cycle de commande des magasins et d'améliorer l'automatisation de ses systèmes afin d'aider ses partenaires fournisseurs et détaillants à planifier plus efficacement leurs activités.

Parallèlement à ces efforts, l'OCS continuera à collaborer avec Domain Logistics, son partenaire de distribution tiers, pour élaborer et mettre en œuvre des plans complets de continuité des activités afin d'aborder et d'atténuer les interruptions de service imprévues auxquelles sont confrontées toutes les entreprises opérant dans une économie mondiale de plus en plus complexe.

**Des normes de référence plus élevées en matière de performance et de qualité**

S'appuyant sur des investissements stratégiques dans ses processus et systèmes de gestion des dossiers de qualité, l'OCS améliorera sa capacité à gérer, à suivre et à résoudre les

plaintes relatives à l'information sur les produits et à la qualité. L'OCS s'associera également à ses fournisseurs pour relever les normes de performance et de qualité, dans le but de réduire les plaintes relatives à la qualité au fil du temps.

**Enrichir l'expérience des clients grâce au numérique**

En tant que grossiste et distributeur exclusif de cannabis récréatif de l'Ontario, l'OCS fait affaire avec environ 1 700 magasins de cannabis agréés situés dans toute la province. Au cours des dernières années, l'OCS a mis en place un parcours de bout en bout sans friction pour les clients du commerce de gros grâce à des améliorations technologiques de son portail de commande du commerce de gros, à des normes plus élevées d'assistance à la clientèle et à des investissements dans la recherche et la connaissance du marché. Fort de ces progrès, l'OCS s'attachera, dans les années à venir, à apporter des améliorations pour moderniser ses plateformes numériques — le portail interentreprises (B2B) et OCS.ca.

Objectif stratégique	Description	Principaux résultats	ICP de 2024-2025
<b>Enrichir l'expérience client grâce à la facilitation numérique</b>	En mettant en œuvre un nouveau modèle d'expérience client et en investissant dans des outils et des fonctionnalités numériques qui minimisent les frictions auxquelles les clients du commerce de détail sont confrontés pour obtenir une expérience satisfaisante du commerce de gros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nos outils et ressources numériques simplifiés en libre-service permettent aux détaillants de bénéficier d'une expérience transparente avant et après la commande</li> <li>Nos données agrégées et nos produits d'information pratiques soutiennent les décisions d'achat des détaillants</li> <li>OCS.ca est l'endroit le plus fiable pour apprendre, acheter et découvrir le cannabis</li> </ul>	6/10 score de satisfaction de la clientèle des détaillants

**Outils et ressources pour le libre-service numérique simplifié pour les détaillants**

L'OCS sert ses clients grossistes par l'intermédiaire du portail B2B de l'OCS, une plateforme de commande intégrée qui guide l'expérience numérique de bout en bout des magasins de cannabis agréés, du préachat (navigation et commande de produits) à l'après-achat (réception des produits et résolution des problèmes). Au cours des trois prochaines années, l'OCS s'appuiera sur les commentaires de ses partenaires détaillants pour moderniser la plateforme et réduire les frictions tout au long du parcours du client.

Grâce à l'introduction continue d'outils et de ressources numériques en libre-service, les magasins de cannabis agréés seront en mesure de passer des commandes en gros et de résoudre des problèmes de vente en gros de manière plus

efficace. L'OCS continuera également à optimiser son modèle opérationnel d'expérience client afin de fournir aux détaillants une assistance de gros en temps opportun et un accès aux ressources éducatives.

**Accès pratique aux données et aux informations**

Compte tenu de son rôle de distributeur de cannabis, l'OCS a accès à des données et recueille des informations sur les consommateurs qui lui permettent d'évaluer les nouvelles tendances du marché. Par le biais de son programme de données sur la vente au détail, de la lettre d'information trimestrielle Spark et d'autres publications connexes, l'OCS partage des informations et des analyses avec les magasins de cannabis agréés afin de les aider à prendre des décisions en matière de planification commerciale. À l'appui de cet objectif, l'OCS améliorera la qualité, la fiabilité et l'actualité de ces

informations pour ses partenaires détaillants. L'OCS travaillera également avec ses fournisseurs pour renforcer et améliorer l'exactitude des informations sur les produits disponibles sur le portail B2B de l'OCS et sur OCS.ca.

L'OCS reconnaît que chacun de ses 1 700 partenaires détaillants a des besoins uniques en fonction de son emplacement, de sa région, de sa taille et de son temps de présence sur le marché. L'OCS continuera d'évaluer comment exploiter et partager ses données, automatiser ses plateformes numériques et améliorer son modèle d'expérience client pour ces partenaires.

**Modernisation de l'expérience OCS.ca**

Si Depuis la légalisation du cannabis récréatif, OCS.ca a servi des consommateurs adultes dans tout l'Ontario, y compris dans

les communautés rurales et éloignées et dans les communautés urbaines où il n'existe pas de magasins de cannabis agréés. Au cours des dernières années, les visiteurs d'OCS.ca ont demandé des améliorations de leur expérience d'achat en ligne, y compris une personnalisation accrue. Récemment, l'OCS a migré sa plateforme technologique frontale afin de procéder à ces améliorations. Au cours de l'année à venir, l'OCS évaluera comment moderniser OCS.ca, dans le but d'améliorer l'accès aux communautés dépourvues de magasins légaux, d'augmenter le trafic des consommateurs vers les magasins de cannabis autorisés existants et de détourner les ventes vers les canaux légaux à partir des sites web illégaux de cannabis en ligne, communément appelés « sites de vente de marijuana par correspondance » ou son acronyme en anglais « MoM ».

**Promouvoir un cadre juridique et une industrie socialement responsable**

La responsabilité sociale est un principe essentiel du mandat de l'OCS et un élément fondamental de sa vision, qui est de permettre au marché canadien d'être le plus grand et le plus dynamique. L'OCS a réalisé des progrès considérables dans la mise en œuvre de sa stratégie de responsabilité sociale visant à faire progresser les connaissances sur le cannabis et à promouvoir une consommation responsable, à soutenir une industrie diversifiée et inclusive et à jeter les bases de la durabilité. Collectivement, ces objectifs soutiennent les efforts plus larges de l'OCS pour défendre les avantages du cadre légal du cannabis. À l'avenir, l'OCS continuera à développer sa plateforme d'impact social — [Bon globalement](#) — en se concentrant sur la promotion des avantages du cannabis légal, en soutenant la recherche et les études qui bénéficieront à l'avenir de l'industrie et en positionnant l'OCS comme une source d'information fiable et précieuse sur la consommation responsable pour tous les Ontariens.

Objectif stratégique	Description	Principaux résultats	ICP de 2024-2025
<b>Défendre le cadre juridique et une industrie socialement responsable</b>	En fournissant aux consommateurs de cannabis les informations dont ils ont besoin pour acheter du cannabis légal et prendre des décisions responsables en matière d'achat et de consommation, et en veillant à ce que l'Ontario bénéficie d'une industrie qui promeut la diversité et la durabilité environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les consommateurs sont bien informés sur les avantages du cannabis légal et sur la manière d'y accéder</li> <li>L'OCS est un leader dans la promotion de la consommation responsable</li> </ul>	67% des consommateurs fréquents considèrent qu'il est préférable d'acheter auprès de sources légales plutôt que de sources illégales

**L'éducation des Ontariens**

Au cours des dernières années, l'OCS a mené des campagnes publicitaires «Buy Legal» (acheter légalement) visant à éduquer les Ontariens en les sensibilisant aux avantages de l'achat de cannabis par le biais de canaux réglementés. En 2024-25, l'OCS continuera à mener ces campagnes publicitaires. Pour compléter ce travail, l'OCS créera des articles sur OCS.ca

qui défendront les participants de l'industrie légal, offrant au public un aperçu des coulisses de la diversité des talents dans l'ensemble de l'industrie.

À l'appui de ces activités, l'OCS continuera à réaliser des études de marché pour mieux comprendre les segments de consommateurs, leurs comportements et leurs habitudes

d'achat, afin d'étayer ses campagnes et de détourner les consommateurs des sources illégales. Par exemple, les recherches menées jusqu'à présent ont révélé que les consommateurs qui achètent principalement auprès de sources illégales envisagent d'acheter légalement en raison de la sécurité perçue du produit, de son homogénéité et de la facilité d'accès à un magasin de cannabis agréé.

#### **Promouvoir la consommation responsable**

Dans le cadre de son engagement à promouvoir une industrie du cannabis socialement responsable, l'OCS a lancé [Bon globalement](#), une plateforme d'impact social qui met en avant la stratégie de responsabilité sociale de l'OCS et relie les Ontariens à des ressources éducatives et à des informations accessibles et basées sur des faits, par le biais de [Cannabis rendu clair](#). La plateforme sera utilisée pour mettre en évidence toutes les activités de responsabilité sociale de l'OCS, y compris son Fonds d'impact social, son rapport d'impact social et d'autres investissements dans des initiatives et des partenariats communautaires. L'OCS continuera à promouvoir la responsabilité sociale par le biais de cette plateforme dans les années à venir.

En 2023, l'OCS a lancé son Fonds d'impact social, investissant un demi-million de dollars pour soutenir des programmes, des services et des recherches entrepris par des organisations à but non lucratif constituées en société, des organisations caritatives enregistrées et des chercheurs affiliés à des établissements universitaires ou de recherche. Les projets des partenaires retenus s'inscrivent dans les trois volets de la stratégie de responsabilité sociale de l'OCS. L'OCS continuera à mettre ce fonds à disposition pour établir des partenariats significatifs qui comblent les lacunes en matière de connaissances dans l'industrie légale du cannabis.

Enfin, l'OCS a présenté son premier rapport sur l'impact social et prévoit de le publier chaque année. Le rapport souligne l'impact de l'OCS sur l'industrie du cannabis grâce à ses diverses activités et initiatives de responsabilité sociale en Ontario.

#### **Soutenir un secteur du cannabis diversifié et inclusif**

L'OCS reste déterminé à faire progresser la diversité, l'équité et l'inclusion dans l'ensemble du secteur. Pour soutenir ce travail, l'OCS continuera à mener des études sur la diversité afin de mieux comprendre comment les groupes marginalisés sont représentés. Ces études aideront l'OCS à développer des initiatives d'impact social afin de mieux promouvoir la diversité dans l'ensemble du secteur. En outre, l'OCS continuera à parrainer des événements et à fournir des subventions pour accroître la représentation des producteurs agréés et des magasins de cannabis agréés appartenant à des Noirs, à

des Autochtones et à des personnes de couleur lors des événements organisés par l'industrie du cannabis.

L'OCS reconnaît que depuis la légalisation, la participation des autochtones au secteur réglementé de l'Ontario a été limitée. L'OCS continuera de collaborer avec le gouvernement de l'Ontario, les parties prenantes autochtones et ses partenaires réglementaires afin d'identifier et d'atténuer les obstacles susceptibles d'entraver une participation plus large des autochtones à l'industrie réglementée. Un marché du cannabis plus dynamique est un marché qui reflète mieux la diversité de la population de l'Ontario.

#### **Établir les bases de la durabilité environnementale**

L'OCS continuera à jeter les bases de pratiques plus respectueuses de l'environnement dans le secteur du cannabis de l'Ontario. Dans cette optique, l'OCS collaborera avec son fournisseur de services logistiques, Domain Logistics, pour commencer à élaborer un plan de réduction des émissions afin de réduire l'impact de l'OCS sur l'environnement.

# CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Pour soutenir les engagements décrits dans le présent plan d'affaires, l'OCS a pris en compte les implications plus larges de ses activités proposées en matière de ressources humaines, de finances et de technologies de l'information. Ces considérations sont présentées plus en détail ci-dessous.

## Ressources humaines

Les employés de l'OCS jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du plan d'entreprise de l'agence. C'est pourquoi l'OCS a donné la priorité aux activités suivantes afin de s'assurer que les employés bénéficient d'un soutien tout au long du prochain exercice pour atteindre les objectifs définis dans le présent plan d'affaires.

### Expérience et engagement des employés

L'OCS se concentrera sur les initiatives et activités suivantes afin de renforcer l'engagement des employés.

- Finaliser et lancer une nouvelle proposition de valeur pour les employés (PVE) fondée sur les valeurs de l'OCS et les compétences de base des employés introduites dans l'organisation en 2022-23. Un PVE présente les avantages de travailler à l'OCS et contribue à donner vie à la culture de l'OCS pour les employés actuels et potentiels.
- Continuer à améliorer le cycle de vie de l'emploi à l'OCS, y compris les processus de recrutement, d'intégration et de désintoxication, conformément à la PVE.
- Mettre en place un programme de reconnaissance des employés à l'échelle de l'entreprise afin de récompenser les employés qui démontrent les valeurs de l'OCS et les compétences essentielles des employés.
- Améliorer l'offre de prestations de santé de l'OCS afin d'offrir plus de choix et de flexibilité aux employés et de veiller à ce que le bien-être physique et mental soit au premier plan de l'offre.

### Culture de la performance, développement des talents et rémunération

L'agence continuera à se concentrer sur l'amélioration de la clarté des rôles et des attentes en matière de performance dans le cadre d'un cadre de gestion de la performance établi en 2022-23. En 2024-25, il s'agira de veiller à ce que la structure organisationnelle de l'agence, sa dotation en personnel, les performances de ses employés et le développement des talents soient clairement alignés sur les objectifs stratégiques décrits

dans le présent plan d'entreprise. L'OCS continue d'investir dans ses dirigeants en leur fournissant les compétences, les connaissances et le soutien quotidien nécessaires pour diriger des équipes performantes. Cela inclut une formation continue au développement du leadership. En outre, l'agence fait un effort concerté pour développer ses talents internes, en mettant l'accent sur la possibilité pour les employés d'acquérir une expérience pratique en dirigeant et en menant à bien des projets stratégiques complexes pour l'organisation.

L'OCS a mis au point une méthode de rémunération standard, comparée à celle d'autres organismes du secteur public, pour tous les niveaux de personnel. À l'avenir, pour s'assurer que l'agence puisse attirer et conserver les talents nécessaires à l'accomplissement de son mandat, l'OCS cherchera à tirer parti de ces résultats comparatifs et à les atteindre dans le cadre de ses stratégies de rémunération.

### Diversité, équité et inclusion

L'OCS a élaboré une stratégie interne en matière de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I) en 2023-24. La stratégie se concentre sur les principes fondamentaux qui permettent de constituer des équipes diversifiées et de cultiver des dirigeants ouverts à tous. Le travail initial a consisté à faire appel à des experts tiers pour aider à définir une vision à long terme de la stratégie de DE&I. En 2024-25, l'OCS se concentrera sur la mise en œuvre des recommandations prioritaires de ces experts, y compris la collecte de données et la création d'un comité interne de DE&I qui sera dirigé par un cadre supérieur. Le comité sera un organe consultatif important qui aidera l'organisation à élaborer des plans et à mettre en œuvre des programmes qui soutiennent l'éducation et la formation tout au long de la vie.

### Ressourcement

Catégorie	fin de l'exercice 2023-2024	Prévisions pour la fin de l'exercice 2024-2025
Cadres / Employés non syndiqués	249	254
Employés syndiqués	79	79
Entrepreneurs	17	17
Total	345	350

Le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) est l'agent négociateur d'une unité de négociation d'employés d'OCS. En avril 2022, l'OCS et SEFPO ont ratifié leur

première convention collective, qui s'étend sur trois ans, du 1er avril 2022 au 31 mars 2025.

## Exigences financières

Pour atteindre les objectifs fixés dans le présent plan d'entreprise, l'OCS a établi une projection financière sur trois ans. Au fur et à mesure que le marché mûrit, la croissance annuelle des revenus devrait se stabiliser par rapport aux premières années d'activité de l'OCS. En outre, les prévisions reflètent les ajustements de la marge des produits effectués pour soutenir le nouveau modèle de tarification de gros introduit en septembre 2023.

Objet	Exercice 2024-25 (en millions de dollars)	Exercice 2025-26 (en millions de dollars)	Exercice 2026-27 (en millions de dollars)
<b>Recettes</b>	<b>1 813\$</b>	<b>1 948\$</b>	<b>2 044\$</b>
<b>Coût des ventes</b>	<b>1 469\$</b>	<b>1 581\$</b>	<b>1 659\$</b>
<b>Marge brute</b>	<b>344\$</b>	<b>367\$</b>	<b>385\$</b>
<b>Dépenses (SG&amp;A)</b>	<b>137\$</b>	<b>141\$</b>	<b>145\$</b>
<b>Revenu net</b>	<b>225\$</b>	<b>239\$</b>	<b>251\$</b>
<b>Sommes consacrées aux activités de responsabilité sociale (estimation)</b>	<b>1,9\$</b>	<b>2,3\$</b>	<b>2,4\$</b>

### Immobilier

L'OCS ne possède pas de biens immobiliers mais détient deux baux pour faciliter ses opérations. L'OCS loue son siège social à North York (Ontario) et a conclu un accord tripartite avec Domain Logistics, le partenaire de distribution de l'agence, pour son centre de distribution à Guelph (Ontario).

## Technologie de l'information et plan de distribution

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

### Fiabilité et amélioration de la plate-forme

L'OCS continuera à identifier les mesures d'atténuation de la continuité des activités et de la cybersécurité afin de s'assurer que ses plateformes numériques sont prêtes à s'adapter à la demande croissante. En outre, l'OCS évaluera comment moderniser OCS.ca. Grâce à la récente migration de sa plateforme technologique frontale, l'OCS est en mesure de tirer

parti de nombreux nouveaux outils et fonctions pour améliorer l'expérience globale sur OCS.ca. L'OCS prévoit de transformer sa présence numérique pour devenir l'endroit le plus fiable pour apprendre, acheter et découvrir le cannabis récréatif.

### Plate-forme de données moderne et systèmes intégrés

L'accès à des données fiables est la pierre angulaire de la prise de décisions commerciales et politiques éclairées. En 2024-2025, l'OCS continuera à améliorer la qualité et l'intégration de ses données dans l'ensemble de ses systèmes d'information. Pour ce faire, l'agence investira dans une plateforme de données moderne qui s'appuie sur les meilleures pratiques, améliore les capacités d'analyse des données et intègre des modèles d'intelligence artificielle, lorsque cela est possible. La plateforme améliorera la productivité et garantira que des données agrégées sûres, précises et fiables sont mises à la disposition des parties prenantes internes et externes afin d'éclairer la prise de décision.

### Automatisation des flux de travail et de la gestion des informations sur les produits

Au fur et à mesure que l'OCS se développe, les processus

devront être automatisés pour faire face à l'augmentation du nombre de produits acceptés par l'OCS de la part des producteurs agréés. Parallèlement à l'amélioration des processus, l'agence se penchera sur la manière dont elle recueille et gère les informations et les attributs au niveau des produits collectés auprès des producteurs agréés. Elle étudiera notamment les possibilités de partenariat avec des tiers pour normaliser la gestion de ces informations.

### **Renforcer les capacités de distribution**

L'agence travaille avec son partenaire logistique tiers, Domain Logistics, afin d'affiner et d'améliorer en permanence ses capacités de distribution et de technologie. En s'appuyant sur les progrès réalisés en 2023-2024, l'OCS recensera les améliorations technologiques à apporter pour soutenir son objectif de réduction des frictions pour les boutiques de cannabis autorisées tout au long du cycle de commande en gros. Ces efforts visent à garantir que les magasins de cannabis agréés et les consommateurs reçoivent les produits rapidement et sans interruption.

### **Efficacité opérationnelle et soutien aux programmes**

L'OCS cherchera à optimiser l'efficacité de ses plates-formes informatiques d'entreprise tout en mettant en œuvre des outils de surveillance pour identifier et résoudre de manière proactive les problèmes critiques à la racine. Parallèlement à ces améliorations, une plus grande harmonisation fonctionnelle interne entre les secteurs d'activité et l'informatique sera recherchée afin de développer des solutions technologiques qui soutiennent mieux l'exécution des projets.

## **Initiatives impliquant des tiers**

L'OCS travaille avec de nombreuses parties prenantes pour atteindre ses objectifs stratégiques et répondre aux priorités politiques du gouvernement de l'Ontario.

### **Magasin de cannabis agréé**

L'OCS continuera à travailler en étroite collaboration avec le réseau ontarien de magasins de cannabis agréés afin de soutenir le développement continu d'un marché du cannabis dynamique en Ontario. Pour ce faire, l'OCS continuera d'investir dans des infrastructures de gros essentielles afin de permettre des offres de produits diversifiées à travers le réseau et de réduire les frictions pour les détaillants grâce au développement continu d'outils en libre-service qui fournissent les informations nécessaires pour soutenir leurs opérations.

### **Producteurs agréés**

L'OCS travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs — des producteurs agréés autorisés par Santé Canada — de tout le Canada pour s'approvisionner et fournir des produits

réglementés de qualité testée aux magasins de cannabis agréés et aux consommateurs adultes de toute la province. Au cours des trois prochaines années, l'OCS continuera à améliorer sa capacité à intégrer de nouveaux produits et à collaborer avec les producteurs agréés pour élargir l'assortiment disponible par le biais de ses canaux de distribution. Au fur et à mesure de l'évolution du secteur, l'OCS s'engagera auprès des producteurs agréés afin d'identifier les possibilités d'affiner et d'améliorer les processus.

### **Communautés des Premières nations et peuples autochtones**

L'OCS continuera à travailler avec le gouvernement de l'Ontario pour établir des partenariats avec les communautés des Premières nations intéressées par la participation au marché juridique. À la demande du gouvernement de l'Ontario, l'OCS continue d'offrir un ajustement du tarif de gros des Premières nations sur l'achat en gros de produits de cannabis pour tous les magasins autorisés par la CAJO situés dans les réserves. Cet ajustement soutient les communautés des Premières nations et les magasins de cannabis agréés en garantissant l'accès des consommateurs à un approvisionnement en cannabis légal dont la qualité a été testée. En outre, l'OCS continuera d'identifier les possibilités de réduire les obstacles auxquels se heurtent les producteurs autorisés appartenant à des autochtones qui souhaitent introduire des produits réglementés sur le marché du cannabis récréatif de l'Ontario. Enfin, l'OCS continuera à travailler avec le gouvernement de l'Ontario pour identifier et atténuer les obstacles plus généraux à la participation des Premières nations à l'industrie du cannabis.

### **Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO)**

Depuis l'introduction de la vente au détail privée de cannabis en avril 2019, l'OCS a travaillé en étroite collaboration avec la CAJO pour soutenir l'ouverture des magasins de cannabis autorisés, qui sont autorisés à vendre du cannabis aux consommateurs adultes dans tout l'Ontario. Cela signifie que plus de 1 200 kilogrammes de cannabis sont acheminés chaque jour vers plus de 1 700 détaillants dans l'ensemble de l'Ontario. Les agences continueront de collaborer à l'introduction d'une nouvelle plateforme rationalisée de communication des données sur les points de vente, qui implique une intégration directe avec les systèmes de points de vente en magasin afin de réduire la charge réglementaire pesant sur les détaillants et d'améliorer l'exactitude et la fiabilité des données. Au cours du prochain exercice, l'OCS collaborera également avec la CAJO pour mettre en place des outils et des données destinés à aider les candidats à la vente au détail à mieux comprendre les conditions du marché avant de demander l'ouverture d'un magasin de cannabis agréé. L'OCS s'engage à travailler avec la

CAJO et d'autres partenaires gouvernementaux afin d'identifier les possibilités de réduire la charge, de soutenir des opérations de vente au détail efficaces et de permettre un marché du cannabis dynamique en Ontario.

### Gouvernement fédéral

L'OCS collabore régulièrement avec plusieurs partenaires gouvernementaux au niveau fédéral, notamment Santé Canada et Statistique Canada, afin de répondre aux exigences de la loi, de réagir aux propositions de réglementation et aux consultations, et de partager les données industrielles pertinentes. L'OCS s'est engagé à continuer à travailler en collaboration avec ses partenaires du gouvernement fédéral et participera à toutes les opportunités d'engagement futures. L'OCS continuera à tirer parti de sa position en tant qu'agence gouvernementale et plus grand grossiste et distributeur de cannabis au Canada pour fournir à Santé Canada des conseils qui favorisent le développement d'un marché du cannabis dynamique tout en renforçant la nécessité de protéger la santé et la sécurité publiques en ce qui concerne le cannabis.

### Partenaires juridictionnels

L'OCS est l'une des 13 administrations provinciales et territoriales du Canada qui s'efforcent de mettre en place une industrie légale du cannabis récréatif prospère. Il collabore étroitement avec d'autres gouvernements et agences dans le cadre du Canadian Cannabis Jurisdictional Leadership (Leadership juridictionnel en matière de cannabis au Canada). Grâce à ce groupe de travail, l'OCS et ses homologues ont la possibilité de partager des données et des informations importantes, d'identifier les possibilités de collaboration et de s'aligner stratégiquement sur les questions qui nécessitent une approche plus harmonisée.

## Évaluation des risques

L'OCS travaille de manière proactive pour traiter et atténuer les risques auxquels l'agence est confrontée au moyen d'un cadre de gestion des risques de l'entreprise. Le cadre de gestion des risques de l'agence aide le conseil d'administration à identifier, évaluer, contrôler et atténuer les risques et à en rendre compte au ministre des Finances, comme il se doit. Les domaines clés identifiés comme des risques et les stratégies d'atténuation associées sont présentés ci-dessous.

### Évolution des conditions économiques et du marché

Au cours des cinq dernières années, l'industrie du cannabis a connu une croissance et une transformation considérables. Cependant, malgré l'augmentation des ventes globales, tous les acteurs du marché légal du cannabis n'ont pas réussi à atteindre la stabilité financière et le succès. En conséquence,

certains producteurs autorisés et magasins de cannabis agréés se sont placés sous la protection de la loi sur les arrangements avec les créanciers des sociétés. Alors que l'OCS et ses partenaires industriels continuent d'opérer sur un marché juridique en pleine évolution, des risques économiques et commerciaux plus larges peuvent avoir une incidence sur la viabilité financière du secteur.

**Stratégies d'atténuation :** En septembre 2023, l'OCS a mis en œuvre un modèle de tarification à marge fixe qui permettra d'améliorer la transparence et la cohérence pour les producteurs agréés. Parallèlement à ce changement, l'OCS a stratégiquement réduit ses marges sur les produits de gros, ce qui devrait contribuer à hauteur d'environ 60 millions de dollars sur le marché en 2024–2025 et s'aggraver chaque année par la suite au fur et à mesure que le marché se développe. La réduction des marges devrait permettre aux magasins de cannabis agréés de mieux se positionner face aux opérateurs illégaux. En outre, l'OCS continue d'investir dans l'amélioration de ses niveaux de service aux magasins de cannabis agréés et dans la création d'un environnement propice aux affaires pour les producteurs agréés qui approvisionnent le marché de l'Ontario. Cela comprend des investissements proactifs ciblés dans l'infrastructure de base et les outils numériques en libre-service qui réduiront les frictions pour les détaillants et les fournisseurs et faciliteront une expérience plus positive du commerce de gros et de la distribution.

### Lutte contre le marché illégal

Malgré la croissance du marché légal depuis la légalisation, l'activité illégale reste une composante omniprésente de l'industrie du cannabis, avec la poursuite des ventes illégales par l'intermédiaire de revendeurs, de magasins et de sites web de vente de marijuana par correspondance (ou MoM). Le cannabis produit et vendu illégalement n'est pas soumis à l'ensemble des contrôles de santé publique et de sécurité prévus par les cadres juridiques fédéraux et provinciaux relatifs au cannabis. Par exemple, cela signifie que les opérateurs illégaux peuvent faire de la publicité et promouvoir leurs produits et services, souvent d'une manière qui attire les jeunes ; ils peuvent proposer des produits dans des formats plus grands et plus rentables ; ils peuvent vendre des produits comestibles à base de cannabis qui dépassent les limites légales de THC ; et ils ont peu de restrictions sur la manière dont ils peuvent effectuer des ventes (par exemple, en proposant des livraisons en 24 heures). Dans de nombreux cas, le cannabis illégal est promu et vendu aux Ontariens en même temps que d'autres substances illégales, ce qui augmente le

risque de polyconsommation nocive. L'activité du marché illégal crée également un terrain de jeu inégal et renforce l'avantage concurrentiel du marché illégal sur ceux qui ont investi du temps, des ressources et des capitaux dans l'industrie légale. Bien que l'OCS prenne des mesures pour défendre le cadre juridique et soutenir l'accès des adultes aux produits réglementés, il n'a pas pour mandat de s'engager dans des activités d'application de la loi.

**Stratégies d'atténuation :** L'OCS collaborera avec tous les niveaux de gouvernement pour fournir des informations sur le marché, des recherches sur les consommateurs et d'autres ressources, le cas échéant, afin de soutenir les efforts déployés par les services répressifs pour lutter contre le marché illégal. Grâce à ses campagnes «Buy Legal» et à son centre éducatif [Cannabis rendu clair](#), l'OCS continuera à sensibiliser le public au marché légal du cannabis et à promouvoir une consommation responsable.

### La cybersécurité

Au cours des dernières années, le nombre et la gravité des cyberincidents au Canada et dans le monde entier n'ont cessé d'augmenter. Comme de nombreuses agences et organisations de vente au détail opérant en Ontario, l'OCS n'est pas à l'abri des cybermenaces potentielles.

**Stratégies d'atténuation :** L'OCS a mis en place plusieurs contrôles internes et outils de surveillance et mesure ses cyberdéfenses par rapport à des normes internes, notamment les cadres du Center for Internet Security (CIS) et de l'ISO. Grâce à son équipe dédiée à la sécurité de l'information et à la formation et la sensibilisation régulières de ses employés, l'OCS prend des mesures pour réduire les incidents liés à la cybersécurité. L'OCS a également donné la priorité à une planification plus solide de la continuité des activités et à la préparation des mesures d'atténuation afin d'assurer une reprise rapide en cas d'incident. L'OCS exige de ses fournisseurs qu'ils disposent de contrôles internes, d'outils de surveillance et de programmes de continuité des activités similaires afin de se protéger contre les cybermenaces et d'y remédier.

## Plan de communication

L'OCS doit communiquer de manière claire et cohérente ses objectifs stratégiques aux parties prenantes internes et externes afin de remplir son mandat. Une approche de communication efficace permet à toutes les parties prenantes de comprendre le rôle de l'OCS dans la création d'un marché

dynamique grâce à une expérience client exceptionnelle fondée sur la sélection, le service et la qualité.

Cette communication se fera par le biais des canaux suivants :

- Communications numériques et en ligne (OCS.ca, doingbusinesswithocs.ca, ocswholesale.ca, intranet OCS)
- Publications d'entreprises (telles que rapports annuels, plans d'affaires et documents de travail)
- Relations avec les médias
- Médias sociaux (LinkedIn, X [anciennement connu sous le nom de Twitter], Instagram, Facebook)
- Communication sur le portail B2B de l'OCS
- Circulaires par courrier électronique et communications commerciales avec les producteurs agréés et les magasins de cannabis agréés
- Participation à des conférences, des expositions et d'autres événements axés sur le cannabis
- Réunions régionales organisées par l'OCS dans l'ensemble de l'Ontario

### Communiquer la stratégie aux salariés

Conscient que chaque employé a un rôle à jouer dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'agence, l'OCS a mis en place une stratégie de communication globale et intégrée à l'intention des employés. Chaque année, l'OCS s'appuie sur une approche multicanale pour communiquer clairement les améliorations apportées à sa stratégie d'entreprise, afin de s'assurer que les employés comprennent la stratégie au niveau du département, de l'équipe et de l'individu.

### Communiquer la stratégie aux parties prenantes externes

Pour garantir la transparence de l'OCS, l'agence continuera à fournir des communications claires et cohérentes à toutes les parties prenantes externes. Pour rencontrer les parties prenantes externes là où elles se trouvent, l'OCS continuera d'organiser des événements dans toute la province afin de faciliter la communication entre les employés et les principales parties prenantes. L'OCS continuera à rendre publics les documents pertinents, y compris les plans d'activité et les rapports annuels, sur OCS.ca. En utilisant tous les canaux pertinents, l'OCS communiquera avec les parties prenantes et continuera à répondre aux demandes des médias en temps voulu et de manière transparente.