



# PLAN D'AFFAIRES

## 2025-2028

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Résumé .....</b>	<b>3</b>	<b>Considérations relatives à la mise en œuvre</b>	
<b>Mandat</b>			
Mandat législatif .....	4	Ressources humaines .....	15
Mandat du gouvernement .....	4	Exigences financières .....	16
Objectif, vision, mission et valeurs .....	4	Technologie de l'information et plan de distribution .....	17
<b>Analyse de l'environnement</b>			
Environnement externe .....	5	Inventaire des cas d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) .....	18
Environnement interne .....	8	Initiatives impliquant des tiers.....	18
<b>Plan stratégique 2025-2028</b>			
Orientation stratégique .....	10	Évaluation des risques.....	19
Initiatives et indicateurs clés de performance.....	10	Plan de communication .....	21
1. Renforcement des avantages juridiques existants.....	11		
2. Optimisation du modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance .....	13		
3. Poser les bases d'un avantage juridique plus important.....	14		

# RÉSUMÉ

En 2022, l'OCS a détourné son attention des efforts initiaux nécessaires à la mise en place du marché légal du cannabis en Ontario pour se concentrer sur une stratégie pluriannuelle, **Évoluer pour faciliter** (*Scaling to Enabling*). Cet effort s'est concentré sur le développement rapide de l'infrastructure de commande de gros nécessaire pour soutenir un marché en pleine croissance. Cela comprenait des investissements importants dans les niveaux de service de commande de gros et la sélection des produits, l'amélioration de l'expérience client et le leadership pour jeter les bases de la responsabilité sociale liée au cannabis. Ces efforts ont donné d'excellents résultats : le marché légal a gagné beaucoup de terrain sur sa contrepartie illégale, nos partenaires de l'industrie ont rapporté de meilleures interactions avec l'OCS, et l'acceptation sociale du cannabis légal a également augmenté au sein de la population.

Afin de maintenir cette dynamique et de s'adapter aux besoins d'un secteur en plein essor, le plan d'affaires 2025-2028 de l'OCS s'appuie sur une nouvelle stratégie pluriannuelle intitulée **Valoriser l'avantage juridique** (*Enabling the Legal Advantage*). Cette stratégie s'appuie sur les succès passés qui ont permis la création d'un marché du cannabis encourageant les consommateurs à essayer des produits légaux. Désormais, les efforts vont se concentrer sur la mise en place de partenariats avec l'industrie légale afin d'offrir une expérience d'achat et de consommation toujours exceptionnelle, qui fera de l'achat légal le choix incontestable des consommateurs.

Conformément au mandat confié à l'agence par le gouvernement de l'Ontario, ce plan d'affaires comprend trois priorités stratégiques pour 2025-2026 : renforcement des avantages juridiques existants, optimisation du modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance, et poser les bases d'un avantage juridique plus important.

Si ce plan d'affaires trace une voie claire pour l'avenir, il le fait dans un contexte marqué par des défis persistants et émergents qui influenceront le rythme et l'ampleur des progrès dans l'ensemble du secteur. Les taux de croissance futurs du marché légal du cannabis en Ontario devraient être plus modestes que ceux enregistrés au cours des premières années suivant la légalisation. À l'instar d'autres secteurs, celui du cannabis est en concurrence pour les dépenses des consommateurs, qui risquent d'être affectées par les difficultés économiques actuelles et futures. Le marché légal du cannabis continue également de concurrencer le marché illégal pour les dépenses de consommation, un défi qui persistera en

l'absence d'une réforme réglementaire fédérale cruciale et d'une attention particulière de la part des forces de l'ordre. Ces facteurs devraient créer des difficultés supplémentaires pour les acteurs du secteur qui opèrent déjà dans un environnement hyperconcurrentiel. Malgré ces défis, l'OCS reste optimiste quant à la possibilité de s'associer à l'industrie pour tirer parti des avantages qui rendent l'expérience du cannabis légal attrayante pour les consommateurs.

## 1. RENFORCEMENT DES AVANTAGES JURIDIQUES EXISTANTS

Profitant de l'essor du marché légal du cannabis au cours des trois dernières années, l'OCS s'associera à l'industrie et concentrera ses efforts opérationnels sur les domaines dans lesquels le marché légal est en train de se forger un avantage concurrentiel par rapport au marché illégal.

## 2. OPTIMISATION DU MODÈLE OPÉRATIONNEL DE L'OCS AFIN DE RÉINVESTIR DANS LA CROISSANCE

S'adaptant au ralentissement de la croissance sur le marché juridique, l'OCS continuera à gérer ses dépenses de manière responsable. Des efforts seront déployés pour réorienter les ressources et l'énergie vers des domaines susceptibles de favoriser la croissance du marché.

## 3. POSER LES BASES D'UN AVANTAGE JURIDIQUE PLUS IMPORTANT

Afin de conserver les dépenses actuelles des consommateurs et d'encourager le détournement des ventes du marché illégal, de nouvelles fonctionnalités devront être ajoutées à l'offre légale actuelle destinée aux consommateurs. L'OCS va commencer à transformer ses capacités de commande de gros et de distribution afin d'offrir à ses clients des expériences d'achat et de consommation encore plus diversifiées et centrées sur leurs besoins. Reconnaissant le rôle que jouent les autres partenaires fédéraux et provinciaux dans la création d'un marché du cannabis dynamique, l'OCS appuiera également les efforts d'application de la loi et les modifications réglementaires visant à accroître le déplacement des ventes illégales.

# MANDAT

## MANDAT LÉGISLATIF

La Société ontarienne de vente du cannabis (OCRC), qui opère sous le nom de Société ontarienne du cannabis (OCS), est le grossiste exclusif du gouvernement en cannabis récréatif pour les magasins de vente au détail privés autorisés par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO). Par l'intermédiaire du site OCS.ca, l'agence assure la vente en ligne directement aux consommateurs adultes, corrigeant ainsi les lacunes en matière d'accès au détail qui ne sont pas comblées par les magasins de cannabis autorisés, notamment dans les communautés rurales et éloignées de l'Ontario.

L'OCS a été créée en tant qu'organisme gouvernemental par la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* (la Loi sur l'OCRC). Comme le prévoit la loi sur l'OCRC, l'OCS est habilitée à acheter, à posséder et à vendre du cannabis et des produits connexes ainsi qu'à promouvoir la responsabilité sociale en matière de cannabis.

En tant qu'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, l'OCS génère également des bénéfices nets qui sont régulièrement versés à la province afin de contribuer au financement de ses priorités, telles que les services publics et les infrastructures.

## 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 :

- en approvisionnant et en distribuant du cannabis de qualité aux magasins de cannabis autorisés
- en fournissant aux adultes un accès sûr et fiable au cannabis légal par l'intermédiaire du site [OCS.ca](#)
- en promouvant la responsabilité sociale pour faciliter une approche responsable de la vente au détail de cannabis
- en fournissant aux consommateurs des informations sur la consommation sûre et responsable

Chaque année, l'OCS reçoit une lettre d'orientation du ministre des Finances. Afin de remplir ses objectifs et d'atteindre les cibles annuelles fixées dans la lettre d'orientation du ministre des Finances, l'OCS a élaboré ce 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 l'éducation, la sélection, le service et le rapport qualité-prix.

### VALEURS DE L'OCS

*(Comment nous remplissons notre rôle)*

#### Orientation client

Nous nous efforçons de fournir un service et un soutien exceptionnels à tous les clients internes et externes.

#### Pensée avant-gardiste

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

#### Fierté du service

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

#### Travail d'équipe

Nous travaillons ensemble et nous gagnons ensemble, en tirant parti de nos diverses forces individuelles.

# ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Cette section présente les principaux facteurs externes et internes qui ont influencé l'élaboration du plan d'affaires 2025-2028.

## ENVIRONNEMENT EXTERNE

### MARCHÉ LÉGAL DU CANNABIS

À mesure que l'industrie légale du cannabis continue de mûrir, la croissance rapide des revenus observée au cours des premières années de la légalisation s'est stabilisée, laissant présager un environnement juridique plus stable pour l'avenir. Cela se reflète dans les prévisions financières de l'OCS incluses dans le présent plan d'affaires, où la croissance des revenus d'une année à l'autre pour les trois prochaines années est relativement modeste et conforme aux taux de croissance moyens des industries matures de biens de consommation courante.

### IMPACT ÉCONOMIQUE

Depuis sa légalisation, le marché légal du cannabis au Canada a eu un impact considérable sur la croissance du produit intérieur brut (PIB) à travers le pays, notamment grâce à la création d'emplois directs et indirects et à des investissements en capital. [Les données de Statistique Canada](#) pour 2024 indiquent que l'industrie légale du cannabis a contribué à hauteur de 8,4 milliards de dollars au PIB du Canada (7,4 milliards de dollars grâce à la production et 952 millions de dollars grâce aux ventes au détail).<sup>1</sup> Il convient de noter que cela dépasse plusieurs secteurs traditionnels au Canada, notamment la fabrication d'alcool, le tabac, les produits laitiers, la production de viande et bien d'autres encore.

### RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Depuis le 31 décembre 2024, la population adulte de l'Ontario peut effectuer des achats légaux dans plus de 1 700 magasins de cannabis autorisés, répartis dans plus de 350 municipalités de la province. Historiquement, le nombre d'ouvertures de magasins a dépassé celui des fermetures, mais cette tendance s'est inversée en 2024, indiquant que le marché de détail se consolide lentement par rapport aux premières années

de la légalisation. En particulier, le nombre d'acquisitions et d'efforts de consolidation a augmenté depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024, date à laquelle la réglementation provinciale a été modifiée afin de porter de 75 à 150 le nombre de magasins que les exploitants de détail titulaires de permis et leurs filiales peuvent exploiter.

Afin d'aider les détaillants actuels et potentiels à comprendre les conditions du marché dans l'ensemble de l'Ontario et à planifier leurs emplacements potentiels, l'OCS, en partenariat avec la CAJO, a publié [une carte des conditions du marché de détail](#) à l'été 2024.

Près de sept ans après la légalisation, 59 municipalités de l'Ontario continuent d'interdire l'accès des consommateurs aux magasins de cannabis autorisés, notamment des communautés à forte population telles que Markham, Vaughan, Oakville, Richmond Hill, Whitby et Newmarket. Cependant, grâce au site OCS.ca, les adultes de toute la province de l'Ontario, y compris ceux qui vivent dans des municipalités où les magasins de vente au détail de cannabis légal sont interdits ou qui sont mal desservis par le réseau actuel de magasins de détail, ont accès à des produits de cannabis légaux de qualité.

---

<sup>1</sup> Statistique Canada. Tableau : 36-10-0434-06 Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base, par industries, moyenne annuelle, niveau d'industrie la plus détaillée (x 1 000 000). Données extraites en avril 2025.

### APPROVISIONNEMENT EN CANNABIS

Après une période d'entrée rapide sur le marché et de production soutenue sur le marché des fournisseurs, le nombre net de nouveaux producteurs titulaires de permis fédéraux a continué de baisser depuis 2020. De même, la superficie totale des cultures titulaires de permis a affiché une tendance à la baisse.<sup>2</sup> L'accès à la biomasse de cannabis pour les transformateurs titulaires d'un permis a également montré des signes de restriction, une tendance qui coïncide avec la croissance progressive des exportations approuvées par Santé Canada vers des marchés tels que l'Allemagne, Israël et l'Australie. Actuellement, selon Santé Canada, environ 900 titulaires de permis fédéraux sont autorisés à cultiver ou à transformer du cannabis. Parmi ceux-ci, environ 575 sont autorisés à transformer le cannabis. Bon nombre de ces transformateurs collaborent régulièrement avec l'OCS afin de vendre des produits du cannabis sur le marché récréatif de l'Ontario.

L'Ontario représentant 40 % des ventes annuelles de cannabis légal au Canada, l'OCS continue d'observer une forte demande parmi les producteurs agréés pour accéder au marché ontarien.<sup>3</sup> À chaque appel de produits, l'OCS reçoit environ 2 000 soumissions uniques de produits provenant de producteurs agréés, ce qui ajoute entre 600 et 750 nouveaux produits à son catalogue. Les efforts récents de l'OCS pour élargir sa gamme de produits grâce à des capacités d'intégration améliorées et à un modèle de « Flow-Through » optimisé ont permis aux producteurs agréés, y compris de nombreux producteurs artisanaux et à petite échelle, d'accéder plus facilement au plus grand marché du cannabis au Canada. Au 31 décembre 2024, l'OCS avait répertorié plus de 5 000 produits uniques provenant d'environ 270 producteurs agréés.

### ATTITUDES À L'ÉGARD DU CANNABIS

L'opinion publique à l'égard du cannabis en Ontario a considérablement évolué depuis la légalisation, et les perceptions se sont stabilisées ces dernières années. Une étude réalisée en 2024 par Angus Reid pour l'OCS révèle une perception largement positive du cannabis et de sa légalisation. Les deux tiers des Ontariens adultes ont une opinion positive de la consommation de cannabis dans la province, tandis que les trois quarts se disent favorables à l'impact global de la légalisation. De plus, la plupart des Ontariens reconnaissent ses avantages économiques, les trois quarts d'entre eux admettant que la légalisation crée des emplois qui contribuent à la santé financière de la province grâce notamment aux impôts.

La préférence pour les sources légales de cannabis est en hausse. Dans une étude réalisée par l'OCS en 2024, 68 % des consommateurs ont déclaré préférer acheter auprès de

sources légales, soit une augmentation de 6 % par rapport à l'année précédente. Cette tendance reflète la confiance croissante dans le marché légal du cannabis et sa capacité à fournir des produits sûrs et de haute qualité. D'ailleurs, dans la même étude, 75 % des consommateurs de cannabis en Ontario disent croire que les magasins de cannabis autorisés offrent un meilleur contrôle de la qualité et une meilleure sécurité des produits, et 74 % sont convaincus que les produits sont exempts de contaminants nocifs.

### LES DÉFIS AUXQUELS FAIT FACE LE MARCHÉ LÉGAL

#### ACTIVITÉS DU MARCHÉ ILLÉGAL

Depuis la légalisation, des progrès significatifs ont été réalisés pour orienter les consommateurs adultes vers le marché légal du cannabis. Les données sur les dépenses des ménages publiées par Statistique Canada en 2023 révèlent que 70 % de la valeur totale du cannabis consommé provient désormais de sources légales.<sup>4</sup> Cependant, le marché illégal du cannabis reste un défi persistant, avec une recrudescence des magasins physiques non autorisés et des centaines de sites web et de services de livraison de marijuana par correspondance (ou MoM) en activité partout en Ontario.

Malgré le solide réseau de plus de 1 700 magasins de cannabis autorisés en Ontario, qui proposent un vaste assortiment de produits de cannabis légaux et testés à des prix compétitifs, la confusion persiste quant à l'endroit où sont vendus les produits illégaux. En fait, un Ontarien sur trois croit à tort que si un magasin de cannabis est ouvert, il doit être légal. De plus, un Ontarien sur deux croit que le cannabis illégal est principalement vendu par des « revendeurs », ce qui ouvre la voie à des magasins et à des sites web illégaux qui exploitent cette méconnaissance et trompent les consommateurs. Alors que 77 % des Ontariens affirment que le cannabis légal est plus sûr que le cannabis illégal, 38 % des consommateurs de cannabis dans la province continuent d'acheter au moins une partie de leur cannabis sur le marché illégal. Ces résultats soulignent la nécessité d'éduquer les consommateurs afin de leur expliquer les risques liés au cannabis illégal et de souligner les avantages concrets du marché légal.

<sup>2</sup> Santé Canada. (s.d.). Zone autorisée pour la culture du cannabis et emploi : Inventaire, ventes et zone autorisée. Gouvernement du Canada. Consulté le 29 novembre 2024, sur <https://www.canada.ca/fr/sante-canada/services/drogues-medicaments/cannabis/recherches-donnees/marche/zone-autorisee.html>.

<sup>3</sup> Statistique Canada. Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles du commerce de détail par province et territoire (x 1 000). Données extraites en avril 2025.

<sup>4</sup> Statistique Canada. Tableau 36-10-0225-01 Dépenses de consommation finale des ménages détaillées, provinciaux et territoriaux, annuel (x 1 000 000). Données extraites le 5 décembre 2024.

Pour relever ces défis, l'OCS et la CAJO ont lancé une campagne numérique à l'échelle de la province et un événement pop-up de quatre jours, intitulé « Buzzkill », à Toronto en octobre 2024. L'objectif de la campagne et de l'exposition était de souligner l'importance de choisir du cannabis légal et testé plutôt que des équivalents illégaux et non réglementés. L'exposition et la campagne dans son ensemble ont également fourni des informations sur la manière dont les consommateurs peuvent s'assurer qu'ils achètent dans des magasins de cannabis autorisés en recherchant l'autocollant ou le Sceau de vente au détail de cannabis affiché dans la vitrine lors de leurs achats.

La présence persistante du marché illégal du cannabis continue également de créer des conditions de concurrence inégales pour les entreprises qui ont investi beaucoup de temps, de ressources et de capitaux pour se conformer à des cadres réglementaires stricts. Le cannabis illégal contourne les mesures de santé publique et de sécurité intégrées dans les cadres juridiques fédéraux et provinciaux régissant le cannabis, ce qui compromet l'intégrité du système réglementaire légal. Il est essentiel de relever ces défis pour favoriser une concurrence loyale, promouvoir une consommation responsable et stimuler la croissance au sein de l'industrie légale du cannabis en Ontario.

Bien que l'OCS n'ait pas de rôle d'application de la loi, elle s'engage à collaborer avec tous les niveaux de gouvernement afin de fournir des renseignements juridiques sur le marché et des ressources pour soutenir les efforts des forces de l'ordre.

### FACTEURS ÉCONOMIQUES AYANT UNE INCIDENCE SUR L'INDUSTRIE DU CANNABIS

Les industries canadiennes, y compris le secteur du cannabis, continuent de naviguer dans un contexte marqué par des incertitudes géopolitiques et économiques croissantes. Cette situation a été exacerbée par diverses mesures tarifaires et menaces imposées par les États-Unis, qui font peser des risques importants sur l'économie canadienne et mondiale. Ces conditions économiques incertaines devraient modifier les comportements des consommateurs, des fournisseurs

et des détaillants. Les acteurs du secteur continuent de faire face à des coûts de mise en conformité élevés, à une compression des prix, à une hausse des coûts de main-d'œuvre, à une concurrence intense de la part d'exploitants illégaux et à des pressions macroéconomiques qui ont entraîné une augmentation des coûts des intrants et des frais d'emprunt. Pour relever ces défis, il faut que les différents acteurs concernés unissent leurs efforts. En tant que grossiste et distributeur provincial de cannabis, l'OCS s'engage à contribuer à la viabilité de l'industrie en tirant parti de son envergure et de ses capacités de distribution pour améliorer l'efficacité du marché.

### ÉVOLUTION DU PAYSAGE RÉGLEMENTAIRE

À mesure que l'industrie légale du cannabis au Canada mûrit, les gouvernements continuent d'évaluer ce qui est efficace et ce qui doit être amélioré afin de garantir que le cadre réglementaire évolue de manière appropriée. En vertu de la *Loi sur le cannabis*, le gouvernement fédéral était tenu de procéder à un examen législatif du cadre juridique régissant le cannabis ainsi que de son administration et de son application dans les trois ans suivant la légalisation. En septembre 2022, l'examen législatif a été lancé avec la nomination d'un comité d'experts indépendants composé de cinq membres et chargé de mener un examen approfondi sur une période de 18 mois. En mars 2024, le comité d'experts a présenté au Parlement le rapport intitulé [Examen législatif de la Loi sur le cannabis : Rapport final du comité d'experts](#). Le rapport formule 54 recommandations et 11 observations visant à renforcer et à améliorer l'application de la *Loi sur le cannabis*.

Au début de l'examen, l'OCS a publié un document de travail [Possibilités d'amélioration du cadre fédéral canadien en matière de cannabis : Perspectives du magasin de cannabis de l'Ontario \(en anglais seulement\)](#), qui souligne plusieurs défis et possibilités que Santé Canada pourrait prendre en considération dans le cadre de son évaluation. L'OCS s'engage à collaborer avec le gouvernement de l'Ontario pour répondre aux conclusions du rapport final du comité d'experts.

Conformément aux conclusions et aux recommandations du rapport final du comité d'experts sur l'examen législatif de la *Loi sur le cannabis*, le 12 mars 2025, Santé Canada [a publié des amendements au Règlement sur le cannabis](#) qui sont entrées en vigueur dès leur publication. Les amendements visent à réduire la charge réglementaire et administrative pour les parties prenantes et les entités réglementées et à soutenir la diversité et la concurrence sur le marché légal du cannabis, tout en préservant les objectifs de santé et de sécurité publiques. L'OCS remercie Santé Canada pour son engagement continu et encourage le gouvernement fédéral à continuer d'affiner le cadre réglementaire afin de réduire les exigences trop lourdes imposées aux entreprises légales. L'OCS encourage également Santé Canada à fournir des outils commerciaux supplémentaires au marché légal afin qu'il puisse concurrencer les exploitants illégaux sans compromettre la santé et la sécurité des Canadiens.

Le gouvernement de l'Ontario continue d'étudier des moyens de renforcer son cadre juridique relatif au cannabis afin de soutenir un marché libre de la vente au détail de cannabis. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025, les modifications réglementaires apportées à la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis* permettent désormais le transfert d'une autorisation de

magasin de vente au détail (AMVD) d'un titulaire de licence d'exploitant de magasin de détail à un autre. De plus, un titulaire de l'AMVD qui a demandé l'annulation de son autorisation peut désormais vendre du cannabis à un autre titulaire d'autorisation. Ces changements simplifient le processus d'octroi de licence pour les détaillants de cannabis, leur offrant une plus grande flexibilité lors de la fermeture d'un point de vente.

Au cours des dernières années, la CAJO et l'OCS ont élaboré conjointement une nouvelle approche de la communication des données relatives au cannabis afin d'améliorer l'efficacité, de favoriser une mise en conformité rapide et de réduire la charge réglementaire pour les magasins de cannabis autorisés. L'OCS et la CAJO ont travaillé à la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme de données rationalisée pour les points de vente (PDV) qui s'intègre directement aux systèmes de PDV des détaillants pour extraire automatiquement, normaliser et automatiser les rapports mensuels, éliminant ainsi les processus manuels. La CAJO a établi de nouvelles normes d'enregistrement pour les magasins de détail de cannabis qui font de l'intégration avec cette plateforme une exigence pour les magasins de cannabis autorisés. Ces règles sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2024.

## ENVIRONNEMENT INTERNE

Au cours de l'année écoulée, l'OCS a continué d'investir afin de poser les bases d'un approvisionnement fiable en gros d'un réseau élargi de magasins de cannabis autorisés. Des investissements ont été réalisés afin de développer un catalogue de produits à prix compétitifs qui privilégie l'innovation et élargit l'éventail des options disponibles pour les consommateurs adultes. Récemment, l'OCS a encore amélioré son processus d'appel de produits afin d'accroître l'efficacité des producteurs agréés et a apporté des améliorations à son canal de distribution Flow-Through en réduisant les délais de livraison et en raccourcissant considérablement les délais de traitement des paiements pour les produits de transfert en flux continu. De plus, au printemps 2024, l'OCS a introduit de nouvelles voies permettant aux producteurs agréés d'offrir des produits de cannabis exclusifs aux Magasins Farmgate, positionnant ainsi Farmgate comme un canal de vente au détail distinct, capable de nourrir et d'encourager l'innovation. Des améliorations ont

également été apportées de manière continue afin d'aider les petits producteurs agréés et les microproducteurs à livrer leurs produits à l'OCS.

L'OCS a poursuivi ses efforts visant à offrir aux clients de commande de gros un parcours fluide de bout en bout grâce à des améliorations technologiques apportées à son portail de commande de gros, à des normes plus élevées en matière d'assistance à la clientèle et à des investissements dans la recherche et la connaissance du marché. Au cours de l'été 2024, l'OCS a lancé son nouveau processus de numérisation des réclamations pour les détaillants, leur permettant pour la première fois de soumettre rapidement et facilement des réclamations d'assurance qualité via le portail B2B de l'OCS. Ce changement a contribué à augmenter le nombre de magasins soumettant des réclamations à l'OCS, ce qui a permis à ce dernier d'avoir une vision plus globale des problèmes liés à la qualité.

L'OCS continue de prendre des mesures importantes pour faire avancer sa stratégie pluriannuelle de responsabilité sociale. En avril 2024, l'OCS a publié son premier [Rapport sur l'impact social](#). Le rapport décrit les objectifs stratégiques de responsabilité sociale de l'OCS et illustre la manière dont l'organisation induit des changements positifs dans les domaines de la durabilité environnementale, de la diversité et de l'inclusion ainsi que de l'alphabétisation au cannabis.

### SOUTENIR LES EMPLOYÉS DE L'OCS

L'OCS s'engage à favoriser un milieu de travail où les employés se sentent valorisés, soutenus et habilités à contribuer de manière significative à la vitalité du marché du cannabis. Consciente de l'importance de la formation continue, l'OCS propose des formations et des ressources pour favoriser le développement professionnel. Depuis leur lancement en 2023-2024, les journées de développement des employés sont devenues un pilier de cette initiative, favorisant

l'épanouissement personnel et la réussite professionnelle, avec 90 % du personnel participant au programme. De plus, l'OCS accorde la priorité au développement du leadership grâce à un programme complet de formation au leadership. Ainsi, 96 % de ses dirigeants ont suivi une formation de trois jours afin de renforcer leurs compétences et leur impact.

### GÉNÉRER DES PROFITS POUR LA PROVINCE DE L'ONTARIO

En tant que société d'État du gouvernement de l'Ontario, l'OCS est fière de générer des revenus qui soutiennent les priorités de la province, telles que les services publics et les infrastructures. En 2023-2024, l'OCS a versé son tout premier dividende, soit un montant total de 365 millions de dollars à la province de l'Ontario, ce qui constitue une étape importante dans son engagement à créer de la valeur pour le public. Les versements de dividendes se sont poursuivis en 2024-2025 et seront consignés dans le rapport annuel de l'organisme.

# PLAN STRATÉGIQUE 2025-2028

## ORIENTATION STRATÉGIQUE : VALORIZER L'AVANTAGE LÉGAL

Forte de son succès passé, l'OCS s'engage à poursuivre la transformation de ses activités et à réaliser des investissements stratégiques afin de créer un marché légal hautement compétitif face au marché illégal. Les efforts vont se concentrer sur la mise en place de partenariats avec l'industrie légale afin d'offrir une expérience d'achat et de consommation toujours exceptionnelle, qui fera de l'achat légal le choix incontestable des consommateurs. À partir de 2025-2026, l'OCS se concentrera sur trois priorités stratégiques.

## PRIORITÉS STRATÉGIQUES

- 1. Renforcer les avantages légaux existants**
- 2. Optimiser le modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance**
- 3. Poser les bases d'un avantage légal plus important**

## 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 indicateurs clés de performance (ICP) financière et opérationnelle définis ci-dessous. Les progrès réalisés dans la réalisation de ces indicateurs clés de performance sont suivis et communiqués au conseil d'administration de la SOVC tous les trimestres, puis rendus publics dans les rapports annuels et les plans d'affaires de l'OCS.

L'OCS rendra compte des indicateurs clés de performance financière et opérationnelle suivants.

ICP FINANCIÈRE	OBJECTIF 2025-26	OBJECTIF 2026-27	OBJECTIF 2027-28
Recettes	1,80 milliard de \$	1,85 milliard de \$	1,90 milliard de \$
Dépenses (SG&A)	134 millions de \$	139 millions de \$	144 millions de \$
Bénéfice net pour la province	215 millions de \$	220 millions de \$	224 millions de \$

ICP OPÉRATIONNELLE	OBJECTIF 2025-26
Rotation des stocks	13
Taux d'exécution des commandes en gros	98,5 %
Indice de commande parfaite	97,5 %
Plaintes par million d'unités vendues	350
Satisfaction des détaillants	6,5-7,4 (bonne plage)
Score d'expérience sur OCS.ca	7,6-8,0
Taux de recommandation net des producteurs	0-10 (plage acceptable)

**1.****REFORCER LES AVANTAGES LÉGAUX EXISTANTS**

Profitant de la dynamique du marché légal du cannabis qui s'est développé au cours des dernières années, l'OCS s'associera à l'industrie et concentrera ses efforts opérationnels sur les domaines dans lesquels le marché légal est en train de se forger un avantage concurrentiel par rapport au marché illégal.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRINCIPAUX RÉSULTATS
Renforcement des avantages légaux existants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer l'expérience sur OCS.ca afin d'élargir le réseau de détaillants et de soutenir les segments de consommateurs mal desservis.</li> <li>• S'associer à l'industrie pour doubler la mise dans les catégories où nous avons un avantage concurrentiel.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les connaissances sur le cannabis et l'éducation à une consommation responsable.</li> <li>• Sensibiliser davantage le public aux produits cultivés en Ontario.</li> </ul>

**AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE SUR OCS.CA AFIN D'ÉLARGIR LE RÉSEAU DE DÉTAILLANTS ET DE SOUTENIR LES SEGMENTS DE CONSOMMATEURS MAL DESSERVIS**

OCS.ca joue un rôle essentiel pour détourner les consommateurs du marché illégal et garantir l'accès à du cannabis légal dans toute la province, y compris dans les communautés qui ne disposent pas de magasins de cannabis autorisés. De nouveaux efforts seront prioritaires afin d'apporter des améliorations au site OCS.ca qui détourneront davantage les dépenses des consommateurs des plateformes de vente de marijuana par correspondance (MoM) vers le marché légal. Pour ce faire, l'OCS tirera davantage parti des capacités offertes par Shopify et ses applications tierces, en particulier celles qui peuvent servir les consommateurs d'OCS.ca tout en renforçant les liens avec le réseau de magasins de détail de l'Ontario. L'OCS va également redoubler d'efforts pour proposer de manière proactive une alternative convaincante aux sites web MoM illégaux dans les communautés dépourvues de magasins. Plus généralement, OCS.ca va modifier sa stratégie en matière d'assortiment de produits vendus en ligne, en mettant davantage l'accent sur les produits sous-représentés dans les magasins de cannabis autorisés, mais qui restent très prisés par certains segments de consommateurs plus restreints.

**S'ASSOCIER À L'INDUSTRIE POUR DOUBLER LA MISE DANS LES CATÉGORIES OÙ NOUS AVONS UN AVANTAGE CONCURRENTIEL**

Depuis la légalisation, certaines catégories de produits ont mieux réussi que d'autres à détourner les consommateurs des sources illégales. Les facteurs qui influencent cette situation comprennent les investissements en capital de l'industrie, les possibilités réglementaires et d'autres points de différenciation concurrentiels dans le développement, la conception et l'expérience des produits. Dans le cadre des autorisations réglementaires fédérales, l'OCS va commencer à tester de nouvelles stratégies visant à exploiter ces catégories afin de capter davantage les dépenses des consommateurs provenant de sources illégales.

À partir de l'été 2025, l'OCS lancera un programme provincial visant à mettre davantage en avant les avantages des préroulés légaux, la catégorie de produits qui connaît la plus forte croissance sur le marché légal. En proposant des réductions de prix temporaires et un soutien marketing aux magasins de cannabis autorisés, l'OCS contribue à favoriser la conversion des dépenses consacrées aux fleurs séchées sur le marché illégal vers les préroulés sur le marché légal. Cette campagne visera à souligner la valeur supérieure, la qualité et la variété des préroulés disponibles sur les circuits légaux.

### DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES SUR LE CANNABIS ET L'ÉDUCATION À UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

La promotion d'une consommation éclairée et responsable reste un pilier fondamental du mandat de l'OCS. Au cours de l'année à venir, l'OCS recentrera ses efforts en matière de responsabilité sociale afin d'accroître l'éducation et les programmes visant à soutenir l'alphabétisation des Ontariens en matière de cannabis et d'usage responsable, tout en examinant les possibilités d'investir dans la recherche pour agrandir la base de connaissances sur laquelle s'appuiera l'éducation à la consommation responsable. Qu'il s'agisse d'aider les consommateurs réguliers ou les nouveaux consommateurs, l'OCS aura pour objectif de mettre en place un marché légal qui donne aux consommateurs les informations nécessaires pour éviter les expériences de consommation regrettables.

Dans le cadre de cette initiative, l'OCS continuera d'investir dans son Fonds d'impact social afin de tirer parti de partenariats significatifs pour atteindre les objectifs de sa stratégie en matière de responsabilité sociale. Lancé en 2023, le Fonds d'impact social investit dans des programmes de soutien, des services et des recherches menés par des organismes sans but lucratif constitués en société, des organismes de bienfaisance enregistrés, des organismes de santé publique et des chercheurs affiliés à des établissements universitaires et de recherche.

### SENSIBILISER DAVANTAGE LE PUBLIC AUX PRODUITS CULTIVÉS EN ONTARIO

Depuis sa création, l'OCS offre aux détaillants et aux consommateurs le catalogue le plus vaste et le plus diversifié de produits de cannabis légaux, provenant de producteurs agréés de toutes les régions du Canada. Bien que l'OCS s'engage à continuer d'offrir un catalogue de produits concurrentiels, elle reconnaît également le désir de certains segments de consommateurs de mieux comprendre l'origine des produits qu'ils consomment.

Comme annoncé par le gouvernement de l'Ontario, l'OCS mettra en place un badge **Cultivé en Ontario** parallèlement à son badge **Cannabis artisanal canadien** déjà existant. Tous les produits à base de cannabis vendus par l'OCS sont cultivés, transformés et emballés au Canada. Les producteurs agréés peuvent utiliser ce badge pour aider les magasins de cannabis autorisés et les consommateurs adultes à identifier et à acheter des produits cultivés en Ontario. À compter de l'été 2025, l'OCS délivrera le badge, qui figurera sur certains produits contenant au moins 75 % d'intrants cultivés en Ontario.

## 2.

# **OPTIMISER LE MODÈLE OPÉRATIONNEL DE L'OCS AFIN DE RÉINVESTIR DANS LA CROISSANCE**

S'adaptant au ralentissement de la croissance sur le marché légal, l'OCS continuera à gérer ses dépenses de manière responsable. Des efforts seront déployés pour réorienter les ressources et l'énergie vers des domaines susceptibles de favoriser la croissance du marché.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRINCIPAUX RÉSULTATS
Optimiser le modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformer la technologie d'arrière-plan pour la gestion des commandes afin d'accroître la flexibilité de l'expérience d'achat et de commande des détaillants.</li> <li>• Concentrer les ressources pour permettre la croissance future du marché.</li> <li>• Continuer à renforcer la résilience et les pratiques commerciales pour contrer les perturbations inévitables.</li> </ul>

## **TRANSFORMER LA TECHNOLOGIE D'ARRIÈRE-PLAN POUR LA GESTION DES COMMANDES AFIN D'ACCROÎTRE LA FLEXIBILITÉ DE L'EXPÉRIENCE D'ACHAT ET DE COMMANDE DES DÉTAILLANTS**

Au cours de l'année à venir, l'OCS entreprendra une importante initiative technologique interne visant à transformer sa technologie d'arrière-plan pour la gestion des commandes afin d'offrir une plus grande flexibilité aux détaillants en matière d'expérience d'achat et de commande. Un nouveau système de gestion des commandes permettra de rationaliser et d'optimiser l'ensemble du cycle de vie des commandes, de la saisie à l'exécution, en passant par le traitement, offrant ainsi une expérience client fluide et efficace. Ce travail permettra de poser des bases solides pour intégrer par la suite des systèmes frontaux qui amélioreront l'efficacité et l'évolutivité, ainsi qu'une suite de nouvelles fonctionnalités de vente en gros pour les détaillants qui, au fil du temps, répondront à leurs besoins spécifiques.

## **CONCENTRER LES RESSOURCES POUR PERMETTRE LA CROISSANCE FUTURE DU MARCHÉ**

Une allocation stratégique des ressources sera essentielle pour permettre à l'OCS d'atteindre ses objectifs et de réussir cette nouvelle étape de l'évolution du marché. Au cours de l'année à venir, l'OCS réorganisera ses ressources afin de soutenir ses nouvelles priorités, en mettant l'accent sur

une planification prudente et une exécution plus rapide afin de s'adapter à l'évolution des demandes du marché. En renforçant l'automatisation, l'OCS optimisera les flux de travail, réduira les tâches manuelles et améliorera l'efficacité globale de ses opérations. Consciente de l'importance de la gestion du changement, l'OCS veillera à assurer une transition harmonieuse pour les employés afin qu'ils puissent contribuer aux nouvelles priorités tout en continuant à offrir la valeur actuelle aux partenaires de l'industrie, aux consommateurs et à la province.

## **CONTINUER À RENFORCER LA RÉSILIENCE ET LES PRATIQUES COMMERCIALES POUR CONTRER LES PERTURBATIONS INÉVITABLES**

En tant que grossiste et distributeur exclusif pour le marché du cannabis en Ontario, l'OCS continuera de mettre l'accent sur les mesures de continuité des activités et de résilience. Des investissements stratégiques dans des capacités redondantes permettront de réduire au minimum les temps d'arrêt des services critiques, garantissant ainsi la fiabilité en cas de perturbations potentielles de l'activité.

**3.**

## **POSER LES BASES D'UN AVANTAGE LÉGAL PLUS IMPORTANT**

Afin de fidéliser les consommateurs existants et d'encourager une migration accrue des ventes du marché illégal, de nouvelles capacités devront être ajoutées pour garantir une proposition de valeur continue aux consommateurs afin qu'ils restent sur le marché légal. L'OCS va commencer à transformer ses capacités de commande de gros et de distribution afin de favoriser davantage la diversité et l'innovation sur le marché, deux éléments indispensables pour l'avenir. Elle travaillera également en étroite collaboration avec les autorités provinciales afin de les informer en matière d'application de la loi et de modifications réglementaires susceptibles de contribuer à augmenter la récupération du marché illégal tout en protégeant les jeunes et les communautés de l'Ontario.

OBJECTIF STRATÉGIQUE	PRINCIPAUX RÉSULTATS
Poser les bases d'un avantage légal plus important	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la situation future des parcours de vente de gros spécifiques à chaque segment.</li> <li>• Informer sur l'évolution d'une stratégie provinciale d'application de la loi.</li> </ul>

### **DÉFINIR LA SITUATION FUTURE DES PARCOURS DE VENTE DE GROS SPÉCIFIQUES À CHAQUE SEGMENT**

Alors que le marché légal du cannabis en Ontario continue de mûrir, les besoins des détaillants se diversifient de plus en plus. Au cours de l'année à venir, l'OCS commencera à définir les changements importants qui pourraient être nécessaires dans ses commandes de gros afin d'offrir un service qui saura accompagner les parcours clients propres à des segments spécifiques de détaillants. Définir les exigences relatives à ces parcours clients, en s'appuyant sur les contributions exhaustives des détaillants, constituera la première étape cruciale de cette stratégie pluriannuelle.

### **INFORMER SUR L'ÉVOLUTION D'UNE STRATÉGIE PROVINCIALE D'APPLICATION DE LA LOI**

Bien que l'OCS n'ait pas pour mandat de lutter contre le marché illégal ni de mettre en place des outils commerciaux supplémentaires par le biais de la réglementation, des efforts seront déployés pour fournir des conseils stratégiques aux organismes fédéraux et provinciaux qui s'en chargent. Grâce à ses contacts fréquents avec un grand nombre de magasins de cannabis autorisés et de producteurs agréés, l'OCS est bien placée pour fournir à ses partenaires gouvernementaux des conseils stratégiques sur les outils commerciaux et d'application de la loi essentiels pour contrer la récente tendance au ralentissement de la croissance du marché illégal.

# CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Afin d'appuyer les engagements énoncés dans le présent plan d'affaires, l'OCS a examiné les répercussions plus larges de ses activités proposées sur les ressources humaines, les finances et les technologies de l'information. Ces considérations sont décrites plus en détail ci-dessous.

## RESSOURCES HUMAINES

Au cœur de l'OCS se trouvent ses employés. C'est leur dévouement, leur talent et leur passion pour le service public qui sont les moteurs du succès de l'agence et de la réalisation des objectifs ambitieux fixés dans le présent plan d'affaires. L'OCS reconnaît que ses employés constituent son atout le plus précieux; elle s'engage à créer un environnement dans lequel les employés peuvent s'épanouir, grandir et trouver un sens à leur travail en contribuant à la dynamisation du marché du cannabis. En investissant dans son personnel, l'OCS investit dans l'avenir de l'organisme.

### EXPÉRIENCE DES EMPLOYÉS

Au cours de l'année à venir, l'OCS prévoit de mettre en place des mesures de soutien ciblées en matière de gestion du changement afin d'aider les employés à s'adapter au nouveau plan stratégique pluriannuel. Les efforts seront prioritaires pour garantir que tous les employés de l'OCS soient pleinement impliqués dans les nouvelles initiatives stratégiques, en tirant parti de leurs talents existants et en soutenant le développement des nouvelles compétences et capacités nécessaires à leur croissance et à la réussite de l'organisme.

Consciente que le travail acharné et le dévouement de ses employés restent une priorité absolue, l'agence continuera à mettre l'accent sur son programme de reconnaissance des employés, en introduisant de nouvelles catégories et de nouveaux critères afin de célébrer un éventail plus large de réalisations.

L'OCS continue de se concentrer sur les commentaires fournis par les employés dans le cadre des enquêtes sur l'engagement des employés et prend également des mesures significatives pour garantir une communication cohérente et transparente pour tous les employés de l'agence.

### CULTURE DE LA PERFORMANCE, DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET RÉMUNÉRATION

Afin de favoriser une culture de la performance florissante, l'OCS continuera à organiser régulièrement des réunions formelles et informelles et des séances de retour d'information avec les employés. Cela permettra d'instaurer un dialogue constructif, dans lequel les employés et les responsables pourront fixer des objectifs et discuter des progrès réalisés. En exploitant l'analyse des données, l'OCS identifiera les tendances et soutiendra le développement professionnel des employés.

Consciente de la nécessité d'un apprentissage continu et afin de soutenir la nouvelle stratégie, l'équipe des ressources humaines travaillera avec l'entreprise pour identifier les lacunes en matière de compétences au sein de l'organisation et élaborer des programmes complets de développement des compétences. Il s'agira notamment d'ateliers, de cours en ligne et de formations pratiques visant à garantir que l'équipe reste à la pointe des tendances du secteur et dispose des compétences nécessaires pour soutenir les objectifs commerciaux.

## 2025-2028 PLAN D'AFFAIRES

À l'avenir, les programmes de développement du leadership de l'OCS seront élargis et axés sur les leaders émergents et les cadres intermédiaires. Ces programmes renforceront la résilience, amélioreront la capacité des dirigeants à mener des conversations difficiles et les prépareront à gérer efficacement le changement.

L'OCS s'engage à développer une banque riche en talents. Ce programme évoluera afin de mieux équilibrer le soutien aux futurs leaders et la formation des experts dans leur domaine, afin d'élargir leurs connaissances et leur contribution à la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle. La continuité des activités et la résilience seront également au centre des préoccupations, et des efforts seront déployés pour planifier la relève des postes clés afin d'assurer la stabilité.

Afin d'attirer et de retenir les meilleurs talents, l'OCS s'appuiera sur une analyse de marché de son cadre de rémunération et collaborera avec la province afin d'apporter les ajustements nécessaires pour concilier la nécessité de retenir les meilleurs talents et la prudence budgétaire attendue des organismes publics.

### RESSOURCES

CATÉGORIE	PRÉVISIONS POUR LA FIN DE L'EXERCICE			
	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Cadres/Employés non syndiqués	234	256	256	256
Employés syndiqués	71	74	74	74
Entrepreneurs	11	8	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>316</b>	<b>338</b>	<b>338</b>	<b>338</b>

Le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) est l'agent négociateur d'une unité de négociation d'employés de l'OCS. En avril 2022, l'OCS et le SEFPO ont ratifié leur première convention collective, qui s'étend sur trois ans, du 1<sup>er</sup> avril 2022 au 31 mars 2025. L'OCS prévoit entamer des discussions avec le SEFPO en 2025 au sujet d'une nouvelle convention collective.

## EXIGENCES FINANCIÈRES

Pour atteindre les objectifs fixés dans le présent plan d'affaires, l'OCS a établi des projections financières sur trois ans. À mesure que le marché gagne en maturité, la croissance annuelle du chiffre d'affaires devrait ralentir par rapport aux premières années d'exploitation de l'OCS.

(EN MILLIONS DE DOLLARS)	PRÉVISIONS 2024-25	PRÉVISIONS RÉVISÉES 2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Recettes	1 813	1 767	1 821	1 872	1 925
Coût des ventes	1 469	1 420	1 474	1 515	1 558
Marge brute	344	347	347	357	367
Dépenses (SG&A)	137	124	134	139	144
Revenu net	225	244	215	220	224

### IMMOBILIER

L'OCS ne possède aucun bien immobilier, mais détient deux baux pour faciliter ses activités. L'OCS est titulaire d'un bail pour son siège social situé à North York, en Ontario, et a conclu un contrat de location tripartite avec Domain Logistics, son partenaire de distribution, pour son centre de distribution situé à Guelph, en Ontario.

## TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION ET PLAN DE DISTRIBUTION

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

### STRATÉGIE INFORMATIQUE À LONG TERME ET FIABILITÉ DE LA PLATEFORME

L'OCS s'engage à maintenir une feuille de route quinquennale complète de ses besoins technologiques. Les efforts dans ce domaine continueront d'être transformateurs pour l'agence, à mesure que des travaux supplémentaires seront réalisés pour réduire les capacités de commande de gros et de données en aval. Parallèlement, des considérations à plus long terme guideront les décisions relatives aux plateformes frontales capables de soutenir rapidement et à moindre coût la croissance du marché, la personnalisation et l'automatisation pour les clients.

En tant que grossiste et distributeur exclusif pour le marché du cannabis en Ontario, la stratégie informatique à long terme de l'OCS mettra également l'accent sur la continuité des activités et la résilience, notamment par des investissements stratégiques dans des capacités redondantes qui permettraient de réduire au minimum les temps d'arrêt des services essentiels de l'OCS en cas de perturbations futures.

De plus, grâce à son équipe dédiée à la sécurité de l'information, à la formation et à la sensibilisation régulières de ses employés, l'OCS prend des mesures pour réduire les incidents liés à la cybersécurité. L'OCS procède régulièrement à des évaluations des risques liés aux menaces et exige de ses fournisseurs qu'ils mettent en place des contrôles internes, des outils de surveillance et des programmes de continuité des activités similaires afin de se protéger contre toute cybermenace et de s'en remettre.

### AMÉLIORATIONS APPORTÉES À L'INTERFACE CLIENT

Si l'OCS concentre l'essentiel de ses efforts pour 2025-2026 sur l'évolution de ses capacités de commande de gros en aval, elle s'engage également à apporter des améliorations progressives aux plateformes B2B et B2C existantes en amont afin de répondre aux commentaires des clients. Les efforts récemment déployés en matière de migration des données et

de stabilité de la plateforme Shopify de l'OCS permettront à l'OCS de commencer à étendre les fonctionnalités standard de commerce électronique disponibles aux clients qui utilisent les applications tierces de Shopify. Par ailleurs, l'OCS continuera à collaborer avec son partenaire B2B afin d'améliorer l'expérience d'achat des détaillants, de réduire les frictions et d'optimiser les outils d'aide à la décision.

### AMÉLIORATION DES CAPACITÉS DE DISTRIBUTION

L'agence travaille avec son partenaire logistique tiers, Domain Logistics, afin d'affiner et d'améliorer en continu ses capacités de distribution et ses technologies. S'appuyant sur les progrès récents dans ce domaine, l'OCS identifiera les améliorations technologiques nécessaires pour atteindre son objectif d'optimisation de la rapidité et de réduction des délais pour les magasins de cannabis autorisés tout au long du cycle de commande de gros. Ces efforts visent à garantir que les magasins de cannabis autorisés et les consommateurs reçoivent les produits rapidement et sans difficulté.

### EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET SOUTIEN AUX PROGRAMMES

L'OCS cherchera à optimiser l'efficacité de ses plateformes informatiques d'entreprise tout en mettant en œuvre des outils de surveillance afin d'identifier et de résoudre de manière proactive les problèmes critiques à leur source. Parallèlement à ces améliorations, nous chercherons à renforcer la coordination interne entre les différents services et le département informatique afin de développer des solutions technologiques qui facilitent davantage la réalisation des projets.

## INVENTAIRE DES CAS D'UTILISATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (IA)

À l'heure actuelle, l'OCS n'utilise pas la technologie de l'IA pour les outils ou services destinés au public, ni pour l'élaboration, la mise en œuvre ou la prise de décisions relatives à des politiques, programmes ou services spécifiques à l'agence qui ont une incidence directe

sur les membres du public. Un comité interne dédié à l'IA a été créé au sein de l'OCS afin de suivre les tendances et les évolutions dans le domaine de l'IA, ainsi que d'évaluer les utilisations susceptibles d'avoir un impact sur les systèmes, les processus et les projets de l'organisme.

## INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS

L'OCS collabore avec de nombreux intervenants afin de réaliser ses objectifs stratégiques et les priorités politiques du gouvernement de l'Ontario.

### MAGASINS DE CANNABIS AUTORISÉS

L'OCS continuera de travailler en étroite collaboration avec le réseau de magasins de cannabis autorisés de l'Ontario 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 une offre diversifiée de produits sur l'ensemble du 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 (les producteurs agréés autorisés par Santé Canada) de partout au Canada pour s'approvisionner et fournir aux magasins de cannabis autorisés et aux consommateurs adultes de toute la province des produits réglementés et de qualité éprouvée. 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. À mesure que l'industrie continuera d'évoluer, l'OCS collaborera avec les producteurs agréés afin d'identifier les possibilités d'affiner et d'améliorer les processus.

### COMMUNAUTÉS DES PREMIÈRES NATIONS ET PEUPLES AUTOCHTONES

L'OCS continuera de travailler avec le gouvernement de l'Ontario pour établir des partenariats avec les communautés des Premières Nations intéressées à permettre la vente au détail dans les réserves. 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 autorisés 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 agréés appartenant à des autochtones qui souhaitent introduire des produits réglementés sur le marché du cannabis créatif 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 à collaborer pour rationaliser la communication des données sur les points de vente. 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 engagée 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. Elle 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, à évaluer, à contrôler et à 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

Depuis la légalisation du cannabis au Canada en 2018, le marché du cannabis en Ontario a connu une croissance et une transformation importantes. Au cours des six dernières années, l'OCS a connu une croissance rapide de ses ventes; toutefois, certains signes indiquent que le marché arrive à maturité. Les ventes commencent à se stabiliser et le secteur connaît une consolidation parmi les magasins de cannabis

autorisés et les producteurs agréés. En particulier, le nombre d'acquisitions et d'efforts de consolidation a augmenté depuis le 1er janvier 2024, date à laquelle la réglementation provinciale a été modifiée afin de porter de 75 à 150 le nombre de magasins que les exploitants de détail titulaires de permis et leurs filiales peuvent exploiter. De plus, en 2024, environ 18 % de toutes les demandes déposées au Canada en vertu de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies provenaient du secteur du cannabis. À mesure que l'industrie légale du cannabis continue d'évoluer, des risques économiques et commerciaux plus larges, tels que l'impact des droits de douane sur l'économie de l'Ontario et du Canada, pourraient constituer une menace croissante sur la viabilité financière de l'industrie.

**Stratégies d'atténuation:** L'OCS continue de mener des études de marché afin de mieux comprendre les segments de consommateurs, leurs comportements et leurs habitudes d'achat. Ces informations sont utilisées pour informer l'OCS, les détaillants et les producteurs agréés afin de garantir que les assortiments de produits et l'expérience d'achat

répondent aux besoins et aux demandes des consommateurs. De plus, dans le but d'offrir une plus grande variété de produits aux consommateurs, l'OCS a amélioré son processus d'appel de produits, notamment en augmentant le nombre d'appels de produits de quatre à cinq par an et en simplifiant le processus de soumission. L'OCS continue de mener des campagnes publicitaires éducatives afin d'informer les consommateurs et de les aider à prendre des décisions d'achat éclairées, ainsi que de promouvoir l'industrie légale du cannabis.

### MESURES DE 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. 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. Cette absence de contrôle signifie, par exemple, 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. Les activités illégales créent également des conditions de concurrence inégales sur le marché et renforcent l'avantage concurrentiel du marché illégal par rapport à ceux qui ont investi du temps, des ressources et des capitaux dans le secteur légal. Bien que l'OCS prenne des mesures pour défendre le cadre juridique et soutenir l'accès des adultes aux produits réglementés, elle n'a pas pour mandat de s'engager dans des activités d'application de la loi.

**Stratégies d'atténuation:** Bien qu'elle ne dispose pas d'un mandat d'application de la loi, l'OCS continue de collaborer avec tous les paliers de gouvernement afin de fournir des renseignements sur le marché, des études sur les consommateurs et d'autres ressources, selon les besoins, afin d'appuyer les efforts de lutte contre le marché illégal.

Grâce à ses campagnes «Buy Legal» (Achetez légal) et à son centre éducatif «[Cannabis rendu clair](#)», l'OCS continue de sensibiliser le public au marché légal du cannabis et de promouvoir une consommation responsable. En octobre 2024, l'OCS et la CAJO ont lancé une campagne numérique à l'échelle de la province et un événement pop-up de quatre jours, intitulé «Buzzkill», à Toronto. L'objectif de la campagne et de l'exposition était de souligner l'importance de choisir du cannabis légal et testé plutôt que des alternatives illégales et non réglementées. L'exposition et la campagne dans son ensemble ont également fourni des informations sur la manière dont les consommateurs peuvent s'assurer qu'ils achètent dans des magasins de cannabis agréés en recherchant l'autocollant ou le Sceau de vente au détail de cannabis dans la vitrine lors de leurs achats.

### 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 nombreux organismes et commerces de détail 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 évalue ses cyberdéfenses par rapport à des normes internes, notamment celles du Center for Internet Security et des référentiels ISO. Grâce à son équipe dédiée à la sécurité de l'information, à la formation et à la sensibilisation régulières des employés de l'OCS, l'agence prend des mesures pour réduire l'impact de tout incident de cybersécurité potentiel. L'OCS procède régulièrement à des évaluations des risques liés aux menaces et exige de ses fournisseurs qu'ils mettent en place des contrôles internes, des outils de surveillance et des programmes de continuité des activités similaires afin de se protéger contre toute cybermenace et de s'en remettre. Au cours de l'année écoulée, l'agence a travaillé en étroite collaboration avec son fournisseur de services de distribution, Domain Logistics, afin d'améliorer son environnement informatique et de mettre en place des contrôles appropriés pour réduire les cybermenaces potentielles et réduire l'impact qu'un incident cybernétique pourrait avoir sur les services d'entreposage et la capacité à livrer les produits aux magasins de cannabis autorisés et aux consommateurs. L'OCS procède également à une attestation et à un audit annuels de son propre environnement et de ses propres contrôles en matière de cybersécurité afin de s'assurer qu'elle dispose d'une protection adéquate contre les cybermenaces.

## 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, Instagram, Meta)
- Communication sur le portail B2B de l'OCS
- Circulaires par courrier électronique et communications commerciales avec les producteurs agréés et les magasins de cannabis autorisés
- 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 EMPLOYÉS

Consciente 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 multicanal 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 de façon diligente et transparente.



©2025 Société ontarienne du cannabis