
Rapport sur la mise en œuvre de l'article 16.1 et de la section II.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec*

Mars 2022

Rapport sur la mise en œuvre de l'article 16.1 et de la section II.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec*

Mars 2022

Cette publication a été réalisée par le ministère des Finances
et la Société québécoise du cannabis.

**Rapport sur la mise en oeuvre de l'article 16.1
et de la section II.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec***

Dépôt légal – Mars 2022
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-91319-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2022

Table des matières

Mot du ministre	V
1. Introduction	1
1.1 Rappel du mandat	1
1.2 Portrait de la Société québécoise du cannabis	1
1.3 Cadre légal de la Société québécoise du cannabis	3
2. Gouvernance de la Société québécoise du cannabis	4
2.1 Composition du conseil d'administration	4
2.2 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités	4
2.3 Processus de reddition de comptes	5
3. Gestion de la Société québécoise du cannabis	6
3.1 Mise en place de la Société québécoise du cannabis	6
3.2 Planification stratégique	9
3.3 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles	11
3.4 Règles d'éthique et de conduite	14
3.5 Gestion des risques	15
4. Mission	16
4.1 Protection de la santé	16
4.2 Intégration des consommateurs au marché licite	17
4.2.1 Protection des jeunes	17
4.2.2 Satisfaction de la clientèle	18
4.3 Formation	19
5. Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis	20
5.1 Constitution du Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis	20
5.2 Revenus	20
5.3 Dépenses	21
6. Conclusion	23

Mot du ministre

Dans le cadre de la légalisation du cannabis en 2018, la *Loi constituant la Société québécoise du cannabis, édictant la Loi encadrant le cannabis et modifiant diverses dispositions en matière de sécurité routière* a été sanctionnée le 12 juin 2018. Cette *Loi* constituait la Société québécoise du cannabis, une filiale de la Société des alcools du Québec, ainsi que le Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis. Dans le contexte particulier de la légalisation du cannabis, il a été convenu de faire rapidement rapport au gouvernement. Ce rapport sur la mise en œuvre de l'article 16.1 et de la section II.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ) est donc produit trois ans après la sanction de la *Loi*.

La Société québécoise du cannabis a été mise en place avec une mission très spécifique, soit d'assurer la vente du cannabis conformément à la *Loi encadrant le cannabis*, dans une perspective de protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans toutefois favoriser la consommation. En plus d'avoir intégré sa mission dans tous les aspects de ses activités, la Société québécoise du cannabis a versé un total de 92,8 millions de dollars en dividende au gouvernement du Québec pour ses 2 derniers exercices.

Ce dividende est versé au Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis et permet de financer des initiatives de prévention et de recherche en matière de cannabis. Ainsi, les revenus provenant de la vente du cannabis sont utilisés directement pour en réduire les méfaits, notamment par la sensibilisation aux enjeux associés à la consommation, ainsi que pour en apprendre davantage sur cette substance.

Le présent rapport permet de faire état de la mise en place de la Société québécoise du cannabis, de sa mission, de sa gouvernance et de sa performance. L'analyse des premières années d'existence de la Société québécoise du cannabis permet d'évaluer la pertinence du choix de mettre en place une filiale d'une société d'État pour assurer la vente de cannabis au Québec. De plus, le présent rapport permet de dresser un bilan du Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis.

Le ministre des Finances,



Eric Girard

1. Introduction

1.1 Rappel du mandat

Dans le cadre de la légalisation du cannabis au Canada, le Québec a choisi de confier la responsabilité de faire le commerce du cannabis à une société d'État dans l'objectif d'assurer la santé et la sécurité de la population. Ainsi, la Société québécoise du cannabis (SQDC) a été mise en place par la *Loi constituant la Société québécoise du cannabis, édictant la Loi encadrant le cannabis et modifiant diverses dispositions en matière de sécurité routière*⁽¹⁾. Dans cette *Loi*, il est indiqué que le ministre des Finances doit faire rapport au gouvernement sur la mise en œuvre de l'article 16.1 et de la section II.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ)⁽²⁾.

Ce rapport est produit trois ans après la légalisation du cannabis. Par la suite, le ministre des Finances fera rapport au gouvernement tous les cinq ans.

La *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE) prévoit l'obligation de faire rapport tous les 10 ans au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de chaque société d'État. Dans le cas de la SQDC, il a été décidé de faire rapport dans un délai plus court étant donné qu'il s'agit d'une nouvelle mission.

1.2 Portrait de la Société québécoise du cannabis

En 2018, le gouvernement fédéral met en place la légalisation et l'encadrement du cannabis à des fins non médicales. Les provinces sont chargées d'encadrer sa vente et sa distribution sur leurs territoires respectifs.

C'est dans ce contexte que le Québec choisit de confier la vente exclusive du cannabis à la Société québécoise du cannabis (SQDC), une filiale de la Société des alcools du Québec. Celle-ci est constituée le 12 juin 2018 par l'adoption de la *Loi constituant la Société québécoise du cannabis, édictant la Loi encadrant le cannabis et modifiant diverses dispositions en matière de sécurité routière*.

La mise en place de la SQDC devant être réalisée dans de brefs délais, le gouvernement du Québec en confie le mandat à la Société des alcools du Québec (SAQ). La SQDC est une compagnie à fonds social créée à titre de filiale de la SAQ. L'action de catégorie « A », comportant le droit de voter à toute assemblée des actionnaires, est détenue par la SAQ (articles 23.23, al. 2 et 23.24, al. 1, LSAQ). L'ensemble des actions de catégorie « B », permettant de recevoir tout dividende déclaré et de partager le reliquat des biens en cas de liquidation, est disponible pour le ministre des Finances (articles 23.23, al. 3 et 23.24, al. 2, LSAQ). Le ministre des Finances a souscrit à une action de catégorie « B ».

La SQDC ne répond pas aux critères d'une filiale selon la norme IFRS 10 des Normes internationales d'information financière (IFRS). Elle est plutôt considérée comme une entreprise associée. Malgré son statut de filiale, la SQDC est gouvernée de manière autonome de la SAQ et elle est chapeautée par son propre conseil d'administration.

La mission de la SQDC consiste à « assurer la vente du cannabis conformément à la *Loi encadrant le cannabis*, dans une perspective de protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans toutefois favoriser la consommation » (LSAQ, art. 16.1). La principale tâche de la SQDC est donc d'attirer vers le marché légal l'ensemble des consommateurs de cannabis québécois, tout en évitant d'attirer de nouveaux clients ou d'inciter à la consommation de cannabis. Ainsi, la SQDC favorise la consommation de cannabis dont la qualité est

(1) L.Q. 2018, c. 19.

(2) RLRQ, c. S-13. Les dispositions constitutives de la SQDC ont été intégrées à la LSAQ.

1. Introduction (suite)

contrôlée, dont la source est légale plutôt que de profiter à une économie souterraine et dont la vente s'effectue dans un environnement exempt de désinformation et où l'on outille le consommateur pour faire des choix de consommation éclairés. Le modèle de la SQDC, de même que son encadrement, visent ainsi la vente et la consommation responsables du cannabis et, ultimement, à en réduire les méfaits. Entre le 17 octobre 2018 et le 27 mars 2021, la SQDC a vendu un total de 148 314 000 grammes de cannabis. Si l'on se base sur les plus récentes estimations du ministère des Finances, qui évaluent le marché total du cannabis non médical à 170 tonnes pour l'année 2020-2021, on peut conclure que la SQDC avait capté, à la fin de son exercice 2020-2021, 53 % du marché québécois. (Le marché du cannabis médical est quant à lui évalué à trois tonnes annuellement.)

Les ventes légales de cannabis génèrent d'importants revenus fiscaux, tant par les taxes de vente que par le droit d'accise. De plus, à titre d'entreprise du gouvernement, la SQDC verse l'ensemble de ses bénéfices, sous forme de dividendes, au Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis (FRVC).

Tableau 1

Revenus fiscaux de la vente de cannabis par la SQDC au Québec

(en millions de dollars)

	2018-2019 (24 semaines)	2019-2020	2020-2021	Total
TVQ et composante québécoise du droit d'accise fédéral	15,4	66,2	121,8	203,4
Dividende	— ⁽³⁾	26,3	66,5	92,8
Total	15,4	92,5	188,3	296,2

La création d'une nouvelle entreprise du gouvernement, en 2018, a permis de mettre en place des systèmes intégrant des innovations en matière de gestion d'entreprise dans le commerce de détail. Il en résulte un modèle d'affaires et un environnement technologique qui procurent à cette entreprise efficience et agilité. En parallèle, la SQDC a bénéficié du savoir-faire et de certains actifs de la SAQ permettant de maximiser l'utilisation d'actifs existants, de soutenir l'intégrité de ses processus et de ses contrôles et d'accélérer l'accession à la maturité de son organisation. En plus de démontrer la pertinence de son modèle, l'efficience recherchée par la SQDC vise à l'aider dans sa mission de déplacer le marché illicite, notamment, en offrant un juste prix.

La SQDC exploite un réseau de succursales d'une superficie moyenne d'un peu plus de 2 000 pieds carrés. Pour accéder aux produits, les clients doivent s'adresser à des préposés qui, formés à cet effet, les accompagnent et encouragent une consommation responsable, sans jugement ou moralisation. Les consommateurs peuvent aussi se procurer leurs produits à l'aide de la plateforme de commerce en ligne de la SQDC. Les produits achetés en ligne sont livrés le lendemain ou en quelques jours et, dans la grande région de Montréal, une option de livraison le jour même est offerte.

À la fin de l'exercice 2020-2021, la SQDC comptait à son emploi 883 personnes, dont 833 en succursale et 50 au siège social. Son ratio de charges nettes sur les ventes pour l'exercice était de 12,5 %, alors que le prix de vente moyen de ses produits était de 6,74 \$ le gramme et sa marge brute de 25 %. Le tableau qui suit présente l'évolution de l'effectif en fin d'année de la SQDC, ainsi que de ses ventes. En mai 2021, la SQDC a atteint un total cumulatif de 1 milliard de dollars de ventes depuis son ouverture.

(3) Le ministre des Finances a contribué au financement, pour l'exercice 2018-2019, à hauteur de 4,9 millions de dollars, soit l'équivalent des frais de démarrage non récurrents. Pour plus de détails, veuillez vous référer au rapport annuel 2019 de la SQDC.

1. Introduction (suite)

Tableau 2

Évolution de l'effectif en fin d'année de la Société québécoise du cannabis et de ses ventes nettes

(en effectif et en millions de dollars)

	2018-2019 (24 semaines)	2019-2020	2020-2021
Effectifs			
En succursale	283	662	833
Au siège social	20	33	50
Total – Effectifs	303	695	883
Ventes nettes	71,3	311,6	537,2

Source : Société québécoise du cannabis

1.3 Cadre légal de la Société québécoise du cannabis

En juin 2018, la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ) a été modifiée par la *Loi constituant la Société québécoise du cannabis* afin de créer une filiale à la SAQ pour assurer la vente légale du cannabis au Québec. Ainsi, la LSAQ établit la mission de la SQDC, sa constitution, ses pouvoirs et sa gouvernance.

Le commerce du cannabis au Québec est principalement réglementé par la *Loi encadrant le cannabis*, par le *Règlement déterminant d'autres catégories de cannabis qui peuvent être vendues par la Société québécoise du cannabis et certaines normes relatives à la composition et aux caractéristiques du cannabis*⁽⁴⁾, par le *Règlement sur la formation relative à la vente au détail de cannabis et sur les renseignements à communiquer à l'acheteur lors de toute vente de cannabis*⁽⁵⁾, par la *Loi sur le cannabis*⁽⁶⁾ et par le *Règlement sur le cannabis*⁽⁷⁾.

En vertu des traités internationaux visant le contrôle des drogues dont le Canada est signataire, le commerce international du cannabis est très limité. L'ensemble du cannabis vendu par la SQDC est produit au Canada.

Par ailleurs, la SQDC s'est dotée de politiques et de codes pour encadrer ses activités, dont notamment :

- une Politique de délégation des pouvoirs d'approbation ;
- une Politique sur les contrats et engagements financiers, un Code de conduite des fournisseurs, ainsi qu'une procédure portant sur la réception et l'examen des plaintes dans le cadre d'un processus contractuel ;
- une Politique de divulgation financière ;
- des politiques et directives de rémunération applicables à ses employés non syndiqués ;
- une Politique facilitant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard de la Société ;
- une Politique de sécurité de l'information et une Directive de sécurité de l'information ;
- une Politique de santé et sécurité au travail ainsi qu'une Politique de prévention en matière de harcèlement et de violence en milieu de travail ; et
- des procédures opérationnelles en succursale, comprenant notamment des consignes claires en matière d'éthique de vente.

(4) RLRQ, c. C-5.3, r. 0.1

(5) RLRQ, c. C-5.3, r. 1

(6) L.C. 2018, ch. 16

(7) DORS / 2018-144

2. Gouvernance de la Société québécoise du cannabis

2.1 Composition du conseil d'administration

Comme prévu par la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ), la SAQ nomme de 9 à 11 administrateurs au conseil d'administration de la SQDC. Les nominations sont faites avec la participation de la présidente et des autres membres en poste du conseil de la SQDC, en fonction du profil de compétences établi par ce dernier. Conformément à la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE) et à l'article 23.6 de la LSAQ, et afin d'assurer son bon fonctionnement et de guider le recrutement de ses membres, le conseil a adopté un profil exhaustif des compétences recherchées. Ces compétences comprennent la gouvernance, l'expertise financière, les ressources humaines et les relations de travail, la santé publique et la toxicomanie, l'intervention sociale et les enjeux liés à la jeunesse, l'éducation et la communication, l'expertise dans la gestion des moyennes et grandes entreprises, la gestion des opérations, le commerce de détail, l'immobilier, les ressources informationnelles, les lois et réglementations et le fonctionnement gouvernemental. Le conseil dispose de ressources internes et externes pour la conduite de ses activités.

Quatre observateurs permanents assistent aux réunions du conseil, sans toutefois avoir de droit de vote. Ces observateurs sont désignés respectivement par le ministre des Affaires municipales et de l'Habitation, le ministre des Finances, le ministre de la Santé et des Services sociaux, ainsi que le ministre de la Sécurité publique.

Au 27 mars 2021, le conseil d'administration de la SQDC était composé de 10 membres, soit 5 femmes et 5 hommes. Tous, à l'exception du président et chef de la direction, se qualifiaient à titre de membres indépendants. Les mandats des administrateurs peuvent être renouvelés deux fois. Le mandat de la présidente du conseil peut également être renouvelé deux fois, sans compter les mandats accomplis à titre de membre du conseil.

La SAQ, sur recommandation du conseil d'administration de la SQDC, nomme le président et chef de la direction, en tenant compte du profil de compétences et d'expertise établi par le conseil d'administration, pour un mandat d'au plus cinq ans. Le conseil d'administration fixe la rémunération et les autres conditions de travail du président et chef de la direction à l'intérieur des paramètres déterminés par le gouvernement.

2.2 Rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités

Le conseil d'administration s'assure que la SQDC soit administrée conformément aux lois et règlements qui la régissent. Il remplit notamment les fonctions et les responsabilités qui lui sont attribuées par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE). Il voit à ce que les dirigeants de l'entreprise prennent les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs découlant de sa mission. En ce sens, le conseil examine, avec la direction, les propositions, scénarios et orientations stratégiques de nature à influencer les actions et l'évolution de la SQDC.

Pour accomplir son mandat, le conseil comprend quatre comités. Trois de ces comités, soit le comité de gouvernance et d'éthique, le comité d'audit et le comité des ressources humaines, sont des comités statutaires prévus par la LGSE. Ceux-ci s'acquittent des rôles et des responsabilités qui leur sont attribués par la LGSE, ainsi que de ceux qui sont résumés ci-après. Le conseil a aussi formé un comité de protection de la santé et de la recherche, étant donné l'importance accordée à cet aspect de la mission de la SQDC.

Le comité de gouvernance et d'éthique de la SQDC supervise principalement les politiques et les pratiques de gouvernance de la Société. Cette responsabilité comprend notamment les codes d'éthique et de déontologie relatifs aux membres du conseil et aux employés. Le comité s'assure que la Société maintient les plus hautes normes à cet égard. Son mandat consiste également à établir les pratiques d'affaires et de gestion contractuelle de la SQDC et à en superviser la mise en application. Il élabore et propose au conseil d'administration les profils de compétences et d'expertise pour la nomination des membres du conseil, à l'exception du président et chef de la direction, et chapeaute le programme d'accueil et de formation des administrateurs.

Le comité d'audit de la SQDC voit principalement à l'intégrité de l'information financière et s'assure que les mécanismes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société soient adéquats, efficaces et efficients. Il procède à l'étude et au suivi des plans d'audit interne et externe et prend rapport des activités d'audit, du suivi des contrôles internes, de la gestion des risques et des mécanismes visant la divulgation des actes répréhensibles à l'égard de la Société. Il effectue également le suivi des budgets, des résultats financiers et de l'utilisation optimale des ressources de la Société.

Le comité des ressources humaines a principalement pour mandat d'examiner et de recommander au conseil d'administration les politiques et les orientations stratégiques relatives à la gestion des ressources humaines et d'en assurer le suivi. Il veille à l'embauche, à l'évaluation et à la relève des hauts dirigeants, à l'établissement des barèmes de rémunération et à l'évolution de la masse salariale. Il établit le profil de compétences et d'expérience du président et chef de la direction.

Le comité de protection de la santé et de la recherche a été créé par le conseil d'administration, en addition aux trois comités prévus par la LGSE, afin de porter une attention particulière aux aspects de la mission de la SQDC qui sont liés aux objectifs gouvernementaux de santé publique. Il fait le suivi des connaissances entourant le cannabis et ses effets sur la santé et définit, en lien avec les parties prenantes, le rôle que peut jouer la SQDC en matière de santé publique.

2.3 Processus de reddition de comptes

Avant le début de chaque exercice financier, la SQDC doit transmettre au ministre des Finances son budget d'investissements et son budget de fonctionnement. Par la suite, un suivi trimestriel est fourni par la SQDC concernant l'état de ses revenus et de ses dépenses. Pour chaque exercice financier complété, la SQDC transmet à la SAQ ses états financiers et un rapport annuel de ses activités.

Lors de la mise en place de la SQDC, une Entente de financement et de performance a été signée entre la SAQ et le ministre des Finances. Cette entente a été mise en place pour s'assurer que la SQDC est performante étant donné sa mission non commerciale et du fait que le ministère des Finances est responsable de couvrir tout déficit qui pourrait survenir. Les responsabilités de chaque partie y sont établies concernant le suivi des activités de vente du cannabis par la SQDC et les indicateurs de reddition de comptes et d'évaluation de sa performance.

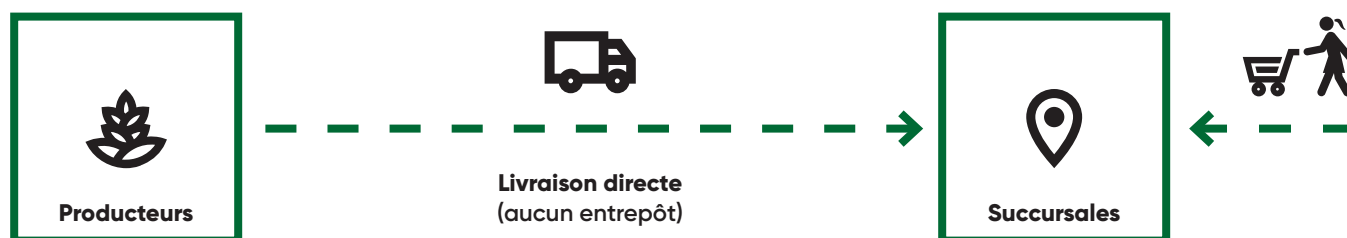
En plus de la reddition de comptes et de l'Entente de financement et de performance, le président et chef de la direction de la SQDC peut rencontrer le ministre des Finances afin de discuter des principales questions entourant l'entreprise.

3. Gestion de la Société québécoise du cannabis

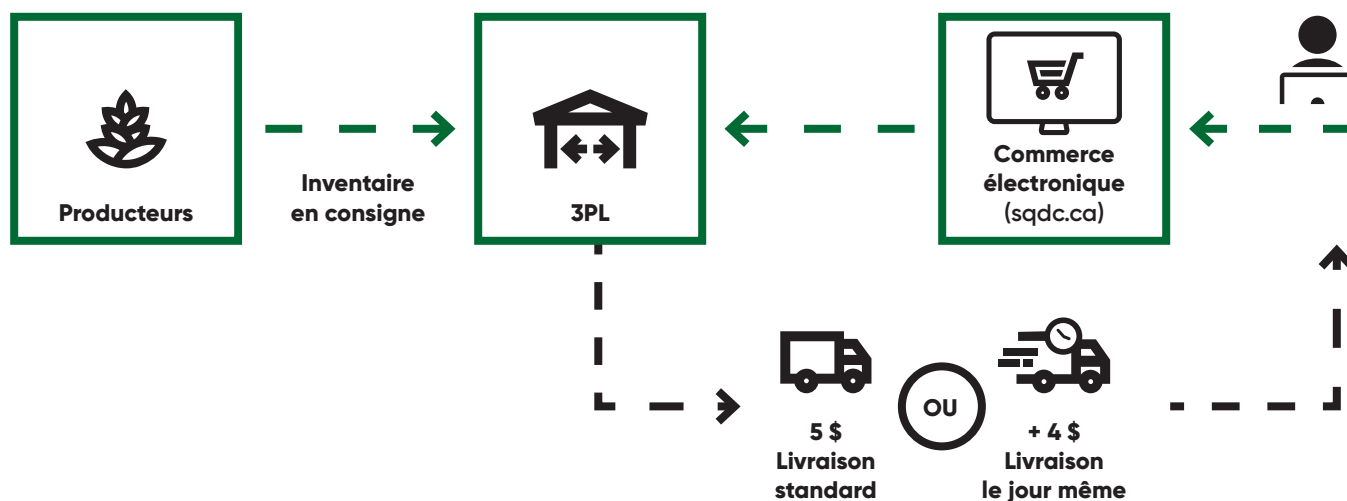
3.1 Mise en place de la Société québécoise du cannabis

Après le dépôt en 2017 du projet de loi C-55 visant à légaliser le cannabis, le Québec a déposé son propre projet de loi le 16 novembre 2017. Ce projet de loi confère à la SAQ la responsabilité d'établir une filiale pour la vente du cannabis à des fins non médicales au Québec. Une équipe de projet a alors été mise sur pied.

L'équipe de projet a d'abord développé le modèle d'affaires de la SQDC. Le cannabis serait vendu en majeure partie dans un réseau de points de vente répartis à travers le Québec, en fonction de l'accessibilité géographique et du bassin de population desservi. Le réseau serait accompagné d'un site Web transactionnel pour permettre la vente en ligne. Chaque fournisseur serait chargé de réapprovisionner les succursales et le centre de préparation des commandes en ligne directement, transport et manutention inclus. Ainsi, la SQDC n'a pas eu à mettre en place d'entrepôt avec un réseau de distribution associé.



En ce qui concerne la gestion des colis provenant de la vente en ligne, il a été prévu que la SQDC retiendrait les services d'une tierce partie logistique (3PL) spécialisée dans ce type d'opérations. En vertu de ce modèle, le 3PL reçoit les commandes transmises par les clients à l'aide de la plateforme de commerce en ligne de la SQDC. Il prépare les commandes, puis les remet aux fournisseurs de services de livraison. Le 3PL est ensuite réapprovisionné directement par les fournisseurs.



3. Gestion de la Société québécoise du cannabis (suite)

Entre janvier et juin 2018, l'équipe de projet à la SAQ a mis en place l'univers contractuel et organisationnel nécessaire pour la livraison du modèle d'affaires de la SQDC. Dans un contexte législatif incertain et étant donné la rareté des données concernant le marché du cannabis, l'équipe de projet a doté la SQDC d'une structure organisationnelle légère, agile et horizontale. De plus, elle a opté pour l'agilité dans le choix de ses partenaires d'affaires, afin de limiter le risque financier et le risque d'affaires auxquels elle expose la SAQ, la future SQDC et le ministère des Finances, qui est responsable de résorber tout déficit que pourrait subir la SQDC.

En février 2018, pour assurer la gestion du poste des commandes en ligne, l'équipe de projet a retenu les services de la compagnie Hydropothicaire. Ce producteur livrait déjà du cannabis à des fins thérapeutiques et ses installations étaient situées au Québec. L'utilisation d'un producteur de cannabis détenant déjà les licences fédérales, le personnel autorisé et les mesures de sécurité requis pour l'entreposage du cannabis a permis de faciliter la mise en place de cette opération et d'en mitiger les risques. En effet, en février 2018, la teneur finale des lois et règlements n'était pas connue et il était impossible de savoir quelles seraient les exigences provinciales en matière de licences pour ce type d'opération. Pour assurer les aspects opérationnels de la vente en ligne, le fournisseur a été placé en partenariat avec une tierce partie logistique (3PL) spécialisée dans le commerce de détail.

Le 11 avril 2018, la SAQ a annoncé la conclusion d'ententes avec six grands producteurs, lesquelles seraient conditionnelles à l'adoption des cadres réglementaires fédéral et provincial. Ces ententes visaient à sécuriser un approvisionnement d'un total de 58 tonnes de cannabis pour la première année complète d'activité. Trois des fournisseurs sélectionnés avaient des installations au Québec.

Durant cette même période, un modèle épuré de succursale d'environ 2 000 pieds carrés a été développé par l'équipe de projet de la SAQ. Les produits sont disposés derrière les comptoirs afin que la clientèle ne puisse y accéder que par l'entremise des conseillers. De plus, comme prévu par la loi, les produits ne peuvent être vus que de l'intérieur des succursales, après que le client ait franchi le poste d'accueil, où un gardien de sécurité ou un préposé procède à la vérification de son âge. Finalement, l'affichage en succursale est axé sur le renseignement du client, qui peut découvrir les produits disponibles, notamment, par catégories, espèces et intensité.

La nouvelle SQDC a tenu son premier conseil d'administration le 21 septembre 2018, afin principalement de mettre en place son cadre de gouvernance. La nomination des membres de ce premier conseil par la SAQ avait eu lieu le mois précédent, soit le 23 août 2018.

Le 17 octobre 2018, le cannabis a été officiellement légalisé et la SQDC a ouvert ses portes. Initialement, 12 succursales étaient alors ouvertes au public. Les employés ont été recrutés et formés. Les produits commandés ont été reçus des fournisseurs, bien qu'en quantité insuffisante, et installés en succursale et au poste de distribution des colis. Le site Web transactionnel était également opérationnel et l'ensemble des services logistiques et de livraison étaient prêts. Dans sa première journée d'activité, la SQDC a enregistré plus de 12 500 transactions en succursale et 30 000 commandes en ligne.

La légalisation du cannabis récréatif a fait les manchettes partout sur la planète. Dans les commentaires émis ou relayés par les médias, plusieurs consommateurs ont expliqué les raisons pour lesquelles ils avaient voulu acheter leur cannabis à la SQDC : sécurité, choix, contrôle de qualité, information, accompagnement et plusieurs autres. Ces messages ont trouvé écho dans le Plan stratégique de la SQDC, dont la troisième orientation stratégique cible l'enjeu de l'acceptabilité sociale de sa mission.

3. Gestion de la Société québécoise du cannabis (suite)

Dès le départ, les producteurs ne réussissent pas à livrer les produits envisagés. Dans les jours qui ont suivi la légalisation du cannabis, plusieurs produits étaient déjà indisponibles. De plus, les volumes des produits disponibles étaient faibles et n'ont pas toujours suffi à la demande. La SQDC a alors réduit les heures d'ouverture de ses succursales. Le problème était présent partout au Canada, où des sites de commandes en ligne et des magasins ont dû fermer dès la première semaine d'activité. La capacité de production des producteurs de cannabis thérapeutique déjà autorisés était insuffisante et les délais requis pour l'obtention des nouvelles licences fédérales prévues par le nouveau cadre normatif pouvaient s'étendre d'un peu plus de 6 mois à plus de 18 mois. Pendant près d'un an, l'approvisionnement est demeuré un enjeu majeur pour la SQDC. Au printemps 2019, la disponibilité des produits s'est toutefois rapprochée de la demande, en ce qui a trait au volume, et la SQDC a été en mesure de reprendre des heures d'ouverture normales. Par la suite, la SQDC a continué de s'affairer à accroître la diversité, à la fois de ses fournisseurs et des produits disponibles dans ses succursales.

Depuis la légalisation du cannabis, la SQDC s'est affairée à déployer son réseau de succursales, avec un objectif de 98 succursales d'ici la fin de son exercice 2022-2023. Ce faisant, elle s'est efforcée de maintenir l'efficacité et l'agilité qui, pour des motifs de gestion des risques et de l'incertitude, avaient été maximisées dans sa structure, ses opérations et ses contrats. Le tableau qui suit présente la croissance de la SQDC depuis son ouverture.

Tableau 3

Croissance de la Société québécoise du cannabis depuis son ouverture

(en nombre de succursales, en effectifs et en kilogrammes)

	30 mars 2019 (24 semaines)	28 mars 2020	27 mars 2021
Nombre de succursales	13	41	66
Effectifs en succursale	283	662	833
Cannabis vendu	9 922	46 863	91 529

Source : Société québécoise du cannabis

Revenus

À la fin de son premier exercice, soit 24 semaines après son ouverture, la SQDC affichait une perte de 4,953 millions de dollars, soit un peu plus que les frais de démarrage non récurrents encourus auprès de la SAQ, qui s'élevaient à 4,708 millions de dollars. Cette perte a été résorbée par le Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis (FRVC).

3. Gestion de la Société québécoise du cannabis (suite)

Tableau 4

Résultats financiers de la Société québécoise du cannabis depuis sa constitution

(en millions de dollars, sauf indication contraire)

	2018-2019 (292 jours)	2019-2020	2020-2021
Revenus	71,3	311,6	537,2
Surplus / déficits	-5,0	26,3	66,6
Marge brute moyenne	18,5 %	22,8 %	24,9 %

Source : Société québécoise du cannabis

3.2 Planification stratégique

La planification stratégique de la SQDC est fortement ancrée dans sa mission, sa vision et ses valeurs.

Sa vision est d'être la référence de l'industrie du cannabis responsable. Ses valeurs sont la responsabilité, la proximité, la simplicité et le dépassement.

Sa mission est d'assurer la vente de cannabis conformément à la *Loi encadrant le cannabis* dans une perspective de protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans favoriser la consommation de cannabis. La SQDC doit s'assurer que la vente de cannabis respecte ces trois grands principes, soit :

- d'être effectuée dans une perspective de protection de la santé ;
- d'intégrer les consommateurs au marché licite ; et
- de ne pas favoriser la consommation.

En application de ces principes, le Plan stratégique 2021-2023 de la SQDC définit trois grandes orientations stratégiques qui visent à répondre à trois grands enjeux.

Tableau 5

Orientations stratégiques de la Société québécoise du cannabis

Enjeu	Orientations stratégiques
Accessibilité au marché licite	Déploiement du réseau
Concurrence du marché illicite	Offre concurrentielle
Acceptabilité sociale de la mission	Développement responsable

Source : Société québécoise du cannabis

1

Déploiement du réseau

La manière la plus évidente de capter le marché illicite sans promouvoir la consommation est de s'assurer que les consommateurs qui souhaitent acheter du cannabis légalement puissent le faire sans contrainte déraisonnable. Par conséquent, la SQDC s'est fixé comme objectif de déployer un réseau de succursales suffisant pour en garantir l'accès. Cette orientation ne s'arrête pas à l'ouverture de points de vente. Il s'agit plus précisément de déployer le réseau tout en maintenant des prix justes, ainsi que la simplicité et l'efficacité du modèle d'affaires, ce qui implique une structure de coûts et d'organisation légère et performante. Le déploiement du réseau requiert également un recrutement massif et rapide d'employés. Pour préserver l'accès à un conseil responsable, facile d'approche et de qualité, il importe de s'assurer que le recrutement soit fait tout en préservant la culture, le savoir-être et les valeurs qui sont chers à la Société. Finalement, le déploiement du réseau n'est pas que physique. Il s'agit également de favoriser l'utilisation optimale du canal Web. Cela passe non seulement par un service de livraison apprécié du public, mais aussi par l'accompagnement du client qui choisit ce canal.

Tableau 6

Déploiement du réseau de succursales de la SQDC

(en unités, sauf indication contraire)

Stratégie	Indicateurs globaux	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
1.1 Assurer progressivement une présence géographique dans l'ensemble des régions du Québec	Nombre de succursales en activité	70	90	98
1.2 Maintenir la simplicité et l'efficacité du modèle d'affaires	Charges nettes sur ventes	13,8 %	13,8 %	13,8 %
1.3 Implanter et valoriser une culture axée sur le savoir être et reflétant nos valeurs	Taux de connaissance et d'adhésion des employés aux valeurs de la SQDC	60 %	70 %	75 %
1.4 Accroître l'utilisation du canal Web pour l'achat des produits	Augmentation des achats en ligne	5 %	5 %	5 %
	Taux de satisfaction global des clients Web	70 %	71 %	72 %

Source : Société québécoise du cannabis

2

Offre concurrentielle

Le marché noir du cannabis offre des prix compétitifs et demeure ancré dans les habitudes de plusieurs consommateurs. Or, la mission de la SQDC implique de capter ce marché et de faire migrer les consommateurs québécois vers le réseau de vente de la SQDC. Pour ce faire, la SQDC développe une offre concurrentielle, en misant sur ses avantages distinctifs.

Outre la qualité et la traçabilité de ses produits, ainsi que ses prix compétitifs, elle offre des conseils factuels et responsables en succursale. De plus, elle offre une gamme variée de produits dont la provenance et les caractéristiques sont connues du consommateur. Dans le cadre de son Plan stratégique, la SQDC s'est fixé des cibles afin d'y parvenir. Elle compte améliorer la satisfaction globale de la clientèle, autant en succursale que sur le Web. De plus, la SQDC travaillera à préserver des prix aptes à concurrencer le marché illicite, sans toutefois encourager la consommation.

Tableau 7

Offre concurrentielle (en pourcentage)

		Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
Stratégie	Indicateurs globaux			
2.1 Assurer un prix compétitif	Pourcentage de migration du marché illicite	49 %	66 %	75 %
2.2 Miser sur la plus value du conseil	Taux de satisfaction global des clients en succursale	70 %	71 %	72 %
2.3 Assurer une gamme variée de produits	Satisfaction de la clientèle quant à la variété	54 %	58 %	62 %

Source : Société québécoise du cannabis

3

Développement responsable

Le Plan stratégique 2021-2023 de la SQDC vise à s'assurer que l'entreprise démontre pleinement son efficacité, sa contribution à la société, de même que l'importance de sa mission. Loin d'être un effort de promotion commerciale, cette orientation stratégique vise à s'assurer que la SQDC agit dans une perspective de protection de la santé et qu'elle le démontre auprès du public. Elle vise à mettre en valeur son modèle de société d'État qui, sans avoir d'objectif de rentabilité, permet de réinvestir les revenus de la vente du cannabis dans la prévention des méfaits qui y sont reliés, et ce, sans qu'il en coûte aux contribuables. Elle vise également à démontrer, même aux citoyens qui voient négativement la légalisation du cannabis, que la SQDC est le meilleur véhicule dans les circonstances pour assurer la vente du cannabis tout en limitant ses méfaits sur la santé, l'environnement et les autres intérêts de notre collectivité. Il est attendu que l'attention portée à ces enjeux renforcera l'incitation éthique à délaisser le marché illicite, mobilisera les employés de la SQDC et aidera celle-ci à accomplir sa mission auprès du public en général et de ses parties prenantes.

Tableau 8

Développement responsable

(en millions de dollars, sauf indication contraire)

Stratégie	Indicateurs globaux	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
3.1 Contribuer à la protection de la santé, en collaboration avec nos parties prenantes	Contribution au fonds permettant le financement de la prévention, de la recherche et de la lutte contre les méfaits reliés au cannabis	50	71	85
3.2 Promouvoir le rôle social de la SQDC auprès de ses clientèles cibles	Mesure d'analyse média	63 %	65 %	67 %
3.3 Développer et communiquer la marque SQDC	Taux d'adhésion de la population à la mission de la SQDC	70 %	72 %	75 %
3.4 Réduire notre empreinte environnementale liée aux contenants et aux emballages des produits de cannabis	Pourcentage des produits qui répondent à des critères écoresponsables	30 %	50 %	70 %

Source : Société québécoise du cannabis

3.3 Gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles

La cible 1.2 du Plan stratégique 2021-2023 de la SQDC est de maintenir un ratio des charges nettes sur ventes d'au plus 13,8 % pour les 3 années de ce Plan. Dans un contexte où le démarrage de la Société est suivi par une croissance rapide, le maintien d'un ratio compétitif exige que cette croissance s'accompagne d'une utilisation optimale des ressources et d'un contrôle serré des dépenses. En bref, la SQDC s'est donné le défi de maintenir, malgré sa croissance, les avantages d'efficacité et de simplicité propres à une société en démarrage. Cet objectif s'accompagne d'une volonté de générer, par un contrôle serré des dépenses, des recettes destinées aux fonds spéciaux liés au cannabis, et ce, tout en offrant des prix de vente capables de convertir les usagers du marché illicite. Ces objectifs sont reflétés par le modèle d'affaires mis en place lors de la création de la SQDC. Celui-ci repose sur des principes d'efficacité et de synergie.

En premier lieu, les gains de synergie découlent de l'utilisation de ressources de la SAQ en services partagés. Lors de sa création, la SQDC a pris soin de ne pas créer de services supplémentaires lorsque des synergies étaient possibles ainsi que de ne pas doubler des actifs existants à la SAQ et pouvant répondre aux besoins de la SQDC. L'utilisation des services partagés maximise le savoir-faire spécifique développé par la SAQ et les économies d'échelle, par le biais d'ententes commerciales communes.

En second lieu, la SQDC n'a pas uniquement recours aux services de la SAQ. Plutôt que de créer des services et d'utiliser des actifs qui seraient consacrés à son seul usage, la SQDC s'est entourée de partenaires d'affaires québécois. Ce mode d'optimisation des ressources matérielles, financières et humaines offre à l'entreprise une plus grande agilité, une capacité de changement accrue et un accès à une expertise de pointe. Ainsi, pour éviter les coûts liés à l'entreposage, le modèle d'affaires de la SQDC privilégie la livraison directe à ses succursales, qui représentent la plus grande partie du volume de transactions. Par conséquent, ce sont les fournisseurs qui assument eux-mêmes la responsabilité de la logistique du produit. En ce qui concerne la gestion des colis provenant de la vente en ligne, la SQDC en a confié la gestion à une tierce partie logistique (3PL) spécialisée dans ce type d'opérations. La livraison des colis utilise, elle aussi, l'infrastructure de fournisseurs déjà en mesure de l'offrir de manière optimale. La gestion des ressources liées aux contrats suit les mécanismes propres aux marchés publics, comme prévu à la Politique sur les contrats et engagements financiers de la SQDC. Le cadre de gestion est conçu de manière à favoriser la concurrence et ainsi à obtenir les meilleurs prix et la meilleure qualité de produits disponibles. La gestion des coûts des contrats se poursuit tout au long de leur phase d'exécution à l'aide de politiques internes.

Au cours de sa mise en activité, la SQDC a mis en place un cadre de gouvernance qui permet, tant à la direction qu'au conseil d'administration, d'assurer un contrôle efficace de la gestion des ressources matérielles, humaines, financières et informationnelles. En plus de respecter les mesures prévues par sa loi constitutive et par la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE), la SQDC s'est notamment dotée des mesures suivantes :

- un plan d'audit interne comprenant des mandats d'audit, mais aussi d'accompagnement pour l'optimisation des processus d'affaires et des contrôles internes ;
- des politiques de rémunération, incluant le contrôle de l'augmentation de la masse salariale, ainsi qu'un cadre de gestion des ressources humaines afin de favoriser l'embauche et la rétention des meilleurs employés ;
- la mise en place et le suivi de prévisions financières et de budgets ; et
- le suivi, par le comité de divulgation financière et par le comité d'audit, de l'utilisation optimale des ressources de la Société, notamment par une révision trimestrielle de l'appariement entre les résultats financiers et les prévisions financières pour le trimestre.

De plus, dans le contexte des services partagés, plusieurs postes de dépenses sont gérés en amont par la SAQ, qui est dotée de son propre cadre de gestion des ressources.

Finalement, les employés de la SQDC font l'objet d'une habilitation sécuritaire préalable à leur embauche. Leurs antécédents judiciaires sont ainsi vérifiés par la Sûreté du Québec, ce qui permet d'évaluer si ces personnes ont la probité nécessaire pour occuper un poste à la SQDC. Cette analyse est effectuée selon les critères prévus par la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ) et prévoit, notamment, le rejet automatique de toute candidature d'une personne condamnée pour fraude, vol, trafic de stupéfiants ou pour une infraction liée au crime organisé.

3.4 Règles d'éthique et de conduite

Conformément à l'article 22 de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (LGSE), la SQDC a élaboré des codes d'éthique applicables aux membres de son conseil d'administration, à ses dirigeants et à ses employés. Elle s'est également dotée d'un code de conduite pour ses fournisseurs. Ces codes prévoient des règles strictes et efficaces pour prévenir des situations de conflit d'intérêts ainsi que des directives sur la divulgation et la confidentialité de l'information.

Le Code d'éthique et de conduite des employés de la SQDC fournit des repères solides en matière d'éthique. Tous les employés de l'entreprise doivent prendre connaissance de ce Code avant leur entrée en poste et confirmer par écrit leur adhésion à celui-ci. Le cadre éthique des employés et dirigeants de la SQDC est complété par plusieurs mesures. Par exemple, tous les conseillers en succursale doivent compléter avec succès la formation d'une vingtaine d'heures qui a été développée à leur intention par la SQDC en partenariat avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et le Centre de recherche du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CRCHUM). Cette formation réitère l'importance de la mission de la Société et aide les conseillers à intégrer le savoir-être nécessaire à leurs fonctions. L'éthique de vente de la SQDC est complétée par des rappels fréquents, par la mise à disposition du matériel nécessaire et par des directives claires. De plus, la SQDC a mis sur pied un ensemble d'initiatives visant à renforcer l'appropriation de ses valeurs par ses employés. Celles-ci ont une dimension éthique importante et sont mises en valeur tout au long de l'année à différentes occasions.

Quant à lui, le Code d'éthique et de déontologie des membres du conseil d'administration de la Société québécoise du cannabis comprend des règles strictes, notamment en matière de conflit d'intérêts. Chaque administrateur doit procéder à une déclaration d'intérêts et à une déclaration d'adhésion à ce Code avant d'entrer en poste et, par la suite, tous les ans.

Le Code de conduite des fournisseurs de la Société québécoise du cannabis énonce ses attentes à l'égard de ses fournisseurs et de leurs sous-traitants. Ce Code s'ajoute aux lois et règlements applicables. Ainsi, dans toutes leurs activités, les fournisseurs doivent respecter les lois et les règlements du Québec ainsi que ceux des pays où ils font des affaires. En plus des exigences générales liées aux autorisations de contracter de l'Autorité des marchés publics (AMP), les fournisseurs de cannabis de la SQDC font aussi l'objet d'autorisations de contracter décernées par l'AMP. Ils sont aussi soumis à un encadrement de la part de Santé Canada. Finalement, la SQDC intègre les considérations éthiques centrales à sa mission dans ses communications avec ses fournisseurs, ainsi que dans sa prise de décision liée à l'approvisionnement.

3.5 Gestion des risques

La gestion intégrée des risques d'entreprise, de même que son exécution, sont principalement assurées par le comité de direction. Celui-ci est appuyé dans cette fonction par une ressource spécialisée en planification et en stratégie d'affaires. Chaque trimestre, la cartographie des risques d'entreprise, des tendances affectant les risques ainsi que des mesures de mitigation est révisée par le comité de direction et présentée au comité d'audit, qui en fait rapport au conseil d'administration. Plusieurs mesures de prévention, de contrôle et de gestion des risques sont aussi intégrées aux activités de tout niveau de la Société. Finalement, le plan d'audit interne de la Société repose sur son univers de risque et permet d'évaluer plusieurs risques pouvant affecter la Société et d'apporter les mesures nécessaires, s'il y a lieu, pour mitiger ces risques.

En 2021, la Société a entamé une démarche afin d'évaluer et de bonifier, le cas échéant, la gestion des risques d'entreprise et d'autres activités plus ciblées de gestion des risques.

4. Mission

4.1 Protection de la santé

En ce qui a trait au cannabis, la protection de la santé est l'affaire de plusieurs intervenants. Chacun doit jouer son rôle pour que les objectifs de la légalisation et de l'encadrement du cannabis puissent être atteints. Ces rôles, bien que complémentaires, sont spécifiques à chaque intervenant.

Le rôle de la SQDC dans la protection de la santé s'exerce principalement de quatre manières, soit par :

1. la captation du marché illicite ;
2. son modèle en tant qu'entreprise du gouvernement ;
3. l'accompagnement du consommateur et l'éthique de vente ; et
4. la promotion de la conformité et de la responsabilité de l'industrie ainsi que le soutien aux autres parties prenantes.

La captation du marché illicite est le principal objectif de la légalisation du cannabis. La substitution d'un marché illicite par un marché contrôlé protège la santé des consommateurs de plusieurs manières. Premièrement, la qualité des produits est contrôlée, prévenant ainsi l'addition de produits toxiques dans le cannabis, potentialisants ou autrement nocifs dont une large proportion est consommée en le fumant. Ensuite, elle permet l'accompagnement du client dans un contexte d'éthique de vente, dont il sera fait état plus loin. Ce modèle de vente permet également de limiter certains autres effets négatifs du marché illicite, dont la promotion, par ces réseaux, de drogues plus dangereuses.

En deuxième lieu, le modèle de l'entreprise du gouvernement à vocation non commerciale permet à la SQDC de se concentrer sur la protection de la santé, qui est un volet fondamental de sa mission. Pour une entreprise privée, la recherche du profit entrerait en opposition avec cette vision. À cela s'ajoutent la proximité plus importante avec les autorités gouvernementales de même que le cadre de gouvernance des sociétés d'État et les exigences de transparence qui s'y rattachent. Ces facteurs sont des garanties structurelles de la responsabilité de la SQDC en matière de protection de la santé. Les bénéfices de la SQDC sont versés à un fonds dédié, soit le Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis (FRVC), constitué par l'article 23.30 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ). Ce Fonds verse la majorité de ses revenus au Fonds de prévention et de recherche en matière de cannabis (FPRMC), créé par l'article 58 de la *Loi encadrant le cannabis*. L'excédent est employé à financer des initiatives visant à prévenir l'usage de substances psychoactives, de même que la lutte contre les méfaits qui s'y rapportent.

En troisième lieu, la SQDC protège la santé des consommateurs de cannabis en les accompagnant. Cet accompagnement s'insère à un moment clé du cycle de consommation, soit au moment de l'achat du cannabis. À la SQDC, le consommateur peut savoir ce qu'il achète, qui l'a produit, ainsi que les caractéristiques des produits du cannabis, dont les taux des principaux cannabinoïdes qu'il contient. Les préposés sont aussi outillés pour favoriser la consommation à moindre risque et pour désamorcer certains mythes entourant le cannabis. En application de l'article 30 de la *Loi encadrant le cannabis*, une formation doit être complétée avant l'entrée en poste des conseillers. L'éthique de vente ne s'arrête pas à l'accompagnement des clients. Elle vise également à éviter de vendre du cannabis à des personnes de moins de 21 ans, à protéger les personnes en état d'intoxication, à limiter à 30 grammes le cannabis qui peut être vendu à une personne au cours d'une même visite, ainsi qu'à éviter de favoriser la consommation de cannabis. En plus de ses efforts en succursale, la SQDC offre au public de 21 ans et plus une section éducative sur son site Internet. Celle-ci a été consultée 450 000 fois durant l'exercice 2020-2021, ce qui témoigne de son utilité.

Finalement, la SQDC s'intègre dans un marché et dans une industrie très jeunes. Son statut combiné de partenaire commercial et d'entreprise du gouvernement lui permet d'intervenir auprès de l'industrie pour favoriser une conduite éthique et la protection de la santé. Bien qu'elle n'ait pas le rôle d'un régulateur, la SQDC choisit soigneusement ses fournisseurs et les produits qu'elle commercialise. Par exemple, en amont de la légalisation des produits de vapotage de cannabis, la SQDC a choisi d'attendre avant de mettre ceux-ci en vente. Un avis du directeur national de la Santé publique ayant, par la suite, recommandé à la SQDC d'éviter la commercialisation de ces produits en raison des connaissances actuelles à leur sujet, la SQDC n'en vendait toujours pas en date d'octobre 2021, alors que le produit est en vente ailleurs au Canada. De plus, la SQDC se garde toujours le droit de retirer des produits pour des raisons de qualité, de risques liés à la santé, ainsi qu'en cas de promotion contraire à la réglementation ou à l'éthique requise de ses fournisseurs. En plus de promouvoir la responsabilité de l'industrie, la SQDC soutient d'autres parties prenantes dans leurs propres missions liées à la protection de la santé. Ce soutien peut inclure, par exemple, le partage de connaissances, la prestation de conférences ou de formations, de même que la participation à des comités.

4.2 Intégration des consommateurs au marché licite

4.2.1 Protection des jeunes

La SQDC ne vend pas de cannabis à des personnes âgées de moins de 21 ans. Pour y parvenir, des gardiens de sécurité sont postés à l'entrée de chaque succursale et vérifient systématiquement l'âge de chaque client à l'aide d'une pièce d'identité avec photo délivrée par un gouvernement. En ce qui concerne la vente en ligne, la SQDC demande à chaque client de confirmer son âge avant de commander. C'est lors de la livraison que la vérification de l'âge est effectuée. La personne qui livre le produit doit alors exiger une pièce d'identité avec photo délivrée par un gouvernement. Pour s'assurer de la conformité de ses partenaires d'affaires, la SQDC travaille de façon étroite avec ceux-ci et elle a également mis sur pied un programme de clients mystères. Le plan de déploiement des succursales de la SQDC tient compte de la protection des jeunes. En effet, comme énoncé dans la *Loi encadrant le cannabis*, aucune nouvelle succursale n'est située à proximité d'un établissement d'enseignement qui offre des services d'éducation préscolaire, des services d'enseignement primaire ou secondaire, des services éducatifs en formation professionnelle ou des services éducatifs pour les adultes en formation générale, ni à proximité d'un établissement d'enseignement collégial. À la suite de l'entrée en vigueur, le 1^{er} novembre 2019, de la *Loi resserrant l'encadrement du cannabis*⁽⁸⁾, trois succursales de la SQDC seront déménagées à la fin de leur bail afin d'éviter qu'elles soient situées à proximité d'un établissement collégial.

En ce qui concerne les produits vendus à la SQDC, le modèle québécois prévoit des protections supplémentaires à celles prévues dans la réglementation fédérale. Ces protections incluent l'interdiction d'ajouter au cannabis des saveurs, des couleurs ou des odeurs, ainsi que l'interdiction de vendre des produits comestibles attrayants pour les jeunes. De plus, bien que les communications de la SQDC ne s'adressent pas aux jeunes, elles peuvent contrer la désinformation à propos du cannabis ou contribuer à former des intervenants qui, eux, travaillent auprès des jeunes.

(8) L.Q. 2019, c. 21

4.2.2 Satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle est l'un des vecteurs par lesquels la SQDC peut intégrer les consommateurs au marché licite et les y maintenir. La satisfaction en ce qui concerne les produits et leur prix de vente est pour plusieurs consommateurs un critère majeur dans leur choix du marché illicite ou de la SQDC comme source d'approvisionnement en cannabis. Cependant, le fonctionnement des succursales de la SQDC et la possibilité d'y obtenir des conseils et de l'accompagnement représentent également des avantages importants pour les clients. De même, la facilité d'accès aux succursales, au site transactionnel et aux livraisons est un déterminant important pour la conversion des consommateurs, principalement ceux ayant déjà une relation établie avec un revendeur, ou ceux ayant l'habitude d'obtenir, par des sites illégaux, la livraison de leurs produits à l'intérieur d'une même journée ou même en moins d'une heure.

Les problèmes d'approvisionnement qu'a connus la SQDC à ses débuts ont eu un impact négatif sur la satisfaction de la clientèle de cette époque. En 2019, alors que l'ensemble de l'industrie légale du cannabis au Canada subissait des problèmes d'approvisionnement, seuls 34 % des clients se déclaraient satisfaits de la disponibilité des produits. De plus, la variété des produits offerts était faible. Cet enjeu s'accompagnait alors d'une satisfaction mitigée par rapport aux produits qui étaient disponibles et ces produits souffraient de la comparaison avec le marché illicite, où les prix, particulièrement dans les cas de rabais de volume, subissaient une pression à la baisse. Finalement, l'accès au cannabis de la SQDC était limité par le nombre trop restreint de ses succursales.

Un an plus tard, en 2020, alors que la pénurie de cannabis s'était résorbée, la satisfaction quant à la disponibilité des produits à la SQDC était en hausse de 31 points de pourcentage, et celle quant à la variété des produits offerts était pour sa part en augmentation de 21 points de pourcentage. La satisfaction était également à la hausse en ce qui concerne les prix et le rapport qualité/prix. Le nombre de succursales, bien qu'il soit demeuré insuffisant aux yeux de la clientèle, a connu lui aussi une nette amélioration. Les consommateurs ont apprécié l'amélioration de la qualité et de la diversité des produits offerts à la SQDC. Ils ont par ailleurs exprimé le souhait d'y trouver une sélection plus étendue de produits transformés, tels que le haschisch, les produits comestibles et les autres produits concentrés de cannabis.

En ce qui concerne l'accueil en succursale, la satisfaction globale de la clientèle en 2020 est évaluée à 88 %, stable depuis l'année précédente. Les taux de satisfaction face au service et au personnel sont à des niveaux similaires, soit à 90 % et à 89 % respectivement. Les clients sont heureux de recevoir des réponses à leurs questions et d'être accompagnés dans leur prise de décision. Ils souhaiteraient par ailleurs que davantage de succursales soient disponibles et apprécieraient obtenir davantage d'information sur les produits, de même que d'avoir la possibilité de les voir et de les sentir.

4. Mission (suite)

Pour l'exercice 2020-2021, la satisfaction globale des clients par rapport à leur expérience en ligne à la SQDC était de 77 %, dépassant de 7 points de pourcentage la cible du Plan stratégique de l'entreprise. Ceux-ci apprécient l'expérience générale du site. Pour améliorer leur degré de satisfaction, ils aimeraient bénéficier de plus d'information sur chaque produit commandé et obtenir une livraison gratuite et plus rapide. En ce qui concerne les délais de livraison, la SQDC a implanté, en juillet 2020, la livraison le même jour. En mars 2021, celle-ci était offerte dans 67 villes de la région métropolitaine de Montréal, qui regroupent environ 3 millions d'habitants. Cette option s'est avérée fort populaire auprès de la clientèle desservie et a contribué à l'augmentation et au maintien de la proportion des achats réalisés en ligne.

Tableau 9

Satisfaction de la clientèle

	2019-2020	2020-2021
Satisfaction globale des clients des succursales	68 %	80 %
Satisfaction face à l'accueil	87 %	88 %
Satisfaction face au service et au personnel	84 %	89 %
Satisfaction face au service et au personnel	91 %	90 %
Satisfaction globale face à l'offre de produits	46 %	68 %
Satisfaction à l'égard de la disponibilité des produits	34 %	65 %
Satisfaction à l'égard de la variété des produits	54 %	75 %
Satisfaction globale des clients pour l'expérience en ligne	70 %	77 %

4.3 Formation

Comme prévu à l'article 30 de la *Loi encadrant le cannabis*, de même qu'au Règlement sur la formation relative à la vente au détail de cannabis et sur les renseignements à communiquer à l'acheteur lors de toute vente de cannabis, la SQDC a mis sur pied une formation que tous ses préposés doivent compléter avec succès avant de faire de la vente au détail de cannabis. Cette formation couvre notamment l'encadrement législatif du cannabis, les connaissances sur la plante de cannabis et sa consommation, les producteurs et l'assurance de qualité, le service-conseil, ainsi que l'accompagnement du client pour l'aider à faire des choix éclairés et à adopter une consommation à risque réduit. Cette formation est complétée par une formation pratique en personne, ainsi que par des présentations et de l'information en lien avec les produits vendus, les producteurs et l'éthique de vente. La SQDC a également mis à la disposition des conseillers et de l'ensemble de son personnel l'outil Cannapédia, où ceux-ci peuvent suivre un récapitulatif de leur formation ainsi que parfaire leurs connaissances sur le cannabis et sur les produits vendus à la SQDC.

5. Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis (FRVC)

5.1 Constitution du Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis

Le FRVC est constitué par la partie II.1 de la *Loi sur la Société des alcools du Québec* (LSAQ). Ce rapport fera donc état de la mission du FRVC, de ses revenus et de ses dépenses.

Le FRVC est constitué au ministère des Finances.

La mission du FRVC consiste à résorber tout déficit que pourrait subir la SQDC, à verser au Fonds de prévention et de recherche en matière de cannabis (FPRMC) la majorité des revenus après résorption du déficit de la SQDC et à financer des initiatives de prévention de l'usage des substances psychoactives de même que la lutte contre les méfaits qui s'y rapportent.

5.2 Revenus

Les revenus provenant de la vente et de la taxation des produits du cannabis sont versés au FRVC. Ces revenus concernent principalement les dividendes de la SQDC et la composante québécoise provenant du droit d'accise.

La SQDC a versé un dividende au FRVC en 2019-2020 et en 2020-2021. Le dividende versé représente 100 % des bénéfices nets réalisés par la SQDC.

Le droit d'accise est versé mensuellement par le gouvernement fédéral. Les versements sont effectués selon les modalités énoncées dans l'Accord de coordination de la taxation du cannabis.

Tableau 10

Revenus du Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis (FRVC)

(en millions de dollars)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Dividende – SQDC	–	26,3	66,5
Droit d'accise – part du Québec	8,5	29,1	75,6
Total	8,5	55,4	142,1

Sources : Société québécoise du cannabis et ministère des Finances du Québec

5.3 Dépenses

Le FRVC sert à résorber tout déficit que pourrait subir la SQDC, à verser au FPRMC la majorité des revenus après résorption du déficit de la SQDC et à financer des initiatives de prévention de l'usage des substances psychoactives de même que la lutte contre les méfaits qui s'y rapportent.

En 2020-2021, les dépenses du FRVC ont été de 90,8 millions de dollars. Elles ont été constituées du versement au FPRMC ainsi que de quatre projets de prévention de l'usage de substances psychoactives et de lutte contre les méfaits qui s'y rapportent. Les versements au FPRMC ont représenté la majorité des revenus après la résorption de tout déficit de la SQDC.

Tableau 11

Dépenses du Fonds des revenus provenant de la vente du cannabis (FRVC)

(en millions de dollars)

	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Résorption déficit – SQDC	-4,9	–	–
FPRMC	-2,7	-28,2	-71,1
Prévention de l'usage des substances psychoactives et lutte contre les méfaits qui s'y rapportent	–	-18,8	-19,7
Total	-7,5	-47,0	-90,8

Source : Ministère des Finances du Québec

Le financement du comité Actions concertées pour contrer les économies souterraines (ACCES) cannabis représente le principal projet financé par le FRVC. Les actions du comité ACCES cannabis permettent de lutter contre la contrebande de cannabis à toutes les étapes de l'approvisionnement, allant de la production illégale à la contrebande de quartier, et ce, sur l'ensemble du territoire québécois. Le comité ACCES cannabis a été déployé lors de la légalisation du cannabis en octobre 2018. En 2020-2021, la ministre de la Sécurité publique et le ministre de la Justice ont été désignés pour porter au débit un montant maximal de 22,6 millions de dollars au FRVC pour leurs actions concertées.

Le deuxième projet financé par le FRVC consiste à rembourser les coûts de remplacement des policiers participant aux formations en sécurité routière relatives à la conduite avec facultés affaiblies par des substances psychoactives telles que le cannabis. Les importants changements législatifs apportés en matière de sécurité routière ont obligé les corps de police à :

- mettre à niveau les connaissances des patrouilleurs en matière d'enquête de conduite avec facultés affaiblies;
- accroître leur capacité de détecter et d'intervenir auprès des personnes qui conduisent avec des facultés affaiblies par des drogues dans le contexte de la légalisation du cannabis;
- former leur personnel sur les nouvelles dispositions législatives en vigueur; et
- acquérir de nouveaux appareils de détection en bord de route et former leur personnel sur leur utilisation.

Un vaste programme de formations a été mis en place en 2018-2019 afin de former les policiers relativement aux changements législatifs introduits à la suite de la légalisation du cannabis. Le gouvernement du Canada finance la quasi-totalité de ce programme, à l'exception du coût de remplacement des policiers qui s'absentent pour suivre les formations. En 2020-2021, la ministre de la Sécurité publique a été désignée pour porter au débit un montant maximal de 0,7 million de dollars au FRVC afin de rembourser ces coûts de remplacement.

5. Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis (suite)

Le Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale du ministère de la Sécurité publique du Québec est le bénéficiaire du troisième projet financé par le FRVC en 2020-2021. Ce financement vise à répondre à l'augmentation des demandes d'analyse en matière de conduite avec facultés affaiblies par l'usage de cannabis. Depuis l'implantation en 2018 des nouveaux outils législatifs, le nombre de dossiers de facultés affaiblies par les drogues a augmenté de manière substantielle. Aussi la ministre de la Sécurité publique a-t-elle été désignée pour porter au débit un montant maximal de 1,0 million de dollars au FRVC pour l'année 2020-2021.

Finalement, la réalisation d'un sondage permettant d'obtenir des données nécessaires à la production d'indicateurs relativement à la consommation de cannabis a été financée par le FRVC. À cet effet, le ministre des Finances a été désigné pour porter au débit un montant maximal de 75 000 dollars au FRVC.

Tableau 12

Montants maximaux présentés dans les décrets de désignation

(en millions de dollars)

	2019-2020	2020-2021
ACCES cannabis	19,9	22,6
Sécurité routière	3,1	0,7
Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale	1,0	1,0
Sondage sur la consommation de cannabis	—	0,1
Total	24,1	24,4

Source : Ministère des Finances du Québec

Des besoins importants en prévention et en lutte contre les dépendances, telles que celles à l'alcool, aux drogues et aux jeux de hasard, ont été recensés par le ministère de la Santé et des Services sociaux. Dans un contexte où les facteurs de risque associés aux dépendances sont souvent interreliés, il est opportun de financer la lutte contre les différentes dépendances à partir d'une même source. Le FRVC peut répondre efficacement à ce besoin. De plus, le FRVC dispose d'une marge de manœuvre pour financer d'autres projets.

À cette fin, la mission du FRVC pourrait être élargie afin de financer des initiatives favorisant la prévention et le traitement des dépendances aux substances psychoactives (dont les drogues et l'alcool) et au jeu pathologique.

Il pourrait être opportun que toutes les sociétés d'État commerciales responsables de la vente de produits pouvant créer des dépendances participent au financement de ces initiatives.

Ainsi, il est proposé que la SAQ et Loto-Québec participent, au même titre que la SQDC, à ce fonds de lutte contre les dépendances. Des modifications législatives seront nécessaires à cette fin.

L'efficacité des actions du gouvernement en matière de lutte contre les dépendances sera ainsi renforcée.

6. Conclusion

Le gouvernement québécois a réussi à mettre en place une entreprise efficace avec un mandat très particulier afin de s'assurer de protéger la population dans le contexte de la légalisation du cannabis. Les délais pour déployer la SQDC ont été très courts mais, malgré ceux-ci, des magasins étaient prêts à accueillir des clients dès le premier jour de la légalisation.

L'industrie du cannabis évolue constamment, tout comme les besoins en matière de prévention et de traitement des dépendances aux substances psychoactives telles que le cannabis. La SQDC a dû s'adapter rapidement à la législation en place et à un marché inédit afin de remplir efficacement sa mission. À ce jour, le cadre légal en place s'est montré adéquat. Un seul changement au cadre légal est proposé, soit d'élargir la portée du FRVC pour lui permettre de financer des initiatives favorisant la prévention et le traitement des dépendances aux substances psychoactives et au jeu pathologique.

La SQDC réussit bien sa mission principale d'intégrer les consommateurs existants au marché légal, et ce, sans favoriser la consommation de cannabis. Aucune autre province canadienne ne s'est dotée d'une société d'État avec une telle mission de protection de la santé et de la sécurité de la population.

