

Plan stratégique 2024-2026



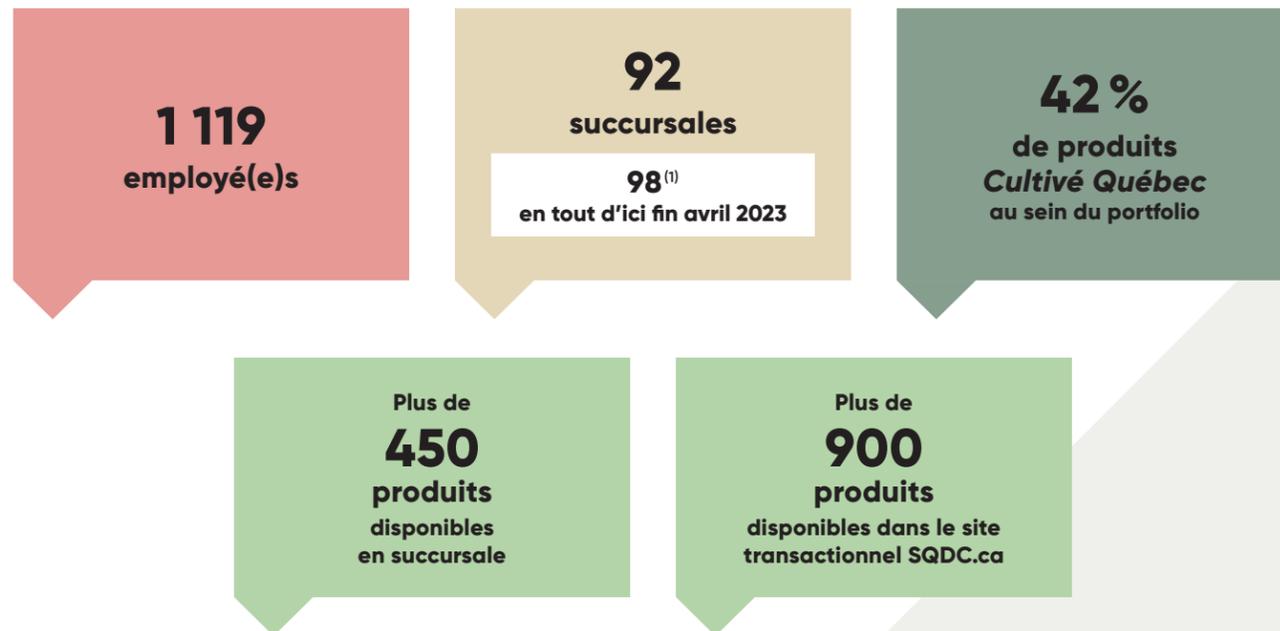
Pour une
consommation
responsable

Vue sur nos activités

Au cours des trois dernières années (période couverte par notre Plan stratégique 2021-2023)⁽¹⁾



À ce jour⁽²⁾



(1) Ces chiffres comprennent les résultats des deux premières années du Plan stratégique 2021-2023 et les données prévisionnelles pour l'année 2023 en cours au moment de la rédaction du présent Plan.

(2) En date du 15 décembre 2022

Mise en contexte



L'industrie canadienne du cannabis légal se caractérise actuellement par un essor de la disponibilité de ses produits à l'échelle nationale : son offre est en effet bien établie à travers tout le pays.

C'est donc dans un contexte d'abondance et même de surproduction que la Société québécoise du cannabis navigue aujourd'hui. Afin d'augmenter continuellement sa captation du marché, l'entreprise du gouvernement poursuit ses efforts dans l'objectif de remplir sa mission : **commercialiser les produits de cannabis dans une perspective de protection de la santé**. Son premier Plan stratégique se terminant à la fin de 2023, la Société doit maintenant cerner les enjeux qui s'inscrivent dans sa nouvelle réalité. Conséquemment, le Plan stratégique 2024-2026 de la Société québécoise du cannabis présente ce sur quoi elle concentrera ses efforts tout au long des trois prochaines années.



Mot de la présidente du conseil d'administration	3
Mot du président et chef de la direction	4
Bilan	5
Ce qui guide la SQDC	8
Enjeux	9
Orientations stratégiques	12
1 - Engager nos équipes	14
2 - Servir nos clients	16
3 - Faire rayonner la SQDC	18
Résultats financiers attendus	20
Tableau synoptique 2024-2026	21

Mot

de la présidente
du conseil
d'administration

La SQDC est animée par une ferme volonté de remplir sa mission dans une perspective de protection de la santé et de la sécurité de la population québécoise.



La Société québécoise du cannabis (SQDC) a été créée en 2018 afin de répondre au mandat de vente légale et de distribution du cannabis avec une perspective de protection de la santé des consommateurs et consommatrices, et ce, dans une toute nouvelle ère : celle de la légalisation du cannabis au pays. Alors que tout était à faire, la mission de la SQDC, définie dans la *Loi encadrant le cannabis*, s'est présentée comme un guide, non seulement en ce qui concerne les opérations de l'entreprise, mais aussi sa gouvernance.

Quatre ans après la légalisation du cannabis au Canada, alors que se termine la période couverte par le premier Plan stratégique de la Société québécoise du cannabis, la Société a tenu son pari : mettre en œuvre une nouvelle entreprise du gouvernement performante et responsable, unique au Canada et même au monde, le tout dans une perspective de réduction des méfaits liés à la consommation de cannabis depuis sa légalisation.

La SQDC est animée par une ferme volonté de remplir sa mission dans une perspective de protection de la santé et de la sécurité de la population québécoise. C'est dans cette optique qu'elle repense aujourd'hui ses façons de faire, à l'aube de la prochaine triennale, pour poursuivre toujours plus efficacement sa captation du marché illégal. Depuis plusieurs mois, les membres du conseil d'administration et de la direction de la SQDC se sont mobilisés afin de faire émerger les trois grandes orientations de son Plan stratégique 2024-2026. Pour ce faire, ils ont analysé les tendances, les études et les résultats disponibles, en plus de consulter les parties prenantes de tous ordres et d'impliquer les équipes de la SQDC de même que ses partenaires.

Je tiens donc à remercier ici chacune des personnes qui a pris le temps de nous partager ses réflexions, enrichissant d'autant notre démarche.

Le déploiement du présent Plan stratégique, tout comme ce fut le cas pour celui de 2021-2023, sera possible grâce aux liens de confiance que la Société continuera de développer et de consolider avec sa clientèle et les personnes consommatrices, ses collaborateurs et collaboratrices et, plus largement, la société québécoise. La captation du marché illégal de vente de cannabis pourra ainsi se poursuivre par l'entremise du seul canal de distribution légal au Québec, c'est-à-dire la SQDC.

C'est devant cet avenir prometteur pour l'entreprise que les membres du conseil d'administration de la SQDC s'engagent à accompagner le comité de direction dans le déploiement de ce Plan stratégique 2024-2026. Le conseil soutiendra l'organisation dans la réalisation de sa mission avec efficacité, toujours en privilégiant la protection de la santé publique et en assurant son rôle clé au sein de l'écosystème du cannabis dans la province. C'est en continuant d'agir en toute responsabilité, en adéquation avec ses valeurs fondamentales, que la SQDC s'établira comme la destination de confiance des Québécois et des Québécoises pour le cannabis.

Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration

Mot

du président
et chef de
la direction

Notre mission est centrale au sein de nos équipes, et ce, depuis nos premiers jours. Elle est notre raison d'être et notre référence au quotidien pour orienter nos initiatives. C'est donc tout naturel qu'elle soit la pierre angulaire de notre deuxième Plan stratégique, ici présenté.



À la Société québécoise du cannabis (SQDC), tout commence par nos équipes. Ce sont en effet les efforts déployés par l'ensemble de mes collègues au cours des quatre dernières années qui ont permis de positionner la SQDC comme LA référence dans l'industrie du cannabis responsable, un statut qui rayonne bien au-delà de notre belle province de Québec. Durant cette période, nous avons notamment développé une offre compétitive et pertinente, que nous avons rendue accessible pour les personnes consommatrices de cannabis partout à travers la province grâce à notre vaste réseau de succursales et à une variété de services de livraison à domicile.

Faire migrer les consommateurs et consommatrices de cannabis vers la SQDC, le seul canal de vente légal au Québec, et les y maintenir sans toutefois stimuler la demande : voilà notre mission. Alors que nous pouvons être fiers d'avoir réussi à capter plus de la moitié du marché estimé, il nous reste encore du chemin à parcourir.

Dans un contexte où le marché illégal demeure actif, où le marché de l'emploi se transforme, au Québec comme ailleurs, et où notre exigence de responsabilité et d'exemplarité demeure inchangée, nous devons maintenant, en plus d'être accessibles, nous assurer d'être choisis en tout temps par les consommateurs et consommatrices de cannabis. Que ce soit à l'égard des clients et clientes de la SQDC, de l'ensemble des personnes consommatrices de cannabis ou encore des citoyens et citoyennes ayant encore des questionnements liés

à la pertinence de nos activités, nous souhaitons miser sur une approche inclusive et avons ainsi pour vision d'être votre destination de confiance pour le cannabis.

Le Plan stratégique que vous avez aujourd'hui entre vos mains s'articule autour de trois axes qui se nourrissent les uns les autres. Puisque tout commence par nos équipes, nous voulons engager nos équipes. Nos équipes engagées pourront s'assurer de servir nos clients de manière qu'ils nous préfèrent de plus en plus. Enfin, nous voulons faire rayonner la SQDC et son approche judicieusement pondérée afin que notre organisation ait du sens pour tous les Québécois et Québécoises.

Ce deuxième Plan stratégique est le fruit du travail et de la réflexion de toutes nos équipes, de notre conseil d'administration et de nos parties prenantes. Chacun comme chacune a contribué à faire progresser notre réflexion et à faire mûrir notre projet. Je veux ainsi remercier sincèrement tous ceux et toutes celles qui ont contribué à l'élaboration de ce tout nouveau Plan, qui, plus que tout, représente qui nous sommes et ce que nous aspirons à devenir.

Je vous souhaite une bonne lecture.

Jacques Farcy
Président et chef de la direction



Bilan

Le premier Plan stratégique de la Société québécoise du cannabis (SQDC) a été élaboré puis déployé alors que l'industrie du cannabis légal au pays n'en était qu'à ses balbutiements. Il présentait ainsi un élément central, c'est-à-dire l'accessibilité de son offre, permettant à l'organisation de jeter les bases pour accomplir pleinement sa mission.

Ce but a depuis été atteint puisque la SQDC est aujourd'hui accessible à sa clientèle partout au Québec, physiquement et en ligne. Au terme des trois années couvertes par son premier Plan stratégique (2021-2023), période au cours de laquelle l'entreprise du gouvernement a réussi à capter plus de la moitié du marché illégal estimé, une conclusion claire peut légitimement être tirée : le modèle québécois de commerce légal du cannabis est éprouvé.

Tout au long des trois dernières années, la SQDC a œuvré au déploiement de son réseau, le tout dans une perspective d'amélioration de l'accessibilité et du parcours de la clientèle.

+

Objectif visé
98
succursales

À l'issue de ce premier Plan stratégique, la SQDC prévoit atteindre l'objectif de 98 succursales en activité qu'elle s'était fixé, de façon qu'on trouve au moins une succursale dans chacune des régions administratives de la province.

Pour poursuivre sa conversion des consommateurs et consommatrices vers le marché légal, la Société a déployé une stratégie privilégiant l'accessibilité et l'amélioration du parcours de la clientèle à travers chacun de ses points de contact avec la SQDC.

Pour aller dans ce sens, l'organisation opère un site Web transactionnel, informationnel et éducatif qu'elle bonifie en continu : l'expérience utilisateur permet aux clients et clientes de se renseigner et d'ainsi opter pour une consommation responsable et avisée. À titre d'exemple, l'entreprise a intégré à sa plateforme un service de clavardage en temps réel avec des conseillers et conseillères.

La SQDC offre aujourd'hui différentes options de livraison pour répondre aux besoins de ses clients et clientes, allant de la livraison régulière à la livraison expresse le soir même. À la fin de la période couverte par le dernier Plan, la livraison en 90 minutes était à l'essai dans plusieurs municipalités de diverses régions administratives, notamment celles de Québec, de la Mauricie et du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Le taux de réutilisation des services de livraison durant la période couverte par le premier Plan stratégique avoisine les 40 %⁽¹⁾.

La Société propose aussi à sa clientèle de récupérer directement en succursale ses achats effectués en ligne grâce à son service *Cliquez et ramassez*, lequel constitue d'ailleurs une solution de rechange rapide et gratuite à la livraison.

La SQDC s'est également assurée de composer une offre concurrentielle afin de répondre aux attentes de la clientèle.

+

76%

Taux de satisfaction globale moyen des clients et clientes à l'égard des produits

Si les enjeux d'approvisionnement étaient réels au départ, elle a depuis réussi à bâtir une offre qui surpasse celle du marché illégal sur les plans de la qualité et de la sécurité. Notons que le taux de satisfaction globale moyen des clients et clientes pour les produits proposés par la SQDC s'élevait à 76 % pour la période 2021-2023, surpassant sa cible de 71 %. Soulignons cependant que la SQDC ne propose pas tout l'éventail des produits offerts par les marchés illégaux puisque la nature même de certains produits de cannabis va à l'encontre des lois et principes en vigueur relativement à l'entreprise, dont celui de ne pas attirer de clientèle âgée de moins de 21 ans.

L'organisation a également établi une offre variée au sein même de ses catégories de produits, notamment en ce qui a trait à la diversité des types de produits proposés, des formats, des prix et des concentrations en THC et en CBD. Aux catégories qui étaient déjà disponibles dès l'ouverture de ses premières succursales, la SQDC a depuis ajouté à son offre le haschich, les boissons, les concentrés et les produits comestibles.

La SQDC demeure à l'écoute de sa clientèle, mais aussi du marché dans sa globalité. Pour ce faire, elle a entre autres créé l'identifiant *Cultivé Québec*, lequel permet aux clients et clientes à la recherche de produits de cannabis majoritairement cultivé au Québec de distinguer ceux-ci dans le portfolio de l'entreprise. À la fin de l'année 2022, les produits portant cet identifiant représentent environ 42 %⁽²⁾ des produits assujettis au programme *Cultivé Québec*.

Seul canal légal de vente de cannabis au Québec, la Société québécoise du cannabis se doit de couvrir l'ensemble de la demande des consommateurs et consommatrices. En faisant évoluer son nombre de produits, ses catégories offertes ainsi que son portfolio de fournisseurs, de même qu'en ne vendant aucun produit dont les caractéristiques seraient susceptibles d'attirer les jeunes, l'entreprise du gouvernement reste rigoureusement fidèle à sa mission. Afin de bien guider sa clientèle à travers cette offre, elle forme d'ailleurs de manière continue ses conseillers et conseillères. Assurer un accompagnement judicieux, basé sur une éthique de vente irréprochable, constitue ainsi une force majeure de l'organisation.

Le développement responsable est lui aussi une préoccupation constante pour la SQDC depuis sa création, la responsabilité étant l'une des quatre valeurs centrales à l'organisation, en plus de faire partie intégrante de sa mission.

+

235 millions de dollars⁽¹⁾
Contribution au Fonds des revenus

La Société s'est donc dotée d'un Plan de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), qui s'échelonne sur les mêmes trois années que son Plan stratégique. Le Plan RSE 2024-2026 de la SQDC s'inscrit dans la continuité des actions réalisées lors du dernier Plan, et permettra à l'entreprise d'aller encore plus loin dans des chantiers comme les emballages écoresponsables, la gestion des matières résiduelles, l'acquisition responsable de biens et services et la formation de ses employés sur la consommation responsable, pour ne nommer que ceux-là.

Chacune des initiatives mises sur pied par la SQDC est conçue et déployée de la façon la plus responsable possible. Conformément aux indicateurs de son premier Plan stratégique, ces initiatives ont permis à la Société de contribuer à la hauteur de 235 millions de dollars⁽¹⁾ au Fonds des revenus provenant de la vente de cannabis, dont une partie est notamment réinvestie en prévention et en recherche en matière de cannabis. Ces résultats ont permis de dépasser l'objectif total de 206 millions de dollars qu'elle s'était fixé.

En définitive, la SQDC est fière d'avoir mené à bien les trois axes de son premier Plan stratégique, soit le déploiement de son réseau, l'essor d'une offre concurrentielle et le développement responsable. Elle constate que l'acceptabilité sociale à l'égard de la mission est maintenant beaucoup plus grande et que les attentes des clients et clientes se sont précisées. Il apparaît clair qu'il ne lui suffit plus d'être présente et accessible pour procéder à la conversion du marché illégal vers le marché légal dans une perspective de consommation responsable. La Société devra donc continuer d'être attentive à cette industrie et ses marchés en constante évolution afin de redoubler de pertinence. Tout comme c'était le cas pour le premier Plan stratégique de la SQDC, la mission de l'entreprise est en quelque sorte l'étoile Polaire qui a guidé l'élaboration du présent Plan stratégique et de toutes les initiatives qui en découleront. Pour donner le jour à ce Plan stratégique 2024-2026, la Société s'est permis de se questionner et de revisiter son approche afin de poursuivre de plus belle l'accomplissement de sa mission.

(1) Ce pourcentage représente le nombre de clients et clientes ayant utilisé au minimum deux fois les services de livraison de la SQDC dans l'intervalle 2021-2023.

(2) Ce pourcentage est calculé en fonction du nombre de produits portant l'identifiant *Cultivé Québec* en décembre 2022.

(1) Ce chiffre comprend les résultats nets des deux premières années du Plan stratégique 2021-2023 et les données prévisionnelles pour l'année 2023 en cours au moment de la rédaction de ce Plan.

Ce qui guide la SQDC

Notre mission,
telle que
définie dans
la *Loi encadrant
le cannabis*

**Notre vision
renouvelée**

**Nos valeurs,
qui animent
nos équipes
depuis notre création**

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 favoriser la
consommation
de cannabis.

Être votre destination
de confiance pour
le cannabis

- 1 en réaffirmant le rôle central de notre mission afin de poursuivre notre captation du marché illégal ;
- 2 en prenant en considération tant notre clientèle que les personnes consommatrices de cannabis dans le développement de nos activités afin de les intégrer au marché légal ;
- 3 en informant la population pour renforcer sa confiance à notre égard et son adhésion à notre raison d'être ; et
- 4 en misant sur nos équipes afin qu'elles contribuent à l'accomplissement de notre mission.

Responsabilité

La responsabilité est notre fondement. Toujours, nous mettons la santé de notre clientèle au centre de nos actions et l'accompagnons pour réduire les risques liés à sa consommation de cannabis. Nous avons aussi à cœur de gérer notre commerce de façon efficiente afin que nos résultats puissent servir tous les Québécois et toutes les Québécoises. En outre, nous adoptons des pratiques durables pour limiter notre impact sur la collectivité et faire croître notre valeur pour le Québec.

Simplicité

Nous nous efforçons de faire les bons choix et de solutionner les problèmes à la source. Notre détermination à maintenir la simplicité dans nos processus et à agir différemment nous guide au quotidien, partout dans l'entreprise.

Proximité

À la SQDC, la notion de proximité est omniprésente. Que ce soit entre collègues, avec nos partenaires ou à travers notre accompagnement client, nous établissons une relation de confiance pour avancer, ensemble.

Dépassement

C'est avec audace et courage que nous œuvrons chaque jour à bâtir la SQDC. Grâce à notre passion pour notre travail et à notre volonté de réussir collectivement, nous allons au-delà des apparences, encourageons l'initiative et donnons le meilleur de nous-mêmes.



Enjeux

Enjeu 1

**Transformation accélérée
du marché de l'emploi**

Dans les dernières années, nous avons assisté à une évolution marquée du marché de l'emploi. Toutes les entreprises, incluant celles appartenant à l'industrie du commerce de détail, doivent aujourd'hui conjuguer avec une rareté de main-d'œuvre.

Selon le livre blanc 2022 du Forum économique de la relève d'affaires (FERA), les individus ont de plus en plus de choix quant à leur emploi, ce qui leur permet d'être plus exigeants envers leur employeur. On note d'ailleurs de plus en plus d'occurrences de changements d'emploi en Amérique du Nord : il devient plus fréquent que les travailleurs et travailleuses quittent leur emploi avant même d'en avoir trouvé un autre. De ce fait, il est primordial que les organisations demeurent attractives auprès de leurs employés et employées actuels, mais aussi pour les personnes qui se joindront à leurs équipes dans le futur.

En plus d'établir, de faire vivre et de communiquer habilement leur marque employeur, il devrait être prioritaire pour les entreprises de faire preuve de proactivité : à l'externe, pour assurer l'attraction des talents, mais aussi à l'interne, afin de bien anticiper et comprendre les attentes des employés et employées et d'assurer la rétention de ceux-ci et celles-ci. La Société québécoise du cannabis (SQDC) n'y fait pas exception.

En plus de ces transformations externes, la SQDC vit elle aussi sa propre évolution. La Société se trouve aujourd'hui dans une phase mitoyenne de développement : elle a maintenant dépassé la phase de nouvelle entreprise, dite « jeune pousse », puisqu'elle exerce une influence et occupe une place importante sur le marché, sans toutefois avoir atteint la maturité organisationnelle.

Dans ce contexte où la culture d'entreprise de la SQDC continue à se définir, il s'avère nécessaire de permettre à sa structure d'évoluer et de poursuivre la croissance de ses équipes. Ces équipes étant essentielles à la pleine réalisation de la mission de la SQDC, cette dernière doit réfléchir à de nouvelles façons d'engager et de mobiliser ses gens. Cette organisation évolutive devra certainement favoriser la transversalité et la collaboration entre ses employées et employés, deux tendances majeures dans le marché de l'emploi actuel.

La transformation rapide du marché de l'emploi ainsi que des attentes des équipes au sein de l'organisation constituent donc des défis et préoccupations majeurs pour la SQDC. Selon un sondage d'engagement réalisé en 2022 auprès de l'ensemble des employés et employées de la SQDC, près des trois quarts des personnes répondantes se disent satisfaites de leur emploi. Ce résultat est encourageant et la Société doit demeurer en recherche constante de nouvelles stratégies pour engager ses équipes et favoriser leur épanouissement professionnel.

Enjeu 2 Évolution rapide des marchés

L'industrie canadienne du cannabis légal est en pleine effervescence. Son offre se caractérise par la diversité et l'apparition d'innovations sur le marché, ainsi que par une surproduction qui génère une pression à la baisse sur les prix.

+ Environ **300 tonnes⁽¹⁾** de cannabis achetées par les Québécois et Québécoises à la SQDC

Durant la période couverte par le Plan stratégique 2021-2023 de la Société québécoise du cannabis, ce sont environ 300 tonnes⁽¹⁾ de cannabis que les consommatrices et consommateurs québécois ont préféré se procurer à la SQDC plutôt qu'auprès du marché illégal. Bien que la courbe de migration des premières années ait été encourageante, il faut considérer que la vente légale de cannabis constitue encore un nouveau canal d'achat pour la clientèle qui s'approvisionnait autrefois auprès de vendeurs illégaux. En d'autres mots, la SQDC doit tenir compte de la sensibilité et de la fragilité des comportements d'achat après seulement quatre ans de légalisation du cannabis.

Bien qu'il soit difficile d'évaluer avec précision leur taille et leur portée réelles, les marchés illégaux sont toujours bien actifs. Ne suivant aucune réglementation en vigueur et ne répondant nullement à un objectif de protection de la santé, l'offre et les modèles de distribution que l'on trouve sur les marchés illégaux peuvent s'avérer très attrayants pour les consommateurs et consommatrices de cannabis. Ces personnes sont sollicitées par un marché illégal qui leur présente un large éventail de catégories de produits, dont certaines ne sont pas vendues à la SQDC, ou encore des produits d'une plus haute concentration en THC. Plusieurs vendeurs illégaux usent même de divers stratagèmes pour que les consommateurs et consommatrices croient acheter leurs produits de cannabis dans un cadre légal. Ils peuvent même leur donner l'impression qu'ils sont des spécialistes en la matière, alors que leur marchandise n'est gage ni de qualité ni de sécurité, et qu'elle est vendue dans des environnements illégaux.

Il est d'ailleurs important de rappeler que la Société québécoise du cannabis est le seul distributeur de cannabis légal au sein de la province.

En outre, par sa grande réactivité et son caractère évolutif, le marché illégal répond au désir marqué d'exploration et d'achat de nouvelles catégories de cannabis qui caractérise la demande actuelle. À titre d'exemple, selon l'Enquête québécoise sur le cannabis 2022, le vapotage de cannabis ainsi que les boissons contenant du cannabis présentent une hausse de leur popularité, alors que la consommation traditionnelle par combustion est en déclin. La SQDC se doit donc de prendre en considération les attentes de sa clientèle dans le développement de son offre de produits, sans toutefois encourager la consommation. La SQDC constate également, en écoutant ses clients et clientes, qu'ils et elles sont aussi friands d'informations, d'accompagnement et de conseils plus poussés.

La Société doit ainsi demeurer à l'écoute de sa clientèle et, plus largement, des consommateurs et consommatrices de cannabis, incluant ceux et celles qui s'approvisionnent auprès du marché illégal, afin de poursuivre sa mission de conversion au sein de cette industrie en constante transformation.

(1) Ce chiffre comprend les ventes des deux premières années du Plan stratégique 2021-2023 et les données prévisionnelles pour l'année 2023 en cours au moment de la rédaction de ce Plan.

Enjeu 3

L'acceptabilité sociale de la mission

La mission de la Société québécoise du cannabis 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 et consommatrices au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans favoriser la consommation de cannabis.

Cette mission est ce qui guide inconditionnellement la SQDC dans chacune de ses actions depuis son instauration : elle est l'essence même de sa création.

Il est important de souligner que la SQDC n'existe que depuis 2018 et qu'il subsiste encore une méconnaissance de son modèle et de sa mission au sein d'une partie de la population. L'entreprise fait effectivement le commerce d'un produit qui n'est pas banal tout en veillant à atteindre son objectif de protection de la santé publique. Une meilleure compréhension de ce mandat et de son approche est essentielle pour lui permettre d'exercer pleinement sa mission.

Puisqu'il est primordial qu'elle demeure à l'écoute de la population québécoise, la SQDC mesure chaque année la perception du grand public quant à son rôle et son approche. Bien que seuls 20 % de la population consomment du cannabis, il ressort du sondage 2022 que 70 % des Québécois et Québécoises estiment qu'il est socialement acceptable de consommer occasionnellement du cannabis à des fins non médicales, alors qu'on en dénombrait un peu moins de la moitié au moment de sa légalisation. Au-delà de l'acceptabilité sociale, environ les trois quarts des Québécois et Québécoises se disent être en accord avec la mission sociale de la SQDC.

Quoique cet indicateur présente déjà une belle progression par rapport à la première année de l'intervalle de temps couvert par son premier Plan stratégique, la jeune entreprise du gouvernement devra agir de façon à ce que de plus en plus de citoyens et citoyennes aient une opinion favorable de sa mission. Dans les années à venir, la SQDC devra donc assurer sa présence auprès des citoyens et citoyennes afin de continuer à les éduquer quant aux différentes facettes de son rôle social. Elle devra également répondre aux préoccupations de la population afin de démystifier ce qui constitue une consommation responsable de cannabis, sans toutefois en faire la promotion.

Dans un même ordre d'idées, la Société doit demeurer à l'écoute de ses parties prenantes et travailler de pair avec elles pour faire progresser l'acceptabilité sociale de sa mission. Que ce soit par la prévention et la recherche, par les efforts déployés par les organisations de sécurité publique, par l'éducation et l'information, ou encore par le développement de produits pertinents et contrôlés par les fournisseurs, chacun des acteurs de l'industrie du cannabis avec lesquels la SQDC collabore joue un rôle primordial dans la protection de la santé des consommateurs et consommatrices et, donc, dans l'accomplissement de la mission de la Société québécoise du cannabis.





Orientations stratégiques





Orientation stratégique 1

Engager nos équipes

Enjeu

Transformation accélérée du marché de l'emploi

Stratégies

Indicateurs globaux		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	
1.1	Développer une marque employeur et une culture organisationnelle 2.0	▶ Taux de satisfaction globale quant à l'emploi ⁽¹⁾	70 %	72 %	74 %
1.2	Miser sur le développement des équipes dans le respect de notre mission	▶ Taux de satisfaction quant aux opportunités de développement et de contribution au succès de la SQDC ⁽¹⁾	65 %	67 %	69 %
1.3	Attirer et retenir une diversité de talents	▶ Indice de recommandation employé ⁽¹⁾	10	12	15
1.4	Mettre à niveau nos systèmes structurants	▶ Nombre de projets déployés depuis le début du Plan stratégique	1	2	3

À la Société québécoise du cannabis (SQDC), nos équipes sont notre principale richesse. De par leur implication, leur engagement et leur rôle clé auprès de notre clientèle, elles sont à la racine de toutes nos initiatives. Nos équipes engagées, en succursale comme au siège social, incarnent le moteur qui nous permettra de poursuivre l'accomplissement de notre mission, soit de faire migrer les consommateurs et consommatrices de cannabis vers la SQDC pour les y maintenir comme clients et clientes, le tout dans une perspective de protection de la santé. Pour cette raison, et parce que nous avons la chance d'écrire ce prochain chapitre avec elles, un pilier complet leur est dédié dans notre Plan stratégique 2024-2026.

Après l'effervescence des premières années, nous concentrerons une part importante de nos efforts dans l'évolution de notre culture, c'est-à-dire vers une culture d'apprentissage et de partage de connaissances basée sur la collaboration et synonyme d'une gestion de proximité. Cette culture, dite 2.0, s'insérera naturellement dans le respect de nos valeurs de proximité, de simplicité, de responsabilité et de dépassement. D'ailleurs, 82 % de nos employés et employées en 2022 disent adhérer à ces quatre valeurs fondamentales. Qui plus est, 78 % perçoivent notre mission comme inspirante et 83 % affirment avoir le sentiment d'y contribuer directement. De cette perspective, nous continuerons non seulement de développer une expertise dans le secteur du cannabis, mais miserons aussi sur ces résultats pour faire progresser notre modèle d'organisation unique, dans lequel la mission et les valeurs sont de grands facteurs d'engagement.

Toujours dans le but d'évoluer vers une culture de proximité, nous maintiendrons des tables de consultation récurrentes avec nos équipes afin qu'elles demeurent au premier plan de nos décisions. Nous définirons ensemble les piliers de l'expérience employé, soit les promesses que nous nous engageons à tenir pour privilégier l'épanouissement professionnel de chacune des personnes qui constituent l'organisation. La Société québécoise du cannabis continuera de cette façon à tendre vers ce qu'elle aspire à être comme employeur. Nous bâtirons ainsi notre marque employeur, soit une marque qui nous est propre, qui nous rend uniques et qui donne envie de venir travailler chez nous.

Cette marque sera l'écho de l'expérience de nos équipes et de nos futurs collègues : elle favorisera la cohésion et la rétention des équipes autant que l'attraction des talents au sein de celles-ci.

Dans cette même optique, l'une de nos priorités pour les trois prochaines années est de poursuivre notre initiative « Cultiver nos talents », un chantier clé en développement organisationnel qui vise à encourager le développement personnel et professionnel au sein de l'entreprise. Ce faisant, nous souhaitons poursuivre et élargir notre programme de formation en leadership, qui amène les membres de nos équipes à devenir des leaders positifs et de proximité dans le cadre de leurs fonctions. Conjointement, nous privilégierons une approche d'appréciation et d'amélioration continue de la contribution de chaque collaborateur et collaboratrice interne au succès de la SQDC.

Par l'entremise d'une culture d'entreprise distinctive et inclusive, d'une marque employeur bien définie ainsi que par les nombreux programmes permettant aux employés et employées de développer leur plein potentiel, la Société souhaite encourager la diversité des talents, l'évolution professionnelle et la contribution de toutes les équipes aux projets d'entreprise. Pour mesurer la portée de ces initiatives, nous nous intéresserons au taux de satisfaction globale par rapport à l'emploi, pour lequel nous visons une cible de 74 % à la fin de la dernière année couverte par le Plan. Dans la même veine, nous nous pencherons également sur l'indice de recommandation employé, dont notre objectif, au terme du présent Plan stratégique, sera de 15, signifiant une majorité d'employés et employées recommandant la SQDC comme employeur. En effet, nous savons qu'il n'y a pas meilleurs ambassadeurs que nos gens et nous sommes conscients qu'ils constituent un vecteur essentiel dans la poursuite de nos activités de recrutement.

De surcroît, nous développerons et mettrons à niveau des systèmes structurants qui nous appuieront dans nos prises de décision et dans la conduite de nos opérations. Ces systèmes contribueront à répondre à nos besoins organisationnels actuels et futurs. Dans une industrie aussi jeune que la nôtre, nous nous devons d'assurer la pérennité de notre écosystème technologique afin d'offrir aux membres de nos équipes toutes les ressources nécessaires pour favoriser leur efficacité et la flexibilité dans leur travail.

(1) Ces résultats proviennent de sondages effectués par la SQDC auprès de ses employés et employées, de sa clientèle et de la population québécoise.



Orientation stratégique 2

Servir nos clients

Enjeu

Évolution rapide des marchés

Stratégies

Indicateurs globaux		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	
2.1	Dynamiser l'expérience client	▶ Taux de satisfaction globale des clients ⁽¹⁾	69 %	70 %	71 %
2.2	Renforcer la couverture du marché	▶ Tonnage de ventes annuelles	124 T	128 T	130 T
2.3	Présenter une offre produit pertinente tout en respectant notre rôle de protection de la santé	▶ Taux de satisfaction quant à la promesse d'accès aux produits et services recherchés par le client ⁽¹⁾	56 %	57 %	58 %
2.4	Maintenir un rapport qualité prix adapté à la clientèle	▶ Taux de satisfaction quant à la promesse de payer un prix juste pour le produit choisi par le client ⁽¹⁾	54 %	55 %	56 %

Afin d'accomplir la mission de conversion du marché illégal vers le marché légal qui anime notre organisation, nous devons avant tout continuer de faire valoir auprès des consommateurs et consommatrices l'importance d'opter pour une consommation responsable de cannabis. Nous devons ainsi positionner la SQDC comme étant la seule destination d'achat qui garantit des produits contrôlés, en plus de répondre aux attentes des clients et clientes en matière de produits, de conseils et de parcours d'achat. C'est en servant adéquatement notre clientèle que nous pourrions persévérer dans notre captation du marché illégal et remplir notre rôle dans une perspective de protection de la santé des Québécois et Québécoises.

Dans l'optique d'offrir un service et une expérience qui satisfont notre clientèle, et en nous basant sur les éléments qui sont prioritaires et déterminants pour elle, nous avons établi quatre promesses clients que nous nous engageons à nourrir durant toute la période couverte par notre deuxième Plan stratégique : offrir le choix et le service qui conviennent à nos clients et clientes; leur proposer un parcours d'achat marqué par la simplicité; leur présenter un rapport qualité-prix adéquat; et leur fournir un service d'accompagnement judicieux.

En ce sens, nous travaillerons à faire évoluer notre offre en proposant des produits toujours plus pertinents et compétitifs par rapport au marché illégal par leurs caractéristiques, leur diversité et leur disponibilité. Tout en respectant notre perspective de protection de la santé, la volonté de répondre aux attentes de notre clientèle occupera une place prépondérante au sein de nos processus décisionnels, afin de nous assurer d'être choisis en tout temps. Pour veiller à la satisfaction de notre clientèle, au-delà de la satisfaction relative à l'offre de produits, nous voulons nous assurer que nos clients et clientes trouvent à la SQDC ce qu'ils et elles recherchent. Corrélativement, nous nous engageons à offrir un juste rapport qualité-prix qui soutient notre mission. Nous poursuivons ainsi la captation du marché illégal, sans toutefois banaliser la consommation. Il sera nécessaire d'éduquer la clientèle quant à la valeur ajoutée de nos produits offerts en comparaison avec ce qui se vend illégalement, c'est-à-dire des produits non testés et non contrôlés dont les consommateurs et consommatrices ne connaissent pas le contenu véritable.

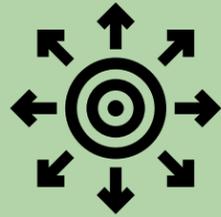
Dans le cadre de ces promesses, nous miserons notamment sur une stratégie de dynamisation de l'expérience vécue par la clientèle, tant sur le plan de l'accueil que sur celui de l'accompagnement, bien entendu dans le respect de notre cadre d'éthique. Pour aborder ce défi, nous nous efforcerons de repenser le parcours d'achat actuel, qui, jusqu'ici, a surtout été construit autour de l'aspect fonctionnel du service client, et nous reverrons la présentation de notre offre de produits dans celui-ci.

Conjointement, cette réflexion portera sur la dynamisation de notre service-conseil, qu'il soit offert en succursale ou par l'intermédiaire du clavardage, et ainsi sur notre façon de guider la clientèle vers le ou les produits qui lui conviennent. Du début à la fin de l'expérience d'achat, nous veillerons à ce que notre service se distingue par son côté humain et personnalisé. À l'issue du présent Plan stratégique, nous ciblons un taux de satisfaction globale des clients et clientes de 71 %.

Simultanément, nous enrichirons la formation de nos conseillers et conseillères afin de les outiller pour répondre aux nouveaux questionnements et attentes de la clientèle liés aux produits et à la consommation. Par des conseils judicieux respectant nos principes d'éthique de vente, nous nous emploierons notamment à éduquer les clients et clientes quant aux caractéristiques s'ajoutant au taux de THC et au prix du produit pouvant influencer leur expérience. Dans la même veine, nous veillerons à développer de nouveaux outils informationnels permettant à chacun et chacune de se renseigner pour faire un choix responsable.

Finalement, dans le but de renforcer notre couverture du marché, nous travaillerons à améliorer l'accessibilité à l'offre actuelle. En ce sens, nous continuerons de diversifier nos services de livraison ou de ramassage et de réfléchir aux moyens de consolider notre présence sur le territoire québécois. Nous maintiendrons aussi nos efforts quant aux façons de faciliter l'accès à nos succursales et à notre site Web transactionnel.

(1) Ces résultats proviennent de sondages effectués par la SQDC auprès de ses employés et employées, de sa clientèle et de la population québécoise.



Orientation stratégique 3

Faire rayonner la SQDC

Enjeu

L'acceptabilité sociale de la mission

Stratégies

Indicateurs globaux		Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	
3.1	Assumer notre rôle essentiel et de protection de la santé dans l'écosystème du cannabis	▶ Nombre d'activités auxquelles la SQDC participe activement	10	15	20
3.2	Assurer une présence évolutive et équilibrée auprès des citoyens	▶ Taux d'adhésion de la population à la mission de la SQDC ⁽¹⁾	75 %	75 %	75 %
3.3	Faire vivre notre démarche RSE	▶ Pourcentage des cibles du Plan atteintes	100 %	100 %	100 %

Nous reconnaissons le rôle de premier plan que nous jouons au Québec dans l'écosystème du cannabis légal. Il nous est donc nécessaire de demeurer à l'écoute de nos parties prenantes afin de bien déterminer les voies de passage appropriées pour faire valoir notre mission, qui combine la vente de cannabis et un objectif de santé publique. Ce faisant, nous continuerons d'assurer un commerce responsable mais compétitif nous permettant de contrer les très actifs marchés illégaux.

Dans l'optique de mettre sur pied une offre de produits congruente pour notre clientèle en concordance avec notre mission, nous continuerons de travailler de concert avec l'industrie du cannabis et d'assurer un leadership dans l'établissement de hauts standards, toujours dans le but de soutenir une consommation responsable.

Plus globalement, nous souhaitons demeurer à l'écoute de la société québécoise. En vue d'atteindre le statut de partenaire de confiance pour toutes nos parties prenantes, nous irons à la rencontre des citoyens et citoyennes, notamment par notre participation à plusieurs activités publiques. Nous souhaitons par cette voie directe leur présenter notre vision, nos réalisations et notre engagement à assurer la vente du cannabis dans une approche responsable. Un objectif de 20 participations à ces activités a d'ailleurs été déterminé pour la dernière année de ce Plan.

Multiplier ainsi les échanges entre la SQDC et sa clientèle nous permettra d'entendre encore mieux leurs préoccupations, leurs questions et leurs commentaires. C'est par un dialogue constant, une ouverture et une grande transparence que nous maintiendrons la confiance des Québécois et des Québécoises, dont la grande majorité est en accord avec le modèle de la SQDC que le Québec s'est choisi. Nous allons d'ailleurs suivre de près cet indice d'accord, en nous efforçant de maintenir à 75 % le taux d'adhésion de la population à notre mission tout au long des trois prochaines années.

Parallèlement, la SQDC s'est dotée d'un deuxième Plan de responsabilité sociale (RSE) pour la période 2024-2026, lequel vise à consolider les initiatives amorcées dans le Plan RSE 2021-2023. La formation des conseillers et conseillères en ce qui a trait à l'éthique de vente privilégiant une consommation responsable demeure un élément phare de notre engagement, en plus de nos initiatives visant à réduire l'empreinte carbone de nos contenants et emballages. Le Plan RSE 2024-2026, qui concerne autant l'environnement que la gouvernance, la communauté et l'engagement de nos équipes, met de l'avant toutes ces nouvelles initiatives. Celles-ci recouvrent notamment la gestion des matières résiduelles, la cybersécurité, la durabilité dans l'élaboration des politiques organisationnelles ainsi que l'équité, la diversité et l'inclusion. Puisque la responsabilité est une valeur cruciale pour la Société québécoise du cannabis, nous veillerons à faire vivre notre démarche RSE à travers tous les projets de l'entreprise.

(1) Ces résultats proviennent de sondages effectués par la SQDC auprès de ses employés et employées, de sa clientèle et de la population québécoise.

Résultats financiers attendus

Plan stratégique

(millions \$)	Prévision 2022-2023	2023-2024	Variation en %	2024-2025	Variation en %	2025-2026	Variation en %	TCAM ⁽¹⁾
Ventes nettes	604	677	12,2 %	700	3,3 %	709	1,3 %	5,5 %
Bénéfice brut	190	214	12,4 %	221	3,3 %	224	1,3 %	5,6 %
Charges nettes	95	122	27,6 %	127	4,1 %	133	4,7 %	11,9 %
Résultat net	95	92	(3,0)%	94	2,3 %	91	(3,3)%	(1,4)%
Dividende versé au Fonds des revenus provenant de la vente du cannabis = 277 M\$								

Ratios sur ventes

Marge brute	31,5 %	31,6 %		31,6 %		31,6 %
Charges nettes ⁽²⁾	15,8 %	18,0 %		18,1 %		18,7 %
Résultat net	15,7 %	13,6 %		13,5 %		12,8 %

(millions \$)

Revenus gouvernementaux (taxe à la consommation et droits d'Accise)	195	219		227		230
---------------------------------------------------------------------	-----	-----	--	-----	--	-----

Au terme de la période couverte par son Plan stratégique 2024-2026, la SQDC estime que ses ventes atteindront un total de 2,08 milliards de dollars, représentant 383 tonnes de cannabis vendues légalement. La SQDC continuera ainsi d'accomplir sa mission tout ayant atteint une stabilité dans son rythme de croissance.

Elle cible une contribution totale pour le Québec de 758 millions de dollars sur trois ans, ce qui comprendra notamment une partie des revenus gouvernementaux remis à la province de Québec de 481 millions de dollars, ainsi que le dividende de 277 millions de dollars, qui sera également versé au gouvernement québécois.

(1) Le TCAM correspond au taux de croissance annuel moyen représentant la moyenne géométrique sur 3 ans, soit de 2023-2024 à 2025-2026.

(2) L'augmentation du ratio de charges nettes sur les ventes provient principalement des investissements importants dans les infrastructures technologiques infonuagiques, qui sont de nature non capitalisables.

Tableau synoptique 2024-2026

Notre vision
pour
2024-2026

Être votre destination de confiance pour le cannabis

1	Orientation Engager nos équipes	Enjeu Transformation accélérée du marché de l'emploi			
	Stratégies	Indicateurs globaux	Cible 2023-24	Cible 2024-25	Cible 2025-26
1.1	Développer une marque employeur et une culture organisationnelle 2.0	Taux de satisfaction globale quant à l'emploi ⁽¹⁾	70 %	72 %	74 %
1.2	Miser sur le développement des équipes dans le respect de notre mission	Taux de satisfaction quant aux opportunités de développement et de contribution au succès de la SQDC ⁽¹⁾	65 %	67 %	69 %
1.3	Attirer et retenir une diversité de talents	Indice de recommandation employé ⁽¹⁾	10	12	15
1.4	Mettre à niveau nos systèmes structurants	Nombre de projets déployés depuis le début du Plan stratégique	1	2	3
2	Orientation Servir nos clients	Enjeu Évolution rapide des marchés			
	Stratégies	Indicateurs globaux	Cible 2023-24	Cible 2024-25	Cible 2025-26
2.1	Dynamiser l'expérience client	Taux de satisfaction globale des clients ⁽¹⁾	69 %	70 %	71 %
2.2	Renforcer la couverture du marché	Tonnage de ventes annuelles	124 T	128 T	130 T
2.3	Présenter une offre produit pertinente tout en respectant notre rôle de protection de la santé	Taux de satisfaction quant à la promesse d'accès aux produits et services recherchés par le client ⁽¹⁾	56 %	57 %	58 %
2.4	Maintenir un rapport qualité prix adapté à la clientèle	Taux de satisfaction quant à la promesse de payer un prix juste pour le produit choisi par le client ⁽¹⁾	54 %	55 %	56 %
3	Orientation Faire rayonner la SQDC	Enjeu L'acceptabilité sociale de la mission			
	Stratégies	Indicateurs globaux	Cible 2023-24	Cible 2024-25	Cible 2025-26
3.1	Assumer notre rôle essentiel et de protection de la santé dans l'écosystème du cannabis	Nombre d'activités auxquelles la SQDC participe activement	10	15	20
3.2	Assurer une présence évolutive et équilibrée auprès des citoyens	Taux d'adhésion de la population à la mission de la SQDC ⁽¹⁾	75 %	75 %	75 %
3.3	Faire vivre notre démarche RSE	Pourcentage des cibles du Plan atteintes	100 %	100 %	100 %

(1) Ces résultats proviennent de sondages effectués par la SQDC auprès de ses employés et employées, de sa clientèle et de la population québécoise.

Ce Plan stratégique 2024-2026 de la SQDC est le fruit d'une vaste consultation menée auprès de gestionnaires, d'employés et employées ainsi que de parties prenantes.

Gestion de la publication
Éliane Hamel

Coordination et gestion de la planification stratégique
Logan Bernatchez et Antoine Prévost-Surprenant

Rédaction
Fanny Beaudoin et Mariane Prigent-Bastien

Révision
Monique Thouin

Conception et design Graphique
CG3 inc. Communication Graphisme

ISBN 978-2-550-93636-7





Pour une
consommation
responsable



Pour une
consommation
responsable

Ce Plan stratégique 2024-2026 de la SQDC est le fruit d'une vaste consultation menée auprès de gestionnaires, d'employés et employées ainsi que de parties prenantes.

Gestion de la publication

Éliane Hamel

Coordination et gestion de la planification stratégique

Logan Bernatchez et Antoine Prévost-Surprenant

Rédaction

Fanny Beaudoin et Mariane Prigent-Bastien

Révision

Monique Thouin

Conception et design Graphique

CG3 inc. Communication Graphisme

Pour consulter la version électronique de ce Plan, visitez la section *À propos* dans le SQDC.ca.

Imprimé au Québec

ISBN 978-2-550-93596-4



100%

