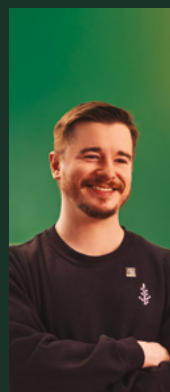


Plan stratégique

2027→
2029



Pour une
consommation
responsable





Vue sur nos activités	2
Mot de la présidente du conseil d'administration	4
Mot de la présidente et cheffe de direction	5
Mise en contexte	6
Ce qui guide la SQDC	10
Enjeux	12
Orientations stratégiques	18
Pilier 1 : Réduire les obstacles	20
Pilier 2 : Consolider nos fondations	22
Tableau synoptique 2027-2029	24

Vue sur nos activités

Au cours des trois dernières années
(période couverte par notre Plan stratégique 2024-2026)¹

55 201 000
accompagnements réalisés auprès de la clientèle

438
tonnes de produits de cannabis vendues légalement

798 758
livraisons effectuées par les trois services de livraison disponibles

Près de 50 000
heures de formation suivies, développées en partie avec le ministère de la Santé et des Services sociaux

1 102 600 000 \$
versés aux deux paliers de gouvernement en contribution financière totale, dont **887 400 000 \$ au Québec**

1. Ces chiffres comprennent les résultats des deux premières années du Plan stratégique 2024-2026 et les données prévisionnelles pour l'année 2026 en cours au moment de la rédaction du présent Plan.

À ce jour²



1 343
employées et employés

110
succursales



63 %
de produits certifiés cultivés au Québec³ au sein de l'assortiment, composé exclusivement de cannabis canadien

2. En date du 17 décembre 2025.
3. Pour obtenir l'identifiant *Cultivé Québec*, un produit doit satisfaire à plusieurs critères, notamment être composé d'au moins 65 % de cannabis cultivé au Québec. Au moment de la rédaction du présent Plan, seules certaines catégories de produits sont admissibles à cette certification, soit les fleurs séchées et moulues, les préroulés, le haschich et le kief.

Mot de la présidente du conseil d'administration



Fidèle à la conviction qui l’anime depuis sa création, la SQDC continue d’évoluer pour remplir sa mission de vente légale et de distribution du cannabis dans une perspective de protection de la santé et de la sécurité de la population.

Étant impliquée depuis la création de la Société québécoise du cannabis (SQDC), je peux témoigner à quel point son évolution a été marquée par une volonté inébranlable de bien faire les choses. Dès ses débuts, la SQDC a bâti son modèle sur une gestion rigoureuse et une responsabilité profondément ancrée. Au fil des années, elle s’est imposée comme un acteur crédible, reconnu pour la qualité de ses standards et son approche responsable, qui inspire désormais au-delà des frontières.

Dans la période couverte par le dernier Plan stratégique, la Société a consolidé ce rôle clé au sein de l’écosystème légal du cannabis, sans jamais perdre de vue sa raison d’être. En inscrivant la protection de la santé au cœur de ses actions et en s’affirmant comme un employeur de choix, elle a démontré sa capacité à créer de la valeur pour sa clientèle, ses équipes et, plus largement, la société québécoise. Aujourd’hui, elle amorce la prochaine triennale en s’appuyant sur des lignes directrices renouvelées pour poursuivre encore plus efficacement sa mission.

Depuis plusieurs mois, la direction, soutenue par le conseil d’administration, s’est mobilisée pour définir les grandes orientations de ce nouveau plan. Issue d’une démarche rigoureuse et collective, cette réflexion repose sur une analyse approfondie du marché et de l’environnement dans lequel évolue la SQDC, sur une écoute attentive du terrain et sur une concertation étroite avec les équipes et les parties prenantes. Le conseil d’administration tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à son élaboration.

Le Plan stratégique 2027–2029 définit une trajectoire claire pour la Société, entièrement alignée sur sa mission : faire migrer les consommateurs et consommatrices vers le marché légal et les y maintenir, sans jamais favoriser la consommation. Cette orientation exige notamment d’assurer un accès à des produits de qualité à moindre risque et d’adapter les pratiques organisationnelles afin de répondre adéquatement aux besoins d’un marché en transformation.

Ce travail est rendu possible grâce aux liens solides que la SQDC a su tisser et maintenir avec l’ensemble de ses parties prenantes. Plus que jamais, cette force collective se reflète dans une contribution qui fait croître sa valeur pour le Québec : plus de 1 300 emplois à travers la province, une collaboration avec plusieurs dizaines de fournisseurs canadiens et québécois, ainsi que des versements continus au Fonds de lutte contre les dépendances.

Le conseil réaffirme son engagement à accompagner la direction afin que ce plan soit réalisé dans le respect des valeurs fondamentales de l’organisation, avec une priorité constante accordée à la santé et à la sécurité. C’est en agissant avec responsabilité et cohérence que la SQDC continue de s’établir comme la destination de confiance de la population québécoise.

Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration

Mot de la présidente et cheffe de la direction



Nous avons tout en place pour livrer un tel plan : une organisation agile, des équipes compétentes, une vision claire et une motivation à faire évoluer nos moyens pour relever les défis de demain.

Depuis sa création, la Société québécoise du cannabis (SQDC) a su remplir sa mission avec rigueur et responsabilité. Ensemble, nous avons bâti une organisation solide et crédible, portée par des équipes engagées et une gestion exemplaire.

Pour ce faire, nous avons élargi notre portée pour mieux servir notre clientèle et mis en œuvre des initiatives mobilisatrices pour engager nos talents, tout en faisant connaître la SQDC et ses réalisations. Ce chemin parcouru lors de notre dernier Plan stratégique a permis d’ancrer notre présence sur le territoire et de renforcer la confiance que nous accorde la population québécoise.

Aujourd’hui, le contexte nous invite à aller plus loin. Pour accomplir pleinement notre mission, nous devons structurer davantage nos façons de faire, en nous dotant des bons outils, de processus, du soutien technologique, et en valorisant la contribution unique de nos talents. Pour y arriver, l’organisation poursuivra son élan en s’appuyant sur des bases solides. En effet, ce nouveau Plan stratégique repose sur des pratiques éprouvées, des projets porteurs et une expertise reconnue, qui demeureront des atouts précieux. Il vise à optimiser ce qui crée de la valeur et à soutenir la conversion de la clientèle vers le seul canal légal de distribution de cannabis au Québec : la SQDC.

Au cours des trois prochaines années, nous prendrons le temps d’évaluer l’ensemble de ce que nous réalisons, de saisir les opportunités qui s’offrent à nous et de normaliser nos méthodes de travail pour mieux répondre aux besoins du marché. Nous veillerons également à ce que la responsabilité sociale demeure partie intégrante de nos décisions stratégiques, afin de générer des retombées positives pour l’ensemble de la collectivité. C’est en restant à l’affût et en ne cessant d’innover que nous renforcerons notre capacité à réaliser notre mandat : commercialiser des produits de cannabis à moindre risque dans une perspective de protection de la santé, afin d’intégrer les consommateurs au marché légal et de les y maintenir, sans jamais favoriser la consommation.

Rien de tout cela ne serait possible sans la force et la passion de nos équipes, qui donnent vie à notre mission chaque jour. Ce que nous entreprendrons ensemble aura un impact réel, et nous le réaliserons avec justesse, rigueur et responsabilité pour continuer à inspirer la confiance de la population québécoise et de l’ensemble de nos parties prenantes.

Suzanne Bergeron
Présidente et cheffe de la direction

Mise en contexte



Le Plan stratégique 2024-2026 s'est inscrit dans un contexte marqué par une progression soutenue de la conversion vers le marché légal et une confiance accrue de la population québécoise. La SQDC évoluait alors comme une organisation en développement, appelée à structurer ses pratiques tout en répondant à des attentes grandissantes de la clientèle. Nous avons su livrer un plan ambitieux, qui a permis de jeter les bases d'un modèle éprouvé et d'affirmer notre crédibilité dans le marché légal du cannabis.



Au cours des trois dernières années, nous avons mobilisé nos efforts autour de trois grands axes, chacun en réponse à des enjeux de notre environnement.

Face à la transformation accélérée du marché de l'emploi, d'une part, nous avons déployé notre marque employeur, *Avoir la flamme*, qui vise à renforcer notre attractivité et notre capacité à retenir des talents engagés. D'autre part, nous avons développé nos équipes grâce à des programmes innovants comme *Enraciner les talents* et lancé notre *ADN du leadership*. Celui-ci trace la voie vers un style de gestion qui nous ressemble, ancré dans la collaboration, la proximité et l'innovation. En misant sur notre culture organisationnelle, nous avons participé à la création d'un environnement de travail stimulant et favorable à l'épanouissement professionnel de nos équipes.

Durant cette période, nous avons également instauré des actions concrètes pour solidifier l'engagement et la satisfaction de nos équipes. Parmi celles-ci, nous comptons l'implantation de trois systèmes structurants, dont un système intégré de gestion des ressources humaines (SIRH), qui ont permis d'améliorer notre efficacité opérationnelle et l'expérience offerte aux employés et employées. Ces diverses initiatives portent leurs fruits, comme en témoigne le taux de satisfaction globale quant à l'emploi.

82 %

Taux de satisfaction globale quant à l'emploi⁴

Parallèlement, nous avons adapté notre offre et nos services pour répondre à l'évolution rapide des marchés et des comportements d'achat. L'introduction de nouvelles sous-catégories d'extraits, telles que la résine, la rosine, les préroulés infusés et les produits de vapotage, vise à rendre notre offre plus pertinente et accessible, tout en proposant une option plus responsable et sécuritaire que le marché non réglementé.

Toujours dans l'optique de favoriser la transition des clientèles vers le marché légal, nous avons ouvert 14 nouvelles succursales, en plus de rénover et de déménager cinq d'entre elles dans des concepts évolutifs, qu'il s'agisse d'espaces optimisés, d'aires ouvertes ou de petites surfaces. Celles-ci ont pour objectif d'améliorer l'expérience client et d'assurer un meilleur accompagnement.

Par ailleurs, l'extension de nos services de livraison 90 minutes et le jour même, ainsi que la modulation des heures d'ouverture dans plusieurs points de vente, ont permis un meilleur arrimage aux besoins de nos clientèles. Grâce à ces choix stratégiques, nous avons étendu notre présence à des moments clés du parcours client et ainsi contribué à réduire le recours au marché illégal, tout en répondant à une demande croissante de flexibilité.

89 %

Taux de satisfaction globale de la clientèle⁵

Ces efforts ont conduit à une augmentation du tonnage vendu légalement chaque année, principalement attribuable à la conversion du marché illicite et révélant la confiance que nous accordent notre clientèle.

4. Donnée issue du sondage sur l'expérience employé de la SQDC (2025).

5. Donnée issue du sondage effectué auprès de la clientèle de la SQDC (2025).

76 %

Taux d'adhésion de la population à la mission de la SQDC⁶

Conscients de notre rôle dans l'écosystème du cannabis et, plus largement, dans la société québécoise, nous avons multiplié les activités de rayonnement visant à renforcer l'acceptabilité sociale de notre mission.

Pour ce faire, nous avons ainsi intensifié les échanges avec nos parties prenantes, participé à plus d'une cinquantaine d'événements publics, forums et conférences, et accueilli plusieurs délégations internationales intéressées par notre modèle unique. Dans le cadre de la préparation au lancement des produits de vapotage, nous avons collaboré étroitement avec le ministère de la Santé et des Services sociaux pour développer la formation de nos équipes, assurant un accompagnement responsable et éclairé de notre clientèle.

Ce sont toutes des initiatives qui ont soutenu l'acceptabilité sociale de notre mission et de notre modèle, fondé sur la protection de la santé publique. Par ailleurs, la mise en œuvre continue de notre Plan d'action de développement durable (PADD) s'inscrit pleinement dans cet engagement.

Les résultats obtenus jusqu'à présent témoignent de la pertinence des choix stratégiques et reflètent la solidité du travail accompli par nos équipes depuis les débuts de la SQDC. Ces réalisations ont été déterminantes pour atteindre la majorité des indicateurs de succès du dernier Plan stratégique, dont plusieurs sont en voie d'être dépassés. Cette assise solide nous permet d'aborder la suite avec confiance.



La SQDC dans le paysage actuel

Plus de sept ans après la légalisation du cannabis, le marché légal atteint un certain niveau de maturité. La SQDC est bien établie dans le paysage québécois et bénéficie de l'appui d'une majorité de la population. Parmi les Québécoises et Québécois qui consomment du cannabis, près de 70 % s'y approvisionnent, au moins en partie⁷.

Toutefois, des freins à l'intégration des personnes consommatrices persistent, alors que le marché illégal se montre plus actif et créatif que jamais en proposant des produits et des modes de distribution attrayants, mais non réglementés. Cette dynamique nous oblige à innover et à ajuster continuellement notre approche stratégique pour rester pertinent, efficient et responsable, dans le respect de notre mission et du cadre légal.

Selon l'Enquête québécoise sur le cannabis 2024, 46 % des personnes consommatrices de cannabis de plus de 21 ans réalisent l'entièreté de leurs achats à la SQDC, une statistique qui est en hausse. Bien que ce progrès illustre notre capacité à attirer et retenir la clientèle, il révèle aussi des opportunités pour renforcer davantage la captation du marché.

C'est dans cette perspective que la SQDC poursuit son évolution vers une organisation toujours plus efficiente et innovante, capable de répondre aux attentes changeantes de la société québécoise et aux besoins évolutifs des consommateurs et consommatrices. Cette transition est essentielle pour nous permettre de remplir pleinement notre mission : assurer la vente du cannabis dans une perspective de protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs et consommatrices au marché licite et de les y maintenir, sans favoriser la consommation.

6. Donnée issue du sondage effectué par la SQDC auprès du grand public (2025).

7. En date du 15 octobre 2025. Données provenant de l'édition 2025 de l'Enquête québécoise sur le cannabis, menée entre février et juillet 2025 auprès de 15 103 personnes, ainsi que de l'évolution des habitudes de consommation de cannabis par rapport à l'édition précédente.

Ce qui guide la SQDC

Mission

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 et de les y maintenir, et ce, sans favoriser la consommation.

Vision

Être votre destination de confiance pour le cannabis

En réaffirmant le rôle central de notre mission afin de poursuivre notre captation du marché illégal

En facilitant l'accès au marché légal et en améliorant l'expérience client dans un cadre responsable pour favoriser une migration durable

En renforçant nos capacités internes pour soutenir notre évolution et ainsi mieux accomplir notre mission

Valeurs

Responsabilité

La responsabilité est notre fondement. Toujours, nous mettons la protection de 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 organisation de façon efficiente afin que nos profits puissent servir tous les Québécois et toutes les Québécoises.

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 toujours plus efficacement 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 stigmates, encourageons l'initiative et donnons le meilleur de nous-mêmes.

Enjeux



Enjeu 1

Des barrières persistent et limitent la conversion et la rétention dans le marché légal.

Enjeu 2

Nos capacités organisationnelles doivent évoluer en cohérence avec le stade de développement de l'entreprise.

Enjeu 1

Des barrières persistent et limitent la conversion et la rétention dans le marché légal



Après plus de sept ans d'activité, le marché du cannabis légal gagne en stabilité, mais des obstacles continuent de limiter un accès équitable, fluide et cohérent aux produits et services de la SQDC, tant en succursale qu'en ligne. Ces freins se manifestent par des disparités dans la couverture géographique, entraînant des défis logistiques, une expérience client et numérique qui doit encore se moderniser pour répondre aux attentes de la clientèle en constante évolution, en plus de réduire la stigmatisation encore associée au cannabis. Malgré les progrès réalisés jusqu'à présent, nous devons poursuivre nos efforts afin de réaliser pleinement notre mission et de maintenir la confiance des personnes consommatrices dans un cadre responsable et non promotionnel.

Au cours du prochain Plan stratégique, la SQDC se concentrera sur l'optimisation de son réseau existant. Maintenant que nous avons étendu notre présence sur une large partie du territoire, nous prioriserons la mise à niveau des points de vente déjà en activité afin qu'ils demeurent adaptés à l'évolution de nos opérations et à un environnement en transformation. Cette approche touche l'amélioration de la logistique, notamment pour les points de vente éloignés, ainsi que l'actualisation du parcours client et la révision de certains concepts de succursales afin de rehausser l'expérience de la clientèle et d'assurer une qualité de service plus uniforme à travers le Québec, tout en tenant compte des particularités régionales.

Ces réalités s'ajoutent au fait que l'un des principaux défis ne réside plus dans la conversion initiale, mais dans la capacité à retenir celles et ceux qui choisissent le marché légal. En plus d'intégrer les personnes qui s'approvisionnent encore en totalité ou en partie dans le marché illégal, il faut préserver la confiance de celles et ceux qui ont déjà migré, en leur offrant une expérience qui les convainc de rester dans le marché légal. Cette rétention est essentielle dans un contexte où la concurrence demeure vive.

En effet, le marché illégal cherche continuellement à se réinventer et à contourner le cadre légal en vigueur. Cela se traduit par des offres diversifiées, des modes de distribution attrayants et une expérience d'achat optimisée : commandes en ligne, applications mobiles, livraison gratuite, programmes de récompenses, vente par l'entremise des réseaux sociaux. Ces canaux non réglementés donnent d'ailleurs souvent un accès direct à d'autres substances illégales, ce qui accroît les risques pour la population. Sur le volet numérique, plusieurs plateformes présentent une interface optimisée et crédible, entretenant ainsi la confusion quant à la légalité des achats de cannabis.

54 %

Des personnes consommatrices achètent encore une partie ou la totalité de leurs produits sur le marché illégal⁸.

Cette situation est préoccupante : 56 % des Canadiennes et Canadiens ne savent pas reconnaître un site légal⁹. L'Institut de la statistique du Québec (2024) souligne que certaines personnes s'approvisionnent en ligne à des fins non médicales auprès d'autres fournisseurs que la SQDC au Québec sont convaincues de la légalité de cette pratique. Qu'elles en soient conscientes ou non, environ 24 % des personnes ayant consommé du cannabis s'en sont procuré via ces sources non autorisées sur Internet, une proportion qui augmente avec la fréquence de consommation¹⁰. Cette prédominance du Web dans l'offre illégale, combinée à des attentes élevées en matière de rapidité et de simplicité, renforce la nécessité de clarifier notre rôle auprès de la clientèle et d'optimiser notre parcours numérique afin de rester à l'avant-garde.



En parallèle, les attentes des clientèles évoluent rapidement, ce qui se reflète directement sur leur niveau de satisfaction. La promesse d'accès aux produits et services recherchés à la SQDC affiche un taux de satisfaction global de 78 %, mais ce résultat varie selon le profil des personnes consommatrices : 86 % chez celles qui achètent exclusivement à la SQDC et 61 % chez celles qui s'approvisionnent aussi ailleurs¹¹. Bien que la satisfaction globale atteigne 95 % chez notre clientèle exclusive, elle chute à 80 % chez celles qui achètent ailleurs également¹². À cet égard, l'indice de recommandation client (NPS) atteint +62 chez les personnes satisfaites, mais tombe à -44 chez les moins satisfaites¹³. Ces écarts démontrent l'impact déterminant de la satisfaction sur notre capacité à intégrer et retenir les clientèles dans le marché légal, de même que l'importance de consolider l'expérience offerte pour réduire l'attrait du marché illégal et non réglementé.

En résumé, la SQDC doit composer avec des freins persistants, des attentes en mutation et une concurrence illégale des plus actives. Pour préserver notre pertinence et ainsi soutenir une migration durable vers le marché légal, nous devons poursuivre notre évolution en misant sur l'agilité, l'innovation et notre rôle influent dans l'écosystème du cannabis et en favorisant l'accès à des produits de qualité à moindre risque.

8. Donnée issue de l'Enquête québécoise sur le cannabis 2024.
9. Donnée issue de l'Enquête canadienne sur le cannabis 2024.
10. Donnée issue de l'Enquête québécoise sur le cannabis 2024.
11. Donnée issue du sondage effectué auprès de la clientèle de la SQDC (2025).
12. Ibid.
13. Ibid.

Enjeu 2

Nos capacités organisationnelles doivent évoluer en cohérence avec le stade de développement de l'entreprise



La SQDC entre dans une nouvelle étape de son parcours. Après une période marquée par le développement de notre réseau suivant la légalisation du cannabis, nous amorçons une phase de stabilisation qui vise à consolider nos acquis et optimiser nos façons de faire. Cette transition nous invite à mettre nos énergies aux bons endroits pour que nos moyens soient pleinement alignés avec nos ambitions de captation du marché illégal dans une perspective de protection de la santé.

Pour réussir, nous devons réfléchir à l'utilisation de nos ressources, uniformiser nos méthodes de travail et simplifier nos pratiques afin de préserver notre agilité et notre capacité d'innovation. Une saine gestion et des modes de fonctionnement adaptés seront essentiels pour assurer la pérennité de notre modèle d'affaires.

Cette réflexion s'impose aussi dans un contexte où la SQDC est passée d'une jeune pousse à une organisation plus mature. Cela exige de mieux s'organiser pour maximiser les retombées des effectifs au quotidien et de concentrer nos efforts sur ce qui génère réellement de la valeur au regard de nos priorités organisationnelles, tout en considérant l'impact sociétal et environnemental de chacune de nos actions.

110

succursales¹⁴ implantées en moins de huit ans d'existence, assurant une présence dans l'ensemble des régions administratives au Québec

14. Nombre de succursales prévues d'ici la fin de l'exercice financier 2025-2026.



Même si notre culture est solide et que plusieurs de nos forces sont bien établies, certains leviers gagnent à être renforcés maintenant que notre rythme opérationnel nous permet d’y consacrer davantage d’attention. Cela implique notamment de moderniser nos outils et d’harmoniser nos processus pour travailler plus efficacement et tirer parti de l’expertise unique qui nous distingue. D’ailleurs, les équipes qui disposent d’outils technologiques performants affichent un taux d’engagement de 91 %¹⁵, ce qui confirme l’impact positif de la modernisation sur la mobilisation des talents. Les analyses récentes ajoutent même que cet engagement demeure plus élevé lorsque l’organisation facilite le travail et soutient l’adaptation aux changements¹⁶.

Les aspirations professionnelles de nos employées et employés doivent également être alignées avec nos orientations stratégiques à long terme. Pour cela, il leur faut un environnement inclusif, propice à la collaboration, à la reconnaissance, à l’apprentissage et à l’innovation. Actuellement, 72 % de nos talents se disent satisfaits des opportunités de développement et de contribution¹⁷, ce qui nous invite à poursuivre nos efforts pour favoriser ces dimensions au sein de nos équipes.

En définitive, c’est en optimisant nos pratiques, nos outils et l’organisation de notre travail que nous créerons les conditions gagnantes pour maintenir notre agilité et soutenir notre développement collectif. Ces évolutions seront primordiales pour continuer à remplir notre rôle et contribuer pleinement à la raison d’être qui guide chacune de nos actions.

15. Donnée issue du rapport sur les tendances de l’expérience employé de Qualtrics (2022). Les rapports récents (2024-2025) confirment la tendance : la technologie qui simplifie le travail demeure un facteur clé d’engagement, bien que présentée de façon plus qualitative.
16. Conclusion issue du rapport sur les tendances de l’expérience employé de Qualtrics (2025).
17. Donnée issue du sondage sur l’expérience employé de la SQDC (2025).



Orientations stratégiques



Pilier 1

Réduire les obstacles

En réponse à l'enjeu 1

Des barrières persistent et limitent la conversion et la rétention dans le marché légal.



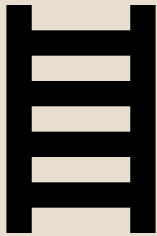
Pilier 2

Consolider nos fondations

En réponse à l'enjeu 2

Nos capacités organisationnelles doivent évoluer en cohérence avec le stade de développement de l'entreprise.

Pilier 1



Réduire les obstacles

Enjeu 1

Des barrières persistent et limitent la conversion et la rétention dans le marché légal

Stratégies	Indicateurs	Mesures de départ	Cible 2026–2027	Cible 2027–2028	Cible 2028–2029 ¹⁸
1.1 Démystifier la SQDC auprès de la société et des consommatrices et consommateurs québécois	Taux de connaissance des pratiques responsables de la SQDC	ND	52 %	53 %	54 %
1.2 Adapter les points d'accès dans des zones stratégiques, en misant sur l'accompagnement et l'expérience client	Ventes en tonnage (T)	165,7 T ¹⁹	176,5 T	178,9 T	183,6 T
1.3 Faire évoluer nos pratiques numériques pour maintenir l'accès à une information fiable sur les produits vendus à la SQDC	Nombre de phases complétées de la stratégie numérique depuis le début du plan stratégique	S. O.	1	2	3
1.4 Optimiser l'expérience utilisateur du site Web de la SQDC pour répondre aux attentes des personnes consommatrices de cannabis et soutenir notre compétitivité	Taux de satisfaction des utilisateurs du site Web	72 %	S. O. ²⁰	78 %	80 %

18. 53 semaines financières
19. Ce chiffre est fondé sur les données prévisionnelles pour l'année 2026, en cours au moment de la rédaction du présent Plan
20. Aucune cible n'est prévue pour la première année du présent Plan, puisque le déploiement de la nouvelle plateforme Web débutera à partir de l'année financière 2027–2028.



Réduire la portée du marché illégal passe avant tout par une meilleure intégration des personnes qui s’y approvisionnent encore et par le maintien de la confiance de celles et ceux qui ont choisi le marché légal. Pour y parvenir, la SQDC s’emploiera à atténuer les freins liés à la méconnaissance de son modèle, aux perceptions erronées concernant son offre et ses activités, ainsi qu’aux enjeux de navigation et d’accessibilité rencontrés majoritairement en ligne, en misant sur des solutions concrètes et inclusives.

Mieux faire connaître la SQDC, sa mission et son rôle unique constitue un levier essentiel pour renforcer la légitimité de l’organisation. Par des initiatives de rayonnement ciblées, nous mettrons en lumière nos pratiques responsables et notre approche d’accompagnement dans une perspective de protection de la santé publique, tout en valorisant une expérience client positive et déstigmatisée. Cette démarche vise à créer un environnement accueillant, où l’ouverture et la transparence sont au cœur de chaque interaction.

L’adaptation des points d’accès physiques sera au cœur de ce pilier stratégique. L’actualisation de notre réseau, l’introduction de canaux complémentaires et l’intégration d’innovations nous permettront de répondre aux attentes des personnes consommatrices, tout en continuant d’offrir un cadre sécuritaire et fidèle à notre mission.

Cette évolution inclut aussi la révision de certains concepts de succursale ainsi que des améliorations logistiques visant à garantir une expérience uniforme et sensible aux réalités régionales, y compris dans les zones éloignées. Elle s’inscrit dans une logique d’accompagnement, en s’appuyant sur nos valeurs de proximité, de simplicité et de responsabilité pour faciliter la transition vers le marché légal.

Sur le plan numérique, nous mettrons de l’avant notre expertise pour offrir une information claire, précise et utile sur les produits que nous proposons, en veillant à ce qu’elle repose sur des bases scientifiques solides. Nous rendrons également accessibles des contenus factuels et des ressources d’aide. Puis, nous explorerons comment les outils technologiques, dont l’intelligence artificielle, peuvent soutenir notre mission et nourrir la réflexion pour faire évoluer nos pratiques de manière responsable, tout en affirmant notre rôle de référence dans les nouveaux environnements numériques.

Enfin, notre site Web occupera une place importante dans cette approche. Son volet transactionnel offrira une expérience utilisateur améliorée, avec un parcours fluide et efficace, tant pour celles et ceux qui réalisent leurs achats entièrement en ligne que pour les gens qui utilisent la plateforme comme outil de présélection et d’information avant de finaliser leur achat en succursale.

Pilier 2



Consolider nos fondations

Enjeu 2

Nos capacités organisationnelles doivent évoluer en cohérence avec le stade de développement de l’entreprise

Stratégies	Indicateurs	Mesures de départ	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ²¹
2.1 Optimiser nos pratiques internes pour une organisation plus efficiente	Charges nettes / ventes	17,1 % ²²	< 17,5 %	< 17,5 %	< 17,5 %
2.2 Renforcer notre culture organisationnelle collaborative et de proximité, portée par l'apprentissage et l'innovation	Indice de culture organisationnelle ²³	ND	Prise de mesure	≥ 2026-2027	≥ 2026-2027

21. 53 semaines financières
22. Ce chiffre est fondé sur les données prévisionnelles pour l'année 2026, en cours au moment de la rédaction du présent Plan
23. L'indice de culture organisationnelle sera calculé à partir du sondage annuel sur l'expérience employé et correspond à la moyenne des résultats associés aux six attributs qui caractérisent la culture cible, soit la collaboration, l'apprentissage continu, la proximité, l'efficacité, l'innovation et l'imputabilité, afin d'en mesurer l'adéquation globale.



Pour réaliser ses ambitions, la SQDC doit arrimer ses capacités internes aux exigences de son stade de développement centré sur la stabilisation et la consolidation des acquis. Cette évolution naturelle reposera notamment sur des solutions qui facilitent la collaboration, simplifient les tâches quotidiennes et accélèrent l'accès à l'information, afin que chaque talent puisse consacrer son temps aux activités à forte valeur ajoutée.

De surcroît, nous optimiserons nos pratiques internes et adopterons de nouveaux outils, en plus de pouvoir compter sur des processus éprouvés et allégés, des systèmes technologiques facilitants et des mécanismes d'automatisation. Ce principe se reflète déjà dans certains travaux en cours, dont la refonte de notre chaîne d'approvisionnement et de la mise en marché, un chantier qui vise à rendre les opérations plus fluides, à nous permettre d'être plus réactifs et à mieux valoriser les données disponibles dans la prise de décision. Nous gérons également le changement de manière proactive dans l'objectif de gagner en agilité et en efficacité, et ainsi mieux répondre aux défis d'une industrie en constant mouvement, sans alourdir notre fonctionnement interne.

Or, cette évolution ne peut se concrétiser sans les personnes qui composent l'organisation. Pour qu'elle prenne tout son sens, nous miserons sur une culture organisationnelle forte, fondée sur la collaboration, la proximité, l'apprentissage et l'innovation. Cette culture, déjà bien enracinée, devra s'adapter aux nouvelles réalités afin de demeurer un moteur d'engagement et d'impact collectif.

Au cœur de cette approche se trouve le développement continu des compétences de nos équipes, nourri par une vigie attentive des ressources à notre portée ainsi que des orientations établies par les autorités en santé. Au-delà de cet ancrage, nous aspirons à communiquer des informations factuelles et à rectifier les croyances et les mythes entourant le cannabis.

C'est en cultivant une collaboration étroite avec les acteurs institutionnels détenteurs des meilleures connaissances en la matière et en demeurant attentifs aux attentes de nos partenaires gouvernementaux que nous renforçons notre capacité d'agir de manière coordonnée, pertinente et responsable.

Cela s'applique aussi à notre culture de gestion, qui prend vie à travers notre nouvel ADN du leadership. Axé sur le courage, l'empathie, la curiosité et la propulsion, et vécu de façon authentique, ce modèle constituera un levier déterminant pour faire vivre ces caractéristiques à travers notre réseau et assurer le succès des transformations à venir. Un nouveau sondage interne et un indicateur de culture organisationnelle permettront d'en suivre la progression et d'en mesurer les retombées.

Au-delà de l'engagement au travail, nous souhaitons renforcer notre marque employeur et offrir une expérience employé mobilisante. Cette démarche inclut le déploiement d'une nouvelle vision en matière d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI), qui deviendra un vecteur de notre culture et de nos pratiques. À la SQDC, nous aspirons à cultiver un milieu où chaque personne trouve sa place, est reconnue dans son unicité et peut évoluer avec confiance. Cet engagement envers l'inclusion, porté par des actions concrètes et une responsabilité partagée, contribuera à enrichir notre identité collective et à mener à bien notre mission.

En développant les compétences, le savoir-faire et le savoir-être de nos équipes, et en leur donnant les moyens d'agir avec efficacité, nous contribuerons à l'essor de citoyennes et citoyens corporatifs engagés, prêts à jouer un rôle actif dans la réalisation de ce Plan stratégique.

Tableau synoptique 2027-2029

Pilier 1		Enjeu 1			
Réduire les obstacles		Des barrières persistent et limitent la conversion et la rétention dans le marché légal			
Stratégies	Indicateurs	Mesures de départ	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ²⁴
1.1 Démystifier la SQDC auprès de la société et des consommatrices et consommateurs québécois	Taux de connaissance des pratiques responsables de la SQDC	ND	52 %	53 %	54 %
1.2 Adapter les points d'accès dans des zones stratégiques, en misant sur l'accompagnement et l'expérience client	Ventes en tonnage (T)	165,7 T ²⁵	176,5 T	178,9 T	183,6 T
1.3 Faire évoluer nos pratiques numériques pour maintenir l'accès à une information fiable sur les produits vendus à la SQDC	Nombre de phases complétées de la stratégie numérique depuis le début du plan stratégique	S. O.	1	2	3
1.4 Optimiser l'expérience utilisateur du site Web de la SQDC pour répondre aux attentes des personnes consommatrices de cannabis et soutenir notre compétitivité	Taux de satisfaction des utilisateurs du site Web	72 %	S. O. ²⁶	78 %	80 %

Pilier 2		Enjeu 2			
Consolider nos fondations		Nos capacités organisationnelles doivent évoluer en cohérence avec le stade de développement de l'entreprise			
Stratégies	Indicateurs	Mesures de départ	Cible 2026-2027	Cible 2027-2028	Cible 2028-2029 ²⁷
2.1 Optimiser nos pratiques internes pour une organisation plus efficiente	Charges nettes / ventes	17,1 % ²⁸	< 17,5 %	< 17,5 %	< 17,5 %
2.2 Renforcer notre culture organisationnelle collaborative et de proximité, portée par l'apprentissage et l'innovation	Indice de culture organisationnelle ²⁹	ND	Prise de mesure	≥ 2026-2027	≥ 2026-2027

24. 53 semaines financières

25. Ce chiffre est fondé sur les données prévisionnelles pour l'année 2026, en cours au moment de la rédaction du présent Plan

26. Aucune cible n'est prévue pour la première année du présent Plan, puisque le déploiement de la nouvelle plateforme Web débutera à partir de l'année financière 2027-2028.

27. 53 semaines financières

28. Ce chiffre est fondé sur les données prévisionnelles pour l'année 2026, en cours au moment de la rédaction du présent Plan

29. L'indice de culture organisationnelle sera calculé à partir du sondage annuel sur l'expérience employé et correspond à la moyenne des résultats associés aux six attributs qui caractérisent la culture cible, soit la collaboration, l'apprentissage continu, la proximité, l'efficacité, l'innovation et l'imputabilité, afin d'en mesurer l'adéquation globale.

Fruit d'un vaste chantier collaboratif mené auprès d'équipes internes et de parties prenantes.

Gestion de la publication
Josée Laliberté

Coordination et gestion de la planification stratégique
Antoine Prévost-Surprenant, Keven Rousseau et Adriane Del Torto

Rédaction
Daphné Cousineau

Révision
Révizio

Conception et design graphique
CG3 inc. Communication Graphisme

ISBN 978-2-555-03659-8



Pour une
consommation
responsable

