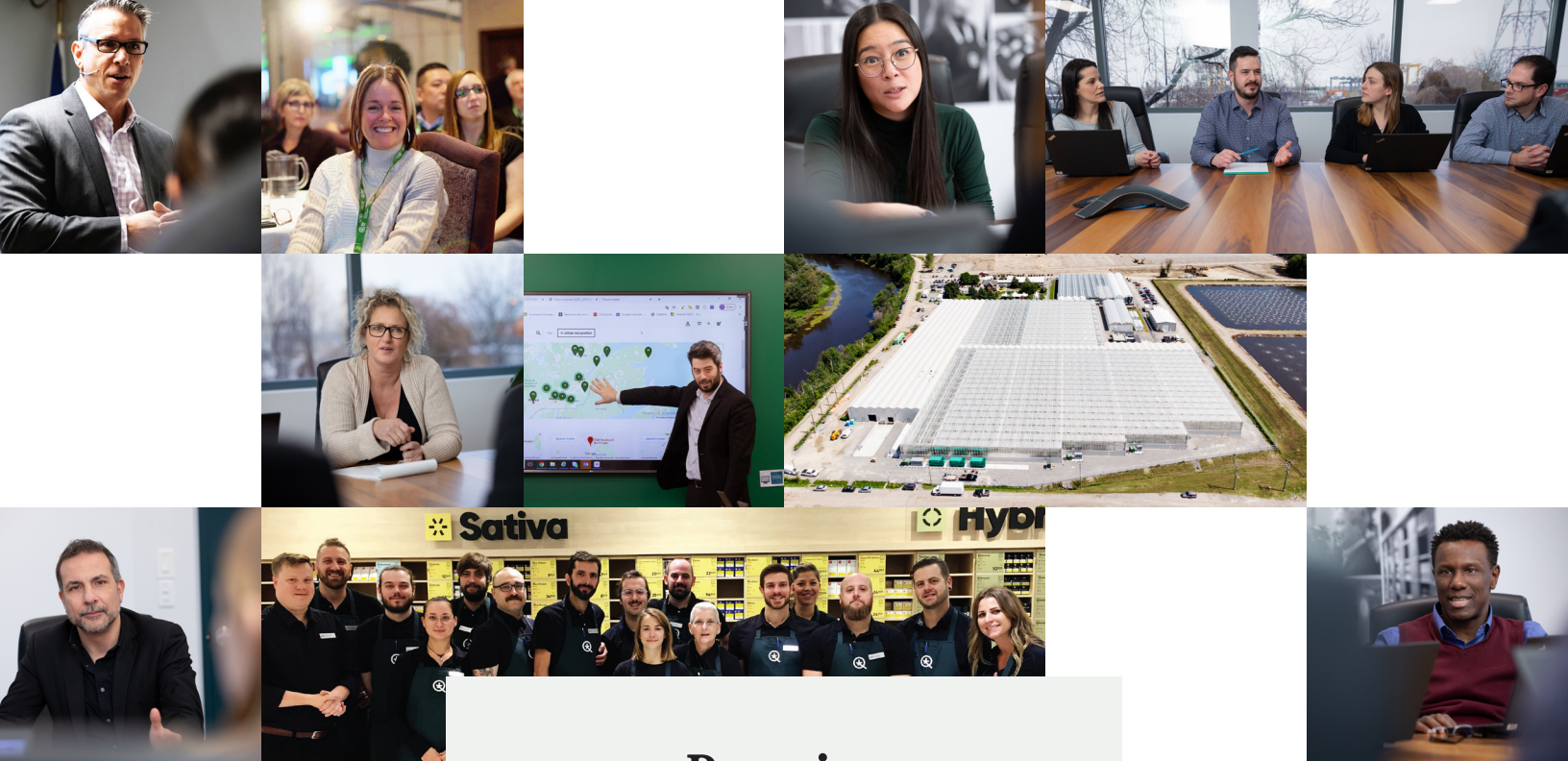




Plan stratégique 2021-2023

Pour une
consommation
responsable





Premier Plan stratégique de la Société québécoise du cannabis



**Bienvenue
à la
SQDC**

Message de la présidente du conseil d'administration	1
Message du président et chef de la direction	2
Notre mission, notre vision et nos valeurs	3
Vue sur nos activités	4
Mise en contexte et enjeux	5
Orientation stratégique n° 1 : déploiement du réseau	11
Orientation stratégique n° 2 : offre concurrentielle	12
Orientation stratégique n° 3 : développement responsable	13
Les résultats attendus	14
Tableau synoptique	15

Message de la présidente du conseil d'administration



**La priorité de l'entreprise
restera la santé et la sécurité
des Québécois.**

La Société québécoise du cannabis (SQDC) a été créée en 2018 pour assurer la distribution et la vente du cannabis récréatif au Québec. Lorsque confié par le gouvernement du Québec, ce mandat était accompagné d'une mission : celle de le faire de façon à protéger la santé des clients québécois. En les informant sur les risques associés à la consommation de cannabis, en les éduquant sur ses effets et en s'assurant également que les personnes n'en ayant pas l'âge légal ne puissent s'en procurer dans les succursales ou dans le site Web de la SQDC. L'entreprise recevait ainsi le mandat de vendre un produit, sans en faire la promotion, sans en encourager la consommation, mais en s'assurant toutefois que son commerce soit suffisamment attractif afin qu'il dirige la clientèle du marché illicite vers la Société.



C'est avec sérieux que la SQDC aborde cette responsabilité. En un an, elle a développé une structure opérationnelle efficace, un site transactionnel convivial et sécuritaire; elle offre des produits de qualité, ainsi qu'un accompagnement exemplaire. Les fondations qu'elle a construites sont déjà solides. C'est sur ces assises et dans l'optique d'offrir une plus-value pour le Québec que la SQDC a bâti son premier Plan stratégique.

La priorité de l'entreprise restera la santé et la sécurité des Québécois. C'est de façon responsable qu'elle continuera de développer son réseau de succursales, sa gamme de produits et qu'elle influencera ses partenaires pour développer une industrie éthique et en concordance avec les principes de développement durable.

Les membres du conseil d'administration accompagneront avec diligence le comité de direction dans ce vaste programme. Ils veilleront à ce que la SQDC, en plus de réaliser sa mission de façon efficace, bâtisse avec ses partenaires une industrie portant une attention constante à la protection de la santé. Les administrateurs s'assureront ainsi que l'entreprise établisse et exige les plus hauts standards, de la production jusqu'à la vente, afin qu'elle devienne la référence de l'industrie du cannabis responsable.

Johanne Brunet
Présidente du conseil d'administration

Message du président et chef de la direction



**Bâti sur des valeurs d'éthique,
de responsabilité et de santé,
notre modèle est unique
et nous en sommes fiers.**



À la SQDC, nous sommes une équipe engagée et animée par le besoin de nous dépasser. Passionnés par l'entreprise que nous développons et par le rôle unique qu'elle joue au sein de la société québécoise, nous avons la volonté d'exercer notre mission de façon responsable, dans une perspective de protection de la santé. Et nous sommes stimulés, assurément, par l'idée d'être LA référence dans l'industrie du cannabis responsable.

Bien que prioritairement sociale, notre mission sous-tend une importante composante commerciale. Nous accordons donc une place considérable à l'expérience de nos clients en succursale et en ligne. D'ailleurs, une grande partie de notre Plan stratégique consiste à faire migrer les consommateurs de cannabis actuels du marché illicite vers la SQDC, sans

pour autant favoriser leur consommation. C'est pourquoi notre Plan 2021-2023 repose sur les piliers de notre promesse client et met l'accent sur la disponibilité des produits et de nos succursales, l'accompagnement de nos clients et la proposition de prix justes.

Nous avons la volonté de développer la SQDC de façon responsable, en faisant la promotion de notre apport social, en contribuant à la protection de la santé, en agissant à titre de leader dans l'industrie pour développer un écosystème éthique et responsable et en réduisant, évidemment, notre empreinte environnementale. Nous avons également la conviction que maintenir l'efficacité et la simplicité de notre modèle d'affaires fait partie de cette responsabilité. En effet, depuis le jour un de la SQDC, nous avons l'ambition d'agir de façon exemplaire à titre de société d'État, en déployant un minimum d'administratif pour un maximum de service.

Bâti sur des valeurs d'éthique, de responsabilité et de santé, notre modèle est unique et nous en sommes fiers. Les Québécois et des observateurs de partout dans le monde nous regardent et nous avons confiance de marquer l'histoire avec un modèle gagnant pour notre collectivité.

La vente légale du cannabis récréatif est en pleine émergence au Québec et au Canada et tous les vecteurs pour en assurer le développement responsable sont à définir. C'est avec beaucoup d'humilité et une préoccupation constante pour notre mission que nous entendons mener à bien le mandat qui nous a été confié.

Jean-François Bergeron
Président et chef de la direction

Notre mission

Assurer la vente du cannabis

Par notre réseau de succursales et notre site Web transactionnel



Dans une perspective de protection de la santé

Par notre service d'accompagnement, le contrôle sur la qualité des produits et le financement des programmes de prévention



Afin d'intégrer les consommateurs au marché licite

Par notre offre de produits, notre service, notre proximité et nos prix concurrentiels

Sans favoriser la consommation

Notre vision

Être la référence de l'industrie du cannabis responsable

- En plaçant l'éthique et la santé au cœur de notre entreprise et en influençant nos partenaires en ce sens
- En établissant les plus hauts standards de l'industrie et en les exigeant de la production jusqu'à la vente
- En devenant un modèle de société d'État efficiente, flexible et responsable

Nos valeurs

Responsabilité

La responsabilité est le fondement de qui nous sommes comme entreprise. Toujours, nous mettons la santé de nos clients au centre de nos actions. Nous les accompagnons pour réduire les risques liés à leur consommation.

Nous avons aussi à cœur de gérer notre commerce de façon efficiente, afin que nos profits puissent servir tous les Québécois, grâce notamment au financement de la recherche et de la prévention sur le cannabis.

Nous adoptons des pratiques durables, pour limiter notre impact sur la collectivité et faire croître notre valeur pour le Québec.

Simplicité

Parce que nous avons un souci réel d'efficience, nous nous efforçons de faire les bons choix et de solutionner les problèmes à la source. Au quotidien et partout dans l'entreprise, notre détermination à faire différemment et à maintenir la simplicité dans nos processus nous guide dans nos décisions.

Proximité

À la SQDC, la notion de proximité sous-tend celles d'authenticité, d'ouverture et de collaboration. Que ce soit entre collègues, avec nos partenaires ou nos clients, nous établissons une relation de confiance pour pouvoir avancer plus loin, ensemble.

La proximité, c'est aussi notre volonté d'offrir un service de qualité et accessible aux Québécois dans toutes les régions du Québec.

Dépassement

Tous les jours, nous travaillons à bâtir la SQDC en faisant preuve d'audace et de courage. Notre passion pour notre travail et notre envie de réussir collectivement nous poussent à innover sans cesse, à encourager l'initiative et, en tout temps, à donner le meilleur de nous-mêmes.

Vue sur nos activités

(mars 2020)

674
employés

642
en succursale

32
au siège social

41
succursales

13
fournisseurs
actifs

155
produits
en succursale

185
produits
en ligne

7,5 M*
de transactions

7,2 M
en succursale

320 000
dans notre site Web

163 000
comptes clients
dans notre site Web

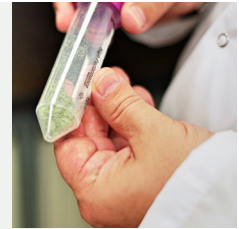
6,5 M*
de visites
dans notre site Web

45*
tonnes de cannabis
vendues

* Au cours des 12 derniers mois



Mise en contexte et enjeux



**L'enjeu de la santé
représente une
priorité pour nous.**

Si le marché du cannabis licite est relativement nouveau mondialement, la vente de cannabis en elle-même ne l'est pas. Pour le Québec, la légalisation du produit et la création d'une industrie légalement organisée viennent bousculer la société sur plusieurs plans : dans ses mœurs, dans ses convictions, mais aussi dans ses façons d'acheter pour certains. C'est dans un contexte d'acceptabilité sociale incertaine, d'une réglementation affirmée et d'une industrie en construction que la SQDC navigue. Pour être préparée aux défis que nous rencontrerons, nous avons effectué une réflexion globale sur notre écosystème et défini les variables majeures qui pourraient avoir un impact sur l'atteinte de nos objectifs.

① Santé et sécurité publique

La SQDC assure la distribution et la vente du cannabis dans une perspective de protection de la santé. Cela se traduit notamment par la vente de cannabis de qualité contrôlée dans un environnement favorisant l'éducation sur le produit et l'accompagnement du client. De concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec et à l'écoute des acteurs de la santé publique, nous nous assurons également de faire de la prévention au sujet du cannabis, sans toutefois en faire la promotion. L'enjeu de la santé représente une priorité pour nous. Nous nous assurons donc de rester à l'affût de tout changement de comportement des Québécois en ce sens. Bien que, selon l'*Enquête nationale sur le cannabis* de Statistique Canada⁽¹⁾, la légalisation du cannabis récréatif ne semble pas avoir eu d'impact significatif en matière de santé publique dans les mois suivant la légalisation, notre approche demeure fortement axée sur la protection de la santé. Ainsi, tous nos conseillers suivent une solide formation élaborée de concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux qui les prépare à accompagner les clients vers une consommation responsable.

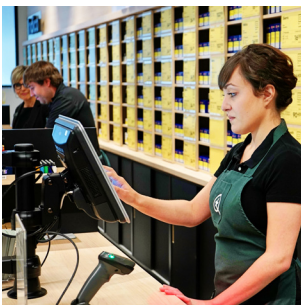
(1) Statistique Canada, *Enquête nationale sur le cannabis du 1^{er} trimestre 2019*, 2019.



2 Réglementation

Nouveaux produits de cannabis

La vente de produits comestibles à base de cannabis est légale au Canada depuis la mi-décembre 2019 et la SQDC en commercialise une gamme depuis janvier 2020. Le Québec a opté pour un encadrement plus serré de ces produits, interdisant notamment la vente des friandises, des confiseries et des desserts (incluant le chocolat), ainsi que des produits topiques et concentrés pour le vapotage. Cet encadrement supplémentaire vient soutenir le volet de notre mandat qui est de ne pas encourager la consommation de cannabis. En réponse aux initiatives de développement des producteurs autorisés, l'introduction de tous nouveaux produits à la SQDC se fera toujours sous l'éclairage de sa mission de protection de la santé, sans compromis.



Emballage et étiquetage

La production, le transport et la vente du cannabis récréatif sont soumis à un encadrement législatif et réglementaire complexe qui pose plusieurs défis, notamment sur le plan du développement durable. Par exemple, les producteurs doivent respecter les exigences gouvernementales en matière d'étiquetage et d'emballage imposées par la *Loi sur le cannabis* et par Santé Canada. Ces exigences très strictes ont pour but d'éviter la consommation accidentelle, de dissuader les enfants et les jeunes de consommer les produits du cannabis et de fournir aux consommateurs assez d'information pour leur permettre de prendre des décisions éclairées. Elles réduisent cependant les options d'emballage allégé. La SQDC travaille avec ses fournisseurs à trouver des pistes de solution qui permettront de réduire le suremballage dans le respect des règlements en vigueur. Ces pistes portent notamment sur l'intégration de critères écoresponsables dans le choix des contenants et emballages, la réduction de la taille des contenants ou la mise en place d'initiatives favorisant la récupération des contenants de cannabis.



1 M
de consommateurs

150
tonnes⁽²⁾
de cannabis

3 Contexte commercial

Approvisionnement

L'industrie du cannabis récréatif est encore à ses tout débuts et plusieurs changements structurels sont à prévoir dans les prochaines années. Si l'approvisionnement était un enjeu important au Canada au cours des premiers mois de sa légalisation, cet état de fait s'est grandement amélioré. Les producteurs de cannabis sont plus nombreux, la capacité de production évolue rapidement et l'offre se rapproche de plus en plus de la demande. Si la tendance se poursuit, la SQDC pourrait se retrouver dans un contexte de surproduction comme on a pu l'observer dans des États où la vente du cannabis est légalisée depuis plusieurs années. Une offre supérieure à la demande pourrait exercer un effet à la baisse sur les prix, mais également fragiliser certains producteurs et mener à une restructuration du marché.

Déploiement du réseau

Le succès de la mission de la Société, tant pour assurer la migration des consommateurs du marché noir vers le marché licite que pour assurer l'accompagnement des clients vers une consommation responsable, repose sur l'accessibilité à ses points de vente. Le déploiement doit se faire en partenariat avec le milieu, dans le choix tant des municipalités que des zones ciblées, dans une perspective d'acceptabilité sociale et dans le respect de la législation en vigueur.

Concurrence du marché illicite

À la SQDC, nous déployons tous les efforts nécessaires pour offrir des produits concurrentiels avec le marché noir, qui demeure notre principal concurrent, tout en maintenant une gestion efficace et un contrôle serré de nos coûts. Il n'est pas question que la vente du cannabis soit subventionnée par l'État.

Les acteurs du marché noir, également actifs dans des sites Web illégaux, font fi de la réglementation et offrent des prix qui décroissent en fonction du volume. Cette disparité des prix exerce une pression à la baisse sur nos marges puisque nous avons pour mandat d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis. Nous profitons néanmoins d'un facteur de différenciation important, puisque notre processus d'approvisionnement garantit à nos clients un cannabis de qualité, sécuritaire, un accompagnement professionnel à l'achat et des prix somme toute concurrentiels.

Intelligence de marché

À la SQDC, nous bâtissons notre réseau de succursales et nous nous approvisionnons en cannabis auprès de nos fournisseurs selon une estimation des données de consommation des Québécois. Basés sur différentes études réalisées au cours des dernières années, nous estimons, au moment de la légalisation du cannabis en 2018, évoluer dans un marché d'un million de consommateurs qui pourraient se procurer quelque 150 tonnes⁽²⁾ de cannabis annuellement. C'est sur cette base que nous évaluons nos gains par rapport au marché noir et ce volume demeure la référence.

(2) Ce volume est estimé à partir du rapport publié en novembre 2016 par le directeur parlementaire du budget (*Légalisation du cannabis : considérations financières*, https://www.pbo-dpb.gc.ca/fr/blog/news/Legalized_Cannabis)



Âge légal

21+

4 Influence sur la performance

Recrutement de personnel

Alors que notre réseau de succursales tend à s'agrandir, que l'âge minimal pour œuvrer au sein de la SQDC atteint 21 ans et que le Québec connaît une situation de plein emploi, la SQDC pourrait rencontrer des défis de recrutement, notamment lors de l'implantation de succursales en région. Bien que l'embauche n'ait posé aucune difficulté à ce jour, nous devons demeurer vigilants et déployer des stratégies pour attirer, mobiliser et fidéliser les employés que nous recrutons en nous assurant par exemple de conserver notre lien de proximité avec eux, en leur offrant une formation adéquate et en leur faisant connaître les possibilités de se réaliser au sein de l'entreprise.

Partage des ressources

À la SQDC, nous avons à cœur de demeurer une entreprise performante, agile et responsable. C'est dans cet esprit que nous favorisons une gestion participative en responsabilisant chacun des membres de l'équipe tout comme nous encourageons la mise en place de services partagés afin de mettre à profit les ressources matérielles et humaines déjà existantes de l'État québécois.

5 Contexte social

Acceptabilité sociale

La SQDC compte moins de deux ans d'existence, mais les attentes à son égard sont aussi nombreuses qu'à l'égard de toute autre société d'État. Elle se doit d'être exemplaire, sur les plans tant de la gestion et de l'éthique que de la responsabilité. Elle doit faire preuve de transparence envers la population et démontrer la pertinence de sa mission.

Une étude récente effectuée en septembre 2019 note un appui de 55 % à la légalisation du cannabis. Il ressort également de cette étude que 72 % des répondants appuient le modèle québécois de vente du cannabis par une société d'État. Ainsi, même si les Québécois préfèrent que la vente du cannabis récréatif légal soit contrôlée par le gouvernement⁽³⁾, la SQDC a encore du travail à faire pour démontrer la légitimité de sa mission.

(3) <https://scfp.qc.ca/wp-content/uploads/2019/09/Rapport-Cannabis-SCFP-4-septembre-2019.pptx>



Orientations stratégiques

1

Déploiement du réseau

Enjeu

L'accessibilité au marché licite

	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 globale des clients Web	70 %	71 %	72 %

Pour contrer le marché illicite de la vente du cannabis au Québec, nous déploierons davantage de points de vente au bénéfice des Québécois âgés de 21 ans ou plus. Dans un souci d'équité, nous nous assurerons d'une répartition équilibrée de nos succursales dans les régions administratives du Québec. Que ce soit en succursale ou en ligne, ils pourront s'approvisionner en cannabis légal de qualité de façon sécuritaire et à proximité. Nous veillerons à ce que cette croissance soit effectuée de façon responsable et efficace afin de limiter l'impact sur nos charges d'exploitation. Ce déploiement de notre réseau nécessitera une importante embauche d'employés de succursale. Comme la vente de cannabis implique rigueur et encadrement, nous nous assurerons que nos valeurs d'entreprise et nos approches de vente responsable soient connues et appliquées par nos employés.

Sachant qu'en mars 2020 la SQDC comptera 41 succursales et qu'au terme du Plan stratégique 2021-2023 elle en comptera 98, ces cibles sont ambitieuses. En effet, cette croissance de 133 % du nombre de succursales sera accompagnée d'un contrôle serré des dépenses pour que nous puissions maintenir notre ratio des charges nettes sur ventes à 13,8 % pendant les 3 ans. Le succès de cette orientation sera également évalué par le taux de connaissance et d'adhésion de nos employés aux valeurs de l'entreprise.



Offre concurrentielle

Enjeu

La concurrence du marché illicite

	Stratégie	Indicateurs globaux	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
2.1	Assurer un prix compétitif	% de migration du marché illicite ⁽⁴⁾	49 %	66 %	75 %
2.2	Miser sur la plus-value du conseil	Taux de satisfaction globale 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 %

Le marché noir du cannabis offre des prix compétitifs. Pour accaparer ses parts de marché et faire migrer les consommateurs québécois vers les succursales de la SQDC, nous tableons sur nos avantages distinctifs. Outre la qualité et la traçabilité de nos produits, ainsi que nos prix compétitifs, nous offrons des conseils en succursale et proposons une gamme variée de produits.

Les cibles que nous nous sommes fixées sont à la fois audacieuses et réalistes. Nous comptons améliorer la satisfaction globale de notre clientèle, autant en succursale que dans le Web, d'un point de pourcentage par année. Cette évolution suivra l'augmentation graduelle du service et des produits que nous proposerons à notre clientèle. La légalisation de nouveaux produits depuis janvier 2020 et notre travail pour enrichir notre catalogue contribueront à faire croître la satisfaction plus rapidement, soit de 8 % au cours du Plan 2021-2023 en ce qui a trait à la variété des produits. Nous travaillerons également à préserver des prix bas pour combattre le marché noir, sans pour autant encourager la consommation de cannabis. La migration des consommateurs québécois vers le marché licite sans toutefois augmenter le nombre de consommateurs sera l'indicateur de notre réussite.

(4) Le pourcentage de migration du marché illicite est basé sur une estimation de la demande québécoise de cannabis évaluée à 150 tonnes la première année, 153 tonnes la deuxième année et 156 tonnes la troisième année. Ces volumes sont estimés à partir du rapport publié en 2016 par le directeur parlementaire du budget (*Légalisation du cannabis : considérations financières*, https://www.pbo-dpb.gc.ca/fr/blog/news/Legalized_Cannabis)

3

Développement responsable

Enjeu

L'acceptabilité sociale de la mission

	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 M\$	71 M\$	85 M\$
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	% des produits qui répondent à des critères écoresponsables	30 %	50 %	70 %

Bâtie sur une mission fortement sociale, la SQDC doit agir dans une perspective de protection de la santé des Québécois. Nous travaillons pour le bien collectif en faisant la vente de cannabis responsable et en prodiguant des conseils qui favorisent une consommation à moindre risque. Nos profits sont remis au gouvernement afin d'être investis notamment dans la recherche et la prévention des méfaits reliés au cannabis. Tout au long du déploiement de notre Plan 2021-2023, nous démontrerons la pertinence de la SQDC, son efficacité et sa contribution à la société. Nous deviendrons également un initiateur de bonnes pratiques en matière autant d'éthique que d'environnement.

Bien que la SQDC n'ait pas d'objectif financier prescrit par le gouvernement, notre cible est de remettre un résultat en hausse au rythme du déploiement de notre réseau sans que nos ventes additionnelles soient générées par une augmentation de la consommation autre que celle provenant du marché illicite. Cette croissance fera foi de notre succès à faire migrer les consommateurs de cannabis vers le marché légal. Ce résultat ambitieux nous permettra d'atteindre notre mission, en redonnant davantage au fonds permettant le financement de la prévention, de la recherche et de la lutte contre les méfaits reliés au cannabis, sans qu'il en coûte aux contribuables. La pertinence de notre rôle social sera pour sa part évaluée par un sondage auprès de la population québécoise. Alors que l'acceptabilité sociale de la légalisation du cannabis n'est pas acquise, la progression de quelque deux points de pourcentage par année au sondage de perception sera un défi réel, d'autant que la SQDC ne peut faire de publicité. Par ailleurs, notre volonté d'améliorer l'emballage de nos produits et d'influencer nos partenaires en ce sens pourra être mesurée par le pourcentage de nos produits répondant à des critères écoresponsables.

Les résultats attendus

La SQDC vise une progression constante de ses ventes et de son résultat net pour les trois années du Plan stratégique s'appuyant essentiellement sur le déploiement de son réseau de succursales. Elle cible un dividende total de 206 millions de dollars sur 3 ans, entièrement versé au Fonds des revenus provenant de la vente du cannabis et permettant notamment le financement de la prévention, de la recherche et de la lutte contre les méfaits liés au cannabis.

(millions \$)	Plan stratégique					
	2020-2021	Variation en %	2021-2022	Variation en %	2022-2023	Variation en %
Ventes nettes	567	80,7 %	799	41,0 %	945	18,3 %
Bénéfice brut	128	79,9 %	181	41,4 %	215	18,6 %
Charges nettes	78	77,8 %	110	41,4 %	130	18,0 %
Résultat net	50	83,1 %	71	41,4 %	85	19,6 %
Contribution totale au Fonds des revenus provenant de la vente du cannabis = 206 M\$						
Ratios sur ventes						
Marge brute	22,6 %		22,7 %		22,7 %	
Charges nettes	13,8 %		13,8 %		13,8 %	
Résultat net	8,8 %		8,9 %		9,0 %	
Revenus gouvernementaux (taxe à la consommation et droits d'accise)	156		218		256	

Le tableau synoptique

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 au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans favoriser la consommation de cannabis

Vision

Être la référence de l'industrie du cannabis responsable

Valeurs

Simplicité
Proximité
Responsabilité
Dépassement

1		Enjeu	Orientation		
1		L'accessibilité au marché licite	Déploiement du réseau		
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 globale des clients Web	70 %	71 %	72 %

2		Enjeu	Orientation		
2		La concurrence du marché illicite	Offre concurrentielle		
Stratégie		Indicateurs globaux	Cible 2020-2021	Cible 2021-2022	Cible 2022-2023
2.1	Assurer un prix compétitif	% de migration du marché illicite ⁽⁵⁾	49 %	66 %	75 %
2.2	Miser sur la plus-value du conseil	Taux de satisfaction globale 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 %

3		Enjeu	Orientation		
3		L'acceptabilité sociale de la mission	Développement responsable		
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 M\$	71 M\$	85 M\$
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	% des produits qui répondent à des critères écoresponsables	30 %	50 %	70 %

(5) Le pourcentage de migration du marché illicite est basé sur une estimation de la demande québécoise de cannabis évaluée à 150 tonnes la première année, 153 tonnes la deuxième année et 156 tonnes la troisième année. Ces volumes sont estimés à partir du rapport publié en 2016 par le directeur parlementaire du budget (*Légalisation du cannabis : considérations financières*, https://www.pbo-dpb.gc.ca/fr/blog/news/Legalized_Cannabis)



Ce Plan stratégique
2012-2023 de la SQDC
est le fruit d'une vaste
consultation menée
auprès de gestionnaires,
d'employés et de parties
prenantes.

ISBN 978-2-550-86596-4

SQDC.ca