



2026–2029

PLAN D’AFFAIRES

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	1
MANDAT	3
Mandat législatif	3
Mandat gouvernemental	3
Objectif, vision, mission et valeurs	4
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Environnement externe	5
Environnement interne	7
PLAN STRATÉGIQUE 2026–2029	8
Orientation stratégique : <i>Valoriser l'avantage légal</i>	8
Priorités stratégiques	8
Initiatives et indicateurs clés de performance	8
1. Renforcer les avantages existants du marché légal	9
2. Optimiser le modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance	11
3. Établir les bases d'un avantage compétitif plus important pour le marché légal	12
CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE	13
Ressources humaines	13
Exigences financières	16
Informatique et plan de distribution	16
Inventaires des cas d'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)	17
Initiatives impliquant des tiers	17
Évaluation des risques	19
Plan de communication	20

*This document is also published in English under the name OCS 2026–2029 Business Plan.
It is available on OCS.ca.*



RÉSUMÉ

En 2025–2026, l'OCS a entrepris la première année de sa nouvelle stratégie pluriannuelle, *Valoriser l'avantage légal*. Cette stratégie met l'accent sur la collaboration avec l'industrie légale pour offrir des expériences d'achat et de consommation de cannabis légal qui soient constamment exceptionnelles. L'objectif est clair : faire du cannabis légal le choix évident et digne de confiance de tous les consommateurs.

Cette première année de stratégie a permis des progrès significatifs. Les ventes annuelles de cannabis légal au détail dans la province ont totalisé plus de 2,2 milliards de dollars,¹ et l'Ontario continue de gagner du terrain en détournant les dépenses des consommateurs du marché illégal.

Parmi les principales réussites de l'année dernière figurent le lancement de Cultivé en Ontario, une appellation qui permet aux consommateurs et aux détaillants d'identifier et de soutenir facilement le cannabis produit localement; la progression du projet de mise en place d'un nouveau système de gestion des commandes; une initiative de modernisation essentielle visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et les niveaux de services en matière de vente en gros; le renforcement du leadership de l'OCS en matière de responsabilité sociale grâce à des partenariats axés sur la recherche, l'éducation et la sensibilisation à l'usage responsable; ainsi que la réalisation de campagnes de sensibilisation du public sur la consommation de cannabis et la conduite avec facultés affaiblies.

Tout aussi notable est l'élan positif continu des scores de sentiment des fournisseurs et détaillants. Les commentaires favorables, malgré un environnement opérationnel difficile et extrêmement concurrentiel pour ces derniers, confirment que l'OCS se concentre sur les bonnes priorités. Celles-ci comprennent une plus grande flexibilité des commandes, la réduction des délais d'approvisionnement, l'amélioration de la disponibilité des produits, l'accélération du traitement des problèmes de qualité, une résolution plus rapide des points de frictions du parcours client, et l'utilisation des données et des analyses de l'OCS pour aider les partenaires de l'industrie à prendre des décisions plus éclairées.

Alors que l'OCS se tourne vers l'avenir, la prochaine phase de *Valoriser l'avantage légal* s'appuiera sur la base solide que l'organisme a établie en s'adaptant aux besoins changeants du secteur. L'objectif principal reste clair : œuvrer afin que les consommateurs délaissent le marché illégal au profit du marché légal en offrant des expériences d'achat et de consommation continuellement exceptionnelles.

¹ Statistique Canada. Tableau 20-10-0056-01 Ventes mensuelles au détail par province et territoire (x 1 000) (Ventes annuelles de décembre 2024 à novembre 2025. Données extraites en janvier 2026).



Conformément au mandat confié à l'organisme par le gouvernement de l'Ontario, le présent plan d'affaires présente trois priorités stratégiques pour 2026–2027.

1

**RENFORCER LES
AVANTAGES EXISTANTS
DU MARCHÉ LÉgal**

En s'appuyant sur l'élan que connaît le marché du cannabis légal depuis ces dernières années, l'OCS collaborera avec ses partenaires de l'industrie et réorientera ses efforts opérationnels afin de consolider les domaines où le marché légal détient un avantage concurrentiel sur le marché illégal.

2

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

En s'adaptant au ralentissement du taux de croissance du marché légal, l'OCS continuera à gérer ses dépenses en conséquence. Des efforts soutenus seront déployés pour renforcer l'utilisation de technologies modernes afin d'améliorer les niveaux de service en matière de distribution de gros.

3

**ÉTABLIR LES BASES
D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF
PLUS IMPORTANT POUR LE
MARCHÉ LÉgal**

Pour fidéliser les consommateurs actuels et encourager un transfert plus important des ventes du marché illégal vers le marché légal, de nouvelles capacités devront être déployées afin de maintenir une proposition de valeur attrayantes pour les consommateurs. L'OCS œuvrera afin de transformer ses capacités de distribution et de vente en gros pour favoriser encore plus un marché diversifié de producteurs et de détaillants qui devront continuer d'innover et de renforcer leur excellence opérationnelle pour rivaliser avec le marché illégal. L'organisme travaillera également en étroite collaboration avec ses partenaires gouvernementaux pour façonner l'évolution du cadre juridique provincial de manière à accroître la captation du marché illégal tout en protégeant les jeunes et les communautés en Ontario.

Malgré les pressions économiques continues et la concurrence persistante du marché illégal, l'OCS reste confiante quant à l'orientation de sa stratégie pluriannuelle. Grâce aux progrès importants réalisés et à la collaboration étroite avec ses

partenaires de l'industrie et du gouvernement, l'OCS est bien positionnée pour renforcer le marché du cannabis légal en Ontario; un marché qui continue, année après année, à consolider son avantage concurrentiel.



MANDAT

MANDAT LÉGISLATIF

La Société ontarienne de vente du cannabis (OCRC), opérant sous le nom de Société ontarienne du cannabis (OCS), est le grossiste exclusif du gouvernement en cannabis récréatif pour les magasins privés de vente au détail autorisés par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO). Par l'intermédiaire du site [OCS.ca](https://ocs.ca), l'organisme assure la vente en ligne directe auprès des consommateurs âgés de 19 ans et plus, corrigeant ainsi les inégalités en termes d'accès dans les zones qui ne sont pas couvertes par les Magasins de cannabis autorisés, y compris dans les communautés rurales et isolées de l'Ontario.

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

En tant qu'entreprise publique du gouvernement de l'Ontario, l'OCS génère des bénéfices nets qui sont régulièrement versés à la province afin de contribuer au financement de ses priorités qui comptent notamment les services publics et infrastructures. En 2025, l'OCS a dépassé la barre du milliard de dollars de bénéfices réinvestis dans la province de l'Ontario.

MANDAT GOUVERNEMENTAL

L'OCS soutient les objectifs du gouvernement de l'Ontario en matière de vente de cannabis récréatif, notamment en ce qui concerne la mise en place d'un système de vente au détail qui contribuera à lutter contre le marché illégal, empêcher l'accès des enfants et des jeunes au cannabis, et protéger les communautés. L'OCS soutient ces objectifs provinciaux en :

- s'approvisionnant en en distribuant du cannabis dont la qualité a été testée aux Magasins de cannabis autorisés
- offrant aux adultes un accès sûr et fiable au cannabis légal par l'entremise d'[OCS.ca](https://ocs.ca)
- promouvant la responsabilité sociale pour encourager une approche responsable de la vente au détail de cannabis
- fournissant aux consommateurs des informations sur la consommation sécuritaire et responsable

Chaque année, l'OCS reçoit une lettre d'orientation du ministre des Finances. Dans le but d'atteindre ses objectifs et de répondre aux orientations annuelles établies dans cette lettre, l'OCS a élaboré ce présent plan d'affaires.



OBJECTIF, VISION, MISSION ET VALEURS

OBJECTIF DE L'OCS

(Pourquoi nous existons)

Favoriser un marché du cannabis dynamique qui permette à tous les Ontariens de profiter des avantages du cannabis légal.



VISION DE L'OCS

(Le monde auquel nous contribuons)

Le marché du cannabis le plus important et le plus dynamique du Canada.



MISSION DE L'OCS

(Notre rôle)

Permettre un marché dynamique en offrant d'excellentes expériences client, axées sur l'éducation, le choix, le service et le rapport qualité-prix.



VALEURS DE L'OCS

(Comment nous remplissons notre rôle)

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

Pensée avant-gardiste : Nous remettons en question le statu quo et adoptons une stratégie d'innovation permanente.

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

Travail d'équipe : Nous travaillons ensemble et nous gagnons ensemble, en tirant parti de nos diverses forces individuelles.



ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Cette section présente les principaux facteurs externes et internes qui ont influencé l'élaboration du plan d'affaires 2026–2029.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

MARCHÉ LÉGAL DU CANNABIS

Autrefois marqué par une croissance annuelle soutenue, le marché du cannabis légal en Ontario est désormais entré dans une phase de stabilisation. Les prévisions financières présentées dans le présent plan d'affaires reflètent cette évolution, anticipant des hausses de revenus plus modestes au cours des trois prochaines années, comparativement à la forte croissance observée durant les premières années qui ont suivi la légalisation.

Impact économique

En 2025, l'OCS s'est associée à Deloitte pour publier un [rapport sur l'impact économique](#) de l'industrie du cannabis légal. Ce rapport évalue la contribution de l'industrie du cannabis légal aux économies ontarienne et canadienne au cours des six premières années de légalisation. Le rapport souligne qu'entre 2018 et 2024, le secteur du cannabis (récréatif et thérapeutique) en Ontario a contribué à hauteur de 23,1 milliards de dollars au PIB provincial. Durant cette même période, le marché ontarien du cannabis récréatif légal a généré plus de 9 milliards de dollars en ventes, en plus de soutenir en moyenne 31 900 emplois par année dans l'industrie et de produire 5 milliards de dollars en revenus fiscaux pour la province.

Ces données illustrent le rôle important et croissant du cannabis légal dans l'économie ontarienne, dépassant même plusieurs secteurs traditionnels en matière de contribution

économique. L'OCS est fière du rôle qu'elle joue dans le soutien de l'industrie du cannabis légal et entend continuer de favoriser de nouvelles opportunités de croissance économique.

Réseau de vente au détail

Au 31 décembre 2025, l'Ontario comptait plus de 1 700 Magasins de cannabis autorisés répartis dans 354 municipalités. Toutefois, plus de sept ans après la légalisation, 58 municipalités de la province interdisent toujours la vente au détail de cannabis légal, limitant ainsi son accès à plus d'un million d'adultes ontariens. [Une étude de cas récente](#) portant sur la Ville de Mississauga illustre les avantages que constitue l'autorisation de la vente au détail de cannabis légal. L'étude démontre que, depuis que la ville a choisi d'y adhérer, la consommation chez les résidents de Mississauga est restée stable, tandis qu'une plus grande proportion de consommateurs se tourne désormais vers les sources légales plutôt que vers le marché illégal. Autrement dit, l'ouverture de Magasins de cannabis autorisés à Mississauga n'a pas entraîné une hausse de la consommation globale, mais a plutôt permis un meilleur accès à une offre testée et réglementée. À la suite de la mise en place réussie de la vente au détail à Mississauga, d'autres municipalités ayant initialement choisi de se retirer ont emboîté le pas : Ingersoll, Muskoka Lakes, Powassan et, plus récemment, Casselman, ont notamment voté en faveur de l'autorisation de la vente au détail de cannabis en novembre 2025. Ce changement contribue également à la croissance économique locale et provinciale et génère des revenus fiscaux supplémentaires.



Approvisionnement en cannabis

Au 1^{er} décembre 2025, on comptait plus de 900 titulaires de licences fédérales de cannabis au Canada, dont 584 détenant une licence de transformation de cannabis. Parmi ces transformateurs fédéraux, 211 comptaient des produits inscrits au catalogue OCS. Les nouvelles licences fédérales délivrées au cours des deux dernières années concernaient principalement la microculture et la micro-transformation, qui dépassent désormais le nombre de licences de culture et de transformation standard à l'échelle du pays. Le nombre total de nouvelles demandes de licence a également diminué par rapport aux années précédentes.

La production de cannabis au Canada continue de dépasser la demande intérieure, ce qui crée une concurrence intense sur le marché et exerce une pression sur les prix. Pour composer avec ces contraintes domestiques, les Producteurs autorisés canadiens se tournent de plus en plus vers les marchés médicaux internationaux, où les exportations de cannabis augmentent d'année en année. En effet, les exportations ont plus que doublé en 2024 par rapport à 2023 et ont maintenu cette tendance à la hausse au début de 2025.² Les Producteurs autorisés canadiens approvisionnent notamment les marchés du cannabis thérapeutique en Allemagne, en Australie et au Royaume-Uni.

Attitudes à l'égard du cannabis

L'opinion du public à l'égard du cannabis en Ontario a considérablement évolué depuis la légalisation. Les attitudes se sont néanmoins stabilisées ces dernières années. En 2025, plus de 60 % des Ontariens affirment avoir une perception positive de la consommation de cannabis dans la province, et plus de 70 % estiment que la légalisation a eu des effets positifs sur l'Ontario.

DÉFIS AUXQUELS FAIT FACE LE MARCHÉ LÉGAL

Activités du marché illégal

Le cannabis illégal reste l'un des défis les plus pressants pour le marché légal en Ontario. Malgré les progrès réalisés pour détourner les consommateurs adultes du marché non réglementé, les détaillants en ligne non autorisés et les points de vente illégaux restent très répandus, particulièrement à Toronto et autres centres urbains. Ces exploitants fonctionnent en dehors du cadre fédéral et provincial, ce qui signifie que leurs produits ne sont soumis à aucun test de sécurité ou de qualité, que les vérifications d'âge sont peu probables et que leurs pratiques marketing ciblent souvent les

jeunes. Ils vendent également des produits dans des formats et à des puissances qui dépassent les limites légales, créant ainsi des risques importants pour la santé et la sécurité des consommateurs.

En plus d'échapper aux taxes qui financent des services publics essentiels, le marché illégal mine les efforts des entreprises légales qui ont réalisé des investissements importants pour respecter les normes réglementaires strictes en matière de cannabis et assurer la sécurité des consommateurs.

S'attaquer au marché illégal est essentiel pour rétablir une concurrence loyale, encourager une consommation responsable et assurer la viabilité à long terme du secteur du cannabis légal en Ontario. L'OCS demeure déterminée à collaborer avec toutes les instances gouvernementales et à exploiter l'intelligence de marché et les ressources disponibles pour perturber les activités illégales et protéger l'intégrité du marché légal.

Facteurs économiques ayant une incidence sur l'industrie du cannabis

Le secteur du cannabis continue de ressentir les effets de la compression des prix, de la concurrence croissante des opérateurs illégaux et des pressions macroéconomiques qui ont fait augmenter les coûts de production et de fabrication. Les défis économiques se sont intensifiés au cours de la dernière année, alors que les États Unis ont menacé d'imposer, et ont imposé, de nouveaux tarifs sur les produits canadiens, ce qui a intensifié les préoccupations liées au commerce transfrontalier et à l'incertitude économique. En réaction, l'intérêt et la demande des consommateurs pour les biens produits localement ont augmenté dans plusieurs secteurs, reflétant une volonté grandissante de soutenir les entreprises locales et de réduire la dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales. Comme tous les produits vendus par l'OCS sont cultivés, transformés et emballés au Canada, certains segments de l'industrie du cannabis ont été davantage protégés contre la volatilité commerciale que d'autres secteurs de l'économie canadienne. Néanmoins, les répercussions économiques générales continuent de créer d'importants défis d'accessibilité financière pour les consommateurs.

ÉVOLUTION DU PAYSAGE RÉGLEMENTAIRE

En mars 2025, le gouvernement fédéral a apporté des modifications au *Règlement sur le cannabis* visant à réduire le fardeau réglementaire et administratif qui pèse sur les titulaires de licences fédérales, tout en soutenant la diversité et la concurrence dans le marché du cannabis légal, et en

² Source : Santé Canada. [Données sur le cannabis à des fins médicales](#). (Référéncées en décembre 2025)



maintenant les objectifs de santé et de sécurité publiques. Les principaux changements comprennent :

- L'autorisation des co-emballages pour le cannabis séché, les extraits, les topiques et les produits comestibles
- La suppression de la limite de 1 gramme pour les preroulés de cannabis séché
- L'autorisation d'emballages transparents et de fenêtres découpées pour les produits de fleur séchée
- L'autorisation des étiquettes accordéon et pelables sur les contenants, ainsi que l'inclusion d'encarts informatifs
- L'augmentation des limites de superficie de culture pour les licences de microculture et des limites de possession pour les licences de micro-transformation
- La réduction du fardeau administratif lié à la déclaration des déchets de cannabis pesant sur les titulaires de licences fédérales

À l'été 2025, Santé Canada a publié un [Avis d'intention dans la Gazette du Canada](#) afin d'informer le public d'une consultation sur de possibles autres modifications à l'*Arrêté concernant le système de suivi du cannabis* (ASSC) visant à réduire davantage les formalités administratives. Les modifications

envisagées porteraient sur la collecte uniquement des données essentielles aux objectifs de l'ASSC, la réduction ou l'harmonisation des exigences de déclaration lorsqu'il y a chevauchement, et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle. Cette consultation a pris fin le 29 octobre 2025. Toute future proposition réglementaire découlant de cette consultation serait prépubliée dans la *Gazette du Canada, Partie I*, pour consultation publique.

En Ontario, la CAJO a retiré la Norme 2.5 des [Normes du registrateur pour les magasins de vente au détail de cannabis](#), changement entré en vigueur le 23 mai 2025. Cette norme exigeait que les détaillants autorisés veillent à ce que le cannabis et les accessoires ne soient pas visibles de l'extérieur du commerce. Ce changement s'inscrit dans le [Budget de l'Ontario 2025 : Un plan pour protéger l'Ontario](#), qui propose de nouvelles mesures visant à accroître le confort, la sécurité et la protection des consommateurs et des employés des Magasins de cannabis autorisés.

L'OCS soutient ces changements et continue d'encourager les organismes de réglementation fédéraux et provinciaux à adopter une approche proactive pour évaluer les possibilités d'évolution de leurs cadres réglementaires respectifs.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Au cours de la dernière année, l'OCS a entrepris un important projet interne de modernisation technologique visant à transformer ses capacités de gestion des commandes en arrière plan, afin d'offrir davantage de flexibilité dans l'expérience d'achat et de commande pour les détaillants. Ces améliorations sont en cours et devraient progresser en 2026–2027.

En juin 2025, l'OCS a lancé le programme d'insigne *Cultivé en Ontario*, pour permettre aux Ontariens adultes d'identifier facilement et d'en apprendre davantage sur les fleurs séchées et les preroulés non infusés cultivés localement. Pour être admissible à l'insigne Cultivé en Ontario, au moins 75 % du cannabis utilisé dans un produit à base de fleurs séchées ou un preroulé non infusé doit être cultivé en Ontario. En décembre 2025, l'OCS offrait environ 650 UGS *Cultivées en Ontario* provenant de 55 fournisseurs de cannabis.

En 2025, l'OCS a publié son [Rapport d'impact social 2024-2025](#), qui présente les progrès réalisés dans le cadre de son Plan pluriannuel de Responsabilité sociale. Le succès du [Fonds d'impact social](#) de l'OCS constitue l'un des points saillants du rapport. Ce fonds investit dans des programmes de soutien, des services et des projets de recherche menés par des organismes à but non lucratif constitués en société, des organismes de bienfaisance enregistrés, des organisations de santé publique et des établissements d'enseignement.

SOUTENIR LES EMPLOYÉS DE L'OCS

L'OCS est toujours aussi fière d'agir en tant qu'organisme responsable du secteur public dans un contexte où les attentes provinciales en matière d'environnement de travail évoluent, notamment avec le retour à une norme de cinq jours au bureau et l'imposition d'un gel des embauches dans le secteur public. L'OCS met en œuvre ces changements afin de respecter les normes provinciales, tout en renforçant la cohésion interne et le développement professionnel, ce qui aide les employés à trouver de nouvelles façons de contribuer de manière significative au mandat de l'organisme. En 2026–2027, à mesure que sa culture évolue, l'OCS visera un équilibre entre excellence opérationnelle et bien-être des employés.

GÉNÉRER DES PROFITS POUR LA PROVINCE DE L'ONTARIO

En tant qu'organisme public à vocation commerciale, l'OCS est fière de générer des revenus qui soutiennent les priorités provinciales, notamment les services publics et les investissements dans les infrastructures essentielles. À ce jour, l'OCS a remis plus de 1 milliard de dollars à la province de l'Ontario. Les versements de dividendes se poursuivent et seront présentés dans le Rapport annuel de l'organisation pour cette période.



PLAN STRATÉGIQUE 2026–2029

ORIENTATION STRATÉGIQUE : VALORISER L'AVANTAGE LÉgal

S'appuyant sur le lancement réussi de sa nouvelle stratégie d'entreprise, *Valoriser l'avantage légal*, l'OCS reste déterminée à transformer ses opérations et à réaliser des investissements stratégiques pour renforcer la compétitivité du marché légal.

Dans la deuxième année de cette stratégie pluriannuelle, l'OCS continue de concentrer ses efforts sur la captation des dépenses actuellement dirigées vers le marché illégal. Les résultats clés reposent sur des partenariats avec l'industrie légale dont le but est d'offrir des expériences d'achat et de consommation constamment exceptionnelles et de faire de l'option légale un choix évident et incontestable pour les consommateurs.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Pour suivre l'orientation et mener à bien le mandat de l'OCS, l'organisme continuera de prioriser les trois objectifs

stratégiques définis dans sa stratégie d'entreprise pluriannuelle :

1. Renforcer les avantages existants du marché légal
2. Optimiser le modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance
3. Établir les bases d'un avantage compétitif plus important pour le marché légal

INITIATIVES ET INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Pour mesurer les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques, l'OCS œuvrera pour atteindre ses indicateurs clés de performance (ICP) cibles, présentés ci-dessous. Les progrès sont suivis et communiqués au conseil d'administration de l'OCS sur une base trimestrielle, puis publiés dans des documents destinés au public, notamment dans les rapports annuels et les plans d'activités de l'OCS.

L'OCS rendra compte des ICP financiers et opérationnels suivants.

ICP FINANCIERS (MILLIONS DE \$)	OBJECTIF 2026–27	OBJECTIF 2027–28	OBJECTIF 2028–29
Recettes	1 852,0	1 870,3	1 879,6
Dépenses	127,8	129,8	130,4
Bénéfice net pour la province	235,5	237,1	238,2

ICP OPÉRATIONNELS	OBJECTIF 2026–27
Rotation des stocks	13,0
Taux d'exécution des commandes en gros	98,5%
Indice de commandes parfaites	97,5%
Réclamations par million d'unités vendues	335
Satisfaction des détaillants	6,5–7,4 (Bon)
Score d'expérience sur OCS.ca	7,6–8,0
Indice de recommandation des producteurs	0–10 (Acceptable)



1

RENFORCER LES AVANTAGES EXISTANTS DU MARCHÉ LÉGAL

Profitant de la dynamique du marché légal du cannabis qui s'est développé au cours des dernières années, l'OCS collaborera avec ses partenaires de l'industrie et concentrera ses efforts opérationnels là où le marché légal voit son avantage face au marché illégal se renforcer.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Renforcer les avantages existants du marché légal

RÉSULTATS CLÉS

- Améliorer l'expérience sur OCS.ca pour élargir le réseau de détaillants et répondre à la demande des segments de consommateurs mal desservis, comme les municipalités qui ne permettent pas la vente de cannabis
- Sensibiliser davantage le public aux produits Cultivés en Ontario
- Développer les connaissances autour du cannabis et de la consommation responsable

Améliorer l'expérience sur OCS.ca pour élargir le réseau de détaillants et répondre à la demande des segments de consommateurs mal desservis, comme les municipalités qui ne permettent pas la vente de cannabis

L'OCS offre aux consommateurs adultes un accès sécuritaire et fiable au cannabis légal par l'entremise du site OCS.ca. Cette plateforme de commerce électronique joue un rôle important pour attirer les consommateurs et les détourner du marché illégal. C'est particulièrement vrai pour ceux qui ne peuvent se rendre facilement dans un Magasin de cannabis autorisé. De nombreuses collectivités ontariennes, dont 58 municipalités ayant choisi de se retirer, n'ont accès à aucun magasin légal, ce qui peut pousser certains consommateurs vers des sources illégales. OCS.ca contribue à remédier à cette absence de magasins autorisés en offrant une solution fiable et légale dans ces régions mal desservies.

Pour concurrencer les opérateurs illégaux, l'OCS continuera d'apporter des améliorations à OCS.ca afin que ses fonctionnalités répondent aux attentes modernes des clients en matière de commerce électronique. Les améliorations viseront principalement à améliorer l'expérience client. L'an dernier, l'OCS a mis en place une fonctionnalité permettant aux consommateurs d'OCS.ca de créer un compte pour consulter leur historique de commandes, recommander facilement des produits et accélérer le processus de paiement. Cette première phase a établi une base solide qui permettra à l'avenir d'offrir davantage de fonctionnalités et de personnalisation. Parallèlement, OCS.ca continuera de jouer un rôle majeur au-delà de ses capacités transactionnelles. Des améliorations continues seront apportées pour que la plateforme demeure une ressource fiable permettant d'en apprendre davantage sur le cannabis, de promouvoir la responsabilité sociale, d'informer les consommateurs sur les marques et détaillants légaux, et d'orienter ceux qui souhaitent acheter vers les magasins locaux près de chez eux.



Sensibiliser davantage le public aux produits Cultivés en Ontario

Bien que l'OCS reste déterminée à offrir le catalogue de produits de cannabis légal le plus concurrentiel et diversifié, elle reconnaît que de nombreux consommateurs souhaitent une plus grande transparence quant à l'origine des produits. En juin 2025, l'OCS a collaboré avec le ministère des Finances pour lancer l'appellation *Cultivé en Ontario* pour les fleurs séchées et les preroulés non infusés contenant au moins 75 % d'ingrédients cultivés en Ontario. Cette appellation aide les Magasins de cannabis autorisés à orienter les consommateurs qui s'intéressent à l'origine locale des produits.

En décembre 2025, l'OCS offrait environ 650 UGS *Cultivées en Ontario* provenant de 55 fournisseurs de cannabis. En 2026–2027, l'OCS mettra l'accent sur la surveillance et le renforcement de la notoriété des produits *Cultivés en Ontario*, afin d'aider les détaillants et les consommateurs à identifier et choisir facilement du cannabis provenant de sources locales.

Développer les connaissances autour du cannabis et de la consommation responsable

L'OCS s'engage à faire en sorte que tous les Ontariens bénéficient du cadre légal du cannabis et consomment de manière responsable. Dans la deuxième année de sa stratégie pluriannuelle, l'OCS poursuivra des initiatives visant à renforcer les connaissances en matière de cannabis et de santé en Ontario, tout en facilitant l'accès des Ontariens aux avantages offerts par le marché légal. L'OCS continuera de diffuser ses messages éducatifs fondés sur la science sur le site [Cannabis Rendu Clair](#) et de mener des campagnes et événements de sensibilisation.



2

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

Tout en s'adaptant au ralentissement de la croissance du marché légal, l'OCS continuera à gérer ses dépenses de manière responsable. Des efforts continus seront déployés pour renforcer les capacités technologiques modernes et améliorer les niveaux de service relatifs à la distribution de gros.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Optimiser le modèle opérationnel de l'OCS afin de réinvestir dans la croissance

RÉSULTATS CLÉS

- Déployer de nouvelles fonctionnalités de gestion interne des commandes pour améliorer l'expérience des clients et des fournisseurs
- Diminuer les frictions associées aux commandes multi magasins
- Orienter les ressources vers les initiatives favorisant la croissance future du marché

Déployer de nouvelles fonctionnalités de gestion interne des commandes pour améliorer l'expérience des clients et des fournisseurs

En 2025–2026, l'OCS a entrepris d'importantes mises à niveau de sa technologie interne de gestion des commandes afin d'offrir aux détaillants une expérience d'achat et de commande plus fluide. Le système de gestion des commandes amélioré permettra de simplifier et d'optimiser l'ensemble du cycle de vie d'une commande, de la prise de commande au traitement jusqu'à l'exécution, pour offrir une expérience client plus efficace. Ce projet pluriannuel établira une base solide pour l'intégration de futurs systèmes frontaux qui favoriseront une plus grande efficacité et une meilleure évolutivité, ainsi qu'une gamme de nouvelles fonctionnalités de vente en gros pour les détaillants qui, avec le temps, répondront à leurs besoins spécifiques.

Diminuer les frictions associées aux commandes multi magasins

En tant que plateforme de commandes en gros, le portail B2B de l'OCS constitue un point de contact essentiel entre l'OCS et les détaillants. Depuis son adoption, l'OCS n'a cessé

d'améliorer et de faire évoluer l'expérience afin de s'adapter aux besoins changeants des détaillants et de réduire les frictions liées aux processus de commande, de réception et de résolution des problèmes. À mesure que le marché du détail continue de se consolider, des efforts seront déployés en 2026–2027 pour simplifier la prise de commandes pour les exploitants de plusieurs magasins, réduisant ainsi le temps nécessaire aux détaillants pour effectuer les démarches auprès de l'OCS.

Orienter les ressources vers les initiatives favorisant la croissance future du marché

L'allocation stratégique des ressources demeure essentielle pour permettre à l'OCS d'atteindre ses objectifs et de réussir dans la prochaine phase d'évolution du marché. L'OCS continuera de réaffecter ses ressources afin de soutenir ses nouvelles priorités, en mettant l'accent sur une planification rigoureuse et une exécution plus rapide pour s'adapter aux demandes changeantes du marché. En augmentant l'automatisation, l'OCS optimisera les flux de travail, réduira les tâches manuelles et améliorera l'efficacité globale de ses opérations.



3

ÉTABLIR LES BASES D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF PLUS IMPORTANT POUR LE MARCHÉ LÉGAL

Pour fidéliser les consommateurs actuels et encourager une captation accrue des ventes du marché illégal, de nouvelles capacités devront être ajoutées afin de maintenir une proposition de valeur convaincante pour les consommateurs.

L'OCS entreprendra la transformation de ses capacités de vente en gros et de distribution afin de favoriser davantage la diversité de producteurs et de détaillants, qui devront continuer d'innover et de renforcer leur excellence opérationnelle pour concurrencer le marché illégal. L'OCS

travaillera également en étroite collaboration avec ses partenaires gouvernementaux pour façonner l'évolution du cadre juridique provincial, de manière à accroître la capture du marché illégal tout en protégeant les jeunes et les communautés de l'Ontario.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

Établir les bases d'un avantage compétitif plus important pour le marché légal

RÉSULTATS CLÉS

- Transformer les plateformes destinées aux consommateurs afin de soutenir la découverte, l'achat et l'engagement des consommateurs envers le cannabis légal
- Transformer l'écosystème des clients de vente en gros pour améliorer l'expérience de commande des détaillants

Transformer les plateformes destinées aux consommateurs afin de soutenir la découverte, l'achat et l'engagement des consommateurs envers le cannabis légal

Pour conserver un avantage concurrentiel sur les opérateurs illégaux, l'OCS doit offrir une expérience d'achat de premier ordre aux consommateurs qui utilisent OCS.ca aujourd'hui et à l'avenir. Cela implique de développer sa plateforme de commerce électronique afin qu'elle puisse offrir des expériences personnalisées aux consommateurs finaux. Pour y parvenir, l'OCS devra collaborer avec des partenaires visionnaires qui investissent continuellement dans l'amélioration de leur technologie et l'intégration de capacités modernes appréciées des consommateurs.

Transformer l'écosystème des clients de vente en gros pour améliorer l'expérience de commande des détaillants

Avec plus de 1 700 détaillants de cannabis légal en activité en Ontario, il est clair que les détaillants doivent se démarquer. Leurs besoins deviennent donc de plus en plus diversifiés. L'OCS a identifié d'importants changements à apporter à ses activités de vente en gros afin de reconstruire des services mieux adaptés aux parcours clients propres à différents segments de détaillants. En 2026–2027, l'OCS poursuivra la mise en place des bases d'un modèle de vente en gros futur conçu pour offrir à chaque segment de détaillants des expériences personnalisées et axées sur la valeur.



CONSIDÉRATIONS RELATIVES À LA MISE EN ŒUVRE

Pour soutenir les engagements présentés dans ce plan d'affaires, l'OCS a examiné les répercussions des activités proposées sur les ressources humaines, les finances et l'informatique. Ces considérations sont détaillées ci-dessous.

RESSOURCES HUMAINES

Le succès de l'OCS continue de reposer sur le dévouement, le talent et la passion de ses employés. Alors que les attentes au sein du secteur public évoluent, notamment avec les nouvelles exigences de présence au bureau et le gel des embauches dans la fonction publique, l'OCS continuera de répondre aux attentes de la Province tout en renforçant constamment les liens internes, la collaboration et le développement de ses employés.

MOBILISATION DES EMPLOYÉS ET CULTURE ORGANISATIONNELLE

En 2026, l'OCS fera progresser sa stratégie axée sur les personnes et la culture, en mettant l'accent sur le renforcement du travail d'équipe et sur une culture fondée sur la confiance et la transparence. L'engagement des employés demeurera une priorité, avec la poursuite des actions découlant des commentaires du sondage d'engagement et une communication ouverte afin que les employés se sentent connectés et soutenus. Le développement de la résilience organisationnelle sera au

cœur de ces efforts; le but étant de permettre aux équipes de s'adapter avec confiance aux changements tout en maintenant un haut niveau de performance et de collaboration.

CULTURE DE PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

Pour maintenir son agilité et sa résilience, l'OCS continuera de saisir toute opportunité visant à donner aux employés la latitude nécessaire pour contribuer de façon significative au mandat de l'organisation. Parallèlement, des efforts soutenus en cohérence avec les meilleures pratiques du secteur public seront dédiés à assurer une reddition de comptes claire de la direction. Les indicateurs du tableau de bord permettront de suivre des mesures clés comme la mobilisation, la rétention et les thèmes liés aux départs, afin de s'assurer que les leaders disposent des outils nécessaires pour stimuler la performance et favoriser des équipes inclusives.



APPRENTISSAGE CIBLÉ ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

L'apprentissage continu reste au cœur de l'approche de l'OCS, avec une orientation désormais plus précise. Des programmes modulaires et ciblés permettront de combler les écarts de compétences et de préparer les employés aux défis émergents, notamment l'intégration d'outils d'IA pour renforcer la résilience opérationnelle et la valeur offerte aux fournisseurs et aux clients. Le développement du leadership se poursuivra au moyen de programmes évolutifs alignés sur les valeurs de l'OCS, afin de préparer les leaders aux exigences futures.

Ces initiatives contribueront non seulement à renforcer les compétences, mais aussi à accroître la résilience de l'ensemble du personnel, ce qui permettra aux employés de s'épanouir dans un environnement en constante évolution.

PLANIFICATION DES EFFECTIFS ET GESTION DES TALENTS

Même si le gel des embauches provinciales pose certains défis, l'OCS misera sur la planification de la relève et l'évaluation des talents pour s'assurer de disposer des ressources nécessaires à la réalisation de son plan d'affaires.

VUE D'ENSEMBLE DES RESSOURCES

CATÉGORIE DE RESSOURCES	2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
Cadres	9	9	9	9
Gestionnaires/Employés non syndiqués	225	225	225	225
Employés syndiqués*	71	71	71	71
Entrepreneurs**	11	11	11	11
Total	316	316	316	316

**Le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) continue d'agir à titre d'agent négociateur pour le personnel syndiqué. Au moment de la rédaction du présent document, l'OCS était en discussion avec le SEFPO concernant une nouvelle convention collective.*

***L'OCS n'emploie actuellement aucun membre du personnel temporaire ou à temps partiel.*

DÉMOGRAPHIE DES EFFECTIFS

L'OCS s'engage à promouvoir l'équité et l'inclusion dans ses pratiques d'embauche. Le personnel de l'organisme est composé d'un groupe diversifié d'employés, représentant différents groupes d'âge, genres et horizons. En 2026, l'ancienneté moyenne est de 3,4 ans et près de 50 % des employés sont des femmes.

STRATÉGIE DE RÉMUNÉRATION

La stratégie de rémunération de l'OCS vise à attirer et à retenir les meilleurs talents tout en assurant une harmonisation avec les comparateurs du secteur public. Le cadre comprend :

- une rémunération au rendement pour les gestionnaires et les employés non syndiqués
- un ensemble d'avantages sociaux, incluant la santé, le bien-être et le régime de retraite du secteur parapublic

- des analyses comparatives régulières avec d'autres organismes publics et des entités commerciales privées comparables afin d'assurer la compétitivité et l'équité
- une rémunération justifiée par les données du marché et les normes du secteur

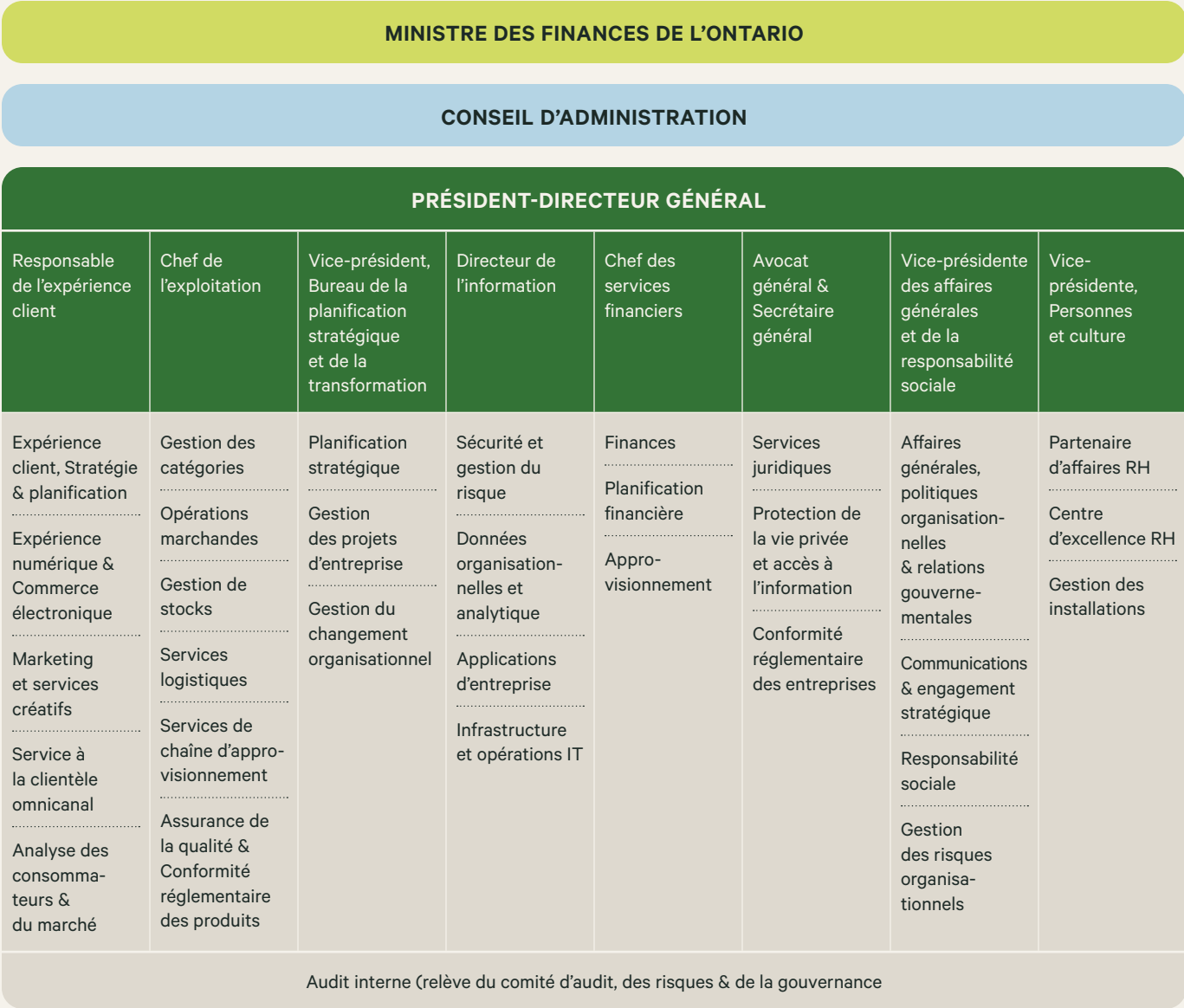
L'OCS dispose d'un cadre de rémunération pour son personnel de direction conforme à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic*, telle qu'établie par le gouvernement de l'Ontario. L'OCS continue de gérer la rémunération des cadres en respectant l'ensemble des exigences législatives.



CHANGEMENTS STRUCTURAUX

Depuis sa création, l'OCS a fait évoluer de manière proactive sa structure opérationnelle pour se positionner et remplir son mandat visant à soutenir un marché du cannabis qui soit dynamique et remplace le marché illégal. Une croissance rapide de l'organisme a été nécessaire après la légalisation pour intégrer au marché un grand nombre de participants

de l'industrie. Au cours des dernières années, les efforts se sont recentrés sur le renforcement des capacités internes, notamment par la mise à l'échelle des technologies et une meilleure harmonisation avec les partenaires de l'industrie. La structure organisationnelle actuelle est présentée ci-dessous.



L'OCS continuera de saisir les opportunités de renforcer sa structure opérationnelle afin de favoriser une meilleure collaboration interne et reddition de comptes, ce qui lui permettra d'accroître la qualité et la rapidité avec lesquelles

elle exécute son mandat. Ces changements visent à favoriser la résilience organisationnelle, en veillant à ce que l'organisation puisse s'adapter à l'évolution du marché du cannabis légal tout en répondant aux attentes de la province.



EXIGENCES FINANCIÈRES

Pour atteindre les objectifs fixés dans le présent plan d'affaires, l'OCS a établi des projections financières sur trois ans. D'une année à l'autre, la croissance des revenus restera relativement modeste au cours des trois prochaines années,

progressant à un rythme plus lent que par le passé. Ces prévisions reflètent une situation financière stable, une gestion prudente des dépenses SG&A et des contributions nettes constantes versées à la province durant cette période.

(EN MILLIONS DE \$)	PRÉVISIONS 2025-26	PRÉVISIONS RÉVISÉES 2025-26	2026-27	2027-28	2028-29
Recettes	1 821,0	1 810,0	1 852,0	1 870,3	1 879,6
Coût des ventes	1 473,7	1 457,5	1 490,7	1 505,4	1 512,9
Marge brute	347,3	352,5	361,4	364,9	366,7
Dépenses (SG&A)	133,5	120,4	127,8	129,8	130,4
Revenu net	215,2	237,3	235,5	237,1	238,2

BIEN IMMOBILIER

L'OCS ne possède aucun bien immobilier, mais détient deux baux pour faciliter ses activités. L'OCS est titulaire d'un bail pour son siège social situé à North York, en Ontario, et a

conclu un contrat de location tripartite avec Domain Logistics, son partenaire de distribution, pour son centre de distribution situé à Guelph, en Ontario.

INFORMATIQUE ET PLAN DE DISTRIBUTION

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

STRATÉGIE INFORMATIQUE À LONG TERME ET FIABILITÉ DE LA PLATEFORME

L'OCS s'engage à maintenir une feuille de route quinquennale complète de ses besoins technologiques. Ces efforts continueront de transformer l'organisation, notamment grâce au travail entrepris pour optimiser les opérations de gros en arrière plan et renforcer ses capacités en matière de données. Parallèlement, les considérations à plus long terme orienteront les choix de plateformes d'interface client qui puissent soutenir rapidement et à moindre coût la croissance du marché, l'automatisation et la personnalisation de l'expérience client.

En tant que grossiste et distributeur exclusif du marché du cannabis en Ontario, l'OCS accordera également une importance majeure à la continuité des activités et à la résilience dans sa stratégie informatique à long terme; ce qui inclut des investissements stratégiques dans des systèmes et infrastructures de secours garantissant la disponibilité des services essentiels en cas de panne.

De plus, grâce à son équipe dédiée à la sécurité de l'information et à des activités régulières de formation et de sensibilisation du personnel, l'OCS met en place des mesures pour réduire les incidents de cybersécurité. L'organisation réalise des évaluations régulières des menaces et des risques, et exige de ses fournisseurs qu'ils disposent de contrôles internes, d'outils de surveillance et de programmes de continuité des activités comparables, afin de prévenir et de gérer efficacement toute cybermenace.



AMÉLIORATIONS APPORTÉES À L'INTERFACE CLIENT

En 2026–2027, l'OCS poursuivra l'amélioration de ses plateformes B2B et B2C afin de répondre aux réactions et commentaires de sa clientèle. Les récents efforts de migration des données et de stabilisation de la plateforme Shopify renforceront la capacité de l'OCS à élargir les fonctionnalités de commerce électronique offertes aux clients qui utilisent des applications tierces de Shopify. Par ailleurs, l'OCS continuera à collaborer avec son partenaire B2B pour optimiser l'expérience d'achat des détaillants, réduire les frictions et améliorer les outils d'aide à la décision.

AMÉLIORATION DES CAPACITÉS DE DISTRIBUTION

L'agence collabore avec son partenaire logistique, Domain Logistics, afin d'améliorer en continu ses capacités de distribution et ses solutions technologiques. S'appuyant sur

les progrès récents dans ce domaine, l'OCS déterminera les améliorations technologiques nécessaires pour atteindre son objectif qui est d'optimiser la rapidité d'exécution et de réduire les délais pour les Magasins de cannabis autorisés tout au long du cycle de commande en gros. Ces efforts visent à garantir que les magasins autorisés et, ultimement, les consommateurs, reçoivent les produits rapidement et sans difficulté.

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ET SOUTIEN AUX PROGRAMMES

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

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

Même si l'OCS n'utilise actuellement pas de technologies d'IA dans ses outils ou services destinés au public, l'organisation a établi une base solide pour une adoption responsable de l'IA. Cela comprend la mise en œuvre d'un cadre de gouvernance des risques liés à l'IA, la création d'un comité sur l'IA et l'intégration de l'IA dans certaines de ses opérations, notamment dans son nouveau système de centre d'appels, qui utilise un soutien propulsé par l'IA pour améliorer l'expérience client.

Pour renforcer sa préparation à l'IA, l'OCS a déployé Microsoft Copilot avec protection des données d'entreprise et mène un projet pilote avec M365 Copilot afin d'en évaluer la valeur pour l'organisation. L'OCS teste également des preuves de concept ciblées qui pourraient améliorer la découverte de connaissances, l'efficacité opérationnelle et la productivité à l'échelle de l'organisation. L'OCS continuera d'identifier des cas d'utilisation interne de l'IA afin d'accroître la productivité, réduire le travail manuel, réaliser des économies et améliorer l'efficacité.

INITIATIVES IMPLIQUANT DES TIERS

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

MAGASINS DE CANNABIS AUTORISÉS

L'OCS continuera de travailler en étroite collaboration avec le réseau de Magasins de cannabis autorisés de l'Ontario pour soutenir le développement continu d'un marché du cannabis

dynamique en Ontario. Pour ce faire, l'OCS continuera d'investir dans des infrastructures de gros essentielles à la promotion d'une offre diversifiée de produits sur l'ensemble du réseau et la réduction des frictions pour les détaillants grâce au développement continu d'outils en libre-service fournissant les informations nécessaires au soutien de leurs opérations.



PRODUCTEURS AUTORISÉS

L'OCS travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs (les producteurs autorisés par Santé Canada) de partout au Canada pour s'approvisionner et fournir aux Magasins de cannabis autorisés et aux consommateurs adultes de toute la province des produits réglementés dont la qualité a été testée. La relation entre l'OCS et ses fournisseurs repose sur les ententes d'approvisionnement en cannabis émises à chacun de ses Producteurs autorisés partenaires. Tout au long de la stratégie organisationnelle actuelle, l'OCS continuera d'améliorer sa capacité à intégrer des produits innovants et recherchés, et à collaborer avec les Producteurs autorisés afin d'élargir l'assortiment offert par ses canaux d'exécution. À mesure que l'industrie évolue, l'OCS maintiendra un dialogue continu avec les Producteurs autorisés pour repérer les opportunités d'amélioration de ses processus opérationnels.

COMMUNAUTÉS DES PREMIÈRES NATIONS ET PEUPLES AUTOCHTONES

Selon les directives du gouvernement de l'Ontario, l'OCS continue à offrir un taux de gros ajusté aux Premières Nations pour l'achat en gros de produits du cannabis destiné à tous les magasins autorisés par la CAJO situés dans les réserves. Cet ajustement soutient les communautés des Premières Nations ainsi que les Magasins de cannabis autorisés en assurant aux consommateurs l'accès à un approvisionnement légal et testé pour la qualité. L'OCS continuera de soutenir le gouvernement de l'Ontario dans ses efforts visant à cerner et à atténuer les obstacles à la participation des Premières Nations à l'industrie légale du cannabis.

COMMISSION DES ALCOOLS ET DES JEUX DE L'ONTARIO (CAJO)

L'OCS est un partenaire de la CAJO depuis l'introduction du commerce de détail privé du cannabis en avril 2019. Les deux soutiennent conjointement l'ouverture des Magasins de cannabis autorisés à mesure qu'ils obtiennent leur permis et leur autorisation de vendre du cannabis aux adultes en Ontario. Cela représente le déplacement d'environ 1 500 kilogrammes de cannabis par jour vers plus de 1 700 détaillants partout dans la province. L'OCS demeure déterminée à collaborer avec la CAJO et autres partenaires gouvernementaux afin de repérer les opportunités de réduire le fardeau administratif, de soutenir des opérations de détail efficaces et de favoriser un marché légal du cannabis dynamique en Ontario.

GOUVERNEMENT FÉDÉRAL

L'OCS collabore avec plusieurs partenaires du gouvernement fédéral, dont Santé Canada et Statistique Canada, afin de répondre à ses obligations légales, réagir aux propositions et consultations réglementaires et partager des données pertinentes sur l'industrie. L'OCS reste déterminée à poursuivre cette collaboration avec ses partenaires fédéraux et participera à toute future démarche visant à soutenir l'industrie provinciale. L'OCS continuera également de mettre à profit son rôle d'organisme gouvernemental, de grossiste et de distributeur de cannabis le plus important du Canada pour fournir à Santé Canada des conseils favorisant le développement d'un marché légal du cannabis dynamique, tout en réaffirmant l'importance de protéger la santé et la sécurité du public vis-à-vis du cannabis.

PARTENAIRES JURIDICTIONNELS

L'OCS accorde une grande importance à ses relations et partenariats avec l'ensemble des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les organismes responsables de l'industrie légale du cannabis au Canada. Grâce à ces relations officialisées sous le nom de *Canadian Cannabis Jurisdictional Leadership*, l'OCS et ses homologues intergouvernementaux se rencontrent régulièrement pour partager des données et des analyses importantes, repérer des opportunités de collaboration et s'aligner stratégiquement sur les enjeux clés.

LOGISTIQUE TIERCE

L'OCS collabore avec son partenaire de logistique tierce, Domain Logistics, afin d'assurer une livraison rapide et fiable des produits du cannabis aux Magasins de cannabis autorisés et aux clients du site OCS.ca. En vertu d'une entente de service avec l'OCS, Domain gère l'entreposage et le transport pour les canaux de gros et en ligne. Pour les années à venir, l'OCS continuera de travailler avec Domain afin de maintenir des performances élevées en matière de service, identifier les gains d'efficacité opérationnelle et soutenir les initiatives de l'OCS visant à améliorer encore davantage le service offert aux clients partout en Ontario.



ÉVALUATION DES RISQUES

Grâce à son cadre de gestion intégrée des risques, l'OCS repère, évalue, surveille et atténue de façon systématique les risques afin de permettre une prise de décision éclairée. Ce cadre assure également une reddition de comptes transparente auprès des organismes de surveillance, dont le conseil d'administration de l'OCS et le ministre des Finances. Ce qui suit présente les principales zones de risques ainsi que les stratégies mises en place pour aborder ces dernières.

CONDITIONS MACROÉCONOMIQUES

Les facteurs macroéconomiques actuels, comme l'inflation, le chômage et les tarifs américains, peuvent influencer les dépenses des consommateurs en matière de cannabis récréatif. De plus, les changements dans la politique monétaire pourraient augmenter les coûts d'exploitation pour l'OCS et ses partenaires commerciaux, et exercer une pression financière sur les Producteurs autorisés et les Magasins de cannabis autorisés.

Stratégies d'atténuation

L'OCS surveille activement les principaux indicateurs économiques, notamment les taux d'inflation et les tendances en matière d'emploi, afin de rester informée des évolutions susceptibles d'influencer le comportement des consommateurs et la dynamique de l'industrie. En maintenant une communication régulière avec les Producteurs autorisés et les Magasins de cannabis autorisés, l'organisme obtient une meilleure compréhension des préoccupations et pressions financières du secteur. L'OCS continuera de faire valoir les enjeux de l'industrie auprès du gouvernement, d'explorer des solutions collaboratives avec les acteurs du secteur et de saisir les opportunités de renforcer le marché légal du cannabis grâce à des initiatives stratégiques et à une prise de décision éclairée.

CYBERSÉCURITÉ ET INTERRUPTIONS DES ACTIVITÉS

Comme toutes les organisations, l'OCS est exposée aux cybermenaces ainsi qu'à d'autres risques, dont les incidents physiques et phénomènes météorologiques extrêmes, susceptibles de perturber ses opérations.

Stratégies d'atténuation

L'OCS a mis en place plusieurs contrôles internes et outils de surveillance, et évalue ses défenses en cybersécurité en fonction de normes reconnues, dont celles du Center for

Internet Security et des cadres ISO. Grâce à son équipe dédiée à la sécurité de l'information et à la formation et sensibilisation régulières de ses employés, l'organisme prend des mesures visant la réduction des incidents liés à la cybersécurité. L'OCS réalise également des évaluations régulières des risques liés aux menaces et exige que ses fournisseurs disposent de contrôles internes, d'outils de surveillance et de programmes de continuité des activités comparables. De plus, l'OCS a établi des programmes de continuité des activités et de gestion de crise afin de répondre efficacement aux événements et d'en minimiser les impacts potentiels pour l'OCS et ses clients. L'organisme effectue des tests et audits réguliers pour s'assurer que l'OCS et son fournisseur logistique disposent de protections adéquates pour gérer efficacement les risques liés à la cybersécurité et aux interruptions des activités.

PRÉSENCE PERSISTANTE DU MARCHÉ ILLÉGAL

Malgré la croissance du marché légal du cannabis, les activités illégales restent répandues, notamment par l'entremise de points de vente non réglementés et de plateformes en ligne. Ces opérations illégales ne sont pas assujetties aux contrôles fédéraux et provinciaux en matière de santé et de sécurité publiques, ce qui leur permet de promouvoir des produits pouvant attirer les jeunes, d'offrir des produits comestibles à forte teneur en THC et de proposer des services comme la livraison 24 heures sur 24. Cela crée un désavantage concurrentiel pour les acteurs du marché légal.

Stratégies d'atténuation

Bien que l'OCS n'ait pas de mandat d'application de la loi, elle continue de collaborer avec toutes les instances gouvernementales en fournissant des renseignements sur le marché, des analyses sur les consommateurs et d'autres ressources pour soutenir les efforts visant à contrer le marché illégal du cannabis. Par ses activités de responsabilité sociale, ses campagnes éducatives et sa plateforme d'information Cannabis rendu clair, l'organisme poursuivra ses efforts pour sensibiliser le public aux avantages du marché légal du cannabis et encourager une consommation responsable.



PLAN DE COMMUNICATION

L'OCS doit communiquer de manière claire et cohérente ses objectifs stratégiques aux parties prenantes internes et externes afin de remplir son mandat. Une approche de communication efficace permet à toutes les parties prenantes de comprendre le rôle de l'OCS dans la création d'un marché dynamique grâce à une expérience client exceptionnelle fondée sur la sélection, le service et la qualité. Cette communication se fera par le biais des canaux suivants :

- Communications numériques et en ligne (OCS.ca, doingbusinesswithocs.ca, ocswholesale.ca, intranet OCS)
- Publications d'entreprises (telles que rapports annuels, plans d'affaires et documents de réflexion)
- Relations médias et exposition médiatique gagnée
- Médias sociaux (LinkedIn, Meta, Reddit)
- Communication sur le portail B2B de l'OCS
- Circulaires par courrier électronique et communications commerciales avec les Producteurs autorisés et les Magasins de cannabis autorisés
- Participation à des conférences, des expositions et d'autres événements axés sur le cannabis
- Réunions régionales organisées par l'OCS dans l'ensemble de l'Ontario

COMMUNIQUER LA STRATÉGIE AUX EMPLOYÉS

Consciente que chaque employé a un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'agence, l'OCS a mis en place une stratégie de communication interne intégrée et exhaustive. Chaque année, l'OCS s'appuie sur une approche multicanale pour communiquer clairement sa stratégie, et ainsi s'assurer que les employés aient une bonne compréhension de la stratégie à l'échelle de chaque service, équipe et individu de l'entreprise.

COMMUNIQUER AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

Pour garantir la transparence de l'OCS, l'agence continuera à communiquer de façon claire et cohérente avec toutes les parties prenantes externes. L'OCS, qui met un point d'honneur à aller à la rencontre des parties prenantes externes là où

elles se trouvent, continuera d'organiser des événements dans toute la province afin de faciliter la communication avec les principales parties prenantes. De plus, l'OCS organisera des rencontres régulières avec les parties prenantes afin de les tenir informées des dernières informations, recueillir leurs commentaires et avis et renforcer la collaboration.

L'OCS continuera de rendre accessibles au public les documents pertinents, dont les plans d'activités annuels, les rapports annuels et d'autres rapports clés, sur le site OCS.ca. À travers l'ensemble des canaux appropriés, l'OCS poursuivra ses communications avec les parties prenantes et répondra aux demandes des médias de manière rapide et transparente.

RISQUES LIÉS À L'EFFICACITÉ DES COMMUNICATIONS DE L'ORGANISME

Mobiliser efficacement la population ontarienne sur la consommation responsable du cannabis et informer le public au sujet du cannabis légal demeure un défi important en raison des politiques restrictives en matière de publicité et de communication imposées par les grandes plateformes numériques. Les plateformes de médias sociaux, comme Meta, appliquent des limites strictes à la diffusion d'information sur le cannabis légal au Canada, ce qui entraîne souvent la suppression de contenu éducatif ou la fermeture de comptes pourtant conformes. Bien que ces plateformes nient réduire la visibilité du contenu (p. ex. *shadow banning*), même lorsqu'il respecte entièrement les règles, le contenu éducatif de l'OCS fait l'objet d'une surveillance disproportionnée et d'une portée réduite. Ces restrictions nuisent à la capacité de l'OCS à diffuser de l'information factuelle et socialement responsable, tout en laissant davantage de place à la désinformation et à l'influence du marché illégal. À cela s'ajoute une diminution de la couverture médiatique traditionnelle des enjeux liés au cannabis. Au cours de la dernière année, plusieurs médias étant moins enclins à participer à des initiatives éducatives.



