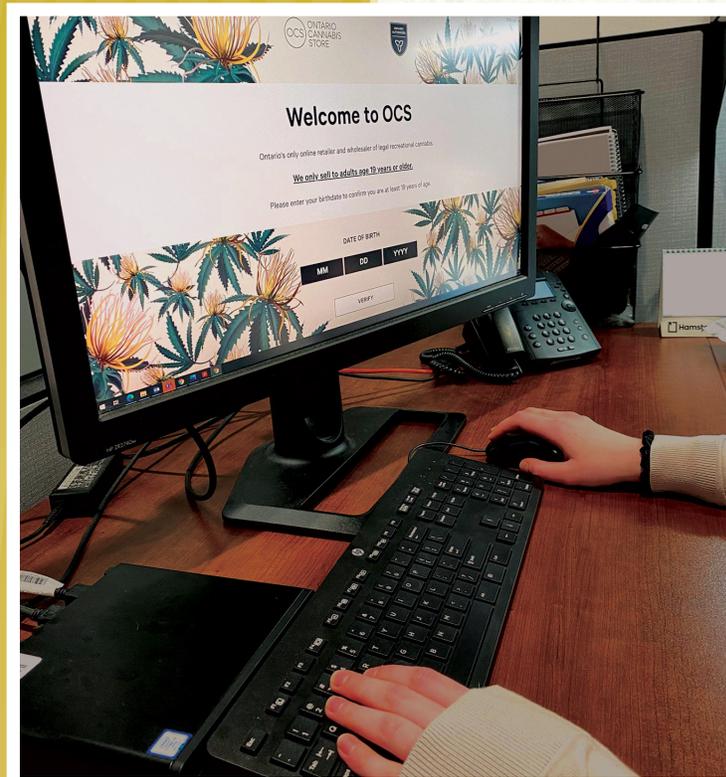




Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Audit de l'optimisation  
des ressources :  
Société ontarienne de  
vente du cannabis



*Décembre 2021*



# Société ontarienne de vente du cannabis

## 1.0 Résumé

Les Canadiens et les Canadiennes peuvent acheter aujourd'hui des produits du cannabis à des fins récréatives auprès de sources légales. Selon la Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC), 44 % des achats de cannabis en Ontario proviennent du marché légal, en mars 2021. La SOVC, qui gère la Société ontarienne du cannabis (ocs.ca), vend du cannabis en ligne à la clientèle finale et est le seul grossiste de cannabis à des fins récréatives aux magasins de détail autorisés. En vendant et en distribuant des produits légaux du cannabis, cet organisme de la Couronne dirigé par un conseil d'administration contribue à réduire la vente de cannabis sur le marché illégal. Selon une étude de marché, 28 % de la population ontarienne de plus de 18 ans a consommé du cannabis à des fins récréatives en 2019-2020. Parmi ces personnes, environ 40 % sont considérées comme ayant une « forte consommation »; ces personnes sont responsables de 90 % des dépenses provinciales totales en produits du cannabis.

Selon la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* (la Loi), le mandat de la SOVC est « d'acheter, d'avoir en sa possession et de vendre du cannabis et des produits connexes; d'établir les variétés, formes ou types de cannabis et de produits connexes qu'elle vend et à quel prix les vendre; et de promouvoir la responsabilité sociale en ce qui concerne le cannabis ». Au cours des trois années écoulées depuis la légalisation, l'industrie

du cannabis légal au Canada a connu beaucoup de changements. Depuis sa création, l'organisme a également subi un certain nombre de changements importants qui ont eu une incidence sur ses activités. D'abord créée en tant que filiale de la Régie des alcools de l'Ontario (RAO), elle est devenue une société autonome en huit mois. À l'interne, la SOVC a connu un taux de roulement élevé de ses cadres supérieurs; en trois ans, il y a eu quatre PDG différents et deux nominations à court terme de présidents intérimaires entre avril et août 2018.

De plus, le modèle de vente de cannabis à des fins récréatives du gouvernement de l'Ontario a changé en 2018, lorsque le gouvernement a décidé que les magasins de détail ayant pignon sur rue seraient privés plutôt que publics. Par conséquent, la SOVC a radié un total de 9 millions de dollars en accessoires fixes, matériel informatique, machinerie et équipement des magasins de détail. La SOVC est également devenue le seul détaillant en ligne légal en Ontario.

Un autre changement important a eu lieu au début de 2020. La méthode fondée sur la loterie qui plafonnait le nombre de détaillants autorisés de cannabis a alors été remplacée par un processus d'allocation ouvert. Ainsi, un nombre illimité de détaillants ont pu présenter une demande pour ouvrir et exploiter un magasin de cannabis. Le nombre de magasins de détail autorisés a augmenté considérablement en 2019-2020 et en 2020-2021, passant de 53 à 1 119 (en juillet 2021) en raison de ce changement. L'industrie du

cannabis à des fins récréatives a elle-même évolué rapidement, de nombreux regroupements ayant lieu du côté de la production. Les productrices et producteurs autorisés acquièrent des magasins de détail et des marques de cannabis (intégration verticale) tout en faisant face à une concurrence croissante.

Au 31 mars 2021, la SOVC employait 223 équivalents temps plein (ETP) et 12 contractuels. Une partie importante de ses activités (y compris le personnel du centre de distribution) est confiée à un fournisseur de services tiers, Domain Logistics, qui gère le centre de distribution et la livraison à la clientèle du commerce électronique (en ligne) et aux magasins de détail privés.

Depuis 2018-2019, les activités de la SOVC ont pris de l'expansion en raison de l'amplification du marché de détail de l'Ontario. Au cours de cette période, les revenus de la SOVC se sont multipliés par 10 tandis que ses dépenses (y compris le coût des ventes et les frais de vente, les frais généraux et administratifs) se sont multipliées par 6. Les coûts de vente, d'entreposage et de logistique ont plus que doublé de 2019-2020 à 2020-2021.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2021, les revenus de la SOVC ont totalisé 652 millions de dollars, avec une marge brute pour les ventes en ligne de 37 millions de dollars. Il s'agit d'une amélioration de 104 % depuis 3 ans. Ses activités de gros ont également augmenté considérablement depuis 2018-2019, avec une marge brute de 108 millions de dollars pour le même exercice.

Bien que les revenus de la SOVC aient augmenté et que la société datant de trois ans ait surmonté de nombreux défis opérationnels, notre audit a révélé que la SOVC devrait continuer de travailler à renforcer certains secteurs de ses activités afin d'appliquer efficacement la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* et ses règlements.

Voici les principales constatations de l'audit :

## Inscription sur la liste et établissement des prix des produits

- Jusqu'en avril 2021, la SOVC n'a utilisé aucun critère formel pour évaluer les soumissions de produits, ce qui a donné lieu à des décisions non transparentes concernant les produits sélectionnés aux fins de la vente.** Par conséquent, chaque responsable de la catégorie a dû faire preuve de discrétion pendant le processus d'inscription des produits. Nous avons constaté que les décisions prises par les responsables de la catégorie au sujet de la liste des produits n'étaient pas transparentes, car la documentation était insuffisante pour justifier leurs choix. Les responsables de la catégorie n'ont documenté que leurs sélections définitives. Ils nous ont informés qu'ils se fiaient à leur expérience dans l'industrie du commerce de détail et à leur connaissance des produits et des productrices et producteurs pour évaluer les soumissions de produits. Toutefois, seulement deux des six responsables de la catégorie chargés de la sélection des produits possédaient déjà de l'expérience de travail dans l'industrie du cannabis. En raison de la nouveauté du marché, il est difficile de recruter des responsables de la catégorie qui possèdent une vaste expérience dans le domaine du cannabis.
- Après le débit de notre audit, la SOVC a créé une fiche de notation comportant des critères d'évaluation des présentations de produits. Nous avons toutefois constaté qu'il n'était pas nécessaire de l'utiliser et que, lorsqu'elle était utilisée après avril 2021, certaines décisions relatives à la liste de produits ne concordaient pas avec les critères.** Plus particulièrement, nous avons constaté que sur les 694 produits rejetés lors de l'appel de produits d'avril 2021, 20 répondaient effectivement à tous les critères de la fiche de notation. Les responsables de la catégorie nous ont informés que ces produits n'avaient pas été sélectionnés parce qu'il n'y avait pas suffisamment

de ressources et de capacité pour accueillir tous les produits qui répondaient aux critères d'évaluation; cette justification n'était pas formellement documentée. Nous avons toutefois remarqué que 76 des 901 soumissions reçues n'avaient pas de fiche de notation et que 61 autres présentaient des fiches de notation comportant un ou plusieurs champs vides. Parmi ces 137 soumissions de produits dont les fiches de notation étaient manquantes ou incomplètes, 124 ont été choisies pour figurer sur la liste et seulement 13 ont été rejetées.

- **La SOVC ne dispose pas d'un processus d'appel officiel pour les décisions relatives aux listes de produits, et la haute direction renverse parfois les rejets de listes de produits sans justification documentée, ce qui contribue à un manque d'équité perçu par les productrices et les producteurs autorisés.** Certaines productrices et certains producteurs autorisés ont indiqué qu'ils faisaient parfois part de leurs préoccupations au sujet des produits rejetés à la ou au chef de la direction ou à l'équipe de la haute direction de la SOVC, et que la SOVC infirmait parfois ses décisions initiales de rejeter ces produits. Nous avons toutefois constaté que ces communications étaient verbales et qu'elles n'étaient ni documentées ni suivies. De plus, ce ne sont pas toutes les productrices et tous les producteurs autorisés qui ont le même niveau de relation avec la SOVC. Bien que nous n'ayons pas constaté de traitement préférentiel accordé aux productrices et producteurs autorisés pour l'inscription des produits, de telles escalades informelles et annulations de décisions peuvent créer un manque apparent de justice, d'équité et d'indépendance dans l'engagement de la SOVC auprès des productrices et producteurs autorisés.
- **L'approche d'établissement des prix fondée sur la valeur récemment mise en œuvre par la SOVC pour les produits du cannabis inscrits ne repose pas sur une analyse suffisante et n'est pas transparente pour les productrices et producteurs autorisés.** Les provinces, comme

la Colombie-Britannique, l'Alberta, le Manitoba et le Québec, utilisent une méthode d'établissement des prix de majoration fixe. À l'origine, la SOVC a utilisé la même approche, mais a adopté une approche fondée sur la valeur en 2020. Toutefois, une analyse approfondie des risques et des avantages de cette nouvelle approche d'établissement des prix n'a pas été préparée pour permettre au conseil d'administration d'effectuer une évaluation appropriée avant l'approbation. Une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur repose théoriquement sur la valeur perçue par les clients et clientes d'un produit, qui intègre les caractéristiques du produit, l'analyse comparative avec d'autres produits semblables et les préférences de la clientèle. Toutefois, l'audit a révélé que les responsables de la catégorie et l'analyste de l'établissement des prix de la SOVC ne documentent pas les facteurs à considérer ni les données d'études de marché prises en compte dans leurs décisions en matière d'établissement des prix.

## Gestion des stocks

- **La disponibilité des produits fait souvent l'objet de plaintes de la part des magasins de détail privés.** Notre sondage mené en juillet 2021 auprès des détaillants autorisés a révélé que la disponibilité des produits est une plainte courante : 47 % des répondantes et des répondants ont indiqué qu'ils n'étaient « pas satisfaits » et 19 % qu'ils étaient « très insatisfaits » de la disponibilité des produits de la SOVC. Plus précisément, la majorité des commentaires reçus des détaillants portaient sur des préoccupations concernant la disponibilité des produits et la fréquence des ruptures de stock. Du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 30 juin 2021, nous avons constaté que, chaque jour, environ 19 % de tous les produits du cannabis de gros énumérés par la SOVC n'étaient pas en stock et pouvaient être commandés par les magasins de détail. Si

des produits ne sont pas en stock pour que les magasins de détail puissent les commander auprès de la SOVC, la clientèle utilisatrice finale peut plutôt chercher et acheter des produits similaires sur le marché illégal.

- **Des prévisions inexactes des stocks ont contribué à la rupture de stock des produits, ce qui a eu une incidence sur les ventes potentielles de cannabis pour les six premiers mois de 2021.** Même si la rotation des stocks s'est améliorée au sein de la SOVC, lorsque nous avons examiné un échantillon de prévisions hebdomadaires entre janvier et juin 2021, nous avons constaté que la SOVC sous-estimait la demande de stocks dans 42 % des cas. La demande réelle était en moyenne supérieure de 145 %. La sous-estimation de la demande de stocks a une incidence sur la capacité de la SOVC à répondre à la demande de la clientèle et à générer des revenus. La SOVC a surestimé la demande de produits en stock les 58 % du temps qui restent, et l'écart (entre les ventes prévues et réelles) s'établissait en moyenne à 40 %. Une surabondance de produits pourrait faire augmenter les coûts de manutention et de stockage, en plus de mettre en évidence la nécessité d'améliorer les décisions relatives aux listes de produits. Nous avons également constaté ce qui suit :

- La SOVC ne disposait pas d'un processus pour effectuer une analyse courante des écarts entre les prévisions des stocks et des produits et leur demande réelle ni pour étudier les causes profondes de ces écarts.
- L'un des facteurs qui contribuent aux écarts importants est que la SOVC n'a pas accès en temps opportun aux données sur les points de vente des magasins de détail pour éclairer son modèle prévisionnel.
- Le modèle prévisionnel de la SOVC ne tient pas compte de facteurs déterminants comme le caractère saisonnier de la demande, les préférences et tendances des consommatrices et consommateurs et la saturation du marché.

- **La SOVC a disposé des produits du cannabis ou les a retournés aux productrices ou aux producteurs autorisés au besoin.** La SOVC a recours aux services d'un tiers, Daniels SharpSmart, pour la destruction des produits. Depuis février 2021, la SOVC a amélioré la surveillance du processus de destruction afin d'éliminer la possibilité que des produits soient détournés vers le marché illégal. Lorsque la SOVC retourne des produits aux productrices ou aux producteurs autorisés, elle suit toutes les étapes du processus et dispose de contrôles appropriés.

## Responsabilité sociale et prévention de l'accès des personnes mineures

- **La SOVC progresse lentement dans son mandat de responsabilité sociale.** Promouvoir la responsabilité sociale est l'un des objectifs prévus par la loi de la SOVC. Toutefois, la stratégie n'a pas établi de responsabilité sociale approuvée par le conseil d'administration avant novembre 2020. Depuis la légalisation du cannabis, les incidents de santé publique liés à la consommation de fleurs séchées ont presque doublé, passant de 120 en 2018 à 217 en 2020. Nous avons constaté que la SOVC n'a pas beaucoup fait de sensibilisation du public, voire aucune, sur la consommation responsable, les différences entre les produits de cannabis réglementés et les produits vendus sur le marché illégal, ou les risques pour la santé associés à la consommation de produits illégaux. En comparaison, les organismes publics d'autres provinces, comme l'Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission et le British Columbia Cannabis Legalization and Regulation Secretariat, mesurent la sensibilisation de la clientèle à la consommation responsable de cannabis. La Prince Edward Island Cannabis Management Corporation rend compte des dépenses annuelles consacrées à des projets de responsabilité sociale d'entreprise et des résultats d'un sondage sur la conscience sociale qui vise à

obtenir des commentaires de parties prenantes externes sur la responsabilité sociale d'entreprise.

- **La SOVC veut fournir un accès pratique pour attirer les clients du marché illégal tout en mettant en œuvre des contrôles pour protéger les enfants et les jeunes. Cependant, la SOVC n'a pas suffisamment vérifié les contrôles de l'âge en place pour empêcher les personnes mineures d'acheter du cannabis par l'entremise de sa boutique en ligne.** La Loi interdit la vente de cannabis aux moins de 19 ans. Toutefois, lorsqu'elle vend du cannabis en ligne, la SOVC s'appuie sur l'autodéclaration de l'âge de la clientèle et ne vérifie pas l'âge à l'aide de sources d'information indépendantes, comme Equifax (une entreprise mondiale de données, d'analyses et de technologies qui fournit des bases de données complètes sur les consommatrices et les consommateurs). La clientèle en ligne (commerce électronique) est simplement tenue d'entrer sa date de naissance pour confirmer son âge avant d'entrer dans [ocs.ca](https://ocs.ca) pour naviguer ou pour acheter des produits. En 2019, Santé Canada a prévenu qu'une simple autoattestation de l'âge peut facilement constituer une fausse déclaration et que des mesures supplémentaires doivent être prises pour empêcher les jeunes d'avoir accès à du contenu promotionnel pour obtenir du cannabis.
- **La SOVC ne dispose pas d'une vérification suffisante des contrôles de l'âge en place pour empêcher les personnes mineures de recevoir des livraisons de produits du cannabis.** Comme la Loi interdit la vente de cannabis aux moins de 19 ans, la SOVC doit veiller à ce que les fournisseurs de services de livraison vérifient l'âge d'une cliente ou d'un client avant la livraison de produits de cannabis. Lorsque la clientèle en ligne choisit la livraison par Domain Express, les produits du cannabis sont livrés par des fournisseurs de services qui sont des sous-traitants de Domain Logistics. La SOVC ne possède aucun moyen de confirmer que les responsables de la livraison effectuent effectivement une vérification de l'âge parce qu'il n'y a pas

d'enregistrement cohérent du type d'identification vérifié à la livraison. Ni la SOVC ni Domain Logistics n'ont d'exigences de formation ou de certification obligatoires pour les sous-traitants qui livrent des produits du cannabis. En revanche, les détaillants dont le personnel direct était autorisé à effectuer des livraisons pendant les confinements de la COVID-19 devaient détenir une certification de CannSell — un programme de formation obligatoire conçu pour sensibiliser les apprenantes et apprenants à la conformité aux lois et règlements sur le cannabis ainsi qu'à l'utilisation, à la consommation et à la connaissance des produits.

## Surveillance des fournisseurs de services

- **La SOVC ne supervise pas efficacement les services fournis par son principal fournisseur de services, Domain Logistics.** Lors de l'audit, la SOVC n'avait pas d'approche uniforme ou normalisée pour surveiller le rendement de ses fournisseurs. L'entente actuelle entre la SOVC et Domain Logistics ne prévoit que quatre mesures de rendement, soit le taux d'exécution, l'exactitude des stocks, le délai de traitement des commandes et le nombre d'incidents de sécurité. Nous avons toutefois constaté que la SOVC n'avait pas encore établi d'objectifs de rendement pour ces paramètres. Nous avons également constaté que Domain Logistics ne satisfaisait pas à toutes les exigences en matière de rapports aux termes de l'entente et que la SOVC l'ignorait jusqu'à ce que nous l'ayons porté à son attention. La SOVC n'avait jamais demandé de documents à l'appui pour valider l'exactitude des frais facturés par Domain Logistics. En mars 2021, la valeur du contrat de Domain Logistics avoisinait les 70 millions de dollars, soit 15 % de la valeur totale des contrats octroyés par la SOVC. La SOVC rembourse à Domain Logistics tous les frais engagés et des frais de gestion proportionnels qui augmentent à mesure que les frais généraux augmentent. Il

incombe à la SOVC de veiller à l'optimisation des ressources pour toutes les dépenses engagées par Domain Logistics.

- **L'entente conclue par la SOVC avec Domain Logistics pour louer de l'équipement ne permet pas d'optimiser les ressources.** Notre audit a révélé que la SOVC, par l'entremise de Domain Logistics, compte un certain nombre de baux actifs pour l'équipement utilisé dans le centre de distribution. Conformément à l'entente qu'elle a conclue avec l'équipe de Domain Logistics, la SOVC doit rembourser les frais de location acquittés par l'équipe de Domain Logistics et des frais de gestion pour l'administration de ces baux. Notre analyse a montré qu'au cours de la durée des baux, qui ont été pris en charge par Domain Logistics, la SOVC aura versé des frais de location couvrant la pleine valeur de l'équipement (12 millions de dollars). Toutefois, il n'existe pas d'options d'achat à prix réduit à la fin des baux. Une telle option permet d'acheter un bien à un prix qui tient habituellement compte des paiements de location déjà effectués et qui devrait être nettement inférieur à la juste valeur marchande du bien. Autrement dit, pour continuer d'utiliser l'équipement à la fin du bail, la SOVC devrait continuer d'effectuer les paiements de location pour l'équipement qu'elle a déjà payé.
- **La SOVC ne connaissait pas les exigences importantes en matière de surveillance dans le cadre de son entente avec Domain Logistics.** Conformément à l'entente conclue avec le fournisseur, Domain Logistics doit obtenir le consentement écrit de la SOVC avant d'engager des sous-traitants. À l'exception des services de transport et de livraison, la SOVC ne dispose pas d'une liste à jour des sous-traitants engagés par Domain Logistics et ne fait pas le suivi des consentements officiels à engager des sous-traitants. Par exemple, la SOVC n'a pas donné son consentement officiel à l'embauche d'agences de dotation particulières, d'une firme de services de sécurité et d'une entreprise de construction dont les services ont été retenus par Domain

Logistics. En outre, la SOVC ne connaissait pas le rendement des entreprises de livraison recrutées en sous-traitance par Domain Logistics, y compris des renseignements sur la rapidité des livraisons et sur la question de savoir si et comment l'âge minimum est vérifié. Pourtant, entre février 2021 et juin 2021, environ 33 % (ou 2 338 sur 7 153) de toutes les demandes de renseignements et plaintes des clientes et clients du commerce électronique reçues par la SOVC étaient liées à des livraisons effectuées par Domain Logistics. Il s'agissait notamment de plaintes concernant des délais de livraison trop longs ainsi que des livraisons manquées et tardives. La SOVC ne supervise pas la formation donnée par Domain à ses fournisseurs de services de livraison en sous-traitance concernant les exigences de vérification de l'âge, la protection des renseignements personnels des clientes et clients et la gestion des données.

## Service à la clientèle

- **La transition récente de la dotation en personnel externe au service à la clientèle interne en février 2021 a entraîné des délais d'attente plus longs pour les demandes de renseignements, les réclamations et les plaintes en raison d'une réduction d'environ 50 % du soutien au service à la clientèle spécialisé et de l'augmentation du nombre de magasins de détail.** D'octobre 2018 à février 2021, la SOVC a imparti son service de soutien à la clientèle du commerce électronique. En février 2021, la SOVC a déplacé le soutien à la clientèle du commerce électronique à l'interne afin que les magasins de détail et la clientèle du commerce électronique soient desservis par la même équipe interne. Cette transition visait à réaliser des économies annuelles d'environ 550 000 \$ et à améliorer l'efficacité opérationnelle des systèmes de TI de la SOVC et l'accès à ces systèmes. Après la transition, la SOVC a révisé et abaissé ses objectifs pour plusieurs indicateurs de rendement parce que sa nouvelle

équipe de service à la clientèle interne ne compte que la moitié de l'équipe originale impartie, alors que le nombre de magasins de détail a augmenté considérablement en 2020-2021. Par exemple, le délai cible pour régler des réclamations et des plaintes de la clientèle par la SOVC est passé de 15 à 40 jours pour les problèmes de qualité des produits et à 30 jours pour les problèmes de livraisons et de bons de commande. De plus, nous avons constaté que le délai de résolution réel de ces cas avait considérablement augmenté après la transition. Par exemple, le délai moyen de règlement des plaintes liées à la qualité des produits est passé de 14 à 59 jours. En outre, au 8 juillet 2021, nous avons constaté que 2 190 plaintes relatives à la qualité des produits n'avaient pas été résolues, dont 32 % (ou 698) sont demeurées ouvertes depuis plus de 90 jours. De plus, nous avons constaté que 53 % des détaillants qui ont répondu à notre sondage se sont dits « insatisfaits » ou « très insatisfaits » de la capacité de la SOVC à traiter rapidement les plaintes de la clientèle. La SOVC n'a pas encore mis à jour son analyse des coûts et avantages pour déterminer si les avantages prévus peuvent encore être obtenus compte tenu des changements dans la dotation en personnel et de l'augmentation du nombre de clientes et de clients devant être desservis.

## Approvisionnement

- **La SOVC ne dispose pas de documents à l'appui de ses décisions d'approvisionnement non concurrentiel.** Conformément aux directives gouvernementales, la politique de la SOVC permet l'approvisionnement non concurrentiel. Ce type d'approvisionnement est autorisé si les circonstances de l'approvisionnement satisfont à l'une ou l'autre des circonstances spéciales ou exceptions énumérées dans sa politique et si une analyse de rentabilisation est présentée pour justifier le besoin d'un approvisionnement non concurrentiel. Depuis janvier 2019, lorsque

la SOVC a commencé à exercer ses activités à titre d'organisme autonome, plus de la moitié de ses approvisionnements n'ont pas été concurrentiels. La SOVC a attribué 24 contrats non concurrentiels d'une valeur d'environ 7 millions de dollars sur un total de 42 contrats (43 millions de dollars). Bien que les approbations appropriées de la direction aient été obtenues auprès de la SOVC pour l'adjudication de ces contrats et que des circonstances spéciales ou des clauses d'exception aient été invoquées, aucune analyse de rentabilisation n'a été préparée. Nous avons constaté que la SOVC ne disposait d'aucun document dans l'un ou l'autre des 24 cas pour étayer les circonstances spéciales ou les exceptions invoquées pour justifier un approvisionnement non concurrentiel. En l'absence de documents justificatifs, nous n'avons pas pu vérifier si les circonstances spéciales ou les exceptions indiquées par la SOVC existaient et justifiaient un approvisionnement non concurrentiel.

## Gestion de l'information et des données

- **La SOVC ne dispose pas de mécanismes efficaces pour surveiller l'utilisation, la conservation et la protection des renseignements sur la clientèle conservés par ses fournisseurs de services.** En mai 2021, la SOVC a élaboré une stratégie de données axée sur les capacités d'analyse des données. Au moment de l'audit, la stratégie n'avait pas été communiquée au conseil d'administration pour rétroaction, orientation ou approbation. Bien que la nouvelle stratégie en matière de données soit axée sur le renforcement de la fonction d'analyse des données de la SOVC, elle ne comporte pas de composante de gouvernance des données, y compris l'identification des données que possède l'entreprise, de l'endroit où elles se trouvent, de la façon dont elles sont utilisées et des obligations de conformité applicables. De plus, elle ne dispose pas de mécanismes efficaces pour superviser

l'utilisation et la conservation des données sur la clientèle recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants, ce qui crée des préoccupations en matière de protection des renseignements personnels. Nous avons également constaté que la SOVC n'avait pas accès à toutes les données recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants, même si l'entente entre la SOVC et Domain Logistics stipule que toutes les données appartiennent exclusivement à la SOVC. De plus, l'entente exige que Domain Logistics et ses sous-traitants conservent les renseignements, qui peuvent inclure des données personnelles de la clientèle, pendant seulement 30 jours (120 jours d'archivage), tandis que la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée de l'Ontario* exige que les données personnelles soient conservées pendant au moins 1 an.

## Mesure du rendement et compte rendu

- **La SOVC ne dispose pas encore d'un ensemble cohérent de paramètres non financiers pour mesurer son rendement et ses progrès annuels.** La SOVC a fait le suivi d'un ensemble de mesures cohérentes liées à ses objectifs financiers. Toutefois, elle ne dispose d'aucun processus efficace pour assurer la surveillance à long terme des objectifs de rendement non financiers. Bon nombre des cibles établies par la SOVC pour elle-même étaient vagues, difficiles à mesurer ou mobiles. Par exemple, les objectifs « de détourner les clientes et les clients du marché illicite » ou « d'accroître les visites en ligne » pour ocs.ca sont trop généraux. Les mesures de rendement les plus récentes établies en 2020-2021 permettent de déterminer le nombre de partenaires de détail et de gros auxquels la SOVC a adhéré et le nombre de produits vendus par la SOVC. Ces mesures ont par la suite été remplacées par l'objectif de 1 000 magasins de détail qui commandent auprès de la SOVC d'ici le 1<sup>er</sup> septembre 2021. Nous avons également remarqué que jusqu'à l'année la plus

récente, soit 2021-2022, la SOVC n'avait pas établi d'objectifs de rendement ni d'échéanciers.

- **La SOVC ne rend pas suffisamment compte de son rendement opérationnel à son conseil d'administration.** Nous avons remarqué que la SOVC surveillait à l'interne la satisfaction de la clientèle, le taux d'exécution des commandes, le roulement des stocks et le nombre de clientes et de clients et en faisait rapport publiquement. Toutefois, nous avons constaté que la SOVC ne rend pas régulièrement compte du rendement opérationnel et n'en discute pas avec son conseil d'administration au moyen de mesures, de tableaux de bord ou de fiches de notation uniformes. Pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités, le conseil d'administration doit disposer de renseignements périodiques et cohérents sur le rendement financier, opérationnel et stratégique de la SOVC.

## Gestion des ressources humaines

- **Les pratiques d'embauche de la SOVC se sont améliorées.** Nous avons relevé plusieurs problèmes dans les processus initiaux de gestion des ressources humaines de la SOVC, y compris l'absence de vérification des références pour les candidates et candidats à un emploi et l'absence d'analyse coûts-avantages du recours à des entrepreneurs pour le service de technologie de l'information de la SOVC. Nous avons toutefois remarqué que la SOVC avait pris un certain nombre de mesures correctives depuis juin 2020 pour apporter des améliorations dans ces domaines. Par exemple, la diligence raisonnable est maintenant effectuée de façon appropriée pour les candidats et candidates à un emploi, et une analyse du recours aux entrepreneurs a été examinée et approuvée par le conseil d'administration.
- **La SOVC n'a pas établi de cadre rigoureux de gestion du rendement du personnel.** Nous avons examiné un échantillon de 25 évaluations de rendement du personnel

de 2018-2019 à 2020-2021 et constaté que la SOVC ne disposait pas de procédures ni de directives officielles sur la gestion du rendement du personnel qui comprennent l'établissement d'objectifs annuels du personnel et la réalisation d'évaluations du rendement. En 2018-2019 et 2019-2020, la SOVC a fondé les primes de rendement uniquement sur le rendement de la société sans tenir compte du rendement individuel. En 2020-2021, les primes de rendement ont été calculées en fonction du rendement de la société dans une proportion de 70 % et du rendement individuel des membres du personnel dans une proportion de 30 %. Toutefois, la SOVC établit le rendement individuel annuel en se fondant sur une évaluation informelle qui vise à déterminer si l'employée ou l'employé a atteint ou non ses objectifs de façon satisfaisante. Il n'existe pas de critères clairs et précis pour déterminer ce qui constitue l'atteinte satisfaisante des objectifs. De plus, il n'y a pas de directives pour établir les objectifs annuels.

## Gouvernance

- **Les processus de gouvernance de la SOVC évoluent.** Grâce aux nombreux changements apportés par l'organisme au sein de son équipe de la haute direction et aux rajustements effectués à l'orientation du gouvernement, la relation entre la direction et le conseil d'administration s'est développée. Le protocole d'entente actuel entre le ministère des Finances et la SOVC n'avait pas encore été signé par le ministère des Finances au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Au cours de l'audit, nous avons constaté qu'en ce qui a trait à certains changements stratégiques apportés à la SOVC, le conseil n'avait pas toujours reçu suffisamment de renseignements. Par exemple, le conseil n'a pas été en mesure d'évaluer suffisamment les risques et les avantages de la modification d'une approche fondée sur la valeur des produits. Nous avons également remarqué qu'à l'exception des mesures du rendement financier, le conseil n'a pas reçu de

rapports périodiques sur un ensemble cohérent de mesures clés du rendement opérationnel, y compris les progrès réalisés par rapport au mandat de responsabilité sociale. Tout au long de notre audit, nous avons constaté que la SOVC avait pris de façon proactive un certain nombre de mesures correctives pour répondre à nos préoccupations et qu'elle est déterminée à continuer d'améliorer ses pratiques de gouvernance.

Le présent rapport contient 16 recommandations, assorties de 63 mesures à prendre, pour donner suite aux constatations de l'audit mené par le Bureau.

## Conclusion globale

La SOVC est un jeune organisme de la Couronne qui a connu une croissance et des changements importants au cours des 3 dernières années, faisant passer ses revenus de 64 millions de dollars en 2018-2019 à 652 millions de dollars en 2020-2021. Notre audit a conclu que la SOVC doit encore apporter des changements et des améliorations dans de nombreux secteurs de ses activités afin d'exploiter et d'appliquer efficacement la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente de cannabis* et ses règlements. Plus précisément, nous avons relevé des faiblesses dans la prévision des ventes et la gestion des revenus, la réponse en temps opportun aux demandes de renseignements de la clientèle, aux réclamations et aux plaintes, la surveillance de la gestion des contrats de Domain Logistics (le tiers responsable des opérations d'entreposage des stocks et de distribution des produits), l'inscription et l'établissement du prix des produits, la protection des données sur la clientèle conservées par Domain Logistics et ses sous-traitants, la gestion du rendement du personnel, la gestion du rendement de l'entreprise et la production de rapports connexes, l'éducation du public sur la consommation responsable de cannabis et les contrôles visant à empêcher les personnes mineures d'acheter des produits du cannabis par l'entremise de sa boutique en ligne et de les obtenir par inadvertance auprès des tiers exploitants de livraison. La SOVC prend des

mesures pour combler les lacunes opérationnelles dans ces domaines.

## RÉPONSE GLOBALE DE LA SOVC

La Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC) accueille favorablement et accepte les observations et les recommandations de la vérificatrice générale. La SOVC, qui exerce ses activités sous le nom de Société ontarienne du cannabis (SOC), est le détaillant gouvernemental en ligne exclusif et grossiste de cannabis à des fins récréatives pour adultes de 19 ans et plus en Ontario. Le mandat législatif de la SOVC consiste à acheter, à avoir en sa possession et à vendre du cannabis et des produits connexes, ainsi qu'à promouvoir la responsabilité sociale en lien avec le cannabis.

Depuis sa création, il y a seulement trois ans, la SOVC s'est concentrée sur la saisie des ventes du marché illégal. Par conséquent, la SOVC a saisi environ 47 % des ventes du marché illégal. À l'appui de cet objectif, la SOVC exploite son canal de commerce électronique (ocs.ca) depuis la légalisation en octobre 2018 et a rapidement intégré plus de 1 200 magasins privés à son réseau de détaillants depuis avril 2020. Outre la croissance des points d'accès au cannabis, la SOVC a rapidement développé sa capacité opérationnelle pour desservir ce nouveau marché dynamique. En ce court laps de temps, l'organisme a développé la capacité de distribuer efficacement du cannabis à l'échelle de la province, ce qui permet à un réseau de détaillants et de consommatrices et consommateurs en pleine croissance d'accéder au cannabis légal, et il a établi des politiques de prix concurrentielles par rapport au marché illégal. La SOVC reconnaît qu'il faut continuer d'examiner ses politiques et ses programmes pour s'adapter efficacement à l'évolution des conditions du marché et continuer de saisir les ventes illégales sur le marché. La SOVC sollicite constamment les commentaires de sa productrice ou de son producteur autorisé et de ses partenaires

de magasins de détail autorisés afin d'éclairer les efforts visant à renforcer son infrastructure de vente en gros et à mieux optimiser ses niveaux de service pour sa clientèle des magasins de détail.

La SOVC s'engage également à informer les Ontariennes et les Ontariens des répercussions rattachées à la consommation de cannabis et à promouvoir une consommation socialement responsable en lien avec le cannabis. La SOVC respecte cet engagement en mettant en œuvre la stratégie de responsabilité sociale approuvée par le conseil d'administration.

Comme c'est le cas pour toute nouvelle entreprise au sein d'une nouvelle industrie émergente, la SOVC reconnaît qu'il est possible de faire mieux. Nous accueillons avec plaisir cet audit de l'optimisation des ressources comme une occasion de faire examiner nos processus et nos procédures par la vérificatrice générale, l'amélioration continue étant l'objectif de la SOVC. Le conseil d'administration et la direction remercient la vérificatrice générale de ses recommandations et s'engagent à apporter les améliorations préconisées dans le présent rapport.

## 2.0 Contexte

### 2.1 Cannabis à des fins récréatives en Ontario

Selon Santé publique Ontario, le cannabis est la substance psychoactive la plus utilisée en Ontario, outre l'alcool et le tabac. Aussi appelé marihuana (ou marijuana), le cannabis est dérivé de la plante *Cannabis sativa* et est utilisé à des fins médicales et récréatives. Le cannabis peut être fumé comme une cigarette ou dans une pipe, inhalé au moyen d'un vaporisateur, ingéré sous forme de produits comestibles et de boissons ou appliqué sur la peau sous forme de lotion, de vaporisateur, d'huile ou de crème.

Le cannabis contient des centaines de substances chimiques. Les produits récréatifs du cannabis contiennent habituellement du tétrahydrocannabinol (THC) et du cannabidiol (CBD). Le THC est le principal composé psychoactif (qui donne la sensation de planer) du cannabis et peut exposer les utilisatrices et les utilisateurs à certains risques pour la santé, comme la diminution de la tension artérielle, l'augmentation du rythme cardiaque et des effets secondaires indésirables, comme la paranoïa ou l'anxiété. Le CBD, quant à lui, ne produit pas de sentiment de planer ni d'intoxication, et peut présenter certains avantages en matière de bien-être, comme la capacité de réduire la douleur chronique, de contrôler la nausée et de relâcher les tensions musculaires. La recherche sur les effets bénéfiques et nuisibles du cannabis évolue.

Selon Statistique Canada, au cours du premier trimestre de 2021, les dépenses totales des ménages (légaux et illégaux) consacrées au cannabis se sont élevées à 1,8 milliard de dollars, dont 1,7 milliard de dollars (ou 93 %) pour un usage récréatif et 121 millions de dollars (ou 7 %) pour un usage médical. Au cours de cette période, les

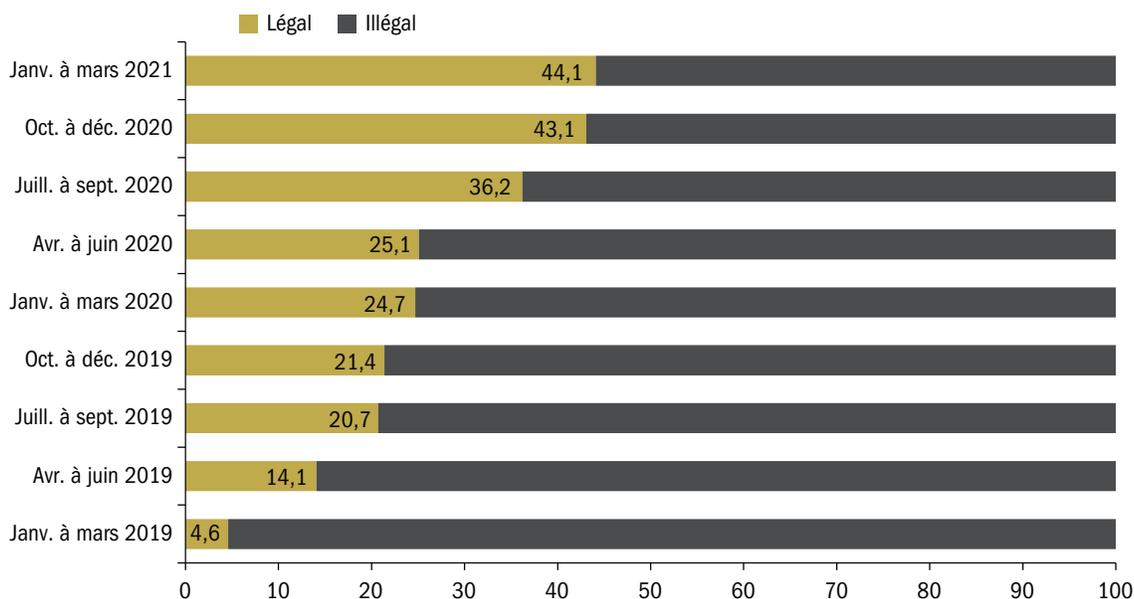
ventes de cannabis légal ont atteint 936 millions de dollars, comparativement à des ventes illégaux estimées à 757 millions de dollars. À la fin de 2020, les ventes légales au Canada avaient dépassé les ventes illégaux estimées.

Quatre provinces – l'Ontario, l'Alberta, le Québec et la Colombie-Britannique – représentent 86 % de tout le cannabis acheté au pays. L'Ontario affiche la consommation la plus élevée. Dans cette province, le cannabis à fleurs séchées, le cannabis comestible et l'extrait de cannabis représentent respectivement 64 %, 20 % et 17 % du total des ventes nationales légales.

Une enquête de routine de Statistique Canada (Enquête nationale sur le cannabis) est utilisée pour évaluer la taille du marché du cannabis à usage récréatif en Ontario. Toutefois, la taille du marché légal par rapport au marché non réglementé existant est difficile à établir avec exactitude puisque ces données sont fondées sur une enquête volontaire auprès des personnes de 15 ans et plus. D'après l'Enquête nationale sur le cannabis, la SOVC indique que sa part sur le marché légal était de 44 % en mars 2021. La **figure 1** montre la croissance du

**Figure 1 : Pourcentage des ventes légales et illégales sur le marché du cannabis à usage récréatif, Ontario, de janvier 2019 à mars 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis, Statistique Canada



pourcentage de cannabis vendu légalement en Ontario depuis 2019.

### 2.1.1 Historique de la légalisation du cannabis

Le 17 octobre 2018, le Canada est devenu le deuxième pays, après l'Uruguay, à légaliser l'utilisation et la vente du cannabis à des fins récréatives. Voir l'**annexe 1** pour un calendrier détaillé de la légalisation du cannabis au Canada. Certains autres pays, comme les Pays-Bas, ont décriminalisé la consommation de cannabis, sans toutefois la légaliser. Lorsque la consommation de cannabis est décriminalisée, cela signifie qu'une personne consommant du cannabis ou ayant une petite quantité en sa possession ne pourrait être accusée au criminel.

Au Canada, la production, la distribution et la vente de cannabis à des fins récréatives sont régies par un certain nombre de lois fédérales et provinciales, comme le résume l'**annexe 2**. L'âge légal actuel de consommation à des fins récréatives en Ontario est de 19 ans, et la limite de possession publique est de 30 grammes de cannabis séché ou l'équivalent.

### 2.1.2 Principaux acteurs du marché du cannabis légal à des fins récréatives de l'Ontario

À l'échelon fédéral, Santé Canada octroie des licences et réglemente les productrices et les producteurs de cannabis à des fins médicales et récréatives.

En Ontario, la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) est chargée de délivrer des permis aux exploitants et aux directeurs de magasins de détail privés; d'autoriser les magasins de détail de cannabis; de réglementer la vente de cannabis dans les magasins de détail autorisés; et d'approuver les programmes de formation du personnel de détail de cannabis. La Police provinciale de l'Ontario est chargée d'appliquer les lois sur le cannabis et de lutter contre le marché illégal du cannabis en trouvant et en fermant des magasins de cannabis, des sites de production et des vendeurs en ligne (sites de commande postale) illégaux. L'**annexe 3** décrit les

rôles et les responsabilités des principaux acteurs du marché du cannabis à des fins récréatives de l'Ontario.

## 2.2 Aperçu de la Société ontarienne de vente du cannabis

La *Loi sur le cannabis* (la Loi) fédérale de 2018 confère aux provinces et aux territoires la responsabilité de déterminer comment le cannabis à des fins récréatives est distribué et vendu sur leur territoire. Bien que les détaillants de cannabis partout au Canada soient autorisés à acheter du cannabis uniquement auprès de productrices et producteurs titulaires d'une licence fédérale, à l'échelle nationale, il existe une combinaison de modèles de magasins ayant pignon sur rue ou en ligne exploités par le gouvernement ou autorisés. L'**annexe 4** compare les différentes approches au Canada en ce qui concerne la façon dont le cannabis à des fins récréatives est distribué et vendu dans chaque province et territoire.

### 2.2.1 Constitution en société de la Société ontarienne de vente du cannabis

La Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC) a été créée en décembre 2017 en tant qu'organisme d'État régi par un conseil d'administration constitué en vertu de la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente de cannabis*. Elle a été établie à l'origine à titre de filiale de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) pour exploiter des magasins de vente au détail en ligne et ayant pignon sur rue. En 2018, le gouvernement a décidé que les magasins de détail de cannabis seraient détenus et exploités par des intérêts privés et que la CAJO deviendrait l'organisme de réglementation provincial chargé d'octroyer des permis de magasin et d'assurer la conformité. La SOVC est devenue le grossiste exclusif de cannabis à des fins récréatives dans ces magasins de détail privés.

Le 17 octobre 2018, la SOVC a commencé à se réorganiser en organisme autonome de la Couronne relevant du ministère des Finances. Le même jour, la SOVC a lancé sa boutique en ligne (Société

ontarienne du cannabis, ou ocs.ca) pour vendre du cannabis à la population ontarienne à des fins récréatives. Consulter l'**annexe 5** pour obtenir une chronologie des événements importants liés à l'organisme.

Selon la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis*, la SOVC a pour mandat d'acheter, d'avoir en sa possession et de vendre du cannabis et des produits connexes; d'établir les variétés, formes ou types de cannabis et de produits connexes qu'elle vend et à quel prix les vendre, sous réserve des règlements; et de promouvoir la responsabilité sociale en ce qui concerne la consommation de cannabis. Le plan d'affaires pluriannuel le plus récent de la SOVC (2021-2024) comprend des objectifs comme la collaboration avec la CAJO pour accroître de façon responsable le nombre de magasins de détail de cannabis et augmenter la quantité de cannabis vendu légalement plutôt que sur le marché illégal.

### 2.2.2 Structure organisationnelle de la Société ontarienne de vente du cannabis

La SOVC est administrée par un conseil d'administration dont les membres sont désignés par le lieutenant-gouverneur en conseil. Le conseil compte actuellement cinq membres et deux comités permanents : le Comité des finances et de la gouvernance et le Comité des ressources humaines et de la rémunération. L'organisme exerce ses activités à partir de son siège social à Toronto et compte neuf divisions réparties par fonction. En mars 2021, la SOVC employait 223 équivalents temps plein (ETP) et 12 contractuels. L'**annexe 6** présente la structure organisationnelle de la SOVC au 31 mars 2021.

### 2.2.3 Revenus et dépenses

À l'heure actuelle, la SOVC est une entreprise publique autofinancée qui génère des revenus tirés de la vente de biens et de services aux particuliers et aux organisations. Depuis sa création, la SOVC

a accumulé des capitaux propres de 40 millions de dollars (mais n'a versé aucun dividende à la province) et a contribué à la réduction des ventes sur le marché illégal du cannabis. Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, les revenus de la SOVC ont totalisé 652 millions de dollars, le commerce de gros représentant 80 % de ses revenus totaux et le commerce électronique (boutique en ligne), les 20 % qui restent. Les revenus de la SOVC ont plus que doublé entre 2019-2020 et 2020-2021 (passant de 299 à 652 millions de dollars).

Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, la SOVC a engagé des dépenses générales et administratives de 73,6 millions de dollars, dont 37 % en salaires et avantages sociaux et 35 % en services d'entreposage et de logistique fournis par des tiers. La **figure 2** montre qu'au cours de la même période, le coût des ventes de la SOVC s'élevait à 506 millions de dollars avec une marge brute de 146 millions de dollars. Il y a également eu une augmentation importante des dépenses en 2020-2021, alors que la province a pris des mesures pour passer à un marché ouvert pour les magasins de cannabis au détail, ce qui a entraîné l'ouverture d'un plus grand nombre de magasins de détail et une demande croissante de stocks. Le nombre de membres du personnel directs de la SOVC est passé de 180 en 2019-2020 à 223 en 2020-2021. L'**annexe 7** montre la croissance des revenus et la majorité des dépenses, d'une année à l'autre, puisque la SOVC a continué d'accroître sa présence sur le marché du cannabis au détail.

Pour l'exercice clos le 31 mars 2021, la SOVC a déclaré un bénéfice net de 70 millions de dollars, comparativement à un bénéfice net de 19 millions de dollars l'exercice précédent. La SOVC prévoit que cette croissance se poursuivra au fur et à mesure que de nouveaux magasins de détail ouvriront leurs portes.

L'établissement de la SOVC a été financé au moyen d'un accord de prêt conclu avec l'Office ontarien de financement (OOF) et le ministère des Finances. En vertu de cet accord, la SOVC a emprunté 81,4 millions de dollars pour financer ses installations et ses activités initiales. Le prêt est d'une

**Figure 2 : Tendence du ratio de la marge brute de la Société ontarienne de vente du cannabis, 2018-2019 à 2020-2021 (en millions de dollars)**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Variation sur trois ans (%)
<b>Commerce électronique</b>				
Revenus	57,29	74,46	132,94	132,05
Coût des ventes	39,03	50,43	95,63	145,02
Marge brute	18,26	24,03	37,31	104,33
Ratio de la marge brute (%)	31,87	32,27	28,07	(11,95)
<b>Commerce de gros</b>				
Revenus	6,58	224,44	518,57	7 781,00
Coût des ventes	5,06	175,35	410,12	8 005,14
Marge brute	1,52	49,09	108,45	7 034,87
Ratio de la marge brute (%)	23,10	21,87	20,91	(9,47)
<b>Total</b>				
Revenus <sup>1</sup>	63,87	298,90	651,51	920,06
Coût des ventes	44,09	225,78	505,75	1 047,09
Marge brute <sup>1</sup>	19,78	73,12	145,76	636,91
Ratio de la marge brute (%)	30,97	24,46	22,37	(27,76)

1. Les chiffres excluent les revenus du programme d'abonnement aux données.

durée de 10 ans, le dernier versement étant exigible le 1<sup>er</sup> janvier 2030. Au 31 mars 2021, le solde du prêt s'élevait à 74,7 millions de dollars.

## 2.3 Aperçu des activités de la Société ontarienne de vente du cannabis

L'un des principaux mandats de la SOVC consiste à acheter, à avoir en sa possession et à vendre du cannabis et des produits connexes. Le processus opérationnel de haut niveau que la SOVC entreprend pour remplir ce mandat est décrit dans le tableau de l'**annexe 8**. L'audit a examiné toutes les étapes de ce processus conformément à l'objectif et à la portée de l'audit énoncés à la **section 3**.

### 2.3.1 Fonctionnement en ligne du site ocs.ca

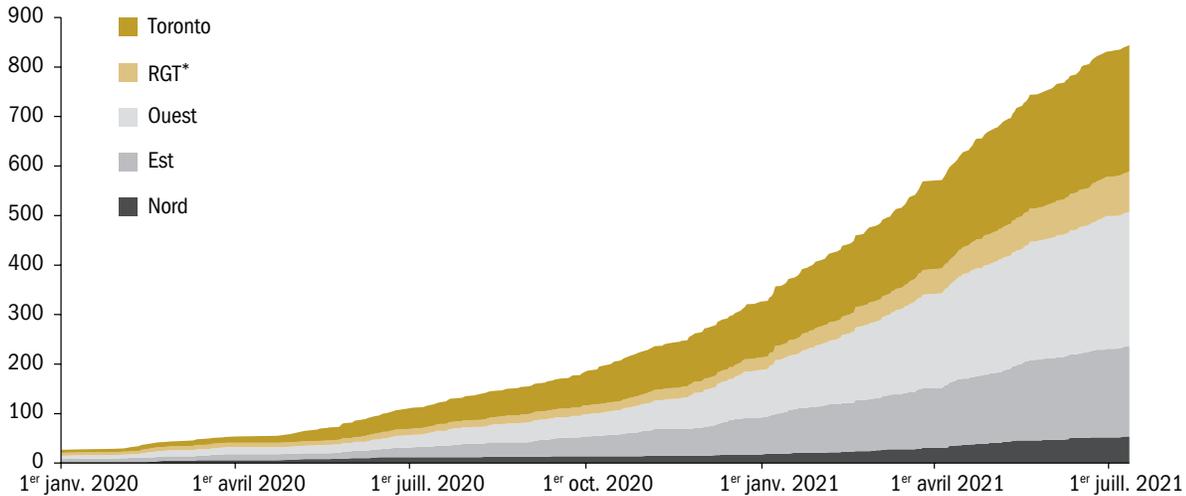
La SOVC exploite ocs.ca, une plateforme en ligne utilisée pour vendre des produits du cannabis directement aux consommatrices et consommateurs.

Il s'agit du seul point de vente au détail en ligne qui soit légal en Ontario, mais aux termes de commandes urgentes liées à la pandémie de COVID-19, les magasins de détail ont pu offrir des ventes en ligne limitées au moment de notre audit. Les détaillants privés n'ont pas été autorisés à exploiter des activités de vente en ligne. Dans certaines régions de la province, où la présence de commerces de détail ayant pignon sur rue est rare, ou dans les municipalités qui ont choisi de ne pas avoir de tels commerces, ocs.ca s'est révélée la seule source légale de cannabis à des fins récréatives. C'est le cas de certaines régions éloignées du Nord de l'Ontario.

Pour l'exercice 2020-2021, le magasin en ligne de la SOVC a représenté 15 % des 831 millions de dollars de ventes légales de cannabis dans la province, comparativement à 85 % provenant des magasins de détail ayant pignon sur rue.

**Figure 3 : Nombre de magasins de détail autorisés par région, du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 12 juillet 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis



\* RGT exclut Toronto.

### 2.3.2 Exploitation de gros

En 2020, le gouvernement provincial a permis une attribution ouverte d'autorisations privées de vente au détail de cannabis. Il y a donc eu une forte hausse du nombre de magasins dans la province. Au 12 juillet 2021, quelque 859 magasins de détail vendaient des produits de cannabis, 260 se préparaient à l'ouverture, et 1 012 autres faisaient partie du processus de demande et de délivrance de permis. Environ 67 municipalités, dont Mississauga, Oakville, Vaughan, Markham et Richmond Hill, ont choisi de ne plus avoir de magasins de cannabis. L'**annexe 9** présente le nombre de magasins de détail par municipalité, et la **figure 3** montre la croissance des magasins de détail par région au fil du temps.

Tous les magasins de détail autorisés sont tenus de se conformer à la *Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis* et aux règlements de l'Ontario, ainsi qu'aux normes relatives aux magasins de détail de cannabis établies par la CAJO. Les exploitantes et exploitants de commerces de détail autorisés sont tenus d'acquérir leurs stocks exclusivement en gros auprès de la SOVC. Les magasins de détail ont le même accès au catalogue de produits de la SOVC que les clientes et clients du commerce électronique, bien qu'ils

reçoivent l'appui d'un personnel de soutien spécialisé de la SOVC.

Les détaillants autorisés soumettent leurs commandes au moyen d'une plateforme en ligne fournie à la SOVC par un tiers. Le service de Domain Logistics s'occupe de toutes les commandes en ligne des grossistes et de la SOVC au centre de distribution.

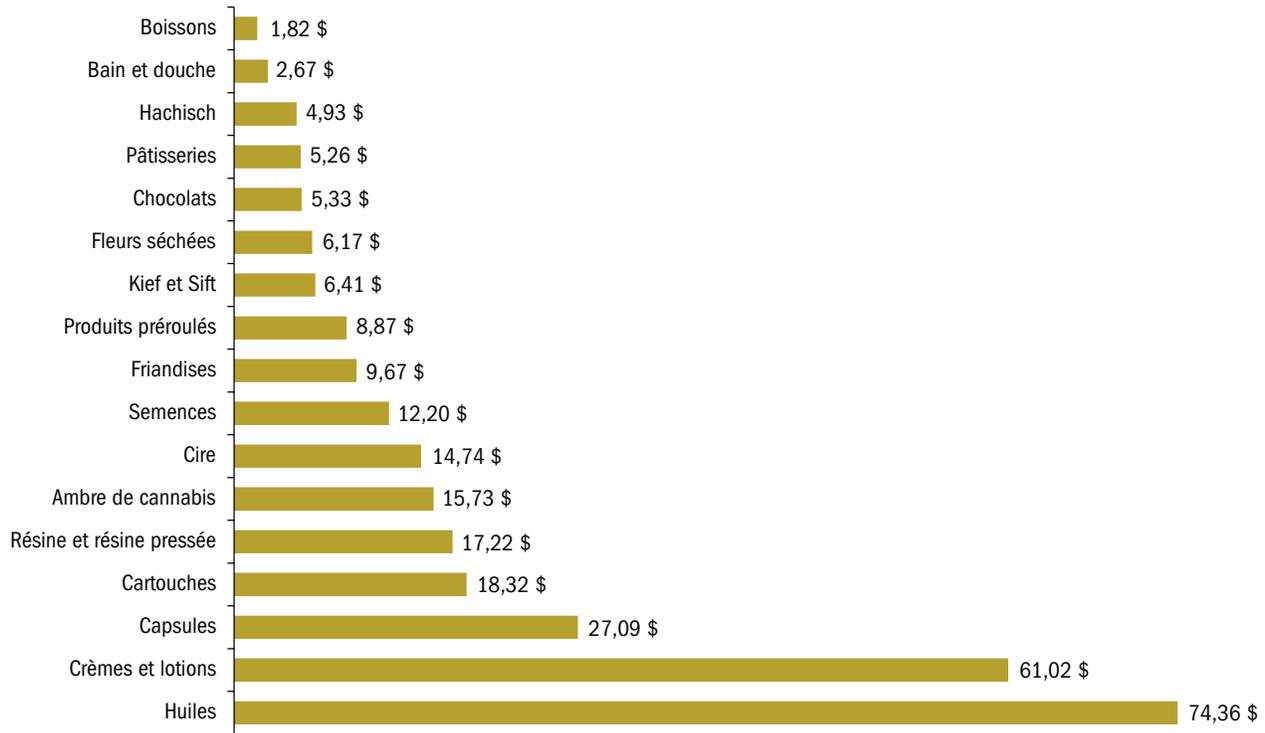
### 2.3.3 Marchandisage

Au 27 septembre 2021, la SOVC disposait d'un catalogue de plus de 1 774 produits et accessoires de cannabis, dont 793 produits de fleurs séchées, 263 produits de vapotage, 246 extraits, 211 produits comestibles, 58 produits topiques et 203 accessoires. Les catégories de produits les plus populaires sont les fleurs séchées, les produits de vapotage et les produits préroulés, qui représentent respectivement 59 %, 16 % et 12 % des ventes totales. L'**annexe 10** présente les ventes totales et les grammes vendus par catégorie de produits en 2020-2021.

La **figure 4** montre le prix de vente moyen par gramme sur ocs.ca pour chaque catégorie de produit. La SOVC vend des produits de cannabis à des détaillants autorisés selon un démarquage de 25 % des prix avant taxe sur son site Web de commerce électronique, pour leur permettre de

**Figure 4 : Prix moyen par gramme par catégorie de produits\***

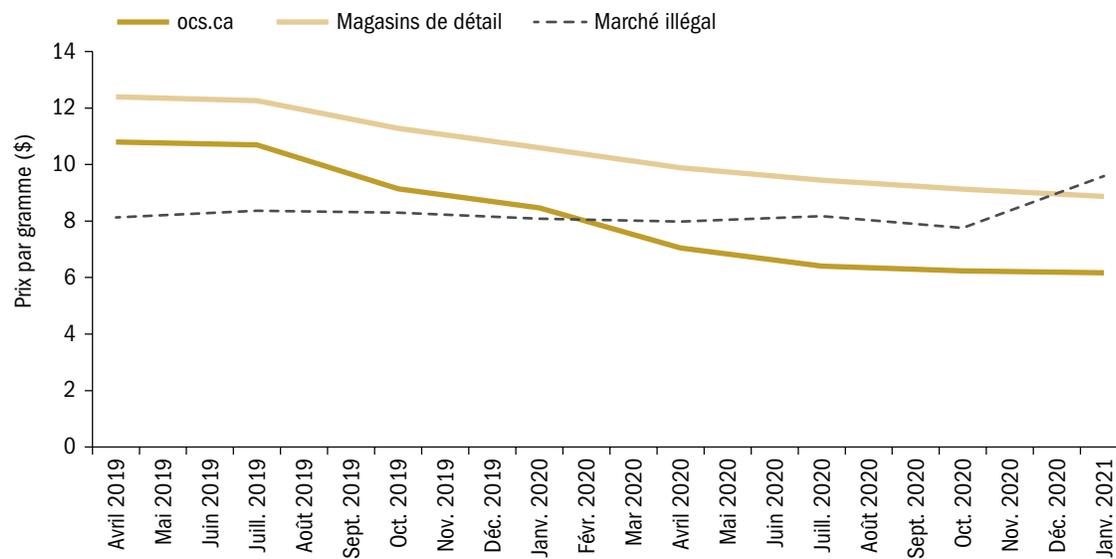
Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis



\* Données en mars 2021, selon les ventes sur ocs.ca.

**Figure 5 : Prix du marché comparatif par gramme des fleurs séchées, avril 2019 à janvier 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis



**Figure 6 : Partenaires stratégiques de la Société ontarienne de vente du cannabis\*, ventes cumulatives au 4 mars 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Producteurs autorisés	Province	Catégories de produits	Ventes (en millions de dollars)	% de la contribution aux ventes de la SOVC
Aphria Inc.	Ontario	Capsules, concentrés, produits comestibles, fleurs séchées, huiles, produits de vapotage	88,8	16
Redecan	Ontario	Capsules, concentrés, fleurs séchées, huiles, produits de vapotage	56,5	10
Aurora Cannabis Enterprises	Alberta	Boissons, capsules, concentrés, produits comestibles, fleurs séchées, huiles, produits de vapotage	53,4	10
Canopy Growth Corp.	Ontario	Concentrés, fleurs séchées, produits de vapotage	53,3	10
Pure Sunfarms Canada Corp.	Colombie-Britannique	Boissons, concentrés, produits comestibles, fleurs séchées, huiles, produits de vapotage	32,4	6
Organigram Inc.	Nouveau-Brunswick	Concentrés, comestibles, fleurs séchées, huiles, produits de vapotage	19,3	4
7Acres	Ontario	Concentrés, fleurs séchées, produits de vapotage	14,0	3
High Park Farms	Ontario	Boissons, concentrés, produits comestibles, fleurs séchées, huiles, produits de vapotage	13,4	2
Peace Naturals Project Inc.	Ontario	Fleurs séchées, huiles et produits de vapotage	12,0	2
Weedmd RX Inc.	Ontario	Fleurs séchées, produits de vapotage	10,0	2
Autres producteurs autorisés	-	-	191,9	35
<b>Total</b>			<b>545,0</b>	<b>100</b>

\* La SOVC définit les « partenaires stratégiques » comme étant ceux qui contribuent le plus aux ventes et aux profits du site ocs.ca avec des produits à volume élevé dans les principales catégories de produits.

dégager une marge bénéficiaire raisonnable en tenant compte des coûts liés à la location des installations et à la main-d'œuvre. Chaque magasin de détail peut ensuite fixer ses propres prix sans plafond ni plancher, de sorte que les prix peuvent varier d'un magasin à l'autre. La figure 5 compare le prix moyen du marché illégal par gramme de fleurs séchées à celui du commerce électronique de la SOVC et des magasins de détail.

Au 30 août 2021, la SOVC avait conclu des contrats avec 186 productrices et producteurs de cannabis autorisés au Canada. En 2020-2021, la SOVC a identifié 10 productrices et producteurs autorisés comme partenaires stratégiques; ces entreprises sont celles qui contribuent le plus aux ventes et à l'offre d'un volume élevé de produits dans les

principales catégories. En 2020-2021, ces partenaires stratégiques (voir la figure 6) représentaient plus de 60 % de toutes les ventes et de la marge brute de la SOVC. Le seuil de la SOVC pour les stocks anciens est de 120 jours. Tout produit qu'elle achète, mais qu'elle ne vend pas est retourné à la productrice ou au producteur autorisé pour un remboursement complet ou détruit aux frais de la productrice ou du producteur afin que la SOVC ne subisse pas de perte financière pour les produits invendus.

Depuis le début de 2021, l'industrie du cannabis au Canada a connu une augmentation des grandes fusions et acquisitions. Par exemple, du côté de la production, deux des plus grandes sociétés productrices, Aphria et Tilray, ont fusionné pour

former la plus grande entreprise de cannabis au monde (Tilray). Les producteurs autorisés acquièrent également de plus en plus de magasins de détail et de marques de cannabis, un phénomène appelé intégration verticale. Ce niveau d'activité et la concurrence croissante représentent une période difficile pour nombre de productrices et de producteurs autorisés.

Afin de sélectionner les produits du cannabis à inscrire sur la liste, la SOVC utilise un processus d'appel de produits pour inviter les productrices et producteurs autorisés à soumettre des produits du cannabis. Avant chaque appel, la SOVC publie un bulletin sur les besoins en matière d'assortiment pour informer les productrices et les producteurs des types de produits qu'elle souhaite inscrire. Le bulletin relève les produits qui sont prioritaires à ce moment-là. Les productrices et les producteurs soumettent des demandes et fournissent des détails sur les produits, qui sont ensuite examinés par les responsables de la catégorie de la SOVC pour déterminer les produits à énumérer.

Depuis la création de la SOVC, le processus d'appel et d'inscription des produits a changé à plusieurs reprises, notamment en raison de la rétroaction des sociétés productrices et de l'évolution de l'industrie du cannabis. Au départ, il y avait un processus d'appel

ouvert dans le cadre duquel les productrices et les producteurs autorisés soumettaient leurs produits à la SOVC tout au long de l'année. Au début de 2021, la SOVC a établi un calendrier annuel préalablement dressé et structuré en fonction de six appels de produits, qui a ensuite été abaissé à quatre appels de produits annuels en juin 2021.

### 2.3.4 Gestion de la chaîne d'approvisionnement impartie

La SOVC confie la plupart de ses activités de chaîne d'approvisionnement à Domain Logistics, un fournisseur de services tiers. Domain Logistics est responsable de la gestion des installations de la SOVC dans un entrepôt loué à Guelph, du contrôle des stocks, de l'exécution des commandes pour la clientèle en gros et en ligne, des services de gestion du transport (sauf pour Postes Canada) et de l'inspection des produits livrés et retournés conformément aux directives de la SOVC. Au sein de sa propre équipe de logistique, la SOVC compte trois membres du personnel responsables de la gestion et de la surveillance de Domain Logistics.

Les clientes et clients en ligne peuvent sélectionner une livraison par Postes Canada (sous contrat avec la SOVC) ou par Domain Express (sous contrat avec

**Figure 7 : Options de livraison du commerce électronique de la Société ontarienne de vente du cannabis en avril 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Option de service	Échéancier	Prix	Portée
<b>Livraison le jour même par Domaine Express<sup>1</sup></b>	La commande arrivera le jour même entre 13 h et 23 h. L'heure limite pour la livraison le jour même est de 13 h.	8 \$ (7,08 \$ + TVH)	Certaines régions du Sud de l'Ontario
<b>Livraison express par Domaine Express</b>	La commande arrivera dans un délai de 3 jours entre 13 h et 23 h.	Sans frais	Certaines régions du Sud de l'Ontario
<b>Livraison accélérée par Domaine Express<sup>2</sup></b>	La commande arrivera d'ici 5 jours, le mardi ou le samedi, entre 14 h et 21 h.	Sans frais	Régions non desservies le jour même ou par livraison express
<b>Bureau de Postes Canada</b>	Ramassage au bureau de Postes Canada (en raison de la COVID-19)	Sans frais	À l'échelle de l'Ontario

1. La livraison de Domain Express est assurée par les sous-traitants QMS et Pineapple Express.

2. La livraison accélérée a été ajoutée le 6 avril 2021.

Domain Logistics) lors de l'achat du produit. Domain Express confie les services de livraison à Pineapple Express et aux services de messagerie QMS. La **figure 7** donne un aperçu des différentes options de livraison offertes à la clientèle.

Pour les livraisons des magasins de détail, Domain Logistics sous-traite la livraison des produits à divers fournisseurs de services, dont Pineapple Express, Rogue Transport, NLI International et NIN Transport. Tous les fournisseurs de services de livraison sous-traitants de Domain Logistics doivent être approuvés par la SOVC.

### 2.3.5 Service à la clientèle

D'octobre 2018 à février 2021, la SOVC a imparti son service de soutien à la clientèle en ligne. Avec le lancement du canal de vente en gros (ventes aux exploitantes et exploitants de magasins de détail) en 2019, une équipe interne du service à la clientèle a été formée pour desservir ces clients de vente en gros. En février 2021, la SOVC a mis en place la fonction de soutien à la clientèle en ligne à l'interne afin que la clientèle de gros et en ligne soit maintenant desservie par la même équipe de service à la clientèle de la SOVC.

Les personnes qui achètent leurs produits en ligne ou auprès des magasins de détail et des exploitantes et exploitants de magasins privés peuvent communiquer avec le service à la clientèle de la SOVC pour toute question ou plainte. Les plaintes relatives à la qualité des produits qui nécessitent une enquête peuvent être transmises aux productrices et aux producteurs autorisés qui, selon le manuel des fournisseurs de la SOVC, doivent terminer leur enquête dans les 10 jours suivant la réception de la plainte. Si l'enquête n'est pas terminée à temps, la SOVC se réserve le droit de rembourser la cliente ou le client et de facturer le coût à la productrice ou au producteur. Lorsqu'un produit fait l'objet d'un avis de sécurité ou d'un rappel, la productrice ou le producteur doit en informer immédiatement la SOVC par écrit et en aviser Santé Canada.

La qualité des produits est l'un des principaux facteurs à considérer pour les gens qui consomment du cannabis. Selon le *Rapport sur le cannabis 2018* de Deloitte, environ 55 % des gens qui participent à la recherche (consommateurs et consommatrices de cannabis qui achètent sur le marché illégal) s'éloigneraient du marché illégal si des produits de cannabis de « meilleure qualité » étaient vendus sur le marché légal. La SOVC a mis en œuvre un certain nombre de processus d'assurance de la qualité. Avant d'acheter des produits auprès d'une productrice ou d'un producteur autorisé, la SOVC examine les pratiques d'assurance de la qualité des fournisseurs et effectue parfois des audits sur place dans ses installations de production. Au centre de distribution, le personnel de Domain Logistics inspecte l'emballage et les étiquettes des produits, sous la supervision d'un ou deux membres du personnel de la SOVC, lorsque les produits arrivent des productrices et producteurs autorisés. Lorsque de la clientèle en ligne et des magasins de détail déposent des plaintes au sujet de problèmes de qualité des produits, la SOVC effectue un suivi auprès des productrices et des producteurs autorisés qui enquêtent sur la plainte.

Outre les représentantes et représentants du service à la clientèle à l'interne, la SOVC a ajouté 15 directrices et directeurs des ventes de district supplémentaires en 2021-2022 pour offrir du soutien aux clientes et clients des magasins de détail. Ces directrices et directeurs des ventes de district sont chargés de gérer les relations directes avec les magasins et d'apporter de l'aide pour la prévision des revenus, les recommandations relatives à l'assortiment de produits, le partage des données sur les ventes et le soutien aux commandes.

### 2.3.6 Approvisionnement

La SOVC utilise les trois principaux types d'approvisionnement en biens et services suivants :

- **L'approvisionnement concurrentiel** se produit lorsque plusieurs fournisseurs sont autorisés à soumissionner pour obtenir un marché

d'approvisionnement. Il existe deux types d'approvisionnement concurrentiel :

- *Concours ouvert* : la possibilité d'approvisionnement est affichée publiquement, et tous les fournisseurs peuvent présenter des soumissions. Conformément à la politique interne d'approvisionnement de la SOVC datée du 14 novembre 2018, cette méthode devrait être utilisée pour l'obtention de biens évalués à 25 000 \$ ou plus et de services évalués à 100 000 \$ ou plus;
- *Concours sur invitation* : la SOVC invite un certain nombre de fournisseurs à présenter des soumissions en vue d'une possibilité d'approvisionnement. Le concours sur invitation peut être utilisé pour obtenir des services autres que de consultation d'une valeur comprise entre 25 001 \$ et 100 000 \$ et des services de consultation d'une valeur inférieure à 100 000 \$. Les unités d'affaires sont toujours encouragées à tenir un concours ouvert.
- **L'approvisionnement non concurrentiel** est utilisé dans des circonstances particulières décrites dans la politique d'approvisionnement de la SOVC. Dans le cadre de ce processus, l'unité d'affaires doit produire une analyse de rentabilisation ou une justification pour choisir ce modèle non concurrentiel.
- **Les ententes de fournisseurs attirés** sont établies par le gouvernement de l'Ontario pour des services particuliers au moyen d'un processus de sélection concurrentielle qui permet aux entités du gouvernement d'avoir recours à ces fournisseurs de services durant une période déterminée, le tout étant assorti de modalités précises. Depuis la création, 5 % des approvisionnements de la SOVC ont fait appel à l'entente de fournisseur attiré établie par la province par l'entremise du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs. Certains marchés d'approvisionnement, dont le plus coûteux avec Domain Logistics, ont d'abord été signés par

la LCBO et transférés à la SOVC lorsqu'elle est devenue une société d'État autonome.

### 2.3.7 Gestion des données

La SOVC recueille, analyse et stocke diverses données comme les renseignements et les commentaires des clients, les données sur les ventes et les études de marché. Par exemple, la SOVC effectue des analyses trimestrielles du marché illégal et recueille des commentaires auprès des détaillants autorisés; achète des études commerciales sur l'utilisation et l'attitude de la clientèle menées par des tiers indépendants; recueille des renseignements personnels et des commentaires auprès des clients et des clientes en ligne par la poste, par téléphone ou dans le cadre de leurs activités lorsque des achats sont effectués en ligne.

La SOVC utilise ces renseignements pour déterminer l'assortiment de produits et les prix et pour éclairer la prise de décisions sur les groupes de clientes et de clients à cibler. Elle utilise également toutes les données susmentionnées pour compléter les données sur les ventes afin de déterminer les stratégies de réapprovisionnement et de prioriser les efforts d'assurance de la qualité. De plus, la SOVC a un programme de partage des données avec les productrices et les producteurs autorisés (depuis octobre 2018) et les détaillants privés (depuis août 2020). La SOVC fournit aux détaillants des renseignements sur le volume des ventes provinciales par produit, les comparaisons entre les prix des produits et les données illustrant l'emplacement des concurrents les plus proches. Dans le cadre du programme de données, les données relatives aux niveaux actuels des stocks et au volume des ventes par produit de la SOVC sont communiquées aux productrices et producteurs autorisés. Selon nos recherches, l'Ontario est la seule province qui offre ce type de programme de partage de données.

## 2.4 Caractéristiques démographiques des consommateurs et consommatrices de cannabis en Ontario

Selon les données d'études de marché fournies par la SOVC, en 2019, quelque 28 % de la population ontarienne de plus de 18 ans a consommé du cannabis au moins une fois. Quelque 39 % de l'ensemble des consommatrices et consommateurs de cannabis se livrent à une « forte consommation », et ces personnes représentent 90 % de toutes les dépenses en cannabis. Les 61 % restants des personnes qui consomment du cannabis se sont livrées à une consommation « modérée à légère » et représentent les 10 % restants des dépenses en Ontario. L'**annexe 11** fournit des renseignements sur les caractéristiques démographiques des segments de clientèle, y compris les raisons de consommer, les niveaux de revenu, l'accès privilégié et les produits privilégiés.

## 3.0 Objectif et étendue de l'audit

L'audit visait à déterminer si la Société ontarienne de vente du cannabis dispose de systèmes et de processus opérationnels rentables et efficaces pour faire appliquer et exécuter la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* et ses règlements d'application, y compris :

- l'achat, l'établissement des prix, l'inscription, l'inventaire, l'obtention, la vente (commerce électronique et gros), la livraison, l'élimination et le retour du cannabis et des produits connexes;
- la réalisation de ses activités conformément aux lois et aux pratiques exemplaires, notamment gérer l'approvisionnement et la surveillance des fournisseurs tiers, servir les clients, gérer les ressources humaines et protéger les renseignements sur les clients;
- la promotion de la responsabilité sociale en lien avec le cannabis, y compris l'éducation

des consommatrices et des consommateurs, la promotion de la consommation sécuritaire et la prévention de l'accès des personnes mineures;

- la mesure de son rendement financier et opérationnel et les rapports (à l'interne et au public), y compris les progrès dans le détournement des consommateurs et consommatrices de cannabis du marché illégal.

Dans la planification de ses travaux, le Bureau a déterminé les critères d'audit (voir l'**annexe 12**) auxquels il aurait recours pour atteindre ses objectifs en la matière. Les critères sont fondés notamment sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables, d'études internes et externes, et des pratiques exemplaires. La haute direction de la SOVC a examiné nos objectifs et les critères connexes, et elle en a reconnu la pertinence.

L'audit a eu lieu de janvier à août 2021 à distance et dans les locaux de la SOVC. Nous avons d'abord mobilisé la SOVC et d'autres parties prenantes au moyen de vidéoconférences et d'autres formes de communication électronique. Nous avons interviewé la haute direction et le personnel, examiné les principales constatations pertinentes de la SOVC et visité son centre de distribution de produits à Guelph. Nous avons également examiné les constatations des récents audits de la Division de la vérification interne de l'Ontario ainsi que de l'équipe de vérification interne de la SOVC. Nous avons obtenu de la direction de la SOVC des déclarations écrites indiquant qu'au **XX novembre** 2021, elle nous avait remis tous les renseignements à sa disposition qui étaient susceptibles d'avoir une incidence notable sur les constatations ou les conclusions du présent rapport.

Nous nous sommes concentrés sur les activités opérationnelles de la SOVC après le début de ses activités de vente en gros en janvier 2019. Dans le cadre de l'audit, le Bureau a analysé des données, y compris des données sur la commande, la vente et la livraison de produits du cannabis. Nous avons examiné les rapports publics et internes, les politiques, les procédures et les documents fournis au conseil d'administration de la SOVC. Au cours

de l'audit, nous avons interrogé un certain nombre de producteurs et productrices de cannabis autorisés. Nous avons également communiqué avec diverses parties prenantes, y compris le ministère des Finances de l'Ontario, la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), la Police provinciale de l'Ontario (PPO), les organismes de réglementation du cannabis et les distributeurs gouvernementaux d'autres provinces, et nous avons obtenu leurs commentaires. Nous avons également rencontré des personnes chargées de représenter des organismes de réglementation du cannabis de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan et de l'Alberta.

De plus, nous avons mené un sondage auprès de 687 détaillants autorisés en collaboration avec la CAJO et avons reçu 137 réponses, soit un taux de réponse de 20 %. Le sondage a permis de recueillir des renseignements auprès de certains détaillants autorisés sur leur expérience en matière d'approvisionnement de produits auprès de la SOVC.

Nous avons réalisé nos travaux et présenté les résultats de notre examen conformément aux Normes canadiennes de missions de certification – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Cette norme prévoit la réalisation des essais et autres procédures que nous jugeons nécessaires, y compris l'obtention de conseils d'experts externes, le cas échéant, afin d'obtenir un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario applique la Norme canadienne de contrôle qualité et, de ce fait, il maintient un système complet de contrôle de la qualité comprenant des politiques et des procédures documentées au sujet du respect du code de déontologie, des normes professionnelles ainsi que des exigences législatives et réglementaires applicables. Il s'est conformé aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence

raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

## 4.0 Constatations détaillées de l'audit

### 4.1 Mise en marché

#### 4.1.1 Des changements fréquents au calendrier des appels et au processus d'inscription des produits ont soulevé des préoccupations opérationnelles pour les productrices et les producteurs autorisés

La SOVC effectue des appels de produits, qui invitent les productrices et producteurs autorisés à soumettre des produits du cannabis à des fins d'inscription éventuelle en Ontario. Avant janvier 2021, la SOVC utilisait une approche d'appel ouvert pour obtenir de nouveaux produits, selon laquelle les productrices et producteurs autorisés pouvaient proposer des produits aux responsables de la catégorie de la SOVC à tout moment de l'année. Si ces responsables décidaient d'inscrire le produit proposé, celui-ci était inclus dans le catalogue des produits de la SOVC et faisait l'objet d'un lancement sur le marché. Dans le cadre de cette approche d'appel ouvert, aucune date de lancement n'était prévue pour les nouveaux produits. Comme le nombre de productrices et producteurs autorisés et de leurs produits a augmenté au fil du temps, la SOVC a décidé de passer à un calendrier d'appel fixe de produits afin de disposer d'un processus d'inscription et de lancement plus structuré.

En janvier 2021, la SOVC a commencé à mettre en œuvre cette approche plus structurée et a établi un calendrier d'appels officiel pour la liste des produits. Avant chaque appel, la SOVC publie maintenant un bulletin sur les besoins en matière d'assortiment pour informer les productrices et producteurs autorisés des types de produits qu'ils souhaitent publier. Le calendrier d'appel des produits fournit des renseignements sur toutes les

**Figure 8 : Calendrier des appels de produits de la Société ontarienne de vente du cannabis 2021\***

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Appels de produits	1	2	3	4
<b>Publication du bulletin sur les besoins en matière d'assortiment</b>	8 janvier	12 février	16 avril	18 juin
<b>Date limite de soumission préalable du formulaire</b>	-	-	17 mai	12 juillet
<b>Date limite de présentation des demandes</b>	5 février	9 avril	11 juin	13 août
<b>Dernière date d'arrivée dans l'entrepôt de la SOVC</b>				
Lancement 1	29 mars	8 juin	3 août	12 octobre
Lancement 2	29 mars	6 juillet	7 septembre	9 novembre
<b>Lancement prévu du produit</b>				
ocswholesale.ca   Lancement 1	5 avril	15 juin	10 août	19 octobre
ocswholesale.ca   Lancement 2	12 mai	13 juillet	14 septembre	16 novembre
ocs.ca   Lancement 1	12 avril	22 juin	17 août	26 octobre
ocs.ca   Lancement 2	18 mai	20 juillet	21 septembre	23 novembre
<b>Date cible des activités de vente</b>	« 420 » (20 avril)	Fête du Canada (1 <sup>er</sup> juillet)	Fête du Travail (6 septembre)	Automne (11 octobre)

\* Données de juin 2021

dates d'appel des produits pour l'année, y compris le moment de la publication du bulletin sur les besoins en matière d'assortiment et les dates limites de soumission des produits pour les productrices et les producteurs autorisés. Ce calendrier fournit également des renseignements tels que les dates prévues de lancement des produits, les dates cibles des activités de vente et la date limite pour l'arrivée du premier envoi des stocks à l'entrepôt de la SOVC.

Nous avons constaté que les délais serrés de présentation des listes de produits et la livraison des nouvelles listes posaient des défis à la chaîne d'approvisionnement pour les productrices et les producteurs autorisés parce qu'il pouvait s'écouler 16 semaines entre le début du développement du produit et son l'emballage avant que la livraison ne soit possible. En ce qui concerne les appels d'inscription de nouveaux produits effectués en 2021, le délai entre la date de publication du bulletin sur les besoins en matière d'assortiment et la date à laquelle les productrices et producteurs autorisés doivent soumettre leurs produits était en moyenne de huit semaines. La **figure 8** montre le

calendrier de tous les appels de liste de produits en 2021.

Nous avons examiné tous les bons de commande de l'appel d'inscription sur la liste de nouveaux produits de février 2021 et constaté que la SOVC a émis des bons de commande entre sept semaines et une semaine avant la date de livraison requise. Plus précisément, dans le cas des produits associés à la première date de lancement, 8 % des bons de commande ont été émis moins de 3 semaines avant la date de livraison requise, 88 % des bons de commande ont été émis entre 3 et 4 semaines avant et seulement 4 % des bons de commande ont été émis plus de 4 semaines avant. Cela signifie que les productrices et les producteurs titulaires d'une licence qui sont retenus n'avaient en moyenne que trois semaines et demie entre le moment où la quantité d'achats a été confirmée et le moment où les nouveaux produits ont dû être expédiés à l'entrepôt de la SOVC en prévision du lancement des produits. Compte tenu du processus de production type de 16 semaines, nombre de productrices et de producteurs autorisés que nous avons interrogés

ont exprimé des préoccupations quant à la difficulté de répondre aux demandes d'achat de la SOVC dans les délais serrés. Ce groupe a mentionné qu'il fallait parfois donner la priorité aux ressources pour desservir le marché de l'Ontario par rapport à d'autres provinces afin de respecter les délais et les quantités de la SOVC.

Depuis ses débuts, la SOVC a apporté des changements fréquents au calendrier d'appel d'inscription des produits de 2021 pour tenter de réagir à la rétroaction de l'industrie. Le dernier changement apporté en juin 2021 a été l'annulation de deux des six appels de produits qui avaient été initialement planifiés et communiqués aux productrices et producteurs autorisés. Des productrices et des producteurs que nous avons interrogés nous ont informés qu'ils avaient prévu présenter des soumissions de produits à la SOVC plus tard cette année, mais qu'ils n'auront pas l'occasion de le faire parce que les deux derniers appels de produits ont été annulés.

Nous avons constaté que la SOVC n'avait pas suffisamment informé les productrices et producteurs autorisés de ces changements et d'autres changements à venir. Ces producteurs et productrices doivent surveiller de façon proactive et fréquente le site Web de la SOVC pour voir s'il y a des changements au calendrier des appels de produits. Nous avons également remarqué que la SOVC n'inclut pas la date de la dernière révision sur son site Web, de sorte qu'il est plus difficile pour les productrices et les producteurs de savoir à quel moment les modifications ont été apportées et à quelle période elles s'appliquent.

#### 4.1.2 Le processus d'inscription des produits comporte des lacunes

Dans le cadre du processus d'inscription des produits, la SOVC décide quels produits seront vendus sur le marché légal de l'Ontario. À la SOVC, chaque catégorie de produits (c.-à-d. fleurs séchées, produits préroulés, produits de vapotage, etc.) est gérée par un ou deux responsables de la catégorie de l'équipe

de mise en marché. La répartition particulière des catégories de produits entre les responsables de la catégorie est fondée sur le volume et la complexité des produits. Chaque responsable évalue individuellement les soumissions de produits et prend des décisions d'inscription sur la liste pour les catégories de produits qui lui sont attribuées. Depuis 2018, l'approche de la SOVC en matière d'inscription et de sélection des produits a changé à plusieurs reprises.

Le Bureau a constaté qu'avant l'audit, la SOVC ne disposait pas de critères ou de cadres d'évaluation officiels pour évaluer les présentations de produits par les productrices et producteurs autorisés. Son manuel des fournisseurs indique que les *[traduction]* « critères que la [SOVC] peut prendre en considération pourraient comprendre la pertinence et/ou la compétitivité anticipées du coût du produit, la date et la quantité prévues de l'approvisionnement initial du produit pour la [SOVC], l'évaluation de la capacité du fournisseur de fournir un approvisionnement continu du produit à l'avenir et le rendement antérieur en ce qui concerne le taux d'exécution (le pourcentage du bon de commande respecté par le producteur autorisé) ». Toutefois, le manuel du fournisseur ne contient pas de liste précise de critères officiels et obligatoires que les responsables de la catégorie doivent utiliser pour noter les soumissions de produits. Par conséquent, chaque responsable de la catégorie dispose d'une grande latitude pour choisir les produits soumis à l'inscription.

Pour l'appel d'inscription des produits de février 2021, la SOVC a reçu 966 soumissions de 100 productrices et producteurs et a finalement inscrit 209 produits de 59 productrices et producteurs. Nous avons examiné toutes les soumissions et tous les documents à l'appui de la liste des produits et constaté que les responsables de la catégorie ne documentaient que leurs décisions définitives et non le processus décisionnel ou les réunions où elles étaient prises. Par exemple, il n'y avait aucun document indiquant les critères d'évaluation utilisés par les responsables de la catégorie pour noter chaque présentation, la façon

dont ils ou elles ont pondéré les différents critères d'évaluation ou la raison pour laquelle ils ou elles ont accepté ou rejeté une présentation parce que la SOVC n'exigeait pas que les responsables de la catégorie documentent cette information.

Puisque le processus d'évaluation des produits n'est pas suffisamment documenté et n'est pas appuyé par des critères clairs et uniformes, la prise de décisions des responsables de la catégorie n'est pas transparente. La SOVC n'offre aucune formation à l'interne et ne fournit aucun aide-mémoire ni aucune procédure opérationnelle normalisée à ses responsables de la catégorie. Les responsables de la catégorie nous ont informés qu'ils comptaient sur leur expérience dans l'industrie du détail et leur connaissance des produits et des productrices et producteurs autorisés pour évaluer les soumissions de produits. Nous avons toutefois constaté que seulement deux des six responsables de la catégorie chargés de l'inscription des produits possédaient déjà de l'expérience dans l'industrie du cannabis. Avant de se joindre à la SOVC, les autres responsables de la catégorie possédaient de l'expérience dans la vente au détail d'aliments et de boissons, de décorations et de vêtements. Compte tenu de la nouveauté de l'industrie légale du cannabis à des fins récréatives au Canada, la capacité de la SOVC de recruter des responsables de la catégorie ayant une expérience directe de l'industrie du cannabis est limitée. Par

conséquent, le processus de sélection des produits doit être plus rigoureux, structuré et normalisé.

En avril 2021, la SOVC a commencé à mettre en œuvre des critères plus cohérents et formels d'évaluation de la présentation des produits au moyen d'une fiche de pointage pour documenter les critères d'évaluation utilisés. La **figure 9** présente la liste actuelle des critères de la SOVC. Il n'est pas clair si la fiche de pointage est utilisée efficacement. Nous avons constaté qu'il n'y a pas d'examen secondaire des fiches de notation intégrées au processus de sélection des produits. Pour l'appel d'inscription des produits d'avril 2021, la SOVC a reçu 901 soumissions de produits de 101 fournisseurs et a finalement sélectionné 207 produits de 74 productrices et producteurs aux fins d'inscription. Nous avons par la suite comparé tous les produits approuvés aux nouveaux critères d'évaluation de la SOVC et constaté que sur les 207 produits approuvés aux fins d'inscription, 54 ne satisfaisaient pas au critère selon lequel le produit devrait combler une lacune dans l'assortiment actuel. Les responsables de la catégorie nous ont informés que ces produits comprenaient des produits inscrits parce qu'ils étaient considérés comme des produits de remplacement (c.-à-d. que la SOVC a accepté de remplacer un produit actuellement inscrit par un nouveau produit de la même productrice ou du même producteur autorisé). Ces négociations visant l'échange de produits ont fait l'objet de discussions et d'une entente lors de réunions

**Figure 9 : Critères de la fiche de sélection des produits\***

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Critères	Note		
<b>Comble l'écart de l'assortiment actuel?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>Innovation sur le marché?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>Coût concurrentiel fourni?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>Conforme aux dimensions standard?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>Emballage durable?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Pas d'information
<b>Liste appuyée par les renseignements/données des consommateurs?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Pas d'information
<b>Soumettre de nouveau au prochain appel de produits?</b>	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	

\* Données d'avril 2021

spéciales entre les responsables de la catégorie et les productrices et les producteurs autorisés, hors du cadre du processus habituel.

De plus, 112 fiches de notation des 207 produits sélectionnés pour l'inscription n'ont pas confirmé que le produit répondait à une lacune dans l'assortiment actuel, ce qui constituait un autre critère. Par conséquent, nous n'avons pu confirmer que ces 112 produits répondaient aux besoins cernés par la SOVC dans son bulletin sur les besoins de produits. Nous avons également remarqué que 76 des 901 soumissions de produits ne s'accompagnaient pas d'une fiche de notation et que 61 autres comportaient des fiches de notation dans lesquelles un ou plusieurs champs de critères étaient vides. Lorsque nous nous sommes renseignés à ce sujet, la SOVC nous a informés que les responsables de la catégorie n'utilisaient les fiches de notation que pour les soumissions rejetées.

De plus, lorsque nous avons examiné les fiches de notation des 694 produits rejetés, nous avons trouvé 13 fiches de notation vierges ou incomplètes. À la suite d'une enquête plus approfondie, nous avons appris qu'au moment de l'audit, la SOVC n'avait pas encore rendu obligatoire l'utilisation de la fiche de notation pour évaluer les produits et documenter les décisions de sélection ou de rejet.

Bien que les responsables de la catégorie puissent utiliser la fiche de notation, la SOVC n'a toujours pas de procédures documentées pour le processus de sélection des produits. Cette absence de procédures officielles augmente le risque d'évaluation incohérente et limite la transparence du processus de sélection des produits. Par exemple, lorsque nous avons examiné les soumissions de produits pour l'appel de produits d'avril 2021, nous avons constaté que sur les 694 produits rejetés, 20 répondaient à tous les critères de la fiche de notation. La SOVC a indiqué qu'elle ne peut accepter tous les produits dont les critères d'évaluation sont très élevés. Elle avait demandé aux productrices et producteurs autorisés de ces 20 produits rejetés de les soumettre de nouveau

au prochain appel de produits, et 3 des 4 nouvelles soumissions avaient été sélectionnées.

La SOVC ne dispose pas d'un processus d'appel officiel pour les décisions relatives à la liste des produits. Toutefois, notre recherche sur les pratiques exemplaires a révélé que la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) a mis sur pied un comité d'appel des listes qui examine les produits rejetés et abandonnés et qui est responsable du processus d'appel des décisions relatives aux listes de produits. Des productrices et producteurs autorisés de cannabis que nous avons interrogés ont indiqué qu'ils avaient parfois fait part de leurs préoccupations au sujet des produits rejetés au PDG de la SOVC et que celle-ci avait annulé ses décisions initiales de rejeter ces produits. L'équipe de mise en marché de la SOVC a confirmé qu'il y a eu des cas où des productrices et producteurs autorisés ont fait connaître leurs préoccupations à la haute direction afin que les décisions concernant des produits qui indiquent des rejets soient infirmées. Ces communications étaient verbales et n'étaient pas formellement documentées ni suivies. Les productrices et producteurs autorisés n'ont pas tous le même niveau d'accès et de relation avec l'équipe de la haute direction de la SOVC. Bien que nous n'ayons pas constaté de traitement préférentiel accordé aux productrices et producteurs autorisés pour l'inscription des produits, de telles escalades informelles et annulations de décisions peuvent créer un manque perçu de justice, d'équité et d'indépendance dans l'engagement de la SOVC auprès des productrices et producteurs autorisés.

Dans l'ensemble, le processus actuel d'inscription des produits n'est pas aussi formel et transparent qu'il pourrait l'être. Cela peut entraîner la perception et le risque d'un traitement préférentiel accordé à certaines productrices et certains producteurs autorisés.

## RECOMMANDATION 1

Afin d'adopter une approche plus structurée, uniforme et transparente de ses appels d'inscription sur la liste de produits et de ses

sélections de produits, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- établir et documenter les procédures normalisées de sélection des produits;
- élaborer un ensemble de critères d'évaluation de base pour chaque catégorie de produits;
- documenter les évaluations, les facteurs à considérer et les justifications des décisions relatives au choix des produits;
- mieux comprendre les cycles de production et la saisonnalité des produits du cannabis afin d'éclairer les échéanciers des bulletins, des présentations et des bons de commande;
- officialiser la communication avec les productrices et les producteurs autorisés tout au long du processus de sélection des produits, y compris la notification aux fournisseurs des changements à l'horaire des appels de produits;
- établir un processus formel permettant aux productrices et aux producteurs autorisés d'interjeter appel des décisions relatives à la sélection des produits;
- procéder à l'analyse des méthodes d'inscription des produits dans d'autres administrations et effectuer une analyse coûts-avantages approfondie pour déterminer si le calendrier actuel des appels de produits constitue une approche efficace.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte la recommandation de la vérificatrice générale et convient que le processus d'appel de produits peut être amélioré.

Au cours de l'été 2021, la SOVC a commencé à apporter des changements importants pour améliorer le processus d'appel de produits en mettant l'accent sur les éléments suivants :

- collaborer avec les productrices et producteurs autorisés pour améliorer ses connaissances sur les consommatrices et consommateurs;
- modifier le calendrier des appels de produits, en fonction des magasins de détail

autorisés, afin d'appuyer la planification et une meilleure coordination entre les productrices et producteurs autorisés et la SOVC;

- la documentation des critères utilisés par la SOVC pour évaluer les présentations de produits;
- améliorer les procédures et les politiques pour faciliter l'ouverture et la transparence à l'appui de la planification des activités des productrices et producteurs autorisés.

Ces processus ont été communiqués à l'industrie en octobre 2021.

### 4.1.3 L'approche discrétionnaire actuelle de vente en ligne fondée sur l'établissement des prix basée sur la valeur ne repose pas sur une analyse suffisante et transparente

Avant mars 2020, la SOVC utilisait une approche d'établissement des prix des ventes en ligne fixe (semblable à celle des autres provinces canadiennes) : le prix de chaque nouveau produit était fixé en fonction de sa catégorie (par exemple des fleurs séchées ou des produits de vapotage) et des niveaux de produits (acceptable, bon, meilleur, le meilleur). En mars 2020, la SOVC a mis en œuvre une nouvelle approche d'établissement des prix, avant l'approbation du conseil d'administration, selon laquelle les prix des produits sont fixés en fonction des perceptions de la clientèle et de sa volonté de payer pour un certain produit (prix fondé sur la valeur).

En novembre 2019, le chef de la direction commerciale de l'époque a suggéré cette approche d'établissement des prix fondée sur la valeur et a fourni de façon informelle plusieurs facteurs à considérer à l'interne aux équipes de mise en marché et financières de la SOVC. Plus précisément, la chef de la direction commerciale a suggéré d'envisager une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur afin de séparer le coût d'achat du prix de détail, ce qui, a-t-elle reconnu, aurait « moins de transparence pour [les productrices et les producteurs] », mais comporterait une plus grande marge de manoeuvre pour les responsables de la catégorie dans la gestion

de leur assortiment respectif afin d'atteindre les cibles de revenus et de bénéfiques. Lorsque le personnel de la SOVC a été prié de fournir au Bureau une analyse officielle de cette proposition, il n'a pas été en mesure de le faire.

La méthode fondée sur la valeur est moins prescriptive et a recours à un jugement subjectif pendant le processus d'établissement des prix. L'établissement des prix fondé sur la valeur est habituellement utilisé lorsque la valeur perçue d'un produit est élevée, lorsqu'une décision d'achat est motivée par les émotions ou lorsqu'il y a pénurie de produits. Toutefois, lorsque nous avons examiné la façon dont la SOVC avait décidé de passer au modèle d'établissement des prix fondé sur la valeur, nous avons constaté que la SOVC n'avait pas effectué d'analyse de rentabilisation solide ni de recherche sur les pratiques d'autres administrations pour justifier le changement de modèle d'établissement des prix.

Un exposé sur l'approche d'établissement des prix fondée sur la valeur a été présenté au conseil d'administration le 25 mars 2020. Selon la présentation, l'approche d'établissement des prix fondée sur la valeur est *[traduction]* « conforme aux pratiques exemplaires dans les secteurs du commerce de détail, offrirait une marge de manoeuvre pour réduire la marge sur certains produits afin d'accroître la pénétration illégale du marché, et une marge de manoeuvre pour les responsables de la catégorie pour gérer les objectifs de revenus ». Toutefois, elle ne tenait pas compte des risques ni des avantages du recours à cette approche. De plus, bien que cette présentation ait été faite pour obtenir l'approbation officielle du conseil, les changements de prix découlant de cette nouvelle approche avaient déjà été inclus dans le budget approuvé par le conseil pour 2020-2021. Par conséquent, le conseil n'a pas eu suffisamment d'occasions d'examiner pleinement ce changement important avant sa mise en œuvre et d'en discuter de façon approfondie.

Nous avons constaté qu'en mars 2020, peu avant la présentation au conseil d'administration, la SOVC a consulté huit productrices et producteurs autorisés

pour recueillir leurs commentaires et répondre à leurs préoccupations au sujet de l'utilisation de l'approche d'établissement des prix fondée sur la valeur. Nous avons examiné les commentaires fournis à la SOVC par les productrices et les producteurs et constaté que, à l'inverse, ce groupe favorisait généralement la transparence des prix pour que les majorations soient appliquées uniformément dans l'ensemble de leurs marques de produits. Toutefois, avec le modèle actuel d'établissement des prix fondé sur la valeur, les productrices et producteurs ne comprennent pas clairement comment les prix des produits sont déterminés.

#### 4.1.4 L'établissement des prix des produits fondés sur la valeur manque de transparence

Étant donné qu'une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur repose sur les perceptions et la volonté de payer de la clientèle, une stratégie efficace à cet égard exige une étude approfondie et détaillée des préférences de la clientèle. Toutefois, outre les données antérieures sur les ventes et l'analyse de la segmentation du marché, la SOVC ne connaît pas les préférences ni les perceptions de la clientèle. Elle ne possède pas de capacité interne d'étude de marché et s'appuie uniquement sur des rapports externes d'étude de marché qui contiennent des renseignements sur des opinions générales portant seulement sur le cannabis, plutôt que des renseignements ou des données concernant les produits. Par exemple, les études de marché générales ne fournissent pas de renseignements sur les préférences des différents types de clientèle en ce qui concerne divers attributs des produits, comme la question de savoir si les plants de cannabis sont cultivés à l'intérieur ou à l'extérieur, et les méthodes utilisées pour extraire le cannabis (p. ex., l'utilisation de dioxyde de carbone ou d'éthanol).

Le manuel d'établissement des prix de la SOVC, daté de février 2021, mentionne que *[traduction]* « les prix des produits sont établis en fonction de divers facteurs pour fixer une valeur que la consommatrice ou le consommateur accordera au

produit selon la SOC. Ces facteurs comprennent la qualité, la méthode de croissance, le rendement actuel d'articles semblables dans l'assortiment, le matériel d'entrée, le degré d'innovation du produit, le prix de détail suggéré par la productrice ou le producteur autorisé, etc. » Toutefois, le manuel d'établissement des prix ne renferme pas de liste précise ou normalisée de facteurs ou de caractéristiques de produits dont les responsables de la catégorie doivent tenir compte lorsqu'ils déterminent ou évaluent les prix des produits.

À l'heure actuelle, lorsqu'un produit est retenu à des fins d'inscription, la ou le responsable de la catégorie et la productrice ou le producteur autorisé négocient et s'entendent sur le prix d'achat du produit de la SOVC. La ou le responsable de la catégorie établit ensuite le prix en ligne (prix sur ocs.ca) en appliquant le taux de marge cible (voir la **figure 10**) pour la catégorie de produits respective de la ou du responsable de la catégorie, qui est fixée et approuvée dans le cadre du processus budgétaire annuel de la SOVC. La ou le responsable de la catégorie discute également du prix en ligne avec l'analyste des prix de la SOVC pour s'assurer qu'il est conforme aux prix

de produits similaires et de produits dans d'autres provinces et territoires. En fin de compte, le prix final ocs.ca est fixé à la discrétion de la ou du responsable de la catégorie.

Par exemple, la SOVC a choisi une crème faciale à base de CBD (25 g) à des fins de diffusion en juillet 2021. La ou le responsable de la catégorie et la productrice ou le producteur autorisé se sont entendus sur un prix d'achat de 9,60 \$ l'unité. Pour 2021-2022, la SOVC a établi le taux de marge cible de près de 47 % pour les produits topiques. En fonction de cet objectif, la ou le responsable de la catégorie a fixé le prix en ligne à 17,65 \$ l'unité.

Les responsables de la catégorie ne consignent pas les facteurs (c.-à-d. les attributs des produits, les prix alternatifs, etc.) ni les données d'études de marché qui entrent dans leurs décisions relatives aux prix d'achat. Bien que nous n'ayons pas constaté de traitement préférentiel accordé à des productrices et producteurs en particulier, le manque général de documentation et de transparence dans le processus d'établissement des prix des produits peut créer un manque apparent de justice, d'équité

**Figure 10 : Marges bénéficiaires brutes cibles de la Société ontarienne de vente du cannabis par catégorie de produits, 2020-2021-2021-2022**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Catégories de produits	2020-2021		2021-2022	
	Commerce électronique (%)	Ventes en gros* (%)	Commerce électronique (%)	Ventes en gros* (%)
Fleurs séchées	39,4	19,2	39,4	19,2
Produits préroulés	43,1	24,3	42,7	23,9
Huiles et capsules	37,8	16,7	38,0	17,0
Semences	35,9	15,2	37,9	17,1
Produits de vapotage	43,9	25,8	44,2	26,5
Concentrés	34,1	11,0	35,0	15,0
Produits comestibles	47,8	30,5	48,0	31,0
Boissons	44,5	25,7	45,0	28,0
Produits topiques	47,0	29,3	46,7	28,7
Accessoires	50,2	13,9	50,1	14,5
<b>Total</b>	<b>40,9</b>	<b>21,2</b>	<b>41,1</b>	<b>21,7</b>

\* La SOVC vend des produits du cannabis à des magasins de détail autorisés avec une réduction de 25 % par rapport aux prix avant taxes sur son site Web de commerce électronique.

et d'indépendance dans l'engagement de la SOVC auprès de ses fournisseurs. D'après notre échantillon de 46 produits du cannabis dans toutes les catégories de produits (p. ex., fleurs séchées, produits préroulés, produits de vapotage, etc.), nous avons constaté que les prix sur ocs.ca étaient comparables à ceux de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, deux des plus grands marchés du cannabis au Canada.

## RECOMMANDATION 2

Pour que le conseil d'administration puisse prendre une décision stratégique éclairée sur la question de savoir si la Société ontarienne de vente du cannabis devrait continuer d'utiliser une approche d'établissement des prix fondée sur la valeur, la haute direction devrait préparer une analyse de rentabilisation officielle aux fins de présentation et d'approbation par son conseil d'administration qui comprendrait :

- la recherche des administrations sur les méthodes d'établissement des prix utilisées par d'autres provinces et territoires canadiens;
- la comparaison des coûts d'achat des produits avant et après la mise en œuvre de cette nouvelle approche d'établissement des prix;
- la comparaison de la marge brute avant et après la mise en œuvre de cette nouvelle approche d'établissement des prix;
- un résumé des avantages et des inconvénients de l'utilisation continue de cette approche en ce qui concerne les objectifs financiers, l'équité et la transparence des prix entre les grandes et les petites sociétés de production autorisées de cannabis;
- un résumé des plaintes ou des problèmes qui ont découlé de l'utilisation de cette méthode d'établissement des prix;
- un résumé des données disponibles ou non disponibles devant être utilisées dans l'approche d'établissement des prix fondée sur la valeur et, si elle se poursuit, des plans et des échéanciers pour obtenir les renseignements nécessaires;

- une comparaison des prix des produits en Ontario par rapport aux autres provinces du Canada (étant donné le volume en Ontario, une Ontarienne ou un Ontarien s'attendrait probablement à ce que les prix soient plus bas en Ontario);
- une recommandation officielle concernant le maintien de l'utilisation de l'approche actuelle en matière d'établissement des prix ou la modification de la méthode d'établissement des prix pour utiliser celle d'autres provinces au Canada;
- une ébauche de la politique et des procédures officielles à suivre et à utiliser uniformément par tous les responsables de la catégorie (y compris les exigences en matière de documentation pour les décisions prises).

## RÉPONSE DE LA SOVC

La décision relative à l'établissement des prix fondée sur la valeur qui a été prise en 2020 s'appuyait sur des pratiques courantes d'établissement des prix au détail et a aidé la SOVC à mieux harmoniser les prix de détail avec les attentes des consommatrices et consommateurs. Au départ, les prix ont suscité d'importantes plaintes de la part des consommatrices et consommateurs après la légalisation. Au cours de la dernière année, les revenus, la saisie des ventes illégales sur le marché et l'acceptation par les consommatrices et consommateurs de la SOVC ont augmenté considérablement.

L'établissement des prix constitue un outil législatif important dont dispose la SOVC pour s'acquitter de son mandat. La SOVC s'est toujours attendue à ce que des examens périodiques de ses politiques d'établissement des prix soient nécessaires au cours des premières années de l'établissement du marché.

La croissance du marché de l'Ontario s'étant récemment accélérée, la SOVC s'efforcera d'effectuer un examen détaillé (y compris une

analyse de rentabilisation exhaustive) de sa politique de prix actuelle. Ainsi, son conseil d'administration pourra déterminer si des changements sont nécessaires pour mieux équilibrer les objectifs de conversion des consommatrices et consommateurs du marché illégal, maximiser les revenus à long terme pour la société et assurer la transparence pour aider les productrices et producteurs autorisés à planifier leurs activités.

Dans l'intervalle, avant que cet examen ne soit parachevé, les directives stratégiques et les procédures officielles en matière d'établissement des prix seront examinées pour assurer la cohérence du processus décisionnel.

#### **4.1.5 Des critères sont en place pour les décisions de radiation de produits, mais les écarts par rapport aux critères ne font pas l'objet d'un suivi ou d'une documentation uniformes**

En janvier 2021, la SOVC a amorcé son premier exercice officiel d'examen des produits. L'évaluation a été effectuée pour déterminer les produits à abandonner. La SOVC a établi des critères selon lesquels si la vente moyenne d'un produit est inférieure à 0,5 unité par magasin par semaine ou si le produit se trouve en rupture de stock plus de 12 des 26 dernières semaines (parce qu'une productrice ou un producteur autorisé n'est pas en mesure de répondre à la demande), le produit peut être retiré du catalogue des produits inscrits.

La SOVC a entrepris son examen des produits en stock entre janvier et mai 2021. À la suite de ce processus, environ 907 produits ou des stocks d'une valeur de 4,1 millions de dollars ont été désignés comme produits radiés possibles. Sur les 4,1 millions de dollars de produits admissibles à la radiation, des produits évalués à 1,7 million de dollars ont été assujettis à des réductions de prix (financées par des productrices et des producteurs autorisés), et les produits restants évalués à 2,4 millions de dollars devaient être vendus au prix courant. En mai 2021, les stocks restants en main

ont été retournés aux productrices et producteurs ou envoyés pour destruction à leurs frais. La valeur des stocks restants (après rajustement en fonction des rabais) était d'environ 360 000 \$.

Le premier examen des produits en stock a constitué un exercice général de nettoyage qui a entraîné le retrait d'environ 900 produits. La SOVC a relevé 696 de ces produits en raison du taux de vente au ralenti de chaque produit ou parce que le produit est souvent en rupture de stock du fait de l'incapacité de la productrice ou du producteur à répondre à la demande de la clientèle. Les 211 produits restants ont été retirés de la liste à la suite de discussions entre les responsables de la catégorie et les productrices et producteurs autorisés. Nous avons constaté que les productrices et les producteurs autorisés peuvent décider de façon proactive de retirer certains produits qui ne répondent pas aux critères de retrait de la SOVC. Lorsque nous avons examiné un échantillon de ces produits, les responsables de la catégorie nous ont informés qu'ils avaient tenu des réunions virtuelles avec les productrices et les producteurs autorisés, mais qu'ils n'avaient pas obtenu de confirmation écrite de leur part documentant la décision de retrait.

Les responsables de la catégorie peuvent décider de modifier une décision de retrait en fonction de leurs discussions avec les productrices et les producteurs autorisés. Par exemple, nous avons trouvé un produit qui pouvait être retiré du catalogue, mais qui ne l'avait pas été parce que la productrice ou le producteur autorisé avait indiqué que les problèmes de rupture de stock n'étaient attribuables qu'à des retards temporaires. Le responsable de la catégorie a conservé le produit pour en surveiller le rendement futur. Ces changements discrétionnaires dans les décisions de retrait ne sont ni documentés ni appuyés par des communications écrites.

Comme la liste principale des produits du processus d'abandon est une feuille de calcul Excel qui est constamment mise à jour, les écarts par rapport aux critères de retrait établis ne font pas l'objet d'un suivi. En outre, nous avons retracé avec difficulté les

données historiques pour confirmer la conformité aux critères de retrait.

### RECOMMANDATION 3

Afin d'officialiser et d'améliorer la transparence du processus de retrait des produits de manière à ce que les productrices et les producteurs et les consommatrices et consommateurs titulaires d'une licence soient bien informés des facteurs qui contribuent à la décision de retirer un produit du cannabis, la SOVC devrait :

- documenter officiellement le processus et les critères de retrait et afficher cette information sur son site Web;
- améliorer la documentation interne sur les décisions de retrait, notamment en fournissant des motifs à l'appui des décisions de retrait.

### RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale et convient qu'un processus plus officiel et transparent de retrait des produits aidera l'industrie.

Le retrait survient lorsque les ventes d'un produit chutent sous un seuil déterminé ou lorsqu'un produit se trouve en rupture de stock pendant une période prolongée. À l'automne 2021, la SOVC a officialisé et documenté son processus de retrait des produits et continuera de l'améliorer dans le cadre de ses efforts généraux de mise en marché.

## 4.2 Gestion de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique

### 4.2.1 Les prévisions de stocks inexactes contribuent à combler l'approvisionnement de stocks en rupture de stock pour traiter les commandes des magasins de détail privés

Une prévision rigoureuse des stocks fondée sur les prévisions de la demande de produits de consommation est essentielle pour que la SOVC

puisse remplir efficacement les bons de commande de la clientèle de gros (magasins de détail privés). Nous avons comparé un échantillon de six prévisions hebdomadaires des stocks de la SOVC avec la demande réelle de stocks de janvier à juin 2021. Les prévisions des stocks de la SOVC différaient considérablement de la demande réelle de stocks.

Dans nos échantillons, dans les cas où les stocks prévus étaient supérieurs à ce qui a été commandé, l'écart était d'environ 40 %. Toutefois, dans les cas où les stocks prévus étaient inférieurs aux commandes réelles, l'écart moyen était d'environ 145 %. La SOVC nous a informés que les prévisions de la demande subissaient les répercussions de changements importants de la demande d'une semaine à l'autre en raison des restrictions à l'achat en magasin causées par la pandémie et le confinement provincial. Nous avons toutefois constaté qu'aucune analyse formelle n'avait été effectuée pour confirmer cette hypothèse et quantifier l'incidence de l'écart entre les résultats prévus et les résultats réels.

Afin de déterminer la quantité de stocks que la SOVC doit acheter auprès des productrices et producteurs autorisés pour répondre à la demande finale de la clientèle, les responsables de la planification de la demande de la SOVC préparent deux prévisions mobiles hebdomadaires. La première concerne les ventes en ligne et la seconde, les ventes en gros, à l'aide d'un modèle de prévision élaboré à l'interne. Ces prévisions projettent la demande de stocks en ligne et en gros pour les 16 semaines à venir. Les projections sont fondées sur les données de vente des 12 semaines précédentes pour chaque produit en stock. En ce qui concerne les prévisions des stocks en gros, les responsables de la planification tiennent également compte du nombre de magasins de détail de cannabis ouverts au cours des 12 dernières semaines et de tout changement attendu. Les prévisions en ligne et de gros sont finalement combinées pour obtenir les prévisions de la demande totale. Nous avons constaté que la SOVC n'avait pas mis en place de processus permettant d'analyser régulièrement les écarts entre les besoins

prévus et les besoins réels en matière de stocks, ni d'enquêter sur les causes profondes des écarts et de s'y attaquer.

L'un des facteurs qui contribuent probablement aux différences entre les prévisions et les données réelles est que la SOVC ne reçoit pas en temps opportun les données sur les points de vente des magasins de détail. La SOVC prévoit des stocks sur une base hebdomadaire. Toutefois, elle ne reçoit des rapports de ventes des magasins de détail que sur une base mensuelle de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario. En outre, le modèle de prévision actuel ne tient pas compte de la demande saisonnière de certains produits, des préférences et tendances des consommatrices et consommateurs ou de l'information sur la saturation du marché. La SOVC nous a informés que la saisonnalité, les préférences de la clientèle et la saturation du marché étaient difficiles à projeter dans une nouvelle industrie comme le cannabis. De plus, la majorité des magasins de détail n'ont ouvert leurs portes que depuis moins de six mois et comme leur historique de vente est limité, il est plus difficile de prévoir les stocks.

#### **La sous-estimation de la demande de stocks a entraîné des ruptures de stock pour certains produits**

Lorsque la SOVC sous-estime les exigences en matière de stocks et qu'elle n'est donc pas en mesure de répondre à la demande de la clientèle, il peut en résulter une perte de ventes. Les utilisateurs finaux et les utilisatrices finales se tournent vers le marché illégal pour acheter des produits similaires. Notre sondage mené en juillet 2021 auprès des magasins de détail privés a révélé que la disponibilité des produits constituait une préoccupation courante chez 47 % des répondantes et des répondants, qui se sont dits « insatisfaits », et 19 % ont indiqué qu'ils étaient « très insatisfaits » de la disponibilité des produits de la SOVC. Plus précisément, 53 des 67 commentaires des détaillants sur les préoccupations portent sur l'uniformité de la disponibilité des produits et la fréquence élevée des ruptures de stock.

Le rendement du taux d'exécution des commandes en gros de la SOVC entre le 1<sup>er</sup> janvier 2021 et le 30 juin 2021 s'est établi à 96 %, tout juste sous leur

seuil cible de 98 % à 99 %. Ce taux d'exécution mesure le pourcentage d'articles reçus par la clientèle par rapport à ce qu'elle a commandé. Il ne tient pas compte des situations dans lesquelles une cliente ou un client n'a pas été en mesure de soumettre une commande d'un produit parce qu'il était en rupture de stock et qu'il n'était pas possible de le commander. Nous avons examiné les niveaux quotidiens des stocks de gros du 1<sup>er</sup> janvier 2021 au 30 juin 2021 et constaté qu'en moyenne seulement 81 % des produits de cannabis figurant dans le catalogue des produits étaient en stock et pouvaient être commandés quotidiennement. L'objectif de vente en gros de produits de cannabis en stock de la SOVC est de 95 % pour l'exercice 2021-2022 (un objectif n'avait pas été fixé pour 2020-2021), ce qui indique qu'il est insuffisant. Ainsi, cela contribue aux problèmes de disponibilité des détaillants. Dans le cas des accessoires, nous avons constaté qu'entre le 1<sup>er</sup> janvier 2021 et le 30 juin 2021, en moyenne, 56 % des accessoires n'étaient pas en stock pour que les magasins de détail puissent les commander. Les détaillants peuvent acheter des accessoires auprès d'autres fournisseurs.

Selon notre examen, la catégorie la plus courante de produits en rupture de stock était celle des fleurs séchées, qui représentaient 42 % des cas de rupture de stock et 36 % de l'assortiment de produits de la SOVC. Les deuxième et troisième articles les plus souvent en rupture de stock étaient les accessoires (19 %) et les produits déroulés (15 %). Ces deux catégories de produits représentent 13 % et 15 % de l'assortiment de produits de la SOVC. De plus, au cours de la même période, nous avons constaté que dans environ 4 % des cas (soit 748 cas sur 17 790), les produits de base étaient en rupture de stock. Selon le manuel des fournisseurs de la SOVC, les produits de base sont les 100 produits les plus populaires et recherchés que la SOVC s'engage à toujours avoir en stock pour l'achat.

#### **La surestimation de la demande a entraîné une surabondance des stocks de certains produits**

Lorsque la SOVC surestime la demande de la clientèle et surclasse les stocks, ce sont surtout les productrices

et les producteurs autorisés qui subissent l'impact négatif. Ils sont tenus par contrat d'accepter les retours de stocks invendus à leur coût total. La SOVC se réserve le droit de retourner les stocks si un produit n'est pas vendu dans les 120 jours, et les productrices et producteurs sont tenus de les rembourser intégralement. Nous avons examiné les données sur les retours de produits et constaté qu'entre avril 2020 et mars 2021, 67 % de tous les produits retournés par la SOVC aux productrices et producteurs autorisés, soit plus d'un demi-million d'unités en stock, ont été retournés parce que le produit ne se vendait pas. (Les 33 % restants des retours étaient attribuables à des codes à barres manquants, à des timbres d'exercice manquants, à des produits endommagés et à d'autres problèmes d'emballage des produits.) En 2020-2021, les productrices et producteurs autorisés ont remboursé 6,6 millions de dollars à la SOVC. Les productrices et producteurs autorisés ne peuvent pas revendre les stocks retournés à une autre province parce que Santé Canada interdit le réemballage et la revente des produits retournés. Les produits retournés auraient également perdu leur fraîcheur, de sorte que les productrices et les producteurs devront probablement les détruire et subir une perte.

La surabondance des stocks a pour conséquence négative qu'elle peut temporairement accaparer les fonds de la SOVC et réduire les liquidités dont elle dispose pour avoir recours à d'autres secteurs comme le soutien à la clientèle (voir la **section 4.3**) ou les initiatives de responsabilité sociale (voir la **section 4.4**). Si la surabondance régulière de stocks n'est pas traitée, elle pourrait également créer un besoin apparent de stockage ou d'entreposage supplémentaire.

## RECOMMANDATION 4

Afin d'améliorer sa gestion des stocks, d'améliorer la disponibilité des produits à commander par les magasins de détail privés et de réduire le nombre de cas de rupture de stock ou de retours de produits aux productrices et producteurs autorisés, la SOVC devrait :

- mettre en place un processus pour obtenir les données sur les ventes des magasins de détail sur une base hebdomadaire ou bihebdomadaire;
- établir un processus formel pour effectuer une analyse continue des écarts entre les prévisions et la demande réelle et enquêter sur les causes profondes des écarts et s'y attaquer;
- entreprendre une analyse approfondie des différences cumulatives et des causes profondes des stocks excédentaires et insuffisants, et élaborer des mesures pour réduire ces situations;
- améliorer le modèle prévisionnel au moyen de meilleurs renseignements pour fournir une estimation plus exacte de la demande future.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale et convient que les améliorations et la transparence de son système de gestion des stocks et de son modèle de prévision des stocks se traduiront par des gains d'efficacité pour la SOVC et l'industrie.

À l'heure actuelle, la SOVC n'a pas accès en temps opportun aux données sur les points de vente (PDV), mais elle collabore avec l'industrie et la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario pour intégrer ces systèmes, ce qui améliorera considérablement la gestion des stocks et les prévisions. D'autres systèmes et processus seront mis en œuvre pour renforcer les capacités de prévision des stocks de la SOVC.

### 4.2.2 Les mesures de gestion des stocks se sont améliorées depuis le lancement

La SOVC gère les stocks à l'interne, et nous avons constaté que ses mesures de gestion des stocks se sont améliorées depuis sa création. En septembre 2020, la SOVC avait fixé les objectifs de gestion des stocks suivants : rotation des stocks sur 52 semaines supérieure ou égale à 6 fois, moins de

5 % des stocks sur 180 jours et de 4 à 6 semaines d'approvisionnement disponible. La rotation des stocks est définie comme le nombre de fois où les stocks sont utilisés (vendus) au cours d'une année. Nous avons constaté que les cibles des indicateurs de rendement clés sont atteintes. Entre septembre 2019 et août 2021, en particulier, la rotation des stocks s'est notamment améliorée, passant de 3,9 à 7,9 fois. De plus, la rotation des stocks a été constamment supérieure à six fois depuis que l'objectif a été fixé à l'automne 2020. Les stocks qui datent de plus de 180 jours sont passés de 8,8 % en avril 2020 à 2,9 % en août 2021, dépassant la cible de 5 %. L'objectif de la SOVC pour les semaines d'approvisionnement a toujours été atteint depuis avril 2020. En août 2021, la SOVC avait 5,5 semaines d'approvisionnement (en main).

#### 4.2.3 Surveillance inefficace des services fournis et des coûts facturés par Domain Logistics

Une part importante des activités d'entreposage et de distribution des stocks de la SOVC est confiée à Domain Logistics, qui gère l'entrepôt de la SOVC et la livraison des produits à la clientèle et aux magasins de détail privés de cannabis. Au cours de notre audit, nous avons constaté que la SOVC n'exerçait pas une surveillance rigoureuse de Domain Logistics. La SOVC n'exerçait pas la supervision prévue par certaines dispositions de son entente de service avec Domain Logistics et peut mieux s'acquitter de son rôle de surveillance.

Les unités d'affaires individuelles au sein de la SOVC sont chargées de gérer et de superviser diverses ententes conclues avec les fournisseurs. Il n'existe pas d'approche uniforme ou normalisée de gestion efficace des fournisseurs de tailles et d'importance diverses pour les activités de la SOVC. Cela signifie que l'équipe d'approvisionnement de la SOVC n'effectue pas le suivi de l'information sur le rendement antérieur d'un fournisseur de services actuel qu'elle envisage d'engager en vue d'une mission future.

Au quatrième trimestre de 2020, la SOVC a rédigé un cadre de gestion des fournisseurs qui, s'il était mis en place, pourrait fournir des directives à ses unités d'affaires sur la façon de gérer les contrats avec les fournisseurs, y compris les moyens de surveiller et de documenter le rendement de ces derniers. Toutefois, au moment de l'audit, ce cadre n'était pas mis en œuvre. Nous avons également remarqué qu'aucun rapport périodique n'avait été présenté au conseil d'administration sur les résultats de la surveillance par la SOVC des principaux fournisseurs de services tiers, y compris Domain Logistics.

L'entente conclue entre la SOVC et Domain Logistics comporte des mesures de rendement clés dont le fournisseur doit rendre compte. Plus précisément, les indicateurs de rendement clés pour Domain Logistics sont le taux d'exécution des commandes, l'exactitude des dénombrements des stocks, le temps de traitement des commandes et le nombre d'incidents de sécurité dans l'entrepôt. Toutefois, comparativement à l'Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission, l'entente intervenue entre la SOVC et Domain Logistics ne comprend pas de mesures de rendement comme l'exactitude de la livraison, la livraison à temps ou l'exactitude des commandes.

Domain Logistics fournit des rapports hebdomadaires à la SOVC comportant des données pour chaque paramètre de l'entente. Toutefois, même si la SOVC collabore avec Domain Logistics depuis trois ans, aucun objectif n'a été établi pour ces paramètres. La société Domain Logistics n'est pas tenue responsable de l'atteinte des objectifs de rendement mesurables pour le service qu'elle fournit. De plus, en l'absence d'objectifs de rendement convenus et établis par la SOVC, les rapports actuels ne mettent pas Domain Logistics au défi de respecter des normes de rendement établies.

Dans les rapports hebdomadaires fournis à la SOVC, Domain Logistics inclut des données sur le nombre de commandes de produits prévues, budgétées et livrées. Nous avons remarqué que ces données étaient fournies pour les ventes

en ligne de la SOVC, mais qu'elles étaient toujours manquantes pour les commandes en gros. La SOVC n'a pas relevé cette omission, confirmant qu'elle n'examine pas suffisamment et régulièrement les rapports hebdomadaires soumis par Domain Logistics. Lorsque nous avons interviewé Domain Logistics, cette société n'a pas été en mesure d'expliquer pourquoi ces données étaient manquantes dans les rapports hebdomadaires.

Nous avons examiné le travail de l'équipe de logistique de la SOVC, qui est chargée de gérer la relation avec Domain Logistics. Nous avons constaté qu'au moment de notre audit, aucune procédure opérationnelle normalisée n'avait été créée pour cette équipe afin d'orienter son travail de supervision du rendement de Domain Logistics. Les procédures opérationnelles normalisées établies appuient la gestion uniforme et efficace des fournisseurs de services, et elles deviennent particulièrement importantes en cas de changement de personnel.

Selon l'entente de fournisseur conclue entre la SOVC et Domain Logistics, ils doivent se réunir chaque semaine pour discuter des problèmes d'exploitation et de rendement. Nous avons constaté que jusqu'en mars 2021, la SOVC ne tenait pas de procès-verbaux de ses réunions avec Domain Logistics, y compris en ce qui concerne les mesures de suivi. La SOVC a commencé à tenir compte des questions abordées lors de ces réunions hebdomadaires en mars 2021 pendant notre audit. Un compte rendu détaillé des réunions permet de faire le suivi des questions discutées et favorise le suivi des points en suspens.

La SOVC rembourse à Domain Logistics tous les coûts engagés au nom de la SOVC et verse des frais de gestion supplémentaires à Domain Logistics en fonction des coûts engagés. En vertu de l'entente, la SOVC assume les risques financiers et couvre tous les coûts engagés par Domain Logistics. Par conséquent, il importe que la SOVC examine les reçus détaillés et les documents à l'appui des factures de Domain Logistics pour vérifier l'exactitude et la justification des dépenses imputées. Cela est également important

parce que plus les coûts sont élevés, plus le montant à verser au service de Domain Logistics est élevé.

D'après notre examen des factures soumises par Domain Logistics à la SOVC, nous avons constaté que la SOVC n'avait jamais demandé ni examiné de documents justificatifs des coûts engagés qui lui étaient facturés. Par conséquent, la SOVC n'avait pas validé l'exactitude de ces factures. Par exemple, nous avons examiné les factures pour les coûts de TI facturés par Domain Logistics. Les factures fournissent des renseignements sur les applications de TI qui ont été facturées, mais ne précisent pas comment les frais ont été calculés. Le fait de ne pas avoir la ventilation détaillée des coûts engagés nuit à la capacité de la SOVC de confirmer qu'elle tire le meilleur rapport qualité-prix des coûts facturés par Domain Logistics pour ses services d'entreposage et de livraison au nom de la SOVC.

## RECOMMANDATION 5

Pour que la SOVC puisse exercer et renforcer sa surveillance du rendement et de la facturation de Domain Logistics afin d'optimiser constamment les ressources, la SOVC devrait :

- officialiser et préciser les rôles et responsabilités de la SOVC pour superviser le rendement opérationnel et financier de Domain Logistics;
- élaborer des procédures opérationnelles normalisées que l'équipe de la logistique de la SOVC doit suivre pour surveiller le rendement et la facturation de Domain Logistics;
- examiner les principaux paramètres de rendement requis pour assurer une surveillance efficace de Domain Logistics;
- établir une cible pour chaque mesure de rendement clé et examiner chaque mois le rendement de Domain par rapport à ces cibles;
- élaborer et mettre en œuvre un processus d'examen mensuel détaillé des factures de Domain Logistics afin de permettre à la SOVC d'obtenir et d'analyser les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement qui peuvent éclairer les travaux de surveillance actuels

et les négociations et modifications futures des contrats.

### RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale et mettra en œuvre une surveillance et une gouvernance plus rigoureuses de son entente avec la Domain Logistics afin d'assurer l'optimisation continue des ressources.

La relation contractuelle entre la SOVC et Domain Logistics a commencé sous les auspices de la Régie des alcools de l'Ontario avant d'être transférée à la SOVC. Depuis, Domain Logistics a aidé la SOVC à accroître son réseau de magasins de gros et de détail, qui dessert plus de 1 000 magasins dans la province, et a accéléré la prestation de services de commerce électronique par l'entremise de la plateforme de commerce électronique de la SOVC.

La SOVC prendra des mesures pour renforcer sa relation avec Domain Logistics en établissant des rôles et des responsabilités plus formels, en améliorant les procédures opérationnelles normalisées ainsi que les indicateurs et les cibles de rendement clés et en surveillant les contrats.

### RECOMMANDATION 6

Afin d'optimiser les ressources et de fournir des services de grande qualité dans le cadre de tous ses contrats avec les fournisseurs, la SOVC devrait :

- finaliser et mettre en œuvre un cadre de gestion des fournisseurs, y compris des processus et des systèmes officiels pour évaluer le rendement des fournisseurs et valider la conformité aux ententes de service;
- présenter à son conseil d'administration des rapports périodiques sur les services importants fournis par des fournisseurs tiers et sur le rendement des fournisseurs, les coûts et les avantages continus de ces services, les résultats de la surveillance en vertu d'ententes

clés et les recommandations de modifications contractuelles fondées sur ces travaux.

### RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale.

La SOVC a élaboré un cadre de gestion des fournisseurs. La formation de la direction et du personnel a commencé en octobre 2021, et la mise en œuvre se poursuivra jusqu'en 2022.

La SOVC présentera des rapports périodiques à son conseil d'administration sur les services importants fournis par des fournisseurs tiers.

#### 4.2.4 Les services sous-traités par Domain Logistics ne font l'objet d'aucune surveillance

Aux termes de l'entente conclue entre la SOVC et Domain Logistics, avant de retenir les services de sous-traitants, Domain Logistics doit obtenir le consentement écrit de la SOVC. À l'exception des services de transport et de livraison, nous avons constaté que la SOVC ne dispose pas d'une liste à jour des sous-traitants engagés par Domain Logistics et qu'elle ne fait pas le suivi des consentements officiels à engager des sous-traitants. Par exemple, la SOVC n'a pas donné son consentement officiel pour engager des agences de dotation particulières, une firme de services de sécurité et une entreprise de construction. De plus, bien que les sous-traitants de livraison aient été approuvés par la SOVC, celle-ci n'avait pas une vue d'ensemble des activités et du rendement des entreprises de livraison responsables de la vérification de l'âge des bénéficiaires de produits. En vertu de la loi, les entreprises de livraison doivent confirmer l'âge du destinataire avant de terminer la livraison d'une commande si celui-ci semble avoir moins de 25 ans.

La SOVC fait appel aux services de Domain Logistics et de Postes Canada pour toutes les expéditions et livraisons à sa clientèle en ligne. Domain Logistics a conclu des contrats en sous-traitance avec deux fournisseurs de services de livraison, QMS et Pineapple Express, qui

peuvent effectuer des livraisons le jour même aux clients finaux. En avril 2021, 24 % des commandes (soit 22 627 commandes) ont été livrées par Postes Canada, et 76 % des commandes (soit 70 379 d'entre elles) ont été livrées par les sous-traitants de Domain (le service de Domain Express). La **figure 7** donne un aperçu des options de livraison pour la clientèle en ligne en avril 2021.

En comparaison, presque toutes les autres provinces canadiennes utilisent uniquement Postes Canada ou Purolator pour livrer des produits du cannabis. Contrairement à ce qui se passe en Ontario, d'autres provinces concluent directement des contrats avec Postes Canada et Purolator plutôt que par l'entremise d'ententes de sous-traitance. Postes Canada et Purolator ont toutes deux des exigences très claires concernant l'obtention des signatures à la livraison et disposent d'une liste de pièces d'identité acceptables pour vérifier l'âge de la clientèle.

Les périodes de livraison pour les détaillants privés variaient de trois à cinq heures. Nous avons examiné un échantillon de 239 commandes en gros effectuées par les magasins de détail privés entre le 21 juin 2021 et le 23 juillet 2021 et constaté que 57 commandes (24 %) ont été livrées à l'extérieur des périodes de livraison communiquées aux détaillants. Dans notre examen, nous avons trouvé des exemples où les délais de livraison réels étaient jusqu'à huit heures avant ou quatre heures après les périodes de livraison indiquées. De plus, nous avons remarqué que les livreurs engagés en sous-traitance par Domain Logistics notaient manuellement les délais de livraison réels sur le connaissance et ne saisissaient pas cette information dans un système ou une base de données numérique. Par conséquent, cette partie de l'information sur la livraison n'était pas facilement accessible à Domain ou à la SOVC aux fins d'analyse et de suivi du rendement des services de livraison.

La SOVC a fourni à Domain Logistics des ententes types de modèles à utiliser pour les entreprises de livraison qu'elle engage à titre de sous-traitants. Toutefois, les ententes actuelles ne comprennent pas de mesures de rendement du

délai de livraison. La SOVC n'exige pas que Domain Logistics fournisse des rapports périodiques sur le rendement des sous-traitants chargés de la livraison, même si la rapidité de livraison constitue un facteur clé de la satisfaction de la clientèle.

Nous avons remarqué que même si les entreprises de livraison soumettaient régulièrement des rapports sommaires à Domain Logistics, ces rapports étaient limités parce qu'ils ne présentaient pas de données clés sur le rendement comme le moment réel de la livraison. Pendant l'audit, nous avons également constaté que les sous-traitants ne conservent les données sur les livraisons que pendant 30 jours (voir la **section 4.5.1**). Cela limite toute analyse que Domain Logistics ou la SOVC pourrait effectuer périodiquement concernant le rendement des fournisseurs de services de livraison. De plus, la SOVC n'exerce pas une surveillance suffisante ou n'apporte pas de commentaires notables concernant la formation du personnel de livraison sur la réglementation relativement au cannabis et à la conformité aux exigences de vérification de l'âge, ainsi que sur la protection des renseignements personnels et la gestion des données. La **section 4.4.2** présente d'autres observations et recommandations concernant le processus de vérification de l'âge des fournisseurs de services de livraison.

Domain Logistics a fait appel à des agences de dotation pour fournir du personnel temporaire au centre de distribution. La SOVC ne fait pas le suivi des utilisations des agences de dotation auxquelles Domain Logistics a recours et de la façon dont elles sont sélectionnées. L'examen des documents d'embauche nous a permis de constater que les agences de dotation n'avaient pas toutes effectué ou documenté toutes les vérifications requises. Par exemple, les besoins en matière d'embauche comprennent deux vérifications des références. Nous avons examiné la documentation pour le personnel de l'agence en 2020 et avons constaté que dans 18 des 20 cas, une seule référence, voire aucune, avait été vérifiée lors de l'embauche du personnel de l'agence.

De plus, nous avons remarqué que Domain Logistics avait un certain nombre de baux actifs pour l'équipement utilisé dans l'entrepôt. Conformément à l'entente conclue avec Domain Logistics, la SOVC doit rembourser le coût total de l'équipement loué et payer des frais de gestion pour l'administration de ces baux en fonction des coûts de location. Plus le coût facturé par Domain Logistics est élevé, plus les frais de gestion à payer sont élevés.

En 2020-2021, la SOVC a versé environ 1,6 million de dollars à Domain Logistics pour les baux. Notre analyse a révélé qu'au cours de la durée des baux conclus par Domain Logistics, la SOVC aura effectué des paiements de location couvrant la totalité de la valeur de l'équipement selon les modalités des baux (12 millions de dollars). Toutefois, nous avons constaté qu'il n'existe pas d'options d'achat à prix réduit à la fin des baux. Cela signifie que la SOVC devra continuer à effectuer les paiements de location afin d'utiliser le même équipement qu'elle a déjà payé, ou qu'elle devra acheter directement d'autres équipements de remplacement. Au moment de l'audit, certains baux arrivant bientôt à échéance, il n'était pas clair si la SOVC continuerait de louer ou si elle achèterait de l'équipement de remplacement (p. ex., équipement de sécurité, convoyeurs, étagères).

La surveillance, par la SOVC, des ententes de dotation et des coûts engagés par Domain Logistics est importante, étant donné que la SOVC paie à Domain Logistics tous les coûts engagés, plus les frais de gestion qui augmentent au fur et à mesure que les coûts augmentent. Par conséquent, la SOVC doit veiller à l'optimisation des ressources pour toutes les dépenses engagées par Domain Logistics.

## RECOMMANDATION 7

Pour que la SOVC améliore sa surveillance générale de Domain Logistics et confirme que les exigences contractuelles sont respectées de manière rentable, la SOVC devrait :

- obtenir des renseignements complets sur tous les sous-traitants engagés par Domain

Logistics et sur la façon dont ils sont engagés (p. ex., dans le cadre d'un processus de DP concurrentiel) et tenir à jour la liste;

- examiner régulièrement les ententes conclues entre Domain Logistics et ses sous-traitants pour confirmer qu'elles sont conformes aux politiques de la SOVC et à l'entente principale intervenue avec Domain Logistics;
- identifier les sous-traitants dont le rendement est essentiel aux opérations;
- confirmer que Domain Logistics établit, obtient et conserve les renseignements pertinents sur le rendement des fournisseurs de services sous-traitants (p. ex., que les fournisseurs de services confirment l'âge du bénéficiaire avant la livraison directe, le rendement au moment de la livraison, etc.);
- faire en sorte que Domain Logistics intègre des paramètres de rendement comme le délai de livraison dans toutes les ententes de sous-traitance;
- veiller à ce que Domain Logistics intègre des exigences plus longues en matière de conservation des données (p. ex., au moins un an) dans toutes les ententes de sous-traitance;
- obtenir de l'information mensuelle sur les coûts et le rendement des sous-traitants auprès de l'équipe de Domain Logistics et effectuer une analyse pour confirmer la rentabilité du rendement afin d'apporter les corrections ou les améliorations nécessaires dès que possible.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale et obtiendra de l'information de Domain Logistics pour s'assurer que la surveillance des sous-traitants est conforme aux ententes commerciales établies par la SOVC.

La SOVC obtiendra également des renseignements complets sur tous les sous-traitants engagés par Domain Logistics et tiendra la liste à jour.

La SOVC élaborera et précisera les processus et procédures en ce qui concerne les objectifs de rendement et les rapports courants.

#### 4.2.5 Au besoin, les produits du cannabis sont éliminés comme il se doit ou retournés aux productrices et producteurs autorisés

Lorsque la SOVC doit retourner des produits du cannabis aux productrices et producteurs autorisés, elle peut retourner physiquement les produits ou les détruire comme convenu avec les responsables de la production. La SOVC a recours aux services d'une tierce partie, Daniels Sharpsmart, pour la destruction des produits. Depuis février 2021, la SOVC a amélioré la surveillance du processus de destruction afin d'éliminer la possibilité que des produits soient détournés vers le marché illégal. Lorsque la SOVC retourne des produits aux productrices et producteurs autorisés, elle suit toutes les étapes du processus et dispose de contrôles appropriés. La destruction des stocks invendus par les magasins de détail afin qu'ils ne soient pas détournés vers le marché illégal relève de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.

### 4.3 Service à la clientèle

#### 4.3.1 Les changements apportés récemment au service à la clientèle ont entraîné une réduction du personnel du service à la clientèle et une baisse des objectifs de rendement temporels

D'octobre 2018 à février 2021, la SOVC a imparti son service de soutien aux ventes en ligne. Avec le lancement du canal de vente en gros en 2019, une équipe interne du service à la clientèle a été formée pour desservir les clientes et clients de vente en gros (ventes aux exploitantes et exploitants de magasins de détail). En février 2021, la SOVC a mis en place la fonction de soutien à la clientèle des ventes en ligne à l'interne afin que la clientèle de gros et en ligne soit maintenant desservie par la même équipe de service à la clientèle de la SOVC.

En janvier 2020, soit avant cette transition, la SOVC a créé une analyse de rentabilisation pour évaluer les coûts et les avantages d'un modèle de service à la clientèle externe par rapport à un modèle interne de service à la clientèle. Les avantages de ce dernier modèle comprenaient des économies annuelles prévues d'environ 550 000 \$, selon l'hypothèse de 20 membres du personnel à temps plein du service à la clientèle interne. L'analyse coûts-avantages comprenait également les avantages qualitatifs de l'adoption d'un modèle interne, comme une efficacité opérationnelle accrue et l'accès aux systèmes de la SOVC, un sens accru des responsabilités des représentants du service à la clientèle de la SOVC et un meilleur contrôle du processus d'embauche. La SOVC n'a pas revu son analyse de rentabilisation pour déterminer si des avantages seraient obtenus compte tenu des changements dans les niveaux de dotation par rapport aux niveaux initialement prévus et de l'augmentation du nombre de magasins de cannabis au détail et de clientes et clients. Nous avons également remarqué que l'analyse de rentabilisation visant à déplacer l'équipe du service à la clientèle en ligne à l'interne n'avait pas été communiquée au conseil d'administration ni discutée avec celui-ci.

Avant et après la transition, nous avons constaté que le rendement du service à la clientèle en ligne et de gros faisait l'objet d'un suivi et était mesuré par rapport aux cibles internes établies pour chaque méthode de communication (clavardage, téléphone et formulaire Web). Toutefois, nous avons constaté que tout de suite après la transition en février 2021, la SOVC avait abaissé les objectifs de rendement en mars 2021 pour le soutien à la clientèle en ligne et de gros. Voir l'**annexe 13** pour un résumé des changements apportés aux objectifs de rendement du service à la clientèle de la SOVC ainsi que les résultats réels en matière de rendement (voir la **section 4.3.2** ci-après). Voici quelques exemples :

- La « rapidité moyenne de réponse » mesure le temps d'attente des clients avant de pouvoir communiquer avec un agent du service à la clientèle par téléphone ou par clavardage. Cet

objectif de rendement a été fixé à 45 secondes avant la transition. Il a été porté à huit minutes en mars 2021, puis a diminué à cinq minutes en juin 2021.

- Les « délais de résolution des problèmes » mesurent le temps écoulé entre le premier contact d'un client avec la SOVC concernant un problème et le moment où la SOVC fournit une réponse définitive à la cliente ou au client pour résoudre le problème. Les problèmes peuvent être liés aux livraisons (retards, livraisons non effectuées, etc.), aux bons de commande (livraisons incomplètes, dommages, excédents, etc.) ou à la qualité des produits (fraîcheur, mauvais fonctionnement des produits de vapotage, etc.). Avant la transition, le délai de résolution cible était de 15 jours pour chaque type de problème. En juin 2021, le délai de résolution cible a été établi à 40 jours pour les problèmes de qualité des produits et à 30 jours pour les problèmes de livraison et de bons de commande.
- La « résolution au premier contact » mesure le nombre d'appels des clientes et clients qui peuvent être résolus lors du premier contact et qui ne nécessitent pas de suivi. Cette cible de rendement était de 98 % avant la transition. Elle a été revue à la baisse à 95 % en mars 2021, puis à 70 % en juin 2021.

La raison principale de l'abaissement des objectifs était la réduction du nombre de représentantes et représentants du service à la clientèle disponibles pour traiter tous les problèmes en ligne et de la clientèle de gros, dans le contexte de la croissance importante des magasins de détail. Avant la transition, la SOVC comptait 26 agents (22 en impartition pour les ventes en ligne et 4 à l'interne pour les ventes en gros) en activité de 10 h à 19 h, 7 jours par semaine. Au moment du lancement réel du modèle de service à la clientèle complètement à l'interne le 13 février 2021, la SOVC ne comptait que 9 représentantes et représentants du service à la clientèle, offrant des heures d'ouverture à la clientèle de gros et en ligne de 9 h à 17 h du lundi au samedi. La SOVC a ensuite étendu son équipe

interne de service à la clientèle à 12 représentantes et représentants du service à la clientèle en juin 2021, l'équipe devant passer à 14 personnes d'ici la fin de septembre 2021. Toutefois, même avec l'expansion prévue de l'équipe interne du service à la clientèle, nous avons constaté qu'elle représenterait encore environ la moitié de la taille initiale de l'équipe interne et de l'effectif impartie avant la transition.

La SOVC nous a dit que l'ajout de 15 directrices et directeurs des ventes de district en 2021-2022 offrant du soutien à la clientèle de gros (magasins de détail) devrait prévenir les problèmes et les plaintes. Ces directrices et directeurs des ventes de district sont chargés de gérer les relations directes avec les magasins de détail et d'apporter de l'aide dans la prévision des revenus, les recommandations relatives à l'assortiment de produits, le partage des données sur les ventes et le soutien aux commandes. Toutefois, contrairement aux personnes qui représentent le service à la clientèle, les directrices et directeurs des ventes de district ne traitent pas les demandes ou les plaintes de la clientèle. Ces changements n'ont pas été pris en compte dans l'analyse de rentabilisation de la fonction interne de soutien à la clientèle.

#### 4.3.2 Le service à la clientèle s'est dégradé en raison des délais d'attente plus longs pour les demandes de renseignements, les réclamations et les plaintes

En raison du changement apporté récemment au service à la clientèle à l'interne et de la réduction du personnel, nous avons constaté que l'expérience client en général avait subi des répercussions négatives causées par des temps d'attente beaucoup plus longs.

À l'heure actuelle, le temps d'attente moyen d'une cliente ou d'un client pour communiquer avec une agente ou un agent du service à la clientèle est de 8 minutes et demie par téléphone (comparativement à 59 secondes) et de près de 11 minutes par clavardage (l'objectif était de 5 minutes dans chaque cas). Les temps de réponse ont augmenté parce que le service à la clientèle compte moins d'agentes et d'agents. Nous

avons également constaté que le nombre d'appels de la clientèle qui pouvaient être résolus lors du premier contact et qui ne nécessitaient pas de suivi est passé de 98 % à 40 % (l'objectif était de 70 %). En juillet 2021, nous avons mené un sondage auprès de la clientèle de gros (magasins de détail privés), et 48 % des répondants ont dit ne pas être satisfaits ou être très insatisfaits de la capacité de la SOVC de répondre rapidement à leurs demandes.

De plus, nous avons constaté que le temps de règlement des réclamations et plaintes a aussi augmenté considérablement. À la SOVC, le temps de résolution correspond au temps écoulé entre le premier contact de la cliente ou du client (commerce de gros ou commerce électronique) avec la SOVC concernant un problème et le moment où la SOVC fournit une réponse définitive à la cliente ou au client pour résoudre le problème. Par exemple :

- Le temps de règlement des réclamations liées aux bons de commande (c.-à-d. livraisons courtes, dommages, excédents, etc.) est passé de 10 à 40 jours (l'objectif a été fixé à 30 jours en juin).
- Le temps de résolution des problèmes liés aux livraisons (retards, livraisons manquées, etc.) est passé de 11 à 45 jours (l'objectif a été fixé à 30 jours en juin 2021).
- Le temps de règlement des plaintes relatives à la qualité des produits est passé de 14 à 59 jours

(l'objectif a été fixé à 40 jours en juin 2021). Nous avons constaté que seulement 56 % des plaintes avaient été réglées dans la période cible de 40 jours. Plus précisément, comme le montre la **figure 11**, 13 % des plaintes ont pris entre 60 et 90 jours pour être réglées, et 10 % des cas ont nécessité plus de 3 mois pour être résolus.

Nous avons également constaté qu'au 8 juillet 2021, quelque 2 190 plaintes ou cas liés à la qualité des produits n'avaient pas été réglés, dont 32 % (ou 698) étaient demeurés ouverts pendant plus de 90 jours depuis que la cliente ou le client a communiqué pour la première fois avec la SOVC à ce sujet (voir la **figure 12**).

Ces délais prolongés ont une incidence négative sur l'expérience de la clientèle. Notre sondage mené en juillet 2021 auprès des magasins de détail a révélé que 53 % des répondantes ou des répondants n'étaient pas satisfaits ou étaient très insatisfaits de la capacité de la SOVC de traiter rapidement les plaintes de la clientèle. Quatre-vingt-six pour cent (86 %) des répondantes et des répondants ont indiqué qu'un délai raisonnable pour le traitement d'une plainte par la SOVC serait d'une semaine ou moins.

Notre examen de l'historique des dossiers a révélé que les retards de l'équipe du service à la clientèle ont contribué aux longs délais de règlement des plaintes. Par exemple, un cas d'assurance de la

**Figure 11 : Délais de règlement des cas de la Société ontarienne de vente du cannabis, de février 2021 à juillet 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Jours d'ouverture	Livraison <sup>1</sup>		Bon de commande <sup>2</sup>		Qualité du produit <sup>3</sup>		Total	
	Nombre de cas	%	Nombre de cas	%	Nombre de cas	%	Nombre de cas	%
≤ 15 jours	274	83	961	62	1 943	29	3 178	37
> 15 jours et ≤ 30 jours	16	5	177	11	1 132	17	1 325	15
> 30 jours et ≤ 90 jours	22	7	239	15	2 075	31	2 336	27
> 60 jours et ≤ 90 jours	18	5	123	8	908	13	1 049	12
> 90 jours	1	<1	58	4	676	10	735	9
<b>Total</b>	<b>331</b>	<b>100</b>	<b>1 558</b>	<b>100</b>	<b>6 734</b>	<b>100</b>	<b>8 623</b>	<b>100</b>

1. Les cas de livraison comprennent les problèmes liés aux retards et aux livraisons manquées.

2. Les cas concernant les bons de commande comprennent les problèmes liés aux livraisons incomplètes, aux dommages et aux excédents.

3. Les cas de qualité des produits comprennent des problèmes liés à la fraîcheur et au mauvais fonctionnement des produits de vapotage.

**Figure 12 : Cas en attente au service à la clientèle de la Société ontarienne de vente du cannabis au 8 juillet 2021**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Jours d'ouverture	Livraison <sup>1</sup>		Bon de commande <sup>2</sup>		Qualité du produit <sup>3</sup>		Total	
	Nombre de cas	%	Nombre de cas	%	Nombre de cas	%	Nombre de cas	%
≤ 15 jours	5	19	120	38	571	26	696	27
> 15 jours et ≤ 30 jours	12	44	57	18	368	17	437	17
> 30 jours et ≤ 90 jours	7	26	63	20	295	13	365	14
> 60 jours et ≤ 90 jours	1	4	36	11	258	12	295	12
> 90 jours	2	7	41	13	698	32	741	29
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100</b>	<b>317</b>	<b>100</b>	<b>2 190</b>	<b>100</b>	<b>2 534</b>	<b>100</b>

1. Les cas de livraison comprennent les problèmes liés aux retards et aux livraisons manquées.

2. Les cas concernant les bons de commande comprennent les problèmes liés aux livraisons incomplètes, aux dommages et aux excédents.

3. Les cas de qualité des produits comprennent des problèmes liés à la fraîcheur et au mauvais fonctionnement des produits de vapotage.

qualité en ligne a été ouvert pendant 136 jours. Nous avons constaté que le client avait fourni tous les renseignements à l'appui le 24 février 2021, mais l'équipe du service à la clientèle de la SOVC n'a transmis l'information à l'équipe d'assurance de la qualité de la SOVC que le 3 mars 2021, ce qui a entraîné un délai d'une semaine. Puis, l'équipe d'assurance de la qualité de la SOVC a fait enquête sur la plainte et a approuvé un remboursement le 4 mars 2021. Pour que la SOVC puisse traiter un remboursement, la cliente ou le client doit d'abord retourner les produits à la SOVC en utilisant les étiquettes de retour produites par la SOVC. Toutefois, l'équipe du service à la clientèle de la SOVC n'a pas avisé le client du remboursement et n'a envoyé les étiquettes d'expédition de retour que le 17 juin 2021, ce qui a entraîné un délai supplémentaire de 3 mois.

Nous avons également relevé deux autres exemples de plaintes relatives à la livraison dont le règlement a nécessité plus de deux mois. Dans ces deux cas, les clientes et clients en ligne ont communiqué avec la SOVC au moyen d'un formulaire Web, et une représentante ou un représentant du service à la clientèle de la SOVC n'a communiqué avec les clients que deux mois plus tard pour obtenir

des renseignements supplémentaires. En raison du délai de deux mois entre le contact initial des clientes et clients et la première réponse de la SOVC, les représentantes et les représentants du service à la clientèle de la SOVC n'ont pas été en mesure de prendre un contact de suivi avec les clientes et clients et ont fermé les deux cas en invoquant l'inactivité. Selon la SOVC, ces retards importants étaient attribuables au manque de ressources dans l'équipe du service à la clientèle pour traiter le volume de contacts avec la clientèle.

Nous avons des observations similaires lors de l'examen des plaintes de la clientèle de gros. Dans un cas, un dossier d'assurance de la qualité de gros a été ouvert pendant 135 jours. Le magasin de détail privé a communiqué avec la SOVC le 23 février 2021, et l'équipe du service à la clientèle de la SOVC a effectué un suivi pour demander des renseignements supplémentaires le 6 mars 2021. Le magasin de détail privé a fourni l'information le 12 avril 2021. L'équipe du service à la clientèle de la SOVC n'a pas examiné les réponses fournies par l'équipe d'assurance de la qualité et n'a communiqué avec le client qu'un mois plus tard, soit le 25 mai 2021. La SOVC a finalement fermé le dossier le 8 juillet 2021 en raison de l'inactivité de la clientèle. Encore une fois, on a dit

que ces retards étaient le résultat d'un manque de personnel au sein de l'équipe du service à la clientèle.

## RECOMMANDATION 8

Afin d'améliorer le service à la clientèle en ce qui concerne la rapidité de traitement des demandes de renseignements, des réclamations et des plaintes, la SOVC devrait :

- établir des objectifs de rendement plus rapides pour son centre de soutien à la clientèle en fonction des commentaires de celle-ci;
- harmoniser les ressources et les processus du centre de soutien à la clientèle afin d'atteindre les objectifs de rendement plus rapidement;
- s'assurer que l'ensemble des clientes et des clients reçoivent un suivi en temps opportun.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte la recommandation de la vérificatrice générale d'améliorer le service à la clientèle.

L'objectif du transfert de la fonction de service à la clientèle à l'interne de la SOVC était d'améliorer la surveillance du rendement du service à la clientèle et d'offrir un meilleur service à la clientèle aux consommatrices et consommateurs finaux et aux partenaires détaillants de la SOVC.

Au fur et à mesure que des processus seront élaborés au cours des prochains mois pour écourter les temps de réponse et de traitement des plaintes, la SOVC prévoit des améliorations des niveaux de service.

Des efforts plus vastes sont déployés pour collaborer avec les détaillants partenaires de la SOVC afin d'améliorer les politiques et procédures de vente en gros sous-jacentes qui ont constitué la principale source de demandes de renseignements de la clientèle.

## Figure 13 : Plaintes relatives à la qualité par type de produit, janvier 2020 à décembre 2020

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Type de produit	Nombre de cas	%
Produits de vapotage	6 157	71,13
Fleurs	1 829	21,13
Produits comestibles	243	2,81
Concentrés	152	1,76
Huiles	126	1,46
Boissons	117	1,35
Capsules	27	0,31
Produits topiques	5	0,06
<b>Total</b>	<b>8 656</b>	<b>100</b>

### 4.3.3 Les efforts déployés pour réduire les plaintes de la clientèle au sujet des problèmes de qualité des produits sont insuffisants

Nous avons examiné les plaintes reçues par la SOVC entre avril 2019 et mars 2021. La **figure 13** résume les plaintes relatives à la qualité des produits. Toutes les plaintes relatives à la qualité des produits sont transmises aux productrices et aux producteurs autorisés respectifs aux fins de suivi. En général, et ceux-ci choisissent de rembourser les clients afin d'améliorer les relations avec la clientèle même s'il n'y a pas de défaut de produit.

Nous avons remarqué que la SOVC préparait des fiches de notation pour ses 10 principaux producteurs autorisés par volume, qui contenaient des statistiques d'ensemble sur les plaintes de la clientèle concernant la qualité de leurs produits. La SOVC a animé des réunions 4 fois l'an avec ces 10 productrices et producteurs autorisés au cours desquelles des renseignements sur les questions de qualité ont été communiqués et discutés. Bien que les petits producteurs soient avisés de la réception d'une plainte concernant leur produit, la SOVC ne partage pas avec eux des renseignements généraux sur les questions de qualité. Toutefois, ces petits producteurs et ces petites productrices titulaires d'un permis représentent 43 % des plaintes de la clientèle

reçues par la SOVC ainsi que 35 % des revenus de la SOVC et bénéficieraient probablement de cette information. De même, la SOVC pourrait bénéficier de discussions et d'évaluations sur la qualité générale de ses produits.

Une tendance notable dans les plaintes concerne les produits de vapotage, qui représentent environ 15 % des ventes et 70 % des plaintes liées à la qualité des produits. La majorité des plaintes de la clientèle portaient sur des fuites, des obstructions ou un mauvais fonctionnement des composants électriques. La SOVC nous a informés que bon nombre de ces plaintes de clientes et de clients peuvent être attribuables à la complexité du produit de vapotage, aux composants physiques complexes des vaporisateurs ou aux clientes et clients qui n'utilisent pas correctement les vaporisateurs. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de vérifier cette information ni de déterminer si les produits étaient défectueux puisque les dossiers de plaintes échantillonnés ne contenaient aucun renseignement ou détail sur les résultats de l'enquête menée par les productrices et producteurs autorisés.

## RECOMMANDATION 9

Pour réduire les plaintes de la clientèle concernant la qualité des produits, la SOVC devrait :

- fournir aux petites productrices et aux petits producteurs autorisés des commentaires et des renseignements semblables à ceux présentés aux 10 principales productrices et principaux producteurs autorisés (par volume);
- utiliser les données sur les plaintes de la clientèle pour éclairer les décisions relatives aux listes de produits à venir.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale de partager les commentaires de la clientèle avec l'ensemble des productrices et des producteurs autorisés dans le but d'améliorer la qualité des produits.

En réponse aux commentaires de la clientèle, la SOVC apporte actuellement des changements aux procédures de retour pour les plaintes relatives à la qualité des produits. On s'attend à ce que cela entraîne une baisse générale des plaintes de la clientèle concernant la qualité.

## 4.4 Promouvoir une consommation responsable et protéger les jeunes

### 4.4.1 La mise en œuvre d'une stratégie et d'initiatives de responsabilité sociale progresse lentement

La promotion de la responsabilité sociale est l'une des exigences de la SOVC énoncées dans la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* (la Loi). Toutefois, depuis sa création en décembre 2017 jusqu'à la fin de 2020, la SOVC n'avait pas de personnel affecté à l'élaboration d'une stratégie de responsabilité sociale ou à la mise en œuvre d'initiatives de responsabilité sociale. Le premier et unique membre du personnel se consacrant au programme de responsabilité sociale est entré en fonction à la SOVC le 10 août 2020.

La **figure 14** montre la stratégie de responsabilité sociale de la SOVC, qui a été approuvée par le conseil d'administration de la SOVC en novembre 2020 à des fins de mise en œuvre entre 2021 et 2024. Entre autres objectifs, la stratégie vise à éduquer le public sur des sujets comme la consommation responsable et la façon d'empêcher les jeunes et les enfants d'avoir accès au cannabis.

Au cours des dernières années, la sensibilisation du public à la consommation responsable du cannabis et à la sécurité des produits n'a pas suivi l'augmentation des incidents de santé publique.

Le Centre antipoison de l'Ontario signale un nombre croissant d'incidents liés à la consommation dangereuse de produits du cannabis. Depuis la légalisation du cannabis, les incidents de sécurité liés à la consommation de produits de cannabis sous forme de fleurs séchées ont presque doublé, passant de 120 en 2018 à 217 en 2020. Les enfants de moins

Figure 14 : Stratégie de responsabilité sociale de la Société ontarienne de vente du cannabis, 2021-2024

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Priorité pour les années 1 à 3		Ajouté après les progrès des piliers 1 et 2
<b>Piliers stratégiques</b>		
1. Jeter les bases de la durabilité	2. Créer une industrie dynamique et inclusive	3. Faire progresser les connaissances sur le cannabis
<b>Objectif</b>		
Commencer à mesurer la durabilité à la SOC et sur le marché et à renseigner les intéressés sur le sujet, en jetant les bases d'une industrie durable future.	Renforcer la diversité et l'inclusion au sein de la SOC et de l'industrie ontarienne du cannabis.	Renforcer l'éducation sur le cannabis fondée sur des données probantes chez les Ontariennes et les Ontariens – en particulier en ce qui concerne la consommation responsable.
<b>Objectifs finaux de mars 2024</b>		
<p>Nous aurons établi un système de mesure et des ressources éducatives en matière de durabilité à la SOC et dans l'industrie du cannabis.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiquer les meilleures pratiques en matière de durabilité</li> <li>• Évaluer et noter les produits actuels en fonction des normes de durabilité définies par des tiers</li> <li>• Rédiger une vision de la durabilité pour aller de l'avant</li> <li>• Reconnaître les partenaires durables sur ocs.ca</li> </ul>	<p>Nous aurons mis en place des programmes d'équité en matière d'emploi et de diversité des fournisseurs qui favorisent une participation sociale diversifiée dans l'industrie.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viser un pourcentage de fournisseurs ou de producteurs autorisés qui sont des Noirs, des Autochtones ou des personnes de couleur.</li> <li>• Collaborer avec la CAJO pour cerner les obstacles réglementaires et commerciaux systémiques.</li> <li>• Maintenir une main-d'œuvre représentative de la population ontarienne.</li> </ul>	<p>Nous aurons pris des mesures pour aider le milieu universitaire à combler les lacunes dans l'éducation existante sur le cannabis, y compris le financement de la recherche essentielle.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des canaux de diffusion permettant au personnel, aux détaillants et aux consommatrices et consommateurs d'accéder à de solides connaissances sur le cannabis.</li> <li>• Organiser des séances annuelles de transfert des connaissances pour discuter et diffuser de nouvelles recherches.</li> </ul>
<b>Initiatives de l'année 1 (2021-2022)</b>		
<p>Comprendre le problème et l'orientation future.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer à des collaborations nationales pour mettre en commun des idées et des apprentissages liés à la durabilité</li> <li>• Effectuer une analyse pour découvrir les mesures de durabilité dans l'industrie du cannabis</li> <li>• Comprendre la durabilité au sein de la SOC</li> </ul>	<p>Établir des attentes à l'interne pour la mise en œuvre externe.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer une stratégie de diversité et d'inclusion</li> <li>• Commencer à mesurer la diversité au sein de l'industrie</li> <li>• Participer à des forums externes pour soutenir la croissance de la diversité dans le secteur du cannabis</li> <li>• Tirer parti des plateformes existantes de la SOC pour promouvoir divers participants de l'industrie</li> </ul>	<p>Renforcer les efforts pour rassembler et diffuser les recherches crédibles existantes.</p> <p><b>Exemples :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir un répertoire de recherches crédibles</li> <li>• Créer une communauté de pratique avec d'autres provinces pour harmoniser la diffusion des connaissances et des messages sur le cannabis</li> <li>• Tirer parti de la marque OCS Learn pour lancer de nouvelles ressources éducatives destinées aux consommatrices et consommateurs</li> </ul>

de 5 ans et les enfants ayant entre 6 et 12 ans ont connu 5 fois plus d'incidents en 2020 qu'en 2018 (214 et 97 cas comparativement à 43 et 19 cas respectivement). Chez les adolescents (de 12 à 19 ans), les incidents ont presque doublé (passant de 32 en 2018 à 62 en 2020). En août 2020, Santé Canada a également émis une alerte concernant l'ingestion accidentelle de produits de cannabis comestibles. L'alerte a été lancée à la suite de l'augmentation du nombre d'enfants qui ont ingéré accidentellement des produits de cannabis comestibles illégaux et qui ont subi un préjudice grave entraînant une hospitalisation. Santé Canada a constaté que les produits de cannabis comestibles illégaux ressemblent aux bonbons ou aux aliments réguliers et sont souvent entreposés dans des endroits comme le réfrigérateur ou le congélateur, sans emballage à l'épreuve des enfants. Les produits de cannabis comestibles légaux sont emballés conformément à des exigences strictes de Santé Canada afin de ne pas attirer les enfants.

Jusqu'à présent, la SOVC n'a pas fourni d'informations ou de formation au public sur les différences entre les produits de cannabis réglementés et les produits vendus sur le marché illégal (y compris les sites Web de vente de marijuana qui fonctionnent sans licence de Santé Canada) et les risques associés à l'achat de produits de cannabis sur le marché illégal. Le cannabis acheté sur le marché illégal peut être associé à des produits chimiques nocifs comme le fentanyl, des pesticides et d'autres toxines qui peuvent avoir des effets graves sur la santé d'une personne. En février 2020, la SOVC, de concert avec la PPO, a collaboré avec le Conseil national de recherche du Canada pour entreprendre la collecte de produits du cannabis sur le marché illégal. Ils ont constaté que les produits achetés auprès de sources illégales ne respectaient pas les contrôles stricts de sécurité et de qualité mis en place par la SOVC, y compris un plafond sur la quantité de THC, les ingrédients des produits, l'emballage, l'étiquetage, la production, les essais et la commercialisation, notamment l'attrait des jeunes. De nombreux produits illégaux saisis peuvent

également utiliser des agents de remplissage ou des contaminants inconnus potentiels.

Même lorsque le cannabis est acheté sur le marché légal et auprès de sources réglementées, il comporte des risques associés à la consommation, particulièrement chez les jeunes et les jeunes adultes. Une étude réalisée en 2017 par la Société canadienne de pédiatrie soulignait que le cannabis peut causer des dommages à long terme au cerveau en développement. L'étude a établi un lien entre la consommation de cannabis chez les jeunes (jusqu'à 20 ans) et la dépendance accrue au cannabis et d'autres troubles liés à la consommation de substances comme le tabagisme. L'étude a également associé la consommation de cannabis chez les jeunes à une probabilité accrue de maladies mentales comme la dépression, l'anxiété et la psychose. De plus, l'étude a noté un déclin cognitif et une diminution du rendement scolaire.

En comparaison avec l'Ontario, les organismes publics d'autres provinces, comme l'Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission et le British Columbia Cannabis Legalization and Regulation Secretariat, mesurent la sensibilisation de la clientèle à la consommation responsable de cannabis. La Prince Edward Island Cannabis Management Corporation rend compte des dépenses annuelles consacrées à des projets de responsabilité sociale d'entreprise et des résultats du sondage sur la conscience sociale qui vise à obtenir des commentaires de parties prenantes externes sur la responsabilité sociale d'entreprise.

D'autres provinces ont mis en place des initiatives et des programmes axés sur l'éducation au cannabis, la recherche, la prévention des méfaits et la consommation responsable. Par exemple, la Newfoundland Labrador Liquor Corporation (NLC) collabore avec la GRC et Les mères contre l'alcool au volant (MADD) pour sensibiliser le public aux dangers de la conduite avec les facultés affaiblies par le cannabis. La NLC offre également un programme de choix responsable qui illustre ces dangers en permettant aux participants de découvrir

virtuellement à quoi ressemble la conduite avec les facultés affaiblies par le cannabis.

Au moment de l'audit, la SOVC avait commencé à mettre en œuvre sa stratégie de responsabilité sociale, mais n'avait mis en place aucune initiative semblable de sensibilisation à la consommation de cannabis. Santé publique Ontario fournit des renseignements tels que les effets sur la santé de l'exposition au cannabis pendant la grossesse et l'allaitement, les facteurs de risque de consommation simultanée d'alcool et de cannabis, et les facteurs de risque de conduite sous l'influence du cannabis. Sécurité publique Canada publie sur son site Web de l'information sur l'achat de cannabis en ligne et les risques d'achat auprès de sources illégales. Nous avons toutefois remarqué que ocs.ca ne comportait pas de liens ni de références à ces ressources.

## RECOMMANDATION 10

Pour mieux faire connaître les risques liés à l'achat et à la consommation de cannabis sur le marché illégal et pour fournir de l'information sur la consommation responsable, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- utiliser les conclusions du Conseil national de recherches du Canada pour sensibiliser le public aux caractéristiques du cannabis qui est produit et vendu légalement par rapport aux produits de cannabis achetés sur le marché illégal;
- renseigner le public sur la façon de faire la distinction entre les sources légales et illégales de cannabis, y compris les sites Web de commandes postales;
- fournir des liens ou des renvois aux renseignements de Santé publique Ontario et de Sécurité publique Canada sur la consommation et l'achat de cannabis;
- fournir de l'information sur la consommation excessive de cannabis;
- mettre en œuvre la stratégie de responsabilité sociale approuvée par le conseil en novembre 2020.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale visant à sensibiliser le public aux risques liés à l'achat de cannabis auprès de sources illégales.

En avril 2021, la SOVC a commencé à mettre en œuvre la Stratégie de responsabilité sociale 2021-2024 approuvée par le conseil d'administration, notamment en veillant à ce que les ressources éducatives soient rendues publiques. De plus, la SOVC a lancé sa première campagne « d'achat légal » en octobre 2021, qui vise à sensibiliser directement les consommatrices et les consommateurs aux avantages du cannabis légal.

### 4.4.2 Processus insuffisants pour protéger les jeunes

Conformément à son objectif de prévenir la consommation de cannabis chez les personnes mineures et de réduire le marché illégal du cannabis, la *Loi sur le cannabis* fédérale pénalise ceux qui vendent aux jeunes mineurs. Dans cette optique, la *Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis* interdit à la SOVC de vendre du cannabis à une personne âgée de moins de 19 ans. Elle interdit aux productrices et aux producteurs autorisés de créer des produits ou d'utiliser une mise en marché conçue pour inciter les jeunes mineurs à acheter du cannabis. Nous avons toutefois constaté que les processus de la SOVC en place pour empêcher les personnes mineures d'acheter du cannabis par l'entremise de sa boutique en ligne ou pour s'assurer que les personnes mineures ne reçoivent pas de produits du cannabis lorsqu'ils sont expédiés de l'entrepôt sont insuffisants.

#### Le processus de vérification de l'âge de la clientèle en ligne laisse à désirer

Depuis la légalisation, les lois fédérales, provinciales et territoriales sur le cannabis ont mis l'accent sur deux objectifs concurrents : protéger les enfants et les jeunes et éliminer le marché illégal du cannabis. La SOVC veut offrir un accès pratique afin d'attirer la

clientèle du marché illégal tout en mettant en œuvre des contrôles pour protéger les enfants et les jeunes.

La vérification de l'âge sur les plateformes légales de cannabis a été l'un des domaines où l'industrie a débattu de la meilleure façon d'équilibrer ces deux objectifs.

En 2019, Santé Canada a souligné qu'il était facile de contourner la vérification de l'âge et que des mesures supplémentaires doivent être prises pour empêcher les jeunes d'accéder au cannabis. En revanche, une grande majorité des détaillants publics et privés au Canada ont répliqué que des mesures d'établissement de points de contrôle supplémentaires pour accéder aux plateformes légales inciteraient les consommatrices et les consommateurs à continuer de magasiner sur un éventail de plateformes illégales qui n'incluent pas de telles mesures.

À la SOVC, les points de contrôle selon l'âge (contrôles utilisés pour bloquer l'accès des personnes qui n'ont pas l'âge approprié) se produisent d'abord lorsqu'un achat en ligne est effectué et de nouveau lorsque le produit acheté est livré. L'évaluation de l'âge au point d'achat comporte deux étapes. Tout d'abord, toutes les personnes qui visitent en ligne doivent entrer leur date de naissance pour confirmer qu'elles ont 19 ans ou plus avant de pouvoir entrer dans ocs.ca pour parcourir le site ou acheter des produits. Deuxièmement, ces personnes doivent accepter les modalités de la SOC, qui exigent que les personnes soient âgées d'au moins 19 ans avant de pouvoir effectuer leur achat en ligne. Dans ces deux cas, la détermination de l'âge en Ontario repose uniquement sur l'autodéclaration.

Bien que la plupart des détaillants de cannabis publics et privés au Canada utilisent une méthode d'autoattestation semblable à celle de la SOVC, au moment de l'audit, nous avons constaté que l'Alberta disposait d'un processus plus rigoureux. Pour entrer dans le magasin de cannabis en ligne en Alberta, les clients et les clientes doivent entrer leur nom et leur adresse afin de faire vérifier leur âge à l'aide de liens programmés avec diverses bases de données publiques. Cela donne un niveau d'assurance supplémentaire que les produits sont vendus

uniquement aux personnes ayant l'âge autorisé. De plus, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario utilise un processus semblable de vérification de l'âge sur sa plateforme de loterie en ligne pour s'assurer que les consommateurs et consommatrices résident en Ontario. La SOVC nous a informés que l'achat par des personnes mineures était l'une des raisons pour lesquelles des commandes ont été annulées. Toutefois, les commandes annulées ne sont pas documentées de façon uniforme et appropriée dans le système de la SOVC, de sorte que les données sur la fréquence ou l'ampleur des tentatives d'achat de personnes mineures n'étaient pas disponibles.

### RECOMMANDATION 11

Afin de mettre en place des contrôles rigoureux sur la commande en ligne de produits du cannabis par les personnes de moins de 19 ans, la SOVC devrait explorer des outils comme le futur programme d'identification numérique du gouvernement de l'Ontario, tout en équilibrant le mandat de réduction du marché illégal.

### RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte la recommandation de la vérificatrice générale et collaborera avec les ministères provinciaux concernés et la CAJO pour examiner les options disponibles pour toutes les plateformes légales de cannabis en Ontario afin de renforcer le contrôle sur la commande en ligne de produits du cannabis par les personnes âgées de moins de 19 ans.

Pour évaluer la viabilité des options technologiques disponibles, la SOVC tiendra compte de son mandat de prévenir la vente de cannabis aux personnes de moins de 19 ans et d'offrir une expérience client en ligne pratique qui aide à éliminer les ventes sur le marché illégal.

### La vérification de l'âge n'est pas effectuée de façon constante pendant les livraisons

Pour les achats effectués dans un magasin de vente au détail privé, l'ensemble des clientes et des clients, peu importe leur âge, doivent présenter une pièce d'identité aux fins de vérification de l'âge requis avant de pouvoir entrer dans un magasin de cannabis.

Lorsque des clientes et des clients achètent des produits du cannabis sur le site Web de la SOC, ils peuvent choisir la livraison soit par Postes Canada, soit par Domain Express. L'entente conclue entre la SOVC et Postes Canada prévoit que si le bénéficiaire semble âgé de 30 ans ou moins, Postes Canada lui demandera de fournir une pièce d'identité émise par le gouvernement pour prouver son âge. L'entente indique également que Postes Canada fournira une confirmation numérique qu'un employé ou une employée de Postes Canada a respecté les procédés de preuve d'âge. Toutefois, Postes Canada n'a pas fourni de dossiers ou de rapports sur la vérification de l'âge à la livraison ou sur le nombre de livraisons non réussies parce qu'un bénéficiaire est âgé de moins de 19 ans.

Pour les clientes et les clients qui choisissent la livraison par Domain Express, les produits du cannabis sont livrés par l'un des deux fournisseurs de services de livraison engagés en sous-traitance par Domain Logistics : Pineapple Express ou QMS. Domain Logistics demande à tous ses sous-traitants qui font de la livraison de vérifier l'âge du destinataire lors de la livraison des produits du cannabis. Les clientes et les clients peuvent toutefois déléguer la réception des produits à une autre personne qui satisfait aux exigences de vérification de l'âge. Nous avons constaté que 617 livraisons effectuées entre le 6 avril 2021 et le 5 mai 2021 étaient laissées chez des concierges et du personnel de sécurité dans des immeubles en copropriété. Ce personnel ne serait pas tenu de vérifier l'âge des personnes qui ramassent ensuite leurs livraisons aux bureaux de sécurité ou à la réception. Bien que ces 617 cas enregistrés ne représentaient qu'un peu plus de 1 % des livraisons totales effectuées par les sous-traitants de Domain

Logistics, le fait de livrer des produits du cannabis à un concierge ou au personnel de sécurité des copropriétés n'empêche pas efficacement les personnes mineures d'accéder à ces produits.

Nous avons également constaté que les sous-traitants chargés de la livraison n'ont pas à documenter le processus de vérification de l'âge qui a été effectué. Par conséquent, il est impossible pour Domain Logistics de vérifier que la vérification de l'âge a effectivement été effectuée au moment de la livraison. Par exemple, il n'y a aucun document indiquant le type de pièce d'identité avec photo qui est vérifiée. Cela se révèle important parce que les pièces d'identité avec photo ne contiennent pas toutes des renseignements sur la date de naissance. De plus, les sous-traitants de Domain Logistics ne demandent ou ne consignent pas toujours la signature des destinataires. Ainsi, Pineapple Express n'a pas demandé de signatures pendant la COVID-19.

Dans l'industrie de l'alcool, en vertu de la *Loi sur les permis d'alcool* de 1990, seuls les titulaires d'un permis de livraison d'alcool sont autorisés à livrer des produits alcoolisés. La CAJO exige que le titulaire du permis de service de livraison d'alcool demeure responsable de veiller à ce que les sous-traitants qui font la livraison respectent toutes les exigences du règlement, y compris celles concernant la vente et le service responsables d'alcool. De plus, les personnes qui participent à la distribution d'alcool doivent être certifiées Smart Serve (un programme de certification obligatoire conçu pour former un service responsable d'alcool). En revanche, les détaillants dont le personnel direct était autorisé à effectuer des livraisons pendant les confinements de la COVID-19 devaient détenir une certification de CannSell, un programme de formation obligatoire conçu pour sensibiliser les apprenantes et apprenants à la conformité aux lois et règlements sur le cannabis ainsi qu'à l'utilisation, à la consommation et à la connaissance des produits. Toutefois, nous avons constaté que la SOVC et Domain Logistics n'ont pas d'exigences de formation ou de certification obligatoires pour les personnes qui participent à la livraison de produits du cannabis. De plus, ni la SOVC

ni Domain Logistics n'ont établi de protocoles ou de normes spécifiques pour les entreprises de livraison ou de directives pour les livraisons aux immeubles en copropriété ou d'appartements.

## RECOMMANDATION 12

Afin d'assurer une surveillance plus rigoureuse des processus de vérification de l'âge des sous-traitants responsables de la livraison de Domain Logistics et de Postes Canada, de mieux comprendre l'étendue des tentatives d'achat de cannabis par des personnes âgées de moins de 19 ans et de réduire au minimum le risque que des produits du cannabis soient livrés à des personnes mineures, la SOVC devrait :

- élaborer des politiques et des documents appropriés de formation sur les procédures pour les entreprises qui font l'objet d'un contrat direct conclu avec la SOVC ou Domain Logistics pour la livraison de produits du cannabis, en mettant l'accent sur la vérification de l'âge;
- exiger que l'équipe de Domain Logistics fournisse de la formation et des conseils sur la vérification de l'âge aux entreprises de prestation de services de livraison sous-traitantes, conformément aux politiques de la SOVC;
- harmoniser les processus de livraison de Domain Logistics au cadre réglementaire établi par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario pour les magasins de détail privés de cannabis;
- obtenir périodiquement des rapports officiels de Domain Logistics sur le rendement des fournisseurs de services de livraison, y compris des dossiers ou des rapports sur la vérification de l'âge au moment de la livraison, dont la forme des pièces d'identité vérifiées et le nombre de livraisons non réussies parce qu'un destinataire est âgé de moins de 19 ans;
- demander à Postes Canada de fournir à la SOVC toute l'information sur la vérification de l'âge et les livraisons non réussies, comme

l'exige son contrat, et faire un suivi auprès de Postes Canada pour tout problème relevé après avoir examiné cette information.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale de collaborer avec les responsables de Domain Logistics et de Postes Canada pour mettre en œuvre des processus plus rigoureux de vérification de l'âge et de production de rapports, comme la déclaration des pièces d'identité vérifiées et le nombre de livraisons infructueuses attribuables à une ou un bénéficiaire âgé de moins de 19 ans.

La SOVC collaborera avec ses partenaires pour veiller à la formation du personnel et à l'harmonisation de ses processus de livraison avec ceux établis par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario pour les points de vente au détail de cannabis du secteur privé.

## 4.5 Gestion de l'information et des données

### 4.5.1 La SOVC ne dispose pas de mécanismes efficaces pour protéger les renseignements sur la clientèle conservés par ses fournisseurs de services

Il est essentiel que la SOVC dispose d'une solide stratégie et d'une gouvernance en matière de données qui couvrent la façon dont divers types de données sont stockées, déplacées et archivées afin de se conformer aux lois et règlements et d'utiliser l'information historique aux fins d'analyse et de planification. Toutefois, nous avons constaté que jusqu'en mai 2021, la SOVC n'avait pas de stratégie de données ni de politique de conservation des dossiers.

En décembre 2020, la SOVC a établi sa première politique de classification de l'information. Au moment de l'audit, la SOVC entreprenait également un projet de gestion des documents afin d'établir des pratiques exemplaires conformes à la *Loi de 2006 sur les Archives publiques et la tenue de*

documents (la « LAPTD ») et à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (la « LAIPVP »). Récemment, en mai 2021, la SOVC a également élaboré une stratégie de données axée sur les capacités d'analyse des données, mais n'a pas communiqué ladite stratégie à son conseil d'administration pour obtenir ses commentaires, son orientation et son approbation. Bien que la nouvelle stratégie en matière de données soit axée sur le renforcement de la fonction d'analyse des données de la SOVC, il n'y a pas de composante de gouvernance des données, y compris l'identification des données dont dispose l'entreprise, de leur emplacement, de leur utilisation et des obligations de conformité qui s'appliquent. Au moment de l'audit, la SOVC n'avait pas encore élaboré de liste d'inventaire de tous les ensembles de données, de leur classification et de leurs calendriers de conservation.

De plus, la SOVC a toujours besoin de mécanismes efficaces pour superviser l'utilisation et la conservation des données sur la clientèle recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants. Domain Logistics et ses sous-traitants chargés de la livraison obtiennent diverses données relatives à la clientèle et aux transactions de la SOVC comme le nom, l'adresse courriel, le numéro de téléphone et l'adresse de livraison. Certaines données supplémentaires sont recueillies par les entreprises de livraison, y compris les signatures, le formulaire d'identification vérifié, l'heure de livraison et les notes de livraison. L'entente entre la SOVC et Domain Logistics stipule sans équivoque que toutes les données relatives à la SOVC sont la propriété exclusive de celle-ci. Nous avons constaté que la SOVC n'avait pas accès à toutes les données recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants.

La politique sur la protection de la vie privée de la SOVC prévoit que tous les renseignements sur la clientèle sont protégés conformément à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (LAIPVP) de l'Ontario et que les données sont conservées pendant au moins un an conformément au paragraphe 49.11(1) de la LAIPVP. Toutefois, nous avons constaté que, conformément à l'entente

contractuelle, Domain Logistics et ses sous-traitants ne sont tenus de conserver les données (y compris les données sur la clientèle) dans leurs systèmes que pendant 30 jours (avec une période d'archivage additionnelle de 120 jours). De plus, la SOVC n'avait pas accès à toutes les données des systèmes de Domain Logistics et de ses sous-traitants, y compris les renseignements sur les clientes et les clients. La SOVC n'avait donc pas accès à ces renseignements sur la clientèle et ne savait pas comment ils étaient protégés.

### RECOMMANDATION 13

Pour améliorer la gestion des données et de l'information, la gouvernance et la conformité aux lois et règlements, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- présenter sa stratégie récente en matière de données au conseil d'administration pour rétroaction, orientation et approbation;
- élaborer un cadre de gouvernance des données couvrant la collecte, la propriété, la sécurité, la protection des renseignements personnels et la conservation des données, et examiner régulièrement ce cadre pour qu'il soit conforme aux exigences législatives et aux pratiques exemplaires applicables;
- obtenir l'accès aux données recueillies par Domain Logistics et ses sous-traitants;
- mettre en œuvre des normes de protection et de conservation appropriées qui seront respectées par Domain Logistics et ses sous-traitants.

### RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale visant à améliorer la gestion et la gouvernance de l'information et des données.

La SOVC peaufinera et présentera une stratégie de données au conseil d'administration. Elle élaborera ensuite une politique de gouvernance des données pour assurer la conformité aux exigences législatives. Elle obtiendra également

des données de Domain Logistics conformément à son entente commerciale.

La stratégie relative aux données comprendra des normes appropriées de protection et de conservation des données de tiers.

## 4.6 Approvisionnement

### 4.6.1 Il n'y a aucune documentation justifiant les approvisionnements non concurrentiels

En tant que société d'État, la SOVC est tenue de se conformer à la Directive en matière d'approvisionnement de la fonction publique de l'Ontario (FPO), qui contient des règles en matière d'approvisionnement. La SOVC a établi sa propre politique d'approvisionnement, qui est conforme à la Directive d'approvisionnement de la FPO. La politique d'approvisionnement décrit le processus que doit suivre la SOVC pour procéder à l'acquisition de biens et de services d'une manière ouverte, équitable et transparente qui permet d'optimiser les ressources. Selon la politique, l'approvisionnement en biens évalués à 25 000 \$ ou plus ou en services (de consultation et autres) évalués à 100 000 \$ ou plus nécessite un processus concurrentiel ouvert. La politique autorise l'approvisionnement non concurrentiel s'il existe des circonstances spéciales ou des exceptions conformes à la Directive sur l'approvisionnement de la FPO. Dans le cas d'une exception, la politique de la SOVC indique clairement qu'une analyse de rentabilisation détaillée est nécessaire pour justifier le choix du modèle non concurrentiel pour l'approvisionnement.

Depuis janvier 2019, lorsque la SOVC a commencé les approvisionnements à titre d'organisme autonome, 24 de ses 42 approvisionnements, d'une valeur d'environ 7 millions de dollars, n'étaient pas concurrentiels. D'après notre examen d'un échantillon d'approvisionnements non concurrentiels, cela semble généralement raisonnable.

Toutefois, nous avons constaté qu'aucun des dossiers d'approvisionnement ne contenait la documentation requise pour l'analyse de

rentabilisation conformément à la politique interne de la SOVC. Bien que les approbations appropriées de la direction aient été obtenues pour ces marchés et que les circonstances particulières appropriées ou la clause d'exemption pour l'approvisionnement non concurrentiel aient été indiquées dans les dossiers, aucune analyse de rentabilisation n'a été présentée, comme l'exige la politique d'approvisionnement de la SOVC. La SOVC ne disposait pas non plus de documents à l'appui des circonstances particulières ou des exceptions qui justifieraient un approvisionnement non concurrentiel.

### RECOMMANDATION 14

Afin de se conformer à sa propre politique d'approvisionnement et de confirmer qu'elle optimise les ressources de ses marchés d'approvisionnement, la SOVC devrait :

- utiliser l'approvisionnement concurrentiel conformément à sa politique d'approvisionnement;
- lorsque l'approvisionnement concurrentiel n'est pas utilisé, remplir et consigner l'analyse de rentabilisation requise.

### RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale visant à améliorer la conformité à la politique d'approvisionnement.

La SOVC mettra en œuvre la documentation améliorée des analyses de rentabilisation pour les approvisionnements non concurrentiels.

## 4.7 Mesure du rendement et responsabilité

### 4.7.1 La SOVC n'utilise pas systématiquement un ensemble de mesures du rendement non financier avec cibles

La SOVC a suivi un ensemble de mesures cohérentes liées à ses objectifs financiers. Toutefois, elle ne dispose pas de processus efficaces pour assurer la surveillance à long terme des objectifs de rendement

**Figure 15 : Changements apportés aux paramètres de rendement non financier de la Société ontarienne de vente du cannabis, 2019-2020–2021-2022**

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Paramètres de rendement par plan d'affaires			
Objectif stratégique	2019-2020	2020-2021	2021-2022
<b>Détourner les clientes et les clients du marché illégal</b>	Croissance des visites de la clientèle en ligne pour ocs.ca	Augmenter considérablement le nombre de partenaires de détail et de gros intégrés à la SOC	1 000 magasins en commande d'ici le 1 <sup>er</sup> septembre 2021
	Croissance de la conversion pour ocs.ca	Augmenter le nombre de produits vendus par la SOC par l'entremise du site ocs.ca et aux magasins autorisés – en particulier dans les catégories de produits comestibles, d'extraits et de produits topiques	s.o.*
	Augmentation en pourcentage du taux de conversion du marché illégal	Augmentation du pourcentage des parts de marché par rapport au marché illégal	Augmenter la saisie du marché illégal à 60 % d'ici la fin de 2021-2022
<b>Offrir une expérience axée sur la clientèle</b>	Vitesse moyenne pour répondre à un appel d>HelloOCS	Lancer une solution de commande interentreprises pour les détaillants autorisés	s.o.*
	Pourcentage d'appels ayant fait l'objet d'une réponse en moins d'une minute	Augmenter le nombre de collectivités qui ont accès aux expéditions le jour même et le lendemain et augmenter le nombre de transactions le jour même et le lendemain	s.o.*
	Pourcentage des courriels envoyés à HelloOCS qui ont obtenu une réponse dans les 24 heures	Lancer le service « cliquer et ramasser » du site ocs.ca	s.o.*
<b>Fonctionner à partir d'une plateforme axée d'abord sur la protection de la vie privée et l'éducation</b>	s.o.*	s.o.*	s.o.*
<b>Offrir un bon rapport qualité-prix à la population ontarienne</b>	Taux moyen d'exécution des commandes hebdomadaires de la SOC	s.o.*	s.o.*
	Taux de livraison à temps	s.o.*	s.o.*
<b>Milieu de travail moderne, agile et inclusif</b>	Taux de participation du personnel aux sondages d'opinion	Lancer un sondage sur l'engagement du personnel	75 % du taux de satisfaction du personnel annuellement
	Taux de roulement volontaire	Accroître le nombre d'initiatives de diversité et d'inclusion lancées	Participation de 100 % du personnel à l'établissement des objectifs annuels
	Pourcentage de personnel promu ou détaché à l'interne	s.o.*	s.o.*

\* Aucun paramètre de rendement n'a été déclaré pour l'objectif stratégique correspondant.

non financiers et des progrès réalisés dans l'atteinte de son mandat législatif d'acheter, d'avoir en sa possession et de vendre du cannabis et des produits connexes; de déterminer les variétés, les formes ou les types de cannabis et de produits connexes qu'elle vend et les prix auxquels elle les vend; et de promouvoir la responsabilité sociale relativement au cannabis.

Nous avons constaté que la SOVC n'utilise pas de paramètres uniformes pour surveiller et évaluer son rendement non financier d'une année à l'autre. Par exemple, en ce qui concerne l'objectif « détourner la clientèle du marché illicite », les mesures de rendement en 2019-2020 étaient la croissance des visites de clientes et clients en ligne et la croissance de la conversion vers ocs.ca. Les nouvelles mesures de rendement en 2020-2021 étaient le nombre de partenaires de détail et de gros que la SOVC intègre et le nombre de produits que la SOVC vend. Ces mesures ont été modifiées de nouveau pour que 1 000 magasins passent des commandes auprès de la SOVC d'ici le 1<sup>er</sup> septembre 2021. La **figure 15** montre les changements apportés aux mesures de rendement de la SOVC depuis sa création jusqu'à ce jour. Nous avons également constaté que jusqu'en 2021-2022, la SOVC n'avait pas établi d'objectifs de rendement ni d'échéanciers.

La SOVC n'a pas encore établi de paramètres de rendement pour son mandat de responsabilité sociale. Les agences de cannabis d'autres provinces ont suivi de tels paramètres. Par exemple, l'Alberta Gaming, Liquor and Cannabis Commission et le British Columbia Cannabis Legalization and Regulation Secretariat mesurent tous deux la sensibilisation de la clientèle à la consommation responsable de cannabis. La Prince Edward Island Cannabis Management Corporation rend compte du financement des initiatives de responsabilité sociale des entreprises et des résultats du sondage sur la conscience sociale des entreprises.

Nous avons noté que la SOVC doit améliorer ses rapports sur le rendement financier et opérationnel au conseil d'administration. Pour que le conseil d'administration s'acquitte plus efficacement de

ses responsabilités, il a besoin de renseignements périodiques et cohérents sur le rendement financier, opérationnel et stratégique de la SOVC. Par exemple, la SOVC surveille à l'interne les paramètres de satisfaction de la clientèle, le taux d'exécution des commandes, le roulement des stocks et le nombre de clients et clientes et en rend compte publiquement. Bien que ces divers paramètres opérationnels fassent l'objet d'un suivi interne et continuent d'évoluer, la SOVC n'a pas encore établi de format uniforme (tableaux de bord, fiches de notation) pour la production de rapports au conseil d'administration qui serait comparable pour permettre au conseil d'administration de surveiller et de suivre le rendement opérationnel de la SOVC d'une réunion à l'autre.

Nous avons également remarqué que la SOVC rend régulièrement compte au conseil d'administration et au public de ses progrès en matière de conversion de la clientèle du marché illégal. Toutefois, cet objectif n'est pas explicitement énoncé dans le mandat législatif et dans divers documents de planification de la SOVC. La province n'a confié cette responsabilité à aucun organisme, car elle s'en remet à la Police provinciale de l'Ontario pour faire appliquer les lois sur le cannabis; à la CAJO pour délivrer des permis aux magasins de détail privés et pour régler les ventes dans les magasins de détail; et à la SOVC pour être le détaillant et grossiste en ligne exclusif de cannabis à des fins récréatives. Le paramètre actuel utilisé pour rendre compte de la saisie légale sur le marché est fondé sur une enquête volontaire menée par Statistique Canada auprès des personnes âgées de plus de 15 ans.

## RECOMMANDATION 15

Pour que la SOVC puisse mesurer son rendement en ce qui concerne son mandat ainsi que ses objectifs et résultats opérationnels et en rendre compte, la SOVC devrait :

- élaborer et officialiser des paramètres de rendement financier et non financier (cibles et résultats réels) dans l'ensemble et pour chaque

secteur d'activité avec des cibles pour chaque objectif stratégique;

- élaborer des rapports, des tableaux de bord et des fiches de notation uniformes à l'intention de la direction et pour la présentation régulière de rapports au conseil d'administration;
- améliorer la production de rapports sur des paramètres cohérents de rendement financier et non financier (cibles et résultats réels) dans ses rapports annuels.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale visant à officialiser l'élaboration des paramètres de rendement et la production des rapports connexes.

La SOVC a commencé à surveiller ses buts et objectifs stratégiques énoncés dans son plan d'affaires 2021–2024 et en fait présentement rapport.

La SOVC établira des paramètres, des tableaux de bord, des fiches de notation et des rapports uniformes non financiers pour la direction et le conseil d'administration.

## 4.8 Gouvernance

Nous avons constaté que les processus de gouvernance de la SOVC évoluent. Grâce aux nombreux changements apportés par l'organisme au sein de son équipe de la haute direction et aux rajustements effectués à l'orientation du gouvernement, la relation entre la direction et le conseil d'administration s'est développée. Le protocole d'entente actuel entre le ministère des Finances et la SOVC a été signé en août 2020. Il a été examiné en 2021, mais les résultats de cet examen n'avaient pas été finalisés au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Nous avons constaté qu'en ce qui concerne certains changements stratégiques, le conseil d'administration ne disposait pas toujours de suffisamment d'information ou de temps pour prendre des décisions éclairées. Par exemple, le conseil n'a pas eu l'occasion

d'évaluer adéquatement les risques et les avantages de la modification d'une approche fondée sur la valeur des produits. Nous avons également remarqué qu'à l'exception des mesures du rendement financier, le conseil n'a pas reçu de rapports périodiques sur un ensemble cohérent de mesures clés du rendement opérationnel, y compris les progrès réalisés par rapport au mandat de responsabilité sociale. Tout au long de notre audit, nous avons constaté que la SOVC avait pris de façon proactive un certain nombre de mesures correctives pour répondre à nos préoccupations et qu'elle est déterminée à continuer d'améliorer ses pratiques de gouvernance.

## 4.9 Gestion des ressources humaines

Nous avons relevé plusieurs problèmes antérieurs dans les processus de gestion des ressources humaines de la SOVC, y compris l'absence de vérification des références pour les candidats et candidates à un emploi et l'absence d'analyse coûts-avantages du recours à des entrepreneurs pour le service de technologie de l'information de la SOVC. Nous avons toutefois remarqué que la SOVC avait pris un certain nombre de mesures correctives. Par conséquent, depuis juin 2020, nous avons constaté des améliorations dans les processus de gestion des ressources humaines de la SOVC. Par exemple, la diligence raisonnable est effectuée de façon appropriée pour les candidats et candidates à un emploi, et une analyse du recours aux entrepreneurs a été examinée et approuvée par le conseil. Toutefois, à la fin de notre travail sur le terrain, nous avons tout de même relevé des lacunes dans le processus de gestion du rendement du personnel de la SOVC, comme il est résumé ci-après.

### 4.9.1 La rémunération au rendement n'est pas fondée sur un processus rigoureux de gestion du rendement du personnel

Nous avons examiné un échantillon de 25 évaluations du rendement du personnel de 2018-2019 à 2020-2021. La SOVC ne disposait pas de procédures

et de directives officielles de gestion du rendement du personnel, comme un processus d'établissement des objectifs annuels du personnel et d'examen du rendement. De plus, la SOVC n'avait pas de compétences claires pour les divers niveaux de l'organisation ni d'objectifs et de cibles de rendement personnels afin d'évaluer objectivement et uniformément le rendement du personnel.

Notre examen des documents du conseil d'administration pour 2018-2019 et 2019-2020 (comité des ressources humaines et de la rémunération) nous a permis de constater qu'en ce qui concerne le versement des primes au cours de ces années, la SOVC se fondait uniquement sur le rendement de la société sans tenir compte du rendement individuel. En 2018-2019, le respect par la SOVC de l'échéance de lancement du 17 octobre a permis de mesurer le rendement organisationnel. En 2019-2020, la mesure était la capacité d'atteindre la cible de profit. Au cours des deux années, les objectifs du rendement organisationnel ont été atteints. Par conséquent, tout le personnel a reçu la prime la plus élevée possible.

En 2020-2021, les primes de rendement ont été fondées sur le rendement organisationnel dans une proportion de 70 % et sur le rendement individuel des membres du personnel dans une proportion de 30 %. Le rendement organisationnel était mesuré comme la capacité d'atteindre les objectifs de profit. Cette mesure n'est pas équilibrée en regard des autres mandats clés de la SOVC, y compris la responsabilité sociale. Le rendement individuel était déterminé par l'atteinte des objectifs annuels individuels par le membre du personnel. Toutefois, la question de savoir si un membre du personnel a atteint ou non les objectifs fixés de façon satisfaisante n'a été évaluée que de façon informelle. Il n'existe pas de critères clairs et précis pour déterminer ce qui constitue l'atteinte satisfaisante des objectifs. De plus, il n'y a pas de directives pour établir les objectifs annuels.

## RECOMMANDATION 16

Pour gérer efficacement les ressources humaines et évaluer objectivement le rendement, la Société ontarienne de vente du cannabis devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion du rendement approuvé par le conseil d'administration pour tous les niveaux de l'organisation, y compris les processus et procédures d'évaluation du rendement du personnel, les critères d'évaluation et l'établissement d'objectifs annuels avec des mesures quantitatives du rendement qui s'harmonisent avec les objectifs stratégiques et les plans d'activités de la SOVC;
- élaborer et faire approuver par le conseil d'administration une approche normalisée de rémunération pour tous les niveaux de personnel liée à un cadre de gestion du rendement intégrant le rendement organisationnel.

## RÉPONSE DE LA SOVC

La SOVC accepte les recommandations de la vérificatrice générale visant à améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines de la Société.

La SOVC a entrepris des efforts pour renforcer son modèle opérationnel des ressources humaines afin de soutenir ses activités en croissance. La SOVC se concentrera sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme intégré de gestion du rendement qui sera présenté au conseil pour approbation en 2022. Le programme décrira nettement une approche de rémunération qui intègre l'atteinte des objectifs de rendement d'une personne ainsi que le rendement organisationnel.

## Annexe 1 : Chronologie de la légalisation du cannabis à des fins médicales et récréatives

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Date	Événements
<b>31 juill. 2000</b>	Terrance Parker, un Torontois atteint de crises épileptiques, gagne sa bataille judiciaire de 23 ans pour consommer du cannabis à des fins médicales. Parker a d'abord été arrêté en 1987 pour possession de cannabis, mais il a été acquitté en raison d'« une nécessité médicale », car le cannabis atténue son état alors que deux interventions chirurgicales cérébrales et divers médicaments n'y parviennent pas. En 1996, il a été accusé de possession, de culture et de trafic pour avoir cultivé la plante. Il a fait appel à la <i>Charte canadienne des droits et libertés</i> et un juge lui a donné raison. La Couronne a interjeté appel de la décision, mais en 2000, la Cour d'appel de l'Ontario a jugé que la loi actuelle sur le cannabis était inconstitutionnelle parce qu'elle ne tenait pas compte de l'usage médical.
<b>30 juill. 2001</b>	Santé Canada approuve l'accès au cannabis à des fins médicales pour les patients et les patientes qui reçoivent le soutien de leur médecin. Le premier texte de loi sur le cannabis à des fins médicales, le <i>Règlement sur l'accès à la marijuana à des fins médicales</i> , est promulgué. Les patientes et patients peuvent cultiver leurs propres plants de cannabis (en vertu d'une licence de production à usage personnel) ou désigner une autre personne pour produire de la marijuana en leur nom.
<b>7 juin 2013</b>	Le <i>Règlement sur la marijuana à des fins médicales</i> remplace le <i>Règlement sur l'accès à la marijuana à des fins médicales</i> . Ce nouveau texte réglementaire facilite le développement d'une industrie commerciale sur le plan de la culture et de la distribution du cannabis. Les patientes et les patients peuvent acheter du cannabis de productrices et producteurs autorisés à des fins médicales.
<b>11 juin 2015</b>	Le gouvernement fédéral permet aux particuliers de posséder et de consommer d'autres types de produits de cannabis à des fins médicales que la fleur de cannabis séchée. Les productrices et producteurs autorisés peuvent maintenant produire et distribuer du cannabis séché, des huiles de cannabis, des bourgeons de marijuana fraîche et des feuilles.
<b>4 déc. 2015</b>	Le gouvernement fédéral annonce son intention de légaliser et de réglementer le cannabis à des fins récréatives et d'en restreindre l'accès.
<b>30 juin 2016</b>	Le ministre de la Justice et procureur général du Canada, le ministre de la Sécurité publique et de la Protection civile et la ministre de la Santé annoncent la création d'un Groupe de travail sur la légalisation et la réglementation du cannabis (le « Groupe de travail ») composé de neuf membres. Le Groupe de travail est formé pour collaborer avec les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales, les gouvernements autochtones, les experts et le public pour discuter de la légalisation du cannabis à des fins récréatives.
<b>26 oct. 2016</b>	En Ontario, le Cabinet convient que le ministère du Procureur général dirigera les travaux stratégiques entourant l'engagement fédéral de légaliser, de réglementer et de restreindre l'accès à la marijuana.
<b>24 août 2016</b>	Le <i>Règlement sur l'accès au cannabis à des fins médicales</i> est établi pour permettre aux personnes de cultiver leurs propres plants de cannabis à des fins médicales en plus de pouvoir acheter du cannabis auprès d'une productrice ou d'un producteur autorisé, pourvu que leur médecin leur ait prescrit de le faire. De plus, les patientes et les patients peuvent continuer à désigner quelqu'un en leur nom pour cultiver des plants de marijuana.
<b>13 avril 2017</b>	Le gouvernement fédéral dépose le projet de loi C-45, <i>Loi sur le cannabis</i> , qui contient les règles concernant la possession, l'utilisation, la culture, la distribution et la vente légales de cannabis au Canada.
<b>6 sept. 2017</b>	Le gouvernement de l'Ontario commence à travailler avec la Régie des alcools de l'Ontario. Le plan consiste à utiliser les ressources de l'organisme pour se préparer à la structure organisationnelle et à la vente au détail de cannabis à des fins récréatives.
<b>17 oct. 2018</b>	La <i>Loi sur le cannabis</i> entre en vigueur. Le cannabis est légalisé au Canada.

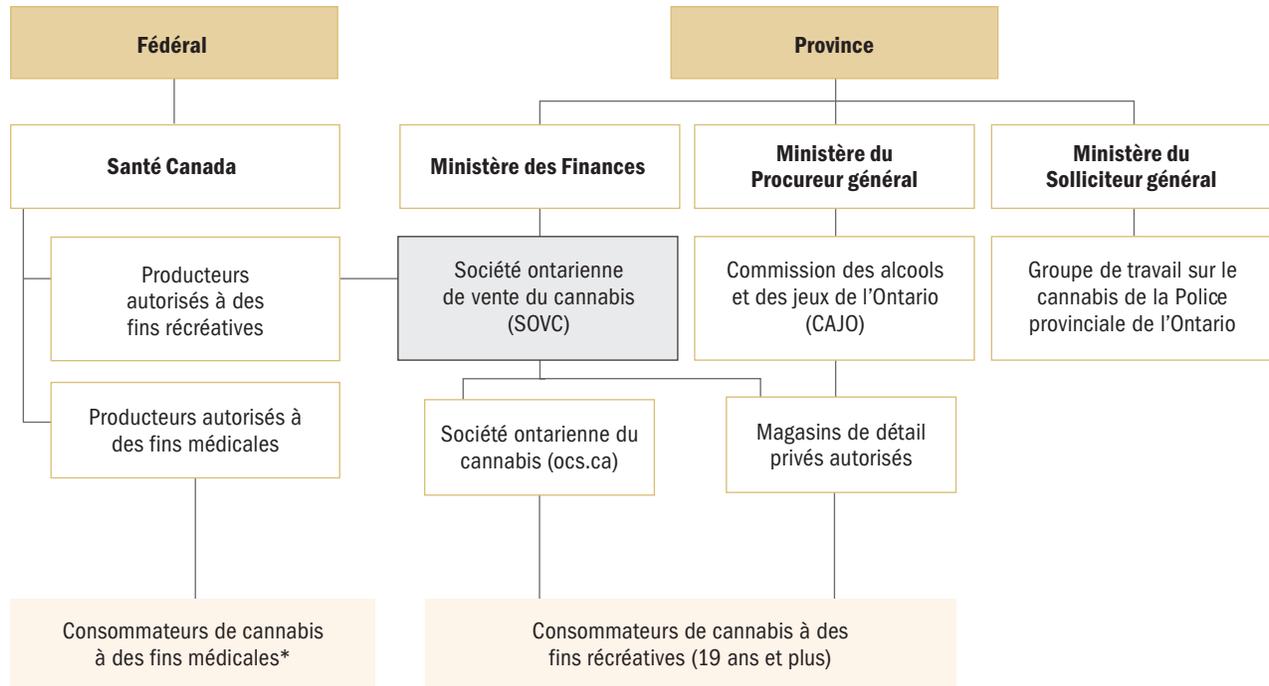
## Annexe 2 : Lois et règlements sur le cannabis

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Législation	Description
<b>Fédérale</b>	
<i>Loi sur le cannabis de 2018</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légalise la consommation de cannabis à des fins récréatives au Canada</li> <li>• Contient des règles concernant la possession, la vente et la consommation de cannabis et de produits du cannabis au Canada</li> <li>• Permet aux provinces de restreindre davantage la consommation de cannabis sur leur territoire grâce à des lois provinciales</li> <li>• Confère aux provinces la responsabilité d'établir et d'administrer leur propre modèle de vente au détail de cannabis</li> <li>• Permet aux détaillants de cannabis d'acheter du cannabis uniquement aux productrices et producteurs autorisés par la présente loi</li> </ul>
Réglementation sur le cannabis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie les différents types de produits du cannabis</li> <li>• Identifie différents types de licences de cannabis pour les productrices et producteurs et établit des règles précises pour chaque type de licence</li> <li>• Contient des règles précises concernant la promotion et l'étiquetage des produits du cannabis</li> </ul>
<b>Provinciale</b>	
<i>Loi de 2017 sur la Société ontarienne de vente du cannabis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établit une société qui a pour mission : <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'acheter, d'avoir en sa possession et de vendre du cannabis et des produits connexes;</li> <li>- d'établir les différents types de cannabis qu'elle vend et les prix de vente;</li> <li>- de promouvoir la responsabilité sociale en lien avec la consommation de cannabis</li> </ul> </li> <li>• La société ne doit pas exploiter directement ou indirectement des magasins de détail ayant pignon sur rue</li> </ul>
<i>Loi de 2017 sur le contrôle du cannabis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établit des règles relatives à la vente et à la distribution du cannabis en Ontario</li> <li>• Permet seulement les détaillants autorisés par la province à vendre du cannabis</li> <li>• Exige que les détaillants achètent tous leurs stocks de cannabis auprès de la Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC)</li> <li>• Précise que la vente et la distribution de cannabis à des personnes mineures (de moins de 19 ans) sont interdites en vertu de la Loi</li> <li>• Décrit les mesures que les services de police sont autorisés à prendre pour appliquer la Loi</li> </ul>
<i>Loi de 2018 sur les licences liées au cannabis</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne s'applique pas à la SOVC</li> <li>• Régit la surveillance des détaillants privés de cannabis en Ontario</li> <li>• Limite la quantité de cannabis qui peut être vendue en magasin</li> <li>• Contient les exigences relatives à l'obtention d'un permis d'exploitant de vente au détail de cannabis, pour lequel le titulaire ne peut acheter du cannabis qu'auprès de la SOVC</li> <li>• Confère à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario le pouvoir de demander des renseignements à la SOVC sur la quantité de cannabis vendue à un détaillant privé en particulier</li> </ul>
<i>Loi de 2017 favorisant un Ontario sans fumée (modifiée en 2018)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indique les endroits où les produits du cannabis ne peuvent être vendus ou utilisés</li> <li>• Contient les règles relatives à la publicité et à l'emballage des produits de vapotage</li> </ul>

## Annexe 3 : Principaux acteurs du marché ontarien du cannabis à des fins récréatives

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



### Santé Canada

- Autoriser la culture, la transformation et la vente de cannabis et les productrices et producteurs de cannabis
- Mener des activités de conformité et d'application de la loi, y compris l'inspection des installations autorisées
- Assurer la qualité et tester les produits du cannabis
- Veiller à ce que l'emballage et l'étiquetage des produits du cannabis respectent les lois et les règlements

### Société ontarienne de vente du cannabis

- Société d'État
- Détaillant en ligne exclusif de cannabis à des fins récréatives en Ontario
- Grossiste exclusif de cannabis à des fins récréatives pour les magasins de détail autorisés

### Productrices et producteurs autorisés de cannabis à des fins récréatives

- Fournir du cannabis à la SOVC

### Société ontarienne du cannabis (ocs.ca)

- Magasin de détail en ligne exclusif

### Commission des alcools et des jeux de l'Ontario

- Autoriser et réglementer la vente de cannabis dans des magasins de détail privés
- Délivrer des permis aux exploitantes et exploitants et aux gérantes et gérants de magasins de détail
- S'assurer que les magasins de détail autorisés ne vendent que du cannabis légal en inspectant leurs stocks
- Favoriser la vente responsable du cannabis en empêchant la vente de cannabis aux personnes mineures

---

<b>Magasins de détail privés autorisés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achat exclusif auprès de la SOVC</li><li>• Avant le 22 janvier 2019, les municipalités pouvaient refuser d'avoir des magasins de détail dans leur communauté</li></ul>
<b>Groupe de travail sur le cannabis de la Police provinciale de l'Ontario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Éliminer les magasins de cannabis illégaux en Ontario</li><li>• Collaborer avec la CAJO, la SOVC et d'autres partenaires du système pour éliminer le marché illégal du cannabis</li><li>• Partager son point de vue sur le marché du cannabis légal et illégal avec la CAJO, la SOVC et d'autres partenaires du système</li></ul>

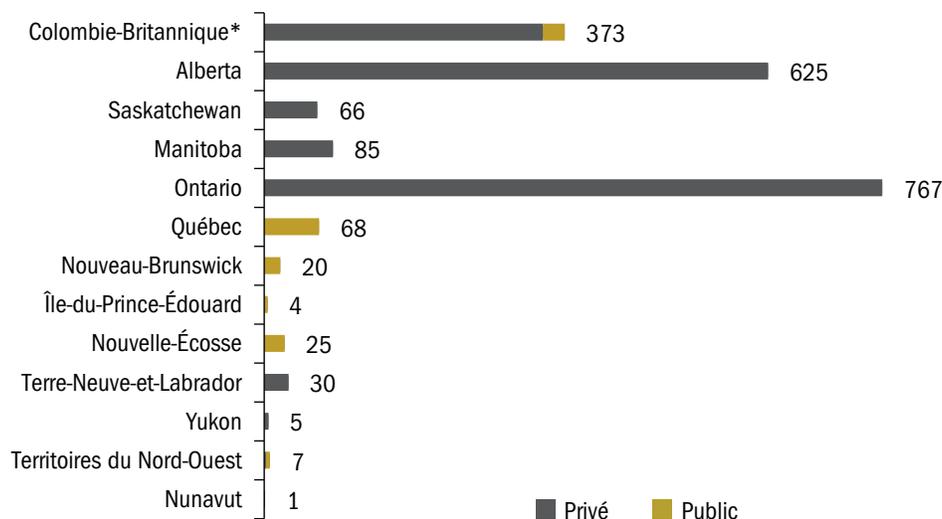
---

 La Société ontarienne de vente du cannabis est visée par cet audit de l'optimisation des ressources.

\* Les consommatrices et consommateurs de cannabis à des fins médicales peuvent également s'en procurer sur le marché du cannabis à des fins récréatives sur le site ocs.ca ou auprès de magasins de détail privés autorisés.

## Annexe 4 : Magasins de détail de cannabis à des fins récréatives par province et territoire, en juin 2021

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



<b>Colombie-Britannique</b>	Vente au détail hybride : Magasins de détail privés et gouvernementaux autorisés; commerce électronique exploité par le gouvernement (bccannabisstores.com)
<b>Alberta</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés; commerce électronique exploité par le gouvernement (albertacannabis.org)
<b>Saskatchewan</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés et commerce électronique
<b>Manitoba</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés et commerce électronique
<b>Ontario</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés et commerce électronique exploité par le gouvernement (ocs.ca)
<b>Québec</b>	Détaillants gouvernementaux : Magasins de détail et commerce électronique exploités par le gouvernement (sqdc.ca)
<b>Nouveau-Brunswick</b>	Détaillants gouvernementaux : Magasins de détail et commerce électronique exploités par le gouvernement (cannabis-nb.com)
<b>Île-du-Prince-Édouard</b>	Détaillants gouvernementaux : Magasins de détail et commerce électronique exploités par le gouvernement (peicannabiscorp.com)
<b>Nouvelle-Écosse</b>	Détaillants gouvernementaux : Magasins de détail et commerce électronique exploités par le gouvernement (cannabis.mynslc.com)
<b>Terre-Neuve-et-Labrador</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés; commerce électronique exploité par le gouvernement (shopcannabisnl.com)
<b>Yukon</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés; commerce électronique exploité par le gouvernement (cannabisyukon.org)
<b>Territoires du Nord-Ouest</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés; commerce électronique exploité par le gouvernement (ntlcc-cannabis.ca)
<b>Nunavut</b>	Détaillants privés : Magasins de détail privés autorisés; commerce électronique exploité par le gouvernement (nulc.ca)

\* Nombre de magasins en Colombie-Britannique au 9 septembre 2021.

## Annexe 5 : Chronologie des événements importants

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Date	Jalon
<b>2017</b>	
12 déc.	La Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC) est créée comme filiale de la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO).
<b>2018</b>	
9 mars	Nomination de la présidente du conseil d'administration de la SOVC.
16 avril	Nomination du président par intérim de la SOVC.
29 juin	Nomination du président permanent de la SOVC.
8 août	Nomination du nouveau président et chef de la direction de la SOVC.
13 août	Le gouvernement provincial modifie le mandat de la SOVC de privatiser les magasins de détail ayant pignon sur rue.
17 oct.	Une loi est adoptée pour séparer la SOVC de la LCBO. Le Canada légalise le cannabis à des fins récréatives. La Société ontarienne du cannabis (ocs.ca) lance et reçoit 98 000 commandes dans les 24 premières heures d'exploitation.
13 déc.	L'Ontario annonce une approche progressive de délivrance de permis aux magasins de détail autorisés en réaction à la pénurie d'approvisionnement à l'échelle nationale. Une loterie de déclaration d'intérêt est tenue pour sélectionner 25 exploitants des magasins initiaux dans 5 régions de l'Ontario.
<b>2019</b>	
1 <sup>er</sup> janv. – 30 avril	La SOVC se prépare pour le lancement concernant les magasins de gros, y compris l'élaboration de politiques opérationnelles clés et d'ententes de partage de données avec la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO).
25 mars	La SOVC commence à intégrer de nouveaux détaillants.
1 <sup>er</sup> avril	Les 10 premiers magasins ayant pignon sur rue commencent à ouvrir leurs portes en Ontario.
14 juin	Santé Canada publie un règlement énonçant les règles à l'appui de la production et de la vente de produits comestibles, d'extraits et de produits topiques de cannabis.
6 sept.	Nomination du nouveau président-directeur général par intérim de la SOVC.
26 sept.	Nomination de la nouvelle présidente du conseil d'administration.
17 oct.	Le gouvernement fédéral autorise les produits comestibles, les extraits et les produits topiques à base de cannabis.
12 déc.	Le gouvernement provincial annonce l'annulation du plafonnement de la licence fondé sur la loterie des magasins de détail. La CAJO établit une répartition du marché ouvert sans limites quant au nombre de magasins.
<b>2020</b>	
16 janv.	La Société ontarienne du cannabis lance des produits comestibles, des extraits et des produits topiques au cannabis.
26 févr.	Le président-directeur général par intérim de la SOVC est confirmé comme président-directeur général permanent.
30 mars	La SOVC établit sa fonction d'audit interne et de gestion du risque d'entreprise.
31 mars	Cinquante-trois magasins de détail sont ouverts à cette date.

Date	Jalon
1 <sup>er</sup> avril	La CAJO commence à accorder cinq autorisations de magasin de détail par semaine.
7 avril	Des mesures d'urgence liées à la COVID-19 qui sont annoncées permettent la livraison temporaire au détaillant et le ramassage en porte-à-porte.
9 juin	La SOVC obtient un nouveau centre de distribution à Guelph.
1 <sup>er</sup> août	Début de la transition par la SOVC vers le nouveau centre de distribution.
16 sept.	Le nouveau centre de distribution de la SOVC ouvre ses portes à Guelph.
28 sept.	Nomination du nouveau président-directeur général par intérim de la SOVC.
29 sept.	La CAJO commence à accorder 10 autorisations de magasin de détail par semaine.
8 déc.	La CAJO commence à accorder 20 autorisations de magasin de détail par semaine.
21 déc.	Les mesures de la COVID-19 sont réintroduites, permettant la livraison temporaire à des détaillants et le ramassage en porte-à-porte.
<b>2021</b>	
16 févr.	La CAJO commence à accorder 30 autorisations de magasin de détail par semaine.
24 mars	Nomination du nouveau président-directeur général par intérim de la SOVC.

## Annexe 6 : Organigramme de la Société ontarienne de vente du cannabis, au 31 mars 2021

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis



Remarque : Au 31 mars 2021, la Société ontarienne de vente du cannabis employait 223 équivalents temps plein et 12 personnes-ressources.

1. La Division de la mise en marché gère les nouvelles versions de produits dans les magasins de détail privés et sur la plateforme de commerce électronique. Cette division participe également à la gestion stratégique des fournisseurs, ce qui comprend l'évaluation des fournisseurs et des producteurs.
2. La Division des partenariats en gros et en magasin est chargée de soutenir la croissance et le succès des magasins de détail privés. Le service à la clientèle de cette division gère et achemine les plaintes des clientes et des clients, les demandes de renseignements, les retours de produits et d'autres problèmes.
3. La Division des opérations est responsable de la gestion des stocks ainsi que de la distribution et du transport des produits à la clientèle du commerce électronique et de gros (magasin de détail privé). Cette division est également responsable des services d'approvisionnement non liés aux produits du cannabis.
4. La Division de la technologie de l'information est responsable de tous les systèmes de technologie de l'information et de la sécurité des données, y compris les données sur la clientèle.
5. La Division du chef du contentieux et du secrétaire général dirige une équipe de sécurité ministérielle chargée des mesures visant à protéger l'intégrité du marché légal et à réduire au minimum le risque que des produits légaux du cannabis soient détournés vers le marché illégal. La fonction d'audit interne de la SOVC fait également partie de cette division.

## Annexe 7 : Revenus et dépenses de la Société ontarienne de vente du cannabis, 2018-2019 à 2020-2021 (en millions de dollars)

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	Variation sur trois ans (%)
<b>Revenus d'exploitation</b>				
Revenus	63,95	299,02	651,71	919
Autres revenus <sup>1</sup>	0,00	1,53	0,14	s.o.
<b>Total des revenus</b>	<b>63,95</b>	<b>300,55</b>	<b>651,85</b>	<b>919</b>
<b>Revenus d'exploitation</b>				
Coût des ventes	44,09	225,78	505,75	1 047
Salaires et avantages sociaux	9,27	19,45	27,67	198
Entrepôt et logistique <sup>2</sup>	0,00	10,04	25,75	s.o.
Systèmes d'information et soutien technologique	5,25	9,77	7,86	50
Services communs <sup>3</sup>	24,88	6,46	0,07	(100)
Dépréciation <sup>4</sup>	8,99	0,00	0,00	(100)
Résiliation de baux <sup>4</sup>	0,98	0,00	0,00	(100)
Autres dépenses	11,96	8,86	12,27	3
<b>Total des dépenses</b>	<b>105,42</b>	<b>280,36</b>	<b>579,37</b>	<b>450</b>
<b>Revenu (perte) d'exploitation</b>	<b>(41,47)</b>	<b>20,19</b>	<b>72,48</b>	<b>275</b>
Revenus financiers	0,50	0,73	0,73	46
Coût financier	(1,06)	(2,28)	(3,00)	183
<b>Résultat global total (perte)</b>	<b>(42,03)</b>	<b>18,64</b>	<b>70,21</b>	<b>267</b>

1. Les autres revenus comprennent le revenu du commerce de jour, la contrepassation de provision pour résiliation de contrat et le gain sur cession d'actifs fixes.
2. La Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) a conclu une entente avec un fournisseur de services d'entreposage pour le compte de la SOVC. Le fournisseur de services d'entreposage loue un entrepôt à un tiers. Le 1<sup>er</sup> juillet 2019, l'entente de services d'entreposage conclue avec le fournisseur de services a été cédée de la LCBO à la SOVC. Avant cette date, tous les frais d'entreposage et de logistique étaient payés par la LCBO et inclus dans les frais des services communs. Tous les coûts d'entreposage et de services depuis l'attribution du contrat ont été payés par la SOVC.
3. À l'appui de la création et des activités initiales de la SOVC, la LCBO a fourni des services partagés et des biens à la SOVC en régime de recouvrement des coûts.
4. L'annonce faite le 13 août 2018 par le gouvernement de mettre fin à l'établissement de magasins de détail exploités par le gouvernement a fait en sorte que certains actifs ont été reconnus comme douteux et que tous les baux des magasins ont été résiliés ou réglés.

## Annexe 8 : Principales activités opérationnelles de la Société ontarienne de vente du cannabis

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

### Activités principales

1. Mener des recherches sur le marché et la demande des consommatrices et consommateurs pour orienter les appels de nouveaux produits
  2. Organiser des appels de produits pour que les fournisseurs soumettent des produits et évaluer les soumissions afin de les harmoniser avec la recherche et la demande des consommatrices et consommateurs
  3. Intégrer et lancer de nouveaux produits sur le portail B2B1 et sur ocs.ca<sup>2</sup>
  4. Planifier la demande mensuelle de nouveaux produits et de produits existants en fonction des tendances de vente antérieures
  5. Créer et émettre des bons de commande en vue de planifier l'offre en fonction des intrants provenant de la demande prévue
  6. Collaborer avec les fournisseurs pour gérer les bons de commande et les calendriers de réapprovisionnement
  7. Recevoir les produits commandés par les productrices et les producteurs au centre de distribution de la SOVC
  8. Recevoir et traiter les bons de commande du portail B2B et d'ocs.ca
  9. Remplir les bons de commande en utilisant les stocks du centre de distribution de la SOVC
  10. Livrer les produits aux magasins de détail et à la clientèle d'ocs.ca
1. Le portail B2B (entreprise à entreprise) est une plateforme utilisée par les clientes et les clients de gros (magasins de détail) pour commander des produits du cannabis auprès de la SOVC.
2. ocs.ca est une plateforme en ligne (commerce électronique) utilisée pour vendre des produits du cannabis directement aux utilisateurs finaux.

## Annexe 9 : Nombre de magasins de vente au détail de cannabis autorisés par municipalité au 12 juillet 2021

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Acton	2	Delhi	1	Listowel	2	Rosseau	1
Ajax	4	Dryden	1	London	22	Sarnia	8
Alexandria	1	Dundas	2	Lac Longbow	1	Sauble Beach	1
Alliston	2	Dunnville	1	Midland	4	Sault Ste. Marie	7
Almonte	1	East York	11	Milton	5	Scarborough	30
Amherstburg	2	Elliot Lake	1	Minden	1	Scotland	1
Ancaster	3	Elmvale	1	Napanee	1	Shelburne	1
Angus	1	Embrun	1	Nepean	6	Simcoe	5
Arnprior	2	Essex	1	New Liskeard	1	Smiths Falls	2
Arthur	1	Etobicoke	16	Newcastle	1	Southampton	1
Aurora	5	Fonthill	1	Niagara Falls	11	Springwater	1
Aylmer	1	Fort Erie	2	North Bay	7	St. Catharines	16
Bancroft	1	Fort Frances	2	North York	34	St. Thomas	4
Barrie	12	Gananoque	1	Northbrook	1	Stittsville	2
Barry's Bay	1	Georgetown	2	Orangeville	4	Stoney Creek	6
Beamsville	1	Gloucester	5	Orillia	5	Stouffville	2
Belle River	2	Goderich	1	Orléans	7	Stratford	4
Belleville	4	Grand Bend	2	Oshawa	15	Strathroy	2
Binbrook	1	Gravenhurst	2	Ottawa	30	Sturgeon Falls	1
Blenheim	2	Guelph	9	Owen Sound	4	Sudbury	5
Blind River	1	Hagersville	1	Parry Sound	2	Temagami	1
Bobcaygeon	2	Haliburton	1	Pembroke	6	Thornbury	1
Bowmanville	2	Hamilton	39	Perth	1	Épinette	2
Bracebridge	2	Hanover	2	Petawawa	2	Thunder Bay	14
Bradford	2	Harrow	1	Peterborough	8	Tilbury	2
Brampton	18	Hawkesbury	1	Petrolia	2	Tillsonburg	4
Brantford	9	Hillsdale	1	Cueillette	4	Thunder Bay	4
Bridgenorth	1	Huntsville	6	Picton	2	Toronto	161
Brockville	2	Innisfil	1	Place Carleton	1	Trenton	2
Burlington	15	Kanata	7	Port Colborne	2	Uxbridge	3
Caledonia	1	Kapuskasing	1	Port Dover	2	Val Caron	1
Cambridge	11	Kemptville	3	Port Elgin	1	Vanier	2
Carlisle	1	Kenora	2	Port Hope	1	Wallaceburg	2
Chatham	7	Kincardine	1	Port Perry	1	Wasaga Beach	5
Chelmsford	1	Kingston	9	Port Sydney	1	Digue	3
Coboconk	1	Kirkland Lake	1	Prescott	1	Waterloo	7
Cobourg	2	Kitchener	13	Rama	1	Watford	1
Collingwood	4	Lakefield	1	Red Lake	1	Welland	5
Cookstown	1	Lakeshore	1	Renfrew	3	Whitchurch-Stouffville	2
Cornwall	4	Lansdowne	1	Richmond	1	Windsor	22
Crystal Beach	1	Leamington	1	Rockland	3	Woodstock	5
Deep River	1	Lindsay	2	Rockwood	1	York	4

## Annexe 10 : Société ontarienne de vente du cannabis, total des ventes et des grammes vendus par catégorie de produits en 2020-2021

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

		ocs.ca		Magasins de détail		% des ventes
		(en millions de dollars)	en milliers de grammes	(en millions de dollars)	en milliers de grammes	
Fleurs séchées	Fleur moulée	1,501	391	6,178	1 235	59
	Fleur entière	68,826	11 808	411,397	55 189	
Produits de vapotage	Cartouches de vapotage à 510 fils	14,561	848	81,804	4 081	16
	Produits de vapotage jetables	4,247	151	14,594	455	
	Cartouches de vapotage pour systèmes exclusifs	1,741	73	4 800	163	
	Trousses de vapotage 510 fils	1,691	67	5,984	207	
Produits préroulés	Paquets à une souche	6,935	846	89,920	8 598	12
Produits comestibles	Produits comestibles durs	0,141	5	0,349	13	4
	Pâtisseries	0,201	43	0,630	117	
	Chocolat	3,094	557	9,864	1 491	
	Moelleux	3,385	410	18,158	1 609	
Huiles	Huiles embouteillées	8,632	239	18,494	499	4
	Vaporisateurs oraux	2,027	23	2,437	37	
Boissons	Boissons froides	1,620	1 266	8,712	5 196	1
	Boissons sans alcool	0,075	88	0,496	399	
	Boissons chaudes	0,601	22	1,305	40	
Capsules	Gélules	4,747	225	9,266	206	2
	Ambre de cannabis	0,227	13	2,160	120	
	Cire	0,083	6	0,626	41	
	Hachisch	1,504	278	6,523	1 096	
	Distillats	0,048	4	0,125	7	
	Résine et résine pressée	0,575	36	4,041	256	
	Kief et Sift	0,499	109	1,172	209	
Produits topiques	Lotions et crèmes	1,005	20	3 100	57	<1
	Bain	0,075	32	0,344	147	
Semences	Paquets de semences	0,471	42	0,453	38	<1
<b>Total</b>		<b>128 512 (15 %)</b>	<b>17 602</b>	<b>702 932 (85 %)</b>	<b>81 506</b>	

## Annexe 11 : Segments de clientèle du cannabis, 2019-2020

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

<b>Forte consommation<sup>1</sup></b>				
	<b>Segment A</b>	<b>Segment B</b>	<b>Segment C</b>	<b>Segment D</b>
	11 % des consommatrices	11 % des consommatrices	8 % des consommateurs	9 % des consommateurs
<b>Données démographiques</b>	Femmes, de 35 à 54 ans	Homme, de 18 à 34 ans	Homme, 18 à 34 ans	Homme, 18 à 34 ans
<b>Raison de l'usage</b>	Somnifères, soulagement du stress	Relaxation, somnifère	Humeur améliorée et soulagement du stress	Soulagement du stress et de la douleur
<b>Revenu annuel</b>	< 60 000 \$	De 60 000 \$ à 100 000 \$	< 60 000 \$	< 60 000 \$
<b>Sensibilité au prix</b>	Élevé	Faible	Élevé	Modérée
<b>Accès privilégié</b>	En ligne, légal	Magasin de détail légal	En ligne, illégal	Magasin de détail illégal
<b>Produit préféré</b>	Produits de bien-être	Toutes les souches; cannabis comestible	Produits de vapotage, comestibles, préroulés	Souches de sativa; cannabis séché
<b>Consommation modérée/légère<sup>2</sup></b>				
	<b>Segment E</b>	<b>Segment F</b>	<b>Segment G</b>	<b>Segment H</b>
	9 % des consommateurs	24 % des consommateurs	8 % des consommateurs	9 % des consommateurs
<b>Données démographiques</b>	Femmes, de 35 à 54 ans	Homme, 18 à 34 ans	Homme, 18 à 34 ans	Homme, 18 à 34 ans
<b>Raison de l'usage</b>	Usage médical (p. ex., soulagement de la douleur)	Relaxation, socialisation	Relaxation, soulagement du stress	Soulagement du stress, loisirs
<b>Revenu annuel</b>	< 60 000 \$	< 100 000 \$	De 60 000 \$ à 100 000 \$	< 100 000 \$
<b>Sensibilité au prix</b>	Faible	Faible	Modérée	Faible
<b>Accès privilégié</b>	Magasin de détail illégal	Tous, discrétion quant à la valeur/confidentialité	En ligne, illégal	Tous les acheteurs peu fréquents
<b>Produit préféré</b>	Souches d'indica/CBD dominantes; cannabis comestible et cannabis séché	Souches hybrides; cannabis séché	Souches de sativa; cannabis séché et cannabis comestible	Souches hybrides; cannabis comestible et produits du CBD

1. Les gros consommateurs et grosses consommatrices représentent 39 % des personnes qui consomment du cannabis, mais génèrent 90 % des dépenses totales.

2. Les moyens et petits consommateurs représentent 61 % des consommateurs de cannabis, mais génèrent 10 % des dépenses totales.

## Annexe 12 : Critères d'audit

Préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

1. La Société ontarienne de vente du cannabis (SOVC) dispose de structures efficaces de gouvernance et de reddition de comptes qui sont harmonisées avec les pratiques exemplaires et qui font en sorte que la SOVC s'acquitte du mandat qui lui est conféré par la loi et se conforme aux exigences et aux lignes directrices gouvernementales applicables.
2. La SOVC s'approvisionne en toute sécurité, établit des prix et inscrit efficacement le cannabis et les produits connexes afin de répondre à la demande des consommatrices et consommateurs et de les détourner du marché illégal.
3. La SOVC entrepose, stocke et distribue des produits de façon efficace et efficiente afin de fournir à la clientèle un accès rapide, pratique, privé et sécurisé au cannabis et aux produits connexes.
4. Les demandes de renseignements et les plaintes de la clientèle sont résolues rapidement, et les causes profondes sont traitées.
5. La SOVC favorise efficacement la responsabilité sociale en offrant aux consommatrices et aux consommateurs une éducation et des renseignements fondés sur des données probantes sur la consommation responsable du cannabis. Les personnes de moins de 19 ans ne peuvent pas accéder aux produits du cannabis par l'entremise de la plateforme de commerce électronique ocs.ca.
6. La SOVC suit des processus concurrentiels, équitables et transparents pour l'acquisition de biens et de services. La SOVC gère et supervise efficacement les contrats conclus avec des fournisseurs tiers afin d'assurer la conformité aux exigences en matière de rendement et de responsabilisation énoncées dans les contrats. Le mauvais rendement est documenté et traité en temps opportun.
7. La SOVC utilise des données et des renseignements exacts et opportuns pour prendre des décisions et mener ses activités quotidiennes. Les données de la clientèle et autres données sensibles sont en sécurité.
8. La SOVC gère les ressources humaines, y compris l'embauche, la promotion et la gestion du personnel spécialisé en consultation et en entrepreneuriat, de manière efficace et efficiente afin de s'acquitter des responsabilités prévues dans son mandat.
9. Des indicateurs de rendement et des objectifs valables pour les musées et les galeries d'art sont établis, surveillés et comparés aux résultats réels afin d'atteindre les objectifs et de satisfaire aux exigences législatives et autres, aux lignes directrices et aux pratiques exemplaires. Des mesures correctives sont prises en temps opportun lorsque des problèmes sont décelés.

## Annexe 13 : Mesures du rendement des centres de soutien à la clientèle de la Société ontarienne de vente du cannabis, janvier 2020 à juin 2021

Source des données : Société ontarienne de vente du cannabis

Avant la transition interne		
	Cibles de 2020 (janvier 2020 à décembre 2020)	Données réelles 2020 (janvier 2020 à décembre 2020)
Rapidité moyenne de réponse   Téléphone et clavardage (commerce électronique et vente en gros)	45 s	59 s
Temps de traitement moyen   Téléphone et clavardage (commerce électronique et vente en gros)	8 min	5 min 20 s
Résolution au premier contact (%)	98	98
Temps de résolution de l'assurance de la qualité	15 jours	14 jours
Temps de résolution du transporteur	15 jours	11 jours
Temps de résolution du centre de distribution	15 jours	10 jours
Nombre de représentants du service à la clientèle	Total : 26, soit 4 pour le commerce de gros (interne) et 22 pour le commerce électronique (externalisé)	
Heures d'ouverture	10 h à 19 h; du dimanche au samedi	
Après la transition au modèle interne		
	Cibles de 2021 (en mars 2021)	Données réelles (en mars 2021)
Rapidité moyenne de réponse   Téléphone et clavardage (commerce électronique et vente en gros)	8 min	35 min
Temps de traitement moyen   Téléphone et clavardage (commerce électronique et vente en gros)	8 min	6 min
Résolution au premier contact (%)	95	90
Temps de résolution de l'assurance de la qualité	15 jours	39 jours
Temps de résolution du transporteur	15 jours	13 jours
Temps de résolution du centre de distribution	15 jours	12 jours
Nombre de représentants du service à la clientèle	Total : 9	
Heures d'ouverture	9 h à 17 h; du lundi au samedi	

	Objectifs du T1 de 2021 (Données de juin 2021)	Données réelles Semaine 12 (au 14 juin 2021)
<b>Rapidité moyenne de réponse</b>		
Commerce électronique   Clavardage	5 min	10 min 52 s
Commerce électronique   Téléphone	5 min	8 min 35 s
Commerce électronique   Formulaire Web	48 h	13 h 5 min
Vente en gros   Clavardage	5 min	1 min 26 s
Grossiste   Téléphone	5 min	4 min 59 s
Vente en gros   Formulaire Web	24 h	12 h 14 min
<b>Temps de manutention moyen</b>		
Commerce électronique   Clavardage	12 min	9 min 56 s
Commerce électronique   Téléphone	8 min	7 min 28 s
Commerce électronique   Formulaire Web	5 min	3 min 11 s
Vente en gros   Clavardage	12 min	8 min 9 s
Grossiste   Téléphone	8 min	11 min 10 s
Vente en gros   Formulaire Web	10 min	3 min 33 s
<b>Résolution au premier contact (%)</b>	70	40
<b>Temps de résolution de l'assurance de la qualité</b>	40 jours	59 jours
<b>Temps de résolution du transporteur</b>	30 jours	45 jours
<b>Temps de résolution du centre de distribution</b>	30 jours	40 jours
<b>Nombre de représentants du service à la clientèle</b>	Total : 12 (sera porté à 14 d'ici la fin du T2 de 2021-2022)	
<b>Heures d'ouverture</b>	9 h à 17 h; du lundi au samedi	



## Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

20, rue Dundas Ouest, bureau 1530  
Toronto (Ontario)  
M5G 2C2  
[www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca)

ISSN 1911-7078 (En ligne)  
ISBN 978-1-4868-5674-9  
(PDF, 2021 ed.)

Photos en couverture :  
Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario