



**Un dialogue respectueux
pour
un partenariat fructueux**

Table des matières

Sigles et abréviations	2
I. Introduction	3
II. Enjeux	5
A. Politique d’approvisionnement	5
1. Gestion par catégorie transparente	6
2. Gestion de l'offre	6
3. Gestion de performance des produits	7
4. Gestion de prix par catégorie	7
5. Gestion de la fin de vie des produits	7
B. Gestion des opérations	7
1. Programmes d'information des produits des producteurs existants et des produits d'innovation	7
2. Gestion des espaces tablettes et des emplacements stratégiques en succursale	8
3. Optimisation de l’expérience globale en succursale	8
C. Poursuite de l’appropriation de parts du marché illicite	8
1. Gouvernance	8
2. Réseau de vente au détail	9
3. Stratégies web	9
4. Actions ayant un impact sur l’appropriation de parts du marché illicite	9
5. Stratégie de lutte au marché illicite et à l’appropriation de ses parts par la SQDC	9
D. Catégories	10
III. Recommandations de l’industrie	11
IV. Conclusion	12
Annexes	
1. Critères matriciels - Gestion par catégorie	13
2. Matrice de gestion par catégorie	14

Sigles et abréviations

AQIC	Association québécoise de l'industrie du cannabis
g	gramme
GPC	gestion par catégorie
ml	millilitre
PVM	prix de vente moyen (<i>average selling price – ASP</i>)
RQP	rapport qualité – prix (<i>value for money – VFM</i>)
SAQ	Société des alcools du Québec
SQDC	Société québécoise du cannabis
UGS	unité de gestion des stocks (<i>stock-keeping unit – SKU</i>)

I. Introduction

Filiale de la Société des alcools du Québec (SAQ), la Société québécoise du cannabis (SQDC) a été créée en vertu de la *Loi encadrant la Société québécoise du cannabis*, adoptée en juin 2018, afin de gérer la vente du cannabis sur tout le territoire du Québec, et ce, en prévision de la légalisation du cannabis qui est entrée en vigueur au Canada en octobre 2018.

La mission de la SQDC est d'« *assurer la vente du cannabis conformément à la Loi encadrant le cannabis dans une perspective de protection de la santé, afin d'intégrer les consommateurs au marché licite du cannabis et de les y maintenir, sans favoriser la consommation de cannabis* ».

La SQDC commercialise des produits de cannabis par l'intermédiaire de son site web (SQDC.ca) et un réseau de plus de 80 succursales qu'elle souhaite augmenter à près d'une centaine d'ici le mois de mars 2023. Tous ces produits sont cultivés au Canada et proviennent de producteurs autorisés par Santé Canada.

Le processus de sélection des produits de cannabis de la SQDC établit un processus d'approbation et de création de produits qui prévoit entre autres deux (2) cycles d'actualisation de l'assortiment des produits par année. Ces cycles officiels sont d'une durée de six (6) mois, soit de janvier à juin et de juillet à décembre.

Un fournisseur peut toutefois introduire un produit en dehors de ces cycles s'il appartient à une catégorie de produits qui ne sont pas commercialisés actuellement à la SQDC, ces derniers étant considérés comme des innovations. Les nouveaux fournisseurs québécois peuvent aussi soumettre leurs produits en dehors des deux (2) cycles officiels. Si leurs produits sont sélectionnés, ils sont d'abord introduits sur le site web de la SQDC, en attendant la prochaine période de soumission officielle.

Depuis le mois de décembre 2021, un nouveau produit introduit à la SQDC dans l'une des catégories existantes est d'abord distribué par l'entremise du site web pendant six (6) mois, soit une période d'essai au terme de laquelle sa performance est comparée à celle d'autres produits similaires avant de décider de sa possible intégration à l'assortiment en succursale.

Les producteurs ont soulevé plusieurs enjeux importants quant à la gestion actuelle de la SQDC en raison des impacts de ses politiques en termes de prévisibilité et de transparence. Ces enjeux portent essentiellement sur la politique d'approvisionnement, la gestion des opérations et la stratégie de lutte au marché illicite.

L'Association québécoise de l'industrie du cannabis (AQIC), qui a pour mission de représenter l'industrie et de contribuer de manière constructive et responsable à son développement, a la conviction que la diversité et la complémentarité des expertises et des expériences de ses membres peuvent lui permettre de contribuer significativement à la réussite des plans d'affaires de la SQDC.

C'est la raison pour laquelle nous suggérons le développement d'un partenariat à long terme avec la SQDC. Pour qu'il soit le plus constructif et fructueux possible, la mise en place d'un mécanisme d'évaluation continue pourrait prévoir la tenue de consultations et l'organisation de tables de travail entre les parties prenantes de la SQDC et de l'AQIC sur des enjeux et des orientations stratégiques dont elles conviendraient.

La transparence et l'efficacité seraient les points d'ancrage de ce partenariat afin d'assurer un consensus solide sur un alignement et un développement de l'industrie québécoise du cannabis qui soient en adéquation avec la mission de la SQDC et de la réglementation en vigueur.

De façon plus particulière, la mise en place de tables de travail permettrait à la SQDC et à l'AQIC de bien comprendre et mesurer les retombées de leurs gestions respectives des enjeux et, par voie de conséquence, d'élaborer des solutions gagnant-gagnant.

Poursuivre l'appropriation de parts du marché illicite	Clarifier les politiques d'approvisionnement	Optimiser l'exécution et l'exploitation des succursales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporter le plan stratégique en participant à l'élaboration d'actions qui auront un impact et qui permettront de diminuer les 47 % restants. ▪ Comprendre et participer au développement des stratégies web. ▪ Comprendre comment l'AQIC peut supporter la mission. ▪ Comprendre la gestion des prix et des marges dans un contexte de lutte contre le marché illicite. ▪ Déterminer les moyens de favoriser la distribution des produits locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre et participer à l'optimisation du processus d'introduction des nouveaux produits par la mise en place d'une gestion par catégorie transparente. ▪ Comprendre les processus entourant la gestion de l'offre, comme la gestion des risques SQDC (commerciale). ▪ Gestion de la performance des produits. ▪ Gestion des prix par catégorie. ▪ Gestion de la fin de vie des produits. ▪ Comprendre la prévision de la demande sur un horizon de 12 à 18 mois afin d'ajuster l'offre. ▪ Déterminer les moyens de favoriser l'approvisionnement local. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre et contribuer aux programmes d'information des produits des producteurs existants et des produits d'innovation. ▪ Gestion des espaces tablettes et des emplacements stratégiques en succursale. ▪ Comprendre et contribuer à l'optimisation de l'expérience globale en succursale.

II. Enjeux

Pour les producteurs québécois qui sont les fournisseurs de la SQDC, le temps est venu de faire le point sur leurs quatre (4) premières années de relations d'affaires avec la société d'État et sur leur contribution à la réalisation de sa promesse client fondée sur la qualité, l'accompagnement, les prix et la disponibilité.

Dans un premier temps, il s'avère primordial de comprendre les processus de la SQDC qui sont actuellement au cœur des enjeux soulevés par les producteurs afin qu'ils puissent s'adapter et s'y préparer correctement.

Lors de la première rencontre entre la SQDC et le Comité des relations avec la SQDC de l'AQIC, le président et chef de la direction de la SQDC, M. Jacques Farcy, nous a demandé de déposer une matrice de gestion par catégorie (GPC). Nous joignons en annexe cet outil privilégié d'intelligence d'affaires qui doit être en parfaite corrélation avec la politique d'approvisionnement et la gestion des opérations (assortiment et planogramme) de la SQDC.

D'où la nécessité de bien expliquer l'opérationnalisation de cette matrice et celle de la gestion par catégorie, de même que l'ensemble des processus, de sorte que l'AQIC puisse proposer des améliorations, voire des solutions réalistes et réalisables.

A. Politique d'approvisionnement

La transparence du processus de sélection des produits est lacunaire et ne favorise aucunement la prévisibilité. L'adoption d'une **politique d'achat responsable** s'avère donc un premier geste à poser à court terme.

Ainsi, outre les orientations et les intentions générales de la direction de la SQDC quant aux achats et aux approvisionnements, cette politique pourrait établir, « *dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique¹* », c'est-à-dire en adéquation avec les piliers du développement durable que sont l'environnement, le social et l'économie.

Elle devrait donc être conçue et mise en œuvre de façon à favoriser l'**approvisionnement local** dans toutes les régions.

Toujours à des fins de transparence et d'équité, la SQDC devrait mettre en place une **matrice de sélection des produits** comprenant les catégories et les segments en adéquation avec les besoins de la clientèle de sorte qu'il soit possible de connaître précisément le nombre d'unités de gestion des stocks (UGS)² sur les tablettes.

¹ Définition de l'Observatoire des achats responsables (ObsAR), un espace de réflexion, d'échanges et de partages créé par une association française de professionnels vouée à la diffusion de bonnes pratiques en matière d'achats responsables.

² *Stock-keeping unit* (SKU) en anglais.

Jusqu'à ce jour, la **classification des produits** (A, B ou C) est basée sur la fréquence de commande, c'est-à-dire le nombre de fois où un employé de la SQDC se rend à un endroit pour prélever un produit qui est dès lors qualifié comme étant à très haute, à moyenne ou à basse vélocité.

1. Gestion par catégorie transparente

Les fournisseurs, qui devraient être en mesure de comprendre et de participer au processus d'introduction des nouveaux produits, ne sont pas informés de l'espace disponible dans l'assortiment pour chacune des catégories et des segments de catégorie. Cette planification stratégique devrait être connue des fournisseurs de 12 à 18 mois avant la soumission de nouveaux produits. À cet égard, il faudrait privilégier la constitution de groupes de produits (*clusters*), incluant des UGS.

En pratique une GPC comprend une analyse approfondie. Les responsables doivent connaître les données qui « se cachent » derrière leurs catégories, soit ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et ce qui peut être amélioré. Une GPC implique donc :

- une définition de la catégorie;
- une analyse et une compréhension des marchés;
- une compréhension du comportement des consommateurs;
- une planification des changements et des améliorations de la catégorie;
- des outils de mesure des résultats;
- une planification stratégique des objectifs pour chaque catégorie;
- la mise en place d'un mécanisme d'évaluation continue.

La politique d'**inscription systématique** des nouveaux produits sur le site web de la SQDC exerce une pression à la baisse sur les prix et représente un risque dans la mesure où cette pratique ne favorise aucunement l'innovation.

Comme elle est même susceptible de placer certaines entreprises dans une position précaire, la SQDC devrait abandonner cette façon de faire.

2. Gestion de l'offre

Aux fins d'une bonne compréhension des processus relatifs à la gestion de l'offre, les fournisseurs devraient connaître les objectifs stratégiques de chacune des catégories, selon une évaluation transparente basée sur des critères comme les aspects qualitatifs, la notoriété, le potentiel de performance, la provenance, les objectifs stratégiques par produit, etc.

3. Gestion de la performance des produits

La gestion par **vélocité unitaire moyenne** devrait être intégrée et prévoir des critères et des indicateurs de performance qui soient en adéquation avec l'atteinte des

objectifs stratégiques pour chacune des catégories et des sous-catégories ainsi que pour chacun des segments.

4. Gestion de prix par catégorie

En plus de déterminer la part de marché qu'occupera la SQDC, la détermination des prix influence l'image que les clients se font des produits et de leurs qualités respectives. C'est la raison pour laquelle elle ne saurait se limiter à une simple addition de coûts et de marges bénéficiaires.

Comme pour toutes les entreprises dans le secteur de la vente au détail, il faut que la SQDC se dote d'une **stratégie** qui tende à assurer une adéquation entre les prix des produits et la valeur que les clients leur accordent; d'où la nécessité de critères paramétrables à intégrer de façon structurée dans une **matrice de prix**.

Cette approche a le mérite de régler le problème de la requalification des produits.

5. Gestion de la fin de vie des produits

Considérant l'impact de l'optimisation des produits sur les fournisseurs, il nous apparaît nécessaire que la SQDC mette en place une **catégorie « fin de vie »** dans le respect des règles actuelles, tout en prenant en considération la gestion des stocks des fournisseurs.

À l'heure actuelle, la SQDC offre sur ses tablettes des produits qui se vendent, à défaut de quoi ils se retrouvent sur le site web qui est perçu comme un « purgatoire ».

Alors que toutes les parties prenantes sont sur le même pied à la SAQ, les pratiques de la SQDC en matière de **requalification** et de **sortie (roll out)** des produits (retrait des tablettes et transfert sur le site web) pénalisent les petits joueurs de l'industrie.

Le délai de six (6) mois prévus dans l'**avis de requalification** des produits est beaucoup trop court, alors que les fournisseurs ont besoin minimalement d'un (1) an.

B. Gestion des opérations

1. Programmes d'information des produits des producteurs existants et des produits d'innovation

À l'évidence, les conseillers en cannabis (*budtenders*) en succursale ne disposent pas tous uniformément des renseignements requis pour assister les clients et leur permettre de faire des achats éclairés et judicieux.

Il est donc primordial que des règles claires et non équivoques soient établies afin de mettre fin à une confusion des genres entre d'une part, l'information, et d'autre part, la publicité et la promotion. Cette situation découle essentiellement d'une

interprétation spacieuse de l'obligation légale de ne pas faire de publicité ni de promotion visant à encourager la consommation de cannabis.

Pour corriger cet imbroglio, il faut impérativement assurer une gestion des informations sur les produits garantissant entre autres l'uniformité et l'exactitude des données de même que la rapidité du traitement des nouvelles ou la mise à jour de celles existantes; d'où l'importance de considérer sérieusement la mise sur pied d'une **plateforme d'information continue du personnel et de la clientèle** de la SQDC.

2. Gestion des espaces tablettes et des emplacements stratégiques en succursale

En plus de maximiser l'espace en succursale pour accroître l'offre de produits, celle-ci devrait être bonifiée d'une offre à tiroir et d'une offre clique et ramasse (*click and collect*).

Le positionnement des produits québécois est lacunaire (volume, nombre, planogramme, assortiment, succursale) et devrait être optimisé, notamment en créant une sous-catégorie « produit du Québec » dans chacun des segments ainsi qu'une catégorie « microproducteurs ».

Le positionnement des produits sur les tablettes devrait être subordonné aux résultats obtenus dans le cadre d'un mécanisme de vérification de leur qualité et aux objectifs stratégiques des catégories.

3. Optimisation de l'expérience globale en succursale

Si l'expérience client est l'ensemble des perceptions et émotions qu'une organisation procure à ses acheteurs, il est primordial que la qualité de son offre de produit et de service, de même que la qualité de la relation client, soient au cœur des décisions d'affaires.

Dans le cadre juridique actuel, seule la SQDC a le contrôle sur l'offre, la communication et la gestion de la clientèle.

Le principe fondamental d'une GPC étant la compréhension des consommateurs et comme l'optimisation de l'expérience client est un moyen d'atteindre cet objectif, elle doit être en adéquation avec les objectifs stratégiques.

C. Poursuite de l'appropriation de parts du marché illicite

1. Gouvernance

L'approche du gouvernement du Québec en matière de consommation du cannabis est fondée sur une vision restrictive qui a connu son apogée avec l'adoption, en 2019, de la *Loi resserrant l'encadrement du cannabis*. Le législateur a alors notamment haussé de 18 à 21 ans l'âge de consommation et restreint celle-ci de sorte qu'elle soit confinée aux résidences privées.

La posture gouvernementale, qui implique à des degrés divers le ministère des Finances, le ministère de la Santé et des Services sociaux ainsi que le ministère de la Sécurité publique, a un effet de flou sur l'ensemble de ce dossier et, par la force des choses, sur la façon dont la SQDC perçoit et assume son mandat, son rôle et ses responsabilités.

Il est primordial que la SQDC clarifie son « carré de sable » par rapport à celui du gouvernement - *De qui relève-t-elle? En quoi consiste son mandat? Quels sont ses rapports avec le gouvernement?* - et, surtout, qu'elle explique clairement à l'industrie en quoi consiste ce carré de sorte qu'elle puisse bien comprendre sa marge de manœuvre et ses limites.

2. Réseau de vente au détail

À la lumière de l'engagement de la SQDC relatif à la disponibilité, le déploiement du réseau de vente au détail doit être accéléré. Cependant, compte tenu des ressources financières de la SQDC, la formule d'**agences** devrait être considérée sérieusement.

À l'instar de la SAQ qui en compte quelque 430 réparties à la grandeur du territoire du Québec, la SQDC pourrait accorder à certains commerces le droit de vendre ses produits dans leurs magasins situés dans des municipalités où elle n'a pas de succursale. Ce faisant, la société d'État déploierait plus rapidement un « *service accessible qui garantit l'achat sécuritaire et confidentiel de cannabis* ».

Ce déploiement est également justifié dans une logique de réduction de coûts, ceux par succursale étant presque 10 fois plus élevés au Québec (120 k\$ par succursale) qu'en Ontario (10 à 15 k\$ par succursale).

3. Stratégies web

Bien que l'AQIC ait mené des consultations auprès de l'industrie, le niveau d'informations dont elle dispose nécessite des discussions préalables avant qu'elle soit en mesure de formuler des propositions concrètes à ce sujet.

4. Actions ayant un impact sur l'appropriation de parts du marché illicite

Bien que l'AQIC ait mené des consultations auprès de l'industrie, le niveau d'informations dont elle dispose nécessite des discussions préalables avant qu'elle soit en mesure de formuler des propositions concrètes à ce sujet.

5. Stratégie de lutte au marché illicite et à l'appropriation de ses parts par la SQDC

Bien que l'AQIC ait mené des consultations auprès de l'industrie, le niveau d'informations dont elle dispose nécessite des discussions préalables avant qu'elle soit en mesure de formuler des propositions concrètes à ce sujet.

D. Catégories (*À discuter*)

Dans un premier temps, il est opportun de rappeler que la GPC est une approche axée sur l'amélioration de l'expérience client, sur des gains d'efficacité ainsi que sur la fourniture de produits de qualité générant des profits. En pratique, elle recentre les échanges autour des consommateurs et favorise un dialogue constructif entre les détaillants et les fournisseurs.

III. Recommandations de l'industrie

Que la SQDC :

- priorise à court terme une révision de la gestion par fournisseur pour la faire migrer vers une GPC segmentée, et qu'elle définisse une stratégie de prix en lien avec une politique d'achat;
- fasse preuve de transparence et explique l'ensemble de ses processus de sélection;
- adopte une politique d'achat responsable à court terme;
- s'adapte aux impératifs de l'approvisionnement local dans toutes les régions;
- mette en place une matrice de sélection des produits comprenant les catégories et les segments en adéquation avec les besoins de la clientèle de sorte qu'il soit possible de connaître précisément le nombre d'unités de gestion des stocks (UGS) sur les tablettes;
- partage la disponibilité du nombre d'UGS sur les tablettes pour une période minimale de 12 à 18 mois;
- remplace la classification des produits (A, B ou C) basée sur la vitesse moyenne par une évaluation transparente des objectifs stratégiques par catégorie;
- sursoit à l'introduction de nouveaux produits sur son site web.

IV. Conclusion

Après quatre (4) années, la période d'adaptation à la légalisation du cannabis doit céder le pas à une révision des pratiques et des processus mis en place afin de s'assurer qu'ils soient appropriés à une démarche partenariale harmonieuse et fructueuse entre la SQDC et l'industrie du cannabis.

La SQDC gagnerait en efficacité si elle s'engageait dans une démarche d'**amélioration comparative (benchmarking)** qui consiste à évaluer ses politiques, ses processus et pratiques par comparaison avec ceux des organisations du reste du Canada et d'ailleurs dans le monde.

À court terme, il faut prioriser une révision de la gestion par fournisseur pour la faire migrer vers une GPC segmentée, et définir une stratégie de prix en lien avec une politique d'achat.

En terminant, il nous semble important de rappeler que la poursuite d'une mission sociale n'est nullement incompatible avec la prise en compte de considérations commerciales, à plus forte raison lorsque les profits réalisés doivent servir à la recherche et à la prévention.

Annexe 1 – Critères matriciels - Gestion par catégorie

(À discuter)

Produits / Formats	Catégories / Attributs / Caractéristiques	Dominance	Formats	Segments de prix (exemples)
Cannabis séché	Hybride / Souche / Famille	Intensité THC	g	Entre 17 \$ et 20 \$
Préroulés	Sativa / Souche / Famille	Intensité CBD	ml	Valeur 21 \$ à 27 \$
Boissons	Indica / Souche / Famille	Équilibré	unité	Premium 28 \$ à 33 \$
Huiles	CBD			Super Premium 34 \$ et +
Haschich				
Kief	Cultivé Québec			
Atomiseurs oraux				
Capsules				
Ingrédients				
Concentrés				
Prêts-à-manger				

Annexe 2 – Matrice de gestion par catégorie (À discuter)

La gestion par catégorie / Présentation de l'analyse matricielle sur fleur séchée 3.5g

Price Segments	\$ Sales	\$ Sales %	Units Sales	Units Sales %	KG Sales	KG Sales %	Distinct Count of Sku number	Distinct Count of Sku %	Distinct Count of 3.5g importance on total sales (\$)	\$ per SKU
LOW	\$ 6,414,010	27.95%	332,706	35.28%	1,164	35.28%	28	16.67%	13%	\$ 229,071.79
VFM	\$ 10,952,678	47.74%	433,717	45.98%	1,518	45.98%	83	49.40%	22%	\$ 131,959.98
ASP	\$ 4,793,527	20.89%	157,971	16.75%	553	16.75%	48	28.57%	10%	\$ 99,865.15
Prem	\$ 784,199	3.42%	18,778	1.99%	66	1.99%	9	5.36%	2%	\$ 87,133.22
Grand Total	\$ 22,944,414	100.00%	943,172	100.00%	3,301	100.00%	168	100.00%	47%	\$ 136,573.89

Producers	LOW			VFM			ASP			Prem		
	Avg. Price	Distinct Count of Sku number	Avg. Price	Distinct Count of Sku number	Avg. Price	Distinct Count of Sku number	Avg. Price	Distinct Count of Sku number	Avg. Price	Distinct Count of Sku number		
5 Points Cannabis			26.1	4	\$ 32.2	1						
Zacris					\$ 30.4	1						
Abba Medix Corp.	\$ 20.0	1	\$ 23.4	2	\$ 28.9	2						
Aphria	\$ 18.5	8	\$ 26.6	3			\$ 46.3	2				
Aurora Cannabis	\$ 19.1	3			\$ 30.5	2						
Stash			22.7	4	\$ 29.9	2						
Carina Farms					\$ 29.9	1						
Canna			24.2	3								
Canopy Growth	\$ 19.8	3	\$ 25.9	7	\$ 11.0	4	\$ 39.9	2				
Cheers Cannabis					\$ 29.9	1						
Delsten Therapeutics					\$ 32.5	1						
Emerald Health Therapeutics			24.6	4			\$ 32.9	1				
Emerald Health Therapeutics			24.4	9	\$ 30.1	3	\$ 42.0	1				
Genet Health North Growers Inc			25.0	4								
HICO	\$ 19.8	9	\$ 25.0	3	\$ 31.0	1	\$ 35.5	1				
High Peak	\$ 17.9	1	\$ 25.0	2	\$ 30.7	5						
back2bud			24.0	2	\$ 30.9	3						
Laurentian Organic					\$ 29.9	1						
Les Entreprises Greenlane			25.0	3	\$ 29.4	4						
MethuLeaf					\$ 29.4	4						
Naraya			26.5	2								
Nature Solutions (then-free)			27.5	1								
Organigram	\$ 20.3	7	\$ 21.5	1	\$ 29.9	1						
origine nature			25.0	2	\$ 32.8	1						
Peace Naturals Inc.			25.8	5								
QC Gold Tech	\$ 17.5	1	\$ 24.5	9								
Rose Science Vite			25.2	10	\$ 29.6	7	\$ 39.0	1				
Rubicon Holdings Corp.					\$ 29.6	2						
Sundial Growers Inc.			25.0	2	\$ 30.2	1	\$ 41.6	1				
Terraced					\$ 29.6	1						
The Green Organic Dutchman					\$ 31.9	2						
Zenabis					\$ 29.6	1						
Grand Total	\$ 19.5	28	\$ 24.9	83	\$ 30.3	40	\$ 40.9	9				

