



Épisode 3

Gouvernance, bévues et scandales

Traduit de l'anglais

Date : March 20, 2020

Endriot : Toronto, ON

Durée : 8:27

Participants :

Brian Corcoran

Présentateur

C&B Studios

Bruce Linton

Fondateur, ancien président et chef de la direction

Canopy Growth Corporation (auparavant)

Rishi Malkani

Associée et leader, secteur du cannabis

Deloitte Canada



BC Bonjour et bienvenue au balado de Deloitte sur le cannabis : Un nouveau marché prometteur.

Je suis Brian Corcoran, spécialiste du cannabis et votre guide dans le monde des affaires de l'herbe. Je suis en compagnie de Bruce Linton, ancien PDG et fondateur de Tweed Marijuana et Canopy Growth, et de Rishi Malkani, responsable canadien du cannabis pour Deloitte. Dans cet épisode, nous discutons des hauts et des bas du secteur au Canada, ainsi que de la façon dont le secteur prend forme aux États-Unis. Bruce, avant de commencer, pouvez-vous nous expliquer comment vous avez commencé à travailler avec Deloitte?

BL C'était au milieu de 2012. J'essayais de réfléchir à ma prochaine étape dans le monde des affaires. J'ai décidé de mettre sur pied une entreprise de marijuana parce que le produit comptait beaucoup de consommateurs et que ses méthodes de production étaient sur le point de changer. J'ai donc rédigé un plan d'affaires qui comportait quelques éléments entourant la crédibilité. Comment assurer la crédibilité de mon projet? Et comment accroître sa visibilité? Crédibilité et visibilité doivent aller de pair pour inciter les gens à délaisser un marché illicite pour se tourner vers un marché réglementé. C'est ainsi qu'a germé l'idée d'une inscription en bourse; une entreprise dont les actions sont négociées en bourse fait parler d'elle, et une telle reconnaissance se traduit par une augmentation de la crédibilité et de la visibilité. Pour faire son entrée en bourse, il faut pouvoir compter sur les spécialistes de la comptabilité. C'est pourquoi j'ai communiqué avec des responsables de Deloitte en leur expliquant mon projet d'affaires. Après avoir tourné autour du pot, je suis passé aux aveux : « Je vais faire pousser du cannabis. » S'en est suivi un moment de silence. J'ai ajouté « de façon légale, bien entendu », ce à quoi ils ont répondu : « OK, bien. » Une fois que j'ai eu leur appui, j'ai pu présenter aux gens de Deloitte une entreprise qui va de l'avant, qui est réglementée au niveau fédéral et qui est entièrement conforme. Et Deloitte est mon auditeur. Prochaine étape : réunir beaucoup d'argent. J'ai dû procéder à 16 opérations de financement pour soutenir 31 acquisitions ainsi que l'expansion des installations, qui représentent désormais 6 millions de pieds carrés destinés à la production dans 16 pays, dont 10 installations au Canada. Si je n'avais pas pensé à communiquer avec Deloitte au tout début, je n'aurais peut-être pas pu mobiliser la première tranche de 3 M\$, qui est devenue 5 M\$, puis 20 M\$. Si je suis ici aujourd'hui, c'est parce que si Deloitte avait refusé mon projet, je n'aurais pas profité de tant d'avantages.

BC Rishi, pouvez-vous expliquer ce qui se passait à huis clos chez Deloitte, tandis que Bruce faisait le pied de grue. Quel genre de conversations se déroulaient à l'interne à ce moment?



- RM** Après nous être en quelque sorte rendus à l'évidence qu'un tel projet était dans l'air du temps, nous avons pris la décision délibérée d'intégrer ce secteur, tout en triant sur le volet les personnes avec lesquelles nous voulions travailler; l'occasion était trop belle pour la laisser passer.
- BC** Changeons complètement de sujet. Parlons un peu de CannTrust. Comme vous le savez sûrement, en 2019, CannTrust a enfreint la réglementation de Santé Canada et a été prise en train de produire du cannabis dans une zone non autorisée de son site de production autorisé. L'entreprise exploitait une installation de culture de cannabis à l'arrière de l'établissement, et s'est fait prendre. Pourquoi? C'est un producteur autorisé, une entreprise de culture autorisée! Bruce, comment une telle situation a-t-elle pu se produire chez CannTrust?
- BL** Beaucoup de choses bizarres sont survenues dans ce secteur, n'est-ce pas? Plusieurs entreprises ont vu leur licence de vente de cannabis suspendue parce qu'elles pulvérisaient sur les plants des produits chimiques interdits. Je soupçonne également, dans le cas de certaines transactions, que si elles avaient été conclues aux États-Unis, des gens auraient probablement été emprisonnés parce que la SEC et la FINRA auraient été sur leur cas. Au Canada, de tels problèmes ne surviennent pas. Nous n'avons pas de réglementation structurée. Mais dans le cas de CannTrust, les délits étaient très flagrants; il y a eu des transactions non divulguées, et probablement plus d'une fraude. Dans le secteur du cannabis, il faut établir une zone, la prendre en photo, donner des détails sur celle-ci et démontrer qu'elle sera conforme aux exigences de sécurité de Santé Canada. Avant, des responsables de Santé Canada allaient examiner la zone sur place et se prononçaient. Avec le temps, ils ont commencé à adopter un processus d'approbation à distance, et ce n'était habituellement que le vendredi, après la fermeture des marchés, que les producteurs apprenaient l'approbation de leur zone. C'était sans équivoque : en marquant la zone dans celle délimitée sur la carte, il était facile de savoir si vous l'aviez ou non fait approuver. Dans l'affaire CannTrust, je suppose que les responsables ont décidé d'utiliser la zone immédiatement, même si elle n'avait pas été approuvée, en présumant qu'elle le serait peut-être un jour. Selon cette logique, vous pourriez probablement cultiver du cannabis partout, parce qu'une zone qui n'est pas approuvée aujourd'hui pourrait l'être un jour. Donc, il est impossible pour un non-initié de savoir qu'une zone n'est pas approuvée. Personne ne se poserait la question. Tout à coup, un auditeur, un inspecteur de Santé Canada ou quelqu'un qui s'y connaît en calcul découvre le pot aux roses : si seule une superficie de quelques mètres carrés est approuvée, comment est-ce possible d'en tirer une production aussi importante? Et c'est là que tout s'écroule. C'est regrettable, parce que CannTrust était considérée à bien des égards comme un intervenant légitime bien ancré dans les domaines scientifique et pharmaceutique.



- BC** Depuis l'affaire CannTrust, quelle est la pertinence du débat sur la gouvernance aujourd'hui? Rishi, on dirait que tu as quelque chose à dire sur le sujet.
- RM** En effet. Je pense que la gouvernance se construit depuis un certain temps. À mon avis, les membres de conseils d'administration de sociétés du secteur du cannabis profiteront d'un professionnalisme accru. De toute évidence, ils font déjà preuve d'un certain niveau de rigueur, mais je pense qu'il ne peut aller qu'en augmentant.
- BL** Si je devais faire une chose pour améliorer la gouvernance, ce serait d'exiger que chaque membre du conseil d'administration rende compte chaque année du nombre de sites qu'il a visités, des personnes avec lesquelles il a interagi et de la diligence dont il a fait preuve. Les administrateurs peuvent assister par téléphone à une réunion du conseil d'administration quatre ou cinq fois par an, mais ce n'est pas suffisant, à mon avis, aussi intelligents soient-ils. Avouons-le, il faut aller sur le terrain dans tous les secteurs, mais encore plus dans le secteur du cannabis.
- BC** Tandis que nous abordons les règles et règlements, je veux souligner mon incompréhension quant à la division des politiques américaines en matière de cannabis. Légal dans certains endroits, illégal dans d'autres, interdit au niveau fédéral. C'est à n'y rien comprendre. Plus important encore : que réserve l'avenir? Bruce?
- BL** Lorsque le gouvernement fédéral le permet, et cela ne signifie pas que M. Trump y est favorable, cela signifie qu'il reconnaît que l'une des voies de réélection consiste à se ranger du côté de ceux qui ont décidé de le légaliser, comme plusieurs États, dont le Colorado. Ailleurs, dans certains États, les consommateurs de cannabis sont passibles de longues peines d'emprisonnement. À mon avis, M. Trump donnera son appui aux gouvernements étatiques sur cette question. Par conséquent, en fonction du cadre réglementaire, la loi est appuyée par le gouvernement fédéral. En d'autres mots, je pense que cela signifie que M. Trump est en faveur du cannabis là où les gens sont en faveur et qu'il s'y oppose là où ils sont contre.
- BC** Revenons au Canada. Je suis vraiment curieux de savoir ce que sera devenu le secteur du cannabis dans deux ans. Avec tout ce qui se profile à l'horizon, comment entrevoyez-vous l'avenir, Rishi?



- RM** Si les choses se déroulent comme le prévoient actuellement les conseils d'administration, on constatera probablement un renforcement des finances, des processus et des procédures, etc. Les entreprises ressembleront donc davantage à des déclarants ordinaires dont les titres sont inscrits à la TSX. Je prévois donc moins de volatilité. Et j'espère que les investisseurs institutionnels se manifesteront, dans la mesure où, après quelques années, ces modèles d'entreprise se seront révélés durables.
- BC** Bruce, à votre avis?
- BL** Cela dépend de si les États-Unis font ou non une déclaration fédérale. Il faut également voir si l'Europe suivra l'Allemagne, qui entend rendre le cannabis beaucoup plus disponible. Le contexte pourrait faire en sorte que le Canada semble être le pionnier, sans toutefois être le seul. Ces facteurs auront une incidence énorme sur la trajectoire du cours des actions.
- BC** Il semble qu'il y ait encore beaucoup de choses à démêler..., mais nous avons encore un épisode pour y arriver! C'est tout le temps dont nous disposons aujourd'hui. Merci à Rishi et à Bruce de nous avoir éclairés sur les gouvernements et la gouvernance, au nord et au sud de la frontière. Rejoignez-moi pour le prochain épisode de Un nouveau marché prometteur de Deloitte, où nous poursuivrons notre conversation avec ces deux pionniers.
-