

**Deloitte.**



Stimuler la croissance et  
instaurer la confiance sur  
les marchés mondiaux

Rapport sur le cannabis 2020

The background of the entire page is a close-up photograph of cannabis leaves. The leaves are a vibrant green color and have a serrated, palmate shape. They are densely packed and fill the entire frame, creating a textured and organic background.

# Table des matières

Introduction	1
Consolider les bases du secteur	3
État actuel du secteur	5
Progresser avec confiance	8
Définir une orientation stratégique	10
Rajuster adéquatement les effectifs	17
Se préparer à prendre de l'expansion	24
Le secteur du cannabis est voué à un brillant avenir	30



# Introduction

Surmonter le ralentissement économique et se préparer à la prochaine phase d'expansion.

Même s'il panse encore quelques plaies, le secteur du cannabis est plus aguerri en 2020. Son ascension fulgurante a plafonné, puis ses maladresses et le scepticisme des investisseurs l'ont ramené presque aussi rapidement sur terre. Il doit maintenant composer avec la pandémie de COVID-19 et ses répercussions économiques. Malgré l'incertitude, les entreprises de cannabis sont prêtes et regardent résolument vers l'avenir. Mais de quoi sera fait cet avenir?

Nous croyons que l'avenir du secteur du cannabis demeure très prometteur et présente une vraie richesse de croissance et de prospérité à long terme. Toutefois, il est clair qu'il doit changer pour réaliser pleinement son potentiel. Ses bases doivent être consolidées grâce à une collaboration entre les acteurs qui y participent à l'échelle mondiale. Pour relever les défis actuels et se positionner en vue d'une reprise et d'une prospérité durable, le secteur du cannabis doit changer de direction, évoluer et gagner en maturité. Ce parcours rappelle beaucoup celui qu'a emprunté le secteur des technologies après l'éclatement de la bulle internet en 2000 : l'engouement, l'enthousiasme et les attentes démesurées des débuts ont été remplacés par une philosophie d'affaires plus ciblée, stratégique et professionnelle.

Même si le parcours de chaque entreprise de cannabis est unique, il doit commencer par une compréhension de l'état actuel du secteur, c'est-à-dire des lacunes, des occasions, des risques et des erreurs qui ont fait trébucher certains acteurs. Pour que le secteur amorce ce parcours et progresse avec assurance, nous proposons un cadre en trois volets, que nous explorerons dans le présent rapport :



#### **Définir une orientation stratégique**

Les entreprises de cannabis doivent tirer parti de leur expérience et de leurs connaissances sectorielles pour se concentrer sur les aspects qui leur procurent un avantage concurrentiel, par exemple les segments de clientèle ciblés, les produits qu'elles offrent et leur place dans la chaîne de valeur du cannabis.

---



#### **Rajuster adéquatement les effectifs**

Une fois l'orientation stratégique définie, les entreprises de cannabis doivent prendre des mesures pour rajuster en conséquence leurs effectifs et leurs opérations. Elles doivent également profiter de l'occasion pour laisser derrière leur phase de jeune entreprise et recruter des professionnels chevronnés pour toutes les fonctions de l'organisation. Ainsi, leur gestion des affaires sera à l'image de la plus grande maturité du secteur, et elles pourront prendre de l'expansion de manière sensée.

---



#### **Se préparer à prendre de l'expansion**

Après avoir défini clairement leur orientation stratégique et recruté des professionnels agiles, les entreprises de cannabis peuvent amorcer une expansion intelligente et délibérée qui est conforme à leur vision à long terme et aux tendances émergentes du secteur, dont elles pourront tirer parti.

---

# Consolider les bases du secteur

Les entreprises de cannabis doivent travailler ensemble pour rebâtir des bases plus solides et favoriser l'évolution saine de leur secteur.

Cependant, elles ne sont pas les seules à assumer la responsabilité de bâtir un secteur plus solide, capable de se relever après ses premiers faux pas. Les gouvernements et les autorités de réglementation doivent également prendre des mesures de normalisation, ainsi qu'encourager et simplifier le commerce national et international.

## **Une normalisation à l'échelle mondiale est nécessaire pour donner plus de cohérence à plusieurs aspects clés :**

### **Normes en matière de tests et de qualité**

Des normes doivent être créées pour régir les tests sur les ingrédients actifs (c'est-à-dire le THC et le CBD), les pesticides, les métaux et moisissures, et d'autres caractéristiques propres à chaque produit. Une structure réglementaire mondiale claire doit aussi être adoptée afin de promouvoir l'intégrité et la transparence des produits. Elle régirait l'information allant des semences à la vente, notamment le pays d'origine; les certifications de marketing qui précisent le lieu de culture du cannabis et les normes observées; l'attestation des allégations relatives à la variété; et les exigences d'emballage et d'étiquetage des produits.

### **Processus réglementaires clairs pour les produits dérivés du cannabis et du chanvre**

Les entreprises de cannabis ne peuvent pas se permettre de naviguer à l'aveugle quand elles développent des produits; elles ont besoin de mesures formelles pour tous les types de produits. Les autorités de réglementation doivent donc élaborer des processus qui permettent de faire une nette distinction entre les utilisations à des fins médicales, récréatives et de santé et bien-être, ainsi qu'entre tous les types de produits. Les normes visant la chaîne des semences à la vente doivent être axées sur la sécurité des consommateurs. Quant aux politiques d'application, elles doivent être cohérentes et fondées sur les risques tout en favorisant la sécurité des consommateurs et la santé publique à long terme. Des processus bien définis sont également nécessaires pour la recherche et les données cliniques afin que les politiques puissent être rapidement améliorées.

Les entreprises de cannabis mènent des projets d'expansion au-delà de nos frontières depuis le début. Ces occasions présentent un excellent potentiel de croissance, à condition d'être soutenues par des politiques gouvernementales qui assurent la création d'une solide chaîne d'approvisionnement nationale et internationale facilitant la production et la vente de cannabis au Canada et à l'étranger. Le secteur doit inciter les gouvernements à se mobiliser pour créer des politiques sur le commerce international du cannabis, et à collaborer avec les forces de l'ordre pour élaborer les exigences d'information et de documentation. Il doit aussi les presser à établir des objectifs de développement économique et à créer des occasions pour recevoir du soutien.

Les chefs de file du secteur doivent aussi jouer un rôle en élaborant une approche commerciale plus centrée sur le client. Ils doivent mieux harmoniser leurs stratégies d'affaires et leurs connaissances sur les caractéristiques et les comportements des clients potentiels. La collecte et l'analyse des données leur sont également essentielles, d'une part pour avoir une vision globale, approfondie et tournée vers l'avenir de leur clientèle, et d'autre part, pour prendre des décisions en fonction de données sur les produits qu'ils offrent, leurs stratégies de marketing, l'optimisation des canaux numériques, l'expérience client et d'autres aspects. Il est particulièrement important qu'ils améliorent leurs connaissances sur les utilisateurs actuels, nouveaux et futurs pour les catégories de produits et services qu'ils produisent déjà ou prévoient produire.

Le secteur du cannabis est encore jeune et plein de promesses. Les entreprises qui y évoluent tirent des leçons de leurs erreurs, tout comme les gouvernements et les autorités de réglementation qui les surveillent. Nous sommes convaincus qu'elles peuvent prendre les mesures nécessaires pour acquérir de la maturité et progresser en cette période de grande incertitude, hissant ainsi le secteur vers de nouveaux sommets. Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné, elles n'y parviendront que si les gouvernements établissent des bases réglementaires claires.

Stimuler la croissance et instaurer la confiance sur les marchés mondiaux



# État actuel du secteur

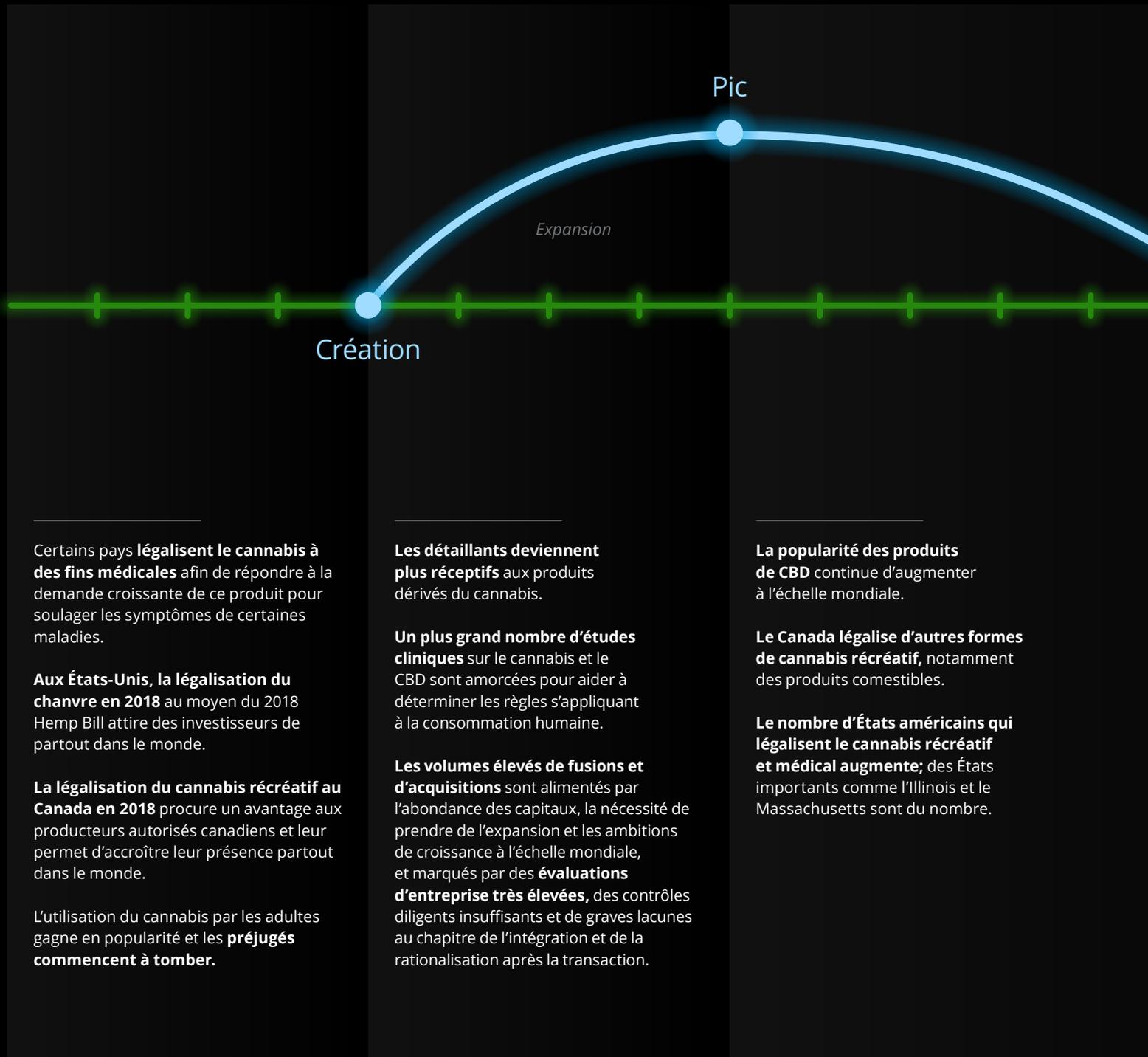
## Le secteur du cannabis traverse le cycle d'affaires propre à toute nouvelle industrie.

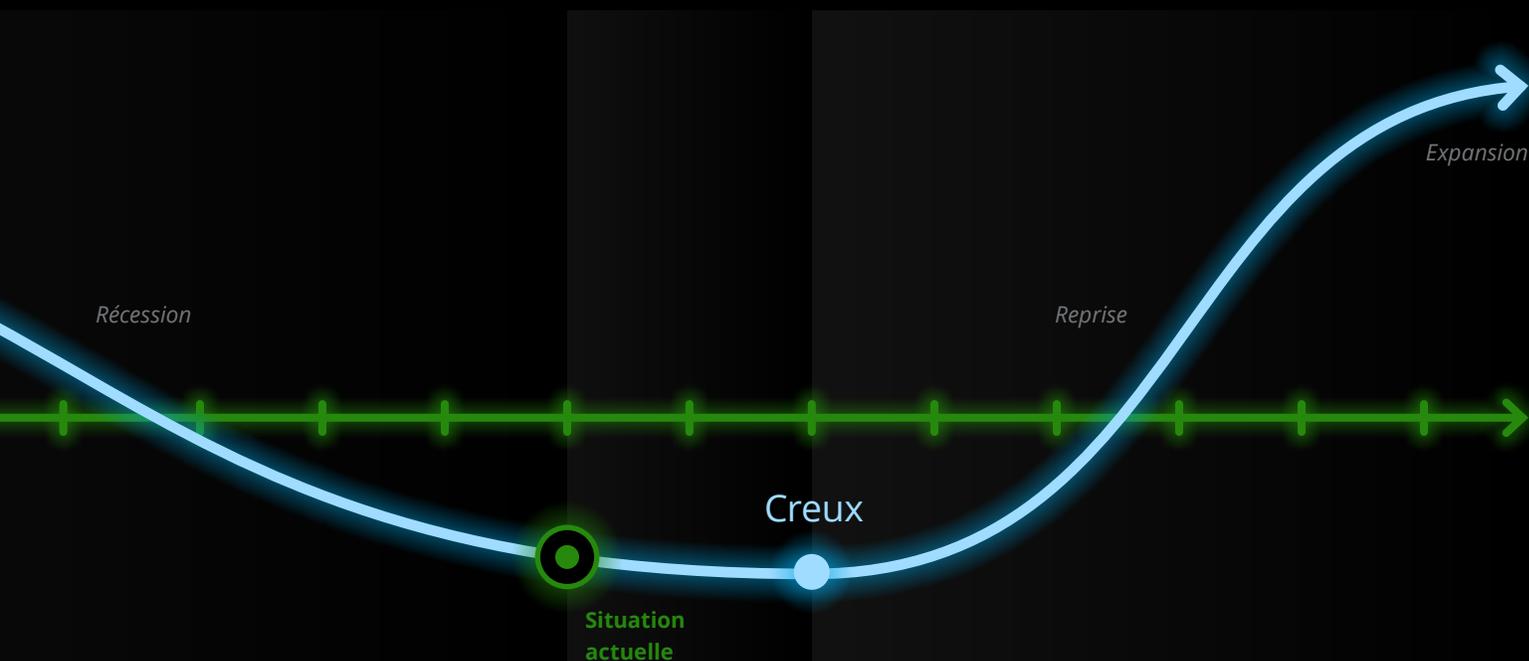
Pour tout observateur externe, les deux dernières années ont été particulièrement mouvementées pour le secteur du cannabis, dont la popularité a d'abord explosé pour ensuite vaciller, ralentir et revenir sur terre.

En fait, nous avons assisté au premier cycle d'affaires d'une nouvelle industrie mondiale (voir la figure 1). La légalisation du cannabis dans certains États américains, puis au Canada, et la légalisation de la culture du chanvre chez nos voisins du Sud, qui ont toutes eu lieu en 2018, ont été l'étincelle qui a fait naître le secteur; les investisseurs sont ensuite venus l'alimenter. Les producteurs autorisés du Canada ont rapidement pris de l'expansion et pénétré de nouveaux marchés à l'étranger. D'autres pays ont également légalisé le cannabis à des degrés divers ou ont agi en ce sens. Ce bouillonnement d'activités a attiré encore plus d'investisseurs. L'abondance des capitaux, la nécessité de prendre de l'expansion et les ambitions de croissance encore plus grandes à l'échelle mondiale ont entraîné un volume incroyable de fusions et d'acquisitions (F&A) et hissé les valeurs d'entreprise à des niveaux tout aussi incroyables.

Or cette ascension rapide et frénétique ne s'est pas faite sans erreurs. Les contrôles diligents manquaient parfois de rigueur. La planification de l'intégration après une fusion n'était pas toujours soignée. La recherche acharnée de croissance s'est traduite par une perte d'efficacité du personnel, des processus et des opérations. Les environnements réglementaires étaient incomplets, contradictoires, ou les deux à la fois. Les entreprises du secteur ont commencé à décevoir les attentes du marché. Certaines ont déclaré faillite. Les investisseurs en ont eu assez, et les cours boursiers ont chuté. Puis, il y a eu la COVID-19, qui a provoqué un ralentissement brusque et rapide de l'économie mondiale comme on n'en avait jamais vu auparavant.

Figure 1. Premier cycle d'affaires du secteur du cannabis





**L'application de la réglementation sur les produits de CBD** (p. ex., le règlement relatif aux nouveaux aliments de l'UE) **est sporadique.**

**On observe des retards dans l'établissement d'un cadre réglementaire sur le cannabis légal** et son intégration aux lois et règlements existants.

Certaines entreprises de cannabis déclarent **faillite en raison d'un rendement sur le marché inférieur aux prévisions.**

**La pandémie de COVID-19 et la crise du pétrole** provoquent un ralentissement économique à l'échelle mondiale, lequel a aussi une incidence considérable sur le secteur du cannabis, même si les entreprises qui y sont actives sont considérées comme des « services essentiels » dans de nombreux marchés importants.

Les phases de récession et de creux sont marquées par un **manque de capitaux qui place de nombreuses entreprises en situation difficile et accélère les ventes d'actifs.** De plus, étant donné la « dé-intégration » des entreprises, les fusions et acquisitions visent moins la création de conglomérats et sont davantage axées sur l'exploitation d'une seule activité principale par l'acquéreur.

À mesure que le secteur se rétablit, les **entreprises encore en place deviennent plus spécialisées et professionnalisées et font preuve de prudence en matière de F&A**, ce qui diminue le nombre d'évaluations d'entreprise excessivement élevées et de F&A non stratégiques.

# Progresser avec confiance

Depuis un an, les marchés boudent les entreprises de cannabis. Les investisseurs ont commencé à remettre en doute leur philosophie d'« expansion à tout prix », et la confiance des parties prenantes a été ébranlée après avoir pris connaissance de certains problèmes :



## Absence d'investissement dans des aspects clés de la chaîne de valeur

Au Canada, la trop grande attention accordée aux investissements dans les actifs de culture et de production en amont et à leur expansion a causé une surabondance de produits, ce qui a valu aux entreprises de cannabis des pertes et des dépréciations des stocks importantes. Cette situation a été exacerbée par les investissements insuffisants dans les actifs de distribution (p. ex., magasins physiques, activités de vente en gros) et la qualité des produits (p. ex., génétique, uniformité des variétés), ce qui a amené les clients et d'autres parties prenantes à douter de la capacité de ces entreprises à tenir leurs promesses. De façon plus générale, les entreprises de cannabis n'ont pas assez investi dans une capacité essentielle : l'analytique, surtout en ce qui concerne les données sur les clients.



## Défauts de conformité

Certaines entreprises de cannabis ont récemment eu des défauts de conformité qui ont fait grand bruit, les unes enfreignant les règles sur les licences en exploitant des installations de culture sans licence et les autres ne respectant pas les lignes directrices sur le marketing et la publicité de la Food and Drug Administration des États-Unis. Ces problèmes ont jeté un éclairage très cru sur les défaillances opérationnelles de certaines entreprises de cannabis et le manque de contrôles adéquats et de gouvernance. Pour réussir à long terme, celles-ci doivent prouver aux gouvernements qu'elles peuvent se conduire de manière éthique et se conformer aux lois et règlements en vigueur. Si elles perdent la confiance de leurs parties prenantes dans ces domaines, elles s'exposent à des préjudices financiers et à une perte de réputation aux effets dévastateurs dont elles auraient bien du mal à se remettre.



## Préoccupations liées à la santé publique

Les autorités sanitaires veulent avoir l'assurance que le public peut se procurer des produits de cannabis médical et récréatif sécuritaires, efficaces et de haute qualité; des centaines d'études cliniques sont d'ailleurs en cours afin d'évaluer les effets à long terme de la consommation de cannabis sur la santé publique. Les autorités traitent souvent le cannabis médical comme une drogue « spéciale » plutôt que comme un produit pharmaceutique autorisé et enregistré, et aucune ne permet actuellement aux entreprises de cannabis de prêter à leurs produits des vertus sur le plan de la santé sans que des études cliniques complètes ne corroborent ces allégations. Cela empêche de nombreuses entreprises de cannabis de commercialiser et de promouvoir leurs produits en vantant leurs bienfaits médicaux et d'attirer des investissements importants du secteur pharmaceutique.



## Difficulté à réunir des capitaux

En raison de cette tourmente, les entreprises de cannabis ont de plus en plus de mal à réunir des capitaux. Les investisseurs veulent avoir l'assurance qu'elles sont capables de tenir leurs promesses et de fonctionner de manière éthique et transparente, et les événements de la dernière année ont refroidi bon nombre d'entre eux. À l'heure où, aux États-Unis et ailleurs, les entreprises de cannabis intégrées verticalement commencent à intéresser les investisseurs privés, de nombreuses entreprises n'ont eu d'autre choix que de se financer par des emprunts, ce qui explique le taux d'endettement élevé au sein du secteur canadien.



## Insolvabilité causant un affaiblissement des actifs et la vente d'entreprises

Étant donné la difficulté de réunir des capitaux et l'effondrement des sources de financement initiales, le secteur risque de connaître une vague d'actifs en difficulté et de ventes forcées. En date d'août 2020, on dénombrait sept grandes faillites.

Ces problèmes expliquent en partie la baisse de plus de 80 % de la valeur boursière des entreprises de cannabis entre le début de 2019 et septembre 2020 (voir la figure 2), et sa volatilité élevée et persistante.

#### **La confiance joue également un rôle important.**

Selon une étude de Deloitte, aussitôt que les inconduites ou les comportements douteux de certaines entreprises sont révélés, les répercussions financières et la perte de réputation associées aux incidents mettant en doute la fiabilité suivent rapidement, et même une réponse rapide de leur part pourrait ne pas suffire à renverser cette perception négative chez leurs parties prenantes.

Il semble maintenant que l'enthousiasme et l'optimisme qui ont caractérisé les débuts du secteur aient cédé le pas au scepticisme, à la prudence et aux sérieux réexamens. L'industrie du cannabis se prépare à passer à l'âge adulte, comme d'autres avant elle l'ont fait après avoir connu une croissance initiale fulgurante.

Elle devra absolument réparer les erreurs et les actions douteuses du passé pour regagner la confiance du marché. Pour croître, prospérer et réussir dans les années à venir, les entreprises de cannabis devront prendre des mesures proactives et concertées pour inspirer de nouveau confiance. Leurs dirigeants devront analyser de près ce que leurs parties prenantes attendent d'une entreprise digne de confiance et agir pour combler ces attentes. Les entreprises qui réussiront à établir un climat de confiance durable avec leurs parties prenantes auront de meilleures chances d'être résilientes durant les périodes difficiles et de se démarquer dans un environnement d'affaires surchargé qui ne cesse d'évoluer.

**Figure 2. Baisse de l'indice TSX/S&P des entreprises de cannabis, 2019-2020**

Source : S&P Capital IQ; données au 30 juin 2020.

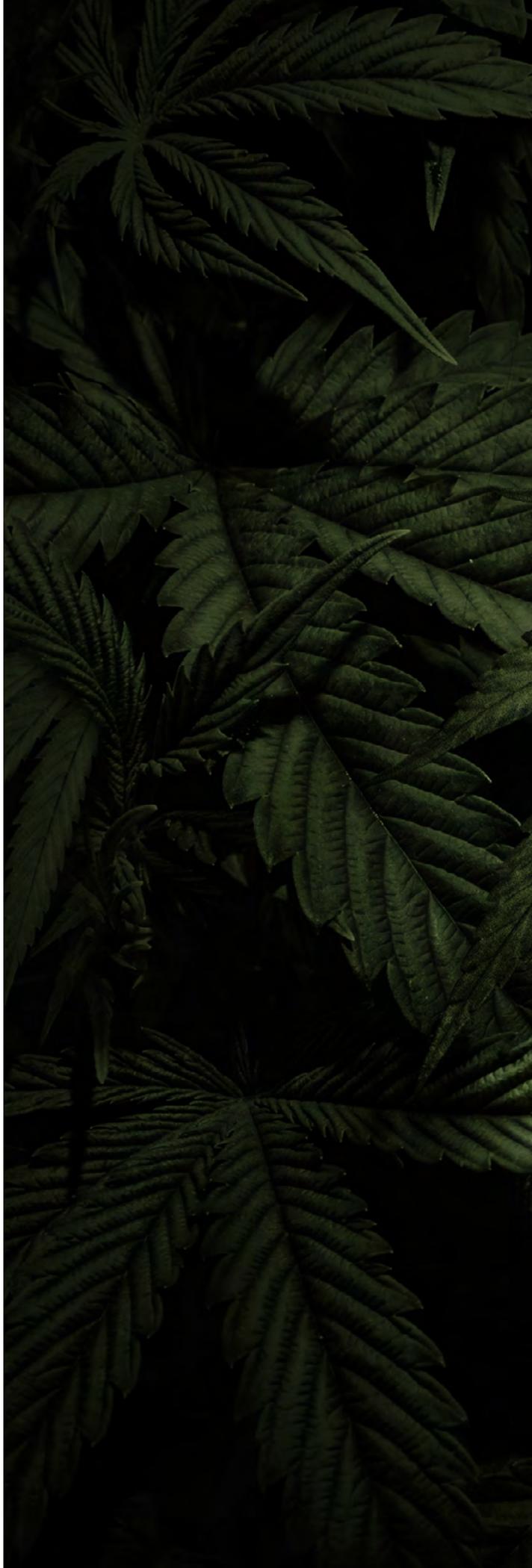


# Définir une orientation stratégique

Un des aspects les plus notables des premiers jours de l'industrie est l'absence de spécialisation ou, en termes plus clairs, d'orientation stratégique. La plupart des entreprises du secteur sont entrées sur le marché avec de vastes ambitions. Elles ont ciblé les consommateurs de cannabis récréatif et médical ainsi que ceux s'intéressant davantage aux produits de santé et de bien-être à base de cannabis. Elles ont fabriqué des produits combustibles, tout en s'intéressant à la production de produits comestibles, d'huiles et d'autres types de produit. Elles étaient présentes dans l'ensemble de la chaîne de valeur, de la culture à la vente au détail, en passant par la transformation et la distribution.

Le résultat? Leur approche consistant à offrir tous les produits à tous les clients s'est avérée coûteuse et très inefficace. De plus, deux ans après la légalisation du cannabis récréatif au Canada, aucune ne s'est démarquée comme un chef de file dans des segments à potentiel élevé tels que le CBD.

Pour que le secteur reprenne pied et retrouve le chemin de la croissance et de la réussite à long terme, les entreprises doivent adopter une approche plus sophistiquée et définir une orientation stratégique. Cela consiste à déterminer avec précision qui sont leurs clients, quels produits elles vendront et dans quel créneau de la chaîne de valeur elles évolueront. Celles qui auront une approche focalisée et approfondie se hisseront en tête du secteur.





Les entreprises de cannabis doivent adopter une approche plus sophistiquée et définir une orientation stratégique.

## Choisir un marché : quel sera votre terrain de jeu?

Les nouveaux types et formats de produits stimulent la participation et l'innovation dans le secteur. Cependant, malgré l'intérêt manifeste qu'ils suscitent, aucune entreprise ne s'est démarquée dans bon nombre de segments à potentiel élevé tels que celui du CBD. À mesure que le secteur deviendra plus sophistiqué, les entreprises qui auront une approche focalisée et approfondie ressortiront du lot.

Le marché a mis du temps à croître à un point où les entreprises de cannabis peuvent envisager de manière réaliste de se concentrer sur certains types ou formats de produits. L'approche généraliste qui a prévalu jusqu'ici n'a peut-être pas été la façon la plus efficace de faire des affaires, mais les entreprises avaient besoin de temps pour déterminer et comprendre non seulement leurs forces et leurs faiblesses, mais aussi les préférences et les habitudes d'achat des consommateurs. Elles avaient également besoin d'une plus grande certitude sur le plan réglementaire avant d'envisager la fabrication d'autres types de produits tels que les produits comestibles.

À l'heure où le secteur se dirige vers une éventuelle reprise mais sans l'apport financier en apparence illimité des premiers jours, ses acteurs sont forcés de concentrer leurs ressources plus restreintes sur les catégories de produit qui présentent le meilleur potentiel de croissance.



## Cannabis récréatif

Le marché du cannabis récréatif, qui comprend les produits combustibles et les boissons, vise les consommateurs fortuits et occasionnels, que ce soit dans un contexte social ou pour le plaisir personnel. L'intoxication — le facteur euphorique — est la caractéristique la plus recherchée, d'où l'importance accordée aux produits de THC et aux produits mixtes à base de THC/CBD. Ce segment est celui qui ressemble le plus aux autres produits réglementés s'adressant à des consommateurs adultes tels que l'alcool et le tabac, et de nombreux pays pourraient imposer des restrictions semblables à la vente et à la mise en marché des produits.



## Cannabis médical

Le secteur du cannabis médical est très réglementé par les gouvernements; les entreprises doivent normalement suivre un long processus avant de pouvoir créer et commercialiser des produits. Un petit nombre de produits de cannabis médical éprouvés en clinique sont actuellement offerts sur le marché, le plus souvent sous forme de solution orale (huile, teinture, vaporisateur) ou de capsules. Des études cliniques ont démontré qu'ils peuvent soulager les symptômes liés à certaines maladies ou interventions médicales telles que l'épilepsie, la sclérose en plaques, la douleur chronique, la dépression et la chimiothérapie. De nombreux pays autorisent les médecins à prescrire du cannabis médical, mais l'accès à ces médicaments peut être limité en raison de procédures bureaucratiques, de pénuries et de critères d'admissibilité stricts. L'intervention gouvernementale est essentielle pour assurer aux patients admissibles un accès adéquat à ces produits. La situation est encore plus complexe dans les pays où les lois varient d'un état à l'autre.



## Santé et bien-être

Les produits de CBD et hybrides, notamment les produits à usage topique, les huiles, les capsules et les cosmétiques, dominent ce segment de marché. Contrairement au THC, le CBD n'est pas une substance psychoactive, et c'est ce qui a rendu les produits à base de CBD et hybrides extrêmement populaires en dépit de l'incertitude réglementaire qui subsiste. Habituellement, les produits de cette catégorie sont présentés comme des suppléments de santé ou des produits d'autosoins; souvent, leurs fabricants ne sont pas autorisés à faire valoir leurs bienfaits pour la santé, mais les consommateurs disent les trouver utiles pour traiter la douleur, l'inflammation, l'insomnie et d'autres problèmes.

---

Tandis que le secteur se rétablit, les entreprises qui le composent doivent déterminer quel segment de produit correspond le mieux à leur vision et à leurs objectifs, et transformer leur organisation afin qu'elle y consacre le temps, l'énergie et les ressources nécessaires. Lorsque le secteur aura gagné en maturité et que le contexte réglementaire sera plus clair, des joueurs importants d'autres secteurs devraient venir y exercer une plus grande influence. Les fabricants d'alcool et de produits du tabac, qui ont l'habitude d'évoluer dans un environnement réglementé, sont déjà actifs dans le secteur du cannabis. La plupart des autres nouveaux joueurs perturbateurs, notamment ceux du secteur des biens de consommation, ont une approche beaucoup plus prudente. Peu importe la nature de leur incursion dans le secteur du cannabis, ces nouveaux venus y insuffleront leur expérience, leur envergure et leurs immenses ressources, et le transformeront.

# Déterminer sa clientèle de base

Toute stratégie d'entrée sur le marché doit s'appuyer sur une analyse approfondie des consommateurs dans le nouveau marché. Il est essentiel que vos stratégies d'affaires concordent avec les informations clés sur votre clientèle de base existante et ciblée.

La stratégie de mise en marché doit être ancrée dans une connaissance approfondie de la clientèle de base. Il est essentiel que les stratégies d'affaires des entreprises de cannabis concordent avec les informations clés sur leurs clients existants et ciblés.

La première étape consiste à établir un cadre de segmentation de la clientèle de base. Les segments de clients de ce cadre peuvent inclure les consommateurs actuels de cannabis, les consommateurs qui sont intéressés par le cannabis sans l'avoir encore essayé, les aidants et les autres personnes qui achètent des produits de cannabis médical, et les personnes qui ne consomment pas de cannabis et ne souhaitent pas l'essayer.

Une fois ce cadre établi, l'entreprise doit y intégrer les données sur les clients. Les principaux éléments de cette mise en correspondance sont les raisons pour lesquelles les clients consomment du cannabis (p. ex., dans un contexte social, à des fins médicales ou pour traiter leur insomnie) et leur profil d'acheteur (p. ex., connaissance des marques, format des produits, prix, couverture d'assurance, réputation des fabricants). Ces facteurs joueront un rôle déterminant dans l'approche de valorisation de la marque et de marketing que l'entreprise adoptera, en se conformant aux exigences réglementaires, naturellement.

D'autres mesures peuvent être prises pour approfondir la connaissance des clients et tester des hypothèses commerciales. Certaines données externes peuvent aider à raffiner les connaissances sur les principaux segments de clientèle. L'envoi de communications personnalisées à chaque segment est également utile pour approfondir l'engagement des clients et recueillir d'autres renseignements. Quant aux sondages auprès des clients, ils permettent de repérer des tendances en matière de produit et de marché et de suivre l'évolution des comportements et des préférences des consommateurs.

# Miser sur ses compétences clés

La chaîne de valeur des produits de cannabis peut être divisée en composantes principales qui sont directement liées aux composantes de production, et en auxiliaires pour les produits et services qui composent la chaîne de valeur principale. Dans certains pays où les entreprises sont tenues d'être verticalement intégrées, celles qui miseront sur leurs compétences clés se hisseront probablement à la tête de leur secteur.

Généralement, la chaîne de valeur du cannabis peut être divisée en deux grands volets. Les activités de la chaîne de valeur principale sont directement liées à la production et à la vente de cannabis et de produits de cannabis : culture, transformation et extraction, production et emballage, distribution et vente au détail. La chaîne de valeur secondaire comprend des activités auxiliaires importantes pour le secteur : recherche et développement, réglementation et conformité, services professionnels, tests, fabrication et vente de technologies, de matériel et d'autres fournitures.

Dans certains pays, les entreprises de cannabis doivent être intégrées verticalement et sont responsables de chaque élément de leur chaîne de valeur. Dans d'autres, les entreprises doivent envisager un réalignement stratégique de leur organisation sur leurs compétences clés et les éléments de la chaîne d'approvisionnement qui optimisent les possibilités de différenciation sur le marché, de mise à l'échelle et de croissance.

Les entreprises qui concentrent leur attention sur leurs forces et leurs compétences clés seront mieux positionnées pour devenir des chefs de file dans leur segment de la chaîne de valeur du cannabis. L'ensemble du secteur se portera mieux quand elles se seront réalignées sur certains segments et auront délaissé les autres. Cette spécialisation leur permettra de prendre de l'envergure et de déployer plus efficacement leurs capitaux et leurs autres ressources.

## Misez sur vos compétences clés Considérations importantes



### Culture

- Infrastructure de culture intérieure/ extérieure existante
- Régimes d'attribution de licences pour la culture
- Restrictions relatives à la culture du cannabis/chanvre
- Limites applicables à la teneur en THC du cannabis/chanvre



### Transformation et extraction

- Capacité d'extraction et de transformation des cannabinoïdes
- Restrictions relatives à la transformation des plants de cannabis
- Possibilité d'importer/exporter la biomasse
- Courtiers disponibles pour servir d'intermédiaires entre les cultivateurs et les extracteurs



### Production et emballage

- Gamme de produits admissibles
- Restrictions relatives à la teneur en cannabinoïdes de certains produits
- Exigences d'emballage
- Restrictions relatives au marketing, à la valorisation de la marque et à la publicité



### Distribution et canaux de vente

- Restrictions relatives aux canaux de vente pour les produits de THC et de CBD
- Points de vente au détail mixtes (physiques/en ligne)
- Niveau de participation du gouvernement à la vente au détail
- Restrictions relatives aux points de vente au détail physiques (p. ex., limites applicables à l'attribution de licences)



# Rajuster adéquatement les effectifs et professionnaliser dans les domaines clés

De nombreuses entreprises de cannabis ont réagi aux récentes difficultés de leur secteur en réduisant leurs coûts et leurs effectifs, en optimisant leurs opérations et en prenant d'autres mesures afin de mieux refléter le contexte réel du marché.

Le rajustement des effectifs est une réaction compréhensible, mais elle présente des risques. Les changements trop larges ou faits sans discernement peuvent être contreproductifs, car ils peuvent nuire aux efforts déployés par l'entreprise pour se positionner en vue de réussir. Chaque entreprise doit plutôt s'assurer que toutes les activités de réduction des coûts appuient sa stratégie d'affaires globale et sa vision d'avenir.



## Déterminer les mesures de rajustement des effectifs appropriées

Une analyse des écarts peut aider les entreprises de cannabis à déterminer les mesures de rajustement des effectifs les mieux adaptées à leur vision stratégique. Une comparaison entre la situation actuelle de l'entreprise et sa situation future souhaitée peut aussi aider ses dirigeants à définir les compétences nécessaires et à prendre des décisions stratégiques pour combler les écarts et ajuster les effectifs de la façon la plus appropriée. Ces décisions ne comprendront pas automatiquement des réductions de coûts; dans certains cas, de nouveaux investissements seront même nécessaires.

Par exemple, si l'analyse des écarts met en lumière la nécessité d'améliorer les capacités analytiques dans le but d'obtenir des perspectives plus approfondies sur les clients, il sera avisé de recruter des talents possédant des compétences et des connaissances en analytique des données. Si elle indique que l'entreprise doit se concentrer sur une région particulière, cela entraînera un retrait des autres régions et une réduction des frais généraux de l'entreprise. Une entreprise de cannabis pourrait aussi décider de se départir des activités auxiliaires non rentables de la chaîne de valeur secondaire, ce qui aura pour conséquence la vente de produits ou l'élimination de gammes de services ou de fonctions.

Une autre entreprise se trouvant dans une situation différente pourrait plutôt avoir besoin d'améliorer ses capacités de recherche et développement (R&D) ou d'acquérir de nouveaux actifs de propriété intellectuelle afin de concevoir de nouveaux produits; cela l'amènera alors à investir dans ses capacités internes de R&D, un meilleur repérage de ses cibles d'acquisition, ou les deux.

Peu importe la nature des activités de rajustement des effectifs définies par la direction à la lumière d'une analyse des écarts ou d'une autre forme de planification, il est essentiel que l'entreprise établisse des indicateurs de rendement clés (IRC) pour chaque activité.



## Recruter des professionnels

Les premières années du secteur du cannabis ont été marquées par l'énergie entrepreneuriale débordante de ses acteurs, qui étaient des leaders et des investisseurs prêts à prendre de grands risques pour donner vie à une toute nouvelle industrie. À mesure que le secteur mûrit et que les entreprises grandissent, la nature de leurs activités devient de plus en plus compliquée : les exigences d'information financière augmentent, les problèmes fiscaux et légaux sont plus complexes, et même la gestion courante de l'organisation est de plus en plus difficile. Elles doivent également composer avec une série d'enjeux réglementaires qui changent constamment.

Face à un nombre toujours plus grand d'enjeux et de responsabilités, leur fougue des premiers jours ne suffit pas. Elles ont besoin de professionnels chevronnés qui possèdent une expertise pointue et savent ce que signifie exploiter une grande société privée ou ouverte soumise à une rigoureuse surveillance réglementaire. La professionnalisation du secteur a commencé lorsque les entreprises de cannabis ont amorcé des changements au sein de la haute direction.

La professionnalisation est un facteur essentiel pour asseoir le secteur du cannabis sur des bases plus solides et soutenir son évolution et sa croissance à long terme. Elle est particulièrement importante pour établir des parcours réglementaires clairs et un ensemble de procédures et de processus cohérents et normalisés, qui peuvent également être profitables dans toutes les fonctions de l'organisation.

À notre avis, les fonctions et les responsabilités clés qui pourraient bénéficier de la professionnalisation comprennent les suivantes :

#### **Cadres et normes de qualité**

Les produits de cannabis sont régis par un grand nombre de cadres et de normes de qualité ainsi qu'à des exigences d'autorisation. Ceux-ci peuvent s'appliquer dans un ou plusieurs territoires. Par exemple, le Guide des bonnes pratiques de production s'applique uniquement au Canada, alors que les Bonnes pratiques de fabrication et le Pharmaceutical Inspection Cooperation Scheme s'appliquent à plusieurs territoires. Les cadres réglementaires peuvent également inclure des éléments d'autres cadres initialement conçus pour d'autres types de produits : par exemple, les règles canadiennes sur le cannabis comprennent des éléments du Règlement sur la salubrité des aliments au Canada, de règlements sur les cosmétiques, et de la Loi sur le tabac et les produits de vapotage.

#### **Information financière**

Les entreprises de cannabis doivent respecter les exigences liées à l'information financière en vigueur dans chaque territoire où elles sont en activité, et leur expansion dans de nouveaux territoires complique cette tâche. La nature même de l'expansion peut aussi avoir une incidence sur l'information financière à fournir. Une entreprise de cannabis peut s'établir à l'étranger, par exemple en acquérant des installations locales existantes, en construisant de nouvelles installations, en acquérant une entreprise locale semblable à la sienne ou en créant une coentreprise. Le traitement comptable de chaque stratégie doit être soigneusement analysé. De plus, le contrôle interne à l'égard de l'information financière est toujours crucial, mais il devient encore plus complexe quand les activités de l'entreprise traversent des frontières. Les exigences d'attestation du chef de la direction et du chef des finances s'appliquent à toutes les activités mondiales de l'entreprise, et les processus de contrôle interne utilisés dans d'autres pays peuvent être moins rigoureux que ceux de la société mère. Les entreprises peuvent également avoir du mal à recruter des professionnels compétents en finances dans les pays où la légalisation du cannabis est plus récente.

#### **Attribution de licences**

Le cadre juridique d'un territoire détermine les produits de cannabis qui peuvent être offerts sur le marché. Seuls le Canada et l'Uruguay ont actuellement des cadres juridiques pour les produits de cannabis médical et récréatif; d'autres pays, notamment le Royaume-Uni, le Danemark et l'Allemagne, ont légalisé uniquement le cannabis médical à l'échelle nationale. Aux États-Unis, certains États ont légalisé le cannabis récréatif ou médical sans obtenir d'approbation fédérale. La plupart des territoires classifient et attribuent des licences pour chaque activité, notamment la culture, la fabrication, la vente, la distribution et l'importation/exportation. D'autres, tels que l'Allemagne, permettent l'intégration verticale. Certains limitent le nombre de licences offertes ou imposent des limites à la production ou à la superficie de culture. Une approche d'octroi des licences graduelle fondée sur la satisfaction de certains critères à certaines dates est également observée, de même que des essais pilotes de programmes de cannabis médical à petite échelle avec culture domestique de cannabis.

#### **Commerce international**

Le commerce international du cannabis et du chanvre est régi par trois traités des Nations unies sur le contrôle des drogues ainsi que par des lois sur le commerce international et les investissements. Ces règles guident les mesures d'importation/exportation des états membres de l'ONU et les lois et politiques nationales sur le contrôle des drogues. L'importation ou l'exportation de produits dérivés du cannabis ou du chanvre dépend d'un ensemble de facteurs : le statut juridique et la classification du cannabis, ainsi que les formats de produit permis, tant dans le pays d'origine que de destination; les licences pour l'importation, l'exportation, la fabrication, la transformation, la possession, la distribution et la vente; le respect de normes de qualité et de fabrication pertinentes, tant dans le pays d'origine que de destination; l'origine des variétés génétiques; l'utilisation prévue; les lois sur le commerce applicables à l'importation et à l'exportation. Tandis que le commerce international du cannabis médical ainsi que des produits non médicaux dérivés du chanvre ou du cannabis continue d'évoluer, il est impératif que les entreprises de cannabis aient les compétences nécessaires pour rester bien informées.

### Aspects fiscaux et juridiques

Les entreprises de cannabis doivent composer avec un ensemble complexe de règles fiscales et légales, notamment celles qui s'appliquent spécifiquement à leur secteur. Celles qui ont des activités à l'étranger doivent aussi veiller à se conformer aux exigences fiscales et de versement de divers territoires nationaux et étrangers, telles que l'impôt sur le revenu, la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), les charges fiscales de l'employeur, les droits de timbre, les taxes commerciales, les impôts fonciers et les paiements faits à des non-résidents, notamment pour des intérêts et des dividendes, des redevances et des services techniques. Les entreprises de cannabis qui envisagent une expansion à l'étranger doivent aussi tenir compte d'autres facteurs, à savoir les enjeux relatifs à la création d'un établissement étranger, notamment le type d'entreprise, la structure du conseil d'administration et les mesures incitatives locales; la propriété et le développement de propriété intellectuelle et d'autres actifs incorporels; et les services interentreprises, qui vont des procédures opérationnelles standards aux processus de demande de licences.

### Mise en marché et publicité

L'information qui peut être affichée dans le contenu de mise en marché et de publicité, incluant l'emballage, varie selon le territoire. Par exemple, au Canada, les caractéristiques de l'emballage qui peuvent être jugées attrayantes pour les enfants ont entraîné des restrictions quant aux noms des produits, aux logos, aux couleurs, aux polices et aux types de fini de l'emballage. La présentation de certains renseignements sur le produit est souvent obligatoire, comme la puissance ou le pourcentage des cannabinoïdes et les renseignements nutritionnels, dans le cas des produits comestibles ou des boissons. Des mises en garde relatives à la santé, semblables à celles qui figurent sur les produits du tabac, peuvent également être obligatoires. Les affirmations de bienfaits pour la santé sont également limitées : toute affirmation du genre doit être étayée par des preuves d'essais cliniques et des ouvrages scientifiques.

### Emballage et étiquetage

Puisque les exigences de conformité diffèrent selon le type de produit et le territoire, la question de l'emballage et de l'étiquetage peut être complexe. L'emballage varie en fonction de la forme du cannabis qu'il doit contenir, l'utilisation prévue et la catégorie du produit.

**Fleurs séchées :** l'emballage peut prendre la forme de contenants de verre, de sacs en mylar inviolables, refermables et à l'épreuve des enfants ou de boîtes en fer blanc.

**Concentrés :** généralement emballés dans de petits contenants de verre avec un couvercle à l'épreuve des enfants. Cette catégorie peut inclure les emballages avec un compte-gouttes et les emballages coques pour cartouche de vapotage.

**Produits pour usage topique :** les formats populaires de crèmes, de baumes et de pommades incluent des contenants de plastique ou de verre à l'épreuve des enfants; l'emballage secondaire est souvent une boîte de carton.

**Produits comestibles :** compte tenu de la vaste étendue de cette catégorie, divers formats d'emballage sont utilisés; les aspects pratiques et environnementaux peuvent influencer le choix.

En outre, il existe des exigences d'emballage précises pour différentes composantes de l'emballage (p. ex., le contenant intérieur, l'emballage extérieur) et des restrictions pour la taille basées sur les règlements liés à la possession et à la vente. Il y a également des lois visant le format ainsi que des exigences liées aux licences d'emballage qui peuvent être régies par différents paliers de gouvernement; par exemple, au Canada et en Allemagne, cet aspect est régi au niveau national, tandis qu'il est régi au niveau étatique aux États-Unis.

# On récolte ce que l'on sème

Si l'ascension rapide du secteur du cannabis et sa chute tout aussi précipitée semblent étrangement familières, c'est que cette trajectoire a déjà été observée. Le cycle d'affaires actuel du secteur du cannabis ressemble beaucoup à celui d'autres industries naissantes, particulièrement le secteur des technologies internet qui a vu le jour à la fin des années 90 (voir la figure 3).

Tout y était : l'enthousiasme, l'engouement, les investissements massifs et les valeurs d'entreprise extrêmement élevées. En 2002, la bulle internet a éclaté et les valeurs boursières ont dégringolé, puis il y a eu le 11 septembre et les scandales d'Enron et de WorldCom. Les actions n'ont repris de la vigueur qu'en 2015.

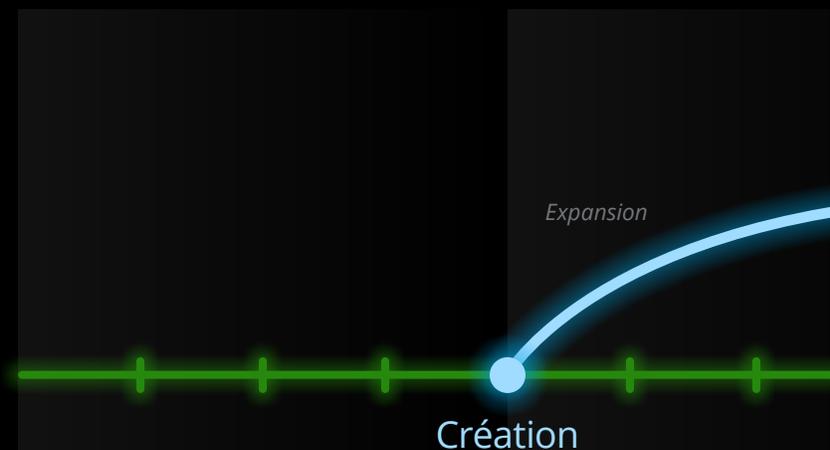
Les entreprises point-com ont réagi en prenant acte des changements nécessaires; elles ont réévalué la situation, défini leur orientation stratégique et rajusté adéquatement leurs effectifs. Cela a permis à des chefs de file d'émerger dans divers segments technologiques, le secteur s'est stabilisé, les entreprises se sont consolidées, et la croissance et l'expansion ont repris.

**La reprise après l'éclatement de la bulle internet a été accélérée par des entreprises comme IBM qui sont devenues des chefs de file du secteur en adoptant des normes et de meilleures pratiques pour l'industrie, en se spécialisant et en faisant preuve d'innovation.**

**Dans divers segments du secteur du cannabis, aucun chef de file ne s'est encore démarqué. Sans un groupe d'organes dirigeants qui orientent le secteur dans une direction afin que des bases plus solides soient établies à l'échelle mondiale, la croissance sera limitée.**

**Figure 3. Cycle d'affaires des entreprises point-com, 1980 à aujourd'hui**

Source : <sup>1</sup>Investopedia



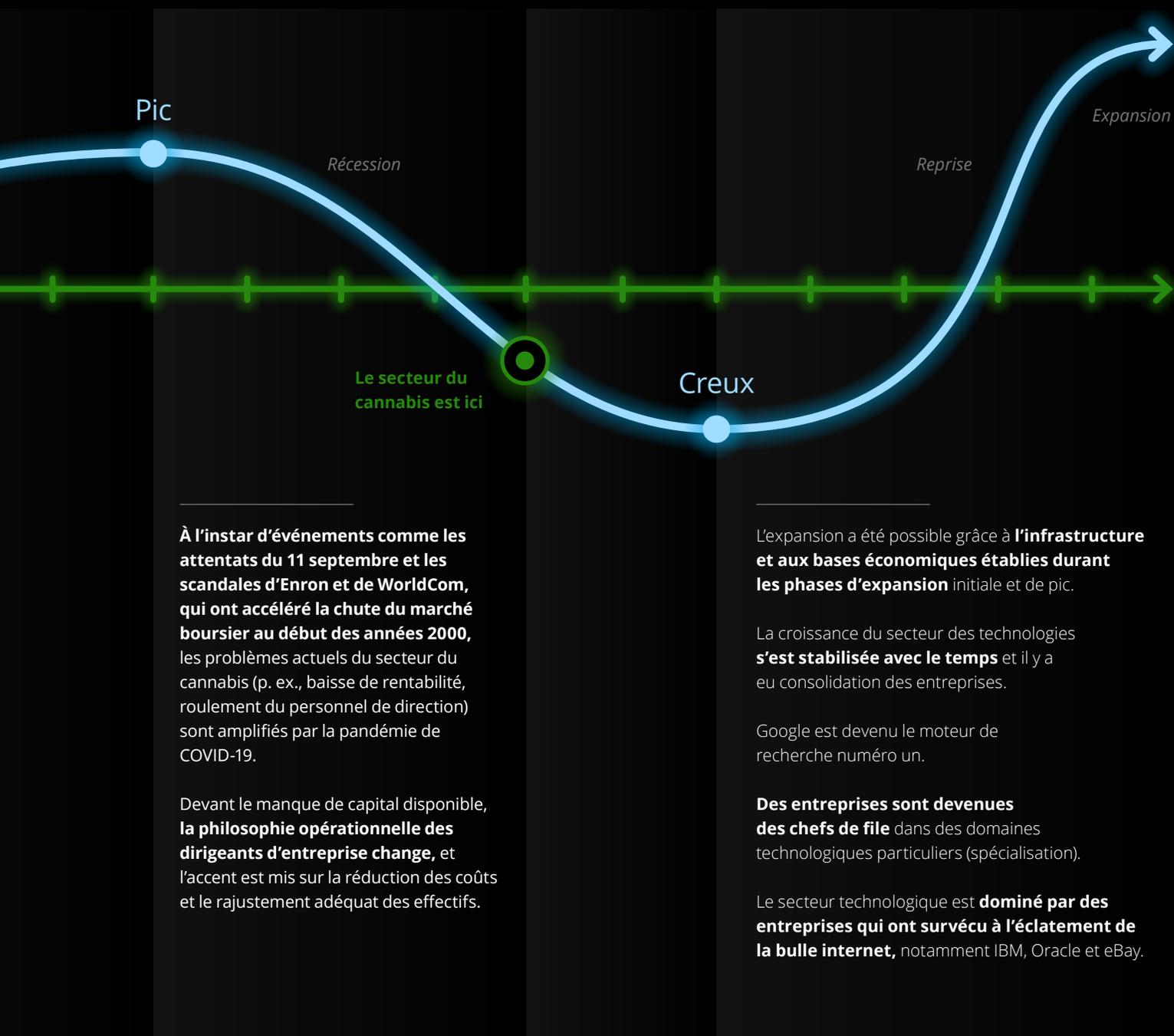
Tim Berners-Lee **invente le World Wide Web dans les années 80.**

**La prolifération des ordinateurs personnels** permet à un grand nombre de consommateurs d'accéder à internet.

Les entreprises internet et autres point-com voient le jour, et **des investisseurs y injectent d'énormes capitaux.**

**Les valeurs des entreprises technologiques basées sur internet augmentent de façon notable** dans les années 90.

**La bulle internet éclate**, ce qui cause l'effondrement des titres du secteur, qui ne reprennent de la vigueur qu'en 2015<sup>1</sup>.



À l’instar d’événements comme les attentats du 11 septembre et les scandales d’Enron et de WorldCom, qui ont accéléré la chute du marché boursier au début des années 2000, les problèmes actuels du secteur du cannabis (p. ex., baisse de rentabilité, roulement du personnel de direction) sont amplifiés par la pandémie de COVID-19.

Devant le manque de capital disponible, la philosophie opérationnelle des dirigeants d’entreprise change, et l’accent est mis sur la réduction des coûts et le rajustement adéquat des effectifs.

L’expansion a été possible grâce à l’infrastructure et aux bases économiques établies durant les phases d’expansion initiale et de pic.

La croissance du secteur des technologies s’est stabilisée avec le temps et il y a eu consolidation des entreprises.

Google est devenu le moteur de recherche numéro un.

Des entreprises sont devenues des chefs de file dans des domaines technologiques particuliers (spécialisation).

Le secteur technologique est dominé par des entreprises qui ont survécu à l’éclatement de la bulle internet, notamment IBM, Oracle et eBay.

# Se préparer à prendre de l'expansion

Le secteur du cannabis traverse une période de retranchement, attendant que le creux normal du cycle d'affaires et le ralentissement économique causé par la COVID-19 prennent fin. Une fois qu'elles auront fait des efforts délibérés pour mieux comprendre l'état du marché du cannabis, qu'elles se seront recentrées sur de nouvelles priorités stratégiques et qu'elles auront procédé à un rajustement adéquat des effectifs et à une professionnalisation, les entreprises de cannabis seront en meilleure position pour croître et prendre une nouvelle expansion.

Elles doivent se concentrer sur les occasions de croissance interne et externe qui les aideront à réaliser leurs ambitions stratégiques et à consolider leur position, que ce soit dans un aspect de la chaîne de valeur ou dans un nouveau marché, produit ou segment de clientèle. S'ils sont soigneusement planifiés et exécutés, ces investissements soutiendront leurs efforts pour devenir des chefs de file et prospérer sur les marchés qu'elles ont choisis.

La confiance jouera un rôle important dans les initiatives d'expansion des entreprises de cannabis. Celles qui ont gagné et conservé la confiance des investisseurs, des autorités de réglementation et d'autres parties prenantes sont probablement tenues en haute estime par d'éventuels partenaires et les autorités de réglementation d'autres marchés. Pour les entreprises qui agissent avec honnêteté et intégrité et ont un comportement éthique et responsable, les portes pourraient s'ouvrir plus facilement et les transactions pourraient être approuvées plus rapidement.



## Intensification probable des activités de F&A à court terme

Il est très probable qu'à court terme, nous assisterons à d'importantes fusions et acquisitions stratégiques dans le secteur du cannabis. En cette période de ralentissement économique, les entreprises les plus imposantes vendent des actifs pour améliorer leur rentabilité et combler les attentes des investisseurs. Les faillites et les ventes d'actifs en difficulté feront également augmenter le nombre de fusions et acquisitions, ce qui permettra aux grandes entreprises du secteur de grossir, aux plus petites de s'établir et aux nouveaux acteurs perturbateurs d'entrer sur le marché. Nous observons également une vague de consolidations et d'acquisitions de la part d'acteurs plus importants qui profitent de la baisse de valeur de petites et moyennes entreprises en difficulté.

Par ailleurs, nous prévoyons une hausse du nombre de partenariats et d'alliances à l'échelle mondiale entre les entreprises du secteur du cannabis. Ces alliances accéléreront l'innovation et aideront les entreprises à se démarquer dans un marché surchargé.

Enfin, maintenant que le secteur est bien établi et en voie de résoudre les difficultés de ses débuts, il devrait être le théâtre de fusions et acquisitions stratégiques et voir arriver de nouveaux acteurs perturbateurs, particulièrement des secteurs des aliments et boissons, des produits de consommation emballés et des produits pharmaceutiques, attirés par le fait que les incertitudes réglementaires s'estompent et par la réduction des risques liés à l'entrée sur ce marché. Ces changements auront une grande incidence sur l'ensemble du secteur, ici et ailleurs dans le monde.

# Un cadre pour prendre de l'expansion

Les entreprises de cannabis doivent examiner certains critères importants afin de bien évaluer les occasions d'expansion qui s'offrent à elles et déterminer leur ordre de priorité. Ces occasions comprennent :



## Adéquation stratégique

Dans quelle mesure l'occasion s'inscrit-elle dans les objectifs d'affaires globaux de l'entreprise?



## Ampleur de l'occasion

Quelle est l'incidence de l'occasion sur les revenus ou la part de marché?



## Risques/contrôle diligent

Quels sont les risques inhérents à l'occasion? Quelle incidence peut-elle avoir sur les finances, les opérations et l'intégrité globale de l'entreprise?



## Recherche et développement/ propriété intellectuelle

De quelle manière l'occasion aidera-t-elle l'entreprise à obtenir un avantage concurrentiel sur le plan de la R&D et de la propriété intellectuelle?



## Compétitivité

Comment l'occasion renforcera-t-elle l'avantage concurrentiel de l'entreprise sur le marché?



## Soutien de la direction

Dans quelle mesure l'occasion aidera-t-elle l'entreprise à obtenir l'avantage du précurseur et à établir ou accroître son leadership sur le marché?

## Expansion : six marchés à considérer



Sur quels marchés les entreprises de cannabis doivent-elles axer leurs projets d'expansion? Nous en avons repéré six après avoir évalué un ensemble de facteurs tels que le contexte réglementaire, la facilité de faire des affaires et le niveau d'investissement du pays dans le cannabis.



### Canada

Le Canada est l'un des rares pays au monde à avoir légalisé à l'échelle nationale le cannabis récréatif, y compris les produits comestibles. La Loi sur le cannabis du gouvernement fédéral régit tous les produits de cannabis au pays, peu importe leur provenance, tandis que chaque province ou territoire établit ses propres règles concernant leur vente au détail.



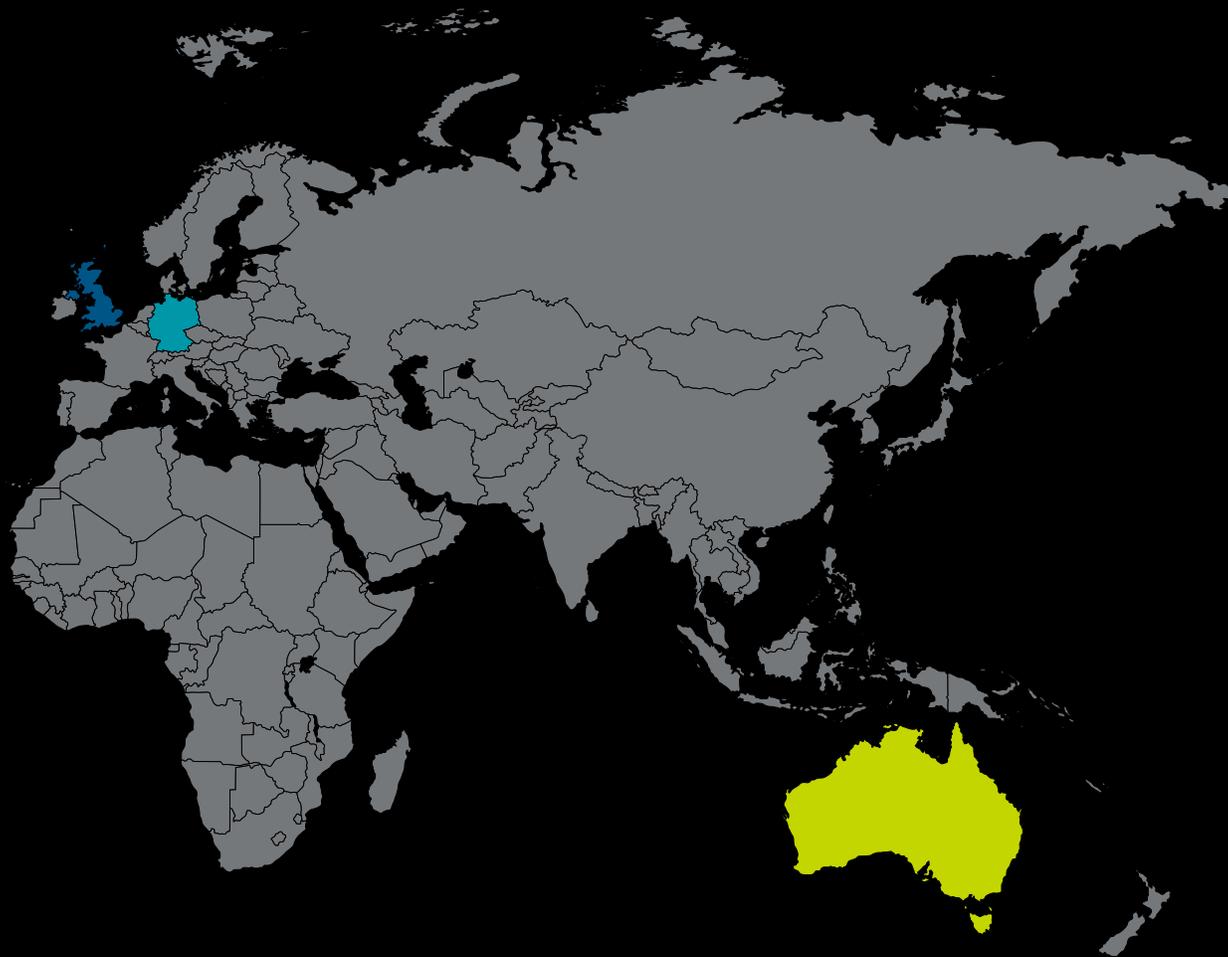
### États-Unis

Aux États-Unis, le marché du cannabis demeure très fragmenté; le produit est légal dans de nombreux États, mais illégal au niveau fédéral. La légalisation à l'échelle nationale demeure incertaine. En raison des règles qui varient d'un État à l'autre, les entreprises doivent considérer leur entrée sur le marché américain État par État. Un des enjeux les plus importants à prendre en compte pour pénétrer le marché américain est le risque que pose l'illégalité du produit au niveau fédéral et son incidence sur le commerce entre les États.



### Amérique latine

L'Amérique latine et l'Amérique du Sud pourraient devenir d'importants marchés, car ils ont tous deux une clientèle de base imposante et des infrastructures de production en développement. Le Brésil est l'un des plus grands marchés de cannabis médical au monde. Le Mexique a entrepris des démarches visant la légalisation complète et la commercialisation du cannabis, tandis que la Colombie s'est établie comme un marché de culture et d'exportation.



## Royaume-Uni

Même si seul le cannabis médical est actuellement légal au Royaume-Uni, on y trouve l'un des plus importants marchés de produits de CBD en Europe. Cependant, la UK Food Standards Agency s'étant prononcée en faveur de la classification du CBD dans les « nouveaux aliments » de l'UE, tous les produits de CBD doivent maintenant être approuvés par la FSA à titre de nouveaux aliments avant leur mise en vente. De plus, on ignore quel sera l'effet du Brexit sur le secteur du cannabis au Royaume-Uni.



## Allemagne

Actuellement, seul le cannabis médical est légal en Allemagne, qui importe massivement du Canada et d'autres pays. À l'instar du Royaume-Uni, l'Allemagne classe le CBD dans les aliments et les boissons.



## Australie

Les règles applicables au cannabis varient d'un État à l'autre, ce qui complique les choses pour les entreprises. L'Australian Capital Territory a récemment légalisé le cannabis récréatif, alors que d'autres États n'autorisent que le cannabis médical. Toutefois, des processus rigides empêchent les patients d'avoir facilement accès au cannabis médical.

Le secteur du cannabis est voué à un brillant avenir, mais tous les acteurs doivent travailler ensemble pour qu'il se concrétise.

Nous voyons avec optimisme l'avenir du secteur mondial du cannabis. Ses récents déboires n'ont pas diminué son formidable potentiel d'expansion et de nouvelle croissance. D'autres pays et territoires s'apprêtent à imiter le Canada sur le plan de la légalisation, ce qui créera de nouvelles occasions. Le parallèle manifeste entre la situation actuelle du secteur du cannabis et l'expérience passée du secteur des technologies a de quoi rassurer, car ce dernier a surmonté ses difficultés initiales pour devenir le secteur prospère que nous connaissons aujourd'hui.

Pour que le secteur réalise son potentiel, chacun de ses acteurs — entreprises, gouvernements et autorités de réglementation — doit participer à l'effort collectif mondial pour asseoir ses bases. Des normes mondiales doivent être établies pour les produits, de même que des processus réglementaires clairs pour les produits dérivés du cannabis et du chanvre. Le commerce international doit reposer sur des bases solides. Le secteur doit se transformer afin de se concentrer plus que jamais sur le client.

Chaque entreprise doit aussi fournir sa part d'efforts. Le premier pas consiste à réfléchir à l'état actuel du secteur et à tirer des leçons de la formidable montée qu'il a connue, puis de son récent retour à la réalité. Il est temps ensuite d'aller de l'avant de plusieurs façons en prenant les mesures suivantes :

- Définir une orientation stratégique et la peaufiner afin de cibler les clients appropriés en leur offrant les produits appropriés et de tirer parti de ces forces dans la chaîne de valeur du cannabis.
- Rajuster adéquatement les effectifs et les opérations pour les harmoniser avec la nouvelle orientation stratégique, et recruter des professionnels qui ont l'expérience et les connaissances nécessaires pour fournir un niveau accru de rendement, de cohérence et de conformité.
- Repérer de nouveaux marchés prometteurs et se préparer à prendre de l'expansion le moment venu.

Le secteur du cannabis a tout ce qu'il faut pour réaliser son énorme potentiel. Il est temps que les chefs de file, les gouvernements et les organismes de réglementation à l'échelle mondiale unissent leurs efforts pour apporter les changements essentiels à sa prospérité dans les années à venir.

# Personne- ressource

## **Rishi Malkani**

Associé, Services-conseils en F&A  
Leader du secteur du cannabis  
rmalkani@deloitte.ca

---

## REMERCIEMENTS

Sean Delsnider  
Dale Hooper  
Janice Lam  
Jennifer Lee  
Christopher McGrath  
Ashley Park  
Rob Patridge  
Jessica Rhee







**deloitte.ca**

#### À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses entreprises ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses entreprises membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).