





Table des matières

Conseils d'administration : rôle clé dans l'avenir du cannabis	4
L'argent afflue et les évaluations sont à la hausse, mais les activités de F&A ralentissent	5
Priorités des conseils d'administration pour 2020 et par la suite	6
Se préparer à un avenir en transformation rapide	9
Personnes-ressources	10



Conseils d'administration : rôle clé dans l'avenir du cannabis

Après une année 2019 difficile, le secteur du cannabis se concentre maintenant sur les leçons tirées de ses récentes expériences et avance vers un avenir plutôt incertain — où les conseils d'administration devront jouer un rôle plus déterminant. Ceux-ci devront passer à la vitesse supérieure et revoir attentivement les principales questions de gouvernance pour assurer la résilience de leur entreprise dans une ère d'incertitude persistante. Quelles sont les questions les plus importantes?

Pour avoir une idée des priorités que les conseils d'administration d'entreprises du secteur du cannabis devraient garder à l'esprit au cours de cette année et des suivantes, nous avons convoqué une table ronde sectorielle en février 2020, à laquelle ont participé près de 40 administrateurs à l'échelle du secteur de même que d'autres conseillers et observateurs sectoriels. Cette table ronde a permis de mettre en lumière de nombreuses observations et recommandations tout aussi importantes et pertinentes les unes que les autres, et nous les avons réunies ici.

L'argent afflue et les évaluations sont à la hausse, mais les activités de F&A ralentissent

Les multiples atteignent une fois de plus des niveaux élevés dans le secteur du cannabis après une année 2019 difficile, mais ils sont probablement quand même trop hauts. Compte tenu de la lenteur avec laquelle les magasins de vente au détail ont été ouverts, particulièrement en Ontario, certains pensent que les estimations pour 2020 sont trop optimistes, et que les entreprises et les investisseurs devraient s'attendre à une chute des estimations et des multiples au cours de l'année.

Les activités de fusion et acquisition devraient se poursuivre durant l'année à venir, malgré un rythme plus lent et des prix d'achat plus bas. Le secteur devrait assister à plus de consolidations sur le marché dans un avenir rapproché, au moment où les entreprises se concentrent sur l'amélioration de la production et des flux de trésorerie. Il y aura aussi probablement une hausse des activités de restructuration et des insolvabilités, car certaines entreprises ont de la difficulté à relever les défis posés par un secteur en constante évolution.

De manière encourageante, les investissements se poursuivent dans le secteur du cannabis, même si une plus grande partie de ces fonds provient de sources différentes. L'investissement institutionnel est solide du point de vue des flux de trésorerie, et on note une augmentation des investissements provenant de fonds de couverture et d'investisseurs non traditionnels tels que les bureaux de gestion de patrimoine. Toutefois, il y a beaucoup moins d'investissements qui sont effectués. Le secteur voit plutôt un apport d'investissements à court terme, et l'intérêt à court terme est plus présent que dans d'autres catégories de biens de consommation courante.

Il y aura probablement
une hausse des activités
de restructuration et
des insolvabilités.

Priorités des conseils d'administration pour 2020 et par la suite

Le secteur du cannabis restera soumis à des fluctuations puisqu'il continue de se développer. Pour réussir dans ce contexte, les conseils d'administration doivent demeurer vigilants, et prendre des mesures prudentes et délibérées afin de s'adapter et d'évoluer. Voici leurs plus importantes préoccupations :

Professionaliser le conseil d'administration et la direction

Les conseils d'administration doivent déterminer de quelles aptitudes, expériences et compétences de niveau supérieur leur équipe de direction et eux-mêmes auront besoin au cours des cinq prochaines années. Cela veut probablement dire que les fondateurs d'entreprise devront se placer en retrait et permettre à des administrateurs professionnels plus expérimentés du secteur des produits de consommation et d'autres secteurs d'assumer le leadership. Les conseils doivent faire appel à des personnes qui savent comment transformer de petites entreprises en grandes sociétés bien gérées. Ils doivent se tourner vers des candidats qui ont connu les réalités difficiles des affaires et qui ont su faire preuve de résilience durant les périodes sombres et les crises. Il n'est pas suffisant de recruter des candidats qui ont des parcours fonctionnels standards en entreprise; les conseils auront besoin de professionnels ayant un parcours entrepreneurial et des expériences plus variées, telles que des restructurations. Dans leur recherche de candidats ayant des compétences techniques, notamment en informatique, en intelligence artificielle et en analytique, les conseils doivent être ouverts aux candidats qui n'ont pas nécessairement d'expérience directe dans le secteur du cannabis.

Il n'est pas suffisant de recruter des candidats qui ont des parcours fonctionnels standards en entreprise; les conseils auront besoin de professionnels ayant un parcours entrepreneurial et des expériences plus variées.

Améliorer de la diversité du conseil d'administration

À notre table ronde, les participants ont réclamé une plus grande diversité de genre, d'âges, de races ainsi que d'autres formes de diversité dans la composition des conseils d'administration pour mieux refléter la clientèle de leur entreprise. Une diversité accrue apportera l'expérience et les perspectives plus larges dont les entreprises ont besoin pour livrer concurrence à l'échelle mondiale. Et en l'absence de règles ou de lignes directrices officielles dans la salle du conseil, ce sont les administrateurs eux-mêmes qui doivent agir pour rendre cela possible.

Obtenir meilleur contrôle des risques

À la lumière de certaines bévues qui ont été commises dans le secteur durant la dernière année, les conseils d'administration doivent prendre des mesures immédiates pour s'assurer qu'ils ont dans leur équipe une personne possédant une solide expérience de la gestion des risques et de la conformité réglementaire. Cela permettra au conseil de poser les bonnes questions à la direction sur les risques auxquels l'entreprise est exposée et sur la manière dont ces risques sont gérés et atténués. Les conseils d'administration doivent aussi prendre le temps d'établir clairement quelles décisions de la direction requièrent ou non leur appui et leur approbation afin de lui laisser la liberté d'agir, tout en maintenant une supervision appropriée.

Une diversité accrue apportera l'expérience et les perspectives plus larges dont les entreprises ont besoin pour livrer concurrence à l'échelle mondiale.

Avoir une personne possédant une solide expérience de la gestion des risques et de la conformité réglementaire.

Il incombe aux conseils d'administration d'insister pour que leur entreprise investisse suffisamment dans la conformité réglementaire.

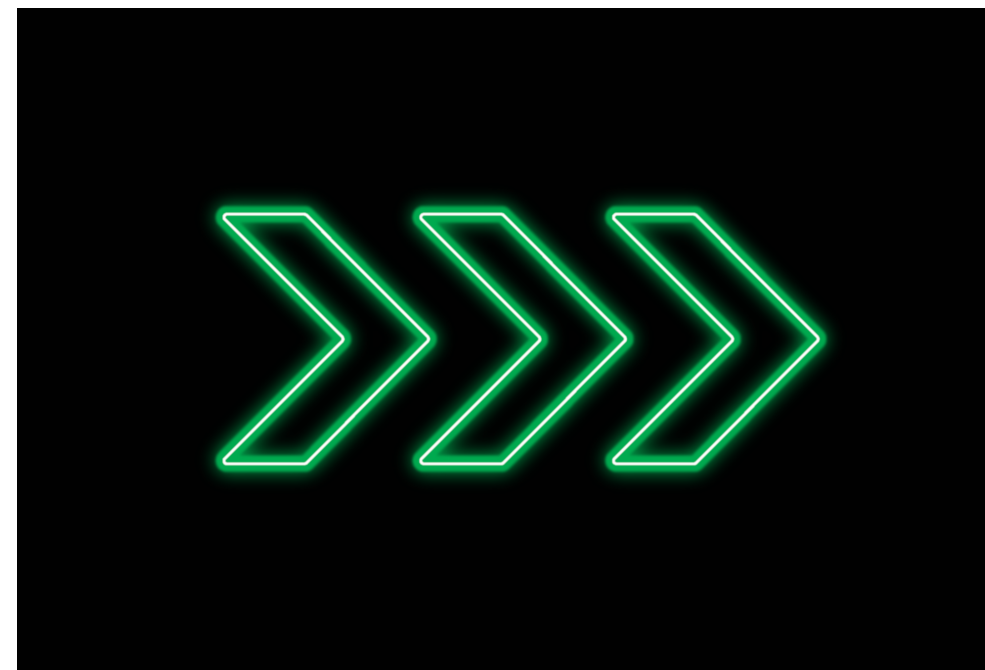
Investir dans la conformité réglementaire

Les entreprises du secteur du cannabis ont eu tendance à ne pas investir suffisamment dans la conformité réglementaire, ce qui, dans un secteur hautement réglementé, s'est avéré une décision malavisée et coûteuse. Il incombe aux conseils d'administration d'insister pour que leur entreprise investisse suffisamment dans ce domaine crucial, quitte à aller jusqu'à la nomination d'un chef de la conformité réglementaire. La capacité d'une entreprise à exercer ses activités en dépend.

Améliorer les relations avec les investisseurs et la communication d'informations

On fait grand bruit du cannabis en ce moment, et il est difficile pour les entreprises de se distinguer sur le marché. C'est en fait les flux de trésorerie qui deviennent le différenciateur clé dans le marché actuel, et les entreprises qui ont des flux de trésorerie robustes feraient bien de le faire savoir et d'en parler haut et fort. C'est aussi le temps d'introduire une vision et une discipline plus rigoureuses à l'égard de la communication d'informations. Les conseils d'administration doivent s'assurer que des lignes directrices et des processus concernant la communication d'informations sont en place et que la direction les respecte. Ils devraient aussi s'assurer que la direction reçoit une formation appropriée sur la manière de communiquer de façon adéquate et efficace avec les investisseurs pour veiller à ce que le bon message soit transmis aussi clairement que possible.

C'est le temps d'introduire une vision et une discipline plus rigoureuses à l'égard de la communication d'informations.



Se préparer à un avenir en transformation rapide

À la suite d'expériences qui ont suscité bien des réflexions en 2019, le secteur du cannabis est prêt à entreprendre une nouvelle phase de développement plus mature. Nous sommes à une époque où les changements se produisent rapidement, où les occasions abondent et où les risques potentiels sont importants; les conseils d'administration joueront donc un rôle essentiel pour aider les entreprises à composer avec ce que l'avenir leur réserve. Ils doivent maintenant se concentrer sur l'élaboration d'une stratégie et d'un plan pour aider leur entreprise à surmonter les défis de demain, à croître et à prospérer.

Se concentrer sur l'élaboration d'une stratégie et d'un plan pour surmonter les défis de demain.

Personnes-ressources

Dale Hooper

416-867-8465

dahooper@deloitte.ca

Janet Craig

416-354-0955

janrcraig@deloitte.ca

Rishi Malkani

416-601-4855

rmalkani@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 sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD 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 sociétés membres, voir 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.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 20-6551T