



## Risques opérationnels liés au cannabis

### Points de vue de professionnels de l'assurance de la qualité

#### Fonctions d'assurance de la qualité : clé de la gestion des risques opérationnels

L'année 2020 a apporté son lot de défis à la fonction d'assurance de la qualité<sup>1</sup> (AQ) sur les sites de culture et de transformation du cannabis. En plus des répercussions de la COVID-19, plusieurs changements réglementaires ont modifié le paysage opérationnel. La fonction d'AQ joue un rôle déterminant dans la gestion de tous ces défis sur le plan des risques d'une organisation, et elle ne peut être sous-estimée alors que nous naviguons dans la nouvelle normalité. Pour offrir des produits sûrs et de grande qualité aux consommateurs tout en maximisant la valeur, les équipes de direction et les conseils d'administration doivent comprendre et soutenir la

fonction d'AQ, en s'appuyant sur l'expérience de leur équipe d'AQ pour établir et maintenir un solide programme de gestion des risques.

Pour identifier, comprendre et gérer avec succès les risques opérationnels pendant cette période de perturbations, nous avons cherché à découvrir ce que les professionnels de l'AQ du cannabis au Canada pensent et vivent. Nous avons demandé à 35 professionnels de l'industrie de partout au pays de participer à des tables rondes informelles tout au long des mois de juillet et d'août 2020. Ces discussions ont permis de mettre en lumière de nombreuses observations et recommandations importantes pour les leaders du secteur, qui sont présentées dans ce document.

1. Aux fins de ce document, l'AQ fera référence à la fois à la fonction d'assurance de la qualité et à la fonction de réglementation des sites de culture et de transformation du cannabis. Certains exploitants de cannabis ont combiné les fonctions d'AQ et de réglementation en un seul rôle, tandis que d'autres conservent des désignations distinctes. Toutefois, en vertu de la réglementation fédérale sur le cannabis, la responsabilité de l'AQ et de la conformité à la réglementation incombe au préposé à l'assurance de la qualité (PAQ).

## Répercussions de 2020 sur l'AQ du cannabis

La pandémie a eu une incidence importante sur les activités liées au cannabis dans de nombreux domaines : difficultés de dotation en personnel, pénuries d'équipement de protection, exigences d'éloignement physique et gestion à distance. Les difficultés actuelles d'accès au capital signifient également que les entreprises du secteur du cannabis accordent à nouveau la priorité à leurs investissements dans la conformité et les initiatives qui ont une incidence directe sur la fonction d'AQ. Dans le même temps, le secteur a connu un certain nombre de changements réglementaires, notamment une réduction de la surveillance des modifications de licence par les organismes de réglementation et la transition des inspections en personne aux évaluations de conformité à distance.

Les changements réglementaires semblent peu importants lorsqu'ils sont pris en compte individuellement, mais collectivement, ils ont eu d'importantes répercussions : une plus grande part de la responsabilité du maintien de la conformité incombe aux titulaires de licence. Si l'on ajoute à cela les conséquences de la COVID-19 et les défis permanents d'investissement, le risque opérationnel restera probablement très instable à mesure que le secteur continuera de mûrir.

## Quatre principales préoccupations des professionnels de l'AQ cette année

### 1. Moins de supervision et de soutien en matière d'AQ

Si tous les exploitants de cannabis n'ont pas vécu la COVID-19 de la même manière, de nombreux professionnels de l'AQ sont passés, au moins en partie, à la supervision à distance des activités de leurs équipes dans le cadre des mesures pour atténuer le risque de transmission. La réduction de la présence physique des professionnels de l'AQ sur place a toutefois obligé les sites autorisés à s'appuyer davantage sur leur personnel non lié à l'AQ pour assurer la conformité. Ils ont réagi par une formation polyvalente et des méthodes de supervision à distance. Les organisations qui avaient déjà une main-d'œuvre bien formée étaient mieux préparées à réagir rapidement aux besoins de l'entreprise, s'adaptant aussitôt à l'évolution de l'environnement de travail grâce à des procédures révisées et poursuivant leurs activités tout en ayant confiance en leur conformité.

Les exploitants d'installations ont dû faire des choix difficiles quant à l'affectation de leurs ressources. Certains programmes de conformité non urgents (mais obligatoires) ont été reportés, comme les audits internes, pour permettre à l'entreprise de se concentrer sur des problèmes opérationnels plus immédiats. La pandémie a également occasionné des retards dans les communications régulières avec l'organisme de réglementation, ce qui a laissé des questions sans réponse et suscité encore plus d'incertitude dans les éléments opérationnels. Ce dernier point devient particulièrement important pour les titulaires de licence qui se trouvent à la fin des dispositions transitoires, qui doivent expirer en octobre 2020<sup>2</sup>. Plusieurs AQ ont estimé que le niveau de soutien normal n'était pas disponible pendant l'été de la pandémie.

### 2. Les inspections réglementaires à distance augmentent les risques pour le secteur

À quelques exceptions près, la majorité des professionnels de l'AQ présents à nos tables rondes reconnaissent que le passage aux inspections à distance n'est pas positif pour le secteur. Au départ, il y avait un certain optimisme à l'égard du fait que les inspections à distance amélioreraient l'efficacité du processus. Cependant, l'expérience a montré qu'il fallait plus de temps pour répondre aux inspections et pour les clôturer, et qu'il fallait également plus de main-d'œuvre pour numériser la documentation.

Les professionnels de l'AQ considèrent que les inspections à distance restreignent naturellement le champ de vision des inspecteurs, qui ne voient que les renseignements qui leur sont présentés. Cette vue restreinte pourrait compromettre l'évaluation de la conformité réglementaire des installations. Les entreprises perdent aussi le bénéfice d'une rétroaction et d'une discussion en temps réel avec les inspecteurs, lesquels confirmeraient généralement l'interprétation des bonnes pratiques de production.

Avec les diversions causées par la COVID-19, on craint aussi la complaisance. Les professionnels de l'AQ avec lesquels nous avons parlé s'attendent à ce que les inspecteurs recherchent des éléments de risque laissés par les changements temporaires apportés pour tenir compte des mesures liées à la COVID-19 lorsqu'ils retourneront aux inspections sur site.

De plus, il a été noté que la responsabilité d'organiser des inspections virtuelles tend à ne reposer que sur la fonction d'AQ, plus que dans le cas des inspections sur site. Cela ne vient pas des inspecteurs, mais plutôt de l'attente de la part de l'exploitant de cannabis que le service de l'AQ s'occupe de l'inspection. En revanche, les inspections sur site ont tendance à impliquer d'autres fonctions qui représentent leurs domaines de responsabilité lors d'une visite de site.

En général, les professionnels de l'AQ ont hâte que les inspecteurs retournent dans leurs installations, amenant avec eux la légitimité qu'une inspection sur site confère à la cote de conformité. Le fait d'être prêt pour une inspection à tout moment constitue, en soi, une importante atténuation des risques dans ce domaine.

### 3. Les changements apportés au processus de modification sont positifs, mais le calendrier est discutable

Les professionnels de l'AQ du cannabis connaissent bien la rapidité avec laquelle les règles relatives à l'octroi de licences et aux modifications changent, mais ceux avec qui nous avons discuté sont partagés quant à savoir si le moment est venu de mettre en place le plus récent changement : celui qui confère une plus grande responsabilité en matière de conformité aux sites de cannabis autorisés.

Certains reconnaissent que le secteur a augmenté les exigences réglementaires en matière de rapports comparativement à d'autres marchés réglementés, et pensent que ces changements représentent une étape dans la bonne direction, un signal positif

2. Lorsque le règlement modifié sur le cannabis est entré en vigueur en octobre 2019, des dispositions ont été mises en place pour aider les titulaires de licence à faire la transition vers les nouvelles exigences. Le 16 octobre 2020, ces dispositions transitoires cesseront et toutes les exigences du Règlement sur le cannabis devront être respectées.

de la confiance de l'organisme de réglementation dans le secteur. Mais d'autres professionnels de l'AQ pensent que cela pourrait être un pas trop loin et trop tôt. Certains craignent que des problèmes ne se posent parce que les titulaires de licence n'étaient pas adéquatement préparés à exercer leurs activités avec une surveillance réduite, ce qui augmente le risque qu'une décision de conformité soit annulée plus tard.

#### 4. L'affectation et la formation des RH sont importantes

L'accès réduit au capital est la principale raison pour laquelle les exploitants de cannabis ont fait des changements dans leur main-d'œuvre. Les mises à pied à l'échelle du secteur ont été fréquentes, et la dotation en personnel pour faire face aux complications engendrées par la COVID-19 a amplifié la réaffectation des travailleurs. Tous les PAQ n'ont pas été directement touchés – certains ont connu une croissance continue de leur service, tandis que d'autres ont subi des coupes directes, une augmentation de la charge de travail et la réaffectation de responsabilités à du personnel non lié à l'AQ.

Bon nombre des professionnels de l'AQ présents à nos tables rondes sont d'avis qu'il est nécessaire d'agir en équipe, en utilisant les compétences de chacun d'une nouvelle façon, et en assurant la formation, la formation polyvalente et le travail d'équipe. Nos discussions ont démontré que les entreprises ayant une relation positive et de confiance entre les fonctions d'AQ et les fonctions non liées à l'AQ étaient en mesure de passer rapidement à ce modèle d'équipe, tandis que les organisations qui n'avaient pas de si bonnes relations n'étaient pas aussi agiles dans leur temps de réaction.

Une culture axée sur la qualité, adoptée et soutenue par la haute direction et le conseil d'administration, est une tactique clé d'atténuation pour toute entreprise de cannabis.

### Priorités des professionnels de l'AQ pour l'avenir

Les professionnels de l'AQ avec qui nous avons parlé ont une vision positive de l'avenir du cannabis malgré les difficultés complexes rencontrées en 2020. Pour réussir, ils affirment que la direction et les conseils d'administration doivent se concentrer sur les mesures à prendre dans quatre domaines :

#### 1. Adopter une culture de la qualité

Étant donné que la responsabilité du contrôle réglementaire et de la conformité incombe de plus en plus aux titulaires de licence, les entreprises qui ont une solide culture de la qualité prévaudront. Celles qui disposent de personnes compétentes dans le domaine de l'AQ, qui ont mis en place des systèmes solides et qui ont adopté les principes d'amélioration continue seront mieux placées pour répondre aux exigences futures du secteur.

La culture jouera un rôle majeur. Les entreprises qui ont favorisé une culture de la qualité et les principes qui y sont associés seront plus résilientes face aux bouleversements et aux incertitudes. Elles seront en mesure de réagir plus efficacement que les entreprises qui ont relégué la responsabilité de la qualité à leurs seuls professionnels de l'AQ.

Pour réussir à promouvoir une culture de qualité, une entreprise de cannabis doit investir dans la formation et la formation polyvalente de ses employés.

#### 2. S'assurer que le système de gestion de la qualité est maîtrisé

Un service de l'AQ qui est en mesure de se concentrer sur la prévention et la planification plutôt que sur la prise de décision réactive sera le meilleur atout pour un exploitant de cannabis. De telles activités nécessitent une conception robuste du système de gestion de la qualité (SGQ), des ressources adéquates et une conformité interne continue de la part de tous les services.

À l'avenir, il faudra mettre davantage l'accent sur les éléments fondamentaux du SGQ, à savoir de solides processus de gestion du changement, des actions correctives et des actions préventives (ACAP) ainsi que des programmes de gestion des risques liés à la qualité. Ces programmes sont essentiels pour garantir que les risques opérationnels sont réduits au minimum lorsque le fardeau réglementaire est transféré à l'organisation.

#### 3. Investir dans la planification de la continuité des activités et la gestion de la chaîne d'approvisionnement

La réaction initiale à la pandémie de COVID-19 a provoqué une avalanche de changements de fournisseurs, le plus souvent pour l'acquisition d'équipement de protection individuelle, mais aussi pour le matériel de soutien (p. ex., l'équipement de traitement) et les fonctions (p. ex., laboratoires tiers), car certains fournisseurs habituels n'étaient plus en mesure de respecter leurs engagements. Des sacrifices ont probablement été faits sur le plan de la qualité, les entreprises favorisant l'avantage à long terme de la continuité des activités par rapport à la qualité et à la conformité à court terme.

Les professionnels de l'AQ présents à nos tables rondes affirment que les entreprises doivent évaluer de façon critique leur chaîne d'approvisionnement pour en déterminer les risques, s'assurer que des fournisseurs de remplacement sont disponibles et préqualifier ces remplaçants pour assurer la continuité des activités en cas de perturbations. Avec une planification adéquate de la chaîne d'approvisionnement, la qualité est intégrée au programme de gestion des risques et n'a pas besoin d'être sacrifiée.

Dans cette mesure, tous les professionnels de l'AQ avec lesquels nous avons discuté voient l'intérêt qu'il y a d'investir dans la planification de la continuité des activités. De nombreux exploitants de cannabis n'avaient pas de plan de continuité des activités avant que la COVID-19 ne frappe. Il était alors trop tard. Tout plan établi depuis doit être réévalué à la lumière des opérations à long terme et examiné par l'AQ pour s'assurer que les exigences du SGQ sont prises en considération.

#### 4. Améliorer l'automatisation pour soutenir la fonction d'AQ

Les professionnels de l'AQ qui ont accès à un système de gestion de la qualité électronique (SGQ électronique) et à des plateformes de partage de données sécurisées ont obtenu de meilleurs résultats au chapitre de certaines des exigences de réactivité et de distanciation exigées en 2020 que ceux qui ont compté sur des SGQ sur papier. Les outils automatisés ont conféré une certaine flexibilité de supervision, de revue et d'affectation du personnel, et ont facilité l'organisation d'inspections réglementaires à distance. De nombreux professionnels de l'AQ disent que leur entreprise accélère ses projets de SGQ électronique, et ils considèrent cela comme le meilleur investissement pour améliorer l'efficacité du service de l'AQ.

## Tirer parti de l'AQ

La fonction d'AQ est un élément essentiel de l'atténuation des risques et du maintien de la croissance et de la rentabilité de l'entreprise. La tendance en 2020 veut que le changement s'accélère et que le secteur demeure aux prises avec des difficultés, mais les équipes dirigeantes et les conseils d'administration qui peuvent exploiter la fonction d'AQ de leur organisation auront un avantage pour naviguer dans l'avenir.

L'assurance de la qualité doit faire partie intégrante de la planification stratégique et de la stratégie globale, de l'expertise de ses professionnels et de leur connaissance approfondie des systèmes opérationnels utilisés pour la programmation de la gestion des risques et l'amélioration continue.



## Personnes-ressources



### Karina Lahnakoski

Associée,  
Conseils en gestion des risques  
647-389-9277  
klahnakoski@deloitte.ca



### Shaun McGowan

Directeur principal,  
Conseils en gestion des risques  
416-985-1442  
shmcgowan@deloitte.ca



### Zara Munir

Directrice,  
Conseils en gestion des risques  
416-770-5604  
zamunir@deloitte.ca

### [www.deloitte.ca](http://www.deloitte.ca)

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](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 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

© 2020 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.