

Une boîte à INNOVATIONS pharmaceutiques

Laboratoires Paladin, considérée comme l'une des « 50 sociétés canadiennes les mieux dirigées », a su créer un modèle d'entreprise à faible risque et à forte croissance pouvant faire concurrence aux multinationales.

PAR MICHAEL CARIN

Il y a cinq ans à peine, Jonathan Goodman a cerné une lacune immense du marché pharmaceutique canadien. En comblant cette lacune, son entreprise remporte un succès retentissant. Laboratoires Paladin inc. (TSE : PLB) connaît une impressionnante courbe de croissance et jouit d'une formidable montée en Bourse.

« Notre formule, déclare M. Goodman, dans son bureau de Montréal, est d'acquérir les droits canadiens sur de nouveaux médicaments spécialisés qui en sont à leur dernière étape de développement clinique et qui ont été mis au point par de petites sociétés. Nous nous chargeons alors de soumettre ces médicaments à l'approbation de Santé Canada. Une fois que les produits sont approuvés, nous en faisons la promotion et la vente par des campagnes très intensives. Parallèlement, à titre de stratégie complémentaire, nous acquérons des licences de produits ultra-ciblés, appartenant à de grandes sociétés pharmaceutiques. Ces produits visent des créneaux bien précis, que les géants n'ont pas le temps de bien servir, ayant déjà fort à faire dans le marché de masse. Nous donnons un nouveau souffle à ces marques de produit par des campagnes de commercialisation et de vente auprès des médecins spécialistes. »

Signe qu'elle est effectivement une étoile montante, Paladin est désormais suivie de près par les analystes de CIBC Marchés mondiaux, de Valeurs mobilières HSBC, de Valeurs mobilières Desjardins et de Yorkton.

On compte des douzaines de sociétés menant ce genre de stratégie aux États-Unis. Au Canada, toutefois, elles sont beaucoup moins nombreuses, et Paladin est de loin le chef de file du secteur. On peut même dire qu'elle est l'une des rares à se spécialiser exclusivement dans le marché des produits pharmaceutiques émergents au Canada. D'autres, comme la québécoise Axcan Pharma, appliquent des stratégies similaires à celles de Paladin en plus de promouvoir leurs propres innovations, mais elles sont habituellement spécialisées dans un champ bien précis de la médecine : Axcan dans la gastro-entérologie et Biovail, en cardiologie et médecine générale. Paladin est la seule à s'intéresser vraiment à tout le marché canadien des spécialistes, et elle a déjà noué des relations très solides avec les praticiens de trois grands champs thérapeutiques : urologie, endocrinologie et gynécologie. La société distribue aussi des médicaments dermatologiques et palliatifs, et elle compte un certain nombre de produits en développement dans le domaine de l'oncologie.

Cette formule, combinée avec les hautes marges bénéficiaires de la distribution pharmaceutique (la marge brute de Paladin est de 66 % et sa marge nette de 20 %), a fait passer les revenus de 40 000 \$ à 17 M\$ entre 1996 et

Contraceptif du lendemain

L'un des principaux facteurs qui font briller l'étoile de Paladin aux yeux des analystes financiers est le contraceptif appelé Plan B^{mc}. Il s'agit d'une pilule « du lendemain », que l'on peut en fait prendre en fait jusqu'à trois jours après une relation sexuelle non protégée ou encore après l'échec d'une méthode contraceptive conventionnelle. Paladin a réussi un coup de maître en acquérant les droits de commercialisation canadiens de ce produit, qui avait été développé aux États-Unis. La société a ainsi obtenu beaucoup d'attention des médias.

Personne ne connaît encore l'ampleur du marché potentiel de Plan B au Canada, mais on en trouve déjà un indice dans le taux d'avortement. On compte en effet quelque 115 000 interruptions de grossesse par année au pays. La disponibilité de Plan B pourrait nettement réduire ce chiffre.

« L'un de nos principaux objectifs, avec Plan B, est d'en faciliter l'accès », déclare le vice-président Ventes et Marketing de Paladin, M. Mark Beaudet. « Supposons que vous ayez un échec de contraception

le vendredi soir et que vous ne puissiez pas voir votre médecin jusqu'au lundi matin. Nous savons que Plan B, pris dans les 24 heures, sera efficace à 99 %, dans les 48 heures à 85 % et dans les 72 heures à 56 %. Bien évidemment, le plus tôt sera le mieux. C'est une solution d'urgence.

Ce produit a attiré encore plus l'attention des médias quand les médecins, partout au pays, ont commencé à remettre à leurs patientes des ordonnances ouvertes de Plan B, (juste au cas où...). Les associations de femmes ont aussi fait des représentations auprès de Santé Canada pour que l'on permette aux pharmaciens de distribuer ce produit sans ordonnance. Le Québec et la Colombie-Britannique ont déjà modifié leurs lois dans ce sens. Les pharmaciens québécois qui auront obtenu un certificat de formation spéciale pourront vendre Plan B sans ordonnance du médecin. L'Ordre des pharmaciens du Québec a tenu ses premières séances de formation obligatoire à ce sujet en octobre 2001. Paladin était alors l'un des principaux commanditaires de l'événement. ♦

En pleine ascension

Il est pratiquement impossible d'obtenir un rendez-vous avec Jonathan Goodman, ces temps-ci. Le président de Laboratoires Paladin est un jeune homme pressé. Lorsqu'il n'est pas en Suisse, à New York ou en Californie à chercher de nouveaux produits, il revient au pays pour expliquer son modèle d'entreprise à des spécialistes en placement qui apprécient toujours la formule Paladin.

M. Goodman vient aussi tout juste d'être élu au conseil de Rx&D Canada, association regroupant les sociétés de recherche pharmaceutique. Il y côtoie les présidents canadiens de Merck, Pfizer, et Novartis. « Rx&D compte 14 hauts dirigeants de ce niveau », déclare le jeune Goodman, âgé de 34 ans, « puis il y a moi. »

La position de Rx&D sur les brevets est peut-être ce qui rend la participation de Jonathan Goodman encore plus étonnante. « Nous sommes l'antithèse des produits génériques, explique-t-il. Pendant que nous tentons de convaincre les politiciens de prolonger la durée des brevets, mon père fait tout ce qu'il peut pour les abattre. » Jonathan Goodman fait référence ici à Morris Goodman, fondateur de Pharmascience, l'un des principaux acteurs du secteur canadien des médicaments génériques.

« Rx&D est totalement engagée à promouvoir l'innovation au Canada, poursuit Jonathan Goodman. Cela signifie que nos gouvernants doivent maintenir une durée suffisante pour les brevets et qu'ils doivent aussi faire respecter les droits de propriété intellectuelle. Nous avons besoin d'un cadre permettant l'adoption rapide des innovations et dans lequel le processus de réglementation ne deviendra pas un obstacle. Le Canada met encore deux ou trois fois plus de temps à autoriser un médicament que les États-Unis. Nous avons aussi un contrôle des prix. Tout cela limite l'innovation. »

Et comme s'il n'avait pas déjà assez de travail, M. Goodman a aussi accepté des tâches d'enseignement de deuxième et troisième cycles à



PHOTOGRAPHE : LASZLO

Jonathan Goodman
*Président et
chef de la direction*

Concordia et à McGill, où il donne des cours sur la création d'entreprises. Dans le cas de l'Université McGill, il s'agit plus précisément d'entreprises pharmaceutiques. M. Goodman enseigne alors comment un médicament chemine du laboratoire jusqu'au marché.

Seul un journaliste aveugle omettrait de remarquer à quel point la dynamique des affaires et le succès soulèvent l'enthousiasme de Jonathan Goodman. Et pourquoi pas ? Il est exactement là où il désire se trouver, en train de faire ce qu'il a envie de faire. Dans sa recherche de produits, M. Goodman a visité presque tous les pays d'Europe et un très grand nombre d'États américains. Avec les centaines de produits innovateurs en phase de développement clinique avancé que l'on trouve partout dans le monde, et avec le très grand nombre de sociétés à la recherche de partenaires canadiens, ce n'est pas encore demain la veille que Jonathan Goodman pourra se reposer. ♦

**Félicitations à l'équipe des Laboratoires Paladin inc.
pour son dynamisme innovateur et ses réussites.**



FRASER MILNER CASGRAIN s.r.l.

1, Place Ville-Marie, bureau 3900, Montréal, Québec H3B 4M7

www.fmc-law.com

Montréal

Ottawa

Toronto

Edmonton

Calgary

Vancouver

Messieurs, lisez bien !

Vous ne le saviez peut-être pas, Messieurs (les statistiques indiquent en fait que la plupart d'entre vous n'en saviez rien), mais un nombre croissant de médecins sont convaincus que les hommes peuvent traverser l'équivalent de la ménopause. Appelé « andropause », ce phénomène serait dû à la réduction graduelle de la production de testostérone, à raison de 1 % par année. Cette baisse, croit-on, commence dès le milieu de la trentaine. Les hommes autour de la cinquantaine qui souffrent d'une baisse d'énergie, d'irritabilité et d'une diminution de la libido pourraient donc avoir besoin d'un supplément de testostérone.

Ce supplément est livré sous une forme innovante avec Androderm^{mc}. Il s'agit d'un petit pansement appliqué à la peau une fois par jour et que l'on peut porter même sous la douche ou pendant une séance d'exercice. Le médicament est absorbé par voie transcutanée,

c'est-à-dire à travers l'épiderme, remplaçant ainsi les comprimés ou les injections.

Laboratoires Paladin détient les droits canadiens exclusifs d'Androderm. La firme envisage avec beaucoup d'enthousiasme les perspectives de ce nouveau produit. Le marché canadien des suppléments de testostérone a connu un taux de croissance composé de plus de 30 % au cours des quatre dernières années. C'est aujourd'hui un marché de 15 M\$.

« Nous croyons que ce marché connaîtra encore beaucoup d'expansion », déclare la directrice exécutive des Affaires scientifiques de Paladin, le docteur Katia Betito. « À l'instar des femmes, qui prennent des hormones de remplacement pour prévenir les maladies cardio-vasculaires, l'ostéoporose et de nombreuses affections, les hommes seront de plus en plus nombreux à prendre de la testostérone à la suite d'un diagnostic d'insuffisance hormonale. Le timbre transcutané représente à cet égard le mode de thérapie le plus commode, et Androderm est le seul produit de ce genre disponible au Canada. » ♦

2001. Aujourd'hui, avec son actif de 40 M\$, un trésor de 22 M\$ en liquide et une abondante réserve de produits prometteurs, la firme est en bonne position pour acquérir des médicaments encore plus intéressants. Ces derniers produiront en retour une croissance toujours plus forte. Il n'est donc pas étonnant que les analystes financiers se montrent tous optimistes quant aux perspectives de Paladin et que le marché achète le titre avec tellement d'enthousiasme que le cours a plus que doublé en moins d'un an.

La formule Paladin

Paladin doit son succès au fait qu'elle a su devenir le partenaire privilégié d'un nombre croissant de sociétés pharmaceutiques qui avaient besoin d'une solution commerciale toute faite pour couvrir le marché canadien. Il est difficile de percer au Canada pour les sociétés pharmaceutiques étrangères. Bien des firmes américaines et européennes ont eu chez nous des résultats mitigés parce qu'elles d'entretenaient pas de réseau commercial sur place, ni de relation avec les principaux intervenants. C'est justement ce que Paladin leur propose.

Ajoutons à cela que le Canada possède des marchés extrêmement complexes, dont l'accès est semé d'embûches. Même s'il ne représente que le dixième du marché américain, le Canada forme dix marchés différents, puisque chaque province crée sa propre liste de médicaments remboursables. « Il faut se préparer longtemps avant d'aller rencontrer les payeurs, explique Jonathan Goodman. On doit soigneusement étudier les rapports coût-bénéfice. La plupart des produits possédant un rapport qualité-prix convaincant se retrouvent sur les listes provinciales. »

Autre difficulté : chaque produit doit passer avec succès l'épreuve de l'approbation par Santé Canada avant même d'être proposé aux provinces ou aux compagnies d'assurances. Le simple fait qu'un médicament ait été approuvé par la Food and Drug Administration des États-Unis ne garantit en rien qu'il puisse être vendu chez nous. « C'est peut-être le domaine dans lequel le Canada protège le plus jalousement sa souveraineté, précise M. Goodman. Nous avons nos propres règlements et processus d'autorisation. La présentation d'un dossier à Santé Canada est parfois tellement coûteuse et fastidieuse que les sociétés étrangères abandonnent la partie. »

Paladin propose à ces sociétés une solution de rechange. Elle prend en charge la soumission des dossiers aux autorités sanitaires, puis devient le promoteur et le représentant commercial de la marque au Canada. Quant à la fabrication elle-même, elle demeure habituellement à la charge de la compagnie d'origine.

« On nous confond souvent avec les sociétés biotech, déplore Jonathan Goodman, pourtant nous ne sommes pas du tout dans la biotechnologie. Nous offrons tous les avantages des placements biotech mais pas les mêmes

A-t-il sonné ?

Avant, pendant et après les récents bouleversements sur les marchés financiers, avez-vous reçu un appel de votre conseiller financier ?

Si cet appel n'est pas arrivé au bon moment ou s'il ne vous a pas donné satisfaction, consultez maintenant un conseiller en placement qui sait y voir clair dans des marchés financiers complexes.

 **FINANCIÈRE
BANQUE
NATIONALE**



Financière Banque Nationale
Nous gérons les placements les plus importants au monde: les vôtres!

Équipe de Manuel Dalfen, Sheila Fried et Fred Meffe, Conseillers en placement
(514) 879-2287

Membre
 2438

Introduire des produits novateurs au Canada

Paladin est axée sur la commercialisation, et celle-ci est elle-même entraînée par le développement des affaires. Chez Paladin, ce développement consiste principalement à acquérir des licences de produit pharmaceutique. Ce processus comprend l'identification, l'évaluation et l'acquisition des droits commerciaux sur de nouveaux médicaments.

« Nous sommes de plus en plus sélectifs, maintenant que nous avons atteint une masse critique et que nous poursuivons notre croissance », déclare le vice-président du Développement des affaires, M. David MacNaughtan. « Notre stratégie est de développer nos portefeuilles déjà bien établis dans les domaines de l'urologie, de l'endocrinologie et de la gynécologie. Nous examinons les produits en développement avancé, mis au point par des compagnies du monde entier. Comme nous sommes de plus en plus connus, les sociétés sont toujours plus nombreuses à nous proposer leurs médicaments.

La récolte de Paladin a été particulièrement abondante au cours des deux ou trois dernières années, et cela témoigne de l'aptitude de cette firme à conclure des accords imaginatifs. Paladin commence par étudier à fond le dossier technique des médicaments potentiels, dont elle évalue soigneusement l'efficacité et les perspectives commerciales. Ce n'est qu'après cet examen diligent que les négociations peuvent commencer. « Chaque négociation est différente, poursuit M. MacNaughtan. Les sociétés avec lesquelles nous traitons ont chacune leurs exigences. Certaines veulent recevoir tout de suite des liquidités alors que d'autres tiennent surtout à toucher un maximum de redevances. Certaines entreprises veulent être consultées en permanence sur la stratégie de commercialisation du produit, alors que d'autres s'en remettent entièrement à notre bon jugement. »

David MacNaughtan est assisté par deux personnes. Le président Jonathan Goodman joue aussi un rôle très actif dans la négociation des contrats. « Il n'est pas obligatoire d'être un spécialiste pour intervenir dans le développement des affaires », déclare M. MacNaughtan, qui détient deux maîtrises : une en génie chimique et l'autre en administration. « Il faut toutefois posséder une vaste gamme de compétences. C'est un secteur qui demande des connaissances à la fois dans le domaine des sciences et dans celui du commerce. Nous devons notamment évaluer des données techniques et examiner les droits de propriété intellectuelle. Nous devons aussi comprendre les marchés et pouvoir évaluer les médicaments à leur juste valeur. Enfin, il nous faut maîtriser l'art de la négociation et les subtilités juridiques des contrats. »

risques. En ce moment, par exemple, en plus de notre riche gamme de produits, nous détenons les droits canadiens de cinq médicaments se trouvant à la phase III des études cliniques. Le succès éventuel de ces produits contribuera à la réussite de Paladin, mais même si toutes ces recherches se soldaient par des échecs, Paladin continuerait de réaliser des bénéfices et de se développer. Nous ne brûlons pas notre argent comme le font les biotech, et nous avons quand même la force d'une société pharma. Notre comptabilité ne se résume pas, comme dans les



David MacNaughtan
*Vice-président
Exploitation des affaires*

Avant de travailler chez Paladin, M. MacNaughtan a passé un certain temps chez Hemosol. Il a aussi participé à des investissements de capital-risque dans de jeunes sociétés biopharmaceutiques avec Banque Royale Capital. « Paladin était l'une des sociétés de mon portefeuille, raconte-t-il. C'est de cette façon que j'ai pu faire connaissance avec ses dirigeants et découvrir son modèle d'affaires. »

Selon toute évidence, M. MacNaughtan a été séduit par ses découvertes. Il a quitté Toronto il y a deux ans pour venir se joindre à Paladin à Montréal. ♦



Samira Sakhia
*Chef du Service
des finances*

« Les investisseurs nous ont bien remarqués. La rumeur s'est propagée au cours des derniers mois, quand les milieux financiers ont constaté que Paladin savait livrer de bons résultats. Notre ascension se poursuivra, étant donné que nos ventes sont en pleine croissance, que nous avons acquis de nouvelles licences de produits et que nous comptons également un bon nombre de médicaments en fin d'étude clinique. Nous nous attendons à garder notre élan et continuerons de produire de bons résultats en suivant très fidèlement notre stratégie. » ♦



Katia Betito
Directrice exécutive
Affaires scientifiques

Katia Betito dirige le Service des affaires scientifiques de Paladin, avec un personnel de quatre employés chargés de la soumission des dossiers de médicament aux autorités sanitaires, des recherches cliniques, du respect des règlements et de l'assurance-qualité.

Mme Betito détient un doctorat en pharmacologie de l'Université McGill. Elle traite depuis de nombreuses années avec les réviseurs et les chefs de division de la Direction des produits thérapeutiques de Santé Canada. Elle a commencé sa carrière chez Sabex, un fabricant de produits génériques, où elle est devenue directrice des Affaires réglementaires. « Je suis venue travailler chez Paladin parce que j'avais envie de participer au processus d'innovation, dit-elle. Ici, je suis constamment en contact avec des produits novateurs. »

Katia Betito et son équipe font l'examen diligent des produits dont Paladin songe à acquérir les droits. Le groupe cherche à déterminer si le produit peut obtenir l'autorisation des autorités sanitaires. « Une fois que j'ai l'assurance qu'un produit remplit les critères pouvant lui permettre d'être approuvé, je suggère une démarche pour obtenir effectivement cette approbation, conclut Mme Betito. Mon rôle est de m'assurer que Paladin présente aux autorités la documentation la plus précise possible et que cette documentation est en tous points conforme à toutes les réglementations applicables. ♦

Laboratoires Paladin commercialise déjà plus de 50 médicaments au Canada. Son portefeuille de produits urologiques comprend notamment Valtaxin^{mc}, qui représente une percée importante dans le traitement du cancer de la vessie. Ce nouveau médicament a reçu un traitement prioritaire de Santé Canada, qui l'a approuvé en moins de six mois. Les études ont montré que Valtaxin donnait aux patients une chance sur trois de conserver leur organe lésé.

jeunes biotech, à calculer le rythme de nos dépenses : ce fameux *burn rate*. Chez Paladin, ce sont des rentrées de fonds que nous comptabilisons. » Et quelles rentrées ! Pendant l'exercice 2001, Paladin a généré pour plus de 5,1 M\$ de fonds à partir de son exploitation, ce qui représente une hausse de 242 % par rapport à l'exercice 2000.

Les grandes sociétés pharma, dont certaines comptent jusqu'à 500 représentants de ventes au Canada, s'intéressent principalement au marché de masse. Paladin, avec son équipe de 14 représentants, soigne avec beaucoup d'attention un portefeuille de marques plus ciblées, visant un public restreint de médecins spécialistes. Comme Jonathan Goodman se plaît à le dire : « C'est là où nous nous situons dans la grande chaîne alimentaire en ce moment. » Paladin recherche des produits novateurs qui présentent des avantages uniques du fait de leur supériorité par rapport aux médicaments existants, que ce soit sur le plan de la sûreté, de l'efficacité ou de l'économie. Ce sont aussi des produits dont la plupart des ordonnances sont rédigées par un très petit nombre de spécialistes.

Par exemple, Paladin représente la marque Remodulin^{mc}, un médicament contre l'hypertension pulmonaire. On ne compte pas plus d'une douzaine de spécialistes pouvant prescrire ce médicament au Canada, mais cela représente tout de même un marché de 10 M\$. Voilà exactement le genre de créneau que Paladin recherche systématiquement. « Lorsque nous pénétrons un nouveau marché, nous cherchons tout de suite les quelques spécialistes qui rédigent la majeure partie des ordonnances, explique M. Goodman. Ayant bien délimité le marché cible, nous pouvons rendre visite à ces médecins à la même fréquence que les représentants des multinationales, ce qui nous rend tout à fait concurrentiels. »

Paladin a fait ses débuts avec des médicaments qui ne représentaient pas plus de 100 000 \$ de ventes par année. Ce montant modeste pouvait lui sembler des plus alléchants, il y a quatre ans, alors que la firme ne faisait même pas un chiffre d'affaires de 50 000 \$, mais les choses ont bien changé

YORKTON



Financer le futur du Canada

Yorkton valeurs mobilières inc.

1250, boul. René-Lévesque Ouest

Bureau 3910

Montréal (Québec)

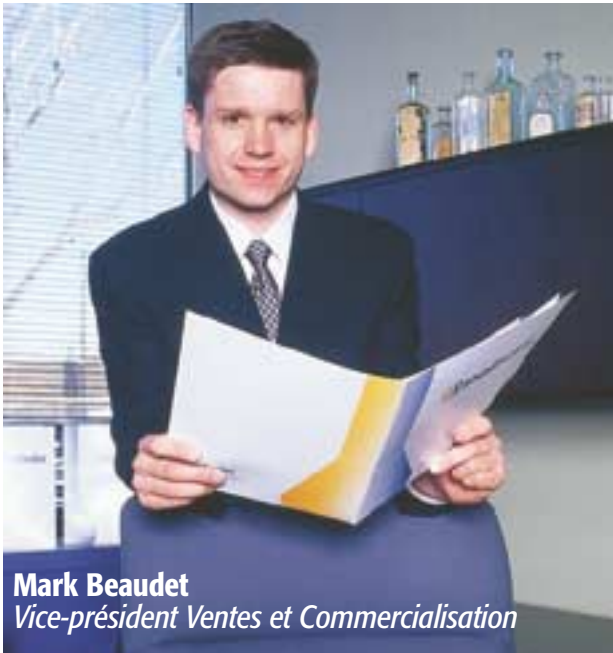
H3B 4W8

Téléphone : (514) 925-2850

Télécopieur : (514) 925-2870

<http://www.yorkton.com>

Toronto Vancouver Calgary Montréal Ottawa Halifax Chicago



Mark Beudet
Vice-président Ventes et Commercialisation

Une question de valeur

Les médecins du Canada travaillent sous d'énormes pressions. Leur temps est soigneusement compté. Quand un représentant de société pharmaceutique leur rend visite, il fait mieux d'avoir des produits de grande valeur à présenter.

« Très peu de médecins refusent de nous recevoir », déclare le vice-président Ventes et Commercialisation de Paladin, M. Mark Beudet. « Ils savent que cela vaut la peine de s'entretenir avec nous. Tout se résume à une question de crédibilité. Notre équipe de représentants sait se montrer convaincante, et les résultats parlent d'eux-mêmes. »

L'équipe de vente de Paladin se compose de 14 représentants disséminés d'un bout à l'autre du pays. Ils s'attachent principalement à promouvoir les produits d'urologie, d'endocrinologie et de gynécologie. Ces représentants possèdent pour la plupart des diplômes de chimie ou de pharmacologie. D'autres ont déjà étudié les sciences infirmières ou la médecine. Ce sont là des formations indispensables, car les représentants doivent pouvoir présenter avec suffisamment d'autorité l'efficacité et les effets secondaires d'un médicament, ses contre-indications et la manière dont il se compare aux produits concurrents.

« On ne compte pas plus de 700 urologues et 300 endocrinologues au Canada, poursuit Mark Beudet. Chacun de nos représentants a donc 200 ou 300 clients principaux, et il leur rend visite toutes les six semaines en moyenne. »

Paladin ne vend pas ses produits directement aux consommateurs, mais la firme tient quand même à les faire connaître du public. « Dans le cas de notre contraceptif d'urgence Plan B[®] par exemple, nous collaborons avec les associations de pharmaciens, d'obstétriciens et de gynécologues pour mieux faire connaître cette option, explique M. Beudet.

Nous avons aussi collaboré, plus récemment, avec l'Ordre des pharmaciens du Québec pour organiser des séances de formation à ce sujet. »

On trouve déjà de longues listes de médicaments pour traiter chaque maladie. Les patients seraient surpris d'apprendre qu'il existe, dans bien des cas, des médicaments conçus spécialement pour eux, mais que ces produits ne sont pas disponibles au Canada ou que leur médecin n'en a jamais entendu parler. Paladin rend un fier service à la population en introduisant ces produits dans le pays et en les faisant connaître des médecins.

« Nous sommes fiers de fournir ces produits spécialisés, conclut Mark Beudet. Les spécialistes, en retour, nous sont reconnaissants de rendre de tels produits disponibles. » ♦

Résultats quinquennaux de Laboratoires Paladin inc. (En milliers de dollars canadiens, sauf les montants par action et les nombres d'actions)

	1997	1998	1999	2000	2001
Recettes	830	6 023	11 201	12 607	17 795
Bénéfice (perte) avant déduction des redevances et des impôts	(4)	2 437	2 856	2 991	4 330
Bénéfice net (perte)	(1 006)	836	2 016	2 797	1 485
Bénéfice (perte) par action (ordinaire)	(0,25)	0,13	0,22	0,24	0,12
Encaisse et placements à court terme	563	8 545	9 886	24 339	22 448
Avoir des actionnaires	2 390	9 886	13 830	35 769	37 836
Actions en circulation (31 déc.)	3 990 659	9 057 731	9 466 338	12 394 038	12 539 247

depuis ce temps. Les analystes prévoient un chiffre d'affaires de 23 M\$ en 2002. Les produits de 100 000 \$ n'intéressent plus vraiment Paladin, mais d'autres sociétés apparaîtront pour servir ce marché. « C'est maintenant notre tour de nous montrer sélectifs, poursuit Jonathan Goodman. Nous sommes montés de plusieurs crans dans la chaîne. »

L'objectif ultime de Paladin est de devenir la plus grande société d'innovation pharmaceutique à propriété canadienne. Comme le dit Jonathan Goodman : « Le marché canadien des produits pharmaceutiques de marque

appartient encore à des étrangers : les Américains, les Britanniques, les Suisses, les Allemands et les Suédois. Nous n'avons pas une seule firme parmi les 20 premiers rangs. C'est pourquoi nous tenons à ce que le Canada possède ses propres sociétés d'innovation pharmaceutiques, et Paladin a bien l'intention de se classer parmi ces entreprises. »

« Paladin n'a pas encore pleinement réalisé sa vision, conclut Jonathan Goodman, mais nous prenons systématiquement tous les moyens qui nous permettront de grimper jusqu'au sommet de la chaîne. » ♦