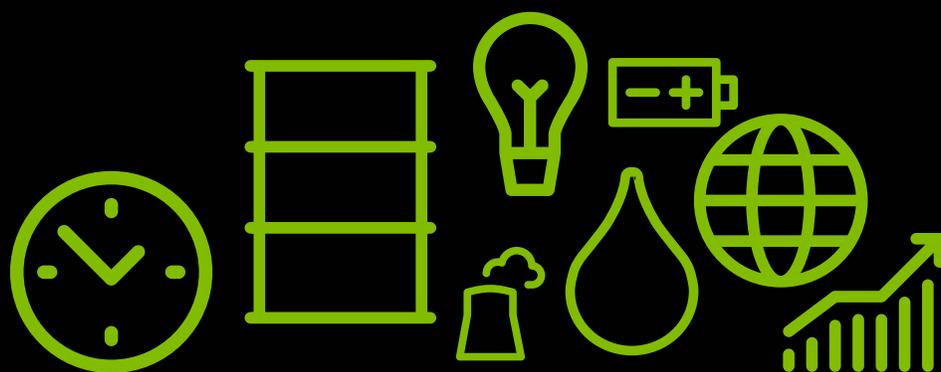
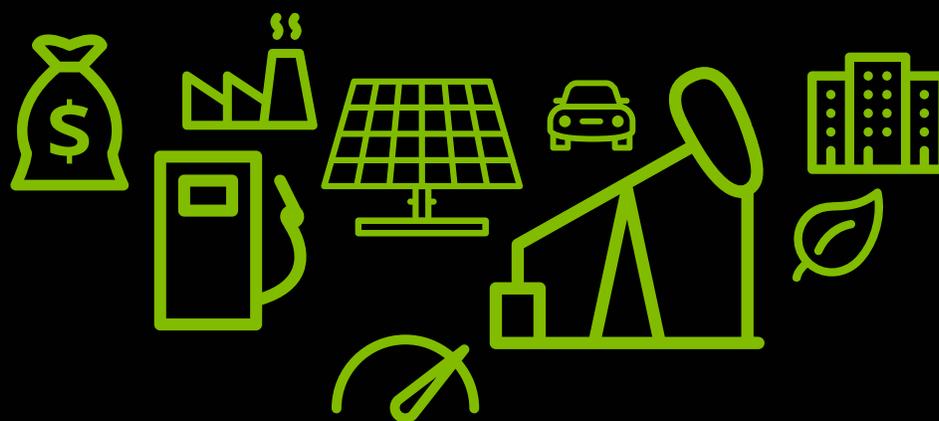


Monitor
Deloitte.



L'AVENIR



**L'avenir du secteur
pétrolier et gazier canadien**

Configurez avantageusement
votre portefeuille d'actifs

Sommaire	1
Préparer le terrain	4
Établir des scénarios plausibles	9
Créer un portefeuille avantageux	14
Personnes-ressources	17

Sommaire

Le secteur de l'énergie a traversé d'importantes périodes de transition au cours des dernières décennies, et les choses ne sont pas différentes aujourd'hui. Nous sommes en pleine transition structurelle et technologique, et le secteur des sables bitumineux canadiens en subit les contrecoups. Dans ce contexte incertain, de nombreuses grandes sociétés du secteur des sables bitumineux canadiens revoient leurs stratégies et se demandent quoi faire de leurs actifs et si le moment est propice à l'acquisition de nouveaux actifs. Les experts ont des vues différentes sur ce que l'avenir leur réserve, ce qui n'aide pas les cadres de ces sociétés à savoir quelle direction prendre.

Le point de vue de Monitor Deloitte est que ces sociétés ne peuvent pas prédire l'évolution du marché de l'énergie ni les conséquences précises que cette évolution aura sur les sables bitumineux canadiens. Nous croyons plutôt que les entreprises devraient réfléchir aux principales incertitudes qui sont en train de façonner l'avenir des sables bitumineux canadiens et se préparer aux différents scénarios plausibles. Dans le cadre de notre recherche, nous avons isolé plusieurs des moteurs clés qui, selon nous, influenceront sur le secteur, et avons regroupé ces grandes incertitudes autour de deux axes généraux (le coût des permis d'exploitation et la rapidité de la transition sur le marché mondial de l'énergie) pour dégager quatre scénarios divergents, mais plausibles, de l'évolution du secteur. ➤

Dans ce contexte incertain, Monitor Deloitte a défini un certain nombre de mesures « sans regret » que les entreprises devraient prendre, peu importe le scénario qui se concrétisera :

1. Optimiser en fonction de la chaîne de valeur du carbone afin de réduire les coûts tout en préservant les fonctions principales;
2. Mettre l'accent sur l'innovation et lancer des programmes pour améliorer le rendement;
3. Accroître la responsabilité sociale des entreprises et l'engagement à l'égard des parties prenantes afin d'accroître l'acceptabilité sociale de leurs activités.

En outre, les entreprises doivent passer en revue leurs portefeuilles d'actifs et créer un portefeuille avantageux comprenant trois éléments clés : structure stratégique, création de valeur et résilience.

Nous avons préparé une série de questions pratiques que les entreprises peuvent se poser pour vérifier si leur portefeuille est avantageusement structuré, et déterminer si des ajustements sont nécessaires.



Structuré stratégiquement

- Comment votre entreprise peut-elle améliorer sa position concurrentielle?
- Votre portefeuille comporte-t-il une combinaison appropriée d'investissements dans l'innovation liée aux activités de base, d'enrichissement et de transformation?
- Avez-vous des synergies qui garantissent que la valeur de votre portefeuille est supérieure à la somme de ses parties?



Créateur de valeur

- Votre portefeuille maximise-t-il de façon systémique la valeur intrinsèque? Dans la négative, pouvez-vous le modifier ou adapter les paramètres de croissance/rendement du capital investi de ses composantes à cette fin?
- Comment votre entreprise pourrait-elle formuler la valeur intrinsèque de son portefeuille afin d'atteindre une juste valeur marchande?
- Êtes-vous responsable de l'optimisation de la valeur de chacune des composantes de votre portefeuille?



Résilient

- Comment votre portefeuille pourrait-il évoluer pour soutenir vos objectifs financiers tout en assurant une tolérance au risque équilibrée pour votre entreprise?
- Comment devrait-il évoluer pour améliorer votre résilience organisationnelle dans le contexte de divers scénarios futurs?
- Vous offre-t-il la flexibilité nécessaire pour modifier votre orientation stratégique en réponse à un marché incertain ou aux résultats de votre entreprise?



Préparer le terrain :

Des temps incertains pour les sociétés gazières et pétrolières

Le secteur de l'énergie est dans un état de transition continu depuis que le monde adopte progressivement des sources d'énergie qui produisent moins de carbone. À différents moments, le secteur a fait face à des points d'inflexion importants; la question, aujourd'hui, est de déterminer si nous sommes face à un de ces points d'inflexion. Ce que nous savons, c'est que le secteur du pétrole et du gaz est dans un contexte d'incertitude dans de nombreux domaines et les répercussions de cette incertitude sont vastes.

Figure 1. Incidence sur le marché mondial

350 000 Le nombre d'emplois perdus au sein d'entreprises de production du secteur du pétrole et du gaz depuis 2014¹

↓ 55 % La diminution du nombre de plates-formes de forage dans le secteur du pétrole et du gaz à l'échelle mondiale entre 2012 et 2016²

États-Unis

35 entreprises d'exploration et de production de grandes et petites tailles se sont placées sous la protection de la loi sur la faillite (de juillet 2014 à décembre 2015)⁴

Norvège

Les placements à l'étranger devraient diminuer de 19 milliards de dollars américains⁶

Mexique

La société d'état Pemex a annoncé des compressions budgétaires de 3,9 milliards de dollars américains et 13 000 licenciements⁵

Royaume-Uni

Les entreprises pétrolières de la Mer du Nord devraient perdre 1,4 milliard de dollars américains par année³

Arabie Saoudite

Les profits pétroliers anticipés de l'année dernière ont diminué de 390 milliards de dollars⁷

Sources : 1. OilPrice.com. *Global Oil And Gas Job Losses: 350,000 And Counting*, (mai 2016). 2. OilPrice.com. *Global Rig Count Continues to Tumble*, (mars 2016). 3. The Telegraph. *North Sea oil to post losses of £1 billion a year*, (mars 2016). 4. Center for Energy Solutions de Deloitte. *The crude downturn for exploration & production companies*, (2016). 5. Business Insider. *Mexico's struggling oil sector is in 'the eye of the hurricane'*, (janvier 2016). 6. Bloomberg. *Crisis in Norway's Oil Industry Deepens Amid Further Cuts*, (février 2016). 7. Centre de recherche sur la mondialisation. *Saudi Arabia Is Suddenly Facing a Serious Catastrophe - Here's Why*, (mai 2016).

Bien que la transition de ce secteur ait eu une incidence à l'échelle mondiale, son effet sur l'économie canadienne a été amplifié et a provoqué un ralentissement sans précédent. On constate des reculs dans les domaines suivants :

- Déclin de 62 % des dépenses en immobilisations au cours des deux dernières années⁸
- Perte de 110 000 emplois découlant du ralentissement dans le secteur pétrolier et gazier⁸
- Baisse prévue de 17,6 milliards de dollars des flux de trésorerie du secteur en 2016⁹
- Perte de capitalisation boursière totale de 233 milliards de dollars depuis juin 2014⁹
- Endettement 3,1 fois supérieur aux bénéfices pour les entreprises du secteur de l'énergie, soit le ratio le plus élevé depuis 2002¹⁰

Les entreprises qui désirent demeurer concurrentielles doivent absolument évaluer leur stratégie et la réorienter au besoin et, à terme, faire de même avec leur portefeuille d'actifs. Pour les guider dans ce processus, Monitor Deloitte a examiné les principales incertitudes qui devraient influencer sur l'avenir des sables bitumineux canadiens au cours des 10 à 15 prochaines années et a dégagé plusieurs scénarios plausibles pour le secteur. Ces scénarios peuvent être répartis dans les catégories suivantes : facteurs macroéconomiques et géopolitiques, facteurs technologiques ou facteurs sociodémographiques, environnementaux et réglementaires. Voici quelques exemples :



Facteurs macroéconomiques et géopolitiques

- Incidence de la croissance économique (surtout en Chine et en Inde) sur la demande énergétique mondiale
- Sources d'énergie mondiales (et progression accélérée possible de pays en développement)
- Évolution de la dynamique entre les fournisseurs de pétrole mondiaux (p. ex., OPEP, producteurs américains de pétrole de schiste) et incidence sur le volume de l'offre et l'agitation politique
- Déséquilibre entre l'offre et la demande de gaz naturel (y compris l'évolution du marché du gaz naturel liquéfié)



Facteurs technologiques

- Faisabilité économique des technologies d'énergie renouvelable et de batterie/stockage
- Existence d'options de rechange aux véhicules à essence telles que les véhicules électriques et au gaz naturel, y compris leurs infrastructures de soutien (p. ex., postes de ravitaillement/recharge)
- Technologies innovatrices d'exploration, de production et de transformation/raffinage pouvant réduire considérablement les coûts de production



Facteurs sociodémographiques, environnementaux et réglementaires

- Incidence des politiques en matière de changements climatiques sur la demande et les sources d'énergie à l'échelle mondiale
- Disponibilité de l'eau et son incidence sur le coût de la production d'énergie
- Incidence de l'opinion publique (et des élections récentes/prochaines en Amérique du Nord) sur la perception sociale des combustibles fossiles et du secteur de l'énergie

Sources : 8. Association canadienne des producteurs pétroliers. *Capital investment in Canada's oil and gas industry down 62 percent in two years* (communiqué), avril 2016. 9. TSX MiGReports. 10. Bloomberg. *As Canada's Oil Debt Soars to Record, an Industry Shakeout Looms*, août 2015.

Les incertitudes du secteur
Facteurs macroéconomiques
et géopolitiques

La croissance économique future et les engagements pris à l'échelle mondiale à l'égard des changements climatiques auront d'importantes répercussions sur la demande mondiale et les futures sources d'énergie. La demande d'énergie mondiale devrait augmenter, particulièrement en raison de la croissance économique en Inde et en Chine; cependant, on prévoit que la croissance du Produit intérieur brut (PIB) de ces deux pays ralentira dans un proche avenir, du fait de la contraction de l'économie et des obstacles bureaucratiques. Dans un contexte de faiblesse persistante des prix, il devrait y avoir une augmentation de la demande mondiale de combustibles fossiles; toutefois, les engagements pris à l'égard des changements climatiques partout dans le monde auront probablement une incidence sur les futures sources d'énergie.

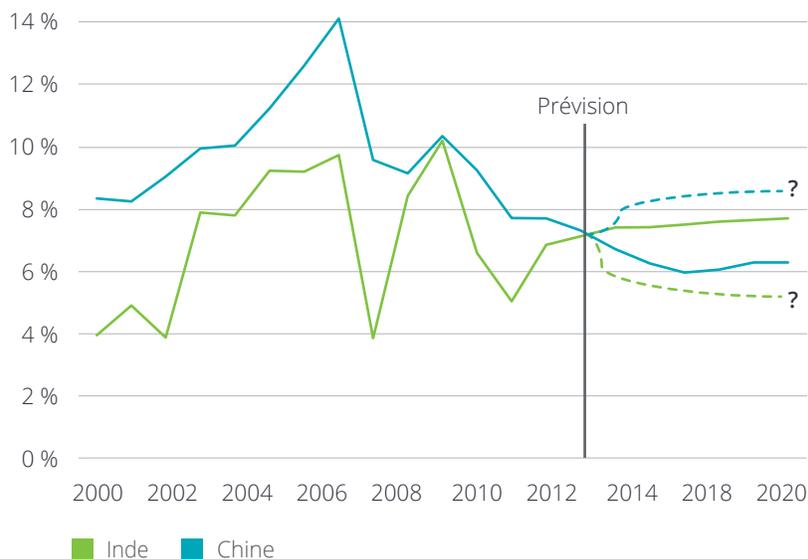
Impossible de prédire pour l'instant à quel endroit la croissance économique s'accélénera (marchés développés ou marchés émergents) ni dans quelle mesure cette accélération touchera la demande d'énergie future. On ignore également quelle part de l'offre mondiale d'énergie représentera l'énergie propre d'ici 2030 et en quoi cette offre différera d'un pays à l'autre.

L'influence de l'OPEP

Malgré le manque de discipline relative à l'offre de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP), l'offre mondiale a diminué. Lorsque les prix augmenteront, les producteurs d'appoint pourraient revenir sur le marché, ce qui pourrait atténuer les prix. La tension constante entre les pays de l'OPEP pourrait également provoquer une pénurie de pétrole.

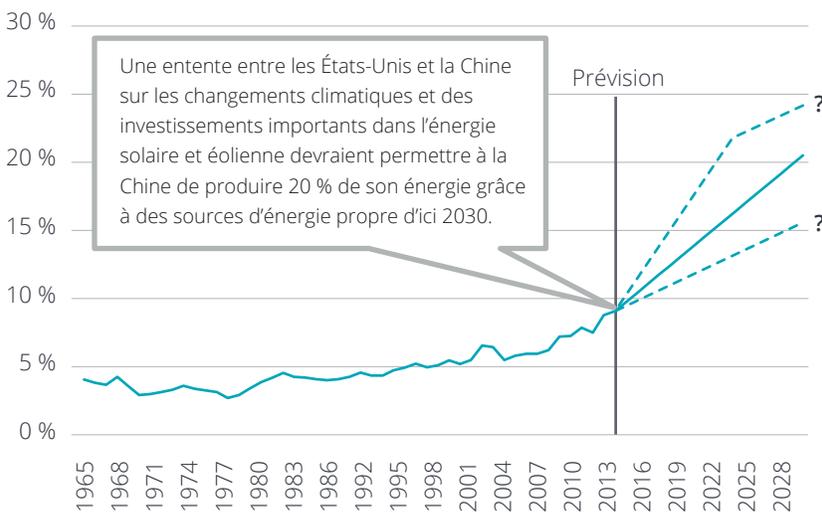
Les différences de prix régionales et les nouvelles sources de gaz naturel ont créé un marché mondial pour ce produit; cependant, les faibles prix du pétrole ont réduit la prédominance des contrats à long terme et diminué les marges bénéficiaires des exportations de gaz naturel liquéfié. On ignore donc si les prix du gaz naturel liquéfié se dissocieront de ceux du pétrole sur les principaux marchés, ou de quelle façon les régions d'approvisionnement évolueront dans un contexte de faiblesse des prix.

Figure 2. Croissance du PIB réel (%) en Inde et en Chine



Source : World Economic Outlook Database (avril 2015)

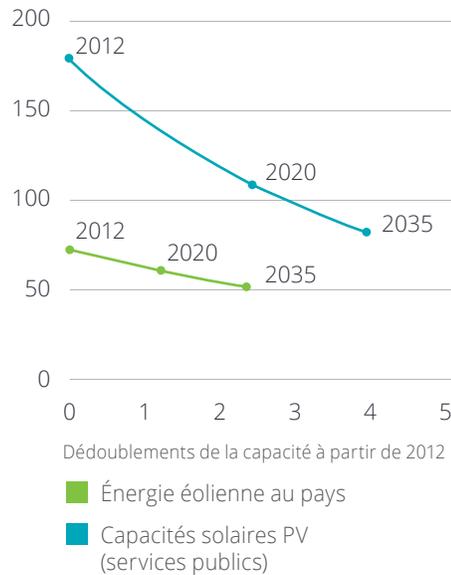
Figure 3. Demande d'énergie renouvelable (en pourcentage de la demande totale pour la Chine)



Source : Tableaux du BP Energy Outlook (juin 2014)

Figure 4. Coût actualisé de l'électricité en Amérique du Nord

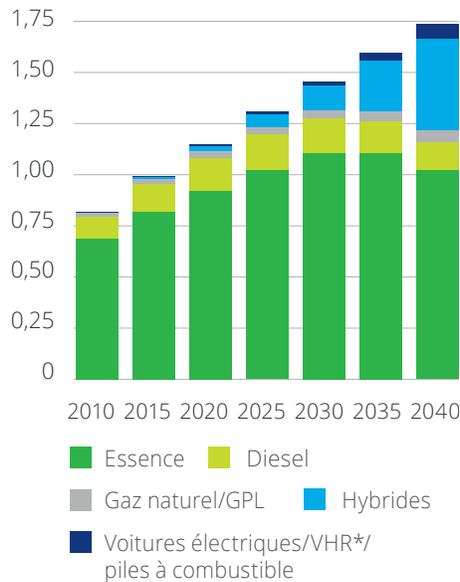
\$ en mégawatts-heure/2012



*Exclut les coûts d'intégration au réseau
Source : BP World Energy Outlook 2035 (février 2016)

Facteurs technologiques

L'évolution des technologies pourrait réduire de façon considérable les coûts et engendrer une transformation des sources d'énergie. Les progrès technologiques dans les domaines des énergies renouvelables et des batteries réduiront vraisemblablement les coûts. Cependant, on ignore à quel rythme la technologie des batteries évoluera, en particulier le stockage. Ils devraient normalement suivre des courbes technologiques plus exponentielles. De plus, le manque de cohérence entre les priorités politiques et les difficultés liées à l'intégration au réseau pourraient freiner l'adoption de masse. L'innovation dans le secteur des transports a stimulé l'adoption des véhicules électriques et des véhicules au gaz naturel et l'utilisation de plates-formes de partage de véhicules; pourtant, les faibles prix du pétrole, la croissance économique languissante et d'autres facteurs pourraient ramener les consommateurs vers les véhicules traditionnels. Les technologies innovatrices d'exploration, de production et de transformation/raffinage pourraient réduire considérablement les coûts de production. Toutefois, même si la technologie peut réduire les coûts, il n'est pas certain que les entreprises investissent dans l'innovation technologique compte tenu du contexte actuel.

Figure 5. Volume prévu de véhicules légersFlotte de véhicules légers par type
Milliards

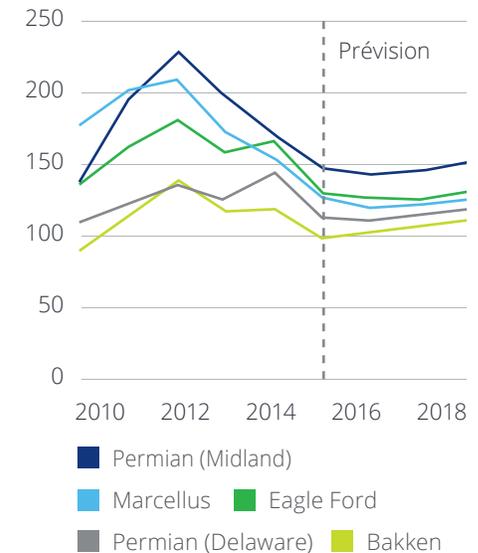
*Véhicule hybride rechargeable
Source : ExxonMobil Outlook For Energy, 2016 Edition

Facteurs sociodémographiques, environnementaux et réglementaires

Les enjeux environnementaux continueront d'agir sur les politiques en matière de changements climatiques et d'influer sur les coûts d'accès aux ressources naturelles, particulièrement l'eau. À la Conférence sur les changements climatiques des Nations Unies, 195 pays ont convenu de limiter le réchauffement planétaire à 2 °C; cependant, un manque de cohérence entre les intentions politiques et l'absence de mécanismes et d'infrastructures d'application pourraient compliquer la tâche des pays cherchant à atteindre cette cible. On ignore quel effet ces cibles et l'impossibilité d'en mesurer l'incidence auront sur le Canada.

On prévoit une augmentation de la consommation d'eau par le secteur de l'énergie, ce qui devrait contribuer à en accroître la rareté. Bien que les règles soient probablement resserrées en ce qui concerne cette consommation, on ignore quels seront les coûts associés à l'eau et s'ils seront excessifs. Les effets de la rareté de l'eau et les coûts associés à son extraction au Canada sont des aspects qui restent à déterminer.

Sources : 11. BA, avril 2016 12. ViceNes. *What Trudeau's Liberal Victory Means for Canada's Oil Sands*, octobre 2015. 13. SStatecom. *Bernie and Hillary Have Major Differences on Climate if Only the Debate Moderators Would Ask*, février 2016. 14. Entretien de Fox News, 2012.

Figure 6. Diminution des coûts de forage grâce aux progrès technologiquesCoût de forage par profondeur totale
Dollar par pied

Source : Étude sur les prix en amont du pétrole et du gaz d'IHS demandé par l'EIA (2015)

Dans le contexte de la récente arrivée au pouvoir d'un nouveau gouvernement fédéral au Canada et du scrutin à venir aux États-Unis, les priorités en politiques environnementales pourraient changer au Canada. En Alberta, le gouvernement du Nouveau Parti démocratique (NPD) met en œuvre un plan sur les changements climatiques¹¹, qui prévoit l'imposition d'une taxe généralisée sur les émissions de carbone de 3 milliards de dollars et un plafond sur les émissions liées aux sables bitumineux. Le gouvernement libéral avait fait campagne en promettant un plan pour réduire progressivement les subventions relatives aux combustibles fossiles et investir des milliards de dollars dans les technologies propres et l'infrastructure verte¹².

Sur la scène politique américaine, Hillary Clinton a obtenu du financement auprès de producteurs de combustibles fossiles, mais elle s'est engagée à produire suffisamment d'énergie renouvelable pour approvisionner tous les foyers américains d'ici dix ans¹³. Et même si Donald Trump est pour la sécurité énergétique nationale, il s'est déjà dit opposé aux importations de pétrole canadien par le passé : « Soyons francs, nous n'avons pas besoin du Canada. Nous devrions être en mesure d'extraire notre propre pétrole¹⁴. »

Quel est l'avenir du secteur pétrolier et gazier au Canada? Les avis sont partagés. Certains croient que l'avenir est prometteur, tandis que d'autres sont moins optimistes.

Comme dans tout secteur en transition, on ignore quels seront précisément la nature et le rythme de la transition. C'est là que réside le défi pour les entreprises canadiennes : adapter leurs stratégies de façon dynamique tout en créant des portefeuilles qui sont structurés stratégiquement, qui créent de la valeur et surtout qui savent résister aux différents scénarios que pourrait connaître le secteur.



Certains croient que l'avenir est prometteur...

« La chute du prix du pétrole est terminée – que commence la récupération de l'économie de l'Alberta, qui a été durement touchée. »

Financial Post
Mars 2016

« Les entreprises pétrolières canadiennes perçoivent un avantage lié au déclin du gaz de schiste américain. »

oilprice.com
Mars 2016

« Le monde va continuer de dépendre du pétrole et du gaz dans un avenir rapproché. »

Chambre de commerce du Canada

...et d'autres sont moins optimistes.

« Les combustibles fossiles sont probablement morts, selon le chef de la direction de Chemin de fer Canadien Pacifique. »

Financial Post
Mars 2016

« Les prévisions de la demande mondiale de pétrole démontrent pourquoi les entreprises des sables bitumineux pourraient ne jamais se rétablir. »

The Huffington Post Canada
Avril 2016

« Les jeunes canadiens sont plus susceptibles de vivre un futur sans pétrole ni gaz. »

CBC News
Mars 2016

Établir des scénarios plausibles

Monitor Deloitte croit qu'au moment où les entreprises revoient leurs stratégies, elles ne peuvent pas parier sur un scénario futur précis, mais doivent plutôt prévoir **plusieurs scénarios plausibles** et planifier en conséquence. Elles devraient faire des choix concernant leurs portefeuilles d'actifs qui leur permettent de créer un avantage, peu importe l'évolution du marché.

En nous fondant sur les diverses incertitudes illustrées dans la section précédente, nous avons défini quatre scénarios plausibles et évalué leurs répercussions sur les sociétés gazières et pétrolières canadiennes. En établissant ces scénarios, et bien que des entreprises puissent considérer certaines incertitudes plus critiques que d'autres et

arriver à d'autres scénarios, nous avons volontairement choisi de les examiner dans leur ensemble et de sélectionner ceux susceptibles de se généraliser dans le secteur. Nos scénarios reposent sur deux grandes incertitudes ayant chacune des résultats très différents : ➤



Incertitude n° 1 :

L'évolution du coût des permis d'exploitation sera-t-elle plus mesurée ou assisterons-nous à une accélération?

Accélération de la hausse du coût des permis d'exploitation

- Les coûts environnementaux augmentent en raison de la rareté de l'eau, du coût des résidus et des exigences de conformité accrues; les conditions ne sont pas propices à l'investissement étranger.
- Les gouvernements fédéral et provinciaux ne soutiennent pas l'accès au marché du pétrole et du gaz et limitent la capacité du secteur pétrolier et gazier canadien de participer aux marchés mondiaux de l'énergie (p. ex., les projets de gaz naturel liquéfié et de pipeline échouent).
- Le contexte réglementaire va à l'encontre de l'adoption de technologies pétrolières et gazières innovantes (qui réduisent les coûts et les effets sur l'environnement).
- La politique stricte sur le changement climatique (p. ex., taxe sur le carbone) vient du manque d'adhésion du public/de la collectivité au secteur pétrolier et gazier canadien.

Coût des permis d'exploitation

Hausse mesurée du coût des permis d'exploitation

- L'acceptabilité sociale des activités du secteur pétrolier et gazier canadien s'améliore, le gouvernement misant sur ce secteur pour stimuler la croissance économique; l'investissement étranger se poursuit.
- L'accès au marché s'élargit à mesure que les projets de gaz naturel liquéfié et de pipeline avancent comme prévu, favorisant l'exportation des ressources canadiennes.
- Coûts environnementaux raisonnables (faible prix du carbone, taxe sur l'eau) en raison de l'appui du public au secteur pétrolier et gazier canadien (perçu comme un véritable partenaire du développement local).
- Le secteur pétrolier et gazier canadien investit dans des technologies perturbatrices afin de réduire les coûts tout en diminuant les effets sur l'environnement.

Incertitude n° 2 :

La transition sur le marché mondial de l'énergie vers de plus faibles sources de carbone sera-t-elle rapide ou lente?

Transition rapide sur le marché mondial de l'énergie

- Le charbon est délogé par le gaz et l'énergie renouvelable comme source d'électricité.
- Adoption rapide des véhicules électriques; toutes les grandes sociétés automobiles retirent progressivement les moteurs à combustion au cours des 15 prochaines années.
- Le parc de voitures existant est rapidement retiré de la circulation et des mesures d'incitation importantes sont mises en place.
- Le gaz naturel comprimé/gaz liquéfié s'impose rapidement dans les transports lourds.
- Les réseaux distribués sont rapidement adoptés, et les marchés émergents adoptent les énergies renouvelables pour stimuler la croissance économique.
- La volatilité des prix du pétrole et du gaz augmente à la suite du retrait des contraintes artificielles qui pesaient sur l'offre (disparition de l'OPEP), et des petits producteurs entrent et sortent facilement sur le marché.

Transition sur le marché mondial de l'énergie

Transition lente sur le marché mondial de l'énergie

- Le charbon est remplacé en partie par le gaz, mais la technologie des batteries ne s'améliore pas vraiment, ce qui limite les applications de l'énergie renouvelable.
- La faiblesse des prix du pétrole freine l'adoption des véhicules électriques.
- Le pétrole et le gaz continuent de dominer l'offre mondiale d'énergie, surtout dans les transports.
- Les marchés émergents n'adoptent pas les énergies renouvelables de façon généralisée et continuent de dépendre du pétrole et du gaz.
- L'offre mondiale de pétrole et de gaz demeure régie par des contraintes artificielles et les grands producteurs de pétrole continuent de coopérer pour réglementer l'approvisionnement.

En regroupant ces deux incertitudes, nous dégageons quatre scénarios, différents, mais tous plausibles, pour le secteur pétrolier et gazier canadien pour la période de 15 ans allant jusqu'en 2030.

Hausse mesurée du coût des permis d'exploitation

Scénario n° 3 :

La transition ordonnée

Bien que les combustibles fossiles soient remplacés par des sources d'énergie à plus faibles émissions de carbone, le secteur pétrolier et gazier du Canada travaille en étroite collaboration avec le gouvernement afin de réduire ses effets sur l'environnement. L'acceptabilité sociale augmente et permet au secteur canadien de participer à certains créneaux des marchés mondiaux de l'énergie.

Scénario n° 1 :

« Pas de notre vivant »

Le secteur pétrolier et gazier canadien est à son apogée : les politiques réglementaires sont favorables, le secteur jouit d'une meilleure acceptabilité sociale, la demande mondiale est forte et l'approvisionnement de pétrole et de gaz est réglementé. Le secteur connaît une période de prospérité égale à celle de ses plus beaux jours.

Transition rapide sur le marché mondial de l'énergie



Transition sur le marché mondial de l'énergie



Transition lente sur le marché mondial de l'énergie

Scénario n° 4 :

La transition forcée

L'adoption de l'énergie propre est exponentielle dans la production d'électricité et les transports; la demande de pétrole et de gaz canadiens chute et, hormis les producteurs à faibles coûts ayant accès au marché, la majorité du pétrole canadien est bloquée.

Scénario n° 2 :

L'affrontement

Bien que la demande mondiale de combustibles fossiles se maintienne, le secteur pétrolier et gazier du Canada ne peut pas participer au marché mondial (contrairement aux producteurs à faibles coûts) en raison de politiques et règles restrictives et d'un manque d'appui public et politique.



Coût des permis d'exploitation

Coût des permis d'exploitation



Accélération de la hausse du coût des permis d'exploitation

Scénarios pour le secteur canadien du pétrole et du gaz en 2030

Scénario n° 1 :

« Pas de notre vivant »

Les hydrocarbures figurent encore parmi les principales sources d'énergie à l'échelle mondiale et les technologies des batteries et des énergies renouvelables s'améliorent progressivement, ce qui limite la vitesse de remplacement des énergies. Les prix du pétrole demeurent assez concurrentiels, ce qui fait de la conversion aux véhicules électriques une proposition marginale, et le stock existant de voitures à moteur à combustion interne crée une demande de base. Malgré une certaine demande de gaz naturel comprimé/liquéfié dans le secteur du transport, l'adoption n'est pas généralisée. Le gaz naturel remplace le charbon pour la production d'électricité dans les économies en développement et les marchés émergents.

Sur le plan réglementaire, les coûts environnementaux sont raisonnables (p. ex., la taxe sur le carbone et la consommation d'eau) et favorisent les technologies pétrolières et gazières innovatrices qui réduisent les effets sur l'environnement (et les coûts d'extraction). Des politiques facilitent l'instauration de terminaux de gaz naturel liquéfié et de pipeline et permettent aux sociétés pétrolières et gazières canadiennes de participer aux marchés mondiaux, et la demande d'activités en aval se maintient.

Le secteur jouit d'une meilleure acceptabilité sociale auprès des parties prenantes locales, lesquelles appuient ses efforts pour stimuler la croissance économique. L'amélioration des conditions d'accès au marché permet de réduire les coûts des petites entreprises canadiennes du secteur, attirant ainsi davantage les investissements étrangers et rehaussant leur compétitivité sur les marchés mondiaux de l'énergie.

Scénario n° 2 :

L'affrontement

Même si le charbon a été délogé par le gaz comme source d'électricité dans de nombreux pays développés et en développement, l'absence d'innovation technologique dans le domaine des batteries limite la faisabilité de la production distribuée. Le secteur des transports continue à dépendre du pétrole, mais il existe une certaine demande de gaz naturel comprimé/liquéfié pour des applications routières et maritimes lourdes.

Les tensions avec les parties prenantes locales et l'opinion des consommateurs concernant les effets négatifs des combustibles fossiles sur l'environnement favorisent l'imposition d'une réglementation stricte aux sociétés pétrolières et gazières (p. ex., réforme fiscale, taxe sur le carbone). En raison de la rareté de l'eau, le secteur pétrolier et gazier canadien (ainsi que d'autres secteurs consommant beaucoup d'eau) voit ses marges bénéficiaires diminuer, et le coût de l'eau devient tellement onéreux qu'il force certaines entreprises à réduire leurs activités.

Les projets de pipeline et de gaz naturel liquéfié stagnent en l'absence de consensus et de soutien politique. Le pétrole brut canadien est limité au marché national malgré la demande croissante de combustibles fossiles dans les pays en développement et les marchés émergents. Les investisseurs étrangers quittent le Canada en raison des conditions d'exploitation défavorables et des coûts élevés. On prévoit une consolidation du marché des PME du secteur pétrolier et gazier canadien, car celles-ci ont du mal à se mesurer aux sociétés intégrées et aux producteurs à faibles coûts (p. ex., producteurs américains de pétrole de schiste, OPEP, etc.).

Scénario n° 3 :

La transition ordonnée

Les améliorations technologiques exponentielles apportées aux batteries ont facilité la transition vers les énergies renouvelables pour la production d'électricité dans la plupart des pays développés et en développement, tandis que la demande de combustibles fossiles dans le secteur des transports chute rapidement en raison de la prédominance des plates-formes de partage de véhicules et de l'accroissement exponentiel de l'adoption des véhicules électriques et du gaz naturel comprimé. La faiblesse persistante des prix du pétrole est attribuable à l'offre excédentaire et à la diminution de la demande; entre-temps, les grands producteurs tentent d'imposer des contraintes appliquées à l'offre pour rehausser les prix.

Des alliances de coopération sont conclues entre le secteur pétrolier et gazier canadien et les parties prenantes des collectivités en vertu desquelles les producteurs s'engagent à l'égard du développement local et des technologies innovantes qui réduisent les effets de leurs activités sur l'environnement (p. ex., par l'adoption de technologies perturbatrices et la réduction de la consommation d'eau). Le secteur pétrolier et gazier canadien a démontré sa capacité à résoudre les problèmes environnementaux et sociaux qui préoccupent le plus les consommateurs canadiens, ce qui favorise l'approbation de projets de pipeline et l'accès aux créneaux mondiaux de l'énergie.

La consolidation d'entreprises canadiennes plus petites est probable, car les seuls survivants dans ce nouveau contexte seront ceux qui auront de faibles coûts et pourront se montrer aptes à poursuivre leurs activités en réduisant leurs émissions de carbone.

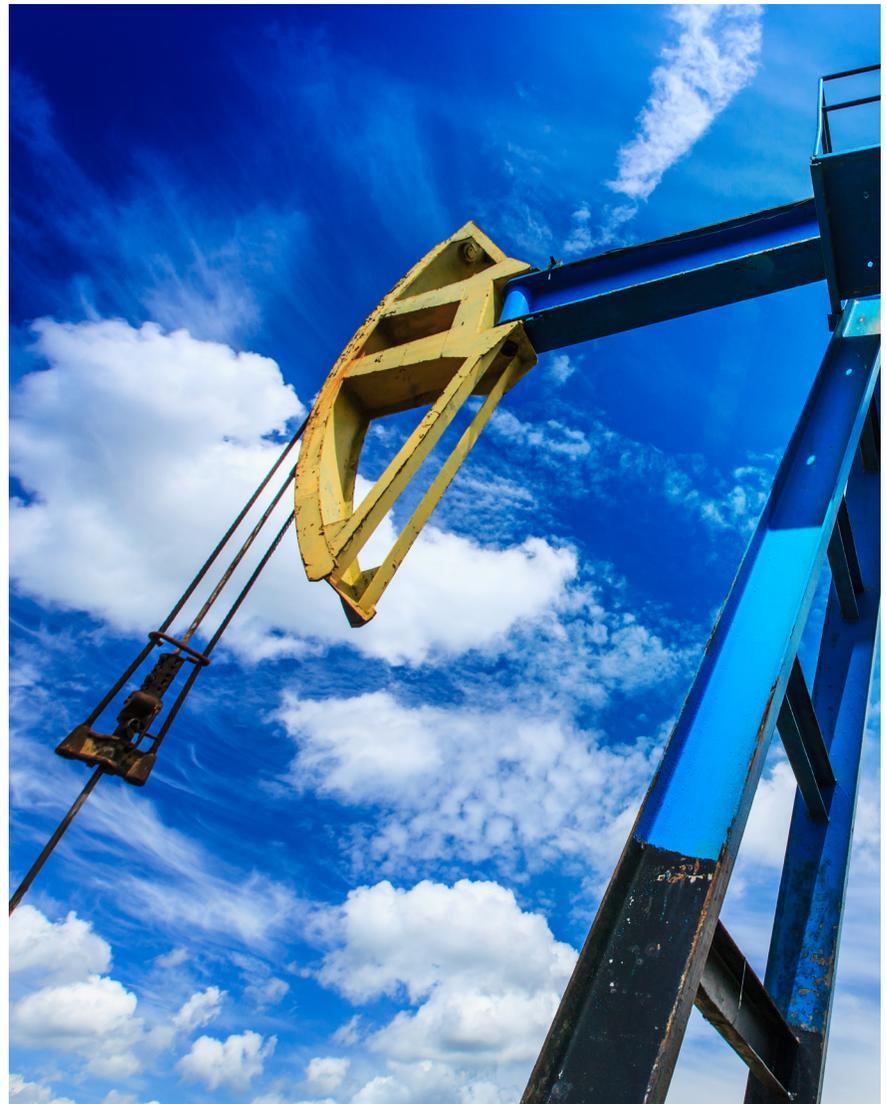
Scénario n° 4 : La transition forcée

La production d'électricité repose sur les énergies renouvelables dans la plupart des pays développés/en développement (grâce aux améliorations importantes apportées aux batteries). Les marchés émergents progressent en accéléré vers les énergies propres grâce à la production distribuée. La mobilité du futur s'annonce radicalement différente du fait de l'accroissement exponentiel de l'adoption des véhicules électriques dans le secteur des transports (automobiles et camions lourds autonomes), alors que le transport maritime opte pour le gaz naturel liquéfié.

Les règles environnementales excessivement coûteuses ont évolué (p. ex., taxe sur le carbone et taxe sur l'eau) face aux pressions des parties prenantes locales et à la rareté de l'eau, et certains secteurs à forte consommation d'eau sont forcés de cesser leurs activités. L'évolution de la conscience sociale et environnementale en Amérique du Nord crée des obstacles politiques et oblige les entreprises pétrolières et gazières canadiennes à tenir compte des effets de leur triple résultat net, ce qui augmente les coûts réels d'exploitation et fait fuir les investisseurs étrangers.

Même si la demande de pétrole brut canadien chute, elle ne disparaît pas complètement et se caractérise par sa volatilité, car des concurrents marginaux entrent sur le marché et en sortent au gré des fluctuations de prix. Seuls les producteurs à faibles coûts ayant accès à des technologies innovatrices et à des marchés en aval survivent à la consolidation massive du marché. La majorité des entreprises du secteur pétrolier et gazier canadien sont coincées au Canada, car elles ne peuvent pas exporter de gaz naturel sur les marchés mondiaux de l'énergie, et la demande nationale de pétrole est liée aux activités de raffinage/transformation des États-Unis et aux importations vers l'est du pays.

Si ce sont tous là des scénarios plausibles de l'évolution des sables bitumineux canadiens, la question pour les entreprises est de savoir comment s'y préparer et comment configurer leur stratégie et leur portefeuille d'actifs.



Créer un portefeuille avantageux

Monitor Deloitte croit que, pour créer un avantage, les sociétés gazières et pétrolières canadiennes doivent établir des portefeuilles avantageusement structurés, créateurs de valeur et résilients.

Structuré stratégiquement

Quand un portefeuille d'actifs est structuré stratégiquement, il est positionné de façon concurrentielle, met en équilibre des innovations et crée des synergies. Or, sous certains aspects, nous constatons que beaucoup de sociétés n'obtiennent pas les résultats souhaités :

Votre portefeuille est-il avantageusement structuré?

Dans le contexte actuel, les entreprises doivent s'assurer que leur portefeuille est viable aux prix courants (moins de 40 \$ le baril de pétrole WTI); cependant, les producteurs de sables bitumineux ont des coûts de production parmi les plus élevés¹⁵. Un portefeuille avantageux exige une forte pondération d'entreprises concurrentielles sur des marchés attrayants.

Le portefeuille tient-il suffisamment compte de l'innovation?

Il n'a jamais été aussi urgent d'innover dans ce secteur. Dans notre sondage, les cadres d'entreprises pétrolières et gazières admettent qu'ils investissent 22 % de moins que prévu dans l'innovation liée aux activités d'enrichissement et de transformation. Le secteur a commencé à innover dans certains domaines, mais n'a pas encore fait de l'innovation une priorité stratégique¹⁶.

Le portefeuille crée-t-il des synergies?

Un portefeuille avantageux crée de la valeur. La direction doit être en mesure d'expliquer clairement et brièvement pourquoi les divers actifs de l'entreprise créent plus de valeur ensemble que séparément. Les entreprises créent des synergies par des acquisitions, des centres de services partagés, de nouveaux types de partenariat, des données centralisées, des centres d'exploitation à distance, etc.

Créateur de valeur

Afin de déterminer si votre portefeuille crée plus de valeur que d'autres options, posez-vous les questions suivantes :

Votre portefeuille maximise-t-il la valeur intrinsèque?

Les revenus du secteur pétrolier et gazier ont reculé de 41 % par rapport au sommet de 149,3 milliards (2014) pour s'établir à 88 milliards de dollars (2015). Pendant cette période, les flux de trésorerie du secteur ont chuté de 62 %⁸. Avec le temps, la valeur pour l'actionnaire s'harmonisera à la valeur intrinsèque; les entreprises devraient donc s'attacher à stimuler la valeur intrinsèque du portefeuille et laisser le prix de l'action suivre.

Votre portefeuille tient-il compte de la valeur marchande?

Le secteur pétrolier et gazier a perdu 233 milliards de dollars en capitalisation boursière totale depuis juin 2014¹⁰. Bien que la valeur intrinsèque soit le critère le plus important pour mesurer la création de valeur d'un portefeuille avantageux, il faut parfois tenir compte de la valeur sur les marchés financiers lors de l'établissement du portefeuille.

Votre portefeuille est-il entre les mains du bon propriétaire?

Dans un portefeuille avantageux, c'est le portefeuille dans son ensemble ainsi que les entreprises qui le composent qui créent le plus de valeur pour le propriétaire actuel. Si un autre propriétaire (stratégique ou financier) pouvait extraire plus de valeur du portefeuille ou de l'une de ses composantes, le propriétaire actuel devrait envisager de vendre cet actif afin de maximiser la valeur.

Sources : 15. ARC Weekly Energy Charts, 29 mars 2016. 16. Monitor Deloitte, *L'état actuel de l'innovation : secteur pétrolier et gazier*, 2016.

Résilient

Monitor Deloitte considère qu'un portefeuille avantageux est un facteur de différenciation stratégique en raison de sa résilience. Voici les caractéristiques d'un portefeuille avantageux :

Le portefeuille équilibre-t-il les risques?

Dans un portefeuille résilient, la faisabilité et les risques correspondent à la tolérance au risque du propriétaire et aux avantages attendus. Les entreprises du secteur pétrolier et gazier doivent identifier et évaluer les risques dans plusieurs dimensions et mesurer s'ils sont conformes à la tolérance de l'organisation.

Le portefeuille survit-il à différents scénarios?

Les sociétés pétrolières et gazières devront mettre à l'épreuve leur stratégie et leur portefeuille d'actifs afin de vérifier leur résilience en présence de différents scénarios. Pris dans son ensemble, un portefeuille avantageux est plus susceptible d'être performant dans une variété de contextes futurs plausibles qu'un portefeuille qui ne fait que refléter les prévisions officielles de l'équipe de direction.

Le portefeuille intègre-t-il des options?

Pour prospérer, les entreprises doivent intégrer des options à leur portefeuille. Pour ce faire, elles peuvent chercher à atteindre un juste équilibre entre leurs actifs de pétrole, de gaz naturel et d'énergie renouvelable. C'est en prenant ces mesures et en se tenant à l'affût des indicateurs précoces qu'elles pourront s'adapter à un contexte en constante évolution.



Créer un portefeuille avantageux pour 2030

En tenant compte des diverses composantes d'un portefeuille avantageux, Monitor Deloitte a ciblé trois mesures « sans regret » que les entreprises gagnantes du secteur canadien des sables bitumineux devraient envisager, peu importe lequel des quatre scénarios se concrétisera. La mise en place de ces mesures pourrait exiger un réaménagement du portefeuille d'actifs existant des entreprises.

Optimisation de la chaîne de valeur du carbone

Il s'agit d'optimiser la chaîne de valeur du carbone en faisant des choix de réduction durable des coûts qui augmentent l'efficacité tout en préservant les fonctions principales qui seront nécessaires. Trop souvent, les coûts retournent lentement dans le système en l'espace de quelques mois après le commencement d'efforts de restructuration. Des modèles d'exploitation durables sont requis.

Priorité à l'innovation

Dans le cadre d'un sondage mené cette année auprès des producteurs canadiens, nous avons constaté que, bien que la plupart des entreprises

considèrent que l'innovation est essentielle pour intensifier le rendement, très peu ont mis en place des programmes d'innovation systémique¹⁷.

Responsabilité sociale des entreprises et engagement des parties prenantes

Il s'agit d'accroître la responsabilité sociale des entreprises et l'engagement des parties prenantes pour améliorer l'acceptabilité sociale des activités du secteur. Trop d'entreprises considèrent la responsabilité sociale comme une question de conformité alors qu'elle peut être une source d'avantage concurrentiel. Il sera de plus en plus difficile d'obtenir l'adhésion sociale aux activités du secteur, et l'attente d'un triple résultat net jouera un rôle crucial. ➤

Source : 17. Monitor Deloitte. « L'innovation dans le secteur pétrolier et gazier », 2016.

En plus des mesures « sans regret », les entreprises devraient réfléchir aux mesures qu'elles peuvent prendre aujourd'hui pour faire preuve de résilience face à différents scénarios futurs. Les mesures prises dépendront du scénario jugé le plus probable à se concrétiser dans la période de temps établie. Les stratégies devraient être ancrées à ce qu'on appelle les « prévisions officielles ». Ces mesures pour chaque scénario pourraient inclure celles présentées ci-dessous, mais sans s'y limiter :

Scénario no 1 :

« Pas de notre vivant »

- Maintenir les activités liées au pétrole brut et au gaz
- Accroître l'intégration verticale au moyen de regroupements d'entreprises en privilégiant les projets de gaz naturel liquéfié et de pipeline
- Travailler avec les principales parties prenantes pour obtenir les permis d'exploitation
- Investir dans de jeunes entreprises d'énergie renouvelable pour approfondir les connaissances et l'expérience

Scénario no 3 :

La transition ordonnée

- Bâtir un portefeuille équilibré, bien réparti entre le pétrole, le gaz et les énergies renouvelables
- Créer des groupes de négociation/marketing des matières premières pour tirer profit d'éventuelles possibilités d'arbitrage
- Former des partenariats étrangers et investir dans divers modes de transport
- Établir des capacités de production d'énergies renouvelables par des acquisitions et par le recrutement de talents

Scénario no 2 :

L'affrontement

- Prioriser l'intégration de l'innovation dans la gestion des parties prenantes.
- Se concentrer sur les regroupements d'entreprises dans le secteur en aval et le gaz naturel et limiter les investissements dans le secteur médian
- Élaborer des modèles d'affaires novateurs pour gérer les coûts liés à la conformité environnementale.

Scénario no 4 :

La transition forcée

- Investir dans des solutions de rechange sans émissions de carbone
- Reconfigurer en profondeur le portefeuille d'actifs en investissant massivement dans le gaz naturel et les énergies renouvelables au moyen de regroupements d'entreprises et de la vente de certains actifs
- Mettre en place des plates-formes afin de partager les talents et les ressources avec les homologues du secteur

Les mesures que les entreprises choisiront d'adopter dépendront du scénario qu'elles considèrent comme le plus probable. Elles devraient également créer des tableaux de bord comprenant les principaux indicateurs qui permettront à leurs équipes de déterminer les tendances du marché année après année. Si les portefeuilles ont été structurés de manière appropriée pour être avantageux, les entreprises pourront exercer ces options si leurs prévisions ne se concrétisent pas. Si de nombreuses incertitudes subsistent, une certitude demeure : les entreprises devront adopter des stratégies dynamiques en cette période de volatilité.

Personnes-ressources

Pour obtenir plus de renseignements,
veuillez communiquer avec nous :

Andrew Swart

Associé
Monitor Deloitte
aswart@deloitte.ca

Daniel Rowe

Associé
Monitor Deloitte
danielrowe@deloitte.ca

Paul Craig

Directeur principal
Monitor Deloitte
pcraig@deloitte.ca



Monitor **Deloitte.**

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© 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. 16-4032V