

Renforcer le rôle du
chef des finances :
le nouvel impératif pour
les producteurs de pétrole
et de gaz naturel

Deloitte.

Gagner ^{du} terrain
malgré
la volatilité



Il a fallu attendre 19 ans pour
que les prix reprennent à la
suite du ralentissement de
1985-1986...





APPELONS ÇA LE MOMENT DE VÉRITÉ.

Le cours du pétrole demeure sur le déclin et il en va de même pour les producteurs à coûts élevés au Canada. Bien que cet affaiblissement ne soit pas tout à fait comme le dernier, il peut être utile de faire une comparaison avec les années 80. Au début de cette décennie, la production nationale aux États-Unis a connu une hausse et, comme aujourd'hui, l'Arabie saoudite a réagi en inondant le marché pour tenter d'éliminer les producteurs marginaux qui dépendaient de sources moins économiques. Il a fallu attendre 19 ans pour que les prix reprennent à la suite du ralentissement de 1985-1986, et les producteurs voient la conjoncture avec inquiétude, car ils craignent que la volatilité ne se maintienne bien au-delà de l'horizon de 12 mois.

Si cela devait se produire, quels seraient les meilleurs moyens de s'en sortir? Nous pensons que la base de la solution repose sur un chef des finances et une fonction finance plus axés sur la stratégie.

LA TÂCHE COMPLEXE DE LA FONCTION FINANCE

Bon, c'est plus facile à dire qu'à faire!



Les chefs des finances et leurs équipes ont déjà une tâche difficile. Ils doivent trouver un équilibre entre quatre rôles, ou « aspects », complémentaires qui relèvent tous des chefs des finances, mais dans des proportions différentes selon l'organisation.



En tant que **CATALYSEURS**, ils encouragent des comportements à l'échelle de la fonction finance et surtout dans l'ensemble de l'organisation, afin d'atteindre les objectifs stratégiques et financiers tout en instaurant une culture avisée des risques.



En tant que **STRATÈGES**, les chefs des finances agissent à titre de leaders financiers qui contribuent à façonner et à définir l'orientation stratégique de l'organisation, et à harmoniser les talents, les processus et les systèmes en conséquence.



En tant que **GESTIONNAIRES**, les chefs des finances se concentrent sur la protection et la préservation des actifs critiques de l'organisation et sur l'exactitude de la présentation de la situation financière et de l'exploitation aux intervenants.



En tant qu'**EXPLOITANTS**, ils portent leur attention sur l'efficacité et l'efficacité des processus de traitement des transactions et des systèmes fondamentaux pour s'assurer de la qualité robuste des bases établies.

Les rôles de gestionnaire et d'exploitant sont de nature fondamentale, axés principalement sur les activités au sein de la fonction finance même, soit les rôles plus visibles, tandis que ceux de catalyseur et de stratège se concentrent sur le partenariat avec l'entreprise pour assurer sa réussite.

Bien entendu, tirer parti des perspectives financières et de l'information qui vont mener à la création de nouvelle valeur est plus facile à dire qu'à faire.

Le monde se réinvente constamment, et pour le nombre croissant d'entreprises et de chefs des finances qui souhaitent ou s'attendent à ce que la fonction finance exerce un rôle plus stratégique et catalyseur, le principal défi ne consiste probablement pas à prévoir les besoins, mais plutôt à surmonter certains obstacles systémiques, en particulier :

- l'incapacité de produire des prévisions pertinentes en temps opportun;
- un environnement fragmenté de systèmes;
- des processus de clôture financière inefficaces.

COLLECTE ET UTILISATION DE RENSEIGNEMENTS

Nous avons interrogé des chefs des finances de nombreuses grandes sociétés du secteur pétrolier et gazier en amont au Canada.



Voici certains points saillants :



60 %

des participants perçoivent la conjoncture comme une occasion plutôt qu'un défi, et entendent une hausse de la concurrence, une meilleure productivité et une amélioration de la qualité de la main-d'œuvre une fois la reprise lancée.

75 %

considèrent que l'amélioration de la gestion des coûts/de l'efficacité est une priorité majeure.

83 %

considèrent l'amélioration du bilan comme une priorité majeure.



La réduction de la dette et la gestion des attentes des prêteurs étaient des thèmes fréquents.



Les investissements de croissance ont été reportés en grande partie, et une baisse des investissements de maintien a été constatée dans certains cas.



Les chefs des finances étaient d'avis partagé en ce qui concerne la priorité moyenne ou élevée à accorder à la stratégie de couverture.

En fait, 61 % des chefs des finances voient déjà la nécessité pour la fonction finance de devenir plus stratégique, et l'amélioration de leurs partenariats d'entreprise et de leur pensée analytique sont les principales manifestations de cet objectif. Nous considérons que l'amélioration de leur approche typique dans trois domaines essentiels, soit la planification des capitaux, la préparation des budgets et l'établissement des prévisions, fait partie de la voie qu'ils doivent suivre.

Le secteur doit modifier sa façon de voir les choses dans ces domaines puisque les priorités évoluent, passant de la détermination des occasions à l'optimisation des portefeuilles d'actifs, qui dépassent souvent largement les capitaux disponibles. Autrement dit, il existe un nouvel impératif axé sur l'efficacité qui doit être satisfait à l'aide d'un plan d'action exhaustif. Un tel plan devrait comporter les éléments suivants :

- une version unique de l'information pour les données réelles, le budget et les prévisions;
- une logique commerciale codifiée et automatisée visant à combiner les données provenant de chaque source;
- des modules d'analytique et des processus opérationnels pour appuyer la préparation des budgets et des prévisions relatifs aux livrables, notamment, la modélisation de scénarios et la présentation d'information;
- un plan directeur d'analytique financière pour déterminer les besoins prioritaires de l'entreprise;
- une trousse de préparation de rapports financiers automatisés pour les rapports à l'équipe de direction et externes.

La mise en œuvre de ces mesures pourrait avoir des répercussions importantes sur le rendement de la fonction finance et les relations avec le reste de l'organisation. Les solutions technologiques intégrées qui peuvent réduire la durée des cycles de préparation des budgets et des nouvelles prévisions tout en accélérant la vitesse et la rigueur de la modélisation de scénarios permettent de libérer des ressources additionnelles qui peuvent être affectées aux initiatives d'amélioration de la fonction finance. Elles contribuent aussi en général à améliorer le degré de confiance à l'égard des contrôles des processus et de l'automatisation tout en réduisant la dépendance à l'endroit des TI.

FAITS SAILLANTS

60 %

perçoivent la conjoncture
comme une
OCCASION
plutôt qu'un défi



72 %

CROIENT
qu'il faudra plus de 12 mois pour
que les cours du pétrole brut WTI
ne reviennent à 70 \$-80 \$/baril



56 %

se **POSITIONNENT**
en vue d'acquisitions
stratégiques



56 %

considèrent l'établissement
des budgets/prévisions comme
une **PRIORITÉ** majeure



44 %

se trouvent dans l'obligation
d'envisager la monétisation
de leurs **ACTIFS**



61 %

disent que l'amélioration
du rôle de la fonction
finance à titre de conseiller
STRATÉGIQUE est
une priorité



Pour les producteurs de pétrole, il s'agit d'une période cruciale.

LA FONCTION FINANCE À L'AVANT-PLAN

Il existe un fort consensus selon lequel des périodes comme celle-ci mettent en évidence l'importance du rôle stratégique de la fonction finance à titre de conseiller financier pour l'entreprise, ce qui démontre que la nécessité d'acquiescer un mode de pensée analytique et des compétences en partenariat d'affaires est une priorité majeure.

Afin de répondre aux attentes et aux aspirations croissantes, les chefs des finances et leurs équipes devront réévaluer et remanier leur organisation finance de manière à voir les talents, les processus, les données et les capacités technologiques en place sous un angle différent, non seulement pour renforcer la base, mais aussi pour placer l'entreprise sur la voie du succès futur.

Pour les producteurs de pétrole, il s'agit d'une période cruciale et leur capacité de mettre à profit l'expertise de leur fonction finance jouera un rôle déterminant dans le résultat final.



Marc Joiner est un associé au sein de la pratique des Services-conseils en audit de Deloitte, à Calgary, où il dirige le programme pour les chefs des finances pour l'ouest du Canada. Vous pouvez le joindre à mjoiner@deloitte.ca.



Jeff Lyons est un associé en Conseils financiers. Il dirige le secteur national du pétrole et du gaz au sein de Deloitte Canada. Il se concentre sur les F&A. Vous pouvez le joindre à jlyons@deloitte.ca.

Rejoignez notre groupe sur LinkedIn, [Deloitte Oil and Gas](#) (en anglais seulement), et restez informé sur les dernières tendances et sujets du moment dans le secteur du pétrole et gaz.

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. 15-3224M