

Changement de cap ? GNL à l'horizon

C'est le temps d'observer les grands courants mondiaux, d'apprendre des autres et de mesurer le potentiel que représente le GNL pour les Canadiens, ou bien de tergiverser et de laisser ce trésor partir à la dérive.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

2

1

De l'autre côté du Pacifique se trouve un pays en proie aux retombées des enjeux nucléaires de Fukushima.

À l'instar d'autres pays asiatiques, le Japon estime que le gaz naturel est une source d'énergie plus propre et plus écologique que d'autres. Ces pays cherchent à s'assurer à un prix compétitif un approvisionnement en gaz naturel à long terme à la fois fiable et stable afin de réduire leur dépendance au charbon et à l'énergie nucléaire.

Le Canada est depuis plusieurs dizaines d'années un grand producteur et exportateur de gaz naturel. Aussi n'est-il pas étonnant que ces pays se tournent vers nos grandes réserves, compte tenu de la stabilité politique, voire de la froideur du climat, pour un approvisionnement stable en gaz naturel liquéfié (GNL). Les perspectives sont bien réelles. Toutefois, comme dans n'importe quelle entreprise à gros capitaux, l'exploitation du GNL dans l'Ouest canadien rencontrera de nombreux écueils qui pourront soit couler le proverbial navire avant même son baptême, soit, si le nécessaire est fait, permettre à ce navire de naviguer en eaux calmes vers le soleil couchant... et jusqu'en Asie.

Comme nous l'avons vu en Alberta, si le secteur de l'énergie peut être synonyme de croissance et de prospérité, il comprend aussi des risques liés à l'ampleur et à l'intensité d'une telle exploitation, notamment une surchauffe du marché local et une aggravation des autres problèmes. Les investisseurs mondiaux, qui exigeront un rendement acceptable des capitaux investis, se demandent si les bénéfices compenseront pour les sommes nécessaires à la création de l'infrastructure d'exploitation du GNL au Canada, par rapport à d'autres régions du monde, et rechercheront un approvisionnement stable à des taux abordables à long terme. Nul doute que les consommateurs mondiaux travaillent à faire supprimer l'indexation du prix du pétrole sur les contrats en matière de GNL et souhaitent plutôt des prix inférieurs établis en fonction du carrefour Henry ou du marché nord-américain du gaz naturel.

En outre, les Premières Nations demandent à participer au développement de l'infrastructure d'exploitation du GNL sur leurs terres de manière à générer des bénéfices économiques, environnementaux et culturels à long terme pour leur collectivité.

Si les perspectives sont bien réelles, il ne faut pas tarder à transformer ces perspectives en débouchés.

Tous sur le pont

Parmi les principaux écueils que devra bientôt négocier le secteur canadien du GNL en rapide croissance figurent notamment :

- L'intendance environnementale
- La pression sur l'infrastructure et les localités
- La pénurie de main-d'œuvre et le manque de travailleurs compétents
- L'examen du développement d'infrastructures et de compétences locales plutôt que des solutions étrangères.

On peut une fois de plus citer l'exemple du secteur de l'énergie de l'Alberta. Il sera faux de dire que sa croissance s'est toujours faite en eaux calmes. Aussi bien affirmer que les sirènes existent. Mais le secteur a appris de ses erreurs et a progressé continuellement dans la plupart des principaux aspects de l'exploitation et de l'approbation publique. Bien entendu, il continue à se heurter à une vive opposition, et il est le premier à reconnaître qu'il n'a pas toujours communiqué au mieux ses valeurs au pays. Mais cela fait aussi partie du processus d'amélioration. Les chefs de file du secteur ont appris à cultiver l'esprit de collaboration, en travaillant main dans la main avec les Premières Nations, les environnementalistes et les localités afin de surmonter les défis communs de manière à non seulement assurer la rentabilité, mais aussi à répondre aux besoins de ces parties prenantes.

Les consortiums du GNL et leurs parties prenantes auraient tout intérêt à rapidement assimiler et appliquer ces leçons dans le contexte du GNL.

La gestion des répercussions sur le sol, l'eau et l'air reste le seul grand défi pour les producteurs d'énergie de l'Alberta, et leurs efforts ont, au cours des dernières années, engendré une remarquable diversification des technologies d'extraction, de transport et de production. L'extraction et le transport du gaz naturel, et sa conversion en GNL constituent, à certains égards, un processus de fabrication similaire dont les activités auront des répercussions sur l'environnement et consommeront des ressources,

notamment de l'électricité, pour alimenter les installations de liquéfaction, le fleuret et autres équipements utilisés pour construire et entretenir ces installations. Pour le moment, nous faisons abstraction de la relative propreté des hydrocarbures au bec du brûleur pour examiner davantage les répercussions plus générales de l'exploitation industrielle. L'exploitation du GNL signifie l'inévitable augmentation du transport et du risque de contamination des côtes et des eaux immaculées, de précieux atouts et une source de fierté pour les Canadiens et les Premières Nations.

Au chapitre de la pression sur l'infrastructure locale, Fort McMurray est un exemple fort éloquent. Comme l'a mentionné *The Economist* en 2007, en plein boom des sables pétrolifères : « La population de la ville a cru de 9 % par an les six dernières années, confie l'adjoint au maire, Sheldon Germain. Partout, les forêts marécageuses cèdent la place à de vastes rangées de maisons en lambris qui coûtent plus cher que ce qu'on pourrait trouver dans la banlieue de Toronto¹. » À bien des égards, l'exploitation du GNL sera différente, car le carrefour de *production* gazière de Kitimat ne sera pas situé près de réserves qu'un nombre croissant d'acteurs est prêt à extraire, aussi la pression sur une infrastructure limitée devrait-elle être moins importante que celle observée à Fort McMurray. Toutefois, durant les phases de construction où la population active sera à son comble, la pression exercée sera similaire et tout à fait réelle – saturation des services de base, inflation du prix des loyers, insuffisance des budgets municipaux entraînant la dégradation des infrastructures, hausse de la criminalité, problèmes de drogues et autres. Ces problèmes pourraient en outre s'amplifier en fonction du nombre de projets mis en œuvre et de leur espacement dans le temps. À ce propos et au sujet de l'environnement, nous encourageons fortement les parties prenantes du GNL à joindre leurs efforts pour répondre de manière durable aux besoins à court et à long terme.

C'est aussi valable pour la gestion de la main-d'œuvre. Personne au Canada n'ignore que nous connaissons une pénurie de travailleurs ayant les compétences pour mener à bien ce genre de projet dans les temps ou dans les limites budgétaires fixées. Aussi le secteur compte-t-il de plus en plus sur des travailleurs étrangers et des effectifs temporaires. Dans le secteur des sables pétrolifères, Deloitte a prévu que l'écart entre l'offre et la demande de main-d'œuvre devrait se traduire par une pénurie de 52 000 nouveaux travailleurs pour la seule année 2015. « Cela équivaut à plus de la moitié (55 %) de l'offre totale de la main-d'œuvre en Alberta pour la plupart des compétences de base nécessaires au cours de la même période¹ », et cela sans compter la demande provenant des autres secteurs. Entre-temps, la Colombie-Britannique s'efforce² d'offrir à ses résidents la formation dont ils ont besoin et les débouchés correspondants qui devraient atteindre les milliers durant la période de construction. Qui plus est, à mesure que le secteur du GNL se développe, il concurrencera directement les autres programmes d'extraction de ressources et d'énergie pour les talents. Ces conditions sont donc propices à la collaboration non seulement entre le secteur et le gouvernement, mais aussi *au sein* du secteur, notamment en investissant directement dans des programmes de formation, dans des ententes de partage des ressources humaines, et dans ce que nous appelons la chaîne logistique de la main-d'œuvre^{4,5}.

Gardez le cap

La collaboration n'étant cependant pas la panacée, chaque entreprise doit savoir tirer rapidement parti des outils et des stratégies qui peuvent favoriser la réussite. Par exemple, l'affectation stratégique des capitaux permet aux entreprises d'appliquer des processus qui leur permettent d'affecter les effectifs en fonction des priorités stratégiques, d'avoir une meilleure idée des risques et des retombées d'un projet, et de justifier leurs décisions d'investissement.

Il faut aussi comprendre que les nouveaux consortiums du GNL ne pourront pas compter sur des cours haussiers pour éponger les dépassements de coûts. En outre, les modifications apportées par le Canada aux règles sur l'investissement étranger dans les sables pétrolifères ont rendu certains investisseurs asiatiques particulièrement prudents par rapport au GNL, car ils craignent que les inquiétudes qui ont poussé le gouvernement du Canada à actualiser sa *Loi sur Investissement Canada* s'appliquent également à ce secteur.

Si l'exportation du GNL semble être mieux acceptée par les Canadiens que celle des sables pétrolifères – notamment parce que le premier a une incidence écologique inférieure au second –, les chaînes de valeur et d'approvisionnement en GNL demeurent néanmoins carbo-intensives et affligées par bon nombre des problèmes caractéristiques d'autres grands projets industriels.

Mieux vaut devancer le courant dès maintenant que de voir l'histoire se répéter.

¹ *The Economist*. "Boomtown on a bender." <http://www.economist.com/node/9410672>. Accessed 08/20/13. (en anglais seulement)

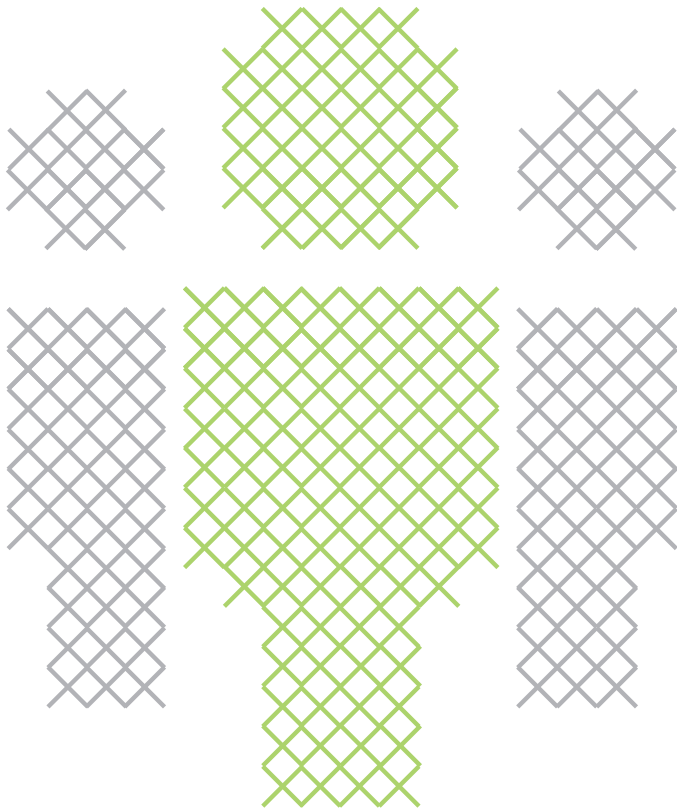
² Deloitte. 2012. *Résoudre l'équation humaine*.

³ B.C. *Natural Gas and Workforce Strategy*. <http://www.rto.bc.ca/Assets/RTO+Assets/About+RTO/BC+NG+Strategy+2013JUL.pdf>. Accessed 09/9/2013. (en anglais seulement)

⁴ Deloitte. 2012. *Résoudre l'équation humaine*.

⁵ Deloitte. 2011. *Retour à la base : Comment relier les avions, les autobus et les camps de travail dans la « chaîne logistique de la main-d'œuvre »*

Aller au-devant des Premières Nations



Créer de la valeur grâce à une consultation véritable

Les investisseurs étrangers se demandent à quel Canada ils auront affaire : un pays divisé en proie aux querelles intestines, ou bien un chef de file mondial qui, fort de ses différences, est capable de bâtir un avenir prospère pour tous?

À l’instar du gouvernement de la Colombie-Britannique, les Premières Nations se tournent vers un développement énergétique responsable comme moyen d’assurer la viabilité de leurs collectivités et de l’environnement, et d’acquiescer l’indépendance économique. Il s’agit autant de prospérité commune – sinon plus – que d’aménagements, et autant de perspectives commerciales que sociales. Si nous recommandons vivement la collaboration dans la mesure du possible, nous devons néanmoins admettre qu’une collaboration efficace dans un milieu concurrentiel ne va pas sans poser un certain nombre de défis.

Il est, cependant, tout aussi important de comprendre que les organisations ont une réelle influence sur la façon dont sont conçues les solutions aux problèmes, et que l’avantage concurrentiel ne tient pas uniquement à la meilleure gestion, mais aussi au plus fort degré de mobilisation. Trop souvent les entreprises, les gouvernements et les parties prenantes ne veulent pas se commettre et adoptent une attitude intransigeante qui peut nuire aux solutions communes et à la création d’une valeur relative. De quelle façon? Chaque organisation pourrait avoir une sorte de stratégie secrète et servir ses intérêts sans autre but que celui d’atteindre ses propres objectifs. Cependant, même dans ce cas de figure, les retombées positives ne sont garanties que si les autres acteurs se comportent d’une certaine façon.

Et ces autres acteurs auront tendance à être sur la défensive devant ces tactiques égoïstes et secrètes.

Les stratégies efficaces de mobilisation devraient être des processus organisationnels qui permettent d’obtenir un meilleur rendement des capitaux investis et d’acquiescer la stabilité favorable à des investissements sur plusieurs générations. L’entente commerciale de 200 millions de dollars signée en février 2013 entre Pacific Trail Pipelines et 15 Premières Nations illustre bien ce que l’on entend par prospérité commune⁶. Afin d’atténuer les risques et de

⁶ *Invest in Northwest BC*. <http://investnorthwestbc.ca/major-projects-and-investment-opportunities/map-view/kitimat/kitimat-Ing>. Accessed 09/09/2013. (en anglais seulement)

développer la force sociale et concurrentielle; le secteur privé, le secteur public et les Premières Nations ont besoin de l'attitude mobilisatrice qui a permis de conclure cette entente – en se dirigeant tous dans le même sens, pour ainsi dire – plutôt que d'un mode de gestion dépassé.

On récolte ce que l'on sème

Pour obtenir les meilleurs résultats possible, les acteurs doivent prendre le taureau par les cornes. Un négociateur axé sur la mobilisation recherchera toujours une entente qui satisfait toutes les parties. Les principaux résultats escomptés ont ainsi plus de chances d'être atteints :

- une mise en marché plus rapide à des prix « tout compris » inférieurs à ceux de la concurrence;
- l'obtention plus rapide d'une licence et de meilleures chances que l'évaluation des produits ou des projets d'immobilisation soit favorable;
- une meilleure réputation et une plus grande approbation publique;
- la prise en compte en amont des préoccupations des parties prenantes (moins de travail à refaire);
- une qualité ou une valeur perçue supérieure à celle de la concurrence.

Prenons le cas extrême d'une société pétrolière et gazière qui a appris la leçon à ses dépens, mais pas avant d'avoir entaché gravement sa réputation et sa rentabilité dans les années 1990 parce qu'elle avait omis de consulter une tribu indigène africaine et d'obtenir l'approbation de la collectivité pour mener ses activités. Soucieuse de la répartition de la richesse et des répercussions de l'exploitation pétrolière sur l'environnement, la collectivité a manifesté son opposition jusqu'à ce que la société soit forcée d'interrompre ces activités. Cette société s'est depuis entièrement investie dans les programmes de développement communautaire et s'efforce d'établir dès le début des liens étroits et solides avec les parties prenantes, consciente que sa stratégie de mobilisation constitue un avantage concurrentiel fondamental.

En Australie, une importante partie du gaz de couche qui alimente les installations de GNL de la région se trouve dans le sous-sol de terres agricoles productives, ce qui a poussé les agriculteurs et les propriétaires fonciers locaux à manifester leurs inquiétudes quant aux éventuelles répercussions de la fracturation hydraulique sur la qualité de l'eau. Mais la volonté des parties prenantes, y compris du secteur privé et du gouvernement, de discuter ensemble des besoins de gouvernance et de surveillance a permis d'améliorer non seulement les relations, mais aussi les perspectives.

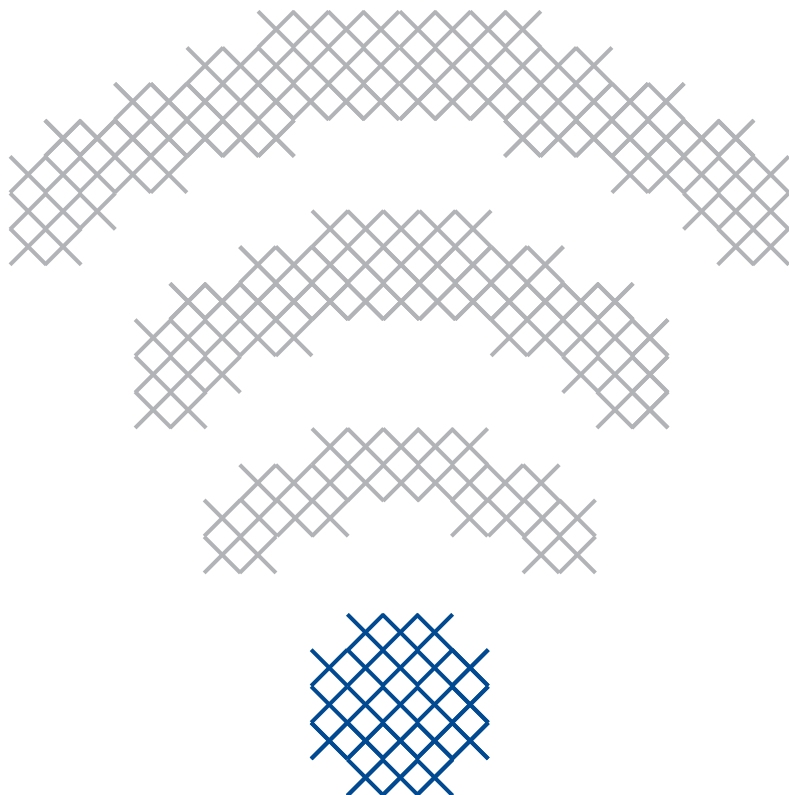
En d'autres termes, c'est en adoptant une stratégie de collaboration que les différentes parties prenantes s'assurent un meilleur avenir placé sous le signe d'une prospérité économique et sociale commune.

Le jeu en vaut largement la chandelle

Qu'il s'agisse d'un mécontentement public à l'égard des retombées du projet, de pollution environnementale ou encore de dépassements de coûts, les différents risques peuvent aboutir à un délai réglementaire ou un retard du projet, à l'impossibilité d'obtenir des contrats en matière de GNL ou même d'assurer l'approvisionnement soutenu. Nous devons, pour exploiter le secteur du GNL, trouver de nouveaux moyens de travailler ensemble afin de partager les retombées, positives ou négatives. Après tout, nous sommes tous dans le même bateau. Et le prérequis pour que le développement puisse se faire dans le plus grand intérêt de tous est la mobilisation, qui octroie bien plus qu'une simple approbation publique d'exploiter, car il permet à toutes les parties d'obtenir d'importants bénéfices économiques de manière sûre et fiable à long terme.

Pour obtenir les meilleurs résultats possible, les acteurs doivent prendre le taureau par les cornes. Un négociateur axé sur la mobilisation recherchera toujours une entente qui satisfait toutes les parties. Les principaux résultats escomptés ont ainsi plus de chances d'être atteints.

Aller au-devant des projets d'immobilisation



Le temps ne joue pas en votre faveur.

Le temps presse, le signal de départ a été donné et les parties prenantes, surtout les entreprises, doivent comprendre certaines choses au sujet des perspectives des projets mondiaux en matière de GNL. En raison de la complexité croissante des projets, l'expérience des projets antérieurs n'est pas bien utile. Les compétences en gestion efficace sont de plus en plus restreintes. Le rendement général en matière de coûts et de calendrier d'exécution se détériore. Les frais généraux des projets augmentent, mais les améliorations systémiques sont de moins en moins rentables, ce qui nuit au rendement des capitaux investis.

Ces conditions, parmi d'autres, ont amené le secteur à améliorer l'efficacité de la gestion des projets, à recourir davantage à des techniques de construction modulaire et préfabriquée, et à modifier le processus de sélection des dirigeants.

En ce qui concerne particulièrement le GNL, le Canadian Energy Research Institute (CERI) a remarqué ce qui suit :

Les coûts de construction de base, qui étaient de 350 \$/tonne (t) dans les années 1980, sont passés à 200 \$/t au début des années 2000. Les coûts ont depuis grimpé à 1 000-1 600 \$/t, voire plus. Comme cela a été mentionné par ailleurs, le marché mondial du GNL a connu une croissance rapide et, selon bien des observateurs, sa capacité actuelle devrait doubler d'ici 2020, passant de 36,5 milliards de pieds cubes par jour (soit 278 millions de tonnes par an) en 2011 à 69,2 milliards de pieds cubes par jour (soit 526 millions de tonnes par an) en 2020. Une telle croissance ne va cependant pas sans poser de problèmes. La hausse des coûts est essentiellement attribuable à l'augmentation des coûts de l'acier et des salaires des travailleurs⁷.

Le respect des délais et du budget est plus important aujourd'hui au Canada qu'il y a dix ans. Les producteurs de pétrole de l'Alberta, qui bénéficiaient à l'époque de cours records, pouvaient se contenter de sortir leur chèque en cas de problèmes. Mais, en dépit du coussin qu'offraient les cours élevés du pétrole, ces producteurs étaient toujours aux prises avec un marché en surchauffe. Les consortiums du GNL ne pourront tout simplement pas gérer les choses de la même manière.

C'est le moment ou jamais

⁷ CERI. 2013. *Global LNG: Now, never or later?* (en anglais seulement)

D'après l'estimation de Deloitte, il reste au plus cinq pour obtenir des contrats en matière de GNL et mettre ce produit en marché. Bien que les États-Unis hésitent, ils possèdent des quantités de GNL et sont à vivre une soi-disant renaissance énergétique. Très dynamique, l'Australie devrait, d'ici dix ans, doubler le Qatar pour devenir le chef de file des exportations de GNL. Le Canada a un léger avantage sur ses voisins américains, mais les projets *doivent* être prêts à temps. Le Canada est, à la différence des États-Unis, favorablement perçu comme un exportateur potentiel de GNL, mais, en raison de sérieuses considérations à l'égard de la conclusion opportune de contrats et d'enjeux géographiques, autochtones, environnementaux et réglementaires, le pays pourrait éprouver d'importants retards et dépassements de coûts. C'est particulièrement vrai une fois que les projets ont reçu l'approbation réglementaire, car c'est à ce moment que le degré de risque augmente de façon vertigineuse.

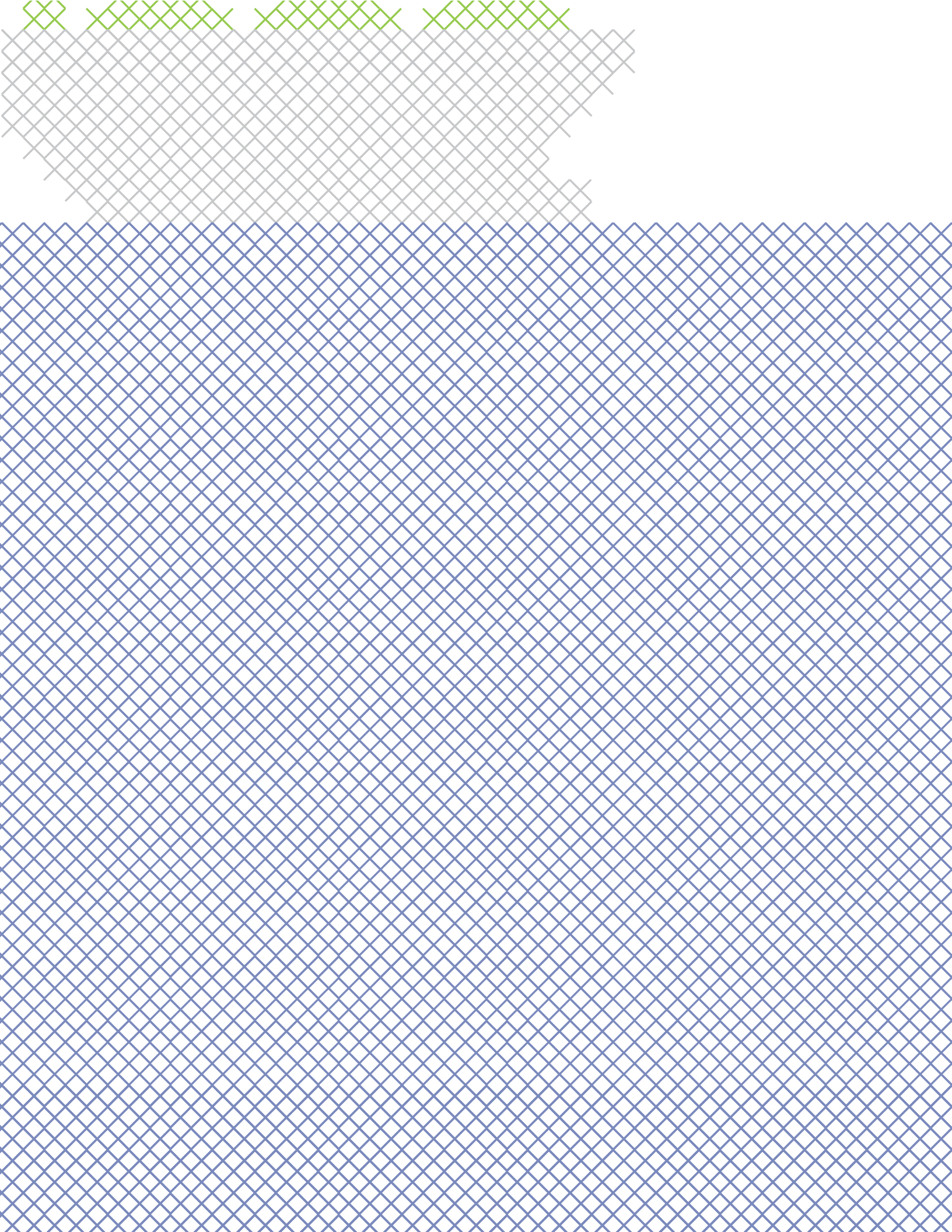
La modularisation est la solution que privilégient les entreprises pour changer la donne. En faisant préfabriquer et acheminer des pans entiers des installations requises, les entreprises peuvent réduire leurs effectifs sur place et accroître la vitesse de construction pour ainsi diminuer les risques de retard et de dépassements de coûts. L'approche, qui a fait ses preuves en Australie, sera assurément utilisée au Canada. Cela ne devrait pas atténuer la volonté de la Colombie-Britannique de développer les compétences et les infrastructures locales : non seulement la mise en place de modules de GNL requiert des compétences spécialisées, mais le développement économique et d'infrastructure qui en découle favorisera aussi bien le perfectionnement des compétences que l'arrivée de nouveaux talents.

Cela dit, l'utilisation de modules peut exercer beaucoup de pression sur l'infrastructure locale. Les installations portuaires et routières pourraient par exemple devoir être modernisées ou simplement mieux entretenues. Une attitude mobilisatrice est essentielle, le transport des modules s'effectuant en grande partie par voie terrestre, comme l'a appris le secteur des sables pétrolifères qui a acheminé les modules vers le nord depuis les États-Unis.

Presque ne suffit pas

Au bout du compte, la réussite d'un projet exige des contrôles spécifiques. Aussi les organisations recourent-elles à des programmes de gestion de grands projets et à des outils tels que l'analytique prédictive de projets. Ces programmes et outils aident les entreprises à comparer certaines caractéristiques d'un projet à d'autres projets menés dans le monde entier, et à évaluer puis à gérer les chances de réussite selon plusieurs critères tels que la gouvernance, l'appartenance, la gestion de l'exécution, et la gestion du contrat. Ainsi, la capacité à adapter, appliquer, surveiller et respecter les critères d'exécution de la gouvernance est considérablement renforcée, tout comme la probabilité que le projet réussisse.

Les producteurs de pétrole de l'Alberta, qui bénéficiaient à l'époque de cours records, pouvaient se contenter de sortir leur chéquier en cas de problèmes. Mais, en dépit du coussin qu'offraient les cours élevés du pétrole, ces producteurs étaient toujours aux prises avec un marché en surchauffe. Les consortiums du GNL ne pourront tout simplement pas gérer les choses de la même manière.



La marée soulève tous les bateaux

Le monde continue de changer. Les pressions se font toujours plus fortes, et il n'a jamais été aussi important de respecter les délais, le budget, ainsi que le niveau idéal de qualité et de mobilisation. Le développement du secteur canadien du GNL peut s'engager rapidement dans le sillon des meneurs en appliquant les leçons tirées des projets internationaux d'extraction de GNL, et de l'expérience, plus proche, de l'extraction des sables pétrolifères pour un périple sans écueils et une navigation calme. Grâce à une sage consultation entre le secteur privé, le gouvernement, les Premières Nations et les collectivités locales, il sera possible d'accroître la confiance des investisseurs et la prospérité commune pour les générations à venir.

Personnes-ressources

Équipe GNL

Jamie Sawchuk

Associé

Leader de la pratique GNL

250-978-4448

jsawchuk@deloitte.ca

Ron Loborec

Associé

Leader national

Énergie et ressources

403-261-8156

roloborec@deloitte.ca

Geoff Hill

Associé

Leader national

Pétrole et gaz

403-267-1820

gehill@deloitte.ca

Spécialistes de services

Guy Lembach

Associé

Leader national

Projets d'infrastructure et d'investissement

403-503-1341

plembach@deloitte.ca

Beverley Pao

Associé

Coleader national

Groupe de services chinois

604-640-3179

bepao@deloitte.ca

Wendy Grant-John

Directeur principal

Conseiller principal pour le

Groupe des services aux autochtones

604-640-4975

wgrantjohn@deloitte.ca

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 LLP, société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Deloitte s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois du Québec.

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. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada.