

Plus bas, plus longtemps – Les défis des conseils en 2016

20 JANVIER 2016 4 MIN DE LECTURE

Expertises Connexes

- Énergie

Auteurs(trice): Frank Turner, Janice Buckingham, c.r.

Le secteur canadien de l'énergie produit des hydrocarbures depuis plus de 150 ans. Ce secteur a réussi à croître grâce à l'entrepreneuriat, à l'innovation et à la bonne gestion des coûts et du prix des produits de base. La longue chute du prix du pétrole brut depuis la fin de 2014 s'accompagne de nouveaux défis aux incidences importantes pour les conseils qui supervisent les sociétés de ce secteur.

En 2015, en constatant la profondeur et la durée du repli du secteur de l'énergie, les sociétés ont répondu de façon significative. Bon nombre d'entre elles ont adopté des plans comprenant la diminution des dépenses en capital et des dépenses administratives, des mises à pied, la renégociation des contrats de service et la vente d'actifs secondaires afin d'obtenir des capitaux. Des entreprises du secteur des services se sont regroupées dans le but de renforcer leur bilan et de réduire les coûts d'exploitation. Ces stratégies ont permis aux sociétés de survivre en attendant la remontée des prix.

On s'attend maintenant à ce qu'une grande partie de 2016 suive le thème « plus bas, plus longtemps » et de nombreux observateurs du marché croient que le secteur canadien du pétrole et du gaz devra continuer d'affronter la tempête et de vivre avec la faiblesse du prix des produits de base. Parmi ces défis, on retrouve le maintien des restrictions d'accès au marché, la hausse des impôts fédéral et provincial, la perte de valeurs refuges, l'incertitude au sujet de l'incidence de l'examen des redevances et du coût des initiatives liées aux changements climatiques de l'Alberta, l'opposition d'écologistes bien nantis et de certains gouvernements, la solvabilité des partenaires et des fournisseurs et la révision en profondeur du plafond d'emprunt. Par conséquent, une stratégie permettant à une entreprise d'accuser le coup en attendant des jours meilleurs pourrait ne pas suffire.

On s'attend à ce que la diminution des dépenses et de l'effectif se poursuive en 2016 et à ce que les sociétés affectent le capital disponible aux projets offrant le meilleur rendement. Cependant, les conseils devront de plus en plus envisager l'adoption de stratégies plus agressives, notamment :

- vendre des actifs principaux ou l'entreprise en entier;
- fermer une production non rentable;
- prendre en charge l'exploitation, entrer en possession de la production d'une partie en défaut et exercer des priorités contractuelles, des sûretés et des droits de compensation contre des parties en situation de défaut de paiement;
- utiliser de façon stratégique la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* et la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* pour répondre à des réclamations de créanciers ou pour faire déclarer insolubles certaines parties;
- procéder à la restructuration du capital ou du bilan, notamment en repoussant les dates

d'échéance, en diminuant les taux d'intérêt ou en procédant à des swaps de titres de créance contre des titres de participation, au lieu de prendre des mesures d'exécution et de liquidation. Les sociétés qui ont des obligations venant à échéance ou qui s'attendent à manquer à leurs engagements dans les prochains mois devraient avoir un plan pour répondre à ces événements afin d'éviter de perdre le contrôle du processus lorsque leurs créanciers se prévaudront des recours dont ils disposent, notamment en surmontant leur hésitation à acquérir ou à gérer des actifs en péril.

On incite les conseils de sociétés en difficulté financière à prendre conscience de leur exposition aux dettes des sociétés qu'ils supervisent. Certaines obligations peuvent devenir des obligations personnelles des administrateurs, notamment celles envers les employés et celles envers l'ARC pour les retenues à la source ainsi que les obligations de nature environnementale. Les conventions d'indemnisation appuyées par des polices d'assurance de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants constituent une protection importante contre cette responsabilité personnelle, tout comme les politiques visant à séparer les fonds de la société devant servir à payer les primes, les franchises et d'autres obligations.

Nous prévoyons un rééquilibrage important du secteur canadien du pétrole et du gaz. Toutefois, l'entrepreneuriat et l'approche axée sur les solutions qui lui ont permis de croître en feront un secteur plus fort et mieux capitalisé grâce aux décisions stratégiques que prendront les dirigeants et les administrateurs chevronnés.

Cet article a été publié dans *The Globe and Mail* le 29 janvier 2016.