

# Occasions en matière de fusions et d'acquisitions (F et A) associées à la transition énergétique

pour les entreprises canadiennes du secteur de l'énergie et des services publics



Meilleure la question,  
meilleure la réponse.  
Pour un monde meilleur.



TABLE DES MATIÈRES

- 02 Lettre d'EY Canada
- 03 Introduction
- 04 Aperçu des F et A dans le secteur canadien de l'énergie et des services publics
- 06 État des lieux et perspectives en matière de fusions et d'acquisitions
- 08 Principaux risques et stratégies d'atténuation
- 08 Comment EY-Parthenon peut vous aider

# Libérer le potentiel : les fusions et acquisitions dans le secteur canadien de l'énergie et des services publics

Le secteur canadien de l'énergie et des services publics vit une transformation de taille : les entreprises de services publics de tout type doivent composer avec un environnement complexe, marqué par la transition énergétique, les changements géopolitiques et commerciaux et les contraintes réglementaires de financement. Il est impératif que les entreprises du secteur des services publics remodelent leurs stratégies en réaction à cette dynamique éprouvante.

Pour ce qui est des services publics d'électricité, la pression augmente en raison de la demande d'électricité accrue découlant de la croissance du secteur industriel, de l'exploitation de centres de données et de la construction résidentielle. À ces facteurs s'ajoutent le besoin urgent de modernisation des infrastructures et l'adoption continue des ressources énergétiques décentralisées (RED) et des véhicules électriques (VE).

Les entreprises de services publics de gaz repensent leurs opérations et leurs infrastructures en vue de l'adoption de technologies telles que les solutions fondées sur l'hydrogène, le captage et stockage de carbone et l'exploitation du gaz naturel renouvelable (GNR). Les entreprises de services publics d'eau et d'eaux usées accordent la priorité aux améliorations d'infrastructures visant à répondre aux besoins d'une population croissante. L'ensemble de ces mesures soulignent la nécessité pour les services publics de mettre en œuvre des programmes efficaces d'affectation des capitaux.

Dans ce contexte, les fusions et acquisitions (F et A) et les dessaisissements apparaissent comme des stratégies essentielles pour les entreprises de services publics en quête de croissance et d'économies d'échelle, qui cherchent à optimiser leur structure de capital ou, plus généralement, à composer avec les complexités de la transition énergétique. Lorsque les entreprises de services publics entreprennent des F et A, c'est généralement dans le but de tirer profit de synergies offrant des économies de coûts et des optimisations sur le plan de l'efficacité, de renforcer leur situation financière et d'offrir des avantages tarifaires à leurs clients. Bien que certains défis tels que la complexité des exigences réglementaires, la volatilité des taux d'intérêt et l'augmentation des dépenses d'investissement puissent décourager certaines entreprises de services publics, les bénéfices que peuvent apporter les synergies issues des transactions ainsi que l'accès plus rapide à de nouvelles technologies, capacités et marchés sont à même de convaincre les sociétés du secteur d'entreprendre des transactions de F et A et des dessaisissements afin d'obtenir des avantages concurrentiels dans l'environnement dynamique du secteur.

En fait, le secteur canadien des services publics a à son actif une feuille de route bien fournie en matière de F et A. Au cours de la dernière décennie, plus d'une douzaine de transactions de services publics d'électricité et de gaz d'envergure ont été réalisées, dont chacune a été évaluée à plus de 1 milliard de dollars canadiens. Plus de 90 entreprises de distribution locale (EDL) d'électricité ont fait l'objet d'une acquisition ou d'une fusion. Des entreprises de services publics de premier plan ont accumulé des connaissances essentielles en matière de F et A, et les activités transactionnelles et de regroupement dans le secteur ont été constantes.

Dans ce document, nous réfléchissons au rôle essentiel que les F et A et les dessaisissements peuvent jouer pour l'évolution des services publics au Canada, et nous passons en revue les manières dont ils ont façonné le secteur et continuent de le faire. Notre objectif est d'offrir des points de vue éclairants et des recommandations pratiques qui pourront aider les entreprises de services publics à réussir leurs initiatives de F et A à venir.



**RAFAEL COLÓN SILVA**  
Associé, Énergie et services publics  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**LANCE MORTLOCK, PH. D.**  
Associé directeur  
Produits industriels et énergie  
EY Canada



# Introduction

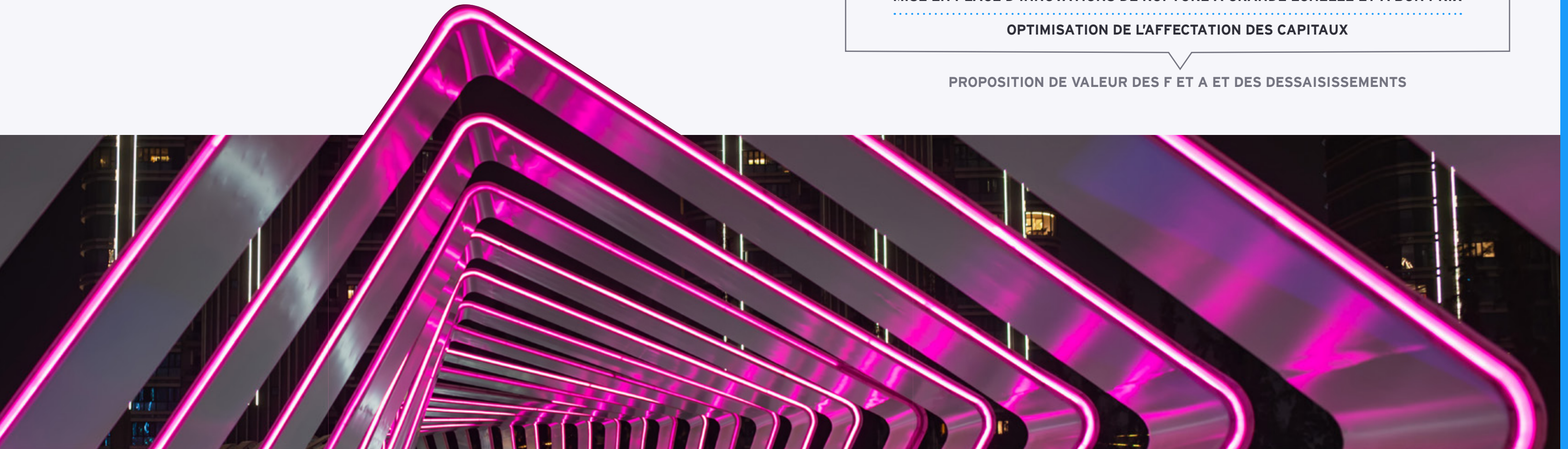
L'évolution du secteur canadien de l'énergie et des services publics est tributaire de facteurs externes et internes. Combinée à la proposition de valeur des transactions, la prise en compte de ces facteurs permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, de croître, d'accéder à des technologies de rupture et à des innovations et d'optimiser leur programme d'affectation des capitaux. Les mêmes facteurs conditionneront aussi la croissance future des activités de F et A.

Quoiqu'historiquement stable, le secteur est en train de vivre une transformation importante du fait d'un certain nombre de facteurs externes (la transition énergétique, les changements géopolitiques, la sécurité énergétique et les habitudes de consommation) et internes (la recherche d'efficacité et l'optimisation des coûts en vue des mandats réglementaires et des contraintes de financement). Ces facteurs incitent les entreprises de services publics à réévaluer leurs choix en matière de croissance stratégique afin d'obtenir des résultats optimaux pour leurs parties prenantes : clients, organismes de réglementation et investisseurs.

Les entreprises de services publics de tous types subissent des pressions importantes et obéissent à des exigences considérables en matière de fonds propres relativement à des projets de modernisation et d'amélioration d'infrastructures. Par exemple, les entreprises de services publics d'électricité enregistrent une demande de capacités de plus en plus importante : l'Ontario prévoit une augmentation de 75 % de la demande d'électricité d'ici 2050; les prévisions pour les besoins de la Colombie-Britannique d'ici 2028 s'établissent à 3 000 GWh/an; l'Alberta travaille au renforcement rapide de ses capacités de centres de données, notamment en projetant de construire le plus grand au monde<sup>1, 2, 3</sup>.

Les entreprises de services publics de gaz explorent les possibilités de modifier la conception des infrastructures de pipelines s pour prendre en charge le mélange d'hydrogène, tandis que les investissements dans le domaine du GNR devraient doubler d'ici l'année prochaine<sup>4, 5</sup>. De même, les services d'eau s'attaquent au problème du vieillissement des infrastructures en mettant en œuvre des programmes de remplacement de conduites (une bonne partie des conduites d'eau dans les grandes villes est vieille de plus de 50 ans) et en se proposant de réduire le nombre de bris de conduites d'eau par an<sup>6</sup>.

## Facteurs d'expansion des entreprises du secteur canadien de l'énergie et des services publics





Les F et A et les dessaisissements apparaissent comme des stratégies d'expansion essentielles pour les entreprises de services publics face aux défis complexes actuels.



La mobilisation des consommateurs en faveur de la transition énergétique ne cesse de prendre de l'ampleur. Les initiatives en matière d'énergie renouvelable localisée jouissent d'un fort taux d'appui parmi les Canadiens. La capacité installée dans le cadre des projets a dépassé les 24 GW, et seuls 24 % des ménages ne possèdent pas d'appareils de maison intelligente, qui permettent une augmentation de l'efficacité énergétique<sup>7,8</sup>. Cela dit, l'abordabilité de l'énergie demeure un facteur de première importance pour l'atteinte des objectifs de carboneutralité du Canada. Le maintien de la fiabilité des systèmes de services publics est un autre facteur essentiel, ce qui vient confirmer le rôle essentiel des projets de modernisation des infrastructures<sup>9</sup>.

Sur le plan interne, les entreprises de services publics tablent sur l'optimisation financière et opérationnelle pour s'acquitter de leurs mandats réglementaires et gérer leurs contraintes de capital. La base tarifaire et les limites de financement, de même que les pressions croissantes en matière de fonds propres et de dépenses d'investissement, peuvent retarder les opérations d'entretien des infrastructures, mettant en jeu le bon état des actifs. Ainsi, le contrôle des coûts demeure une priorité de premier plan, de même que les efforts destinés à la modernisation des infrastructures et à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, dans le but de garantir un service fiable dans un environnement réglementaire exigeant.

De surcroît, les défis géopolitiques et nationaux limiteront probablement la capacité des entreprises de services publics à réaliser les changements nécessaires de façon interne en temps voulu. Les changements dans le commerce mondial et local menacent la stabilité économique et peuvent donner lieu à une contraction du PIB et des dépenses des consommateurs, augmentant ainsi l'incertitude qui plane sur les taux d'intérêt. La conjoncture politique canadienne est en train d'évoluer, ce qui augmente l'incertitude entourant l'avenir des politiques énergétiques et de la réglementation des services publics. Qui plus est, le secteur de l'énergie et des services publics et les secteurs voisins affichent une perte de productivité depuis quelques années, ce qui signifie qu'un plus grand nombre de ressources est désormais nécessaire pour la production du même extrant<sup>10</sup>. Jointes à la hausse de coûts, ces facteurs mettent à l'épreuve la capacité des entreprises de services publics à s'adapter et à innover et viennent reconfirmer le besoin d'outils et de mécanismes qui permettent de stimuler leurs croissance et expansion.

Face aux facteurs énumérés ci-dessus, les F et A et les dessaisissements apparaissent comme des stratégies d'expansion indispensables : la capacité des entreprises de services publics à composer avec la complexité actuelle en dépend. Comme il a été mentionné plus haut, il y a fort à parier que les entreprises du secteur chercheront à réaliser des économies d'échelle et des innovations, à se doter de nouvelles capacités et à optimiser leur structure de capital, autant de propositions de valeur offertes traditionnellement par les transactions. Avec le bon niveau de planification et d'exécution, les F et A peuvent offrir une réponse à ces impératifs, en permettant de réaliser des économies de coût, d'améliorer les opérations, d'attirer rapidement de nouveaux clients et d'acquérir de nouvelles capacités grâce à l'accès à de nouvelles sources de valeur. Qui plus est, les F et A peuvent constituer un moyen rapide de réaliser les transformations requises par la transition énergétique.

Le degré de fragmentation du marché, la distance entre les territoires de service ainsi que les analogies et les différences stratégiques et opérationnelles entre les entreprises sont parmi les vecteurs primordiaux des occasions en matière de F et A. Ces vecteurs déterminent le degré de pertinence de chaque transaction potentielle dans le domaine des services publics. La capacité à se repérer dans le cadre réglementaire unique qui régit les processus de F et A visant des services publics et à maîtriser l'enchaînement de ses étapes constitue un atout primordial. Bien que les transactions de F et A requièrent un processus d'approbation rigoureux et un effort important sur le plan du temps et des ressources, les avantages potentiels qu'elles offrent – synergies de coût, qualité améliorée des services et accès rapide à des technologies novatrices – continuent d'en faire une proposition attrayante à forte valeur stratégique qui peut avantager les entreprises de services publics de toutes les tailles.

Dans les prochaines pages, nous comparons le secteur canadien de l'énergie et des services publics à celui d'autres pays dans le monde et offrons un aperçu historique des transactions de F et A pour expliquer la conjoncture au pays. Nous analysons la probabilité d'une croissance des F et A visant des services publics et formulons des prévisions quant aux occasions transactionnelles dans le secteur au Canada.

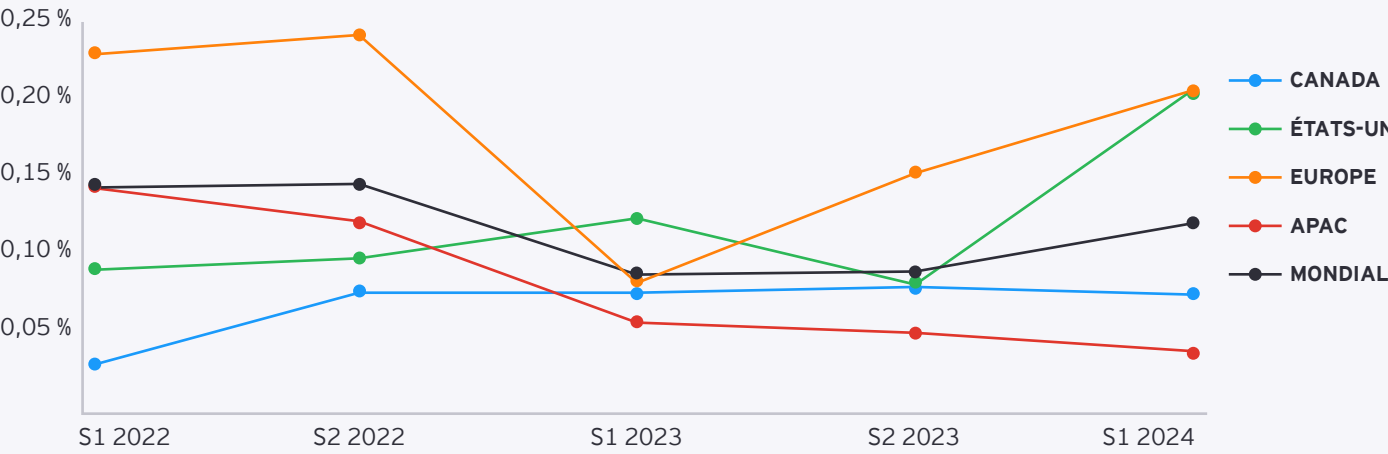
# Aperçu des F et A dans le secteur canadien de l'énergie et des services publics

Les entreprises du secteur canadien de l'énergie et des services publics sont à la traîne par rapport à leurs pairs mondiaux sur le plan des activités de F et A. Pourtant, la feuille de route transactionnelle du secteur est solide, et elle laisse prévoir une croissance future. Les principales sociétés du secteur au pays, à la recherche d'avantages concurrentiels et financiers, sont susceptibles d'entreprendre des F et A et des dessaisissements au cours des années à venir.

L'étude de la valeur transactionnelle totale dans le secteur de l'énergie et des services publics, compte tenu des transactions conclues par les acheteurs financiers et stratégiques visant des services publics d'électricité, de gaz, d'eau et d'eaux usées, en tant que pourcentage du PIB annuel par région au cours des trois dernières années, est révélatrice des possibilités d'intensification future des F et A dans le secteur canadien de l'énergie et des services publics. En effet, en ce qui concerne la part du PIB annuel qui revient aux activités de F et A, la moyenne canadienne est de 0,07 % et la moyenne mondiale, de 0,12 %<sup>11</sup>.

## Le secteur canadien de l'énergie et des services publics se classe moins bien que ses pairs mondiaux au chapitre des activités de F et A<sup>12</sup>

Valeur transactionnelle du secteur de l'énergie et des services publics exprimée en tant que % du PIB annuel



Pourtant, les entreprises du secteur canadien de l'énergie et des services publics s'y connaissent en transactions de F et A et en dessaisissements : plus d'une dizaine de transactions d'envergure ont été conclues par des services publics d'électricité et de gaz au cours de la décennie passée, chacune se chiffrant à plus de 1 milliard de dollars canadiens<sup>13</sup>. Depuis la fin des années 1990, plus de 90 EDL d'électricité ont fait l'objet de regroupements en Ontario<sup>14</sup>. La valeur des transactions du secteur canadien de l'énergie et des services publics est demeurée stable en 2023 et en 2024, malgré la hausse des taux d'intérêt. Elle est d'ailleurs supérieure à celle affichée par la région Asie-Pacifique et avoisine la moyenne mondiale, traduisant l'intérêt soutenu des acteurs du secteur pour les transactions<sup>15</sup>.

Pour leur part, les organismes de réglementation ont mis en place des cadres à l'appui des processus de F et A, parfois en autorisant les entreprises de services publics regroupées à retarder la mise à jour de leurs tarifs afin de tirer profit des économies d'échelle et d'accéder plus vite aux nouveaux actifs<sup>16</sup>. La réglementation favorable aux regroupements dans le secteur a permis aux entreprises de services publics d'élargir leur clientèle, d'améliorer leur situation de fonds propres et de renforcer leurs capacités opérationnelles tout en se conformant aux exigences réglementaires.

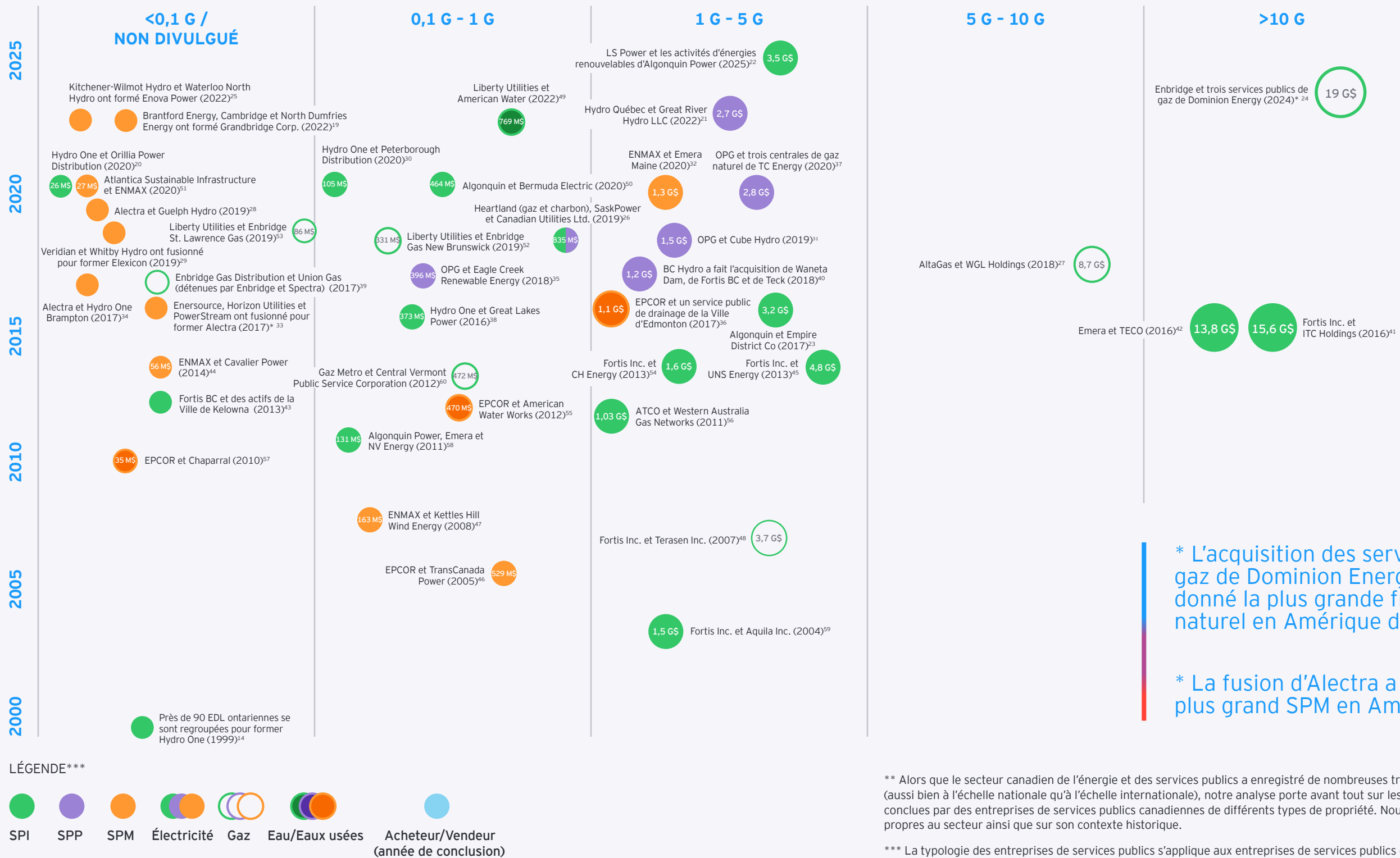
Le type de propriété des entreprises de services publics est une donnée essentielle pour comprendre les tendances plus globales à l'œuvre dans le domaine des services publics au Canada. En effet, le type de propriété est souvent associé à des thèmes particuliers en ce qui concerne la raison d'être et la taille des transactions. Notre approche consiste à segmenter le secteur canadien de l'énergie et des services publics en trois catégories d'entreprises : entreprises de services publics détenues par des investisseurs (SPI), entreprises de services publics détenues par une municipalité (SPM) et entreprises de services publics détenues par une province (SPP).

De nombreuses entreprises de services publics canadiennes sont des sociétés d'État provinciales, des organismes provinciaux et des entités municipales. À titre comparatif, dans le secteur de l'électricité américain, 72 % des clients sont servis par des entreprises de SPI, tandis qu'au Canada, cette proportion n'est que de 11 %<sup>17, 18</sup>.

Le fait que le taux de F et A du Canada est plus faible comparativement aux pairs mondiaux du pays s'explique, d'une part, par le fait qu'au Canada, une plus forte proportion des services publics est détenue par des entités publiques et, d'autre part, par la plus faible densité de la population.

Les entreprises de services publics canadiennes, tous types de propriété confondus, concluent de plus en plus de transactions de F et A

Choix de transactions des 25 dernières années conclues par des entreprises de services publics canadiennes (sauf les transactions d'investisseurs financiers\*\*); valeur des transactions (G\$ CA)



\* L'acquisition des services publics de gaz de Dominion Energy par Enbridge a donné la plus grande franchise de gaz naturel en Amérique du Nord.

\* La fusion d'Alectra a donné le deuxième plus grand SPM en Amérique du Nord.

\*\* Alors que le secteur canadien de l'énergie et des services publics a enregistré de nombreuses transactions de vente et d'achat à caractère financier (aussi bien à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale), notre analyse porte avant tout sur les transactions d'acquisition à caractère stratégique conclues par des entreprises de services publics canadiennes de différents types de propriété. Nous avons ainsi cherché à insister sur les perspectives propres au secteur ainsi que sur son contexte historique.

\*\*\* La typologie des entreprises de services publics s'applique aux entreprises de services publics canadiennes qui ont conclu la transaction.



Une douzaine de transactions d'envergure visant des services publics canadiens ont été conclues au cours de la décennie passée, chacune se chiffrant à plus de 1 milliard de dollars canadiens.

Les entreprises de SPI sont généralement intéressées par des transactions de taille supérieure, souvent d'envergure internationale. En effet, les transactions conclues par des entreprises de SPI se chiffrent souvent à plus de 1 milliard de dollars canadiens. Parmi les raisons d'être de ces transactions, on trouve notamment les économies d'échelle et la diversification, l'amélioration de la base tarifaire et des profils de dividende, l'expansion géographique, l'élargissement de la clientèle et la diversification de la combinaison énergétique.

En revanche, les entreprises de SPM ont tendance à privilégier les transactions et les regroupements de moindre envergure. Elles cherchent ainsi à améliorer leur situation de fonds propres en vue d'investissements dans la modernisation des infrastructures et la transition énergétique et à améliorer leur efficacité opérationnelle et leur service à la clientèle.

Enfin, les entreprises SPP concluent le plus souvent des acquisitions ciblées, dont la valeur se situe entre 300 millions de dollars canadiens et 3 milliards de dollars canadiens. La raison d'être des transactions est adaptée aux besoins uniques de la province que ceux-ci soient liés à la demande de capacités ou à la diversification de la combinaison énergétique, ainsi qu'aux besoins propres à chaque service public, par exemple en matière d'améliorations opérationnelles, d'expansion internationale ou d'acquisition d'infrastructures dans le but d'atténuer les risques de construction.

Au cours de la dernière décennie, les entreprises de services publics, tous types confondus, ont conclu plus de transactions de F et A qu'au début des années 2000.

## Autres occasions en matière de F et A

Sous l'impulsion des initiatives gouvernementales visant la mise en place d'un réseau carboneutre d'ici 2050, les services publics d'électricité ont intensifié leurs efforts d'adoption des RED et des VE. En matière d'énergie solaire photovoltaïque et de batteries, la capacité devrait augmenter, passant de 21,9 GW en 2024 à 58 GW en 2035, et, l'année prochaine, les ventes de VE devraient représenter au moins 20 % des ventes de véhicules légers<sup>61, 62</sup>.

Les entreprises de services publics de gaz envisagent pour leur part des solutions fondées sur l'hydrogène, le captage de carbone et le GNR<sup>4, 5</sup>. Les organismes de réglementation évaluent les incidences de ces technologies et mettent en œuvre des incitatifs visant à promouvoir leur expansion<sup>63</sup>.

Ainsi, de nombreuses entreprises de services publics au Canada ont déjà élaboré des offres non réglementées et d'autres services énergétiques exclusifs par l'entremise d'unités d'affaires spécialisées, de façon interne surtout. À titre comparatif, dans d'autres régions du monde, des

entreprises de services publics d'électricité et de gaz ont au contraire tablé sur les F et A pour augmenter leurs capacités dans ces domaines émergents.

Quelques exemples notables de transactions conclues par des entreprises de services publics dans d'autres régions :

- En août 2023, l'entreprise de services publics d'électricité française ENGIE a fait l'acquisition de Broad Reach Power, société établie à Houston spécialisée dans les activités de stockage par batterie, pour une contrepartie de plus de 1 milliard de dollars américains. L'acquisition soutiendra l'objectif d'ENGIE de disposer d'une capacité de batterie de 10 GW d'ici 2030 afin de soutenir le développement des énergies renouvelables<sup>64</sup>.
- En février 2020, le producteur d'électricité français Groupe EDF a fait l'acquisition de l'entreprise britannique Pod Point pour une contrepartie de 110 millions de livres sterling, renforçant ainsi sa position sur le marché de la mobilité électrique et élargissant son infrastructure à l'échelle européenne pour promouvoir les solutions d'énergie durable auprès des utilisateurs de VE<sup>65</sup>.
- En décembre 2022, l'entreprise américaine NRG Energy a fait l'acquisition de Vivint Smart Home pour une contrepartie de 2,8 milliards de dollars américains, devenant ainsi la principale plateforme de systèmes de domotique pour environ 7,4 millions de clients en Amérique du Nord<sup>66</sup>.
- En 2022, l'entreprise américaine NextEra Energy a fait l'acquisition d'un portefeuille d'installations de transformation de gaz d'enfouissement en énergie pour une contrepartie de 1,5 milliard de dollars américains. L'entreprise souhaite ainsi élargir ses capacités en matière de GNR<sup>67</sup>.

Même si elles ont du retard par rapport à leurs pairs mondiaux en matière d'activités de F et A, les entreprises de services publics canadiennes ont pris de la vitesse et ont acquis une expertise précieuse en expansion d'entreprise, ce dont témoignent les récentes transactions conclues. Les occasions ne cessent de se présenter, non seulement pour ce qui est des transactions entre services publics, mais aussi dans des domaines émergents tels que les services énergétiques et les technologies connexes. Nous nous attendons à ce que les entreprises de services publics canadiennes, mues par leurs objectifs de croissance et de modernisation liées à la transition énergétique, continuent d'entreprendre des F et A et des dessaisissements à des fins de regroupement ou de réaffectation de capitaux, ou encore pour réaliser les économies d'échelle.

## État des lieux et perspectives en matière de fusions et d'acquisitions

**Comprenant des territoires où les activités sont fragmentées ou, au contraire, concentrées, le secteur canadien de l'énergie et des services publics présente un environnement varié et complexe. Il possède par ailleurs un fort potentiel transactionnel, notamment en matière d'expansion à l'étranger, de dessaisissements stratégiques, de transition énergétique opportuniste, de transactions non réglementées et de nouveaux regroupements d'EDL.**

Aujourd'hui, le secteur canadien de l'énergie et des services publics compte plus de 140 entreprises de services publics d'électricité<sup>13</sup> spécialisées dans la production, le transport et la distribution locale d'électricité, plus de 90 entreprises de services publics de gaz (y compris des coopératives)<sup>13</sup> spécialisées dans le transport et la distribution, et plus de 4 000 entreprises de services publics d'eau responsables de la distribution et du traitement des eaux<sup>68, 69</sup>. D'une province à l'autre, le secteur présente un environnement diversifié et unique articulé autour d'une variété de structures de propriété, de niveaux d'intégration verticale et de réglementations locales, ce qui augmente directement son potentiel sur le plan des transactions de F et A.

Le type de service public et la structure de propriété mis à part, un facteur essentiel à évaluer lors de la détermination de la pertinence d'une solution transactionnelle est le degré de concentration des activités sur le territoire respectif. Un territoire à fort degré de concentration est généralement pris en charge par une ou plusieurs entreprises de services publics dominantes qui servent la grande majorité des clients. Au contraire, un territoire à services publics fragmentés se caractérise par une multitude d'entreprises de services publics qui servent un nombre variable de clients. Dans le cas d'un territoire au profil équilibré, les entreprises de services publics servent une part plus ou moins égale de la clientèle, ce qui est souvent rendu possible par un mécanisme de distribution des territoires de service ou encore par la nature de la gouvernance municipale mise en place.

Le marché de la production d'électricité au Canada est dominé par des entreprises de SPP qui servent la plupart des clients. L'Ontario et l'Alberta sont des exceptions, car on y observe des particularités liées à la présence de

joueurs supplémentaires sur le marché. Pour ce qui est de la distribution, l'Ontario compte plus de 60 EDL qui servent plus d'un million de clients, tandis que l'Alberta présente un environnement plus équilibré, caractérisé par la présence d'entreprises de SPI et de SPM.

En ce qui concerne le gaz, la distribution est surtout de type concentré, la majorité des clients dans chaque province étant servie par un ou deux joueurs d'envergure.

En revanche, l'environnement des services publics d'eau est principalement de type équilibré. Les municipalités font généralement office de distributeurs principaux auprès des collectivités qu'elles administrent, et la clientèle dépend largement de la taille de la municipalité respective. Cette structure donne ainsi lieu à une répartition égale de la prise en charge des clients par les entreprises de services publics. Seule exception : en Saskatchewan, un seul fournisseur domine la distribution d'eau.

Par le passé, les activités de F et A des entreprises de services publics d'eau locales étaient peu fréquentes, ce qui s'explique par le caractère réglementé des marchés, la gestion des services publics d'eau étant assurée à plus de 96 % par des municipalités<sup>70</sup>.

La composition variable des entreprises de services publics au Canada traduit la complexité unique du secteur, mais elle présente aussi un potentiel prometteur pour les activités de F et A et les dessaisissements. Alors que le secteur s'adapte au changement de conjoncture du marché et aux efforts visant un développement plus intégré des politiques énergétiques d'une province à l'autre, nous nous attendons à ce que les occasions de F et A se manifestent sous forme de stratégies adaptées aux défis, besoins et exigences uniques des collectivités, des territoires et des profils des services publics.

Le secteur est mûr pour une augmentation des activités transactionnelles à l'avenir, que ce soit à des fins de croissance, d'amélioration du positionnement concurrentiel ou d'efficacité opérationnelles. Pour établir les prévisions qui suivent, nous avons réfléchi au devenir de ces dynamiques et cerné les principaux domaines d'activité qui offrent des possibilités de F et A au sein du secteur canadien de l'énergie et des services publics.

Degré de concentration des activités sur le marché de l'énergie et des services publics de chaque province canadienne

	 ÉLECTRICITÉ	 GAZ	 EAU
ALBERTA	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>En Alberta, la production d'électricité, principalement à partir du gaz naturel, est assurée par plusieurs entreprises de SPI et des PIÉ*. Le transport est effectué à la fois par des entreprises de SPI et des entreprises de SPM, en fonction du lieu. La distribution est aussi prise en charge par des entreprises de SPI, des entreprises de SPM et des coopératives.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Deux SPI servent la plupart des clients dans la province. Il y existe de nombreuses coopératives de gaz naturel ainsi que des entreprises de SPM qui participent à la distribution.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
COLOMBIE-BRITANNIQUE	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie de la production (qui provient très majoritairement de centrales hydroélectriques), du transport et de la distribution de l'électricité dans la province. Plusieurs entreprises de SPI exploitent un certain nombre de centrales hydroélectriques et de sources d'énergie renouvelable.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Deux SPI assurent la plus grande partie du transport et de la distribution de gaz naturel dans la province : elles servent la quasi-totalité des clients.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
MANITOBA	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie de la production (qui repose surtout sur l'énergie hydraulique), du transport et de la distribution de l'électricité.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie du transport et de la distribution, servant la quasi-totalité des clients dans la province.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
NOUVEAU-BRUNSWICK	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie de la production, du transport et de la distribution. La production d'électricité se fait principalement à partir de sources nucléaires et hydroélectriques ainsi que de combustibles fossiles.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPI assure la distribution de gaz et prend en charge la quasi-totalité des clients dans la province.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie de la production (qui provient très majoritairement de centrales hydroélectriques) et du transport de l'électricité. Une entreprise de SPI assure la plus grande partie de la distribution dans la province.</p>	<div>● PRISE EN CHARGE LIMITÉE OU ABSENTE</div> <p>Le gaz naturel n'est pas parmi les sources d'énergie utilisées pour le chauffage résidentiel dans la province.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
NOUVELLE-ÉCOSSE	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPI assure la plus grande partie de la production (surtout à partir de charbon et, de plus en plus, de sources renouvelables), du transport et de la distribution d'électricité.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPI assure la distribution dans la province et sert la quasi-totalité des clients qui s'y trouvent.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
ONTARIO	<div>● FRAGMENTATION</div> <p>Plus de 60 EDL assurent la distribution d'électricité. Une entreprise de SPP exploite la plus grande partie de la capacité de production (surtout à partir de sources nucléaires et hydroélectriques), mais de nombreuses SPI y participent aussi. Le transport est presque entièrement assuré par une seule entreprise de SPI.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPI assure la distribution dans la province et sert la quasi-totalité des clients qui s'y trouvent.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD	<div>● CONCENTRATION</div> <p>La province importe du Nouveau-Brunswick la plus grande partie de l'électricité qu'elle consomme. Des parcs éoliens complètent sa production d'électricité. Une entreprise de SPI assure le transport et la distribution de l'électricité.</p>	<div>● PRISE EN CHARGE LIMITÉE OU ABSENTE</div> <p>Une petite quantité de gaz naturel comprimé est expédiée par camionnage dans la province.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
QUÉBEC	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie de la production (qui provient très majoritairement de centrales hydroélectriques), du transport et de la distribution de l'électricité.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPI assure la distribution dans la province et sert la quasi-totalité des clients qui s'y trouvent.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>
SASKATCHEWAN	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie de la production (surtout à partir de gaz naturel et de charbon), du transport et de la distribution. Des SPI et des PIÉ fournissent une partie de la capacité de production.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP assure la plus grande partie du transport et de la distribution, servant la grande majorité des clients, soit plus de 90 % des collectivités de la province.</p>	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Une entreprise de SPP est le principal fournisseur de services d'eau et d'eaux usées à l'échelle de la province.</p>
YUKON, NUNAVUT ET TERRITOIRES DU NORD-OUEST	<div>● CONCENTRATION</div> <p>Chaque territoire a une société d'État qui assure la plus grande partie de la production, du transport et de la distribution. Une entreprise de SPI distribue l'électricité auprès des collectivités restantes dans les Territoires du Nord-Ouest.</p>	<div>● PRISE EN CHARGE LIMITÉE OU ABSENTE</div> <p>Le gaz naturel n'est pas parmi les sources d'énergie utilisées pour le chauffage résidentiel au Yukon, au Nunavut et dans les Territoires du Nord-Ouest.</p>	<div>● ÉQUILIBRE</div> <p>Secteur équilibré : Ce sont des entreprises de SPM qui assurent les services d'eau et d'eaux usées auprès des clients qui relèvent de la municipalité concernée.</p>

\* PIÉ : producteur indépendant d'énergie ● CONCENTRATION ● ÉQUILIBRE ● FRAGMENTATION ● PRISE EN CHARGE LIMITÉE OU ABSENTE

Quatre prédictions pour les transactions de F et A dans le secteur canadien de l'énergie et des services publics

 LES REGROUPEMENTS PARMIS LES EDL ONTARIENNES SE POURSUIVront	 DESSAISISSEMENTS STRATÉGIQUES D'ACTIFS VISANT À LIBÉRER DU CAPITAL EN VUE D'INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES
<p>La croissance prévue de 41,7 % (6,5 millions de personnes) de la population au cours des 28 années à venir induira une demande accrue d'améliorations des performances du réseau qui exercera une pression sur les EDL<sup>73</sup>. Les plus petites EDL auront de la difficulté à atteindre les seuils d'investissements requis. Parmi les exemples de regroupements d'EDL à l'échelle locale, citons les acquisitions d'Hydro One de la fin des années 1990<sup>14</sup> ainsi que les fusions de services publics, par exemple celle qui a abouti à la formation d'Alectra<sup>33</sup>. Plus récemment, la fusion de Brantford Energy Corporation et de Cambridge &amp; North Dumfries Energy Plus en 2022 a donné Grandbridge Energy Inc<sup>19</sup>.</p> <p>Dans ce contexte, les entreprises de services publics qui résultent d'un regroupement, de plus grande envergure donc, seront en meilleure position pour effectuer leur transition énergétique critique, remplir les exigences d'investissements dans les infrastructures et offrir des tarifs abordables. Les regroupements parmi les EDL ontariennes (tant les nouveaux joueurs que les entreprises bien implantées) devraient donc se poursuivre.</p>	<p>Les entreprises de services publics font face à des défis considérables en ce qui concerne les investissements dans des infrastructures essentielles, la modernisation des activités et la conformité aux exigences liées à la transition énergétique. Pour financer ces programmes, les entreprises envisagent de plus en plus souvent un dessaisissement d'activités non essentielles plutôt que le recours à du financement par emprunt classique. Parmi les exemples notables, citons celui de Canadian Utilities Ltd., qui s'est départie d'un certain nombre de centrales d'électricité au charbon et au gaz naturel dans le cadre de deux transactions distinctes d'une valeur d'environ 835 millions de dollars canadiens<sup>26</sup>, et celui d'Algonquin Power and Utilities, qui a vendu une participation majoritaire dans sa division spécialisée dans les sources renouvelables pour la somme de 3,5 milliards de dollars canadiens<sup>22</sup>.</p> <p>Les organes de réglementation imposent aux entreprises de services publics des contraintes de ratio d'endettement particulières. Ainsi, quand vient le temps de financer leurs nouveaux objectifs prioritaires, certaines entreprises dont le fardeau de la dette est particulièrement élevé pourraient songer à des stratégies consistant à réduire le levier financier et à redéployer des capitaux, auquel cas le dessaisissement représente une solution intéressante à prendre en considération.</p>
 POURSUIVRE L'EXPANSION INTERNATIONALE ET LES ACQUISITIONS À DES FINS D'ÉCONOMIES D'ÉCHELLE ET D'EFFICACITÉ	 OCCASIONS EN MATIÈRE DE FUSIONS ET D'ACQUISITIONS ET DE COENTREPRISES OU PARTENARIATS DANS DE NOUVEAUX DOMAINES DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE
<p>Les entreprises de services publics de premier plan continueront d'accroître leur présence sur le marché, de diversifier leurs prestations et de renforcer leurs profils financiers, en particulier en améliorant leurs bases tarifaires et leur rendement en dividendes. Le fait que de nombreuses entreprises de SPI canadiennes d'envergure font l'acquisition d'entreprises et d'actifs de services publics du monde entier est révélateur du potentiel du secteur canadien de l'énergie et des services publics à cet égard.</p> <p>Les entreprises de SPI canadiennes se sont dotées de compétences essentielles en matière d'expansion commerciale et de capacités internes, ce qui constitue une base solide pour les F et A à venir. Un fait saillant récent : l'acquisition par Enbridge en 2023 de trois entreprises américaines de services publics de gaz de Dominion Energy, laquelle a donné la plus grande franchise de gaz naturel en Amérique du Nord, servant environ 7 millions de clients dans sept provinces et États<sup>24</sup>. Nous sommes d'avis que les entreprises de SPI canadiennes continueront à s'intéresser aux nouvelles occasions à moyen et à long terme à l'échelle mondiale malgré les difficultés actuelles qui persistent dans l'environnement géopolitique et économique mondial, y compris les incertitudes qui planent sur la tarification.</p>	<p>La convergence de différents secteurs, notamment des secteurs de l'énergie et des services publics, de la fabrication, des télécommunications et de l'automobile, devrait s'accélérer au gré de l'intégration des plateformes et services énergétiques pour aboutir à l'offre de solutions novatrices. Les partenariats récents d'entreprises d'envergure mondiale en offrent un exemple éloquent : prenons celui entre Ford Motor Company et Xcel Energy concernant l'installation de 30 000 bornes de recharge de VE à l'échelle des États-Unis en 2030<sup>71</sup>.</p> <p>Pensons aussi à l'acquisition de Vivint Smart Home par NRG Energy pour 2,8 milliards de dollars canadiens en décembre 2022, grâce à laquelle NRG a intégré les solutions solaires à son portefeuille<sup>66</sup>.</p> <p>En outre, des entreprises de télécommunications comme Verizon explorent les solutions de réseau intelligent dans le but d'améliorer leur gestion de l'énergie<sup>72</sup>. Nous nous attendons aussi à ce que les entreprises qui exploitent des usines et d'autres installations cherchent des occasions de renforcer leurs propres solutions de production d'électricité. Les entreprises de services publics canadiennes devraient continuer à explorer et évaluer ces possibilités. Selon le cas, celles-ci peuvent concerner des partenariats ou des acquisitions. Elles peuvent par ailleurs s'intégrer à des unités fonctionnelles non réglementées ou compléter les capacités de services de base déjà existantes.</p>



# Principaux risques et stratégies d'atténuation

Bien que les transactions puissent générer de la valeur, elles comportent aussi énormément de risques et d'aspects complexes. Les entreprises de services publics qui cherchent à réaliser des F et A et des dessaisissements doivent gérer ces défis de façon appropriée au moyen d'une planification diligente et d'une gestion stratégique afin de garantir la bonne intégration des avantages attendus et la capacité à en tirer profit.

Les grands défis devant les entités du secteur de l'énergie et des services publics en matière de transactions de F et A sont notamment les risques opérationnels, financiers, réglementaires, politiques et ayant trait aux parties prenantes. Non atténués, ces risques peuvent provoquer le rejet d'une transaction, causer de l'instabilité financière ou entraîner des inefficacités opérationnelles après la transaction.

## ABSENCE DE CONTRÔLES PRÉALABLES



Si les contrôles préalables effectués à un stade précoce ne sont pas assez approfondis, les transactions sont exposées à des risques considérables, notamment à une mauvaise compréhension des caractéristiques stratégiques, financières et opérationnelles fondamentales de la cible. L'incapacité à mener des contrôles préalables efficaces entraîne souvent des erreurs d'évaluation et une structuration non optimale de la transaction, ce qui influence en retour la planification de la transaction et les délais d'exécution après l'acquisition. Pour atténuer le risque, les entités ont tout intérêt à mener des contrôles préalables intégrés approfondis à un stade précoce du processus, en se concentrant sur des secteurs essentiels de l'organisation tels que la fonction finances, les activités commerciales et d'exploitation, la gestion de la fiscalité, les ressources humaines, les TI et la cybersécurité.

## ÉVALUATION ET QUANTIFICATION INSUFFISANTES DES SOURCES DE VALEUR



Une évaluation et une quantification limitées des sources de valeur peuvent compromettre le succès d'une transaction de F et A. Le défaut de planification et l'exécution inefficace en matière de synergies peuvent être à l'origine d'une incapacité à tirer profit rapidement des composantes clés de la valeur. En outre, la gestion insuffisante du rendement peut nuire à l'aptitude de l'entreprise à évaluer les avantages qu'elle offre à ses clients. Pour éviter une telle situation, les entités gagneront à se doter d'une planification robuste qui reconnaît, quantifie et justifie la valeur au fil du temps, en faisant le lien entre les avantages globaux et les résultats offerts aux clients et en fournissant des illustrations claires pour les coûts à engager. L'adoption d'une approche globale des avantages quantitatifs et qualitatifs à court et à long terme aidera l'entreprise à articuler la valeur durable qu'elle offre à ses clients.

## LIMITES EN MATIÈRE DE PLANIFICATION ET D'EXÉCUTION DE LA TRANSACTION



Les capacités limitées en matière de gestion de la transition entre la planification de la transaction et son exécution peuvent nuire au succès d'une transaction de F et A. Pour atténuer ce risque, les organisations ont tout intérêt à mettre en place des processus de gouvernance rigoureux, ce qui les aidera à cerner les difficultés d'exécution et à se servir d'outils de gestion éprouvés pour mesurer l'avancement en temps réel. Il est essentiel de porter une attention particulière au jour 1 et aux résultats à long terme, sans oublier la surveillance des processus en cours de route. La mise sur pied d'un bureau permanent de gestion de l'intégration ou de la séparation permettra de surveiller le rendement après la clôture de la transaction. Par ailleurs, le recours à des stratégies de gestion efficaces telles que la communication régulière et la mobilisation des employés est une condition essentielle à la transition sans heurt.

## RISQUE EN MATIÈRE D'APPROBATION RÉGLEMENTAIRE



Compte tenu des exigences strictes (par exemple, des tests fondés sur le principe « d'absence de préjudice ») des organismes de réglementation ayant pour mandat de protéger l'intérêt des consommateurs, les approbations réglementaires demandent une planification diligente et approfondie. Une mesure d'atténuation clé pour les entreprises de services publics qui envisagent une F et A consiste à renforcer la confiance des clients en mettant en évidence les avantages attendus d'une transaction dans le but d'obtenir son approbation réglementaire. En formulant une raison d'être convaincante pour les acquisitions et en démontrant le lien entre les risques assumés par les actionnaires et les avantages pour les clients, les entreprises peuvent plus facilement obtenir des résultats équitables.

## RISQUES STRATÉGIQUES POLITIQUES

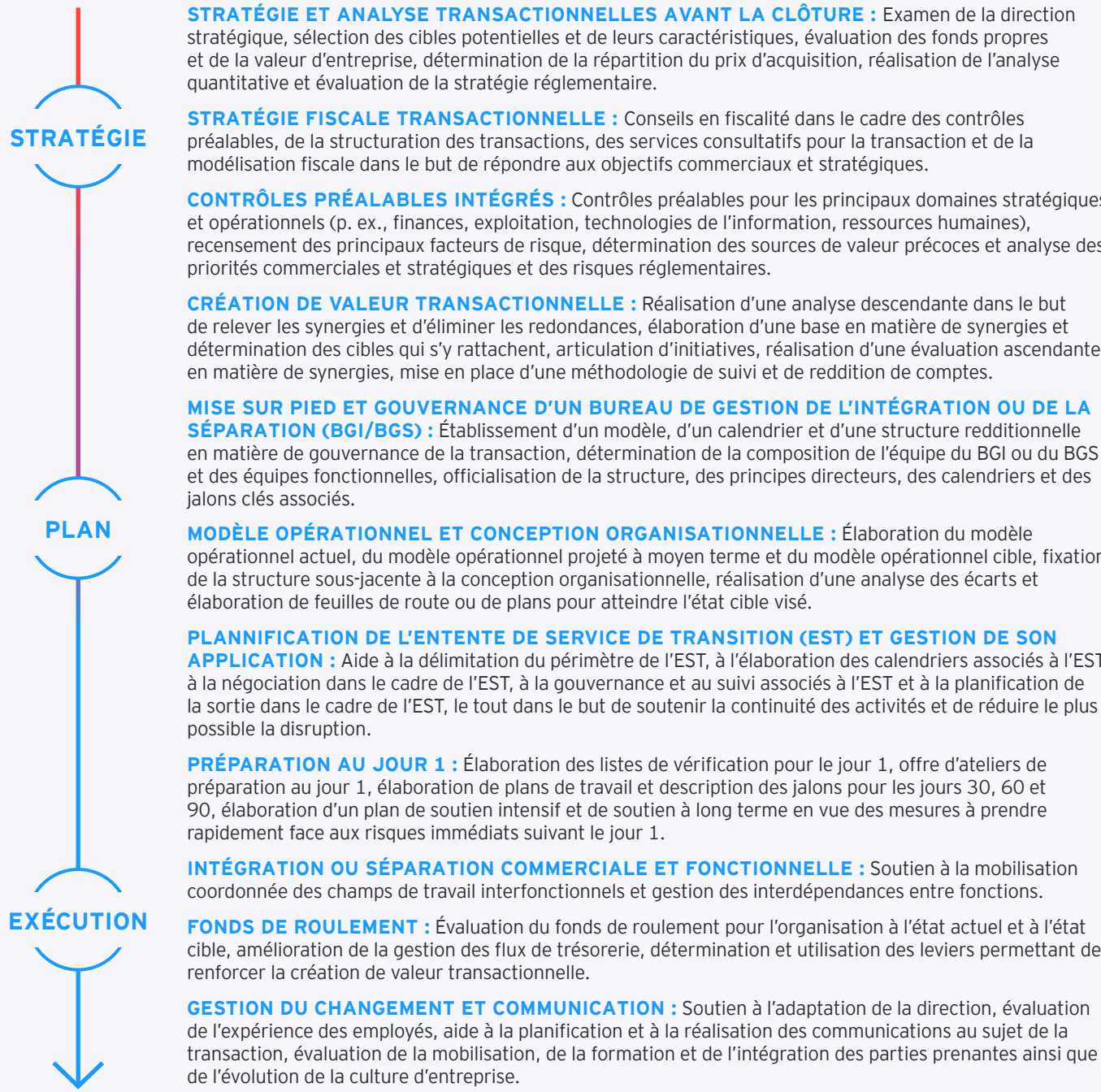


Les transactions dans le domaine des services publics sont menées dans un contexte de politiques énergétiques en constante évolution, ce qui rend la stratégie politique cruciale pour le succès de la planification et de l'exécution d'une transaction. Les principales considérations à prendre en compte comprennent la réalisation d'une évaluation approfondie de l'environnement politique sur un territoire cible et la collaboration précoce avec les décideurs autour des préoccupations potentielles. L'élaboration d'un document décrivant les principales activités réglementaires et liées à la conformité, du travail préparatoire au dépôt, peut vous aider à articuler de façon claire et convaincante la raison d'être d'une transaction de F et A.

# Comment EY-Parthenon peut vous aider

Selon nous, les fusions, les acquisitions et les dessaisissements demeureront des outils essentiels pour les entreprises canadiennes du secteur de l'énergie et des services publics qui tâchent de répondre aux exigences de la transition énergétique au Canada et ailleurs dans le monde. L'équipe d'EY-Parthenon met à profit sa combinaison unique de compétences en stratégie de transformation, en transactions et en financement d'entreprise pour fournir aux leaders du secteur de l'énergie et des services publics et aux décideurs une valeur réelle, c'est-à-dire des solutions qui fonctionnent non seulement sur papier.

Nous avons fourni du soutien à plusieurs entreprises canadiennes du secteur de l'énergie et des services publics aux diverses étapes de leur cycle transactionnel, en nous appuyant sur nos méthodes et outils éprouvés. Voici un aperçu de nos services :





# Conclusion

Tirant profit de l'expérience en matière d'expansion commerciale et du savoir-faire unique accumulé récemment au pays, les entreprises du secteur canadien de l'énergie et des services publics sont prêtes à saisir les occasions qui se présentent. Les fusions, les acquisitions, les dessaisissements et les partenariats novateurs stratégiques peuvent les aider à améliorer leur performance financière et leur efficacité opérationnelle, à actionner leur croissance durable et à répondre aux nouveaux besoins sectoriels.

# Auteurs



**RAFAEL COLÓN SILVA**  
Associé, Énergie et services publics  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon  
rafael.colon.silva@parthenon.ey.com  
+1 416 605 4503



**LANCE MORTLOCK, PH. D.**  
Associé directeur  
Produits industriels et énergie, EY Canada  
lance.mortlock@ca.ey.com  
+1 403 671 1808



**SEAN GUNTON**  
Associé, Produits industriels et énergie  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon  
sean.gunton@parthenon.ey.com  
+1 403 389 1443



**MOZ SALIM**  
Associé, Énergie et services publics  
Leader sectoriel, EY Canada  
moz.salim@ca.ey.com  
+1 647 274 1011



**KARLEEN BATTY**  
Associée, Produits industriels et énergie  
Leader, EY-Parthenon, Canada  
karleen.batty@ca.ey.com  
+1 403 589 3929



**ANDY GRAINGER**  
Associé, Énergie et services publics  
Leader, Consultation, EY Canada  
andrew.grainger@ca.ey.com  
+1 519 476 1396

# Personnes-ressources clés

# Collaborateurs

Nous aimerions exprimer notre gratitude à nos collègues d'EY-Parthenon énumérés ci-dessous pour leur participation à la rédaction du présent document.



**BRANDON GANZ**  
Directeur principal  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**TARIK SINGH**  
Directeur principal  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**GITANSHU SONI**  
Directeur  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**SAMUEL SIU**  
Directeur  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



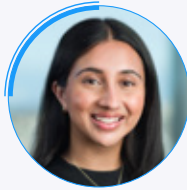
**CHLOE FREEMAN**  
Conseillère  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



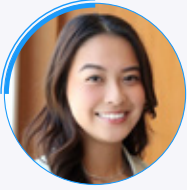
**SHREYA KULKARNI**  
Conseillère  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**RITA LI**  
Conseillère  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**ISHA BHATTACHARYA**  
Conseillère  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**TIFFANY KAI-PO TOO**  
Conseillère  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**SOPHIE YANG**  
Conseillère  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



**DEBDEEP MALLICK**  
Conseiller  
Stratégie et exécution, EY-Parthenon



# Références

1 2025 Annual Planning Outlook: Demand Forecast Information Session, SIERE, octobre 2024, <https://www.ieso.ca/Corporate-IESO/Media/News-Releases/2024/10/Electricity-Demand-in-Ontario-to-Grow-by-75-per-cent-by-2050>

2 2024 Call for Power, BC Hydro, septembre 2024, <https://www.bchydro.com/work-with-us/selling-clean-energy/2024-call-for-power.html>

3 Wonder Valley AI Data Centre Park, gouvernement de l'Alberta, décembre 2024, <https://majorprojects.alberta.ca/details/Wonder-Valley-AI-Data-Centre-Park/11477>

4 Stratégie canadienne pour l'hydrogène : Rapport d'étape, Ressources naturelles Canada, mai 2024, <https://ressources-naturelles.canada.ca/source-energie/combustibles-propres/strategie-relative-hydrogene/strategie-canadienne-l-hydrogene-rapport-etape#a4c>

5 Le gaz naturel renouvelable et ses possibilités, Association canadienne du gaz, mai 2024, <https://www.cga.ca/fr/gas-naturel-101/le-gaz-naturel-renouvelable-et-ses-possibilites/>

6 Enquête sur les infrastructures publiques essentielles du Canada : infrastructures relatives à l'eau, 2020, Statistique Canada, juillet 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220726/dq220726a-fra.htm>

7 En chiffres, Association canadienne de l'énergie renouvelable, décembre 2024, <https://renewablesassociation.ca/fr/integration-au-reseau/>

8 Canada's Smart Home Revolution: Embracing the Future, Canadian RealEstate Wealth, février 2024, <https://www.canadianrealestatemagazine.ca/news/canadas-smart-home-revolution-embracing-the-future/>

9 L'avenir électrique du Canada : Un plan pour réussir la transition, Ressources naturelles Canada, mai 2024, [https://ressources-naturelles.canada.ca/source-energie/l-avenir-electrique-canada-plan-reussir-transition?\\_gl=1\\*h630ak\\*\\_ga\\*NDEwNTEyNzYxLjE3Mzg3ODY3NjE.\\*\\_ga\\_](https://ressources-naturelles.canada.ca/source-energie/l-avenir-electrique-canada-plan-reussir-transition?_gl=1*h630ak*_ga*NDEwNTEyNzYxLjE3Mzg3ODY3NjE.*_ga_)

10 De mal en pis : le ralentissement de la productivité au Canada touche tout le monde, Services économiques TD, septembre 2024, <https://economics.td.com/fr-productivity-bad-to-worse>

11 World Economic Outlook Database, Fonds monétaire international, avril 2025, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2025/avril>

12 Analyse d'EY-Parthenon fondée sur des données provenant du Fonds monétaire international et de Mergermarket

13 Recherche et analyse d'EY-Parthenon; données provenant de CapitalIQ

14 Investor Overview - Post Fourth Quarter 2024, Hydro One, 2024, <https://www.hydroone.com/investorrelations/Documents/eventsandpresentations/Hydro%20One%20Investor%20Overview%20Post%204Q24.pdf>

15 Analyse d'EY-Parthenon fondée sur des données provenant du Fonds monétaire international et de Mergermarket

16 Handbook to Electricity Distributor and Transmitter Consolidations, Commission de l'énergie de l'Ontario, juillet 2024, <https://www.oeb.ca/sites/default/files/2024-maads-handbook-20240711.pdf>

17 Investor-owned utilities served 72% of U.S. electricity customers in 2017, U.S. Energy Information Administration, août 2017, <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=40913>

18 Recherche et analyse d'EY-Parthenon

19 Merger of Brantford Power and Energy+ complete with official launch of GrandBridge Energy, ville de Brantford, mai 2022, <https://www.brantford.ca/en/merger-of-brantford-power-and-energy-complete-with-official-launch-of-grandbridge-energy.aspx>

20 Sale of Orillia Power Distribution Corporation to Hydro One closes, Orillia, septembre 2020, <https://www.orillia.ca/en/news/sale-of-orillia-powerdistribution-corporation-to-hydro-one-closes.aspx#:~:text=The%20sale%20of%20the%20Orillia,generating%20electricity%20continues%20to%20thrive>

21 Hydro-Québec fera l'acquisition de 13 centrales hydroélectriques en Nouvelle-Angleterre, Hydro-Québec, octobre 2022, <https://nouvelles.hydroquebec.com/nouvelles/communiques/tout-quebec/hydro-quebec-fera-lacquisition-de-13-centrales-hydroelectriques-en-nouvelle-angleterre.html>

22 LS Power to buy majority of renewable energy business from Algonquin in \$2.5bn deal, NS Energy, août 2024, <https://www.nsenergybusiness.com/deals/ls-power-to-buy-majority-of-renewable-energy-business-from-algonquin-in-2-5bn-deal/>

23 Algonquin Power & Utilities Corp. Completes Acquisition of The Empire District Electric Company, PR Newswire, janvier 2017, <https://www.prnewswire.com/news-releases/algonquin-power--utilities-corp-completesacquisition-of-the-empire-district-electric-company-609135805.html>

24 Enbridge Announces Strategic Acquisition of Three U.S. Based Utilities to Create Largest Natural Gas Utility Franchise in North America, Enbridge, septembre 2023, <https://www.enbridge.com/media-center/news/details?id=123779&lang=en>

25 Kitchener-Wilmot Hydro Inc. and Waterloo North Hydro Inc. are now Enova Power Corp., Enova, septembre 2022, <https://enovapower.com/blog/2022/09/08/kitchener-wilmot-hydro-inc-and-waterloo-north-hydro-incare-now-enova-power-corp/>

26 Canadian Utilities sells fossil fuel power assets for \$835M, CBC, mai 2019, <https://www.cbc.ca/news/business/canadian-utilities-sale-1.5151161>

27 AltaGas Ltd. Announces Closing of its Acquisition of WGL Holdings, Inc., AltaGas, juillet 2018, <https://www.altagas.ca/newsroom/news-releases/altagasltd-announces-closing-its-acquisition-wgl-holdings-inc>

28 Guelph Hydro-Alectra merger, ville de Guelph, 2019, <https://guelph.ca/living/environment/energy/alectra-utilities-in-guelph/guelph-hydro-alectramerger/#:~:text=A%20merger%20between%20Guelph%20Hydro%20and%20Alectra,joined%20Mississauga%2C%20Vaughan%2C%20Hamilton%2C%20Markham%2C%20Barrie%2C%20St>

29 Veridian Corporation and Whitby Hydro Energy Corporation Merger Complete, Forming Elexicon Corporation, Globe Newswire, avril 2019, [https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/01/1794640/0/en/Veridian-Corporation-and-Whitby-Hydro-Energy-Corporation-Merger-Complete-Forming-Elexicon-Corporation.html#:~:text=TORONTO%2C%20April%2001%2C%202019%20\(,transition%20into%20the%20new%20entity](https://www.globenewswire.com/news-release/2019/04/01/1794640/0/en/Veridian-Corporation-and-Whitby-Hydro-Energy-Corporation-Merger-Complete-Forming-Elexicon-Corporation.html#:~:text=TORONTO%2C%20April%2001%2C%202019%20(,transition%20into%20the%20new%20entity)

30 Hydro One to Acquire Assets of Peterborough Distribution Inc. from City of Peterborough, HydroOne, août 2018, <https://hydroone.mediaroom.com/2018-08-01-Hydro-One-to-Acquire-Assets-of-Peterborough-Distribution-Inc-from-the-City-of-Peterborough>

31 OPG finalizes acquisition of Cube Hydro, OPG, octobre 2019, <https://www.opg.com/releases/opg-finalizes-acquisition-of-cube-hydro/>

32 ENMAX completes purchase of Emera Maine, Emera, mars 2020, [https://www.newswire.ca/news-releases/enmax-completes-purchase-of-emeramaine-886557645.html#:~:text=CALGARY%2C%20March%2024%2C%202020%20/CNW/%20%2D%20ENMAX,value%20is%20\\$1.3%20billion%20USD%20on%20closing](https://www.newswire.ca/news-releases/enmax-completes-purchase-of-emeramaine-886557645.html#:~:text=CALGARY%2C%20March%2024%2C%202020%20/CNW/%20%2D%20ENMAX,value%20is%20$1.3%20billion%20USD%20on%20closing)

33 Enersource, Horizon Utilities, PowerStream Officially Become Alectra Inc., Globe Newswire, janvier 2017, <https://www.globenewswire.com/news-release/2017/01/31/1149602/0/en/Enersource-Horizon-Utilities-PowerStream-Officially-Become-Alectra-Inc.html>

34 Alectra Inc. Acquires Hydro One Brampton, Alectra, février 2017, <https://www.markham.ca/sites/default/files/about-city-markham/POWERSTREAM%20MERGER/NewsRelease-Alectra-Brampton-20170228.pdf>

35 OPG Finalizes Acquisition of Eagle Creek, Eagle Creek, novembre 2018, <https://www.eaglecreekre.com/media/news/opg-finalizes-acquisition-eagle-creek>

36 Edmonton city council votes to transfer drainage to EPCOR, CBC, avril 2017, <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/edmonton-epcordrainage-council-1.4068414>

37 TC Energy completes the sale of Ontario natural gas-fired power plants for proceeds of \$2.8 billion, TC Energy, avril 2020, [https://www.tcenergy.com/announcements/2020/2020-04-29tc-energy-completes-the-sale-of-ontarionatural-gas-fired-power-plantsfor-proceeds-of-\\$2.8-billion](https://www.tcenergy.com/announcements/2020/2020-04-29tc-energy-completes-the-sale-of-ontarionatural-gas-fired-power-plantsfor-proceeds-of-$2.8-billion)

38 Hydro One buys Great Lake Transmission in \$373-million deal, Financial Post, janvier 2016, <https://financialpost.com/news/fp-street/hydro-one-buysgreat-lakes-transmission-in-373-million-deal>

39 Enbridge and Spectra Energy Complete Merge, Enbridge, février 2017, <https://www.enbridge.com/media-center/news/details?id=2126823&lang=en&year=2017>

40 BC Hydro purchases remaining interest in Waneta Dam and Generating Station, BC Hydro, juillet 2018, [https://www.bchydro.com/news/press\\_centre/news\\_releases/2018/bc-hydro-purchases-remaining-interest-in-waneta-damand-generati.html](https://www.bchydro.com/news/press_centre/news_releases/2018/bc-hydro-purchases-remaining-interest-in-waneta-damand-generati.html)

41 Fortis Inc. to Acquire ITC Holdings Corp. for US\$11.3 Billion, Globe Newswire, février 2016, <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2016/02/09/1470658/0/en/Fortis-Inc-to-Acquire-ITC-Holdings-Corporfor-US-11-3-Billion.html>

42 Emera to Acquire TECO Energy in US\$10.4 Billion Transaction, Emera, septembre 2015, <https://investors.emera.com/news/news-details/2015/Emera-to-Acquire-TECO-Energy-in-US10-4-Billion-Transaction/default.aspx>

43 FortisBC completes deal with city, Castanet Kelowna's Homepage, avril 2013, <https://www.castanetkamloops.net/news/Kelowna/89800/FortisBCcompletes-deal-with-city>

44 ENMAX Energy Corporation completed the acquisition of 100% stake in 115 MW gas-fuelled Cavalier plant and 50%stake in 110 MW gas-fuelled plant in Balzac from Encana Corporation for CAD 55.9 million, Market Screener, septembre 2014, <https://ca.marketscreener.com/quote/stock/OVINTIVINC-1409827/news/ENMAX-Energy-Corporation-completed-the-acquisition-of-100-stake-in-115-MW-gas-fuelled-Cavalier-plan-38604741/>

45 Fortis Inc. to Acquire UNS Energy Corporation for US\$4.3 Billion, Globe Newswire, décembre 2013, <https://www.globenewswire.com/newsrelease/2013/12/11/1352074/0/en/Fortis-Inc-to-Acquire-UNS-Energy-Corporation-for-US-4-3-Billion.html>

46 EPCOR to Buy TransCanada's Stake in TransCanada Power, Natural Gas Intelligence, mai 2005, <https://naturalgasintel.com/news/epcor-to-buytranscanadas-stake-in-transcanada-power/>

47 Enmax buys Kettles Hill Wind Energy, The Globe and Mail, juin 2008, <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/enmax-buys-kettles-hillwind-energy/article18452860/>

48 Terasen Gas sold to Fortis in \$3.7B deal, CBC News, février 2007, <https://www.cbc.ca/news/business/terasen-gas-sold-to-fortis-in-3-7bdeal-1.672309>

49 Liberty Utilities Co. Expands Water Utility Presence with an Agreement to Acquire American Water's Regulated Operations in New York, Newswire, novembre 2019, <https://www.newswire.ca/news-releases/liberty-utilities-coexpands-water-utility-presence-with-an-agreement-to-acquire-american-waters-regulated-operations-in-new-york-822669747.html>

50 Algonquin Power & Utilities Corp. Completes Acquisition of Bermuda Electric Light Company Limited, Newswire, novembre 2020, <https://www.newswire.ca/news-releases/algonquin-power-amp-utilities-corp-completesacquisition-of-bermuda-electric-light-company-limited-877991996.html>

51 Atlantica Sustainable Infrastructure plc entered into a definitive agreement to acquire District Energy Centre facility from ENMAX Corporation for CAD 27 million, MarketScreener, novembre 2020, <https://in.marketscreener.com/quote/stock/ATLANTICA-SUSTAINABLE-INF-16686514/news/Atlantica-Sustainable-Infrastructure-plc-NasdaqGS-AY-entered-into-a-definitiveagreement-to-acquir-33633370/>

52 Enbridge Completes Sale of New Brunswick Gas Business, Enbridge, octobre 2019, <https://www.enbridge.com/media-center/news/details?id=123592&lang=en>

53 Enbridge Gas Distribution Announces Sale of St.Lawrence Gas Business, Liberty Utilities Co., août 2017, <https://www.stlawrencegas.com/2017/08/enbridge-gas-distribution-announces-sale-of-st-lawrence-gas-business>

54 FORTIS INC. ACQUISITION OF CH ENERGY GROUP, INC., FortisTCl, juillet 2013, <https://www.fortistci.com/news/fortis-inc-acquisition-of-ch-energygroup-inc>

55 EPCOR To Buy \$470M American Water Assets, Institutional Investor, avril 2011, <https://www.institutionalinvestor.com/article/2bsyxve1foyjy4afsb9c/innovation/epcor-to-buy-470m-american-water-assets#:~:text=EPCOR%20Water%20will%20acquire%20regulated%20water%20and%20wastewater,a%20total%20of%20>

56 Atco Group agrees to purchase Western Australian Gas Networks for \$1.03 billion, Global News, juillet 2011, <https://globalnews.ca/news/133327/atcogroup-agrees-to-purchase-western-australian-gas-networks-for-1-03-billion/>

57 Epcor Utilities to buy Chaparral for \$35 million, Reuters, juin 2010, <https://www.reuters.com/article/idUSSGE6570GR/>

58 Algonquin, Emera to jointly buy some NV Energy assets, Reuters, avril 2009, <https://www.reuters.com/article/technology/algonquin-emera-to-jointlybuy-some-nv-energy-assets-idUSBNG266167/>

59 Fortis Acquires Alberta dn BC Electric Utilities, Lexpert, mai 2004, <https://www.lexpert.ca/big-deals/fortis-acquires-alberta-dn-bc-electric-utilities/345005>

60 Gaz Metro to buy Vermont's largest electric utility, CBC News, juillet 2011, <https://www.cbc.ca/news/canada/montreal/gaz-metro-to-buy-vermont-slargest-electric-utility-1.1067727>

61 CanREA's annual industry data for 2023, Canada Renewable Energy Association, janvier 2024, <https://renewablesassociation.ca/news-releasenew-2023-data-shows-11-2-growth-for-wind-solar-energy-storage/>

62 Objectifs des ventes des véhicules Zéro émission au Canada, Transports Canada, octobre 2024, <https://tc.canada.ca/fr/transport-routier/technologies-novatrices/vehicules-zero-emission/objectifs-ventes-vehicules-zero-emission-canada>

63 Framework for Energy Innovation: Setting a Path Forward for DER Integration, Commission de l'énergie de l'Ontario, janvier 2023, <https://www.oeb.ca/sites/default/files/FEI-Report-20230130.pdf>

64 ENGIE accélère dans le stockage par batteries avec l'acquisition de Broad Reach Power aux États-Unis, ENGIE, août 2023, <https://www.engie.com/news/broad-reach-power>

65 Le groupe EDF fait l'acquisition de Pod Point, un acteur majeur de la recharge pour véhicules électriques au Royaume-Uni, EDF, février 2020, <https://www.edf.fr/groupe-edf/espaces-dedies/journalistes/tous-les-communiques-de-presse/le-groupe-edf-fait-l-acquisition-de-pod-point-un-acteur-majeur-de-la-recharge-pour-vehicules-electriques-au-royaume-uni>

66 NRG Energy, Inc. to Acquire Vivint Smart Home, Inc., NRG, décembre 2022, <https://www.nrg.com/about/newsroom/2022/41771.html>

67 NextEra Makes Billion-Dollar-Bet on Natural Gas from Landfills, Bloomberg, octobre 2022, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-28/nextera-to-buy-1-1-billion-landfill-gas-to-electric-portfolio>

68 Les municipalités les plus peuplées au Canada et présentant les croissances démographiques les plus élevées entre 2011 et 2016, Statistique Canada, février 2017, <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/as-sa/98-200-x/2016001/98-200-x2016001-fra.cfm>

69 About the Saskatchewan Municipal System, gouvernement de la Saskatchewan, mars 2025, <https://www.saskatchewan.ca/government/government-structure/local-federal-and-other-governments/your-local-government/about-the-saskatchewan-municipal-system#:~:text=2.,northern%20settlements%20within%20the%20NSAD>

70 Enquête sur les infrastructures publiques essentielles du Canada : infrastructures relatives à l'eau, 2020, Statistique Canada, juillet 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220726/dq220726a-fra.htm>

71 Ford Pro and Xcel Energy Collaborate to Support Installation of 30,000 EV Charging Ports for Business Fleets by 2030, Ford, décembre 2023, <https://www.fromtheroad.ford.com/us/en/articles/2023/ford-pro-and-xcel-energy-collaborate-to-support-installation-of-1>

72 Verizon Connected Smart Grids, Verizon, février 2025, <https://www.verizon.com/business/solutions/industry/energy-and-utilities/smart-grids/?msocid=11e8843a0d056be4074f90e60c9c6a84>

73 Projections démographiques pour l'Ontario, province d'Ontario, octobre 2024, <https://www.ontario.ca/fr/page/projections-demographiques-pour-lontario>



## EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

EY est *All in* pour façonner l'avenir en toute confiance.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site [ey.com/fr\\_ca/privacy-statement](https://ey.com/fr_ca/privacy-statement). Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com](https://ey.com).

### À propos d'EY-Parthenon

Les équipes d'EY-Parthenon aident les clients à s'adapter à la complexité en réimaginant leurs écosystèmes, en reconfigurant leurs portefeuilles et en se réinventant en vue d'un avenir meilleur.

Grâce à sa connectivité et à son envergure mondiales, EY-Parthenon peut faire bénéficier les clients des solutions Réalisation de la stratégie, de sorte que leur chef de la direction et leurs leaders puissent plus facilement concevoir et exécuter une stratégie axée sur une meilleure gestion des défis, tout en tirant le meilleur parti des possibilités de transformation de leurs activités. De l'idéation jusqu'à la mise en œuvre, les équipes d'EY-Parthenon aident les organisations à travailler ensemble pour un monde meilleur, en favorisant la création de valeur à long terme.

EY-Parthenon est une marque sous laquelle de nombreuses sociétés membres d'EY de partout dans le monde offrent des services de consultation en stratégie. Pour en savoir davantage, visitez [ey.com/parthenon](https://ey.com/parthenon).

© 2025 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.  
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

4714613

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour discuter de votre propre situation. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation de renseignements contenus dans la présente publication.

[ey.com/ca/fr](https://ey.com/ca/fr)