

LE DÉSIR DE VAINCRE DU CANADA

CULTURE DE RESOLUTION

31 mars 2026 » | Cercle Canadien D'Ottawa

Priorité au texte prononcé

Bienvenue, et merci, Jennifer, pour cette aimable présentation. Je suis content d'être de retour à Ottawa, ma ville natale.

Notre division pipelinière aux États-Unis est aujourd'hui la plus importante et la plus florissante que nous ayons. Alors pourquoi suis-je ici aujourd'hui? Parce que je suis un fier Canadien. Car c'est dans ce bâtiment même que notre entreprise a vu le jour. Parce que les bouleversements géopolitiques ont soulevé les enjeux et élargi les possibilités pour le Canada d'être chef de file. Et aujourd'hui, je désire vous présenter une voie qui permettra au Canada de concrétiser ses ambitions afin d'assurer la prospérité du pays pour les générations à venir.

L'évolution de notre nation

Depuis sa fondation en 1912, le Château Laurier – où nous sommes aujourd'hui – a accueilli des personnalités telles que la reine Élisabeth II, Winston Churchill et Nelson Mandela. Ces lieux ont joué un rôle déterminant dans l'un des projets de construction nationale les plus ambitieux du Canada – la canalisation principale de TC Énergie.

Laissez-moi vous décrire le théâtre de l'opération.

Nous sommes en janvier 1954.

Deux groupes de chefs d'entreprise – l'un canadien, l'autre étasunien – sont descendus de leurs chambres. Ils étaient là pour voir le ministre de *tout*, soit le grand C.D. Howe, alors ministre du Commerce.

Ils partageaient la même vision pour le Canada : acheminer le gaz naturel de l'Ouest canadien vers l'Est industriel. Pour unir le pays. C'était un projet ambitieux : le plus long pipeline au monde.

Tirant chacun de son côté pour obtenir l'aval de Howe, chaque groupe a présenté son approche. Les Canadiens ont proposé un tracé transcanadien passant rapidement par les États-Unis. Les Étasuniens, menés par le Texan Clint Murchison, avaient un autre plan : une voie entièrement canadienne. Howe les rencontra séparément et leur transmit le même message. La politique nationale était établie. Il y aurait : Un pipeline d'ouest en est, entièrement construit en territoire canadien. Un constructeur – bénéficiant d'un financement du gouvernement. Et seulement si les deux groupes s'accordaient sur un seul plan.

Voyez-vous, Howe croyait que le Canada devait être résolu – et il n'a pas laissé le risque de perdre le soutien politique l'emporter sur cette immense occasion économique. Au terme d'une nuit de négociations ardues, les deux groupes se sont entendus pour lancer ce projet national ambitieux.

À ce jour, la Canalisation Principale relie l'ouest à l'est et alimente les foyers, les entreprises et les industries partout au pays, en acheminant environ 25 pourcent du gaz naturel que le Canada produit. Et le plus remarquable dans tout ça?

Le tout a été réalisé en seulement quatre ans, de l'obtention des permis à la mise en service. Maintenant que nous célébrons le 75^e anniversaire de TC Énergie, cette histoire résonne en moi. Tout a commencé il y a 75 ans et 10 jours, le 21 mars 1951, en vertu d'une loi spéciale du Parlement. Cela témoigne de la tradition canadienne de réaliser de grands projets. Et nous offre de précieux enseignements que nous pouvons appliquer aujourd'hui.

La croissance la plus rapide du G7 d'ici 2030

Les connaissances que j'ai puisées dans l'histoire de TC Énergie – et dans mon poste d'observation privilégié sur le monde – ont façonné la proposition que je vous présente aujourd'hui. Au-delà du secteur de l'énergie, elle s'applique à tous les moteurs de l'économie canadienne, incluant les secteurs manufacturier, minier, agricole et du transport.

Avec une volonté politique, une culture de résolution renouvelée et un cadre réglementaire simplifié – conçu pour produire des résultats –, le PIB au Canada **peut** connaître la croissance la plus rapide des pays du G7, soit à plus de 2 pourcent par an du PIB réel d'ici 2030.

C'est environ un tiers plus rapide que les performances récentes et les prévisions à long terme.

Pour y parvenir, nous devons aviver notre compétitivité et attirer des capitaux internationaux afin de favoriser la relance de grands projets. Car le capital est la clé de la compétitivité. Grâce à une politique industrielle ciblée et axée sur les résultats, nous avons bâti des projets par le passé. Et si nous ranimons la résolution et la compétitivité qui animaient C.D. Howe, nous pourrions renforcer la souveraineté économique du Canada et améliorer le niveau de vie.

L'urgence est évidente : il est prévu qu'à long terme, le PIB réel au Canada ne devrait croître que d'environ 1,5 pourcent. Par « croissance du PIB réel », j'entends la croissance corrigée en fonction de l'inflation. À ce rythme, le Canada risque de s'enliser dans un cycle de croissance lente, de faible productivité et de faibles investissements, avec moins d'emplois et d'occasions.

Concrètement, que faut-il pour réaliser une croissance réelle de 2 pourcent? Tout commence par l'ampleur des investissements dont le Canada a besoin. Le montant est stupéfiant : selon Avery Shenfeld, économiste en chef à CIBC Capital Markets, il faudrait injecter plus de 1 500 billions de dollars dans les infrastructures et les capacités industrielles d'ici 2030.

Potentiel de croissance du PIB

La bonne nouvelle : le Canada dispose de nombreux moyens pour relancer la croissance de son PIB et améliorer le niveau de vie.

Il est la 10^e économie mondiale, et compte 40 millions de personnes talentueuses et compétentes.

Il offre un environnement commercial stable et une proximité géographique avec les principaux marchés mondiaux, ce qui aide à diversifier nos partenaires commerciaux.

Il dispose des ressources naturelles dont le monde a besoin : pétrole, gaz, uranium, minéraux critiques, cuivre et potasse, pour n'en nommer que quelques-unes. Et les tendances globales jouent en sa faveur.

Face à l'intensification des risques géopolitiques, le monde est à la recherche de nouveaux partenaires commerciaux et de nouvelles alliances, énergies et voies d'approvisionnement. Entre autres, le chancelier allemand Merz, le premier ministre indien Modi et le premier ministre japonais Takaichi ont fait savoir qu'ils ont grand besoin de nos ressources. Cette urgence ne fait que s'accroître avec les perturbations d'approvisionnement d'énergie dans le monde, en particulier dans les points de passage obligés tels que le détroit d'Ormuz.

Avec ses côtes sûres et sa proximité avec les marchés, le Canada peut s'avérer un choix fiable. Plus particulièrement, le gaz naturel liquéfié, ou GNL, se présente comme une solution prête à appliquer, pouvant renforcer la sécurité énergétique de nos alliés tout en apportant des avantages économiques considérables au Canada.

Si le Canada devenait le premier exportateur de GNL vers l'Asie, cela permettrait d'ajouter annuellement 75 milliards de dollars au PIB, représentant une augmentation de plus de 2 pourcent par rapport au PIB actuel. De plus, cet investissement créerait des emplois bien rémunérés au Canada, permettrait de subvenir aux besoins des familles, injecterait des milliards dans les économies locales et aiderait à réduire les émissions globales.

Il ouvrirait également l'accès à plus de marchés. Les récentes tensions commerciales expriment bien pourquoi le Canada a besoin de diversifier ses marchés et être plus compétitif. Le gouvernement a réagi en adoptant la *Loi visant à bâtir le Canada* et en créant le Bureau des grands projets. Les 15 projets soumis à cet organisme de service représentent une possibilité d'investissement de 126 milliards de dollars. C'est un bon début, mais le Canada a besoin de plus encore.

Depuis, le premier ministre a présenté une vision audacieuse d'un Canada étant le pays du G7 dont le PIB connaîtrait la plus forte croissance, devenant une superpuissance énergétique et doublant ses exportations hors du continent. Il a parcouru le monde entier, suscitant ainsi l'intérêt pour le Canada.

Et le monde se demande : le Canada sera-t-il à la hauteur?

Raisons du retard du Canada

Avec toute cette dynamique, pourquoi le Canada tire-t-il de l'arrière? Parce qu'elle n'a pas réussi à attirer une part prépondérante des investissements mondiaux. L'argent va là où l'on en veut bien. Il ne s'est pas senti le bienvenu chez nous, depuis trop longtemps. Par conséquent, le Canada a été un grand exportateur net de capitaux. Au cours de la dernière décennie, son insuffisance d'investissement net de l'étranger est passée de 100 milliards de dollars en 2014 à près de 1 000 milliards de dollars en 2024.

Alors, comment le Canada se propose-t-il de corriger la situation?

Premièrement. Pour construire davantage, le Canada doit, tout simplement, faciliter la construction.

En 2021, notre pays comptait plus de 320 000 règlements, représentant une augmentation de 37 pourcent par rapport à 2006. Que le gouvernement fédéral ait pris conscience du problème et

créé le Bureau des grands projets pour tirer au clair les politiques inadéquates et les délais de délivrance de permis flous. L'objectif est désormais d'utiliser les bonnes pratiques du Bureau des grands projets et de les intégrer dans une réforme réglementaire plus large. Cet effort de réforme devrait être considéré comme un projet d'intérêt national.

Deuxièmement. Nous devons voir plus grand.

Par exemple, se contenter de la cinquième position dans la course mondiale au GNL, si nous bâtissons tout ce qui se trouve sur le menu aujourd'hui peut sembler formidable, mais alors, que faisons-nous de notre véritable potentiel de devenir le premier exportateur vers l'Asie? Pourquoi nous satisfaisons-nous d'être juste bons?

Troisièmement. Nous devons compétitionner à l'échelle mondiale si nous voulons devenir les meilleurs que nous puissions être.

Le Canada ne compétitionne plus uniquement à l'intérieur de ses frontières ni même en Amérique du Nord uniquement. Il se mesure contre le reste du monde, dans un contexte où les attentes sont très différentes. D'après l'expérience de TC Énergie en investissements à l'échelle mondiale, c'est en inspirant confiance par la prévisibilité et des rendements solides ajustés au risque que l'on attire les capitaux. Imaginez le capital comme de l'eau s'écoulant vers le bas. Il suit la voie qui offre le moins d'obstacles.

De mon point de vue, j'ai pu constater que l'incertitude est l'ennemie de l'investissement et que la concurrence mondiale est féroce. Nous répartissons nos investissements entre différents projets au Canada, aux États-Unis et au Mexique, et nos investisseurs s'attendent à toucher les meilleurs rendements ajustés au risque.

Au cours des trois dernières années, cela a de plus en plus souvent concerné les États-Unis.

Comment les autres s'y prennent-ils? | États-Unis

Voyons contre qui le Canada compétitionne dans le secteur de l'énergie en Amérique du Nord. Les défis que les États-Unis doivent relever concernant l'évolution des infrastructures énergétiques sont, en bon nombre, semblables à ceux du Canada. Le secteur aux É.-U. estime que l'approbation des projets prend trop de temps.

Mais les réformes et l'harmonisation des politiques au sud de la frontière ont accéléré les approbations fédérales, réduit les délais réglementaires et priorisé la construction d'infrastructures et le développement du secteur énergétique domestiques. De plus, le pays est passé en mode d'amélioration continue.

C'est cette volonté de produire des résultats qui a conduit le secrétaire à l'Énergie des États-Unis à me demander, l'année dernière, de présider l'étude sur la réforme des procédures d'autorisation du National Petroleum Council, même si je suis un PDG canadien à la tête d'une société domiciliée au Canada. En traçant une voie vers un processus d'autorisation prévisible, l'étude a démontré qu'il était possible de concrétiser de réelles améliorations sans compromettre les normes

environnementales. D'après mon expérience, la coexistence d'un processus d'autorisation prévisible et de normes de développement élevées est possible et fait remporter des contrats.

Par conséquent, c'est ce qui dicte la course pour répondre à la demande mondiale en GNL – que le Canada devrait remporter grâce à sa proximité avec l'Asie et à ses abondantes réserves de gaz naturel vendu à bas prix. En 2025 seulement, les États-Unis ont enregistré environ 56 milliards de dollars (US) de décisions d'investissement définitives liées au GNL. Malheureusement, le Canada n'a pas pris de telle décision au cours de cette période particulière.

En tant que Canadien compétitif, je pense que nous devons faire mieux.

Comment les autres s'y prennent-ils? | Mexique

Grâce à notre projet « Southeast Gateway », récemment achevé, j'ai également pu constater à quel point le Mexique s'efforce d'attirer les investissements. Nous avons commencé les travaux huit mois après le dépôt des demandes de permis et avons mis en service, en moins de trois ans, un gazoduc sous-marin de 700 km et des études environnementales approfondies.

De plus, dans le cadre de son « Plan 2030 », le Mexique s'est fixé pour objectif d'attirer 300 milliards de dollars d'investissements d'ici 2030. Comme ils vont se concentrer sur les investissements dans les infrastructures, ils seront en concurrence directe avec le Canada.

Responsabilité partagée | L'harmonisation est le véritable moteur

Tout comme nos voisins du Sud, le Canada a lui aussi une vision ambitieuse. Son succès est attribuable à une responsabilité partagée. Les entreprises ne peuvent pas que se tourner vers les gouvernements et leur demander : « Que ferez-vous pour moi? » Les entreprises, les décideurs politiques et les dirigeants autochtones ont tous un rôle à jouer.

Le gouvernement doit créer un climat d'investissement attrayant pour les investisseurs, tant sur le plan des autorisations et de la réglementation que sur celui de la fiscalité et de la disponibilité de la main-d'œuvre. Selon moi, il est sur la bonne voie. En même temps, les entreprises doivent s'efforcer d'accélérer le développement des projets et de relever la barre de leurs ambitions. Les chefs d'entreprise et les dirigeants autochtones doivent collaborer bien plus tôt dans le cycle de développement afin de s'assurer une coordination et une prospérité économique commune, et d'évoluer au rythme dicté par les clients internationaux.

L'entreprise doit veiller à ce que tous les partenaires, incluant les dirigeants autochtones, disposent du même délai pour songer à l'investissement. Dans le contexte contemporain, les gouvernements, les entreprises et les dirigeants autochtones doivent s'entendre dès le début, prendre des décisions claires et agir avec détermination.

Les enseignements tirés du programme « À nous le podium »

Comme je l'ai dit tout à l'heure, certains croient que nous tirons bien notre épingle du jeu dans le secteur du GNL, qu'avec les projets actuellement en cours de développement et de construction, nous figurons parmi les cinq premiers producteurs mondiaux. Mais cela ne tient pas compte de notre véritable potentiel.

C'est un peu comme si nos équipes masculines et féminines de hockey « visaient la médaille de bronze ». C'est là l'essence même du changement de mentalité que le Canada doit adopter. La résolution de rivaliser sur la scène internationale ne date pas d'aujourd'hui.

Prenons exemple sur le programme canadien « À nous le podium ». Cette initiative sportive nationale de haute performance a été lancée en 2005 avec un objectif clair : participer aux Jeux olympiques et y remporter des médailles. Je me souviens qu'à l'époque, certains se demandaient s'il était « approprié » que les Canadiens soient si combattifs.

Lorsque les subventions ont été accordées aux athlètes susceptibles de remporter des médailles, les résultats ont été sans équivoque. Nous sommes passés de sept médailles d'or en 2006 à quatorze en 2010, nous plaçant en tête du classement mondial. Nous avons défini une vision claire, mobilisé le financement nécessaire et mené à bien le projet dans les délais impartis. En sport, des investissements ciblés et une vision résolue produisent des résultats de niveau mondial. Les mêmes principes s'appliquent à l'économie.

Conclusion | Appel à l'action

Notre gouvernement fédéral a pris des mesures importantes pour concrétiser sa vision.

Les événements géopolitiques ont offert au Canada une occasion unique. Pour la saisir, le Canada doit renforcer sa compétitivité et attirer des capitaux internationaux afin de se lancer à nouveau dans de grands projets. C'est une responsabilité partagée, et nous avons tous un rôle à jouer à cet égard.

Si nous voulons que le Canada soit compétitif et ressorte gagnant de cette course mondiale sous pression pour des capitaux, nous devons agir différemment, dès maintenant.

Cela signifie que nous devons changer notre mentalité pour évaluer le succès à l'aune des projets réalisés, des capitaux attirés et de la croissance du PIB générée pour tous les Canadiens. Voici mon appel à l'action :

Adhérons – ensemble – à un programme national axé sur les résultats, visant à réaliser la croissance de PIB la plus rapide du G7 en attirant 500 milliards de dollars de capitaux au Canada d'ici 2030 pour les investir dans des projets d'intérêt national.

Cela signifie que les gouvernements, le secteur, les dirigeants autochtones, les organismes de régulation et les investisseurs en capital doivent s'entendre dès le début, secteur par secteur, et travailler en partant d'un objectif économique clairement défini.

Le succès pour les générations à venir dépendra de notre capacité à passer à l'action, et non de notre capacité à suivre des procédures.

Il est temps de prendre la tête du classement économique.

Merci.



François Poirier

Président et chef de la direction

