

## Avancer dans l'incertitude

Scénarios pour l'avenir du secteur  
pétrolier et gazier au Canada

Juillet 2020

Confiance en l'avenir

# La prise de décisions à long terme n'a jamais semblé aussi difficile ni plus importante que dans le contexte actuel

Le secteur pétrolier et gazier mondial fait face à **deux crises simultanées** : la **COVID-19** et **l'effondrement des prix du pétrole**. Au Canada, le secteur doit également surmonter d'autres défis, soit **l'accès au marché** et la **résistance des parties prenantes**.

Comment les sociétés pétrolières et gazières peuvent-elles commencer à planifier la prochaine décennie dans un contexte qui peut évoluer de manière aussi imprévisible? Une stratégie utile consiste à imaginer **différents contextes futurs, y compris des contextes incertains**, pour tester les décisions et comprendre leurs effets possibles. Nous l'appelons la **conception de scénarios**.

Ce document présente quatre scénarios plausibles pour l'évolution du secteur pétrolier et gazier canadien au cours des 10 à 15 prochaines années. Ces scénarios décrivent des **avenirs possibles**, et ont été créés pour susciter la réflexion et repérer des occasions. Dans ce document, nous :



Décrivons les incertitudes auxquelles est confronté le secteur pétrolier et gazier canadien et présentons quatre futurs scénarios.



Décrivons l'incidence des choix stratégiques et opérationnels dans un contexte de grande incertitude.



Cernons les décisions à court et à long terme que doivent prendre les sociétés pour repenser leur façon de rivaliser et de prospérer.

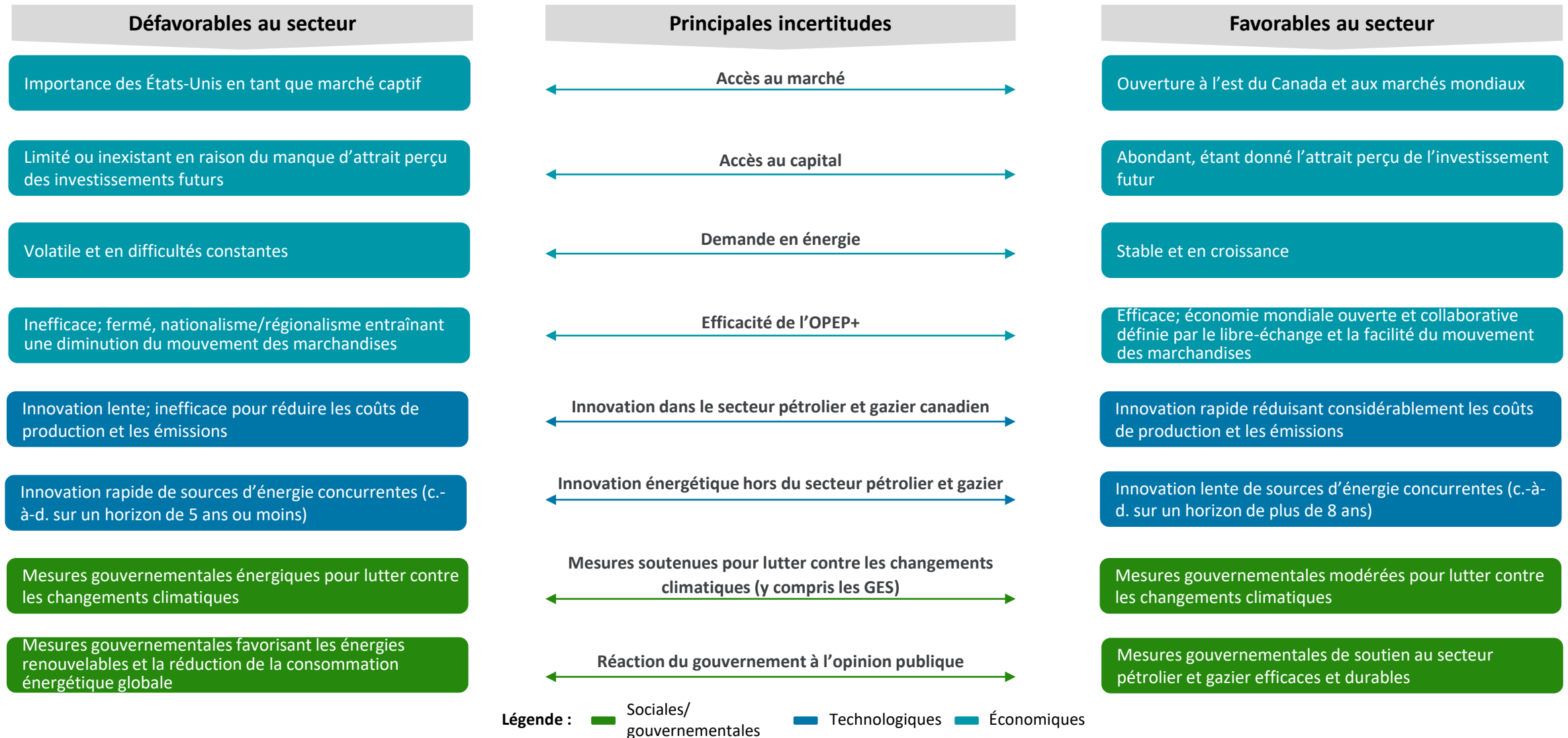


## En quoi consistent les scénarios?

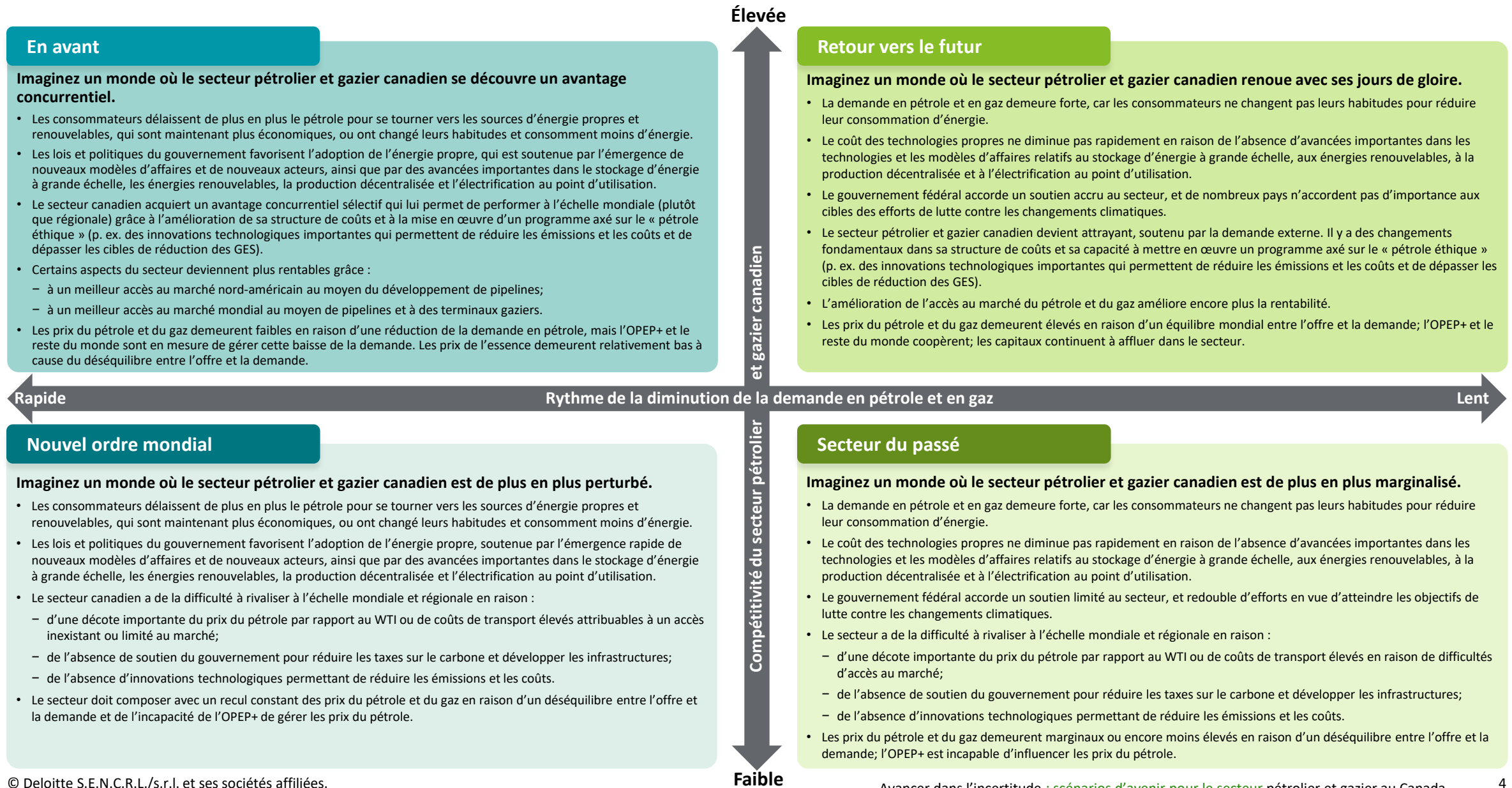
Les scénarios sont des histoires qui décrivent un avenir possible. Ils sont créés selon une démarche structurée visant à stimuler la réflexion, à remettre en question les idées reçues et à favoriser de meilleures décisions. Ce ne sont pas des prédictions; mais des hypothèses de ce qui pourrait arriver, afin de nous ouvrir les yeux sur les nouvelles occasions et sur les risques cachés.

Bien sûr, de nouvelles incertitudes pourraient apparaître, et les incertitudes actuelles pourraient évoluer. Les incertitudes décrites dans ce document sont fondées sur les renseignements disponibles au début de juin 2020.

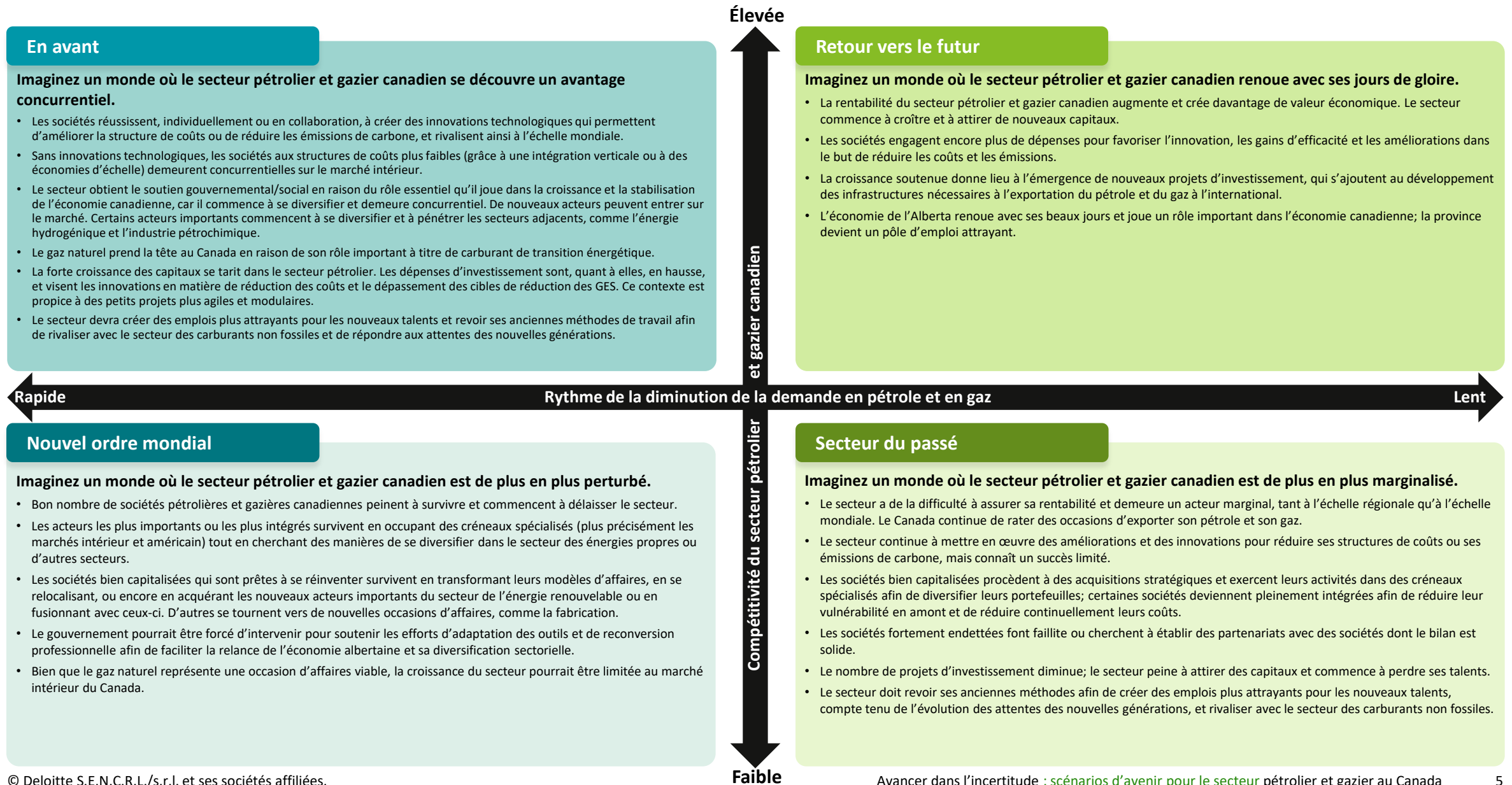
# Le secteur pétrolier et gazier canadien est confronté à de nombreuses incertitudes



# Quatre avensirs potentiels pour le secteur pétrolier et gazier



# Ces quatre scénarios ont des incidences majeures



## En avant

**Imaginez un monde où le secteur pétrolier et gazier canadien se découvre un avantage concurrentiel.**

- Les sociétés réussissent, individuellement ou en collaboration, à créer des innovations technologiques qui permettent d'améliorer la structure de coûts ou de réduire les émissions de carbone, et rivalisent ainsi à l'échelle mondiale.
- Sans innovations technologiques, les sociétés aux structures de coûts plus faibles (grâce à une intégration verticale ou à des économies d'échelle) demeurent concurrentielles sur le marché intérieur.
- Le secteur obtient le soutien gouvernemental/social en raison du rôle essentiel qu'il joue dans la croissance et la stabilisation de l'économie canadienne, car il commence à se diversifier et demeure concurrentiel. De nouveaux acteurs peuvent entrer sur le marché. Certains acteurs importants commencent à se diversifier et à pénétrer les secteurs adjacents, comme l'énergie hydrogène et l'industrie pétrochimique.
- Le gaz naturel prend la tête au Canada en raison de son rôle important à titre de carburant de transition énergétique.
- La forte croissance des capitaux se tarit dans le secteur pétrolier. Les dépenses d'investissement sont, quant à elles, en hausse, et visent les innovations en matière de réduction des coûts et le dépassement des cibles de réduction des GES. Ce contexte est propice à des petits projets plus agiles et modulaires.
- Le secteur devra créer des emplois plus attrayants pour les nouveaux talents et revoir ses anciennes méthodes de travail afin de rivaliser avec le secteur des carburants non fossiles et de répondre aux attentes des nouvelles générations.

## Retour vers le futur

**Imaginez un monde où le secteur pétrolier et gazier canadien renoue avec ses jours de gloire.**

- La rentabilité du secteur pétrolier et gazier canadien augmente et crée davantage de valeur économique. Le secteur commence à croître et à attirer de nouveaux capitaux.
- Les sociétés engagent encore plus de dépenses pour favoriser l'innovation, les gains d'efficacité et les améliorations dans le but de réduire les coûts et les émissions.
- La croissance soutenue donne lieu à l'émergence de nouveaux projets d'investissement, qui s'ajoutent au développement des infrastructures nécessaires à l'exportation du pétrole et du gaz à l'international.
- L'économie de l'Alberta renoue avec ses beaux jours et joue un rôle important dans l'économie canadienne; la province devient un pôle d'emploi attrayant.

Rapide

Rythme de la diminution de la demande en pétrole et en gaz

Lent

## Nouvel ordre mondial

**Imaginez un monde où le secteur pétrolier et gazier canadien est de plus en plus perturbé.**

- Bon nombre de sociétés pétrolières et gazières canadiennes peinent à survivre et commencent à délaissé le secteur.
- Les acteurs les plus importants ou les plus intégrés survivent en occupant des créneaux spécialisés (plus précisément les marchés intérieur et américain) tout en cherchant des manières de se diversifier dans le secteur des énergies propres ou d'autres secteurs.
- Les sociétés bien capitalisées qui sont prêtes à se réinventer survivent en transformant leurs modèles d'affaires, en se relocalisant, ou encore en acquérant les nouveaux acteurs importants du secteur de l'énergie renouvelable ou en fusionnant avec ceux-ci. D'autres se tournent vers de nouvelles occasions d'affaires, comme la fabrication.
- Le gouvernement pourrait être forcé d'intervenir pour soutenir les efforts d'adaptation des outils et de reconversion professionnelle afin de faciliter la relance de l'économie albertaine et sa diversification sectorielle.
- Bien que le gaz naturel représente une occasion d'affaires viable, la croissance du secteur pourrait être limitée au marché intérieur du Canada.

## Secteur du passé

**Imaginez un monde où le secteur pétrolier et gazier canadien est de plus en plus marginalisé.**

- Le secteur a de la difficulté à assurer sa rentabilité et demeure un acteur marginal, tant à l'échelle régionale qu'à l'échelle mondiale. Le Canada continue de rater des occasions d'exporter son pétrole et son gaz.
- Le secteur continue à mettre en œuvre des améliorations et des innovations pour réduire ses structures de coûts ou ses émissions de carbone, mais connaît un succès limité.
- Les sociétés bien capitalisées procèdent à des acquisitions stratégiques et exercent leurs activités dans des créneaux spécialisés afin de diversifier leurs portefeuilles; certaines sociétés deviennent pleinement intégrées afin de réduire leur vulnérabilité en amont et de réduire continuellement leurs coûts.
- Les sociétés fortement endettées font faillite ou cherchent à établir des partenariats avec des sociétés dont le bilan est solide.
- Le nombre de projets d'investissement diminue; le secteur peine à attirer des capitaux et commence à perdre ses talents.
- Le secteur doit revoir ses anciennes méthodes afin de créer des emplois plus attrayants pour les nouveaux talents, compte tenu de l'évolution des attentes des nouvelles générations, et rivaliser avec le secteur des carburants non fossiles.

# Le secteur devra prendre des décisions à court terme qui auront des conséquences à long terme



Quelles sont les aspirations de la société énergétique que nous bâtissons?



Comment pouvons-nous améliorer la compétitivité de nos coûts?



Quel genre de société pouvons-nous acquérir pour mettre en place une intégration verticale? De quels actifs devons-nous nous départir?



Comment pouvons-nous nous diversifier dans des secteurs énergétiques adjacents ou d'autres secteurs?



Quel genre de collaboration sectorielle pourrait aider le secteur canadien à avancer malgré l'incertitude?



Quel soutien gouvernemental le secteur devrait-il obtenir pour contribuer au rétablissement de l'économie canadienne, à sa stabilisation et à sa transition?



Comment pouvons-nous obtenir l'appui des Premières Nations ou limiter leur résistance?



Comment pouvons-nous créer une organisation capable de se transformer rapidement dans un contexte de recul de la demande en pétrole et en gaz?



Comment pouvons-nous attirer, garder et requalifier les talents dans notre secteur en évolution?



Comment pouvons-nous attirer davantage de capitaux dans le secteur pendant la reprise et la transition?



La crise actuelle a fait encore un peu plus du secteur canadien un **secteur du passé.**

# Conclusion

Il est indéniable que le secteur pétrolier et gazier canadien a dû **surmonter des défis de taille et sans précédent**, qu'il soit question de l'effondrement des prix du pétrole ou de l'arrêt de l'économie mondiale en raison de la pandémie de COVID-19, en parallèle avec le recul marqué de la demande et l'explosion de l'offre.

Le secteur est appelé à jouer un **rôle essentiel dans la reprise et la croissance de l'économie du Canada**. Les projets d'infrastructure **importants** (tels que le prolongement du pipeline Trans Mountain et de LNG Canada), la réaffectation d'actifs précieux en vue de la transition énergétique (tels que les raffineries et les actifs du secteur des sables bitumineux) et les initiatives de transformation visant la prospérité dans un monde à faibles émissions de carbone (telles que la production d'énergies hydrogéniques et renouvelables et la fabrication de fibres de carbone) favoriseront la croissance à long terme des activités, des emplois et des revenus de ce secteur au Canada. Ils serviront de **fondement à l'innovation, au fil de l'évolution de la demande en énergie et des marchés**.

De nombreuses incertitudes ont une incidence sur le rythme du recul de la demande mondiale en pétrole et en gaz, et à la compétitivité du secteur pétrolier et gazier canadien sur les marchés régionaux, nord-américains et mondiaux. Les sociétés **repensent la manière dont elles prévoient rivaliser et prospérer**, et se penchent sur des décisions difficiles à court et à long terme sur leur avenir.

**Au fil de vos réflexions au sujet de ces quatre scénarios d'avenir, tenez compte de ce qui suit :**



- ✓ Quel scénario représente, à votre avis, le scénario le plus plausible pour ce secteur au Canada?
- ✓ Comment le secteur passera-t-il du scénario actuel de **Secteur du passé** au scénario que vous prévoyez pour l'avenir? Y aura-t-il une transition directe, ou le secteur passera-t-il par un ou plusieurs autres scénarios? La transformation sera-t-elle graduelle ou rapide?
- ✓ Quelles sont les incidences potentielles propres à votre société?
- ✓ Que pouvez-vous faire aujourd'hui pour assurer la durabilité de votre société à court et à long terme?



Les scénarios sont des histoires qui décrivent un avenir possible. Ils visent à **pousser la réflexion et à remettre en question les idées reçues**, mais sont toujours plausibles et logiques.

Les leaders doivent prendre des **mesures décisives pour veiller à ce que leur société et le secteur canadien en général soient prêts à affronter l'avenir**.

# Annexe





# Incertitude 1 :

## Facteurs représentatifs

### La compétitivité du secteur pétrolier et gazier canadien sur la scène mondiale et nationale sera-t-elle élevée ou faible?

#### Faible compétitivité du secteur pétrolier et gazier canadien

- **Soutien social et gouvernemental**
  - Le gouvernement ne soutient pas le secteur. Il impose de lourdes restrictions (taxes sur le carbone, réglementation, etc.) et apporte peu d'aide (développement d'infrastructures, mesures incitatives, etc.), ce qui limite la capacité des sociétés à rivaliser dans le secteur de l'énergie.
- **Contexte économique**
  - L'accès aux capitaux est limité dans le secteur en raison du resserrement des exigences en matière de GES et d'une faible rentabilité, ce qui se traduit par un remplacement ou un développement limités des actifs pétroliers.
  - Exigences strictes en matière de GES et de permis d'exploitation, ce qui fait augmenter les coûts.
  - Déséquilibre de l'offre et de la demande mondiales, ce qui fait baisser les prix globaux du pétrole et du gaz (disparition de l'OPEP+).
  - Accès restreint aux pipelines et aux terminaux, et donc au marché d'exportation du pétrole et du gaz, qui se traduit par une décote importante du pétrole brut et d'importants coûts de transport du gaz.
- **Changements technologiques**
  - L'innovation technologique visant à réduire les émissions et les coûts est limitée ou lente, ce qui situe le pétrole et le gaz canadiens à l'extrémité élevée de la courbe des coûts.



#### Compétitivité élevée du secteur pétrolier et gazier canadien

- **Soutien social et gouvernemental**
  - Le secteur pétrolier et gazier canadien est considéré comme étant essentiel à la stabilité et à la croissance de l'économie canadienne. Les politiques du gouvernement (taxes sur le carbone, réglementation, etc.) ainsi que son soutien au développement d'infrastructures sont favorables au secteur.
- **Contexte économique**
  - L'accès aux capitaux est en hausse dans le secteur, car la capacité de répondre aux exigences en matière de GES surpasse les attentes et la rentabilité augmente, ce qui se traduit par une accélération du remplacement ou du développement des actifs pétroliers.
  - L'OPEP+ réussit à imposer des prix élevés, ce qui rend le pétrole canadien attrayant.
  - Les projets de LNG et de pipelines vont de l'avant, ce qui facilite l'accès au marché, fait diminuer la décote du pétrole brut et réduit les coûts ou augmente la capacité de transport du gaz.
- **Changements technologiques**
  - Il y a une importante innovation technologique dans le secteur. Les sociétés continuent à investir, avec succès, dans des technologies favorisant la compétitivité et la durabilité du pétrole et du gaz canadiens.

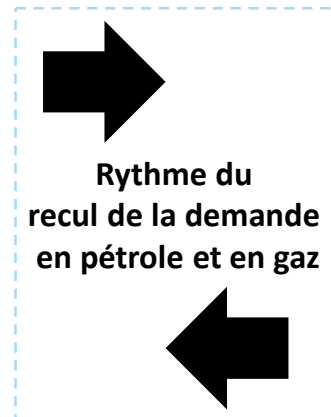
# Incertitude 2 :

## Facteurs représentatifs

### La demande mondiale en pétrole et en gaz reculera-t-elle rapidement ou lentement?

#### Recul rapide de la demande en pétrole et en gaz

- **Soutien social et gouvernemental**
  - Les mesures législatives et les politiques gouvernementales favorisent la transition vers les sources d'énergie à faible émission de carbone et fournissent des mesures incitatives pour l'utilisation de sources d'énergie propres et renouvelables.
  - La demande en énergie continue de croître, mais les consommateurs délaissent de plus en plus le pétrole au profit des sources d'énergie propres et renouvelables (p. ex. adoption des véhicules électriques, économie du partage, solutions de mobilité de pointe).
- **Contexte économique**
  - L'émergence de nouveaux modèles d'affaires se traduit par une réduction de la demande en énergie grâce à une collaboration entre les nouveaux participants sur le marché et les acteurs établis sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
  - La demande en énergie recule en raison de perturbations majeures (p. ex. COVID-19, catastrophes naturelles), ce qui se traduit par une baisse de la demande en pétrole.
- **Changements technologiques**
  - L'adoption et l'intégration de sources d'énergie durables se font rapidement, grâce à des percées importantes dans les domaines du stockage d'énergie à grande échelle, de la production décentralisée et de l'électrification au point d'utilisation (p. ex. réseaux intelligents, utilisation du gaz naturel canadien/gaz naturel liquéfié [GNC/GNL] dans les véhicules de transport lourds).



#### Recul lent de la demande en pétrole et en gaz

- **Soutien social et gouvernemental**
  - Le gouvernement ne prend pas de mesures actives pour atteindre les cibles d'émission ni pour favoriser le développement des énergies à faible émission de carbone (non-respect des cibles de la Conférence des parties). Les énergies propres doivent rivaliser avec les énergies fossiles sans mesures incitatives ni subventions.
  - La demande en énergie continue de croître, et les comportements sociaux continuent à stimuler la demande en pétrole.
- **Contexte économique**
  - L'absence de nouveaux modèles d'affaires ne se traduit pas par une réduction de la demande en énergie (p. ex. collaboration entre les nouveaux participants sur le marché et les acteurs établis, partage des risques et des bénéfices).
  - La demande en énergie demeure forte malgré des perturbations majeures (p. ex. COVID-19, catastrophes naturelles), entraînant une hausse de la demande en pétrole et en gaz.
- **Changements technologiques**
  - Malgré des investissements importants dans le stockage d'énergie à grande échelle, les énergies renouvelables et les technologies d'électrification au point d'utilisation (p. ex. réseaux intelligents, GNC/GNL pour les véhicules de transport lourds), ces technologies ne sont pas compétitives sur le plan des coûts. Leur taux d'adoption demeure faible, et la demande en pétrole et en gaz se maintient.

## Remerciements et personnes-ressources

Deloitte tient à remercier les membres de l'équipe qui ont apporté leur précieuse contribution à ce rapport :

Jurgen Beier

Bonnie Nay-Draper

Megan Kunder

Gerhard Prinsloo

Jeff Lyons

Andrew Swart

Gavin McTavish

## Personnes-ressources

### **Andrew Botterill**

Leader national, Pétrole, gaz et produits chimiques

Deloitte Canada

[abotterill@deloitte.ca](mailto:abotterill@deloitte.ca)

### **Sunil Kansal**

Associé, Consultation

Deloitte Canada

[sukansal@deloitte.ca](mailto:sukansal@deloitte.ca)



**www.deloitte.ca**

*La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n’y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d’avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n’est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu’elle se serait fiée au contenu de la présente publication.*

#### **À propos de Deloitte**

Deloitte offre des services dans les domaines de l’audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d’autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500<sup>MD</sup> par l’intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d’entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l’Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

Notre raison d’être mondiale est d’avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d’un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l’accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d’être en incarnant nos valeurs communes qui sont d’ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l’inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© 2020 Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.