



Suncor Énergie
Journée des investisseurs
2022

Mardi 29 novembre 2022

Introduction

Troy Little

Vice-président, Relations avec les investisseurs, Suncor Énergie Inc.

Bonjour. Bienvenue à la Journée des investisseurs 2022 de Suncor. Je m'appelle Troy Little et je suis vice-président des Relations avec les investisseurs à Suncor Énergie.

J'aimerais commencer par un bref exposé sur la sécurité. Pour ceux d'entre vous qui se trouvent dans la salle avec nous, en cas d'urgence, veuillez sortir par les deux portes au fond de la salle, puis continuez à gauche ou à droite jusqu'au bout du hall, au-delà des ascenseurs jusqu'aux portes marquées du numéro 3. Ces portes donnent directement sur la rue. Pour ceux d'entre vous qui suivent la webdiffusion, veuillez prendre note de la sortie de secours la plus proche de vous.

Veuillez noter que les commentaires d'aujourd'hui contiennent de l'information prospective. Les résultats réels pourraient différer de façon importante des résultats prévus en raison de divers facteurs de risque et hypothèses qui sont décrits dans le matériel de présentation de notre Journée des investisseurs 2022, ainsi que dans notre notice annuelle courante qui est disponible sur SEDAR, sur EDGAR et sur notre site Web, suncor.com.

Sauf indication contraire, tous les chiffres présentés ici aujourd'hui sont en dollars canadiens.

Certaines mesures financières mentionnées et certaines observations faites à leur sujet aujourd'hui ne sont pas prescrites par les principes comptables généralement reconnus du Canada. Pour une description de ces mesures financières, veuillez consulter le matériel de présentation de notre Journée des investisseurs 2022.

Après la présentation, nous aurons une période de questions. Pour ceux qui ne sont pas physiquement présents, veuillez soumettre vos questions dans le panneau situé à côté de notre fenêtre de présentation vidéo. Vous aurez jusqu'à la fin de notre présentation formelle pour le faire.

J'ai maintenant le plaisir de vous présenter Kris Smith, président et chef de la direction intérimaire de Suncor Énergie.

Remarques d'ouverture

Kris Smith

Président et chef de la direction intérimaire, Suncor Énergie Inc.

Bon après-midi à tous. Merci d'assister à la présentation d'aujourd'hui et de l'intérêt que vous portez à Suncor. Depuis que j'occupe le poste de président et chef de la direction intérimaire de l'entreprise, je me suis concentré sur l'amélioration de la sécurité et de la performance opérationnelle dans l'ensemble de l'entreprise et sur la création de valeur pour nos actionnaires. Je suis heureux d'être avec vous aujourd'hui pour faire le point sur ces sujets.

Je vous parlerai de notre plan rigoureux d'amélioration de la sécurité, de la proposition de valeur différenciée de Suncor, de nos prévisions de production, de dépenses en immobilisations et de coûts pour 2023, ainsi que des résultats de l'examen stratégique des activités des ventes au détail récemment effectué par notre conseil d'administration. Shelley Powell, notre vice-présidente principale, In Situ et E et P, discutera de nos actifs in situ de pointe, y compris de notre optimisation continue de ces actifs afin de générer une valeur à long terme. Peter Zebedee, notre vice-président, Exploitation minière et valorisation, passera en revue nos actifs d'exploitation minière et de valorisation, notamment les progrès que nous avons réalisés en matière d'amélioration de la fiabilité et nos plans pour améliorer le rendement de chacune de nos mines, y compris un examen détaillé de Fort Hills et de Syncrude. Nous concluons la présentation avec un exposé d'Alister sur nos perspectives financières pour 2023, y compris notre plan visant à offrir des retours de liquidités du premier quartile à nos actionnaires.

Arnel Santos, notre vice-président principal, Raffinage et logistique, est également présent aujourd'hui, ainsi qu'Arlene Strom, notre chef du développement durable et avocate générale.

Maintenant, comme beaucoup d'entre vous le savent, Suncor occupe une position de leader en matière de développement durable depuis près de trois décennies et dispose de plans pour réduire considérablement les émissions de gaz à effet de serre au sein de l'entreprise. Cela inclut nos plans liés à l'Alliance Nouvelles voies pour des sables bitumineux carboneutres, le tout avec l'ambition d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Cette information figure dans le matériel fourni aujourd'hui, mais étant donné l'accent mis sur les autres sujets, nous n'allons pas en parler dans les remarques préparées d'aujourd'hui. Cela dit, si vous avez des questions à ce sujet, je serai très heureux d'y répondre au cours de la période de questions qui suivra la présentation officielle.

Je voudrais tout d'abord vous parler de la sécurité et de la manière dont nous nous efforçons d'obtenir des résultats exemplaires en la matière. Parce qu'à Suncor, la sécurité avant tout est notre valeur fondamentale.

La sécurité a toujours été ma priorité absolue, même avant d'assumer le rôle de président et chef de la direction intérimaire. J'ai dirigé le secteur Aval de Suncor pendant un certain nombre d'années et j'ai travaillé dur pour faire en sorte qu'il obtienne d'excellents résultats en matière de sécurité, notamment en atteignant l'an dernier le taux de blessures consignées le plus bas jamais enregistré. La sécurité a toujours été au cœur de nos valeurs fondamentales en tant qu'entreprise, et cela reste le cas. Mais compte tenu de notre bilan de sécurité ces dernières années dans certaines parties de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les accidents mortels dans notre secteur de l'exploitation minière et du

traitement des résidus, nous savons que nous devons faire mieux. Je suis convaincu que nous pouvons obtenir des résultats optimaux en matière de sécurité dans l'ensemble de notre entreprise grâce à un plan ciblé, à des mesures concrètes et à l'engagement de nos travailleurs de première ligne.

Je dirais que notre récente démarche de sécurité s'est faite en trois étapes. Tout d'abord, nous avons cerné les lacunes dans notre performance pour comprendre comment nous pouvions nous améliorer. Cette évaluation réalisée en 2021 a fait appel à un expert mondial de la sécurité et à une analyse comparative par rapport aux pratiques exemplaires mondiales, en particulier dans le secteur minier.

Deuxièmement, nous avons appliqué les conclusions et les idées découlant de notre diagnostic pour renforcer les capacités et les compétences de leadership. Nous nous sommes concentrés sur la mise en place de processus de sécurité normalisés et conformes aux pratiques exemplaires dans l'ensemble des activités.

Ceci m'amène à la troisième et dernière étape, à savoir l'exécution d'un plan clair et accéléré pour améliorer notre performance en matière de sécurité.

Pour réduire les risques dans les mines, nous mettons en œuvre les meilleures technologies anticollision et de gestion de la fatigue. Cette initiative permettra de remédier à un risque clé dans ce secteur d'activité et sera entièrement mise en œuvre d'ici 2023. Nous renforçons également nos systèmes et nos contrôles de gestion des risques pour nous assurer que nous réduisons la probabilité et les conséquences des événements, de sorte qu'en cas d'échec des contrôles, nous ne nous exposons pas à des dangers.

La gestion de la sécurité des entrepreneurs est un domaine d'intervention essentiel. Peter en parlera plus en détail, mais nous réduisons le nombre d'entrepreneurs dans notre secteur Exploitation minière et valorisation, non seulement pour améliorer l'efficacité et la compétitivité – ce qui sera le cas – mais aussi pour réduire les risques sur le terrain. Nous collaborons également avec nos entrepreneurs pour assurer des pratiques de travail sûres sur le terrain et renforcer notre culture de la sécurité.

Un domaine qui, selon moi, est absolument crucial est l'engagement à l'égard de la sécurité de tous nos leaders et travailleurs dans nos installations et en première ligne. C'est pourquoi nous augmentons l'engagement à l'égard de la sécurité et que nous le faisons en première ligne. Nous mettons en œuvre les principes en matière de rendement humain et organisationnel, comme le font d'autres chefs de file de l'industrie, pour renforcer notre culture de la sécurité.

De même, il est essentiel que nos mesures incitatives soient alignées sur notre volonté d'améliorer la performance en matière de sécurité. Pour cette raison, je vais doubler la pondération de la composante sécurité de notre programme de primes annuelles.

Ne vous y trompez pas, nous sommes pleinement engagés à améliorer notre performance en matière de sécurité et à faire en sorte que tous nos travailleurs rentrent chez eux en toute sécurité, chaque jour.

Permettez-moi maintenant d'aborder la proposition de valeur différenciée de Suncor, ou ce que j'aime appeler la composition de l'ADN de Suncor.

Je suis au service de l'entreprise depuis 22 ans et j'ai travaillé dans nos secteurs Amont et Aval, ainsi qu'au siège social, et je connais bien les actifs, les activités et les employés de

Suncor. Je suis conscient du grand potentiel de cette entreprise. Je crois que nous avons des avantages concurrentiels indéniables, et je vais commencer par là.

Tout d'abord, l'échelle et la force de notre portefeuille physiquement intégré sont uniques en leur genre et constituent un facteur de différenciation essentiel à l'échelle internationale. Si notre proposition de valeur commence par le processus d'extraction, elle est maximisée par le traitement et l'intégration physique. Grâce à nos actifs de valorisation et de raffinage, la majorité de ces barils de bitume sont transformés en barils à marge plus élevée, notamment en pétrole brut synthétique léger, en essence et en carburant diesel. Cette capacité a certainement porté ses fruits cette année avec des primes records sur les prix du pétrole brut synthétique et des distillats. Ce système de traitement presque impossible à reproduire est un élément essentiel de l'ADN de Suncor – un complexe de valorisation de 700 000 barils par jour et un complexe de raffinage de 466 000 barils par jour qui offrent une combinaison de produits avantageuse.

L'étape suivante de notre proposition de valeur est notre intégration physique. Elle nous permet de capter la valeur depuis l'extraction jusqu'au client. Notre production en amont est physiquement intégrée à notre réseau de raffineries et cette intégration s'étend ensuite du raffinage au client.

Nous avons également la possibilité de tirer parti de notre vaste réseau de logistique et de stockage et de notre organisation sophistiquée d'approvisionnement et d'échanges pour nous assurer que nous maximisons la valeur de chaque baril et de chaque litre en cours de route. Ensuite, Peter parlera de la façon dont nous nous appuyons sur cet avantage d'intégration pour créer plus de valeur pour nos actionnaires lorsqu'il abordera plus tard dans la présentation le travail d'intégration au sein du secteur Sables bitumineux. Et Alistair abordera la manière dont nous augmentons les flux de trésorerie grâce à notre organisation d'approvisionnement et d'échanges, un autre élément clé de notre modèle intégré.

Je vois une opportunité continue d'optimiser la plateforme intégrée pour générer davantage de valeur à l'avenir, notamment en la mettant à profit dans le cadre de la transition énergétique.

Maintenant, le deuxième élément de notre ADN est une base de réserves significative avec peu ou pas de risque d'exploration. Plus de 95 % de nos réserves 2P sont des actifs à long terme, à déclin faible ou nul, avec un risque de gisement minimal et des facteurs de récupération élevés. Il s'agit d'un modèle nettement moins risqué que celui d'un exploitant E et P classique qui a besoin d'un programme de forage réussi et constant chaque année pour maintenir la production. Suncor dispose de stocks de bitume pour maintenir la production à long terme avec un taux de déclin global de 5 %.

La volatilité des prix a peu d'impact sur notre VAN à long terme. Nous disposons de réserves importantes et d'actifs fixes à longue durée de vie, ce qui fait en sorte que nos flux de trésorerie disponibles sont solides et durables. Notre objectif est de tirer parti de notre échelle et de notre modèle intégré pour améliorer l'efficacité des coûts et du capital, réduire notre seuil de rentabilité et maximiser la capture des marges – c'est la clé de l'avantage de Suncor.

J'aimerais maintenant aborder le bilan solide de Suncor et les retours de liquidités aux actionnaires.

En commençant par les retours de liquidités aux actionnaires. Suncor est depuis longtemps un chef de file de l'industrie. Nous nous engageons à extraire une valeur maximale de chaque baril provenant des réserves à long terme et à la convertir en une valeur actionnariale croissante sous la forme de retours de liquidités – de manière constante et fiable.

Vous pouvez voir dans ce graphique que Suncor a un historique de retour de liquidités aux actionnaires de premier ordre à long terme. Le graphique mesure notre performance par rapport à nos pairs et présente les retours de liquidités totaux – dividendes et rachats d'actions – par rapport à la capitalisation boursière.

Nous avons retourné 20 milliards \$, soit plus du tiers de notre capitalisation boursière, de 2017 à 2021, et nous l'avons fait lorsque le WTI était en moyenne à 56 \$ – ce que nous considérons comme un prix de milieu de cycle. Suncor a un rendement en dividendes attrayant et concurrentiel et nous avons racheté environ 7,5 % de nos actions en circulation à ce jour cette année, ou 12,5 % depuis le début de 2021.

Un dividende fiable et croissant est un élément essentiel de notre thèse d'investissement – et Alister abordera ce sujet sous peu. Et je veux être très clair : la durabilité du dividende et notre capacité à l'augmenter sont une priorité pour l'équipe de direction et le conseil d'administration.

En plus de viser des retours de liquidités de premier ordre à long terme, notre politique d'allocation du capital est positionnée de manière à assurer le renforcement du bilan.

Il est essentiel de disposer d'un bilan solide pour assurer la résilience de l'entreprise pour l'avenir. Et, depuis janvier 2021, nous avons renforcé notre bilan en réduisant la dette nette de 6,2 milliards \$, à l'exclusion des ajustements de change. Cela représente une réduction d'environ 30 % et le ratio de notre dette nette sur les fonds provenant de l'exploitation ajustés est bien inférieur à 1,0 fois à un prix de 80 \$ US pour le WTI.

Pour l'avenir, nous nous engageons à augmenter davantage le rendement pour les actionnaires par le biais de notre cadre d'allocation du capital afin d'augmenter la proportion des flux de trésorerie disponibles excédentaires retournés aux actionnaires, tout en continuant à renforcer le bilan. Nous nous attendons à ce que cela passe à 75 % des flux de trésorerie excédentaires disponibles destinés aux actionnaires d'ici la fin du premier trimestre 2023, sur la base de nos plans actuels et des prix prévus des produits de base.

Maintenant, examinons nos prévisions pour 2023.

Nous visons une production en amont de 740 000 à 770 000 barils par jour, ce qui tient compte d'un certain nombre de fluctuations par rapport à 2022 en raison d'acquisitions et de cessions. La participation directe supplémentaire dans Fort Hills et la production de Terra Nova sont partiellement compensées par la vente des actifs E et P en Norvège et la vente prévue du portefeuille E et P au Royaume-Uni au milieu de l'année prochaine. La production totale est exposée à plus de 70 % aux prix du pétrole brut synthétique et du Brent, qui, selon nous, continueront de bénéficier d'une prime par rapport au WTI tout au long de l'année.

Comme je l'ai mentionné, les prévisions de production de Fort Hills tiennent compte de l'acquisition récemment annoncée de la participation directe de Teck, qui prendra effet le 1^{er} avril prochain. De plus, notre nouvelle équipe de direction très expérimentée a apporté un regard neuf et a procédé à un examen approfondi de l'actif. Cela a donné lieu au

lancement d'une initiative pluriannuelle d'amélioration de la performance, et Peter présentera ce plan pour Fort Hills de manière plus détaillée plus tard dans cette présentation.

Nos prévisions de production pour le secteur E et P reflètent les cessions en Norvège et au Royaume-Uni, partiellement compensées par le redémarrage de Terra Nova.

Les charges d'exploitation décaissées unitaires devraient augmenter d'environ 5 % à partir de 2022, ce qui reflète les coûts à court terme liés au nouveau plan minier à Fort Hills, dont Peter parlera, la progression de la mine à Syncrude, dont Peter parlera également, ainsi que les effets de l'inflation sur l'ensemble de nos actifs.

Nous prévoyons que l'utilisation des raffineries et les ventes de produits resteront robustes et conformes à ce que nous avons vu en 2022.

Et pour être clair, j'ai entendu les commentaires de nos analystes et de nos actionnaires sur nos prévisions passées. Et je peux vous assurer que nos prévisions pour 2023 reflètent un examen approfondi des actifs et une approche équilibrée pour fixer nos objectifs de rendement.

Notre budget de dépenses en immobilisations pour 2023 donne la priorité à des opérations sûres et fiables dans l'ensemble de nos installations et à des investissements stratégiques à haut rendement. De plus, nous exécutons notre programme d'investissements de maintien, y compris des travaux essentiels dans le cadre d'arrêts planifiés, ainsi qu'un certain nombre d'investissements économiques qui sont en bonne voie de réalisation en 2023, et nous avons travaillé dur pour atténuer les pressions inflationnistes dans tout le portefeuille.

Vous en verrez la preuve dans nos chiffres de dépenses en immobilisations pour 2022, qui sont plus proches du bas de notre fourchette de prévisions.

Notre budget de dépenses en immobilisations pour 2023, qui s'élève à 5,6 milliards \$ au point médian, comprend 3,35 milliards \$ d'investissements de maintien et 2,25 milliards \$ de projets économiques. Les investissements de maintien comprennent le capital supplémentaire lié à l'acquisition de la participation directe dans Fort Hills et sont relativement stables par rapport à 2022, malgré les pressions inflationnistes continues.

Le budget de 2023 comprend plus d'investissements économiques qu'en 2022 en raison d'un certain nombre d'investissements à haut rendement en voie de réalisation. Cela comprend l'agrandissement de la mine de Mildred Lake à Syncrude, dont le démarrage est prévu à la fin de 2025, et qui prolongera la durée de vie de la mine jusqu'en 2040, assurant ainsi l'approvisionnement de l'unité de valorisation. Il comprend également le projet West White Rose dans le secteur E et P, le remplacement des réservoirs à coke de l'unité de valorisation 1 et les projets de cogénération à l'usine de base.

Nous continuons également à investir dans notre réseau de ventes au détail et en gros, conformément à nos plans visant à optimiser ces activités et à accroître les bénéfices et les flux de trésorerie, ce dont je parlerai dans un instant.

Encore une fois, ce sont tous des investissements à haut rendement pour nos actionnaires.

J'aimerais maintenant vous parler de nos activités en aval et, en particulier, des résultats de l'examen stratégique du conseil d'administration concernant les activités de ventes au détail.

Avant d'aborder cette section, comme nous l'avons annoncé, le conseil d'administration a décidé de conserver le réseau de ventes au détail et d'en optimiser la valeur. Je suis conscient de l'importance de cette décision et du fait que nos investisseurs ont besoin de clarté à ce sujet. C'est pourquoi, au cours des prochaines diapositives, je me propose d'expliquer les fondements de cette importante décision du conseil d'administration.

Notre complexe de raffinage affiche un rendement de classe mondiale et constitue un élément clé de l'ADN de Suncor. Nous avons atteint les meilleurs taux d'utilisation dans l'industrie, en moyenne 11 % plus élevés au Canada et 5 % plus élevés que la moyenne nationale américaine au cours de la dernière décennie. Notamment, en 2020, la force et la résilience de notre secteur Aval ont été démontrées au cours d'une période de déclin sans précédent de la demande et, pendant cette période, nos raffineries ont affiché une utilisation supérieure de 12 % à la moyenne canadienne et de 10 % à la moyenne nationale américaine. Mais surtout, cela a permis à l'entreprise de générer un BAIIA par baril deux fois plus élevé que celui de son pair le plus proche. En 2020, nous avons généré des flux de trésorerie ajustés positifs, sur une base DEPS, de près de 3 milliards \$, alors que bon nombre de nos pairs nord-américains en aval ont affiché des flux de trésorerie négatifs.

En 2021, nous avons poursuivi la tendance d'une utilisation du raffinage de premier ordre malgré d'importantes activités de maintenance dans toutes nos raffineries. Ces résultats constants témoignent de la qualité de nos actifs, de l'importance que nous accordons à la fiabilité et à la sécurité et des avantages de notre portefeuille intégré unique. Ils soutiennent notre confiance dans le maintien d'une rentabilité de premier ordre du secteur Aval dans ce que nous prévoyons être un marché très robuste.

Les activités de ventes en gros et au détail de Suncor sous la marque Petro-Canada contribuent à notre avantage concurrentiel et nos activités de ventes au détail sont reconnues comme la marque de carburant numéro un, représentant près d'un cinquième du marché canadien. Le réseau comprend environ 1 600 établissements dans tout le Canada, dont environ :

- 50 % sont détenus et contrôlés par l'entreprise;
- 35 % appartiennent à des concessionnaires; et
- 15 % sont des établissements en partenariat.

Ce modèle de propriété mixte nous permet de garder le contrôle des établissements et des marchés les plus rentables et d'y investir, tout en utilisant le capital de tiers pour accroître notre échelle et notre présence à travers le pays dans des zones moins densément peuplées. Nos établissements contrôlés, qui sont généralement des établissements urbains et autoroutiers à fort achalandage, ont généré en 2021 un volume moyen par établissement supérieur de 57 % à celui des établissements appartenant aux concessionnaires.

Le réseau complet tire parti de notre programme de fidélisation à la marque Petro-Canada. Il est le plus important dans l'industrie avec plus de trois millions de membres actifs. Et le succès de ce programme est évident à en juger par les transactions de nos membres, dont le montant est en moyenne 35 % plus élevé que celui des transactions des non-membres. Le segment des ventes au détail bénéficie en outre d'un certain nombre de partenariats

stratégiques. Nos partenaires apportent une expertise spécifique et des avantages accrus à notre entreprise. Il s'agit de partenaires tels que les restaurants à service rapide A&W ou de partenaires de notre programme de fidélisation comme RBC.

Lorsque je regarde le portefeuille intégré plus large, notre réseau Petro-Canada aide à faire en sorte que Suncor maximise entièrement la valeur de chaque baril et capture une marge supplémentaire au-delà de la marge de craquage des raffineries.

Comme nous l'avons annoncé en juillet, un nouveau comité du conseil d'administration, composé d'administrateurs indépendants bénéficiant de l'aide de conseillers indépendants, ainsi que de la direction, a supervisé une analyse complète des activités de ventes au détail de Suncor. Ce comité a procédé à un examen approfondi et a évalué un certain nombre de solutions possibles, allant de la conservation et de la poursuite de partenariats stratégiques à l'introduction en bourse ou à la vente pure et simple de ce secteur.

Ces différentes solutions ont été évaluées en fonction de critères clés, dont la valeur intrinsèque des activités de ventes au détail en tant qu'entreprise autonome. Le comité a effectué un examen approfondi pour comprendre les avantages synergiques qu'offrent les activités de ventes au détail au sein du portefeuille de Suncor. Plus précisément, les activités de ventes au détail augmentent la valeur du modèle intégré de Suncor et fournissent une plateforme pour la croissance et l'optimisation des flux de trésorerie futurs.

Le conseil d'administration a pesé le pour et le contre de chaque solution en se concentrant sur l'obtention d'une valeur maximale à long terme pour les actionnaires de Suncor. Une vérification de la valeur et du potentiel d'exécution sur le marché mondial, menée par des conseillers externes indépendants, a également été effectuée pour tester la viabilité et l'attrait des différentes solutions.

Or, puisque les activités de ventes au détail de Petro-Canada sont comptabilisées dans le secteur Aval, je reconnais qu'il peut être difficile d'apprécier leur contribution au portefeuille global. Et donc, à cette fin, je vais vous expliquer plus en détail la valeur des flux de trésorerie liés aux activités de ventes au détail et l'impact de ces dernières sur nos activités intégrées.

Les activités de ventes au détail génèrent bon an mal an des flux de trésorerie stables et peu risqués. Les forts volumes de carburant sont soutenus par des offres hors carburant attrayantes, notamment un réseau de dépanneurs bien établi, des restaurants à service rapide et une offre de lave-auto de premier ordre dans l'industrie. En fait, nos établissements de niveau supérieur, nos établissements à offre complète, obtiennent des résultats dans le quartile supérieur par rapport à leurs pairs, ce qui explique les rendements du capital stables et supérieurs à 15 % que nous observons dans ce segment. De plus, les établissements que nous possédons et contrôlons sont exploités par des agents et leurs employés, un modèle qui réduit le fardeau et les coûts pour Suncor.

Les activités de ventes au détail contribuent de façon importante au BAIIA global du secteur Aval de Suncor, qui varie de 10 % à 30 % selon l'année. Cette fourchette reflète la stabilité des flux de trésorerie liés aux activités de ventes au détail. En 2020, ce segment a généré un BAIIA d'environ 660 millions \$, soit environ 30 % du BAIIA du secteur Aval, malgré une baisse importante de la demande et des prix cette année-là. Cette protection contre les baisses renforce la résilience du modèle intégré de Suncor en générant des flux de trésorerie tout au long des cycles des produits de base.

Comme on s'attend à ce que la demande d'essence au Canada diminue à long terme, les activités de ventes au détail assurent la sécurité de la demande auprès des raffineries et soutiennent les taux d'utilisation des raffineries de premier ordre de Suncor dont j'ai parlé plus tôt et constituent également le canal de demande à marge la plus élevée de Suncor, représentant 90 % de la production d'essence de nos raffineries canadiennes.

Nous pensons que la demande d'essence pourrait diminuer de 25 % d'ici le milieu ou la fin des années 2030, sur la base de la réglementation gouvernementale actuelle et des prévisions de pénétration des véhicules électriques. Sans le canal de demande contrôlé de nos activités de ventes au détail ou une solide entente d'approvisionnement à long terme qui le reproduit, Suncor ressentirait le plein effet de la baisse de la demande à l'échelle du marché au fil du temps. Ce scénario entraînerait probablement la nécessité d'écouler des volumes plus importants par le biais de canaux à plus faible marge, tels que les exportations, ou éventuellement de réduire l'utilisation des raffineries en raison des difficultés à écouler les volumes excédentaires. De même, dans un contexte de baisse de la demande, il y a un risque que la marge migre vers la partie des ventes au détail de la chaîne de valeur, un phénomène que nous avons observé en 2020. Compte tenu de la force de notre réseau, de notre marque et de nos systèmes de fidélisation, ainsi que de notre plan visant à optimiser davantage notre réseau afin de défendre et d'accroître notre part de marché, nous croyons que la baisse des ventes du réseau de Petro-Canada sera considérablement plus faible que la baisse globale du marché, ce qui constitue un avantage concurrentiel. Cela nous permettra de maintenir l'utilisation des raffineries à leur niveau actuel en nous abstenant d'acheter de l'essence à d'autres raffineries au Canada ou d'en importer, ainsi que d'assurer une capture complète des marges.

Les activités de ventes au détail améliorent également les marges globales en aval, car elles sont fortement liées au canal de ventes en gros, qui est le numéro un du marché dans le pays, grâce à une marque, à des systèmes et à des marchés en commun. L'optionnalité offerte par ces connexions permet d'obtenir les revenus nets les plus élevés pour nos volumes. Nos canaux de ventes et de commercialisation fournissent également de précieuses données de marché en temps réel, ce qui nous permet d'optimiser nos raffineries en fonction de la dynamique du marché et du comportement des consommateurs, ce qui a été un élément clé de notre forte performance par rapport à nos pairs en 2020. Ce segment renforce également notre capacité à répercuter les coûts croissants de mise en conformité avec la réglementation sur le carbone, puisque nous participons à l'ensemble de la chaîne de valeur.

Maintenant, dans ce contexte, je voudrais maintenant aborder l'évaluation des solutions de vente ou de conservation que le conseil d'administration a envisagées.

Sur la base des tests de marché, que j'aborderai dans un moment, nous pensons que la valeur de vente potentielle pourrait se situer entre 7 et 9,5 fois le BAIIA. Lorsque nous ajustons pour tenir compte de l'incidence des impôts, des coûts de transaction standards et de l'impact de la valeur d'intégration à long terme, nous pensons que la valeur nette est de 5 à 7,5 fois le BAIIA ou de 3,8 à 5,7 milliards \$.

Le conseil d'administration, avec l'aide de conseillers externes indépendants, a également évalué la valeur inhérente à la conservation et à l'optimisation des activités de ventes au détail, qui se situe à un niveau similaire sur la base des flux de trésorerie actualisés. Bien que la valeur résultante pour Suncor entre la vente et la conservation semble alignée dans ce graphique, il faut reconnaître qu'une vente potentielle pourrait prendre de 18 à 24 mois compte tenu des examens réglementaires prévus et de leur complexité.

L'évaluation de marché dont je viens de parler était basée sur un processus de vérification du marché mondial complet et à grande échelle, mené par des conseillers externes indépendants.

Au cours de ce processus, 17 parties, dont des stratèges et des promoteurs financiers, ont été invitées à participer et à soumettre des indications d'intérêt pour nos activités de ventes au détail. Environ deux tiers des participants ont choisi de passer leur tour pour diverses raisons, notamment une connaissance limitée du marché canadien ou des préoccupations concernant l'exécution ou la complexité d'une transaction de cette envergure.

Après examen des propositions soumises, il est apparu clairement qu'une évaluation élevée à des multiples du BAIIA de l'ordre de plus ou moins 15 fois n'était pas réaliste. En outre, de nombreux participants n'étaient intéressés que par une acquisition partielle, ce qui nuit aux synergies que procure un réseau complet de marque unique et a donc un impact sur les évaluations. De plus, certaines propositions ne comprenaient qu'une contrepartie en espèces partielle, ce qui avait pour effet de retarder la réalisation de la valeur pour Suncor et ses actionnaires, tout en ayant un impact immédiat sur le modèle de valeur intégrée de Suncor.

Le conseil d'administration a également recueilli les commentaires d'un large éventail de parties prenantes et d'investisseurs. Les commentaires reçus sur les activités de ventes au détail de Suncor étaient en grande partie conformes à l'opinion du conseil d'administration et de la direction, à savoir que ces activités sont uniques et qu'elles bénéficient d'une échelle considérable et d'un réseau dominant. Elles sont soutenues par un large attrait pour les consommateurs et une marque de carburant de premier ordre sur le marché. Une prime de marché importante serait nécessaire pour compenser la perte de valeur d'intégration sur le long terme, en particulier dans un marché de l'essence en recul à long terme.

Cette étude de marché indépendante, approfondie et complète a confirmé le point de vue du conseil d'administration selon lequel, malgré la force et l'attrait de nos activités de ventes au détail, l'appétit est limité pour un achat entièrement en espèces avec une prime de marché importante, que nous considérerions comme importante.

Compte tenu des avantages uniques des activités de ventes au détail de Petro-Canada et des solides antécédents de Suncor dans ce segment, le conseil d'administration a décidé à l'unanimité qu'il était dans l'intérêt fondamental à long terme des actionnaires de conserver les activités de ventes au détail et de continuer à optimiser le réseau pour améliorer les flux de trésorerie et la génération de valeur.

Le conseil d'administration estime que notre segment de ventes et de commercialisation sous la marque Petro-Canada procure au secteur Aval de Suncor un avantage concurrentiel qui ne peut être reproduit. Il offre une protection contre le risque de baisse grâce à des flux de trésorerie stables et à faible risque et devrait atténuer considérablement les effets de la baisse à long terme de la demande d'essence sur l'utilisation et la marge des raffineries. Il s'agit également d'une plateforme pour la croissance des flux de trésorerie grâce à l'optimisation du réseau, aux partenariats stratégiques, dont nous tirons parti, ainsi qu'aux futures sources de profit telles que la recharge des véhicules électriques. Cela ne signifie pas que nous ne continuerons pas à évaluer ce segment à l'avenir, comme nous le faisons pour tous les aspects de notre portefeuille, mais il est clair qu'il apporte de la valeur au sein de notre modèle d'entreprise intégré.

En outre, le conseil d'administration a été unanime à accorder son soutien sans réserve à un plan d'optimisation qui générera la plus grande valeur à long terme pour nos actionnaires. Ce plan devrait permettre d'augmenter le BAIIA de ce segment de 40 % d'ici 2027, ce qui représente un taux de croissance annuel composé de 7 %, avec des investissements supplémentaires modestes au cours des cinq prochaines années. Les investissements supplémentaires devraient générer un rendement du capital supérieur à 20 % au sein du segment et accroître la part de marché, renforçant ainsi notre secteur Aval intégré.

Les principales initiatives dans le cadre de ce plan d'optimisation consistent à faire passer des établissements contrôlés clés au niveau supérieur en y introduisant une offre complète, afin d'obtenir des rendements stables de l'ordre 15 % et plus. Comme je l'ai mentionné précédemment, nos établissements de niveau supérieur à offre complète ont affiché une performance de premier quartile par rapport à leurs pairs sur le marché. En plus de nos efforts d'amélioration des établissements, nous prévoyons de rationaliser une partie de nos petits dépanneurs et kiosques peu rentables ainsi que des établissements situés dans des marchés secondaires, qui représentent environ 50 % du réseau contrôlé. Nous explorerons également d'autres partenariats stratégiques afin de renforcer notre avantage concurrentiel dans les services connexes grâce à une expertise, à une technologie et à des capacités de recharge de véhicules électriques améliorées.

Ma confiance dans l'exécution de ce plan d'optimisation est étayée par une longue expérience dans l'obtention de résultats. Nous avons démontré que nous savons ce que nous faisons et que nous savons comment bien le faire.

Maintenant, sur ce, je vais passer la parole à Shelley Powell, notre vice-présidente principale du secteur E et P et In Situ, et lui demander de se joindre à nous sur la scène.

Shelley Powell
Vice-présidente principale, E et P et In Situ, Suncor Énergie Inc.

Merci, Kris, bon après-midi à tous.

Comme Kris, je suis à Suncor depuis de nombreuses années, presque 28 en fait. Au cours de cette période, j'ai travaillé dans deux des raffineries de notre secteur Aval, ainsi que dans l'usine de base des Sables bitumineux et des installations du secteur In Situ, avant d'occuper ce nouveau poste dans lequel je participe maintenant aussi aux activités du secteur Exploration et production. Au cours de ces années, j'ai été témoin de passablement de changements, de certains défis et de nombreux succès. Aujourd'hui, j'espère vous donner un aperçu des possibilités de création de valeur à long terme dans les portions In Situ et Exploration et production du portefeuille.

J'aimerais commencer par la sécurité. Tant la sécurité personnelle que la sécurité opérationnelle.

La sécurité personnelle concerne des choses comme les glissades et les trébuchements, les coupures ou les lacérations, tandis que la sécurité opérationnelle est davantage liée à l'enveloppe de pression de nos systèmes qui contiennent de la vapeur, des hydrocarbures et des acides sous haute pression, par exemple. Si ces matières devaient « s'échapper du tuyau » pour ainsi dire, il pourrait y avoir des incendies ou d'autres types d'incidents.

Les deux dimensions de la sécurité sont donc importantes à surveiller et à mesurer.

Lorsque nous examinons les principaux indicateurs de la sécurité personnelle, nous nous concentrons désormais sur les mesures proactives qui facilitent le signalement des quasi-accidents. Il s'agit de situations ou d'incidents qui, s'ils s'étaient produits de manière légèrement différente, auraient pu entraîner des conséquences bouleversantes sur la vie de certains. Nous devons trouver ces dangers avant qu'ils ne nous trouvent.

Nous avons conjugué cette approche avec une augmentation de la présence des leaders sur le terrain, tout cela dans le but de mieux comprendre les réalités auxquelles sont confrontés nos travailleurs de première ligne.

Il s'agit de renforcer notre culture de la sécurité, une interaction à la fois.

Pour vous donner un exemple précis de la façon dont ce type de démarche ciblée peut changer les résultats, en 2019, nous avons remarqué que les chutes d'objets constituaient l'un des principaux dangers pouvant entraîner des blessures importantes susceptibles de changer le cours d'une vie. Imaginez qu'un marteau tombe accidentellement du haut d'une tour de distillation, puis imaginez que quelqu'un soit heurté par ce marteau. Nous enregistrons de trois à quatre de ces incidents évités de justesse par an. Personne n'était heurté, mais les objets tombaient.

Grâce à un effort de communication ciblé avec les gens sur le terrain qui effectuent le travail, nous avons pu mieux comprendre comment le travail se déroulait, ce qui a conduit à un changement dans notre approche. Depuis lors, nous n'avons eu aucune chute d'objet au cours de l'année dernière.

En ce qui concerne la sécurité opérationnelle, notre objectif est tout simplement le suivant : si le produit est censé être dans le tuyau, nous devons le garder dans le tuyau. Nous avons constaté de très bons résultats dans tout le secteur In Situ par rapport à la référence de l'industrie, puisque nous nous situons dans le groupe de tête lorsqu'il s'agit de mesurer le taux d'incidents liés à la sécurité opérationnelle (*Process Safety Event Rate* ou PSER), une norme de l'industrie.

Ainsi, en matière de sécurité, nous disposons d'une base solide, mais nous ne pouvons jamais être totalement satisfaits de nos résultats dans ce domaine. Nous continuerons à améliorer la situation conformément au plan d'amélioration de la sécurité que Kris a mentionné précédemment.

Permettez-moi maintenant de faire la transition et de parler directement des actifs. Au cours des prochaines minutes, je vais vous donner un aperçu de la force et de la compétitivité des actifs de notre secteur In Situ, ainsi que de la façon dont nous voyons la place de notre secteur Exploration et de production au sein de l'entreprise globale de Suncor.

Permettez-moi de commencer par un peu d'histoire. L'exploitation a commencé en 2002 à MacKay River et en 2004 à Firebag. Il est difficile de croire que cela fait déjà vingt ans, et au début du mois, nous avons célébré notre milliardième baril produit. Et nous avons encore beaucoup de barils à produire avec une position de réserve saine qui nous soutiendra pendant plusieurs décennies à venir.

En examinant les indices de référence au cours des dernières années, Firebag a obtenu de bons résultats sur une base annuelle ainsi que sur la base d'une moyenne sur cinq ans.

En 2021, Firebag a fonctionné à un taux d'utilisation de 96 % et a atteint des taux de production records. Lorsque nous nous comparons à nos pairs sur la base d'une moyenne sur cinq ans, nous sommes un chef de file du secteur, avec une utilisation supérieure de 3 % à la moyenne de nos pairs.

En ce qui concerne MacKay River, la comparaison de la moyenne sur cinq ans n'est pas bonne en raison d'un incident de sécurité opérationnelle en 2019 qui a mis en évidence des améliorations à apporter dans notre processus de gestion de la corrosion. Cet incident a entraîné une interruption de service prolongée le temps d'effectuer les réparations. Plus récemment, cependant, MacKay River a enregistré une très bonne performance en matière de fiabilité.

Maintenant, je veux prendre un moment pour parler de l'incident de 2019 à MacKay River, parce qu'il y a de très bonnes leçons à en tirer.

Pendant cet incident, nous avons connu une perte de confinement. Pour reprendre ma description précédente, le bitume s'est échappé du tuyau et a pris feu, provoquant d'importants dégâts dans l'installation.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons sollicité une expertise mondiale et travaillé directement avec les opérateurs et les spécialistes de la maintenance de notre installation. Nous avons déterminé que le système de tuyauterie s'était rompu en raison d'une forte érosion.

À la suite de cet incident, nous avons effectué un examen complet du processus et nous revu la conception des circuits de tuyauterie concernés. Le nouveau système a été mis en service en septembre et nous avons été ravis de constater que le danger qui avait provoqué l'incident de 2019 avait été entièrement éliminé. Nous avons également entrepris un examen complet de l'ensemble de notre programme d'inspection à MacKay River et à Firebag et nous avons passé en revue près de 20 000 points d'inspection pour nous assurer que nous recherchions les bonnes choses aux bons endroits. Et nous avons également apporté plusieurs changements à la suite de cet examen.

Donc des changements sont en cours, cela prend du temps, mais il s'agit d'un exemple tangible de leçons à tirer d'un incident et de mesures visant non pas seulement à gérer, mais à éliminer, le risque.

Examinons maintenant notre performance en matière de coûts et de dépenses en immobilisations.

Dans le secteur In Situ, nos actifs sont parmi les plus performants de l'industrie en termes de coûts et de dépenses en immobilisations par baril. Nous obtenons ce résultat malgré un ratio vapeur/pétrole, qui est une fonction de la qualité des ressources, supérieur à la médiane de nos pairs. Nous ne nous contentons cependant pas d'en rester là et nous travaillons constamment à améliorer davantage notre performance en matière de coûts.

Pour rester compétitifs, notre principal levier est la fiabilité et l'évitement d'incidents ponctuels importants. En dehors de cela, nous nous concentrons sur l'efficacité du capital et les améliorations de la productivité.

En ce qui concerne l'efficacité du capital, Peter et moi reconnaissons tous deux que nous devons opérer un changement radical dans le rendement en matière de coûts des arrêts planifiés. Peter va aborder ce sujet plus tard, je vais donc lui laisser le soin d'y revenir.

Ces dernières années, nous avons exploité les données issues de nos investissements numériques pour nous aider à tirer un peu plus de nos actifs existants à moindre coût et je vais vous donner quelques exemples dans la prochaine diapositive.

Enfin, la réalisation d'économies d'échelle régionales avec le secteur Exploitation minière et valorisation constitue une opportunité considérable. Peter vous fera part de ses plans pour favoriser l'intégration régionale, l'efficacité et l'élimination des chevauchements. Le secteur In Situ bénéficiera naturellement de ce travail, qui sera un levier essentiel pour réduire davantage les coûts au sein de l'entreprise.

Je voudrais maintenant m'étendre un peu plus sur le travail d'amélioration que nous avons entrepris et parler plus particulièrement des avantages tangibles que nous constatons déjà.

Je vais tout d'abord aborder de l'utilisation de la vapeur. Nous sommes généralement limités par la vapeur dans nos installations, ce qui signifie que toute vapeur supplémentaire que nous pouvons produire se transforme généralement en barils produits.

Le premier domaine d'intervention est l'utilisation de la vapeur au cours des dernières années, et vous pouvez voir l'impact que cela a eu. Ce qui est passionnant dans ce travail, c'est que nous avons apporté plusieurs petites améliorations progressives avec un investissement minimal. Il s'agissait par exemple de remplacer des débitmètres imprécis qui provoquaient des déclenchements erronés ou d'examiner plus de 100 pièces d'équipement associées à la vapeur et d'optimiser notre approche de maintenance pour chacune d'entre elles.

Nous avons également tiré parti de nos capacités numériques croissantes en développant un conseiller en allocation de vapeur qui utilise des analyses de données pour allouer de la vapeur aux puits de Firebag en fonction de ce qui a été observé dans le rendement du gisement. Cette capacité numérique nous permet d'optimiser constamment l'utilisation de la vapeur en temps réel.

Nos équipes opérationnelles et techniques ont très bien accueilli ces changements et sont réellement à l'origine des améliorations.

Le deuxième domaine d'intervention est l'efficacité du capital des plateformes d'exploitations ou, en d'autres termes, la réduction de ce capital. Dans le secteur In Situ, une grande partie de nos investissements continus est destinée à l'ajout de plateformes d'exploitation. Nous avons fait notre premier changement progressif pour améliorer la conception et la construction des plateformes d'exploitation en 2014, lorsque nous avons mis en œuvre une norme de conception spécifique. Nous avons ensuite utilisé cette norme comme modèle et reproduit la conception d'une plateforme à l'autre.

Cette conception a permis de réduire l'empreinte des plateformes, de diminuer les besoins en acier et de simplifier le processus. Cela a permis d'obtenir une conception reproductible, de réaliser des économies sur la construction et, en fin de compte, de réduire le capital de 70 % sur une période de quatre ans.

Plus récemment, nous avons fait un autre changement progressif dans la conception de nos plateformes. Cela a permis de simplifier une fois de plus le processus, de réduire les besoins en acier de 30 % et de diminuer le temps d'exécution sur le terrain de 20 %. Globalement, il s'agit d'une réduction de 25 % des besoins en capital par rapport aux conceptions précédentes.

En plus de s'attaquer au matériel associé à l'achèvement des plateformes d'exploitation, notre équipe de forage a également apporté d'autres améliorations importantes. Les coûts de forage ont diminué de 35 % au cours des cinq dernières années, et ce alors que nous avons connu des augmentations importantes du coût de ces services. Nos premiers puits nous coûtaient près de 1 200 \$ par mètre foré et nous sommes maintenant plus proches de 700 \$. Alors qu'il nous fallait entre 15 et 20 jours pour achever une paire de puits, il ne nous faut plus que 10 jours environ.

Il faut vraiment que tous les aspects en surface et en subsurface soient réunis pour obtenir ce type d'amélioration. Nous avons connu un succès incroyable et l'équipe est maintenant encore plus motivée par ce qu'elle veut essayer d'accomplir à l'avenir.

Le troisième domaine est l'utilisation de l'analyse des données pour réduire les coûts. Nous avons mis en œuvre des initiatives numériques qui nous permettent d'utiliser les données plus efficacement et d'améliorer notre prise de décision. Sur une base par puits, cela a permis de réduire nos coûts contrôlables de 15 % depuis 2019, à la fois grâce à des améliorations de volume et à des réductions de coûts.

Alors, à quoi cela rime-t-il exactement? Dans notre subsurface, nous avons développé un programme de gestion des défaillances pour nos pompes submersibles de fond de puits. Et nous avons conjugué cela avec un module de production de subsurface qui identifie les opportunités d'ajouter des volumes. Grâce à ces deux initiatives, le temps de dépannage des défaillances mécaniques a été réduit de moitié, passant de 14 à 7 jours en moyenne. Et alors que l'année dernière, nous avons perdu près de 9 millions de barils en raison de travaux imprévus dans les puits, cette année, nous prévoyons une amélioration de près de 50 %.

Ce ne sont là que quelques exemples du travail qui est en voie de réalisation pour améliorer continuellement nos activités. Comme vous pouvez le constater, les améliorations sont le fruit de nombreuses petites victoires dans de nombreux domaines, et pas seulement d'éléments importants.

Enfin, avant de conclure sur le secteur In Situ, je voudrais me tourner vers l'avenir et souligner que nous avons pris des décisions stratégiques dans ce secteur également pour permettre la croissance.

Au cours des dix dernières années, nous avons augmenté la capacité de production de 20 % grâce à une série de désengorgements. Cela représente 43 000 barils supplémentaires par jour grâce à des changements progressifs.

Notre dernier désengorgement, en 2020, a permis d'augmenter la capacité nominale de 6 % en augmentant les capacités de traitement des émulsions et de production de vapeur. Cela a permis à Firebag de fournir une production record en 2021 et de faire passer la capacité nominale de Firebag de 203 000 barils par jour à 215 000 barils par jour.

Pour l'avenir, il est possible d'ajouter un nouveau désengorgement de 25 000 barils par jour à Firebag d'ici 2027. Là encore, cela nous permettra de tirer parti de nos actifs existants et d'accroître la production avec un investissement marginal.

Après 2023, nous savons également que la croissance à long terme devra inclure des plans de réduction des émissions de gaz à effet de serre et plus particulièrement dans le secteur In Situ, nous avons un certain nombre de projets pilotes en cours pour mieux comprendre comment des technologies telles que le DGMV assisté par solvant et l'injection de gaz non condensable auront un impact sur nos activités, sur notre ratio de vapeur et, en fin de compte, sur notre bilan en émissions de gaz à effet de serre. Et nous faisons progresser des travaux visant à comprendre les technologies, surtout celles faisant appel aux solvants, qui pourraient potentiellement éliminer jusqu'à 60 % des émissions de gaz à effet de serre dans nos futures activités. Nous faisons également avancer un certain nombre de projets pour Firebag, ainsi que pour le secteur plus large des Sables bitumineux, afin de permettre la capture et la séquestration du carbone dans le cadre de l'Alliance Nouvelles voies mise en place à l'échelle de l'industrie.

Enfin, avant de conclure et de céder la parole à Peter, je voudrais parler de notre secteur Exploration et production.

Vous nous avez vus prendre des décisions disciplinées pour rationaliser ce portefeuille afin de nous concentrer davantage sur les activités principales de Suncor. Au sein du secteur E et P, notre stratégie consiste à maximiser les flux de trésorerie disponibles et à ajouter de la diversification à nos activités globales dans le secteur Amont. Pour prendre nos décisions, nous examinons le potentiel d'exploitation futur d'un actif ainsi que ses besoins futurs en capital. C'est dans cette optique que nous avons pris la décision de céder les actifs norvégiens au début de cette année et d'entamer un processus de vente de nos actifs britanniques.

Pour ce qui est de l'avenir, nous avons fait et continuons à faire des investissements dans nos actifs de la côte Est. Plus récemment, nous avons achevé les travaux de prolongation de la durée de vie de l'actif pour Terra Nova, ce qui permettra de prolonger la durée de vie de cet actif d'environ 10 ans. À l'heure où je vous parle, nous sommes en train de terminer les derniers travaux associés à cela et nous avons entrepris les activités de mise en service en Espagne. Nous espérons une reprise de la production l'année prochaine.

C'est un moment passionnant pour Terra Nova, et le redémarrage sera une étape importante. Pour vous donner une idée de l'ampleur du projet de prolongation de la durée de vie de l'actif, nous avons effectué plus de 1,4 million d'heures de travail sur le terrain. Nous avons inspecté plus de 22 kilomètres de tuyauterie, et nous avons installé plus de 14 000 kilogrammes de nouvel acier de construction, tout en exécutant une vaste campagne sous-marine qui nous a permis de remplacer plus de 2 millions de kilogrammes de chaîne. Nous pensons donc avoir accompli le bon travail et pris les bonnes décisions pour assurer une exploitation fiable une fois l'installation remise en service.

Au début de cette année, nous avons également décidé de redémarrer le projet West White Rose. L'investissement net restant pour Suncor est de 1,7 milliard \$ et la production de pétrole devrait commencer en 2026, avec une production nette pour Suncor de 30 000 barils par jour en période de pointe.

Nous considérons donc les activités sur la côte Est comme une partie importante du portefeuille global de Suncor en raison des flux de trésorerie disponibles qu'elles génèrent et de la diversification qu'elles apportent.

J'espère ainsi vous avoir donné un meilleur aperçu de la force et de la compétitivité de nos actifs du secteur In Situ, ainsi que de la pertinence du secteur E et P dans notre portefeuille. Nous continuerons à travailler dur pour renforcer notre position en misant sur l'amélioration continue et sur une prise de décision ciblée.

Je vais maintenant passer la parole à Peter.

Peter Zebedee
***Vice-président directeur, Exploitation minière et valorisation,
Suncor Énergie Inc.***

Merci beaucoup Shelley.

En avril, j'ai quitté mon poste de chef de la direction de LNG Canada pour me joindre à Suncor. En plus de mon expérience chez Shell et LNG Canada, j'apporte plus de deux décennies d'expérience technique et opérationnelle dans l'exploitation des sables bitumineux au sein de plusieurs organisations.

Au cours de mes premiers mois à Suncor, j'ai eu l'occasion de visiter chaque actif de notre secteur Sables bitumineux, de passer du temps sur le terrain, de rencontrer nos employés et de voir nos installations de mes propres yeux.

Franchement, c'est vraiment bon d'être de retour.

Pour commencer, j'ai pensé partager avec vous quatre observations clés que j'ai faites au cours des derniers mois.

Notre engagement en faveur de « la sécurité avant tout ». Je suis très impressionné par l'engagement absolu de Suncor en matière de sécurité. Je n'ai rencontré personne dans l'entreprise qui ne soit pas motivé par la volonté de faire en sorte que chacun rentre chez lui sain et sauf chaque jour. Nous sommes résolus et engagés à tirer les leçons des tragédies que nous avons connues. Nous nous concentrons en priorité, comme Kris l'a aussi souligné plus tôt, sur :

- l'amélioration de notre approche en matière de sécurité personnelle en nous appuyant sur les principes en matière de rendement humain et organisationnel;
- la mise en œuvre des contrôles critiques sur le terrain;
- le renforcement de nos compétences en matière de leadership; et
- la mise en œuvre de la technologie pour nous remettre sur la bonne voie.

Notre personnel nous différencie vraiment des autres. Ensemble, à l'échelle des trois installations, nous avons plus de 100 ans d'histoire et d'expérience d'exploitation sur lesquelles nous pouvons nous appuyer. J'ai passé du temps à discuter avec la direction et nos équipes élargies, afin de nous aligner sur nos objectifs d'obtenir de meilleurs résultats commerciaux. Notre opportunité réside dans notre capacité à mettre en commun les décennies de sagesse collective de nos employés et à déployer des pratiques exemplaires dans l'ensemble de notre portefeuille.

Nos opérations offrent réellement une multitude de possibilités. Syncrude et l'usine de base de Suncor ont fait leurs preuves en matière d'amélioration, et nous nous efforçons d'atteindre une fiabilité élevée et de trouver des moyens d'améliorer les temps d'arrêt planifiés. À Fort Hills, nous veillons à gérer les risques liés à l'exploitation minière de manière appropriée afin de tirer parti de ce qui est véritablement une usine fixe de classe mondiale, et j'y reviendrai un peu plus tard.

Notre avantage concurrentiel réside dans l'intégration de nos actifs dans toute la région. Tout d'abord, l'intégration physique offre d'importantes possibilités d'augmenter la valeur en découplant la production de bitume de la demande de valorisation. Deuxièmement, Suncor a l'avantage supplémentaire d'intégrer ses employés, ses processus, ses données et ses systèmes pour obtenir des résultats commerciaux hautement concurrentiels, fiables et prévisibles.

Si vous voulez que des activités de classe mondiale donnent des résultats, vous avez besoin d'une équipe de classe mondiale. Nous nous sommes beaucoup penchés sur la manière de renforcer l'organisation.

Le recrutement externe a apporté une expérience et une perspective minières considérables et la structure organisationnelle a été simplifiée pour favoriser la responsabilisation et l'amélioration continue. La création de valeur fait partie intégrante de notre façon de travailler. Notre leader responsable de l'intégration régionale agit en tant que point de contact pour une prestation de services compétitive et cohérente dans l'ensemble du secteur Amont. Et à tous les niveaux de l'organisation, nous avons intentionnellement favorisé une pollinisation croisée de nos talents en leur faisant occuper des postes clés, afin d'accélérer la mise en œuvre des pratiques exemplaires et la cohérence des activités.

Notre proposition de valeur est l'intégration. Grâce à notre position qui nous confère la plus grande empreinte dans la région de Wood Buffalo, nos actifs régionaux en amont constituent un avantage clé pour Suncor. Tous nos actifs d'exploitation des sables bitumineux sont situés dans un rayon de 50 kilomètres et sont interconnectés par des pipelines. Cela nous permet de tirer parti de notre connaissance de la région, d'économies d'échelle et d'un pouvoir de négociation, ainsi que de coordonner les activités de maintenance dans l'ensemble de nos actifs. De plus, la flexibilité de nos actifs d'exploitation des sables bitumineux nous donne la possibilité de maximiser la valeur de notre production en répondant à des marchés dynamiques et en gérant des pressions internes et externes.

Dans la région de Wood Buffalo, Suncor est vraiment un producteur unique en son genre, car l'optionnalité dont elle dispose lui permet de produire un mélange de barils de bitume, de barils synthétiques sulfureux et de barils synthétiques peu sulfureux, tout en optimisant les différentes qualités offertes. Au cours des dernières années, cette flexibilité s'est poursuivie avec la mise en service de deux projets. Premièrement, les pipelines d'interconnexion peuvent transporter des bruts lourds et sulfureux entre Syncrude et l'usine de base. Deuxièmement, la canalisation d'intégration de bitume dilué traité à la mousse paraffinique (PFT) mise en service récemment peut acheminer du bitume PFT de Fort Hills vers les unités de valorisation de l'usine de base.

Chaque jour, nous prenons des décisions afin de maximiser la valeur du pétrole brut que Suncor produit dans la région de Wood Buffalo par l'intermédiaire des actifs dont nous sommes le propriétaire exclusif, soit l'usine de base et les actifs du secteur In Situ, ainsi que de nos actifs détenus en coentreprise, soit Syncrude et Fort Hills.

Notre prochaine opportunité est de tirer parti de notre échelle régionale et de nos services normalisés. Cela va permettre :

- des économies de coûts;
- des améliorations de la fiabilité; et
- l'utilisation des pipelines d'interconnexion pour améliorer la portée, la durée et le séquençement des arrêts planifiés.

En résumé, les économies d'échelle en matière de coûts et de dépenses en immobilisations, ainsi que l'intégration physique et l'optionnalité uniques de nos actifs, permettront d'augmenter les flux de trésorerie disponibles.

2022 a déjà été une année décisive pour la création de valeur. Les coûts du projet de pipelines d'interconnexion ont déjà été récupérés. Nous ne faisons qu'effleurer la surface du potentiel avec une valeur ajoutée de plus de 150 millions \$ en 2022 et d'environ 200 millions \$ depuis le démarrage des pipelines. Nous ne nous arrêtons pas là – nous continuons d'explorer les possibilités de débloquer l'optionnalité des actifs et nous continuerons d'optimiser les actifs en amont en fonction de moteurs économiques intégrés qui privilégient la valeur au volume.

L'intégration doit s'appuyer sur des actifs fiables. Les activités de notre usine de base, qui mettent à profit des antécédents avérés d'amélioration de la fiabilité, affichent un rendement constant et régulier. La connectivité physique a été améliorée grâce à notre rôle d'exploitant de Syncrude et nos employés contribuent à l'optimisation.

Ce sera la première année complète où Syncrude est sous l'exploitation de Suncor et elle a été exemplaire. L'équipe de Syncrude a établi plusieurs records de production au cours des trois premiers trimestres.

Cette année, je suis vraiment heureux de dire que nous sommes en voie de réaliser la meilleure année de production de bitume de l'histoire de Syncrude. C'est 3 % de plus que notre record précédent, établi il y a 15 ans, en 2007. Nous avons été en mesure de tirer parti de nos économies d'échelle et de coordonner les activités de maintenance planifiée afin de maximiser la valeur de l'actif de Syncrude.

À Fort Hills, la performance de l'usine fixe a été excellente, ce qui nous donne une réelle confiance dans notre capacité à générer de la valeur à partir de l'actif une fois les enjeux liés à l'exploitation minière résolus.

La maintenance planifiée est maintenant terminée dans l'ensemble des actifs du secteur Amont pour 2022. C'était la première année que nous faisons appel à notre nouvelle équipe centrale des Services régionaux responsable des arrêts planifiés pour l'exécution des travaux. Il s'agit d'un bon premier pas pour ce qui est de normaliser notre modèle d'exécution des arrêts planifiés, de favoriser l'amélioration continue et de mettre l'accent sur la réduction des temps d'arrêt planifiés dans les années à venir.

Je me concentre sur deux domaines clés : la sécurité et le rendement des mines.

Nous sommes entièrement engagés envers « la sécurité avant tout » et nous nous efforçons de limiter les interactions dans les zones à haut risque en fournissant au personnel la technologie, la formation et les outils nécessaires.

En ce qui concerne le rendement des mines, nous avons plus de 100 ans d'expérience d'exploitation combinée à une équipe de classe mondiale. L'équipe s'efforce de tirer parti de l'intégration régionale, d'éliminer les chevauchements et de produire des résultats afin d'assurer la compétitivité des coûts. Nous nous heurtons à des facteurs structurels dans le domaine de l'exploitation minière que je vais passer en revue, mais en fin de compte, « nous sommes plus intelligents que le gisement ».

Donc, laissez-moi commencer par la sécurité.

Plus le nombre de personnes participant à vos opérations est élevé, plus le risque d'incident ou de blessure est important. Dans cette optique, nous nous sommes concentrés au cours des six derniers mois sur la réduction structurelle et durable du nombre de travailleurs contractuels soutenant notre organisation et, par définition, sur la réduction de l'exposition au risque. Non seulement c'est la bonne chose à faire du point de vue de la sécurité, mais c'est également essentiel pour gérer une entreprise efficace et compétitive. D'ici le milieu de l'année 2023, notre objectif interne est de réduire de 20 % la main-d'œuvre contractuelle. Je suis heureux de constater que nous avons déjà fait plus de la moitié du chemin.

Nous portons notre attention là où cela compte le plus, c'est-à-dire sur le terrain avec notre personnel. À cette fin, nous avons augmenté nos postes de leadership sur le terrain dans les opérations d'exploitation minière. Les leaders disposent désormais d'une marge de manœuvre suffisante pour améliorer l'engagement des employés, renforcer l'examen des contrôles critiques et assurer un leadership visible en matière de sécurité.

Même avec ces postes de leadership supplémentaires sur le terrain, nous avons pu réduire de 4,5 % le nombre total d'employés du secteur Exploitation minière et valorisation. Nous y sommes parvenus en tirant parti de notre modèle de prestation régional et en simplifiant notre structure organisationnelle pour réduire la complexité et renforcer la responsabilisation.

Notre objectif est d'éliminer les décès et les blessures graves. Nous nous efforçons de créer une culture dans laquelle les employés, les leaders et les entrepreneurs utilisent activement notre système de gestion de l'excellence opérationnelle pour contrôler le travail, identifier les dangers et travailler ensemble pour atténuer les risques. Les responsables des opérations d'exploitation minière, de traitement des résidus et de forage reconnaissent que nous sommes engagés dans une démarche de sécurité et qu'il y a beaucoup de travail à faire.

Nous avons fait le point sur les 10 principaux risques miniers à l'échelle mondiale. Le contact avec l'équipement et le travail autour de la glace ou de l'eau sont les activités aux plus graves conséquences et les plus fréquentes à l'origine des incidents majeurs. Et il s'agit de nos principales priorités. Nous travaillons sur le terrain avec notre personnel à identifier, à établir et à améliorer la validation et la vérification de ces contrôles essentiels pour sauver des vies. Cela garantira que si quelque chose ne se passe pas comme prévu, nous avons des mesures d'atténuation en place. Pensez-y comme s'il s'agissait de conduite automobile. Nous avons mis en place des règles de circulation, des formations, etc. pour prévenir les accidents sur les routes. Mais cela ne garantit pas la sécurité en cas d'échec. Des couches de protection supplémentaires, comme une ceinture de sécurité, sont en place pour éviter le pire résultat possible et garantir que nous sommes protégés des dangers en cas d'échec.

Nous nous concentrons sur notre personnel. Nous tirons parti des principes en matière de rendement humain et organisationnel et nous créons un environnement sûr dans lequel notre personnel soulève ses préoccupations et collabore à l'élaboration de solutions pratiques. Notre programme de leadership axé sur l'accompagnement fait appel à la science du comportement pour aider les leaders à établir des relations. Cela contribuera à renforcer la confiance et encouragera les employés à faire part de leurs préoccupations et à travailler ensemble pour trouver des solutions. Les leaders sont accompagnés dans leurs interactions sur le terrain par des coachs personnels et reçoivent des conseils sur les pratiques exemplaires.

Pour compléter notre plan, nous tirons des leçons des incidents. Nous nous efforçons d'améliorer la façon dont nous apprenons en mettant en place des équipes pour tirer parti de la méthodologie de l'apprentissage causal. Nous adoptons une approche systémique des enquêtes sur les incidents et cela nous aidera à identifier les protections manquantes ou défectueuses. Celles-ci seront élaborées sous forme de mesures concrètes, partagées dans toute l'entreprise, qui réduisent les conséquences d'un incident ou l'empêchent de se produire.

Et nous ne sommes pas en reste.

Comme Kris l'a indiqué lors de la conférence téléphonique du troisième trimestre, nous avons déjà mis en place un grand nombre d'améliorations de la sécurité basées sur la technologie. Notre prochaine tranche de projets est en cours de réalisation et produit des résultats. Ces projets sont conçus pour atténuer directement les principaux risques miniers mondiaux que j'ai soulignés précédemment.

Le système anticollision permet aux opérateurs d'avoir une vue à 360 degrés des dangers dans leur zone. Grâce à cette technologie, nos équipements miniers peuvent communiquer avec d'autres unités. Cela permet aux opérateurs d'avoir une meilleure connaissance de la situation. Le système émet des alertes en cas de collision potentielle, ce qui permet aux opérateurs de réagir rapidement et de l'éviter. Le champ d'application de ce projet est vaste, puisque des installations sont prévues dans plus de 1 000 unités d'équipement minier mobile. Suncor sera le premier exploitant de sables bitumineux à mettre en œuvre des systèmes anticollision à grande échelle.

Le système de gestion de la fatigue quant à lui alerte instantanément nos opérateurs si la fatigue ou la distraction s'installe. Dans le cadre d'une exploitation 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, comme la nôtre, la fatigue est l'une des principales causes de risque pour les opérateurs. L'objectif global de ce projet est de réduire les décès et les blessures dus à la fatigue et aux distractions. Il nous permettra de fournir à notre personnel les compétences nécessaires pour gérer la fatigue de manière saine.

Ces technologies soutiennent notre engagement à prévenir les contacts avec l'équipement mobile. Nous sommes en avance sur notre plan de mise en œuvre et nous sommes en bonne voie pour que l'ensemble de nos parcs de véhicules miniers soient équipés de ces deux technologies.

Enfin, j'ai pensé qu'il était important de souligner que nous avons évalué et amélioré l'efficacité des contrôles d'évacuation et de sauvetage pour l'équipement mobile dans l'ensemble des installations exploitées par Suncor, ce qui est essentiel lors de travail à proximité de la glace ou de l'eau.

Notre objectif est de renforcer l'accent opérationnel sur les contrôles de sauvetage en cas d'incident, y compris l'évacuation et l'intervention en cas d'urgence, afin de réduire les conséquences des incidents sur la sécurité des personnes et de prévenir les décès.

Passons maintenant à ma deuxième priorité – le rendement des mines.

Nous avons une réelle occasion de tirer parti de l'expérience collective dans l'ensemble de nos actifs pour simplifier et normaliser l'analyse comparative interne et en tirer parti pour apporter des améliorations. Nous exploitons certaines des plus grandes mines du monde, avec un mouvement collectif de matières de plus de 1,2 milliard de tonnes par an, et les petites choses comptent. Les petites améliorations apportées aux opérations à notre échelle font une énorme différence sur le résultat net – l'effet volant est considérable.

Au fur et à mesure que les mines progressent, les facteurs structurels qui influent sur les coûts d'exploitation augmentent, à savoir l'allongement des distances de transport et l'augmentation des ratios de découverte, c'est-à-dire la quantité correspondante de matières déplacées par tonne de minerai. Notre objectif est d'exploiter les mines de la façon la plus efficace et la plus productive pour compenser, dans la mesure du possible, ces facteurs structurels et améliorer notre compétitivité.

Le fait d'être l'exploitant des trois actifs et des quatre mines nous permet de prendre du recul et de considérer ces installations comme une grande opération régionale. Nous mettons en œuvre des opportunités relatives aux ressources minières dans toute la région afin d'améliorer les résultats en termes de production et de coûts. La normalisation des pratiques exemplaires pour obtenir des résultats reproductibles et prévisibles, la pollinisation croisée des talents miniers, ainsi que le déploiement de stratégies régionales de maintenance et d'exploitation pour optimiser la performance des équipements, ne sont que quelques-unes des occasions excitantes à exploiter.

Avec un peu plus d'un an d'expérience d'exploitation de Syncrude, nous sommes satisfaits de la performance de cet actif. Nous avons été en mesure de réaliser les synergies brutes de 300 millions \$ auxquelles nous nous étions engagés en matière de coûts d'exploitation et de dépenses en immobilisations grâce à la rationalisation de la main-d'œuvre et à l'optimisation régionale. Nous continuerons à en réaliser davantage.

L'année 2022 a été une année d'exécution record pour Syncrude, et ce, à plusieurs égards :

- La meilleure production de bitume jamais réalisée;
- L'utilisation de l'unité de valorisation qui s'approche de la barre des 90 %; et
- La flexibilité des pipelines d'interconnexion qui permet de dégager une valeur importante tant pour le bitume que pour les produits sulfureux de cokéfaction.

Si l'on considère la situation dans son ensemble, nous avons pu atténuer les risques liés aux événements opérationnels planifiés et non planifiés en ajustant et en alignant les activités de maintenance dans toute la région. L'équipe a même été en mesure d'ajouter une production d'électricité supplémentaire et de tirer parti de la vigueur du marché de l'électricité que nous avons connue.

C'est une période passionnante pour Syncrude, et tout est possible au fur et à mesure que nous apprenons et que nous intégrons davantage notre modèle d'exploitation régional. L'amélioration continue du rendement de l'exploitation minière sera essentielle à mesure que les facteurs structurels de progression de la mine augmenteront. Vous pouvez voir sur

la diapositive qu'il y a une augmentation prévue des paramètres d'exploitation minière, d'une année sur l'autre. Les paramètres d'exploitation minière plus élevés sont le résultat d'activités de terrassement plus importantes liées aux exigences en matière de tonnage et de résidus. Les synergies de Syncrude, telles que la réduction de la main-d'œuvre, la maintenance coordonnée et la collaboration régionale, ne compensent pas entièrement l'augmentation d'une année sur l'autre des indicateurs clés de rendement et des taux d'exploitation minière. Notre objectif est de gérer une exploitation minière extrêmement productive, avec une génération de valeur ajoutée additionnelle dans la valorisation pour compenser, autant que possible, les éléments qui sont une réalité structurelle.

Parlons maintenant des opérations à Fort Hills. Avec une usine fixe fiable de classe mondiale, notre attention se porte sur la mine. Permettez-moi de vous donner une idée de la séquence d'événements que notre équipe mettra en œuvre au cours des 36 prochains mois afin d'améliorer nos activités d'exploitation minière et de préparer l'actif pour un meilleur rendement à long terme.

Fort Hills comprend trois fosses minières distinctes : la fosse sud, que nous sommes en train de terminer, la fosse centrale, dont la durée de vie est d'environ trois ans et que nous allons commencer à exploiter le mois prochain (décembre), et la fosse nord, la plus grande, qui contient la majeure partie des réserves et dont l'exploitation devrait débiter au milieu de 2024.

Il s'agira d'une séquence accélérée de développement minier par rapport à nos plans historiques, car nous passerons rapidement, au cours des trois prochaines années, de la fosse sud à la fosse centrale, puis enfin à la fosse nord finale.

Il y a deux problèmes, dans la fosse sud, qui motivent l'ouverture accélérée de nouvelles zones minières. La faible empreinte et la géométrie de la fosse ont un impact négatif sur la production du parc minier. Les infiltrations d'eau, dans le fond de la fosse, et l'instabilité des parois de la fosse ont augmenté la stérilisation du minerai et diminué les stocks de minerai exploitable, mais sans que cela n'ait d'impact sur la durée de vie globale de l'actif. Fondamentalement, nous ne sommes pas en mesure de respecter les taux de production fixes de l'usine étant donné l'emplacement du minerai disponible dans la fosse sud plus petite.

Des répercussions à court terme sur la production et le rendement de l'exploitation minière, qui sont présentes lors de l'ouverture de nouvelles zones d'exploitation, sont prévues dans la fenêtre de 36 mois que durera l'aménagement des fosses centrale et nord. Avec la mise à jour de la séquence d'exploitation, l'ouverture anticipée de la fosse nord compensera ces impacts sur la productivité, en dehors de la fenêtre de 36 mois, une fois cette fosse pleinement opérationnelle.

La mine et la géologie de Fort Hills sont complexes et nous avons beaucoup appris depuis l'ouverture de la fosse sud en 2018. En appliquant ces connaissances, le plan prévoit des contrôles de risque appropriés et un échelonnement des exigences de bilan matière pour maintenir à la fois le confinement des résidus et les stocks de minerai.

Il faut aller lentement pour aller vite. Nous prenons dès maintenant les mesures nécessaires pour nous assurer que nous sommes bien préparés pour l'avenir. Il s'agit d'un actif d'une durée de vie de plus de 40 ans. Une fois que nous aurons amorcé et bien établi l'exploitation minière dans la fosse nord et finale, nous pensons être en mesure d'atteindre de manière fiable et stable 90 % de la capacité de production nominale. Parallèlement,

nous explorons les synergies avec nos installations adjacentes, tant pour le transport des matières minières que pour la production de bitume.

Maintenant, regardons un peu plus en détail nos plans de production.

Notre équipe s'est considérablement attardée ces derniers mois, dans le cadre de son examen des hypothèses du plan d'affaires, aux écarts relatifs à notre rendement opérationnel et à l'environnement actuel sur le terrain. Des ajustements appropriés ont été effectués pour refléter une gestion prudente des risques miniers, mais aussi une certaine possibilité d'améliorer le rendement. C'est la base d'un plan crédible, ancré dans la réalité et les fondamentaux techniques.

En 2023, notre production annuelle sera ramenée à 145 000 barils/jour, ce qui tient compte d'un arrêt planifié au troisième trimestre. La production augmentera progressivement tout au long de l'année et les stocks de minerai seront gérés dans une fourchette suffisante, conforme aux exigences de bilan matière pour le confinement des résidus fluides. Le profil de production tient également compte du premier arrêt planifié d'envergure dicté par des considérations d'inspection réglementaire des utilités. De plus, un nouvel équipement de traitement sera installé dans l'usine fixe, ce qui élargit les possibilités d'exploitation en nous permettant de produire des minerais contenant plus de résidus fins, ce qui sera essentiel à notre exécution en 2024 et par la suite.

Au cours des trois prochaines années, tout en gérant les contraintes physiques de la mine, nous augmenterons prudemment et progressivement notre production. Nous atténuerons et équilibrerons les risques évoqués afin de stabiliser la santé de la mine dès le départ.

Il y a de la lumière à la fin de cette période. L'aménagement de la fosse nord permet d'appliquer à grande échelle des techniques d'exploitation à ciel ouvert sans contrainte. Nous disposerons d'une distance latérale suffisante, ce qui nous permettra d'augmenter notre production jusqu'au niveau nominal et d'améliorer la productivité de l'exploitation minière. Une fois la fosse nord aménagée, nous pourrions réintroduire le système de transport autonome (AHS) pour l'exploitation de Fort Hills.

Malgré les risques miniers et les contraintes à court terme, nous sommes toujours déterminés à réduire nos charges d'exploitation et nos dépenses en immobilisations. Nous avons mis en place un groupe de travail interne et fixé un objectif visant à réduire nos charges décaissées absolues de 300 millions \$ par an d'ici 2025. Ce groupe ne laisse rien au hasard et a déjà fait des progrès significatifs en matière de réduction des charges d'exploitation cette année – en rationalisant la main-d'œuvre (à la fois des celle des entrepreneurs et de l'entreprise), en réduisant les coûts de maintenance de la mine et en améliorant la production minière sous la responsabilité d'entrepreneurs.

Les dépenses en immobilisations jusqu'en 2025 sont alignées sur le développement minier des fosses centrale et nord et sur les exigences de confinement des résidus. Nous nous attendons à ce que les dépenses en immobilisations diminuent après 2025, lorsque les exigences d'infrastructure pour les fosses minières seront moins importantes et que des opérations durables seront mieux établies.

D'autres réductions importantes sont à venir à mesure que les contraintes physiques de la mine commencent à s'alléger et nous serons alors en mesure d'accroître davantage la productivité de notre parc minier. Comme je l'ai déjà dit, les petites choses comptent pour beaucoup dans ce secteur et nous allons travailler dur pour maintenir et intégrer les pratiques exemplaires et un esprit de compétitivité dans nos opérations.

Et sur ce, je vais passer la parole à Alister.

Alister Cowan
Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Merci, Peter.

Comme Kris l'a fait remarquer au début, l'avantage concurrentiel clé de Suncor – notre ADN – est réellement centré sur :

- notre intégration sur le plan du traitement et sur le plan physique;
- nos importantes réserves à long terme et à faible déclin; et
- des antécédents de rendement pour les actionnaires.

Peter vient d'évoquer les principales améliorations apportées dans l'ensemble des actifs d'exploitation minière. Nous sommes conscients des problèmes dans ce secteur et nous avons élaboré un plan solide pour améliorer cette partie de notre portefeuille.

Permettez-moi donc de commencer par revoir nos engagements antérieurs et de les répartir en trois domaines.

Premièrement, les initiatives qui sont terminées et qui ont déjà renforcé notre capture de marge. Ces initiatives ajoutent déjà environ 800 millions \$ de flux de trésorerie disponibles en 2022 et je vais en parler à la prochaine diapositive.

Deuxièmement, les initiatives numériques ou de productivité qui sont mises en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Les deux principales mesures – le remplacement des systèmes à l'échelle de l'entreprise et l'optimisation des mines – sont déjà en place.

L'intégration des systèmes a été de grande envergure et a permis d'intégrer et de normaliser nos processus opérationnels, de notre secteur Amont jusqu'à notre secteur Aval. Nous avons procédé à la mise en ligne en avril de cette année et, à mesure que nous sortirons de la phase de stabilisation, nous continuerons à optimiser ces nouveaux systèmes et à réaliser des réductions de coûts et d'autres avantages jusqu'en 2023 et 2024.

En ce qui concerne l'optimisation des mines, nous avons apporté plusieurs changements à notre productivité grâce à la technologie numérique et aux systèmes de transport autonomes. Cependant, comme Peter l'a expliqué dans sa section, diverses mises à jour apportées aux plans de mines nécessiteront quelques ajustements de nos prévisions de coûts. Et je détaillerai l'impact de cette catégorie sous l'angle général de la structure des coûts de l'entreprise dans son ensemble.

Troisièmement, nous avons ajouté de nouveaux actifs physiques, dont le projet d'énergie éolienne Forty Mile, que nous avons livré dans les délais prévus et en respectant le budget de 300 millions \$. Comme nous l'avons annoncé le mois dernier, nous avons vendu cet actif à un prix supérieur à 10 fois les flux de trésorerie et en réalisant un gain important, de façon que notre portefeuille soit mieux adapté et ciblé.

L'autre actif est la centrale de cogénération de 1,4 milliard \$ qui est intégrée à notre usine de base. Sa mise en service est prévue pour la fin de l'année 2024. Il faut savoir que ce projet réduit les émissions de carbone de 5 MT sur l'ensemble de notre chaîne de valeur par rapport au scénario de référence du charbon et améliore la fiabilité et l'efficacité de nos opérations. Au moment où nous avons approuvé le projet, notre taux de rendement sur cet actif était proche de 20 %, mais avec les prix actuels plus élevés de l'électricité, certainement en Alberta, notre rendement va être considérablement plus élevé que cela. Cet investissement permet clairement d'atteindre un équilibre entre notre objectif de carboneutralité et nos objectifs en matière de coûts et de fiabilité, tout en offrant un rendement financier supérieur.

Sur cette diapositive, il est question de quatre initiatives qui sont terminées et qui produisent 800 millions \$ d'augmentation annuelle des flux de trésorerie disponibles aujourd'hui, je parle bien d'aujourd'hui. Une fois que la centrale de cogénération sera en service à la fin de 2024, ce montant dépassera largement 1,2 milliard \$ par an. Il s'agit d'améliorations structurelles de la production ou du débit de Suncor et d'intégration physique des actifs, le tout au service de la stratégie visant à maximiser la valeur de chaque baril.

Nous avons achevé les désengorgements à Firebag, à la raffinerie d'Edmonton et au terminal de Burrard – qui fonctionnent tous extrêmement bien pour nous permettre de dégager 250 millions \$ de flux de trésorerie disponibles en 2022. Comme Shelley l'a mentionné précédemment, il y a un potentiel d'environ 25 000 barils par jour à Firebag d'ici 2027 que nous continuerons à explorer.

Nos pipelines d'interconnexion – entre l'usine de base et Syncrude – ont atteint le recouvrement de l'investissement initial plus tôt cette année, après deux ans d'exploitation. Ceux-ci ajoutent 150 millions \$ de flux de trésorerie disponibles annuels nets à Suncor. Grâce à ces pipelines, nous pouvons maximiser le potentiel de chaque actif et nous prévoyons transporter environ 6 millions de barils de produits – soit environ 17 000 barils par jour – entre l'usine de base et Syncrude en 2022.

Historiquement, la mine de Syncrude a évolué au même rythme que l'unité de valorisation. Cependant, comme Peter l'a fait remarquer, la meilleure année de la mine Syncrude a été cette année – en 2022. L'infrastructure de pipelines entre les deux installations permet le découplage de la mine et de l'unité de valorisation à Syncrude, de la même manière qu'ils sont découplés à l'usine de base.

Cela aide à atténuer les répercussions sur la production pendant les périodes de maintenance, assurant ainsi une alimentation continue et régulière des unités de valorisation, ce qui permet de maintenir des taux d'utilisation élevés aussi bien à Syncrude qu'à l'usine de base. Je suis extrêmement satisfait des résultats que nous obtenons avec cet actif.

Notre organisation d'approvisionnement et d'échanges est plus forte que jamais, et nous en voyons les avantages à la fois dans les secteurs Amont et Aval.

Dans le secteur Amont, nos prix réalisés sont bien supérieurs aux cours de référence et aux prix réalisés par nos pairs.

Dans le secteur Aval, nous nous efforçons de nous concentrer sur les canaux de demande à forte valeur ajoutée et de tirer parti des dislocations du marché.

Ces deux résultats sont le fruit d'une solide expertise en matière de commercialisation et d'échanges, d'un réseau logistique physique étendu et d'une optimisation de la gamme de bruts qui s'appuie sur des données de marché en direct et sur la rétroaction.

Enfin, la gestion des résidus PASS a constitué un changement de technologie radical, qui nous a permis de raccourcir le délai de remise en état, d'éviter des travaux terrestres coûteux et de réduire considérablement la perturbation des terrains. L'usine de base est la seule installation d'exploitation des sables bitumineux à avoir réduit ses stocks de résidus en dessous des niveaux de 2014.

Les améliorations apportées dans ce domaine nous permettent d'économiser environ 200 millions \$ chaque année.

Alors, laissez-moi vous parler des coûts. Nous faisons des progrès concrets pour intégrer les avantages attendus des initiatives numériques dans notre base de coûts en 2022, 2023 et 2024. Cependant, nos attentes quant à la possibilité de réduire les coûts d'exploitation globaux ont été touchées par une inflation et des coûts de progression des mines beaucoup plus élevés que prévu.

Nous voyons clairement les avantages de l'augmentation des prix des produits de base sur la ligne des revenus, et notre travail consiste à atténuer les impacts de ces prix sur la ligne des coûts, ce qui s'avère difficile.

Sur cette diapositive, nous avons résumé la structure complète des coûts de l'entreprise. Comme vous pouvez le constater, les coûts liés au personnel, soit les services ou la main-d'œuvre fournis par les employés ou les entrepreneurs, constituent la part la plus importante de nos coûts d'exploitation, soit environ les deux tiers à eux seuls.

Nous avons déjà réduit le nombre d'employés et d'entrepreneurs et nous continuerons à nous concentrer sur d'autres réductions en 2023 et 2024, à mesure que nous réalisons les avantages de la mise en œuvre de nos systèmes et d'autres initiatives numériques.

Maintenant, ces réductions atténuent les effets de l'inflation sur les taux de main-d'œuvre qui sont importants ici, soit entre 5 et 15 % environ, selon la catégorie.

De plus, comme Peter l'a évoqué, la progression des mines, qui implique davantage de tonnage déplacé et d'heures de camion, contrebalance les gains de productivité que nous réalisons sur une base unitaire. Et nous le constatons surtout à Syncrude, où nous avons terminé un examen détaillé de l'exploitation minière, le premier depuis que nous sommes devenus l'exploitant l'an dernier.

Et à Fort Hills, nous constatons les effets du plan minier révisé ainsi que des coûts liés à la participation supplémentaire de 21 % que nous avons récemment acquise.

En ce qui concerne les matériaux, nous constatons des avantages significatifs grâce à un excellent travail dans toute l'entreprise pour lutter contre les pressions inflationnistes, et cela grâce à une meilleure compréhension des données supplémentaires que nous obtenons grâce à la mise en œuvre de nos systèmes. Et comme vous pouvez le voir, environ 20 % de notre structure de coûts est exposée à une augmentation de 2 % l'année prochaine, ce qui est bien inférieur aux pressions actuelles dues à l'inflation et aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Chacun de ces éléments continue d'exercer une pression sur les coûts en 2022 et, par conséquent, nous prévoyons terminer l'année dans le haut de notre fourchette de prévisions de charges décaissées pour tous nos actifs des Sables bitumineux, soit 36 \$ par baril à Syncrude et 30 \$ par baril à l'usine de base et à Fort Hills.

Mais si je prends du recul et que j'examine notre structure de coûts globale, nos coûts totaux pour 2023 devraient être supérieurs d'environ 5 % à ceux de l'année en cours, parallèlement à une augmentation globale de la production de 2 à 3 %. Notre objectif, en tant qu'équipe de direction, est de continuer à réduire davantage les coûts dans toute l'entreprise face à ces vents contraires que sont l'inflation et la progression.

Voyons ce que tout cela signifie sur le plan du rendement pour les actionnaires en 2023. Comme Kris l'a souligné plus tôt, nous avons été un leader en matière de retour de liquidités aux actionnaires au cours des 10 dernières années et nous continuerons de mettre l'accent sur ce point.

Comme je l'ai indiqué lors de notre conférence téléphonique du troisième trimestre, nous n'allons pas faire grand cas de l'incidence globale des taux de change sur notre dette libellée en dollars américains. Par conséquent, sur la base de nos plans et des attentes actuelles en matière de prix des produits de base, nous prévoyons d'allouer 75 % des flux de trésorerie disponibles, c'est-à-dire après dividendes et dépenses en immobilisations, aux rachats d'actions d'ici la fin du premier trimestre 2023.

En ce qui concerne les dividendes, ils constituent un élément clé du rendement pour les actionnaires. Et nous reconnaissons que, bien que les prix des produits de base soient actuellement plus élevés, notre dividende doit être durable sur l'ensemble des cycles de prix.

Compte tenu des niveaux actuels des prix des produits de base et des taux de change, le seuil de rentabilité permettant de couvrir nos dépenses en immobilisations de maintien et nos dividendes correspondant à un cours de plus ou moins 45 \$ pour le WTI.

Nous avons la ferme intention de faire croître le dividende, comme nous l'avons démontré ce mois-ci avec la hausse de 11 % du dividende trimestriel – notre deuxième augmentation du dividende cette année. Il existe deux leviers pour la croissance du dividende qui sont indépendants des cours du pétrole brut ou des marges de craquage.

Premièrement, dans la mesure où la performance opérationnelle et l'optimisation de l'entreprise poursuivent leur élan, nous en tiendrons compte dans notre vision de la croissance des dividendes.

Deuxièmement, étant donné que nous continuons à exécuter notre programme de rachat d'actions, le nombre réduit d'actions nous permettra d'augmenter le dividende par action sans que cela influe sur notre seuil de rentabilité.

Bien que les dividendes variables ne soient pas exclus à l'avenir, je continue à me concentrer sur la croissance durable de notre dividende et sur l'utilisation des rachats d'actions pour le retour de liquidités, étant donné la sous-évaluation importante du cours de nos actions en ce moment.

Sur ce, je vais rendre la parole à Kris.

Kris Smith
Président et chef de la direction intérimaire, Suncor Énergie Inc.

Je serai fort heureusement bref; je me rends compte que nous venons de retenir tout le monde pendant 90 minutes. Mais j'espère que c'était très intéressant et informatif pour les gens.

Donc, laissez-moi conclure et ensuite je vais répondre à vos questions.

Nous avons donc présenté notre plan détaillé pour que Suncor retrouve sa position de leader de l'industrie en matière de sécurité et d'excellence opérationnelle afin d'augmenter le rendement pour les actionnaires. Nous disposons d'une base d'actifs unique qui présente des avantages inégalés en termes d'échelle, d'intégration et de réserves à long terme et à faible déclin. Elle ne peut tout simplement pas être reproduite. Nous la renforçons davantage par le biais d'investissements prudents et d'actions délibérées dans l'ensemble du portefeuille pour obtenir de meilleurs résultats. Nous veillons à une allocation disciplinée du capital afin de garantir la solidité de l'entreprise et d'offrir un rendement supérieur aux actionnaires.

Nos principaux moteurs de valeur sont la cohérence, la fiabilité et l'amélioration de notre secteur des Sables bitumineux et l'exploitation du plein potentiel de notre modèle intégré. Nos leaders responsables des actifs ont consacré beaucoup de temps à un examen détaillé de l'exécution de la sécurité, des plans de mines, de la fiabilité des usines et des plans d'arrêts planifiés dans l'ensemble du portefeuille d'actifs. La rigueur de ce travail au niveau des actifs et sur le terrain, ainsi que la détermination des leaders, sont ce qui me donne confiance dans nos plans pour 2023 et dans notre capacité à les mettre en œuvre afin de créer de la valeur pour nos actionnaires.

Maintenant, en plus de travailler avec mon équipe pour garantir un plan solide pour 2023 sur lequel nous pouvons continuer à nous appuyer, j'ai également travaillé avec le conseil d'administration pour faire en sorte que notre base d'actifs soit mieux adaptée et ciblée. Vous nous avez vus, en l'occurrence, céder les activités d'énergie renouvelable et nos actifs E et P extracôtiers, tout en acquérant de manière opportuniste une participation plus importante dans Fort Hills, un actif qui est au cœur de notre modèle intégré des Sables bitumineux et qui, j'en suis convaincu, va générer une valeur à long terme.

Je suis satisfait des progrès réalisés jusqu'à présent, mais il reste encore beaucoup à faire.

Avec des plans crédibles d'amélioration de la sécurité et des opérations en cours, je me concentre sur la mise en œuvre et la poursuite de l'amélioration de tous les aspects de nos activités, notamment l'efficacité des coûts et du capital, et sur la réalisation du plein potentiel de nos actifs et de notre modèle intégré. Nous poursuivons également la mise en œuvre de notre plan de sécurité ciblé, notamment en doublant la pondération de notre composante sécurité dans nos programmes de primes annuelles.

Je travaille tous les jours avec l'équipe de direction et nos leaders dans l'ensemble de l'entreprise afin de favoriser une démarche ciblée et d'aller au bout des choses dans tous les aspects de nos activités et d'obtenir des résultats.

Sur ce, je vais conclure les remarques préparées. Je vous remercie tous encore une fois pour votre attention. Quatre-vingt-dix minutes, c'est beaucoup de temps à rester assis au même endroit. Et ce que nous allons faire, je vais inviter les leaders responsables des

opérations et Alister à monter sur la scène, et nous allons répondre à quelques questions. (Instructions pour la période de questions)

Période de questions

Doug Leggate (Bank of America) : Bonjour. Ici Doug Leggate de Bank of America. Merci à chacun pour vos présentations. Je suppose que je sais que vous ne vouliez pas vraiment entrer dans les détails des perspectives quinquennales aujourd'hui, mais vous avez, Alister, dans votre présentation, sur les diapositives 45 et 46, fait un peu le point. Donc, je me demande si vous pouvez nous aider à rapprocher les chiffres. Il semble que les catégories que vous aviez exposées dans la présentation de l'année dernière représentaient environ 700 millions \$. Aujourd'hui, elles représentent environ 1 milliard \$, mais il y a un autre montant de 1,15 milliard \$ dont vous n'avez pas parlé, vous avez beaucoup parlé de la compensation des coûts. Donc, je suppose que la question est de savoir quelle part des 2,15 milliards \$ vous pensez avoir réalisée aujourd'hui et ce qu'il reste à réaliser, selon vous. C'est ma première question.

Kris Smith : Je vais y répondre. Non, merci. Merci, et je vais la soumettre ensuite à Alister, juste pour compléter. Donc, je pense qu'il y a deux composantes que vous avez entendues dans la présentation d'aujourd'hui. La première composante, et nous avons parlé de l'amélioration des marges et des revenus et des activités qui s'y rattachent, elle est de 800 millions \$, c'est ce dont Alister a parlé, et puis avec l'achèvement des projets, des investissements, nous voyons un total de 1,2 milliard \$ CA. Cet objectif est à notre portée. Nous pensons très clairement l'atteindre. En ce qui concerne la réduction des coûts, nous avons procédé à des réductions de coûts qui sont maintenant difficiles à voir à certains égards, car il y a deux choses dont nous avons parlé aujourd'hui. D'une part, nous avons des problèmes de coûts structurels à court terme que nous devons résoudre. Peter en a parlé en ce qui concerne Fort Hills et aussi Syncrude, à savoir où l'actif se trouve dans sa vie minière en ce moment avec la progression, les distances de transport et ce genre de choses, ainsi que certains vents contraires inflationnistes que nous n'avions pas envisagés il y a trois ou quatre ans lorsque nous parlions de ces objectifs.

Mais les réductions de coûts dans le système sont réelles et elles ont un effet compensatoire, et c'est ce qu'Alister a laissé entendre. Donc, si j'y pense de ce point de vue, Doug, sur les 2 milliards \$ dont nous avons parlé, la cible de 1,2 milliard \$ liée à l'amélioration des marges est à notre portée, une grande partie de l'amélioration a en fait été réalisée. Le reste est dans notre ligne de mire. La réduction des coûts progresse très bien. Elle a compensé un montant significatif et nous devons continuer, rappelez-vous que cela devait se poursuivre au cours des deux prochaines années, et donc les deux prochaines années seront vraiment déterminantes pour la poursuite de la réduction des coûts. La façon dont je pense aux 2 milliards \$ est la suivante. Nous avons du pain sur la planche. Nous avons plus à faire et, très franchement, la façon dont je vois les choses, c'est que parler des 2 milliards \$ d'il y a trois ou quatre ans n'est plus la bonne conversation parce que nous devons faire plus, et nous devons aller plus loin.

Nous allons donc nous concentrer sur l'avenir et je pense qu'à l'heure actuelle, nous obtenons de très bons résultats en accomplissant un grand nombre des choses dont nous parlons maintenant. Nous allons aller au bout de ce que nous avons mis sur la table, mais nous devons travailler et Peter en a parlé un peu dans sa présentation, puis il a même

donné quelques exemples qui sont nouveaux, franchement, de la façon dont nous allons réaliser des économies de coûts et continuer à investir dans l'entreprise et à miser sur l'optimisation, sans oublier qu'il y a beaucoup plus d'opportunités dans la base d'actifs que ce que nous avons vu jusqu'à présent.

Doug Leggate : Merci. J'espère qu'Alister pourra répondre à cette autre petite question. Je ne connais pas les chiffres des autres, mais si nous regardons la trajectoire de vos flux de trésorerie disponibles au cours des deux prochaines années, il semble que vous allez atteindre votre objectif de 9 milliards \$ de dette nette au milieu de l'année prochaine. Comment devons-nous envisager votre utilisation de ces excédents de trésorerie à partir de ce moment-là? Seront-ils affectés à 100 % aux rachats d'actions et dans un tel cas, à quoi ressemble la croissance de votre dividende? Je vais m'en tenir à ça. Merci.

Alister Cowan : Merci, Doug. Je dirais que cela dépend des prix des produits de base que vous allez utiliser, ainsi que du moment, mais je dirais que nous nous attendons à atteindre notre cible de dette nette de 12 milliards \$ CA au cours des prochains mois. Nous allons passer à 75 %, comme nous l'avons dit, d'ici la fin du premier trimestre, et dès que nous aurons atteint l'objectif de 9 milliards \$, nous reviendrons à 100 % aux rachats d'actions. [Indiscernable] Oui, la croissance du dividende, comme je l'ai dit, est déterminée par deux facteurs : les améliorations sous-jacentes dans l'entreprise et le nombre inférieur d'actions en raison des rachats. Elle n'est pas vraiment déterminée par les prix des produits de base.

Dean Highmoor (Placements Mackenzie) : Bonjour. Ici Dean Highmoor de Placements Mackenzie. C'est une question pour Kris. Je vous suis vraiment reconnaissant des informations sur le processus que vous avez suivi en ce qui concerne les activités de ventes au détail. Alors, merci d'avoir de les avoir partagées. Je suis intéressé par la diapositive que vous avez, je pense que c'est la diapositive 22, où vous faites passer le BAIIA des ventes au détail de, disons, 700 millions \$ à 1 milliard \$ d'ici 2027. Ensuite, je suis également intéressé par cette prédiction de la baisse de la demande canadienne d'essence de, disons, 25 % d'ici la fin des années 2030. Donc, je suppose que ma question dans cette longue histoire est la suivante : quelle est la résilience de ce milliard de dollars de flux de trésorerie tirés des ventes au détail et comment voyez-vous votre part de marché évoluer dans le temps? Il semblerait que ce milliard soit en danger si le volume de ce segment devait connaître une diminution de l'ordre de 20 % au fil du temps.

Kris Smith : Oui, non, merci pour ça. Et les ventes au détail nécessitent une bonne organisation. Donc, ces deux éléments, et c'est une excellente façon de poser la question pour mettre ces deux choses ensemble. En ce qui concerne le plan visant à accroître la contribution de l'entreprise, j'utilise délibérément le mot optimiser, parce que je reconnais que la façon dont je décris cela est que nous allons en fait devenir plus petits à travers le réseau afin de générer plus de valeur et de créer plus de résilience dans le domaine de la vente d'essence, tout en tirant pleinement parti de notre offre de services connexes. Notre intention et notre plan consistent donc à rationaliser le réseau, car lorsque nous investissons dans des établissements à offre complète, comme je l'ai décrit dans ma présentation, nous obtenons des résultats de premier quartile sur le marché canadien. Nous avons la marque de carburant la plus forte sur le marché canadien et nous avons une offre complète qui rivalise avec celle de tout autre détaillant. Et grâce à notre marque de carburant, à notre réseau qui fait notre force sur le terrain, à notre plateforme de fidélisation et à notre engagement auprès des clients, nous pensons que nous avons une grande capacité de retenir la clientèle et nous avons démontré que notre offre était inégalée sur le marché.

Le plan est donc d'optimiser ce réseau. Réinvestissons dans des activités qui vont augmenter le volume et l'apport de liquidités tout en devenant moins importantes. Donc, nous allons effectivement générer des liquidités nettes dans cette perspective. Et puis l'autre élément, c'est quand nous avons parlé de la baisse de la demande d'essence, et c'est basé sur un grand nombre d'analyses différentes et de points de vue différents et nous pouvons avoir ce débat, à savoir si c'est 10 %, 25 %, quel que soit le chiffre, ce que je dirais, c'est que nous sommes convaincus que la direction des déplacements et de la demande d'essence au Canada va être vers le sud, pas vers les États-Unis, mais bien vers le bas au cours des deux prochaines décennies. Maintenant, le pourcentage de 25 % est une approximation simplement basée sur l'état de la réglementation et la façon dont nous pensons à la pénétration prévue des véhicules électriques.

Beaucoup de choses peuvent se passer entre ici et là et je vous dirai que j'œuvre dans cette industrie depuis assez longtemps aussi. En fait, nous prévoyons le déclin depuis longtemps et la seule chose que j'ai vraiment vu avoir un impact sur la demande d'essence à ce jour dans ma carrière, c'est la COVID, qui a considérablement bouleversé le marché sur le plan de la demande. Notre point de vue est donc d'optimiser prudemment ce réseau, qui possède tous ces avantages. Créons réellement du dynamisme dans le marché. Nous pouvons le renforcer davantage et j'ai une confiance énorme dans notre capacité à générer cette croissance du BAIIA au sein de ce segment. La récupération de l'investissement se fera dans un laps de temps raisonnable et je pense que cela crée plus de résilience pour nous, comme je l'ai décrit dans la présentation.

Dean Highmoor : Alors, qui va perdre des parts de marché au fil du temps, parce que j'ai l'impression que vous pensez que vous allez avoir de meilleurs établissements, plus de lave-autos, etc., et qu'ensuite, cela va – vous allez attirer une plus grande partie de ce qui reste de la demande d'essence vers vos stations-service... alors qui va en souffrir?

Kris Smith : Je ne vais pas citer de noms ou de marques spécifiques ou quoi que ce soit d'autre. Mais si vous y réfléchissez et que vous regardez le réseau de ventes au détail d'essence au Canada, ce qui est intéressant, c'est que pendant de nombreuses années, le nombre d'établissements au Canada a diminué. Ces dernières années, il a en fait commencé à remonter. C'est intéressant, et je pense que ce que vous allez voir, c'est une rationalisation du marché au fil du temps et vous allez voir quels sont les établissements moins performants ou les marques plus faibles. Ce sont eux qui vont avoir – ils vont être sur la ligne de front de ces développements. Ils vont sentir cette demande décliner plus rapidement que ceux qui bénéficient d'une marque forte, d'une plateforme de fidélisation solide, d'un réseau dominant, d'une bonne exécution des activités, oui.

Dean Highmoor : Merci.

Greg Pardy (RBC Marchés des capitaux) : Bonjour, ici Greg Pardy de RBC. Merci beaucoup pour cette présentation. Alors, pourquoi ne pas peut-être revenir à Fort Hills pour une minute? J'essaie juste de mieux comprendre le plan et les mesures de réduction des risques qui sont en place. La décision d'exploiter la fosse sud a-t-elle été initialement motivée par les distances de transport et, dans le même ordre d'idées, quelle est l'ampleur de l'atténuation des risques, quelle est l'ampleur des travaux souterrains que vous avez effectués dans la fosse nord et quelle est l'ampleur de l'atténuation des risques de ce plan à l'heure actuelle?

Peter Zebedee : Oui. Je dirais que la décision d'exploiter la fosse sud a été principalement motivée par les distances de transport et la teneur du minerai. Vous voulez acheminer le minerai de plus haute teneur vers l'usine le plus tôt possible. Ainsi, bien que cela ait

toujours été la progression prévue dans le plan de mine d'aller du sud au centre puis au nord de la mine, c'est une séquence accélérée d'événements, comme je l'ai mentionné dans ma présentation, et cela est dû aux facteurs de risque que nous avons rencontrés au fil des ans dans la subsurface. Je pense que nous avons une bonne compréhension de ces risques et de la façon dont ils se présentent dans la fosse centrale et la fosse nord. Nous avons effectué un peu plus de travail géologique pour mieux comprendre non seulement le gisement, mais aussi les risques associés à celui-ci. Donc, nous avons un bon plan pour la transition. C'est juste que nous sommes dans cette zone en ce moment où la géométrie est contrainte si vous voulez. Cela réduit l'efficacité de nos opérations minières. En nous dirigeant ultimement vers la fosse nord qui ouvre une large bande, nous bénéficierons d'une exploitation minière beaucoup plus productive que celle que nous connaissons actuellement.

Greg Pardy : Très bien. Maintenant, je vais changer de sujet. Je voulais revenir sur quelque chose dont Shelly a parlé, à savoir que vous avez dû, en quelque sorte, combattre des feux au cours des dernières années. Si vous deviez mettre le doigt sur ce qui a fait que les choses ont commencé à dériver. Est-ce que cela a essentiellement à voir avec un manque de maintenance ou de surveillance proactives, comme essayer de produire des barils et moins vous préoccuper de la manière dont vous le faites? Est-ce que cela a changé? Est-ce la bonne façon de décrire les choses? Parce que j'essaie juste de mieux comprendre la causalité et ce que vous changez maintenant en termes d'approche. Merci beaucoup.

Kris Smith : Oui, Shelley parlait spécifiquement des activités in situ, Greg. Vous savez, si je repense à la fiabilité que nous avons observée ces deux dernières années, et Shelley a donné un exemple très précis, ce n'est pas comme si nous avions vu ce problème dont Shelley a parlé à l'échelle de nos actifs, je pense que l'intérêt de l'exemple de Shelley était, premièrement, qu'il y avait quelque chose sur le graphique qui avait besoin d'être expliqué. Et deuxièmement, qu'il fait aussi être d'être clair sur la façon dont nous avons traité cette situation. Nous avons dans l'entreprise de longs antécédents de fiabilité et d'attention portée aux plans de maintenance.

Et nous avons beaucoup de bons exemples dans l'organisation que je peux citer, notamment dans le secteur Aval, et Peter a donné un excellent exemple concernant la valorisation à l'usine de base et la démarche de fiabilité là-bas. Cela dit, nous avons constaté quelques problèmes de fiabilité au cours des deux dernières années et certains – celui-là est spécifique. Nous avons eu des problèmes l'année dernière lors d'un événement de temps froid qui, vous vous en souvenez peut-être, a touché nos activités in situ ainsi que l'exploitation minière. Je peux vous dire que l'équipe a accompli une énorme quantité de travail pour déterminer les causes de ce problème particulier. Et nous en avons parlé de manière spécifique. Cela a été résolu. Ainsi je m'assurerais, lorsque nous pensons à la fiabilité de Suncor, de commencer par la replacer dans un contexte plus large. Et deuxièmement, nous reconnaissons qu'il y a des secteurs de notre entreprise qui doivent avoir un rendement plus constant et plus fiable que ce que nous avons vu.

Et puis je pense qu'un autre élément, et Peter vous en a glissé un mot aujourd'hui, c'est que la mine de Fort Hills est au centre de nos préoccupations, et j'ai une grande confiance dans le plan que Peter et son équipe ont mis en place, et l'autre élément, c'est que pour Syncrude, nous sommes vraiment satisfaits de ce que nous voyons et nous commençons à voir que la fiabilité va vraiment dans la bonne direction. Et Peter et son équipe s'intéressent à tout ce qui se passe dans la mine, parce que nous sommes seulement à ce stade de la vie de la mine. Shelly, parce que Greg a posé la question spécifiquement, y a-t-il quelque chose qui vous est venu à l'esprit?

Shelley Powell : Oui, je pense que je soulignerais certaines choses. Tout d'abord, je dirais qu'il ne s'agissait pas d'une seule chose dans mon esprit. Donc, de la même manière, à l'avenir, ce n'est pas une seule chose qui va changer la trajectoire. Je pense que c'est une combinaison de beaucoup de choses dont nous avons parlé ici aujourd'hui, mais je mettrais certainement l'accent sur certaines choses, par exemple, je pense que c'est Peter qui l'a mentionné, l'apprentissage causal comme nouvelle approche d'enquête sur les incidents, en nous assurant que nous comprenons vraiment les causes fondamentales de certaines de ces choses qui nous arrivent, et en allant de l'avant pour nous assurer de les éliminer une fois pour toutes. Donc, pour moi, à l'avenir, c'est vraiment sur ça que je mettrais l'accent, sur l'une des choses que nous faisons différemment et qui a déjà commencé à porter ses fruits.

Kris Smith : Et peut-être juste pour ajouter une autre petite réflexion, Greg. C'est l'une des choses sur lesquelles l'équipe de direction a passé beaucoup de temps au cours des quatre derniers mois et en particulier, nous avons parlé de cette démarche de sécurité et de l'accent mis sur la sécurité et sur l'engagement. L'autre aspect, qui n'est peut-être pas apparu aussi clairement dans nos remarques, c'est l'accent mis sur notre système de gestion de l'excellence opérationnelle, nos systèmes de gestion des risques, que nous avons mis en place depuis un certain nombre d'années et qui sont très robustes à bien des égards. Et nous avons mis cela en place il y a plus de dix ans.

Mais l'équipe redouble d'efforts et examine à nouveau ces systèmes pour veiller à ce que nous comprenions les faiblesses ou les lacunes dans les systèmes, et nous avons un travail de fond en cours à ce sujet, pour renforcer notre position. Merci, Greg.

Nicolette Slusser (Goldman Sachs & Co.) : Merci. Vous m'entendez bien? Bonjour. Je suis Nicolette Slusser en remplacement de Neil Mehta de Goldman Sachs. Donc, tout d'abord, au sujet de la sécurité, et en quelque sorte, un suivi ici, pour comprendre le fonctionnement initial des mesures de réduction des effectifs du côté des entrepreneurs. Mais pouvez-vous nous parler des premières leçons tirées de cette expérience? Et puis, aussi, comment surveillez-vous particulièrement Fort Hills alors que vous traversez cette période de temps plus froid et que vous progressez du sud vers le centre?

Kris Smith : Voilà d'excellentes questions. Je vais passer la parole à Peter.

Peter Zebedee : Oui. Je parlerai d'abord de la rationalisation du côté des entrepreneurs parce que je pense, en fait je sais, que notre approche initiale était vraiment de commencer à éliminer le gaspillage dans le système, si vous voulez.

Nous essayons donc d'adopter une approche beaucoup plus sophistiquée pour l'ensemble des actifs, par exemple en équilibrant les programmes de maintenance. Et par définition, comme je l'ai dit dans ma présentation, moins il y a de personnes, moins la probabilité d'un incident est grande. C'est donc la bonne chose à faire pour la sécurité, mais c'est aussi la bonne chose à faire pour gérer une entreprise efficace.

Mais au-delà de cela, et bien au-delà, nous nous concentrons vraiment sur ces principes en matière de rendement humain et organisationnel. Et c'est vraiment l'approche que nous avons, qu'en tant qu'humains, nous sommes faillibles, que les choses peuvent mal tourner. Et nous nous concentrons vraiment sur la question suivante : si quelque chose tourne mal, comment pouvons-nous nous protéger contre les pires conséquences possibles? Et cela a vraiment trouvé un écho auprès de nos équipes. Nous renforçons les capacités de leadership à cet égard, mais en nous appuyant sur l'apprentissage causal et en adoptant

fondamentalement une approche différente pour obtenir un résultat différent en matière de sécurité.

À Fort Hills, nous nous approchons de l'hiver – et les conditions météorologiques hivernales sont toujours un facteur dans le domaine de l'exploitation minière. En fait, nous aimons le temps hivernal parce qu'il solidifie les routes et permet aux véhicules d'aller plus vite, ce qui améliore la productivité. Mais le facteur clé à Fort Hills que nous surveillons en ce moment est le stock de minerai exposé. Il s'agit essentiellement du stock de réserve dont nous disposons pour amortir toute instabilité dans les opérations, cela et aussi la recherche du bon bilan matière pour gérer le confinement des résidus fluides. Ce sont les deux grands facteurs que nous nous efforçons de gérer.

Nicolette Slusser : Génial. Merci. Le deuxième point concerne les dépenses en immobilisations à plus long terme. Je sais que vous avez fait allusion aux 3,35 milliards \$ de dépenses en immobilisations de maintien, mais si vous pouviez parler de tout écart à plus long terme entre le plafond de 5 milliards \$ que vous aviez précédemment et la façon dont nous devrions penser à cela après 2023?

Kris Smith : Oui, je pense, tout d'abord, que nos dépenses en immobilisations de maintien se situent à peu près dans cette fourchette, parfois en dessous, parfois autour ou un peu au-dessus. L'accent mis sur les dépenses en immobilisations de maintien, je pense que Shelley l'a mentionné, et peut-être que Peter l'a mentionné aussi dans ses propos offre des occasions d'améliorer l'efficacité de notre capital de maintien. Et la grande opportunité pour nous, ce sont les arrêts planifiés.

Et donc, nous avons un travail en cours en ce moment qui vise à examiner l'exécution de nos arrêts planifiés, pas seulement la qualité d'exécution du travail, mais aussi l'exécution comme telle, la durée et la fréquence.

Et donc, nous avons fait une partie de ce travail dans le passé. Par exemple, dans les raffineries, nous avons été en mesure d'allonger certaines de nos fréquences d'arrêts planifiés, et cela s'est également produit dans le secteur des Sables bitumineux. Mais c'est une grande opportunité. Donc, en ce qui concerne les dépenses en immobilisations de maintien, nous allons chercher à savoir comment améliorer l'efficacité du capital dans le cadre des arrêts planifiés, mais aussi l'efficacité du capital de maintien en général. Et c'est un élément qui, je pense, rejoint le point de vue de Peter, que nous voyons cette opportunité dans la base régionale. Il s'agit de savoir comment nous pouvons tirer parti encore plus de la région dans son ensemble pour réduire notre intensité de capital du point de vue des dépenses en immobilisations de maintien. Ce sera donc une priorité pour l'équipe.

En ce qui concerne nos investissements économiques, le reste du portefeuille, ils seront de la bonne taille au fur et à mesure que nous avançons comme entreprise. Je ne cherche pas à fixer une limite stricte, mais je ne voudrais pas que nous dépensions plus de capital que ce dont nous avons absolument besoin, premièrement, pour nous assurer que cette entreprise va fonctionner et faire ce qu'elle doit faire. Et deuxièmement, pour faire les investissements nécessaires à la croissance de l'entreprise – avec un rendement exceptionnel pour nos investisseurs.

Comme je l'ai mentionné, nous sommes à un moment où nous avons un certain nombre de choses en voie de réalisation. Ce sont de très bons investissements pour l'entreprise et ses actionnaires en ce moment. Et donc, cela va être la priorité. Et puis un dernier point et c'est ce dont parlait Alister. Considérez cela dans une perspective d'allocation totale du

capital. Pour répondre à la question de Doug sur le dividende et la durabilité du dividende, je m'engage à assurer la durabilité du dividende et à le faire croître prudemment au fil du temps. Et ensuite le deuxième point est le retour de liquidités aux actionnaires. Vous pouvez donc compter sur nous pour examiner ces questions de manière régulière.

Nicolette Slusser : Et puis, désolée, juste une petite question à ce sujet – une clarification. Ces perspectives liées aux arrêts planifiés sont-elles différentes de celles que vous aviez envisagées dans le chiffre de 5 milliards \$? S'agit-il de nouvelles initiatives ou d'un complément à des travaux antérieurs?

Kris Smith : Oui, je pense, nous avons fait quelques progrès. Ainsi, si l'on considère les deux dernières années, je ne veux pas minimiser les progrès réalisés par les équipes chargées des arrêts planifiés, mais je pense franchement que nous pouvons faire davantage que ce que nous avons fait, et je pense que nous avons une réelle occasion au cours des deux ou trois prochaines années.

Nicolette Slusser : Merci.

Elizabeth Hiss (Brown Advisory) : Bonjour. Je suis Elizabeth Hiss de Brown Advisory. La première question a simplement trait au fait que vous avez mentionné avoir doublé la composante sécurité de la prime. Pouvez-vous quantifier certains de ces paramètres et indiquer la portée de leur application dans toute l'organisation?

Kris Smith : Oui. Absolument. Ainsi, la façon dont nous établissons la structure de notre programme de primes pour nos employés, c'est de notre programme de primes annuelles dont je parle dans ce cas particulier, nous avons toujours eu la sécurité et ce que j'appellerais les éléments contrôlables, à savoir les coûts, la production et les ventes, dans un tableau de bord pour l'organisation, afin de favoriser l'alignement sur les objectifs. Nous avons toujours mesuré ces paramètres et entre autres ce qu'on pourrait appeler les indicateurs de sécurité classiques, c'est-à-dire la fréquence des blessures consignées, où vous mesurez essentiellement le nombre de fois où les gens se blessent, ce qui peut aller de quelque chose de très grave à une coupure à la main. Et nous mesurons cette fréquence. Il s'agit d'une norme de l'industrie.

Nous mesurons également ce que l'on appelle les pertes de confinement primaire, une autre norme de l'industrie. C'est la fréquence à laquelle des produits s'échappent des tuyaux. Et nous fixons des objectifs spécifiques pour la réduire.

Ce que je vais faire cette année, deux choses. Un, et il ne s'agit pas de travailler avec cette équipe ici. D'une part, nous ajoutons un autre indicateur de sécurité appelé « blessures graves et décès réels », car je veux faire baisser la fréquence des blessures consignées. Je me soucie des personnes qui se blessent en trébuchant ou qui se coupent à la main. Nous y attachons une grande importance. Mais ce dont nous nous soucions vraiment le plus, c'est lorsque des personnes sont gravement blessées ou perdent la vie. Donc, il n'y a pas grand monde dans l'industrie qui fait ça en ce moment. Nous avons regardé autour de nous, il y en a quelques-uns qui le font, donc nous avons fait une analyse comparative du mieux que nous le pouvions, mais nous introduisons cela en tant que paramètre dans notre tableau de bord. Ensuite, en ce qui concerne la pondération, la pondération de la sécurité dans notre tableau de bord se situe généralement entre 12 et 15 %, ce qui n'est pas atypique. Et nous avons fait des analyses comparatives. Nous allons augmenter ce pourcentage à presque – à environ 22,5, presque le quart pour la sécurité, ce que certaines entreprises ont fait, ce qui nous rapproche de cette limite supérieure.

Nous ne faisons donc pas quelque chose que d'autres n'ont pas fait, mais nous nous rapprochons de la limite supérieure de ce que nous voyons d'autres faire dans ce domaine. Et très franchement, nous voulons aligner l'organisation pour favoriser l'amélioration et y consacrer beaucoup d'attention.

Elizabeth Hiss : Et puis un petit suivi, au sujet de la dynamique des écarts de prix du WCS. Avez-vous quantifié publiquement l'impact que cela a eu sur la réduction des coûts des charges d'alimentation ou sur les redevances?

Kris Smith : Oui. C'est intéressant. Alister va peut-être intervenir sur ce point, mais nous sommes assez isolés des écarts de prix entre le pétrole léger et le WCS. Et la raison pour laquelle nous en sommes isolés est qu'une grande partie de notre production est valorisée et ensuite, il y a les redevances, le programme de redevances propres au bitume, et ensuite vous avez également notre secteur Aval où nous étendons l'intégration en fabriquant des produits de plus grande valeur. Ainsi, en fin de compte, lorsque nous constatons un élargissement de l'écart léger-lourd, cela n'a pas vraiment d'effet sur notre modèle de flux de trésorerie et en fait, dans certains cas, cela pourrait être légèrement positif, simplement en raison de la combinaison de produits que nous avons dans notre système.

Dennis Fong (Marchés mondiaux CIBC) : Merci. Bon après-midi tout le monde. C'est Dennis Fong de la CIBC. Ma première question s'adresserait peut-être un peu à vous, à Kris et peut-être à Peter. Dans le passé, il y avait eu des discussions sur la durée de vie restante de la mine de base. Comment la stratégie révisée que vous avez décrite aujourd'hui, ainsi que certains des projets que vous avez en cours ou que vous avez achevés récemment, peuvent-ils aider à atténuer certains des impacts associés à cette période de fin de vie éventuelle de la mine existante?

Kris Smith : Oui, très bonne question. Et je vais demander à Peter d'ajouter ses réflexions dans un moment. La mine de l'usine de base devrait atteindre la fin de sa durée de vie au milieu de la prochaine décennie. Donc, cela se produira dans un peu plus d'une décennie. Nous étudions un certain nombre d'options pour combler cet approvisionnement en bitume. Notre premier objectif est de maintenir la pleine utilisation de l'usine de base – c'est un actif de grande valeur, ce qui nous ramène à la question précédente.

Donc parmi les options que nous avons étudiées, l'une d'entre elles est l'agrandissement potentiel de la mine. Nous avons un processus d'autorisation réglementaire en cours, qui est en cours depuis plusieurs années. L'autre est une stratégie qui ferait appel au secteur In Situ, car, comme Shelly l'a souligné dans sa présentation, si vous regardez où se trouve Firebag, nous avons des ressources fantastiques à South Firebag et puis aussi dans certaines concessions un peu plus éloignées, que nous appelons Louis et Wapistan, et qui sont en fait très proches de notre unité de valorisation. Donc, je pense que nous avons énormément de possibilités. Nous allons commencer à les restreindre, parce qu'il s'agit dans le contexte actuel d'opter pour ce qui est le plus rentable. Et nous regardons l'ensemble de l'enveloppe de risque associée à l'approvisionnement en bitume.

L'autre chose aussi, vous savez, c'est que nous avons acheté une participation directe supplémentaire de Teck et j'ai été très heureux que nous le fassions. C'est un actif que nous connaissons bien. Nous avons une grande confiance dans cet actif. Nous avons obtenu une évaluation formidable pour nos actionnaires. Et cela fait partie de la réflexion sur notre portefeuille de bitume, car lorsque nous produisons ce bitume, soit 40 000 barils par jour, cela nous permet de réfléchir à l'ensemble de notre approvisionnement en

bitume, car cette production, rappelez-vous, est en fait aujourd'hui connectée aux installations de valorisation de notre usine de base, et peut l'être davantage.

Dennis Fong : L'autre question que j'avais et qui fait peut-être suite à l'une des questions de Nicolette, c'est qu'une grande partie des dépenses d'investissement et certaines dépenses d'investissement relativement plus élevées associées à la cogénération à Fort Hills et à certaines des applications à court terme commencent à diminuer vers le milieu de cette décennie. Si nous pensons à la seconde moitié de cette décennie, entre 2025 et 2030, il y a manifestement une augmentation potentielle des dépenses associées à la transition énergétique ou à l'expansion énergétique, pour utiliser vos termes, des dépenses qui pourraient être engagées sur une base continue.

Comment envisagez-vous d'atténuer ou d'équilibrer l'application effective de certaines des initiatives de réduction des coûts ou d'amélioration des marges, en vue de compenser certaines des dépenses imminentes qui pourraient se produire?

Kris Smith : Oui, c'est une excellente question. Et donc, la façon dont je voudrais que vous pensiez à cela, c'est qu'à partir du milieu de la décennie et ensuite dans la prochaine décennie – vous avez souligné deux choses. L'une d'elles est l'investissement qui sera nécessaire pour la décarbonation de nos actifs. Et une grande partie de ce dont nous avons parlé se fait par l'intermédiaire de l'Alliance Nouvelles voies pour des sables bitumineux carboneutres, qui, à mon avis, fait du très bon travail, l'ensemble des entreprises qui y collaborent. Et le projet phare de la présente décennie relié à cette initiative est le projet de captage et de séquestration du carbone. Il s'agit donc de mettre en place une canalisation de captage du carbone entre la région des sables bitumineux et la région de Cold Lake, où un espace poreux nous a été attribué, puis de faire en sorte que chacun des exploitants qui investissent dans le captage du carbone l'alimente.

La clé du succès sera le cadre fiscal et réglementaire. Et j'ai été très heureux de voir que l'année dernière nous avons reçu – vous savez, le gouvernement fédéral a proposé un crédit d'impôt à l'investissement de 50 %, ce qui, je dirais, est un excellent début, et je suis vraiment encouragé par la façon dont le gouvernement, le gouvernement fédéral, travaille avec l'industrie à cet égard. Mais nous devons continuer de nous pencher sur le cadre fiscal et réglementaire avant que les décisions d'investissement ne soient prises.

Maintenant, en attendant, nous effectuons le travail d'ingénierie. Nous ne restons pas sans rien faire. En fait, l'organisation de Shelley est très impliquée dans ce projet et cet investissement, si nous mettons en place les structures fiscales et réglementaires, sera prêt pour que nous puissions entreprendre la construction de la canalisation dans les 18 à 24 prochains mois. Des investissements dans le captage du carbone seront ensuite réalisés dans la seconde moitié de la décennie.

Maintenant, en termes de dépenses en immobilisations brutes, vous savez, le capital brut va représenter un montant assez élevé pour l'industrie. Les entreprises de l'Alliance Nouvelles voies en ont discuté. Mais sur une base nette, lorsque vous mettez en place les structures fiscales et financières – les structures fiscales, les crédits d'impôt à l'investissement et autres, le capital net devient un chiffre bien différent, et il s'agit d'en arriver à un coût de réduction par tonne qui est beaucoup plus compétitif et inférieur à ce que serait le coût de réduction global dans le cadre du plan de réduction des émissions.

L'autre partie autour de la transition énergétique est une très bonne question aussi, parce que nous avons fait une chose que nous avons dit que nous allions faire, c'est-à-dire que

nous retirions des activités éoliennes et solaires, et celles-ci ont fait partie de mon portefeuille pendant un certain nombre d'années.

Et la raison pour laquelle nous faisons cela est que nous n'avons pas l'intention d'investir dans l'échelle et l'envergure qui nous permettrait d'être compétitifs et très franchement, je ne pense pas que nos investisseurs veulent que nous devenions de grands acteurs de l'éolien et du solaire. Mais nous avons dit que nous allions investir dans les carburants à faible teneur en carbone et dans l'hydrogène, mais je vais être très prudent à cet égard.

Étant donné que ces marchés se développent, nous allons faire – je m'attends à ce que nous fassions des investissements, mais nous avons des critères clairs pour la décision d'investissement en termes de rendement et de profil de risque. Donc, je pense que nous allons commencer à voir davantage de ces investissements vers la fin de la décennie. Nous faisons quelques petites choses maintenant, certainement. Vous le voyez dans nos investissements dans les technologies de nouvelle génération, comme l'usine de transformation des déchets en combustibles que nous construisons au Québec, une petite usine. Et l'autre chose que nous faisons en ce moment, ce sont les travaux d'ingénierie portant sur une installation d'hydrogène bleu dans la région d'Edmonton. Et ce qu'il y a d'intéressant avec ce projet, c'est que si nous prenons la décision d'investissement finale et allons de l'avant avec le projet et que des structures fiscales et réglementaires sont nécessaires pour le soutenir, il sera en fait connecté à notre raffinerie d'Edmonton.

Nous sommes notre meilleur client dans ce domaine également.

C'est donc comme ça qu'on y réfléchit. Je pense qu'il y aura d'excellentes occasions d'investissement pour l'entreprise à l'avenir, mais nous allons être prudents dans notre façon de naviguer dans ce domaine. Et en même temps, nous allons regarder et voir comment nous pouvons investir du mieux que nous le pouvons dans notre activité principale. Car comme Peter l'a dit plus tôt, il y a encore beaucoup d'opportunités dans cette partie de l'entreprise, à la fois pour réduire les coûts et les dépenses en immobilisations, mais aussi pour investir afin d'optimiser l'entreprise. Et le pipeline interconnecté dont Alister parlait est en quelque sorte, d'une certaine façon, je pense que c'est la pièce maîtresse.

Lloyd Byrne (Jeffries LLC) : Lloyd Byrne de Jeffries. J'ai juste une petite question en ce qui concerne – vous avez acquis des actifs où vous pensez bénéficier d'un avantage concurrentiel et d'économies d'échelle, et vous avez cédé des actifs ou êtes en train de céder des actifs où vous ne bénéficiez pas d'un avantage concurrentiel ni d'économies d'échelle. Alors, peut-être pourriez-vous nous dire où, selon vous, se situe la côte Est du Canada dans ce contexte à l'avenir.

Kris Smith : Oui. Non. Merci. Et vous savez, en ce qui concerne cet actif – donc, tout d'abord, nous nous retirons de la mer du Nord, comme vous venez de le souligner – et nous n'avons pas une position importante en fin de compte par rapport au bassin. Et en fait, l'actif Buzzard est dans la deuxième moitié du parcours – dans le deuxième neuf, pas le premier neuf. Il comporte également un développement qui va nécessiter un engagement important pour l'avenir. Nous n'avons pas encore conclu cette transaction et nous le ferons seulement si nous pouvons en tirer une grande valeur. Mais ce sont les raisons qui nous poussent à envisager cette transaction.

Sur la côte Est, c'est différent parce que – pour deux raisons. La première est que nous sommes présents dans chaque bassin et que nous avons donc une échelle relative dans cette région. Et donc, l'organisation de Shelley est présente dans – soit nous sommes

l'exploitant, comme dans le cas de Terra Nova, soit nous sommes avons une présence dans tous les autres bassins. Et nous sommes aussi une entreprise canadienne. Et cela compte aussi, rien qu'en termes de proximité et de collaboration avec les collectivités locales, les parties prenantes, les organismes de réglementation, le gouvernement et les partenaires dans la région.

Et donc, nous aimons toujours être sur la côte Est pour toutes ces raisons. Ce sont de bonnes activités. Les investissements que nous réalisons, dont Shelley a parlé, l'investissement dans West White Rose, ainsi que la prolongation de la durée de vie de Terra Nova, sont d'excellents investissements. Ils vont être très rentables et ils vont prolonger la durée de vie de ces actifs. Nous ne sommes donc pas dans le deuxième neuf du parcours pour ce portefeuille. En bref, en ce moment, c'est ce que nous pensons, c'est ce que je pense au sujet de la côte Est.

Lloyd Byrne : Et peut-être un suivi, peut-être que c'est pour Alister, mais Kris, vous avez dit que vous nous entendiez au sujet des prévisions et des résultats. Alors, est-ce que quelque chose a changé dans la façon dont vous les calculez, ou est-ce plutôt dans la façon dont vous envisagez le processus à l'avenir? Ou les avez-vous simplement davantage actualisés?

Kris Smith : Oui. Alors, nous ne cherchons pas à dissimuler quoi que ce soit, si c'est ce que sous-entend la question. Il ne s'agit pas non plus d'un exercice de mathématiques, car en réalité, compte tenu de la taille et de la complexité de ces actifs, nous devons en premier lieu nous assurer, en tant qu'équipe, que nous avons procédé à un véritable examen et que ces plans avaient un réel fondement. Et je ne dis pas que nous n'avions pas de fondement avant, mais je voulais vraiment m'assurer que nous avions un fondement derrière ces plans.

Ensuite, la deuxième partie consiste à nous asseoir et à tenir compte des risques pour créer des plans équilibrés. Je ne fais que me rappeler, dans le cadre des conversations que j'ai eues avec nos investisseurs et nos analystes, que nous n'atteignons pas nos prévisions en matière de production en amont, année après année. Et je veux que cela cesse, je veux que nous soyons fiables et cohérents pour nos investisseurs et je veux que nous amenions l'organisation à être performante. Et très franchement, je ferai tout mon possible pour battre les objectifs établis et les relever au fil du temps. C'était donc là l'approche.

Donc, je le compare probablement plus à un – j'aime le mot que vous avez utilisé, processus. Dans la deuxième partie, parce que c'est un processus, n'est-ce pas, il s'agit de comprendre réellement vos actifs, puis de réfléchir aux risques et d'avoir les bonnes conversations. Franchement, ce n'est pas moi qui suis assis là. Cela se passe au niveau des opérateurs qui creusent et puis avec leurs équipes.

Matthew E. Spiegelman (Locust Wood Capital Advisers LLC) : Bonjour, Kris. Matt Spiegelman, Locust Wood Capital. Vous nous avez fait part aujourd'hui d'un grand nombre d'excellentes initiatives en matière de sécurité, de processus et de personnel. Je suppose que la question est que certains de ces projets ont été menés à bien et que d'autres sont toujours en cours, en particulier le projet de système anticollision qui se poursuit en 2023. Avez-vous suffisamment de mesures en place aujourd'hui pour que nous, en tant qu'actionnaires, puissions tenir l'entreprise responsable d'une performance de classe mondiale en matière de sécurité et de fiabilité avec ce que nous avons ici, ou en faut-il plus arriver à un point qui constitue une référence raisonnable, et si oui, quand arriverons-nous à ce point?

Kris Smith : Oui. C'est une excellente question. Vous savez, la sécurité – en fin de compte, la sécurité n'est jamais achevée, à mon avis. C'est vrai. Et c'est pourquoi nous utilisons des mots comme parcours ou démarche pour les choses de ce genre. Nous avons un bon bilan de sécurité dans l'entreprise, comme j'ai essayé de le souligner tout à l'heure, mais il y a des secteurs de l'entreprise où j'ai été sévèrement déçu par notre performance, comme vous devriez l'être aussi.

Et je pense que pour nous, il s'agit d'aller dans ces endroits et d'agir aussi vite que possible pour nous assurer que nous faisons le nécessaire pour combler les lacunes que nous constatons. Mais l'autre partie, aussi, c'est que c'est une démarche. Donc, vous savez, Peter a parlé de la culture de l'organisation. J'étais dans l'entreprise il y a 20 ans lorsque nous avons lancé notre démarche « Objectif Zéro », lorsque nous avons commencé à nous engager sur la voie de l'amélioration de la performance en matière de sécurité, et j'ai vu cette initiative faire son œuvre au fil du temps. Les choses se sont ensuite plus ou moins stabilisées et nous avons vu une certaine amélioration. Nous constatons cependant que certains secteurs ont connu des problèmes au cours des dernières années. Notre travail consiste à comprendre rapidement pourquoi nous avons eu ces problèmes et à combler ces lacunes, et c'est là qu'intervient la rapidité.

Par exemple, le système anticollision – le volet technologique, mon intérêt lorsque je suis entré en fonction était de savoir à quelle vitesse nous pouvions le mettre en œuvre. Et cela prend passablement de temps parce que nous devons couvrir plus de 1 000 unités d'équipement mobile. Mais comme Peter vous l'a dit aujourd'hui, nous sommes en avance et nous progressons. Cela ne résout pas la question de la sécurité. C'est un contrôle clé à mettre en place pour nous protéger contre les dangers en cas d'échec, mais nous devons insister sur la sécurité tous les jours dans cette entreprise.

Et cela revient en quelque sorte à ce dont Peter parlait, et que j'ai peut-être abordé brièvement à quelques reprises dans la salle, parce que si vous n'êtes pas dans l'industrie, nous travaillons tous les jours à appliquer les principes en matière de rendement humain et organisationnel, qui dictent la façon dont vous interagissez avec les gens, nous mettons en œuvre ces principes dans notre organisation. Je dirais que cela fait 20 ans que nous sommes engagés dans un parcours axé sur la sécurité dans cette entreprise. Nous avons fait beaucoup de progrès. La sécurité est une valeur fondamentale, comme l'a dit Peter, et je suis vraiment heureux d'avoir le point de vue de Peter en tant que nouvelle personne qui arrive, ainsi que celui d'Arnel, à savoir que la culture de sécurité est là, mais que nous avons besoin de la nouvelle génération d'outils pour mobiliser les gens.

Il s'agit donc de savoir comment utiliser ces outils pour créer un environnement de travail plus sûr sur le plan psychologique afin que tout le monde, de la première ligne jusqu'à mon bureau, se préoccupe – non seulement se préoccupe de la sécurité, mais la comprend vraiment, s'engage, parle, soulève des préoccupations, fournisse une rétroaction et ensuite, s'assure en fait que nous aussi prenons des mesures.

Je suis donc heureux des progrès accomplis, mais vous ne m'entendrez jamais dire que la mission est accomplie ou que je suis satisfait de notre bilan en matière de sécurité, car nous devrions toujours éprouver un malaise chronique à ce sujet. Je suis fier de ce que l'entreprise a fait. Je suis fier de faire partie de l'entreprise depuis 20 ans. Mais je sais que nous pouvons faire mieux et c'est de cela qu'il s'agit.

Matthew E. Spiegelman : Et juste un petit suivi sur l'inflation. Je pense que nous avons tous constaté dans l'ensemble de l'industrie qu'il y a beaucoup d'inflation avec ces prix élevés des produits de base. Si nous devons revenir – et cela, évidemment, a un impact

sur la réalisation des synergies, mais c'est toujours un avantage net à un prix élevé des matières premières. Si le prix des produits de base devait revenir à un niveau plus bas, disons typiquement 60 \$, quelle serait la part de cette inflation qui resterait persistante et à quoi ressemblerait l'inflation dans votre structure de coûts?

Kris Smith : Vous voulez bien répondre à celle-ci, Alister?

Alister Cowan : Oui. Je dirais, évidemment, que la partie persistante va être dans les taux de main-d'œuvre. Les tarifs des entrepreneurs, qui constituent une part importante de notre structure de coûts, comme vous l'avez vu dans ma diapositive, fluctuent à la hausse et à la baisse, et c'est en partie la raison pour laquelle nous constatons des impacts aussi importants sur notre structure de coûts. Ils ont rattrapé leur retard au cours des dernières années. Au fur et à mesure que les prix baisseront, ils baisseront également. Ce à quoi nous devons faire attention, c'est de ne pas intégrer des taux de main-d'œuvre plus élevés au sein de nos effectifs. C'est l'une des choses que nous sommes très conscients de faire.

Kris Smith : Troy, voulez-vous poser la question à partir de la webdiffusion?

Troy Little (vice-président, Relations avec les investisseurs, Suncor Énergie Inc.) : Voici une question provenant de la webdiffusion, il s'agit d'une question sur le secteur du raffinage. Pouvez-vous nous parler des activités de maintenance majeures que vous prévoyez en 2023, ainsi que des initiatives visant à améliorer le rendement du raffinage?

Kris Smith : Oui. Je vais passer la parole à Arnel, mais d'abord, je dois préciser qu'Arnel n'a pas fait de présentation aujourd'hui, étant donné le temps dont nous disposons. Je veux prendre un moment pour présenter Arnel à la salle. Arnel s'est joint à nous... (**Arnel : en mars**) de cette année. Un de nos hauts dirigeants a pris sa retraite. Arnel a plus de 25 ans d'expérience dans l'industrie du raffinage, principalement chez Shell et chez NOVA Chemical, et il a été formidable depuis qu'il s'est joint à nous. Mais voulez-vous répondre à cette question, Arnel?

Arnel Santos : Bien sûr. Merci. Je vais commencer par les améliorations. Tout d'abord, je dirais, conformément à ce que vous avez entendu de la part de mes pairs, que la clé d'un fonctionnement fiable et durable est la capacité, et dans ce cas, il faut vraiment s'intéresser au personnel, aux processus de travail, aux structures de travail, au leadership et à la culture. Ainsi, l'objectif que je poursuis avec mon équipe depuis mon arrivée et pour l'avenir est de maintenir l'attention sur chacun de ces éléments avec des domaines d'amélioration spécifiques, qu'il s'agisse des compétences du personnel, de la manière dont nous apprenons, de l'efficacité de nos processus de travail.

Donc, vous avez entendu parler du SGEO, notre système de gestion de l'excellence opérationnelle, il s'agit de faire en sorte d'avoir la bonne structure pour nous assurer que nous avons les bonnes responsabilités et compétences de leadership sur le terrain pour être capables de mettre en œuvre les principes en matière de rendement humain et organisationnel et les comportements liés à l'excellence opérationnelle dans notre secteur d'activité. Il s'agit donc d'une priorité pour nous, comme c'est le cas depuis mon arrivée et comme ce sera le cas à l'avenir.

En ce qui concerne la maintenance, nous prévoyons passablement d'activités l'année prochaine. À la raffinerie de Commerce City, nous avons l'arrêt planifié de l'unité de craquage catalytique au deuxième trimestre. À Edmonton, nous avons la maintenance de

l'unité de cokéfaction au deuxième trimestre. À Montréal, nous avons les unités d'hydrotraitement au deuxième trimestre. Et à Sarnia, nous avons la maintenance de l'hydrocraqueur au deuxième trimestre.

Tout au long de l'année, nous continuerons à combler les lacunes dans nos plans qui sont des menaces à la fiabilité. Donc, nous ferons des choses comme l'entretien des chaudières à Edmonton. Ainsi, nous pourrions progressivement atténuer nos risques de façon à maintenir la fiabilité.

Troy Little : C'est génial. Kris, je te rends la parole.

Kris Smith : Je pense qu'il y a peut-être une question ici. En ai-je vu une? Non. Y a-t-il d'autres questions? Oh, Bryan?

Bryan Pilsworth (Foyston, Gordon & Payne Inc) : Kris, vous avez en quelque sorte laissé entendre quand Alister parlait, et vous parliez de l'augmentation de 2 milliards \$ des flux de trésorerie disponibles que vous vouliez obtenir, que vous en êtes aux deux tiers. Et vous avez ensuite fait allusion au fait qu'il y a encore beaucoup à faire, étant donné les vents contraires auxquels vous êtes... auxquels l'entreprise est confrontée. Il s'agit peut-être d'une question facile, mais y a-t-il des projets que vous pourriez évoquer et qui pourraient permettre un tel changement progressif? L'interconnexion avec Syncrude en a été un bon exemple. Le remplacement de l'unité de cokéfaction, un autre bon exemple. Y a-t-il des choses auxquelles l'équipe pense, mais qu'elle n'a pas encore quantifiées?

Kris Smith : Oui. Merci. J'espère que c'était plus qu'une allusion, car oui, nous voulons faire plus. Et je pense, Bryan, qu'il n'y a pas de projet précis dont je veux parler aujourd'hui, mais je vais en parler et spécifiquement vous mettez le doigt dessus, à savoir le secteur dont Peter s'occupe actuellement, soit l'exploitation minière et la valorisation, ainsi que celui de Shelley. N'oublions pas le secteur In Situ qui est là aussi.

En examinant la situation et en discutant avec Peter et les équipes, je vois nos opportunités dans la régionalisation, qu'il s'agisse de la main-d'œuvre ou de la gestion des fournitures et des services. L'autre élément est que, rappelons-le, nous venons de mettre en œuvre notre système SAP S4 – ce ne sont pas les choses les plus faciles à faire au monde. Mais la promesse de cela est en fait notre capacité à gérer nos produits et nos services à un niveau totalement différent.

Et puis l'autre élément est l'infrastructure comme telle dans la région. Alors, y a-t-il d'autres investissements que nous pouvons faire? Il peut y avoir des possibilités d'augmenter l'importance de certaines de ces connexions. Quand nous pensons à la connectivité – nous avons les trois mines, deux usines de valorisation, deux installations in situ, les ressources autour. Et nous avons – tout se résume au plus grand parc de stockage de la région et nous sommes connectés – entièrement connectés à notre raffinerie d'Edmonton également.

Nous allons donc continuer à chercher, car je pense qu'il y a encore plus de fruits à portée de main pour nous dans cette partie du système. Nous allons continuer à chercher dans le reste de l'entreprise. Mais je pense que les véritables leviers pour nous dans les prochaines années seront là.

Bryan Pilsworth : Désolé, juste une autre question rapide, juste... pour Peter, quelle est la fréquence du programme de maintenance pour Fort Hills? Et juste en termes

d'amélioration ou de prolongation de l'intervalle entre les arrêts planifiés, comme certains de vos pairs l'ont fait, quels sont les coûts associés à cela?

Peter Zebedee : Eh bien, je vais parler de la fréquence en particulier. Habituellement, nous effectuons deux interventions de maintenance mineure par an à Fort Hills. C'est conforme aux pratiques de l'industrie. Cette année est un peu différente, je veux dire, cette année d'ici 2023, parce que nous avons en fait le premier arrêt planifié d'envergure pour l'inspection réglementaire et cela nécessite réellement un chemin critique, tout comme l'installation du nouvel équipement de traitement dont nous avons besoin pour l'extraction de minerai plus fin, ce qui sera très important pour notre exécution en 2024.

Je suis en fait très satisfait de l'équipe de Fort Hills cette année. Ils ont fait deux excellents arrêts de maintenance. Il ne s'agit pas d'arrêts d'une échelle comme on en voit à Syncrude ou à l'usine de base. Ils sont donc beaucoup plus petits que ça. Ils ont battu le calendrier de quelques jours. Ils ont battu le budget. Et donc, je pense qu'il y a encore beaucoup à faire, mais nous serons en mesure de raccourcir la durée de ce processus de manière significative, je pense. Donc, j'espère qu'il y a encore des occasions à saisir.

Les coûts de ces arrêts de maintenance ne sont pas vraiment importants. Il ne s'agit pas d'événements de plusieurs centaines de millions de dollars comme ceux que l'on voit à Syncrude ou à l'usine de base. Donc, il s'agira essentiellement de gérer les possibilités d'économies et l'exécution des contrats que nous avons autour de cela. Oui.

Kris Smith : OK, merci, Bryan... Greg ?

Greg Pardy : Kris, une dernière question, probablement pas une question juste, mais comment devrions-nous penser au calendrier de tout ce processus de succession du chef de la direction et ainsi de suite? Je veux dire, clairement, vous avez l'air d'effectuer le travail et d'être très heureux de le faire, mais comment devrions-nous penser à tout cela? Merci.

Kris Smith : Oui. Greg, je ne peux pas vraiment faire de commentaires à ce sujet. Je veux dire, en fin de compte, le conseil d'administration passe par – mais je peux vous dire que le conseil d'administration passe par un processus très robuste. Ils prennent ça très au sérieux, c'est évident. Et je sais qu'ils passent par un processus rigoureux. Je m'attends à ce qu'ils le poursuivent et l'achèvent au premier trimestre.

Je veux dire, ce sur quoi je me concentre, et c'est clair depuis la première conférence téléphonique que j'ai faite en août, mon travail consiste à faire tout ce que je peux pour faire avancer cette entreprise et obtenir des résultats. Je suis donc très reconnaissant au conseil d'administration de m'avoir soutenu pendant cette période et de m'avoir aidé à faire ce qu'il fallait pour créer de la valeur et à faire ce qu'il fallait pour l'entreprise. C'est ce que je vais faire, et ce processus va se dérouler au cours des prochains mois.

Greg Pardy : Merci.

Kris Smith : Eh bien, avec ça, tout d'abord, je veux remercier tout le monde. Nous avons peut-être perdu des personnes en ligne. Je ne sais pas, Troy. Cela a été une longue séance, mais nous avons beaucoup de choses à partager avec vous aujourd'hui. J'espère que vous avez eu le sentiment, moi j'en suis convaincu, que nous avons ici une entreprise avec une proposition de valeur exceptionnelle. Je veux dire, non seulement parce que nous sommes sous-évalués, à mon avis, mais parce que nous avons cet ensemble d'actifs, ce

modèle, et que nous avons un plan d'exécution clair et beaucoup de détermination et d'engagement quant à la façon dont nous allons gérer notre allocation du capital à l'avenir.

Donc, je veux juste remercier tout le monde. Nous allons, je ne sais pas, la ligne a-t-elle été coupée à l'arrière? Nous tenons à remercier tout le monde en ligne d'être resté connecté et merci beaucoup.

[Fin de la webdiffusion]