



**Conférence téléphonique sur les  
résultats financiers du quatrième  
trimestre 2023 de Suncor Énergie**

# Jeudi 22 février 2024

---

**Téléphoniste :** Bonjour et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du quatrième trimestre 2023 de Suncor Énergie. En ce moment, tous les participants sont en mode d'écoute seulement. Il y aura une période de questions et réponses après les exposés des conférenciers. [Instructions de la téléphoniste] Veuillez noter que la conférence d'aujourd'hui est enregistrée.

J'aimerais maintenant passer la parole à celui qui animera la conférence, M. Troy Little, vice-président, Relations avec les investisseurs. M. Little, à vous la parole.

## **Introduction**

Troy Little

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

Merci, téléphoniste, et bonjour.

Bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du quatrième trimestre de Suncor Énergie. 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 notre communiqué sur les résultats financiers du quatrième trimestre, ainsi que dans notre notice annuelle courante, et ces deux documents sont disponibles sur SEDAR, EDGAR et notre site web [suncor.com](http://suncor.com).

Certaines mesures financières auxquelles nous faisons référence ne sont pas prescrites par les principes comptables généralement reconnus du Canada. Pour une description de ces mesures financières, nous vous prions de vous reporter à notre communiqué sur les résultats du quatrième trimestre.

Nous allons commencer avec les commentaires de Rich Kruger, président et chef de la direction, qui seront suivis par ceux de Kris Smith, chef des finances de Suncor. Trois de nos hauts dirigeants responsables de l'exploitation participent aussi à la conférence téléphonique : Peter Zebedee, vice-président directeur, Sables bitumineux, Dave Oldreive, vice-président directeur, Aval, et Shelley Powell, vice-présidente directrice, Amélioration opérationnelle et services de soutien.

À la suite des commentaires formels, nous répondrons aux questions des analystes.

Je cède maintenant la parole à Rich pour qu'il nous fasse part de ses commentaires.

**Remarques préliminaires**  
Rich Kruger  
***Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.***

Merci, Troy. Bonjour.

Je dirais que le quatrième trimestre a été marqué par de solides résultats sur toute la ligne : sécurité, production dans le secteur Amont, fiabilité dans le secteur Aval, gestion des coûts, finalisation de l'achat de Fort Hills. Il s'agissait de respecter les engagements pris par notre entreprise. Kris fournira plus de détails sur le quatrième trimestre, mais j'aimerais d'abord revenir brièvement sur l'exercice 2023 dans son ensemble. Pour mettre les choses en contexte, lors de ma première conférence téléphonique sur les résultats, il y a dix mois, j'ai indiqué quatre choses auxquelles vous pouviez vous attendre de la part de Suncor. Premièrement, une attention particulière aux fondements. Deuxièmement, une organisation plus simple et plus ciblée. Troisièmement, une équipe de haute direction orientée vers les actionnaires. Et quatrièmement, l'urgence générale d'améliorer le rendement. Alors, où en sommes-nous?

Permettez-moi de commencer par les fondements, tout d'abord la sécurité, qui est le fondement le plus important. Le quatrième trimestre de l'année a été notre trimestre le plus sécuritaire en 2023, et 2023 a été l'année la plus sécuritaire dans l'histoire de l'entreprise. Pour la première fois depuis 2015, il n'y a eu aucune blessure mettant la vie en danger. Nous avons enregistré une réduction de près de 50 % des incidents entraînant une perte de temps par rapport à l'année précédente. Nous avons aussi enregistré notre meilleur taux d'incidents consignés en aval et notre deuxième meilleur taux d'incidents consignés en amont. Comment? Grâce au leadership, à l'engagement du personnel, à la gestion des risques, aux méthodes et à la technologie.

Je vais poursuivre avec le deuxième fondement, la fiabilité des actifs, en commençant par le secteur Amont. Nos unités de valorisation du bitume sont nos sources de revenus. Leur taux d'utilisation a été de 92 % pour l'ensemble de l'année, le meilleur jamais réalisé. Nous avons atteint 91 % à l'usine de base et 93 % à Syncrude. C'est la première fois dans notre histoire que ces deux actifs atteignent ou dépassent 90 % et leur résultat combiné est supérieur de 3 % à notre meilleur résultat précédent. Comment? Grâce à l'excellence opérationnelle de nos équipes sur le terrain et à l'intégration physique unique entre nos installations.

Je vais poursuivre avec la fiabilité dans le secteur Aval. L'utilisation des unités de brut a été de 90 % pour l'ensemble de l'exercice, pas de quoi se vanter, mais il s'agit d'une histoire en deux parties : 82 % d'utilisation au premier semestre et 99 % au second semestre. Pour l'ensemble de l'exercice, la raffinerie de Sarnia a enregistré sa meilleure utilisation à ce jour. Edmonton a enregistré sa deuxième meilleure utilisation à ce jour. Et Montréal, sa troisième meilleure utilisation à ce jour. Comment? Encore une fois, grâce au leadership et à l'engagement du personnel à obtenir de bons résultats.

Je vais poursuivre avec le respect des engagements et mettre l'accent sur la production en amont.

Nous avons terminé l'année à 746 000 barils par jour. Nous avons eu la deuxième production la plus élevée de l'histoire de notre entreprise, dont 808 000 barils par jour au quatrième trimestre. Pour la première fois en six ans, nous avons atteint nos prévisions externes, la production annuelle de Syncrude ayant été la plus élevée de ses 45 ans d'existence et celle de Firebag, la plus élevée de ses 20 ans d'existence. Au cours de la première année d'un plan triennal, Fort Hills a atteint ses objectifs. Pour l'ensemble de l'exercice, la production s'est élevée à 147 000 barils par jour et, au quatrième trimestre, à 186 000 barils par jour, ce qui est très élevé.

Comment? Je vais commencer à résonner comme un disque rayé. Grâce au leadership, à des priorités claires, au personnel et à une démarche ciblée. Nous savons que la confiance et la crédibilité reposent sur le respect des engagements.

Le deuxième aspect que j'ai mis en évidence et auquel vous pouvez vous attendre de la part de Suncor est une organisation plus simple et plus ciblée. Nous avons une nouvelle équipe de direction, réduite à huit personnes contre neuf auparavant. Quatre d'entre nous sont nouvellement arrivés en 2023 et une cinquième personne est là depuis 2022. Individuellement, l'expertise fonctionnelle de cette équipe est remarquable, mais nous sommes encore meilleurs collectivement ou en termes de compétences d'équipe. Le plus récent membre de l'équipe, Kent Ferguson, s'est joint à nous il y a environ un mois en tant que vice-président principal chargé de la stratégie, du développement durable, des activités commerciales et du développement. Kent est également avec nous ce matin.

Nous avons réorganisé et recentré notre personnel au-delà du terrain, c'est-à-dire notre personnel non opérationnel, en réduisant les effectifs de 20 % sur cinq mois entre juin et novembre de l'année dernière. Nous y sommes parvenus en éliminant du travail jugé non prioritaire ou tout simplement inabordable. Nous avons dépensé 275 millions en indemnités de licenciement pour réaliser 450 millions d'économies annuelles à partir de cette année, soit 50 millions de plus que notre objectif. Si l'on fait le calcul, cela représente une période de récupération d'environ huit mois. Nos équipes centrales au-delà du terrain ont des priorités claires et se concentrent très intensément sur le soutien et l'amélioration des opérations.

Un autre changement que nous avons effectué au-delà du terrain est que nous avons regroupé le travail portant sur la stratégie, la durabilité commerciale et le développement à l'échelle de l'entreprise, non seulement pour accroître l'efficacité, mais surtout pour nous assurer que nous nous concentrons sur le travail ayant la plus grande valeur.

Simultanément, au cours du second semestre, nous avons restructuré et réorganisé nos équipes des installations d'exploitation des secteurs Amont et Aval, une question que nous n'avons pas encore abordée. Nous disposons donc désormais d'une conception d'installation commune à l'ensemble de l'entreprise, qu'il s'agisse d'exploitation, de maintenance, d'ingénierie, etc. Les avantages qui en découlent sont nos normes d'exploitation communes, l'application de pratiques exemplaires et des réseaux d'amélioration naturels dans l'ensemble de l'entreprise.

Je dirais que les premiers résultats sont positifs : plus de clarté, plus de responsabilisation. Nous le constatons dans l'amélioration de l'exécution de notre travail. À titre d'exemple, bien qu'il soit encore tôt, en 2023, notre coût par baril a été égal ou inférieur aux prévisions dans toutes les installations d'exploitation des Sables bitumineux en amont. Et

pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, nous avons exécuté notre programme d'arrêts planifiés dans les secteurs Amont et Aval, d'un coût global de 1,3 milliard, en respectant les prévisions budgétaires et les échéanciers.

Troisièmement, j'ai promis que vous verriez une équipe de haute direction axée sur les actionnaires. Au cours de l'année, nous avons amélioré notre portefeuille d'actifs afin de renforcer notre avantage concurrentiel et d'accroître la valeur pour les actionnaires. Nous y sommes parvenus en partie en acquérant la participation restante de 46 % dans Fort Hills dans le cadre de deux transactions distinctes d'un montant total de 2,2 milliards. Nous considérons que ces deux transactions ont été conclues à des prix intéressants. La deuxième, avec Total Canada, offre également des avantages fiscaux importants et immédiats, comme nous l'avons expliqué dans notre communiqué.

Ces acquisitions répondent à l'incertitude de notre approvisionnement en bitume à long terme, mais elles permettent également de réaliser des synergies régionales importantes grâce à l'empreinte étendue de nos activités. Au cours de l'année, nous avons également vendu des actifs non essentiels du secteur Amont en mer du Nord britannique pour 1,1 milliard et les activités solaires et éoliennes pour environ 700 millions, soit 1,8 milliard au total.

Au cours de l'année, en ce qui a trait à la rentabilité et au rendement pour les actionnaires, nous avons réalisé des fonds provenant de l'exploitation ajustés de 13,3 milliards, les deuxièmes plus élevés de notre histoire, bien que les prix du pétrole aient été les septièmes plus élevés au cours de la même période. Nous avons généré des flux de trésorerie disponibles de 7,5 milliards, soit le deuxième montant le plus élevé à ce jour, et nous avons exécuté un programme de dépenses en immobilisations de 5,7 milliards, là encore en respectant nos prévisions. Nous avons reversé 5 milliards aux actionnaires, dont 2,8 sous forme de dividendes et 2,2 sous forme de rachats d'actions. Au total, cela représente un rendement en espèces de 9,1 % au cours de l'année.

Aujourd'hui et dans le futur, nos priorités sont de réduire le seuil de rentabilité basé sur le WTI pour l'ensemble de l'entreprise et d'augmenter les flux de trésorerie disponibles par action. J'en dirai plus sur la façon dont nous pouvons continuer à nous améliorer et pourquoi c'est important après que Kris aura terminé. Mais je dirais qu'en dépit de solides résultats financiers et d'exploitation en 2023, je considère que nous avons aussi laissé des choses sur la table. Nous avons raté notre objectif d'utilisation des raffineries de quelques points de pourcentage, ce qui s'explique par la lenteur du rétablissement au cours du premier semestre à Commerce City. L'exécution du projet Terra Nova a été décevante et le démarrage a été retardé, mais la montée en puissance de cet actif est en cours.

En résumé, je dirais que l'année 2023 a été bonne dans de nombreux domaines et très bonne dans d'autres. Mais je crois que nous pouvons faire mieux et c'est exactement ce que nous envisageons. Je reviendrai donc sur 2024 dans quelques minutes, mais je vais d'abord céder la parole à Kris, qui va nous présenter le résumé de notre quatrième trimestre.

## **Faits saillants des résultats du trimestre**

Kris Smith

***Chef des finances, Suncor Énergie Inc.***

Excellent. Merci, Rich, et bonjour à tous. Bien que les prix du brut et les marges de raffinage aient baissé par rapport au trimestre précédent, le quatrième trimestre a tout de même été caractérisé par un environnement de prix et de marges robustes. Le WTI s'est établi en moyenne à 78 USD par baril au cours du trimestre, tandis que l'écart entre le brut léger et le brut lourd s'est creusé par rapport au troisième trimestre, s'établissant en moyenne à environ 22 USD par baril. Nous avons également vu un recul des primes sur le pétrole brut synthétique au quatrième trimestre, en raison d'une forte production des usines de valorisation de la région et de contraintes d'acheminement hors du bassin, avec une moyenne d'environ 0,30 USD par baril au-dessus du WTI.

Du côté du raffinage, alors que nous avons vu un affaiblissement des marges de craquage pour l'essence au cours du trimestre, les marges de craquage pour les distillats sont restées élevées. Notre indice de raffinage 5-2-2-1 a été de 33,45 USD par baril, soit environ 2,55 USD par baril de moins qu'au troisième trimestre. Enfin, le prix du gaz naturel, l'un de nos principaux intrants de production, est resté bas, le prix au centre AECO ayant été en moyenne de 2,15 CAD le gigajoule au cours du trimestre.

Grâce à cet environnement commercial et à des opérations très solides, Suncor a obtenu d'excellents résultats financiers au quatrième trimestre, générant 4 milliards de fonds provenant de l'exploitation ajustés, soit 3,12 \$ par action, et un bénéfice d'exploitation ajusté de 1,6 milliard, soit 1,26 \$ par action. Au cours du trimestre, nous avons également reversé près de 1,1 milliard aux actionnaires. Ce montant comprend 704 millions en dividendes, ce qui représente une augmentation de 5 % par rapport au trimestre précédent, et 375 millions en rachats d'actions. En 2023, nous avons racheté 2,2 milliards d'actions, soit près de 4 % de notre flottant.

Notre dette nette à la fin de l'exercice s'élevait à 13,7 milliards, reflétant la clôture de l'acquisition de TotalEnergies Canada au cours du trimestre pour un montant de 1,5 milliard CAD, plus les ajustements et les frais de clôture. Nous continuons à nous concentrer sur notre cadre d'affectation du capital, qui consiste à affecter les flux de trésorerie disponibles au désendettement continu et au reversement de liquidités aux actionnaires par le biais de rachats d'actions.

En ce qui concerne les résultats d'exploitation au cours du trimestre, nous avons constaté une performance opérationnelle très solide tant dans le secteur Amont que dans le secteur Aval, comme l'a souligné Rich. Notre secteur Amont a produit 808 000 barils par jour au cours du trimestre, soit la deuxième production la plus élevée de notre histoire. Ces chiffres incluent 875 000 barils par jour en novembre et 904 000 en décembre, qui ont été les mois de production les plus élevés de l'histoire de l'entreprise.

Le quatrième trimestre a également été marqué par une production trimestrielle record dans le segment des Sables bitumineux. L'arrêt planifié de l'unité de valorisation 2 à l'usine de base a été achevé avec succès, dans le respect des délais et du budget, au début du trimestre, tandis que nous avons également achevé avec succès l'arrêt planifié de Firebag.

Par ailleurs, Syncrude a connu un très bon trimestre au chapitre de la valorisation, avec un taux d'utilisation de plus de 100 %, un autre record. Avec l'achèvement réussi de l'arrêt

planifié de l'ensemble de l'usine Fort Hills au troisième trimestre et la mise en place du plan de mine pour maximiser la livraison de minerai au cours du trimestre, nous avons enregistré une très forte production à Fort Hills avec 186 000 barils par jour en moyenne, ce qui représente un taux d'utilisation d'environ 96 %, un record trimestriel.

La fiabilité élevée de nos actifs dans le segment des Sables bitumineux s'est accompagnée d'une optimisation des transferts de volumes entre nos actifs afin d'en maximiser la valeur. Cela inclut des transferts internes de bitume d'environ 45 000 barils par jour au quatrième trimestre, rendus possibles par un niveau d'intégration accru au sein du segment des Sables bitumineux. Cette augmentation est principalement due au transfert de bitume de Fort Hills vers les unités de valorisation de l'usine de base, ce qui a permis de tirer parti de l'augmentation du rendement en pétrole brut synthétique liée aux barils de Fort Hills traités à la mousse paraffinique. Au cours du trimestre, nous avons également assisté à la remise en service de l'actif Terra Nova dans notre segment E et P sur la côte Est, et la production de cet actif poursuit sa montée en puissance au cours du présent trimestre.

En ce qui concerne le secteur Aval, le taux d'utilisation des installations de raffinage a atteint le chiffre impressionnant de 98 % au cours du trimestre, ce qui inclut deux petits arrêts planifiés à Edmonton et à Montréal qui ont été réalisés avec succès. La capture des marges dans le secteur Aval a été solide au cours du trimestre, à 103 % sur une base DEPS par rapport à l'indice de raffinage 5-2-2-1 de Suncor, principalement en raison de prix réalisés plus élevés, attribuables aux écarts saisonniers, sur le carburant diesel par rapport au trimestre précédent.

Et comme les marges de craquage pour le carburant diesel continuent de dépasser celles pour l'essence, Suncor bénéficie d'un avantage structurel, car notre réseau produit des distillats en plus grande proportion comparativement à la moyenne des raffineries nord-américaines.

Comme nous l'avons mentionné, nous avons conclu l'achat de TotalEnergies Canada le 20 novembre pour un montant de 1,5 milliard CAD, avant les ajustements et autres frais de clôture, faisant de Suncor l'unique propriétaire de Fort Hills. Au cours du trimestre, nous avons constaté un avantage fiscal initial de 880 millions associé à la transaction, ce qui confirme la solidité économique de l'acquisition. Maintenant que l'actif appartient à 100 % à Suncor, nous nous concentrons sur la poursuite du plan d'amélioration de la mine et sur la maximisation de la valeur grâce à l'intégration avec nos autres installations régionales.

Voici maintenant une brève mise à jour sur le projet de captage et de stockage du carbone de l'Alliance nouvelles voies vers la carboneutralité. Nous continuons de travailler avec les gouvernements fédéral et provinciaux pour établir le cadre fiscal et réglementaire de notre projet. Nous prévoyons de soumettre les principales demandes réglementaires pour le réseau de transport et le centre de stockage de CO<sub>2</sub> au cours du premier semestre de cette année. Entre-temps, nous avons achevé plus de la moitié des études d'ingénierie pour la ligne de transport de CO<sub>2</sub> proposée. En outre, plus de 2 000 heures de travail sur le terrain ont été effectuées jusqu'à présent, et la consultation officielle des groupes autochtones le long du corridor de transport et du centre de stockage proposés a commencé en 2023 et se poursuit.

Enfin, avant de passer la parole à Rich, je voudrais juste faire quelques commentaires sur nos prévisions pour 2024 publiées en décembre dernier. Comme indiqué dans les prévisions, nous nous attendons à ce que la production augmente d'environ 6 %, soit de 44 000 barils par jour, par rapport à 2023. Les principaux moteurs de cette hausse sont l'augmentation de la production de Fort Hills à mesure que nous entrons dans la deuxième

année de notre plan d'amélioration, l'accroissement de notre participation dans Fort Hills, qui est passée d'un pourcentage effectif de 70 % de la production brute en 2023 à 100 % en 2024, et l'augmentation de la production de pétrole brut synthétique à l'usine de base en raison d'un calendrier de maintenance plus court cette année.

En outre, bien que nous ayons vendu nos activités du segment E et P au Royaume-Uni en 2023, nous avons maintenant Terra Nova qui monte en puissance, ce qui nous permet de prévoir des volumes relativement stables par rapport à 2023 dans le segment E et P. Ces prévisions tiennent compte d'un certain nombre d'activités de maintenance de grandes installations au cours de l'année. À l'usine de base, nous procéderons à un important arrêt planifié à l'unité de valorisation 1 au deuxième trimestre, et à un arrêt planifié annuel d'unités de cokéfaction à l'unité de valorisation 2 au troisième et au quatrième trimestres. Et à Syncrude, nous avons un arrêt planifié annuel d'unités de cokéfaction qui commence à la fin du premier trimestre. Dans le secteur Aval, les raffineries de Sarnia et de Montréal feront l'objet d'importants arrêts planifiés au deuxième trimestre de cette année.

En ce qui concerne nos charges d'exploitation décaissées pour 2024, nous maintenons nos coûts essentiellement au même niveau qu'en 2023, dans le contexte d'une participation directe supplémentaire dans Fort Hills et d'un accroissement de la production. C'est un exemple d'évolution des coûts dans la bonne direction et nous continuons à nous concentrer sur la réduction des coûts dans l'ensemble de l'entreprise.

Enfin, nos prévisions de dépenses en immobilisations pour 2024 se situent entre 6,3 et 6,5 milliards. Cela comprend les investissements de maintien et de maintenance des actifs, qui sont largement conformes à ce que nous avons vu en 2023, et des investissements économiques plus élevés par rapport à l'année précédente, qui reflètent un certain nombre d'investissements clés qui créeront de la valeur pour nos actionnaires. Il s'agit notamment du plan d'amélioration de la mine de Fort Hills, du projet de remplacement des tambours à coke à l'unité de valorisation 1, du prolongement de la mine Mildred Lake à Syncrude, de l'achèvement du projet de cogénération de l'usine de base cette année, du projet West White Rose et de la prolongation de la durée de vie de l'actif SeaRose, de notre plan de croissance dans le domaine des ventes et du marketing et de l'investissement dans de nouveaux camions miniers à Fort Hills et à l'usine de base, y compris la poursuite du déploiement de camions autonomes à l'usine de base. Je suis persuadé que l'équipe se concentre à 100 % sur la réalisation de ces engagements en s'appuyant sur l'élan fort que nous avons connu à la fin de l'année 2023.

Sur ce, Rich, je vous redonne la parole.

Rich Kruger  
***Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.***

Merci, Kris. D'accord. Maintenant que 2023 est dans les livres, nous pouvons nous tourner vers 2024 et les années subséquentes. Permettez-moi d'évoquer ce que nous faisons actuellement pour continuer à accroître la valeur pour les actionnaires. En ce qui concerne l'exercice en cours, je pense qu'il s'agit avant tout de respecter nos engagements en matière de croissance des volumes. Je n'entrerai pas dans les détails. C'est ce que vient de faire Kris. Cette croissance est de 6 % en glissement annuel par rapport au point médian de nos prévisions. Cela nécessitera la poursuite d'une forte utilisation des unités de valorisation, la poursuite d'une forte production in situ, et bien sûr la croissance liée à Fort Hills.



Dans le secteur Aval, la croissance est d'environ 4 % en glissement annuel par rapport au point médian des prévisions. Pour ce faire, il faudra que les raffineries d'Edmonton, de Sarnia et de Montréal continuent d'enregistrer de bons résultats et que la raffinerie de Commerce City fonctionne rondement pendant toute l'année. Enfin, en ce qui concerne les volumes, il s'agit bien sûr d'exécuter les arrêts planifiés dans toutes nos principales installations.

L'exploitation minière est un deuxième domaine dont j'ai déjà parlé et sur lequel je voudrais faire le point. Fondamentalement, en tant qu'entreprise, nous améliorerons notre performance en matière de coûts à mesure que notre secteur de l'exploitation minière améliorera son rendement. Pour situer le contexte, je l'ai déjà dit, le coût du transport du minerai d'une mine à un concasseur est l'élément de coût le plus élevé dans la production de bitume. Nous avons une idée précise de notre déficit de compétitivité en termes de coûts unitaires par rapport aux exploitants les plus performants. Il y a en fait deux composantes : un déficit structurel dû à l'âge relatif et à la configuration de nos mines, qui concerne des éléments tels que les distances de transport et les coefficients de recouvrement. Et puis, il y a un déficit de rendement qui est simplement lié à la façon dont nous planifions et exécutons notre travail.

Peter a un plan très précis, axé sur la réduction de notre déficit de rendement et comportant une liste spécifique de mesures tangibles visant à améliorer la situation. Nous évaluons également d'autres solutions pour combler notre déficit structurel par le biais d'un autre scénario d'exploitation minière ou de différentes technologies dans nos mines. Nous ferons le point chaque trimestre sur les activités minières.

Mais je voudrais vous donner deux exemples concrets d'initiatives visant à réduire le déficit de rendement dans le secteur minier, en ce qui concerne la planification et l'exécution de notre travail. Nous avons mentionné les camions, l'ajout de 55 nouveaux camions de 400 tonnes de classe ultra d'ici la fin de l'année, des camions nouveaux et plus grands. Ces 55 camions remplaceront environ deux fois plus de camions moins efficaces et plus petits appartenant à des tiers. Nous avons déjà reçu et utilisons 13 de ces 55 camions, soit environ le quart. Il s'agit de modèles Komatsu 980. Et rappelez-vous que j'ai déjà dit qu'avec les 55 camions en service, notre seuil de rentabilité global sera réduit d'environ 1 \$ US par baril une fois qu'ils seront tous en service d'ici la fin de l'année.

J'ai également parlé des opérations autonomes. Nous continuons à développer les opérations autonomes, les camions de transport autonomes à notre mine de base. La dernière fois que nous nous sommes parlé, il y a environ trois mois, 31 camions fonctionnaient de manière autonome. Aujourd'hui, nous avons 45 camions autonomes et nous en aurons 91 d'ici la fin de l'année, ce qui nous permettra de transporter tout le minerai de l'usine de base de façon autonome. Rappelons que cette conversion permet d'économiser environ 1 million par camion et par an de façon durable. Il s'agit donc d'une amélioration importante.

Les opérations autonomes nous permettront également d'obtenir ce que nous estimons être une augmentation de la productivité, c'est-à-dire que nous transporterons effectivement le même tonnage de minerai, mais avec moins de camions. Plus précisément, nous estimons qu'il s'agira de l'équivalent de trois camions de 400 tonnes gratuits grâce à la conversion aux opérations autonomes. Et vous vous souviendrez que ces camions coûtent plus de 10 millions chacun. En pratique, ces camions supplémentaires remplaceront des véhicules de tiers plus coûteux utilisés ailleurs dans nos activités.

La stratégie optimale pour l'exploitation minière continue d'être la même : réduire le nombre de camions, augmenter leur taille et leur efficacité, utiliser des camions de transport autonomes, et accorder en même temps une attention comparable à celle du génie industriel à tous les aspects des opérations en cours, notamment la disponibilité, l'utilisation et la maintenance de la flotte existante, ainsi que la fiabilité de tous les équipements auxiliaires. Je pourrais demander à Peter, dans la période de questions et réponses, d'évoquer certaines des mesures spécifiques sur lesquelles nous travaillons pour améliorer encore la situation.

Je reviendrai plus en détail sur les arrêts planifiés, que j'ai déjà évoqués, et je vous donnerai quelques informations sur nos efforts dans ce domaine. Vous vous souviendrez que j'ai mentionné que nous avons formé un nouveau groupe central sous la direction de Shelley Powell en 2023 et qu'il se concentre exclusivement sur la performance des arrêts planifiés. Dave Oldreive et Shelley sont nos collègues de la haute direction ayant la responsabilité générale des arrêts planifiés dans les secteurs Amont et Aval.

Nous procédons actuellement à une analyse comparative approfondie avec des tiers pour identifier nos possibilités d'amélioration et définir nos attentes. Au lieu de confier ces examens aux différents actifs, nous les effectuons maintenant chaque mois pour évaluer la portée, le coût, la durée et l'état de préparation. En grâce à notre équipe et à notre proposition de valeur concurrentielle unique, nous tirons parti de synergies régionales ou de gains d'efficacité en raison de la proximité de nos installations et de la capacité à coordonner les arrêts planifiés.

Il y a des exemples précoces des améliorations que nous constatons, je prendrai le raffinage comme exemple. À Montréal, au deuxième trimestre de cette année, nous procéderons à un important arrêt planifié des installations de traitement du pétrole brut lourd. Grâce à l'analyse comparative et à la planification préalable, nous avons réduit la durée de 62 jours à 53 jours et nous sommes très à l'aise avec cela. Le deuxième exemple que je citerai est celui de notre raffinerie de Sarnia, où nous effectuerons aussi un arrêt planifié au cours du deuxième trimestre. En nous appuyant sur la sélection des travaux en fonction des risques, notre défi en matière de portée des travaux, nous avons réduit la durée de cet arrêt planifié de 66 000 heures, soit 15 %. Cela équivaudrait à des coûts évités d'environ 21 millions et, comme nous serons opérationnels plus tôt, à une valeur ajoutée d'environ 12 millions supplémentaires.

Notre processus d'amélioration n'en est qu'à ses débuts, mais je souhaite partager certains de ces exemples. Nous commençons déjà à en voir les avantages. Et, comme je l'ai dit, notre but est d'atteindre une performance de premier ordre en matière d'arrêts planifiés à l'échelle de notre entreprise. En fin de compte, il y a de grands avantages à aller chercher : des coûts moins élevés, des durées plus courtes, des marges plus élevées. Pour y parvenir, il faut procéder à des analyses comparatives, savoir qui est le meilleur et pourquoi, procéder à des évaluations des risques de qualité, à une planification préalable de qualité, à une responsabilisation très claire, et enfin à une exécution disciplinée et de grande qualité.

En guise de conclusion, je voudrais vous faire part de deux changements moins visibles, mais aussi, je crois, très fondamentaux, que nous avons apportés et que nous apportons à l'entreprise et qui contribueront à l'amélioration continue des résultats. Dès le premier jour, mon objectif a été de créer un niveau d'alignement entre nos stratégies, notre structure organisationnelle et notre culture d'entreprise, dans le but d'instaurer une culture de haute performance basée sur le travail d'équipe et orientée vers les résultats.

C'est pourquoi, au cours du second semestre de 2023, nous avons mis en place un nouveau système d'évaluation du rendement des employés, conçu pour évaluer le rendement d'une personne en fonction de son impact, plutôt que de son effort ou de l'activité sous-jacente à son travail. L'objectif est de mieux différencier le rendement individuel et de reconnaître et de récompenser les personnes en conséquence. Les résultats du système d'évaluation du rendement sont directement liés à la rémunération individuelle en termes d'augmentation du salaire de base et de la composante individuelle de la prime d'encouragement annuelle.

En outre, à partir de 2024, nous mettons en œuvre un nouveau programme repensé de primes d'encouragement annuelles pour les employés. Notre programme précédent comportait plusieurs tableaux de pointage, même au niveau de ceux qui sont assis à la table avec moi ce matin, chacun comportant une série distincte de mesures. Notre nouveau programme comporte un seul tableau de pointage pour Suncor. Nous gagnons et perdons en tant qu'équipe. Il sera applicable à tous et comportera beaucoup moins de mesures prioritaires variées. Quelles sont les mesures? Surprise! Les fondements, la performance en matière de sécurité et d'environnement, la réduction des coûts de production et la rentabilité. Nous voulons nous assurer que nous récompensons ce qui est le plus important, que tout notre personnel se concentre sur le respect de nos engagements et que notre rendement reflète l'expérience de l'actionnaire.

Notre nouveau programme de primes d'encouragement annuelles est tout à fait conforme à ma philosophie : clarifier, simplifier, cibler, ce qui, à mon avis, est la clé pour obtenir des résultats supérieurs de manière constante. Ainsi, au moment où je vous parle, j'ai le sentiment qu'en tant qu'organisation, nous avons les bonnes personnes, les bons dirigeants, que nous nous concentrons sur le bon travail et que nous sommes déterminés, à tous les échelons, à obtenir de bons résultats.

Un dernier commentaire. J'aimerais remercier nos employés qui, avant toute chose, travaillent en sécurité et qui, par leur engagement et leur dévouement, contribuent à faire de Suncor la meilleure entreprise possible. Je tiens à remercier nos actionnaires pour la confiance qu'ils nous accordent. Nous ne la tenons pas pour acquise et nous sommes conscients qu'il faut la mériter sans cesse.

Je vais m'arrêter ici et passer la parole à Troy.

**Troy Little** : Merci, Rich. Je vais céder la parole à notre téléphoniste qui prendra les questions.

## **Période de questions et réponses**

**Téléphoniste** : Merci. [Instructions de la téléphoniste] La parole est à Greg Parady de RBC Marchés des Capitaux pour notre première question d'aujourd'hui. Votre ligne est ouverte.

**Greg Parady (RBC Marchés des Capitaux)** : Merci. Merci. Bonjour. Et Rich, cela fait beaucoup de contenu. Je ne pense pas avoir tout pu noter. J'ai quelques questions à vous poser, mais avant de commencer, je voudrais évidemment souhaiter la bienvenue à M. Ferguson, qui fait maintenant partie de l'entreprise Suncor. Il y a en fait deux choses. Je voudrais revenir à la question que j'ai posée la dernière fois et je pense que bon nombre

des choses dont vous avez déjà parlé viennent renforcer ce changement en cours dans l'entreprise. Mais à quelle manche pensez-vous être rendu aujourd'hui par rapport à quand vous êtes arrivé? C'était probablement la première manche quand vous êtes arrivé. Mais je suis curieux de savoir où vous en êtes aujourd'hui en termes de redressement. Ensuite, quelles sont les mesures que vous devez prendre au cours de l'année ou des deux prochaines années pour que Suncor retrouve la position de leader qu'elle occupait auparavant?

**Rich Kruger :** Merci, Greg. Si je me réfère à l'année 2023, je dirais qu'il y a eu beaucoup de changements et nous en avons parlé. Mais je décrirais une grande partie de ces changements comme déstabilisants et potentiellement distrayants, avec une nouvelle équipe de direction, des départs et des arrivées. Nous avons procédé à une réduction des effectifs. Beaucoup de choses qui pourraient distraire les gens de leur travail. Dans ce contexte, je suis très fier de l'organisation et des résultats qu'elle a obtenus malgré tout.

Donc, en ce début d'année 2024, je pense que nous avons pris beaucoup d'élan au cours du quatrième trimestre. Je pense que notre lanceur de départ lance des prises. Et je pense que nous sommes déjà bien avancés dans la partie. Je pense que l'élan que nous avons créé – et je peux faire des commentaires sur la façon dont nous nous débrouillons au cours de la première moitié du premier trimestre si les gens le souhaitent – je pense que nous sommes en très bonne position pour nous concentrer sur certaines des autres choses que j'ai mentionnées. Nous avons beaucoup de choses opérationnelles très tangibles, mais beaucoup de ces choses que je qualifierais de culturelles, le système d'évaluation du rendement, le programme de primes d'encouragement annuelles, des choses comme ça. Je pense que ces éléments font partie de la sauce secrète qui permet à 16 338 personnes d'être parfaitement axées sur le rendement. Et je me réjouis que nous ayons mis en place une grande partie de ces mesures et que nos meilleurs jours soient devant nous. Et je ne pense pas qu'il s'agisse tant de – je ne pense pas qu'il s'agisse de nous faire confiance, de nous croire, d'avoir la foi. Je pense que vous allez commencer à le voir. Je pense que le quatrième trimestre en a donné un bon aperçu.

L'étape suivante consiste à redoubler d'efforts. Il s'agit de poursuivre les efforts d'amélioration, de réduire la structure de coûts, de maintenir les niveaux les plus élevés d'excellence opérationnelle et de sécurité, et de continuer à créer de la valeur. Nous avons des exemples et je laisserais peut-être Dave et Peter parler de certaines des choses que nous faisons pour clarifier en profondeur, au sein de l'organisation, les objectifs que nous essayons d'atteindre. Je dois vous dire, Greg, que je me réveille tous les jours en étant très enthousiaste à l'idée de venir travailler. Après 10 mois, je me sens plus enthousiaste chaque jour que je ne l'étais il y a 10 mois.

**Greg Pardy :** Très bien. Et puis peut-être juste pour changer un peu de sujet, parce que vous avez abordé le premier trimestre. La question est donc simplement de savoir dans quelle mesure les conditions météorologiques ont eu un impact sur la production au quatrième trimestre. Parce qu'il a fait plus chaud et que ce trimestre a été différent. Et puis dans ce contexte, pourriez-vous nous communiquer des informations sur le déroulement des opérations jusqu'à présent au premier trimestre?

**Rick Kruger :** Oui, absolument. Nous avons eu de bonnes conditions météorologiques au quatrième trimestre, mais généralement, ce n'est pas à cette période que nous avons nos conditions les plus rigoureuses. Les exploitants miniers aiment les températures de moins 10, moins 15. C'est ainsi que tout fonctionne le mieux. Ils n'aiment pas quand il fait moins 43, comme c'était le cas en janvier. Je dirais donc que les conditions météorologiques du quatrième trimestre ont joué un rôle, mais pas très important. Mais en débutant la

nouvelle année, nous avons connu une vague de froid d'une intensité exceptionnelle pendant les deux premières semaines. C'est une chose à laquelle nous devrions nous attendre.

Mais ce qui me réjouit le plus, c'est que même si nous avons eu quelques problèmes avec les équipements mobiles, le colmatage de filtres à carburant, ce genre de choses, les installations ont continué de très bien fonctionner. Les unités de valorisation, les raffineries, ont toutes continué de fonctionner. Donc, oui, l'exploitation minière a connu un léger ralentissement au cours des deux premières semaines de l'année, mais au moment où je vous parle, avec la moitié du premier trimestre d'écoulée, le taux d'utilisation des installations de raffinage est de 98 % pour les six ou sept premières semaines de l'année. Je vous laisse faire le calcul du débit, mais elles poursuivent la très bonne performance que nous avons observée au second semestre de l'année dernière.

Et dans le secteur Amont, malgré un léger ralentissement de l'exploitation minière au cours de la première ou des deux premières semaines de l'année, nous sommes en voie d'atteindre, pour le premier trimestre, une production supérieure à celle du quatrième trimestre. Nous avons démarré un peu doucement les deux premières semaines, mais nous progressons de plus en plus chaque semaine. Je ne sais donc pas exactement où nous en serons à la fin du premier trimestre. Mais je pense que les comptes montreront que la dynamique opérationnelle se poursuit, ayant progressé franchement tout au long du second semestre de l'année dernière et jusqu'au premier trimestre.

**Greg Pardy** : Excellent. Merci beaucoup.

**Téléphoniste** : Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Dennis Fong, de la CIBC. Votre ligne est ouverte.

**Dennis Fong (Marchés des capitaux CIBC)** : Bonjour. Merci de bien vouloir répondre à mes questions. Ma première question porte sur Fort Hills. La production au quatrième trimestre a presque atteint la capacité nominale et nous comprenons que l'objectif en 2024 et peut-être au début de 2025 est d'ouvrir deux phases dans la fosse nord pour que les installations aient accès à une quantité suffisante de minerai de manière plus prévisible. Je vous demanderais d'expliquer comment vous envisagez les opportunités à Fort Hills une fois que vous aurez résolu le problème de goulot d'étranglement touchant les charges d'alimentation, en plus de recourir à davantage de camions et d'améliorer l'exécution des opérations. Merci.

**Rich Kruger** : Oui. Merci, Dennis. Je vais passer la parole à Peter dans une seconde. Mais je pense que le quatrième trimestre a montré à quel point cette usine fonctionne bien lorsque nous pouvons l'alimenter. Nous avons atteint en moyenne 186 000 ou quelque chose comme ça pour le trimestre. Si vous insistiez, Peter vous dirait que nous avons connu des journées à plus de 200 000. Cette usine a donc un rendement assez élevé. Vous avez donc raison de dire que le défi est de nous assurer de l'alimenter.

C'est pourquoi l'ouverture des deux fosses dans la mine nord est si importante, afin que nous puissions y arriver. Mais Peter, vous voulez peut-être commenter un peu la situation générale – l'exploitation minière, où vous en êtes dans l'exploitation minière et la confiance de pouvoir continuer à alimenter cette bête?

**Peter Zebedee** : Oui. Merci, Rich, et merci, Dennis. Je pense que c'est un bon point. Rich a tout à fait raison. Les installations fixes de Fort Hills sont extrêmement robustes et nous sommes convaincus que nous pouvons produire des volumes élevés dans la partie aval de

cette installation. Nous nous concentrons en effet sur la mine. Comme vous l'avez dit, la mine progresse, ce qui permettra à terme de produire du minerai à partir de la fosse nord et de réduire le goulot d'étranglement lié à l'exploitation minière. C'est pourquoi, à Fort Hills, nous nous concentrons sur l'amélioration de l'efficacité de l'exploitation minière. L'achat de camions de transport de classe ultra y contribue évidemment.

Mais au-delà de cela, nous nous concentrons vraiment – comme Rich le dirait, nous nous concentrons sur les fondements. Nous nous concentrons vraiment sur les petites choses qui améliorent l'efficacité de l'exploitation minière, cette tonne supplémentaire sur les camions, ce kilomètre supplémentaire par heure dans le cycle de transport, et nous tirons parti de cette efficacité non seulement pour livrer le minerai à l'installation de production, mais aussi pour réduire nos coûts unitaires et éliminer de notre flotte des volumes de minerai à coûts plus élevés et les livrer au moyen de nos propres camions.

**Rich Kruger :** Les deux fosses de la mine nord nous donneront la possibilité de mélanger le minerai, de sorte que nous n'aurons pas à subir les variations naturelles d'un intrant variable. Je crois qu'en améliorant notre capacité de livraison de minerai, nous pourrions livrer du minerai de façon un peu plus stable grâce à l'approche mise en place par Peter pour l'exploitation de ce minerai.

**Peter Zebedee :** L'un des facteurs clés est de rétablir un niveau robuste de stocks de sables bitumineux exploitables à notre portée. Nous disposons donc d'un grand nombre d'options pour les pelles que nous pouvons introduire dans les six installations. C'est la clé du succès que nous avons connu à Fort Hills. Cette équipe accomplit un travail remarquable en ouvrant ces fosses, en rétablissant les stocks, en gérant les risques et maintenant, en améliorant la productivité.

**Dennis Fong :** Très bien. Excellent. Je vous suis vraiment reconnaissant de ces précisions. Ma deuxième question porte davantage sur la mine de base et, Rich, je vous remercie d'avoir mis en contexte la question de flotte minière des Sables bitumineux et des ajustements que vous apportez aux opérations pour réduire les coûts contrôlables. Je sais que lors d'une conférence téléphonique précédente, Peter a parlé de la cadence de production au fil du temps, ainsi que de la nécessité de trouver un équilibre entre cela et l'approvisionnement en minerai pour construire des bassins de décantation et d'autres infrastructures terrestres. Pouvez-vous nous parler un peu de la manière dont ces ajustements et ces changements visant à améliorer le contrôle des coûts peuvent influencer ou toucher, voire maintenir ou améliorer, la flexibilité du développement, en particulier pour North Steepbank et d'autres zones de la mine de base?

**Rich Kruger :** Bien sûr. Laissez-moi – je vais donner à Peter l'occasion de le faire dans une seconde. Mais il a une chose, Denis, que j'aimerais commencer à faire de façon plus large. Maintenant que nous possédons 100 % de Fort Hills, compte tenu de notre niveau élevé d'intégration physique, de la possibilité que nous avons d'acheminer du bitume de Fort Hills ou de Firebag à l'usine de base, nous considérons de plus en plus ce bassin comme une seule grande source d'approvisionnement en bitume et recherchons la méthode d'approvisionnement la moins coûteuse et la plus rentable. Cela nous permet d'optimiser chaque installation en fonction de l'objectif global, et non pas de façon isolée comme nous le faisons auparavant. C'est là qu'interviennent les options à l'usine de base.

J'ai parlé d'un recours accru aux opérations autonomes. Nous nous penchons sur la question de savoir où déployer de nouveaux camions et de nouvelles pelles. Nous examinons le taux d'épuisement du minerai restant à l'usine de base. C'est donc cette intégration physique qui nous permet de le faire.

Et dans tout ce que nous allons examiner, c'est la valeur, la valeur à long terme de tout cela qui compte le plus. Ce sont en quelque sorte les grandes lignes préliminaires en réponse à votre question. Mais Peter, pourriez-vous nous donner plus de détails sur certaines des initiatives à l'usine de base?

**Peter Zebedee :** Oui. Non. Absolument, Rich. Et, comme vous l'avez dit, l'usine de base est le nœud central de notre approvisionnement en bitume dans la région. Nous tirons parti de cette intégration avec Fort Hills et Firebag pour réellement avoir la flexibilité de déterminer quel bitume est acheminé vers les unités de valorisation et à quel moment. Cela se traduit évidemment par une plus grande flexibilité de l'exploitation minière à l'usine de base. Je pense que notre investissement dans les camions, comme je l'ai déjà dit, et les améliorations de productivité que l'équipe réalise, combinés aux opérations autonomes, nous rendent plus flexibles dans l'exploitation minière et nous offriront à l'avenir plus de choix quant au rythme auquel nous voulons extraire le bitume à l'usine de base. C'est une chose que nos équipes dirigées par Kent sont en train d'évaluer pour déterminer ce que nous allons faire dans le futur en ce qui concerne la mine de l'usine de base.

**Rich Kruger :** J'ai peut-être un autre commentaire à faire. Cela ne concerne pas que l'usine de base. Mais j'ai dit que nous avons produit 746 000 barils par jour. Je sais que vous tous qui êtes en ligne étiez entièrement convaincus, l'automne dernier, que nous allions respecter les prévisions, je le sais. Mais Peter, qui exploite l'usine de valorisation, a atteint un taux d'utilisation record. Il l'a alimenté davantage en bitume de Firebag et de Fort Hills, ce qui occasionne une certaine perte de volume. C'est ainsi, parce que ce bitume a une plus grande valeur.

Mais sans cela, Peter aurait dépassé les 750 000 barils par jour. Voilà encore un exemple de cette intégration physique et, pour nous, il s'agit avant tout de valeur, et non de volume. Et je pense qu'il s'agit là d'un élément qui nous différencie, comme j'ai pu le constater au cours du quatrième trimestre, lorsqu'ils ont réacheminé des barils pour capturer les opportunités offertes par le marché. Je sais que ce n'est pas relié à votre question, Dennis, mais oui, je n'ai pas pu m'empêcher de le mentionner.

**Dennis Fong :** Non, je vous remercie des précisions, comme toujours. Merci, Rich et Peter. C'est tout de ma part.

**Téléphoniste :** Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Doug Leggate, de Bank of America. Votre ligne est ouverte.

**Doug Leggate (Bank of America) :** Merci, Rich. Des progrès considérables et continus. Je vous félicite pour tout ce que vous avez fait et pour les changements que vous avez effectués. J'ai l'impression de vous poser cette question tous les trimestres, alors pardonnez-moi d'être prévisible. Mais je ne suis pas sûr d'avoir vu la date de la journée des analystes, alors peut-être que nous en saurons plus. Mais en ce qui concerne l'objectif de 5 \$ que vous vous étiez fixé à l'origine, où pensez-vous en être? Je suppose qu'il s'agit d'une autre façon de poser la question de savoir à quelle manche vous êtes rendu, qui a été posée plus tôt. Mais quelle part des 5 \$ pensez-vous avoir réalisée à ce stade?

**Rich Kruger :** Oui. Je pense, Doug, que nous avons parlé de choses comme la réduction des effectifs, qui représentait plus de 1 \$, environ 1,50 \$. Cela s'est donc concrétisé, je crois, comme bon nombre des autres choses. Je pense que nous avons déjà capturé environ 2 \$, c'est un peu là où j'en suis. Et nous avons quelques vents contraires. Il y a l'inflation et d'autres choses de ce genre. Mais notre objectif de 5 \$ est un objectif net.

Nous devons compenser les vents contraires auxquels nous sommes confrontés. Je pense que nous avons capturé environ 2 \$, mais nous poursuivons avec un sentiment d'urgence cette année avec les nouveaux camions dont nous avons parlé et les améliorations de la performance des arrêts planifiés. Dave Oldreive a dressé une liste d'éléments de valeur qu'il capture dans le secteur Aval.

Je n'ai donc pas de calendrier précis pour atteindre les 5 \$, mais il n'y a pas de meilleur moment que le présent. Je pense donc que cette année sera une année importante où nous verrons cette progression se poursuivre. Et franchement, quand on arrive à 5 \$, quel chiffre est meilleur que 5 \$? 6 \$, c'est mieux que 5 \$; 7 \$, c'est encore mieux. Il s'agit donc d'une priorité permanente. Mais je pense que nous avons pris un bon départ.

**Doug Leggate** : Ai-je raison de penser que vous ne nous avez pas encore donné de date pour la journée des analystes? Troy va me tuer pour cela, mais peut-être obtiendrons-nous une clarification par la suite.

**Rich Kruger** : Doug, vous avez toujours raison. J'allais dire : voici ce que nous envisageons de faire. Et Troy, qui me regarde, j'espère que c'est ce que vous pensez. Nous devons prendre des décisions très importantes et procéder à des analyses approfondies. La mine de base, le rythme auquel nous l'exploitons vers l'épuisement. Nous sommes en train de nous attaquer à des problèmes importants. Quelle est la priorité en ce qui concerne la poursuite de notre développement? Je regarde attentivement les possibilités in situ. J'aime ce que je vois.

Nous pourrions donc organiser une journée des analystes plus tôt, et vous faire part des éléments que nous examinons, ou plus tard, et vous dire où nous en sommes. Nous avons donc l'intention de présenter, probablement au cours du deuxième trimestre, une mise à jour assez complète, je ne sais pas comment nous l'appellerons. Il ne s'agira pas d'une véritable journée des analystes, mais nous nous pencherons en détail – pensez en particulier à ces 5 \$ par baril, et cetera – puis, plus tard dans l'année, nous organiserons une véritable journée des analystes pour répondre à un grand nombre de ces questions stratégiques clés à plus long terme. Je ne pense pas que nous puissions attendre à plus tard cette année pour faire tout cela. J'ai donc l'impression que nous allons devoir vous donner quelque chose plus tôt. Mais c'est ce que Troy et moi avons en tête en ce moment et nous essayons de déterminer ces dates, mais c'est ce que nous pensons.

**Doug Leggate** : D'accord. Je n'avais pas l'intention d'en faire ma deuxième question, mais vous avez abordé certains enjeux relatifs au portefeuille, que vous n'avez pas encore résolus, je suppose. Donc je vais...

**Rich Kruger** : Vous avez droit à une autre question, Doug.

**Doug Leggate** : Ah, oui?

**Rich Kruger** : Non. Non. Non. Allez-y. Celle-ci est en prime.

**Doug Leggate** : C'est un peu le même sujet, parce que lorsque vous et moi avons discuté de ce sujet auparavant, vous avez dit, écoutez, nous n'avons pas nécessairement besoin de remplacer le bitume, parce que nous pourrions utiliser cet engagement financier pour racheter une énorme quantité d'actions avec le capital et fondamentalement réduire le nombre d'actions. Et je suppose que ma question est de savoir où vous en êtes dans ce processus de réflexion. C'est quelque chose que vous avez déjà abordé dans votre dernière question, mais toute nouvelle réflexion à ce sujet serait la bienvenue.



**Rich Kruger :** Je pense que vous avez parfaitement raison. Pour nous, il s'agit avant tout d'une question de valeur. Et je pense que ce qui est intuitivement évident pour nous, c'est qu'il faut garder les unités de valorisation pleines, car il est évident à l'inspection que la transformation d'un baril de bitume en un baril de brut synthétique, qu'il soit peu sulfureux ou sulfureux, crée énormément de valeur. Au-delà de ça, c'est comme pour tout le monde, que ce soit dans l'ouest du Texas ou en mer de Chine méridionale, l'ajout de nouvelle capacité a-t-il un sens sur le plan économique? Nous n'avons donc pas de préférence pour le maintien ou non des niveaux de production à un niveau donné, il s'agit d'une question de valeur.

Maintenant, je crois aussi que si nous avons des opportunités de développement intéressantes, elles peuvent créer plus de valeur à long terme. Mais nous n'avons pas de parti pris dans un sens ou dans l'autre.

L'usine de valorisation est pleine, oui, mais tout ce qui viendra par la suite devra s'appuyer sur des bases solides en termes de valeur ajoutée pour les actionnaires. Nous examinerons cela en fin de compte sur la base des flux de trésorerie disponibles par action.

**Doug Leggate :** Formidable. Nous avons hâte de voir cela le moment venu. Je vous remercie infiniment.

**Téléphoniste :** Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Menno Hulshof, de TD Cowen. Votre ligne est ouverte.

**Menno Hulshof (TD Cowen) :** Merci et bonjour tout le monde. Je vais commencer par une question sur les charges d'exploitation en amont, compte tenu de vos commentaires, Rich, sur l'écart de rendement des mines. Votre réflexion a-t-elle changé au cours des derniers trimestres en ce qui concerne l'évolution à long terme des charges d'exploitation par baril au cours des prochaines années? Je pense au segment des Sables bitumineux, à Syncrude et à Fort Hills. Et si ce n'est pas le cas, peut-être pourriez-vous nous rappeler quels sont les objectifs actuels? Merci.

**Rich Kruger :** Je ne sais pas, Menno, si je dirais que nos perspectives ont changé. Je ne reviendrai évidemment pas sur les exemples, mais notre intention est de réduire ces charges. Je pense que, si je prends Fort Hills en particulier, nous les aurions fait baisser, si nous revenons un an ou deux en arrière, un peu plus rapidement avec l'ouverture des deux fosses de la mine nord, qui a été retardée d'un an ou deux. Et je vais – nous avons des détails à vous donner. Je me tourne vers Peter pour voir s'il a quelque chose à dire à ce sujet. Nous sommes convaincus qu'en exécutant notre travail quotidien, nous pouvons continuer à apporter des améliorations à nos activités existantes. Alors, je ne sais pas si cela se convertit. Je pense que si vous parlez de ces 5 \$ par baril, Peter lui-même parle de 5 \$ par tonne.

**Peter Zebedee :** 1 \$ par tonne.

**Rich Kruger :** Excusez-moi, 1 \$ par tonne, ce qui équivaldrait à 5 \$ par baril. C'est ce qu'il vise pour l'exploitation minière. J'ai en quelque sorte couvert mon pari en me disant que Peter allait m'en donner une grande partie et que Dave allait m'en donner un peu plus. Notre chiffre pour l'entreprise est donc de 5 \$ par baril. Mais Peter a une liste d'inventaire qui lui permettrait largement d'atteindre 5 \$ par baril ou 1 \$ par tonne, rien qu'avec toutes les choses qu'il poursuit. Peter, avez-vous d'autres commentaires à faire sur nos perspectives en matière de charges d'exploitation?

**Peter Zebedee :** Oui. Merci, Rich. Nous avons beaucoup parlé de l'efficacité et de l'exploitation minière et des améliorations qui y sont apportées, et c'est vraiment le grand axe de la réduction de nos charges d'exploitation. Mais au-delà de l'investissement dans les camions de transport pour améliorer la productivité des mines, nous examinons de nombreux aspects de nos activités minières, qu'il s'agisse de notre stratégie en matière de génie civil, de nos dépenses de maintenance et de fiabilité, des avantages que nous allons tirer des camions de transport autonomes dont Rich a parlé plus tôt, du carburant, des entrepreneurs, nous nous concentrons sur tous les éléments des charges d'exploitation dans le domaine minier.

L'équipe est mise au défi de trouver 1 \$ par tonne, ce qui représente une somme d'argent considérable si l'on tient compte du nombre de tonnes que nous transportons chaque année, soit plus d'un milliard de tonnes par an. Et c'est l'objectif, non seulement dans une installation, mais aussi dans toutes les installations d'exploitation minière de notre portefeuille en amont.

**Rich Kruger :** Alors, Peter, expliquez ce qui est différent aujourd'hui dans la façon dont nous procédons par rapport à ce que vous perceviez il y a quelques années, avant que vous ne soyez ici, en ce qui concerne la façon dont l'entreprise s'y prenait. Je pense vraiment – je regarde votre petit tableau – à la nature tangible des éléments constitutifs et à ceux qui en sont responsables. Je vous donne donc une piste pour répondre à la question, mais c'est à vous de jouer.

**Peter Zebedee :** Il existe un très haut degré de spécificité dans les tactiques que nous mettons en œuvre pour améliorer l'efficacité des mines. Je l'ai déjà mentionné. Il ne s'agit pas seulement d'un aspect que nous examinons chaque mois dans le cadre de notre gestion du rendement. Il s'agit d'un travail au jour le jour, équipe par équipe, et même, oserais-je dire, heure par heure, qui permet de réaliser des gains d'efficacité et des améliorations dans nos opérations. Les leaders opérationnels des installations sont propriétaires de ces éléments. Ils comprennent les objectifs à atteindre. Ils s'engagent fermement à obtenir des résultats. Ils comprennent la situation dans son ensemble et la manière dont elle influe sur la performance globale de l'entreprise.

**Rich Kruger :** J'ai mentionné plus tôt que nous avions une structure organisationnelle commune à toutes nos installations, en amont et en aval. Qu'il s'agisse d'une opportunité de maintenance, d'une amélioration de la fiabilité opérationnelle ou d'une solution technique d'ingénierie, nous disposons de réseaux naturels au sein de l'entreprise qui peuvent collaborer et partager des idées et mettre ces dernières en œuvre plus rapidement à l'échelle de l'entreprise. Vous pourriez nous demander pourquoi nous n'étions pas organisés de la sorte auparavant. Eh bien, c'est une autre question. Mais nous le sommes maintenant, et je pense que cela permettra non seulement d'identifier de nouvelles opportunités, mais aussi d'accélérer leur mise en œuvre.

**Peter Zebedee :** Je pense que l'une des choses qui étaient claires lorsque nous nous sommes réorganisés au cours du deuxième semestre de 2023 et que nous avons vraiment cristallisé les responsabilités incombant à une installation. Cela nous permet de mettre en œuvre des processus de travail très efficaces, non seulement dans une installation donnée, mais aussi dans l'ensemble des actifs d'exploitation de Suncor. Ainsi, mon rôle et mes actifs sont très similaires – ou exactement les mêmes – que ceux de Dave dans le secteur Aval et les actifs de raffinage. L'équipe centrale de Shelley est chargée d'accroître la valeur de ces actifs. Il s'agit d'une conception organisationnelle très centrée sur les actifs, qui s'appuie sur des processus de travail cohérents. Nous connaissons donc très bien les

exigences, les personnes responsables de leur mise en œuvre et les critères de réussite. Et il s'avère que cet archétype donne de très bons résultats dans l'ensemble de nos activités.

**Menno Hulshof** : Formidable. Merci pour cela. C'était un résumé très complet. Ma deuxième question s'adresse à Rich. Vous occupez ce poste depuis près d'un an. J'aimerais donc savoir ce que vous pensez de la pertinence stratégique des quatre raffineries. Je pense que la pertinence est évidente pour Edmonton et Sarnia, mais peut-être un peu plus nuancée pour Commerce City et Montréal. Je me demandais donc dans quelle mesure vous considérez Commerce City et Montréal comme des installations centrales. Et si l'on considère l'ensemble du portefeuille du secteur Aval, que voyez-vous en termes d'opportunités à court terme pour améliorer encore la capture des marges? Merci.

**Rich Kruger** : Eh bien, je pense que tous nos actifs, où qu'ils soient, reposent sur la valeur qu'ils peuvent apporter. Et j'irais même plus loin en disant qu'il y a quelque chose d'unique dans nos capacités, nos compétences, nous avons beaucoup parlé d'intégration physique, à savoir s'il y a un niveau unique de valeur que nous pouvons apporter à la possession et à l'exploitation d'un actif par rapport à une autre solution. Je pense que Commerce City est un peu plus isolée que le reste de nos installations. Mais elle se trouve dans un marché vigoureux et offre des avantages logistiques qui, selon nous, peuvent ajouter et créer de la valeur.

L'essentiel pour nous, depuis un an et demi, est donc de faire en sorte que cette installation fonctionne. Et lorsqu'elle fonctionne, elle génère beaucoup d'argent. Je dirais que l'on peut considérer les activités sur la côte Est de la même manière. Il y a un peu la même dichotomie avec Hebron et Hibernia que nous n'exploitons pas, dont le mode d'exploitation est différent. Et puis, il y a les deux installations flottantes.

Mais, encore une fois, il s'agit de savoir si nous pouvons continuer à faire fonctionner ces actifs avec une grande fiabilité et une grande intégrité. Et lorsque nous y parvenons, ils peuvent apporter une valeur ajoutée importante à l'entreprise. C'est donc dire que nous considérons nos actifs individuellement et collectivement, et tout se résume à l'efficacité avec laquelle nous pouvons les exploiter et à la valeur qu'ils peuvent nous apporter.

**Menno Hulshof** : Merci, Rich. C'est tout de ma part.

**Téléphoniste** : Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Neil Mehta, de Goldman Sachs. Votre ligne est ouverte.

**Neil Mehta (Goldman Sachs)** : Oui. Bonjour, Rich, et bonjour à l'équipe. Ma première question porte sur votre cadre d'affectation du capital. C'est donc la diapositive 5. Peut-être, Rich, pourriez-vous prendre du recul et nous expliquer comment, parallèlement au redressement opérationnel, vous donnez la priorité au reversement de capital. Nous voyons donc ce chiffre de 9 à 12 milliards comme étant le bon niveau d'endettement net à partir duquel vous passez à une répartition 75 % - 25 %, au lieu de 50/50. Mais comment progressez-vous vers cet objectif? Et est-ce que ce sont les bons niveaux après avoir passé plus de temps à y réfléchir?

**Rich Kruger** : Oui. Neil, je vais demander à Kris de faire un commentaire dans une seconde, mais je voudrais prendre un peu de recul et replacer cette question dans le contexte de la raison pour laquelle nous continuons à parler de ces 5 \$ par baril. Notre seuil de rentabilité se situe aujourd'hui autour de 50, voire un peu au-dessus. Nous voulons retrancher 5 \$ de ce montant afin d'avoir une plus grande résilience financière et

de pouvoir faire face aux inévitables hauts et bas de l'industrie dans laquelle nous évoluons.

Nous pouvons ainsi, du point de vue de l'affectation du capital, surmonter les tempêtes lorsque les conditions du marché sont défavorables et être plus opportunistes lorsque d'autres sont peut-être dans une position un peu plus difficile. Ainsi, l'objectif de 5 \$ par baril que nous nous sommes fixé vise à maintenir un bilan solide et à assurer une résilience financière nous permettant de payer toutes nos factures, dans les bons comme dans les mauvais moments. J'inclus les dividendes dans ces factures et cela me donne ensuite la flexibilité de continuer à reverser des liquidités aux actionnaires. Mais, Kris, vous voudrez peut-être parler plus précisément de la structure actuelle que nous avons et de nos réflexions.

**Kris Smith :** Oui, bien sûr. Hé, Neil. Oui. Comme vous l'avez souligné, notre structure d'affectation du capital est assez claire. Lorsque nous atteindrons une dette nette de 12 milliards, nous passerons à 75 % - 25 % de rachats et de réduction. Nous viserons ensuite les 9 milliards, je pense que c'est sur la base de la dette nette, y compris les contrats de location capitalisés. Nous nous concentrons sur ce cadre.

Je pense que pour ajouter aux commentaires de Rich, ce que nous essayons de faire, c'est d'augmenter les flux de trésorerie disponibles de l'entreprise afin de pouvoir atteindre ces objectifs encore plus rapidement. Évidemment, tout dépendra de l'évolution des prix des produits de base et les avis divergeront quant au moment où nous atteindrons les 12 milliards, mais nous nous attachons à réduire la dette tout en continuant à reverser des liquidités aux actionnaires.

Pour répondre à votre autre question, à savoir si les objectifs vont changer, nous examinons toujours la résilience de l'entreprise et si ces objectifs ont un sens. Mais dans un secteur des produits de base comme celui-ci, comme vous le savez, nous avons un bilan très solide et nous voulons un bilan qui nous permette de faire face à des prix non seulement de milieu du cycle, mais également faibles ou inférieurs à ceux de milieu du cycle. Et c'est vraiment ce qui fait que les 9 milliards sont importants. Mais nous examinons en permanence notre position en matière de capital. Nous l'améliorons. Mais le cadre d'affectation ne change pas pour l'instant.

**Neil Mehta :** D'accord. Merci, Kris. Mon autre question concerne la diapositive 13. C'est une année assez chargée en termes d'investissements économiques entre West White Rose, les plates-formes d'exploitation, Mildred Lake, la cogénération, et puis Fort Hills et les camions. Vous pourriez donc peut-être nous parler de cet ensemble de projets, de leur évolution par rapport aux attentes et nous informer sur les investissements que vous faites ici.

**Rich Kruger :** En ce qui concerne West White Rose, je vais laisser à l'exploitant le soin d'en dire plus à ce sujet. Mais nous avons beaucoup de choses en cours. Le remplacement des chaudières à coke sera achevé dans le courant de l'année, à l'approche du démarrage, et les plates-formes d'exploitation représentent pour nous un investissement très rentable. Nous sommes donc en train de conclure certaines choses et nous nous penchons maintenant sur ce qui va se passer à partir de maintenant en termes de niveau adéquat de dépenses en immobilisations. Mais s'il y a des exemples en termes d'exécution, Shelley, vous voulez peut-être faire quelques commentaires sur les projets d'investissement et/ou Peter? La majeure partie de l'argent est consacrée à vos secteurs respectifs, y a-t-il des choses que vous aimeriez mentionner?

**Shelley Powell :** Oui. Je pense que vous avez mis le doigt sur les points les plus importants. L'exécution de tous ces grands projets est sur la bonne voie et se déroule comme nous le souhaitons. Pour certains des projets, notamment le remplacement des chaudières à coke, nous sommes en train de procéder au transfert des systèmes, en commençant à mettre en service certains de ces systèmes clés. Nous nous attendons donc à ce que ces dépenses progressent comme nous l'avions prévu.

**Rich Kruger :** J'aimerais faire un commentaire sur les projets. Les projets sont des activités comme les autres. La conception et la mise en œuvre des projets nécessitent des compétences spécialisées. Nous l'admettons avec humilité. Terra Nova nous a beaucoup enseigné. Mais au fur et à mesure de notre apprentissage, nous avons renforcé notre capacité d'exécution dans d'autres domaines. Et bien que les arrêts planifiés soient différents, ils présentent de nombreuses similitudes en ce qui concerne l'importance de la planification préalable, de veiller à ce que les ressources nécessaires soient disponibles au moment opportun. Nous mettons l'accent sur tout ce qui touche à la planification et à l'exécution de notre travail, de façon systématique. Vous pourrez le constater de manière tangible dans l'exécution des projets.

**Neil Mehta :** Merci, monsieur.

**Téléphoniste :** Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Patrick O'Rourke d'ATB Capital Markets.

**Patrick O'Rourke (ATB Capital Markets) :** Bonjour à tous. Bonjour et félicitations pour ce solide trimestre. Merci de répondre à ma question. Vous avez passé beaucoup de temps à passer en revue les activités minières, mais vous avez abordé les opportunités in situ plus tôt dans la discussion. Je suis sûr que beaucoup, comme moi, suivent les résultats impressionnants obtenus par Firebag et MacKay. Et d'après ce que je vois, vous êtes très proche de la capacité nominale dans ces installations. Je me demandais donc si vous pouviez nous expliquer un peu plus en détail quelles sont les opportunités dans les unités thermiques. S'agit-il de croissance, d'efficacité du capital, de charges d'exploitation? Et à quoi cela pourrait-il ressembler à l'avenir?

**Rich Kruger :** Oui. Bien sûr. Si vous regardez les dix dernières années, nous nous sommes beaucoup concentrés sur l'exploitation minière avec l'investissement initial dans Fort Hills entre autres choses. Je vais utiliser l'expression – je ne l'entends pas de manière aussi forte, mais dans un sens, nos activités in situ ont été quelque peu reléguées au second plan à certains égards parce que nous avons tellement d'autres besoins en capital. Mais si l'on considère la qualité de cette installation, Firebag est une étoile. J'en voudrais bien une ou deux autres comme ça. Et nous avons des possibilités de poursuivre le dégoulotage à un coût par baril de capacité de production relativement inférieur à Firebag. Nous avons aussi des possibilités de nouveaux développements, Lewis ou Firebag South.

Et ce que nous faisons en ce moment – et cela nous mène en quelque sorte à la journée des investisseurs – nous effectuons actuellement un travail considérable pour répondre à certaines questions clés concernant l'avenir, ce qui est le plus rentable en termes de capital et dans quel horizon de temps. Et j'aimerais que ces questions soient résolues plus tôt que plus tard. Mais il nous faudra la majeure partie du printemps et de l'été pour y voir plus clair pour certaines d'entre elles. Je pense néanmoins que l'exploitation in situ jouera un rôle plus important dans notre avenir, ce qui veut dire que vos questions sont pertinentes. Nous allons vous parler davantage de l'exploitation in situ.

Certaines des opportunités sont des dégoulotages à faible coût à l'installation Firebag en particulier, la capacité de traitement de l'eau, etc., où l'on peut dépenser une petite somme d'argent et ouvrir une capacité supplémentaire de 2 000, 3 000, 4 000, 5 000 barils par jour. Nous testons également des technologies d'extraction au solvant. Le solvant est pour moi une formule gagnante. Si vous pouvez vous en convaincre, vous obtenez une récupération égale ou supérieure et vous réduisez les émissions de carbone et la consommation de vapeur. Nous avons donc quelques travaux pilotes qui se terminent ce printemps. Vous pouvez donc vous attendre à plus d'informations à ce sujet.

Mais nous recherchons également des synergies dans les nouveaux développements, comme à Lewis pour l'utilisation de vapeur excédentaire compte tenu de sa proximité avec l'usine de base. Là encore, cela revient à l'empreinte géographique concentrée de nos actifs, à l'intégration physique de ce que nous avons et à la capacité de faire des choses qui ajoutent de la valeur, au-delà de ce à quoi nos concurrents peuvent prétendre. Vous m'avez donc posé une excellente question, car l'exploitation in situ est un sujet dont nous allons vous parler de plus en plus au cours des mois et des trimestres à venir.

**Patrick O'Rourke :** D'accord, très bien. Merci. Et juste une autre question. Je sais qu'un grand nombre de ces risques sont totalement imprévisibles. Nous avons déjà connu des incendies de forêt par le passé. Mais l'une des choses que nous observons, c'est la sécheresse qui sévit ici. Dans la rivière Athabasca, les niveaux d'eau et les débits ne semblent pas touchés jusqu'à présent. Mais je me demandais simplement si vous aviez fait une planification d'urgence ou si vous aviez des inquiétudes à ce sujet.

**Rich Kruger :** Oui. Je vais demander à Peter de faire un commentaire à ce sujet, car il est évident que l'eau est essentielle à notre ressource et, bien sûr, que nos activités se déroulent là où la plus grande partie de la source d'eau en l'Alberta se trouve. Et nous, dans l'industrie, n'utilisons qu'une fraction relativement faible de cette source. Mais Peter, voulez-vous nous parler un peu de notre approche globale de l'utilisation et de la gestion de l'eau?

**Peter Zebedee :** Oui. Absolument, Rich. J'aimerais commencer par dire que nous recyclons 94 % de l'eau que nous utilisons dans le cadre de nos opérations et que nous faisons très attention à la quantité d'eau que nous prélevons du cours d'eau. Nous avons des plans d'urgence en place. Oui, absolument. Nous nous tournons également vers l'avenir pour envisager des investissements qui réduiront notre consommation d'eau dans l'ensemble de nos opérations. En premier lieu, à l'usine de base, où nous chercherons à développer une usine potentielle de traitement des eaux usées et à la mettre en service d'ici la fin de la décennie.

Avant toute chose, en ce qui concerne nos opérations, il s'agit de faire preuve d'efficacité et de limiter l'utilisation de l'eau, de mettre l'accent sur le recyclage et de mettre en place des mesures d'urgence afin de pouvoir faire face aux conditions de sécheresse que nous allons connaître cet été dans l'ensemble de la province.

**Patrick O'Rourke :** Merci beaucoup.

**Téléphoniste :** Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Manav Gupta, de UBS. Votre ligne est ouverte.

**Manav Gupta (UBS Valeurs Mobilières) :** Ma première question est qu'il semble que vous n'ayez pas trop de temps d'arrêt dans le segment du raffinage au premier trimestre. Votre taux de capture pour le quatrième trimestre a été de 103 %. Chaque fois que la

capture dépasse les 100 %, nous voyons cela d'un œil très favorable. Il semble qu'une grande partie des installations nord-américaines soient en train de se redresser et que vous rouliez à fond de train au premier trimestre. Est-ce que cela vous met en bonne posture, au moins durant le premier semestre de l'année, en ce qui concerne les bénéfices dans le secteur Aval?

**Rich Kruger :** Oui. Je pense que nous aimons aussi les 100%. C'est bien, n'est-ce pas, Dave?

**Dave Oldreive :** C'est certain.

**Rich Kruger :** Nous aimons être à plus de 100 %. Je vais demander à Dave de commenter. Nous avons des arrêts planifiés à Montréal et à Sarnia qui commencent cette année au cours du deuxième trimestre. Mais vous avez raison, pour le reste du premier trimestre, nous serons opérationnels. Dave fera des commentaires à ce sujet. Dave, je vous ai demandé de mettre l'épaule à la roue pour atteindre les 5 \$ par baril. Répondez donc à la question. Parlez aussi de ce que fait le secteur Aval pour contribuer à la réduction de 5 \$ par baril du seuil de rentabilité de l'entreprise. Alors, Manav, désolé, vous pourrez poser une autre question. Mais je voudrais que Dave aussi nous parle de ce que son équipe fait dans ce domaine.

**Dave Oldreive :** Bien sûr, merci, Rich, et merci, Manav, pour la question. En fait, il y a beaucoup de choses que je peux aborder, je pourrais probablement passer pas mal de temps sur ce sujet. Mais vous avez parlé de la capture des marges. Je pense que les résultats du premier trimestre seront assez similaires à ceux du quatrième trimestre. Et pour le quatrième trimestre, nous avons réalisé une forte capture des marges et Kris a mentionné certaines des raisons pour lesquelles nous avons pu faire fonctionner nos raffineries à pleine capacité en dépit des conditions économiques. Nous disposons d'avantages structurels en termes de ratio essence-diesel, d'emplacement, de connectivité avec nos activités en amont et nos activités de ventes au détail. Mais nous avons fonctionné à pleine capacité et nous avons enregistré une forte capture des marges. Ce sont les deux faces de la même médaille. Le fait de fonctionner à pleine capacité vous permet de réaliser une forte capture des marges. Une forte capture des marges vous donne la justification économique de fonctionner à pleine capacité, et nous avons eu – nous avons vu les deux.

Nos équipes du secteur Aval ont optimisé nos opérations chaque jour au cours du quatrième trimestre. Et nous en avons vu de très bons exemples. Tout d'abord, la fiabilité des opérations nous a permis d'optimiser nos molécules à travers nos raffineries et notre chaîne de valeur intégrée jusqu'au client. Malgré la baisse des prix de l'essence, toutes nos raffineries ont bénéficié d'incitations économiques. Cette évolution a été favorisée par des escomptes plus importants sur le brut de l'Ouest canadien, en particulier sur le pétrole brut synthétique, par nos ratios essence-diesel inférieurs à ceux de nos concurrents et par notre capacité d'exporter du carburant diesel à partir des deux côtes. Et cela se poursuivra également au cours du premier trimestre. Cette capacité à acheminer du carburant diesel vers les deux côtes et à transporter des volumes entre les deux régions, d'est en ouest, par voie ferrée, est un réel avantage qui nous permet de tirer parti de cette situation.

Notre raffinerie d'Edmonton est fortement intégrée à nos actifs en amont et nous optimisons chaque jour cette intégration pour nous assurer d'utiliser la raffinerie à pleine capacité compte tenu de toutes ses contraintes, et nous essayons d'adapter le mélange pour répondre aux demandes de nos clients. Il s'agit là d'une capacité unique dans l'industrie. Notre organisation commerciale a fait un excellent travail au quatrième

trimestre et continue au premier trimestre d'écouler des volumes à partir de la côte à des prix nets très intéressants. Nous l'avons vu en décembre. Nous l'avons vu en janvier, tandis que les marges de craquage pour l'essence étaient faibles. Les marges de craquages pour l'essence ont augmenté depuis, ce qui devrait continuer à nous aider.

Et nos activités après la rampe continuent d'être solides. Elles offrent un bon coussin. Elles fournissent également une petite marge de manœuvre dans un marché en baisse, ce que nous avons constaté au cours du quatrième trimestre dans nos prix de gros, lorsque nos prix de détail étaient en quelque sorte en retard sur les prix de gros. Le quatrième trimestre a donc été très bon en termes de capture des marges. Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive au cours du premier trimestre.

En ce qui concerne la capture de la valeur, c'est une chose vraiment, vraiment excitante pour nous dans le secteur Aval. Si nous réfléchissons aux opportunités qui s'offrent à nous, Peter parle beaucoup de la manière dont nous réduisons les coûts liés à l'exploitation minière. Il s'agit d'une opportunité importante dans le secteur Amont. Dans le secteur Aval, nos volumes sont un peu plus faibles et le coût de production est moins élevé – il s'agit d'activités de moindre envergure avec lesquelles travailler au départ. Il y a des opportunités du côté des charges d'exploitation en dollars par baril. Mais notre plus grande opportunité est notre capacité à capturer de la valeur, c'est vraiment là-dessus que nous nous concentrons, et notre équipe est très enthousiaste à ce sujet. Nous élaborons des plans pour capturer de la valeur dans un certain nombre de domaines clés, et cette valeur se transformera en liquidités. Et ce sont toutes ces liquidités qui – au niveau du résultat net de l'entreprise – contribuent à notre seuil de rentabilité pour l'entreprise.

Nous cherchons à améliorer la fiabilité structurelle de tous nos actifs dans le segment du raffinage. Nous étudions les possibilités du côté de l'approvisionnement et de la logistique. Nous examinons l'approvisionnement et un grand nombre de nos contrats que nous n'avons peut-être pas examinés depuis un certain nombre d'années et nous vérifions s'ils nous sont toujours avantageux pour nous. Et nous voyons des opportunités dans ce domaine. Nous dépensons beaucoup d'argent en logistique, pour déplacer d'importants volumes de produits dans toute l'Amérique du Nord et même à l'exportation. Il y a des baux de navires, des baux de wagons de chemin de fer, des contrats de pipelines. Toutes ces choses, beaucoup d'argent y est consacré. Nous pensons qu'il est possible de rationaliser certaines de ces choses et de trouver une bonne valeur dans ce domaine. Notre organisation commerciale est de classe mondiale, nous l'avons développée au cours des dernières années et nous continuons à voir des opportunités de capturer plus de valeur grâce à cette organisation.

En ce qui concerne le raffinage, nous avons un certain nombre de petites opportunités d'investissement, à faibles dépenses en immobilisations et à rendement élevé, que nous allons étudier pour chacun de nos actifs afin de continuer à les faire croître. Et, bien sûr, tout le monde est au courant de notre stratégie de croissance dans le segment des ventes au détail. Nous avons commencé à la mettre en œuvre en 2023 et elle va – elle donne en fait de très bons résultats pour nous. Nous observons des signaux très prometteurs dans certains des premiers établissements que nous avons développés et nous allons poursuivre dans cette voie au cours des prochaines années. Nous voyons donc de nombreuses possibilités de contribuer, à hauteur de quelques dollars par baril, à ce défi de 5 \$ par baril au cours des prochaines années, grâce à la capture de la valeur en aval.

**Rich Kruger :** Je viens de mettre ça par écrit, Dave. Merci.

**Dave Oldreive :** Vous pouvez compter là-dessus, Rich.



**Manav Gupta :** Une autre question de ma part rapidement – et je vous remercie pour votre réponse détaillée. Il semblerait que la dette nette ait augmenté un peu à cause de Fort Hills. Vous avez contracté une dette supplémentaire, je crois, pour la transaction et il y a peut-être des obligations liées à des contrats de location.

J'essaie de comprendre comment l'inclusion de Fort Hills influe sur votre stratégie d'endettement. Étant donné que vous traitez des volumes plus importants, quel est le niveau d'endettement idéal que vous seriez à l'aise de maintenir et au-delà duquel vous affecteriez la majeure partie des fonds disponibles à des rachats d'actions?

**Kris Smith :** Bonjour, Manav. C'est Kris ici. Comme nous l'avons évoqué en réponse à la question posée plus tôt par Neil Mehta, notre cadre d'affectation du capital est très clair. Notre prochain objectif est donc de parvenir à une dette nette de 12 milliards, après quoi nous modifierons le cadre d'affectation du capital, qui passera de 50/50 à 75/25. Notre objectif est de réduire la dette nette à 9 milliards, y compris les contrats de location capitalisés. Voilà donc le cadre que nous avons mis en place. Et comme je l'ai dit plus tôt au cours de la conférence téléphonique, il s'agit – comme vous l'avez entendu ces derniers temps – de dégager autant de flux de trésorerie disponibles que possible afin d'atteindre l'objectif de dette nette et de reverser davantage de liquidités aux actionnaires.

**Manav Gupta :** Et la dette nette n'a augmenté qu'en raison de la transaction de Fort Hills, n'est-ce pas? Je souhaite simplement clarifier ce point au sujet du trimestre.

**Kris Smith :** Oui, c'est exact. Notre dette nette, en fin de compte, est restée stable en glissement annuel et nous avons réalisé l'acquisition, au coût de 1,5 milliard CAD, plus les ajustements et les frais de clôture. Et comme vous l'avez souligné, cela incluait quelques contrats de location capitalisés. Ainsi, si l'on considère les choses sous cet angle, nous avons effectué la transaction et maintenu le niveau d'endettement net. Notre dette, à l'exclusion des contrats de location capitalisés, a en fait diminué.

**Manav Gupta :** Merci beaucoup.

**Kris Smith :** Merci.

**Téléphoniste :** Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à Roger Read, de Wells Fargo.

**Roger Read (Wells Fargo) :** Oui. Bonjour. Vous avez mentionné que vous pouviez vous approvisionner à partir de Fort Hills, de Firebag et d'autres installations. J'aimerais revenir sur ce point. Ce que vous introduisez dans les unités de valorisation a-t-il une importance en termes de bitume et de qualité du bitume? Quelle est la flexibilité à cet égard, tandis que nous réfléchissons à la question à long terme du remplacement de la production de l'usine de base? Je sais que c'est un enjeu qui concerne la prochaine décennie, mais il existe. Je suis donc curieux de savoir si vous apprenez quelque chose sur la capacité à être plus flexibles avec les charges d'alimentation.

**Rich Kruger :** Roger, merci. Les unités de valorisation sont capables de traiter n'importe quel type d'alimentation. Mais le cocktail qui vient de Firebag n'est pas exactement le même que celui qui vient de Fort Hills. Ce que nous avons appris avec le traitement à la mousse paraffinique à Fort Hills, c'est qu'il permet d'éliminer les asphaltènes les plus lourds avant que le bitume soit acheminé. Ce que Peter obtient à l'usine de base lorsqu'il traite ce bitume, nous avons parlé dans le passé d'une augmentation de volume qui y est

associée. Mais, littéralement, nous avons testé cela longuement et durement en traitant davantage de barils de Fort Hills. Peter, pour être honnête, nous avons parlé d'une augmentation volumétrique liée au traitement d'un baril de Fort Hills de l'ordre de 4 %.

Nous pensons de plus en plus que l'augmentation dépasse les 6 %. Nous pensons que nous obtenons ces 4 %, mais en ajoutant les barils de Fort Hills à tous les autres barils, nous obtenons un effet de synergie qui nous permet de bénéficier d'un volume plus important. Voilà encore en quoi réside la proposition de valeur.

En comparant le prix du bitume traité à la mousse paraffinique à celui du bitume de Firebag, nous avons la possibilité de déplacer des barils d'un jour à l'autre, d'une semaine à l'autre, afin d'obtenir la valeur la plus élevée possible. Tous les barils ne sont donc pas égaux. Peter, avez-vous quelque chose à ajouter? J'adore ce sujet. C'est formidable.

**Peter Zebedee** : En fait, c'est ce que les résultats montrent, c'est une augmentation de rendement de plus de 6 % pour ces barils traités à la mousse paraffinique de Fort Hills. Nous pouvons les introduire dans l'usine de valorisation à raison d'un maximum de 60 000 par jour à l'heure actuelle. L'une des choses que les équipes font, c'est de chercher chaque jour où nous allons générer le plus de valeur pour l'entreprise et quel est le mélange, le cocktail que nous acheminons vers les unités de valorisation.

**Roger Read** : J'aurais alors juste une question complémentaire. Cela signifie-t-il que dans un horizon de plus de 10 ans, il y a beaucoup plus de flexibilité dans la manière d'envisager le bitume... en étant très concentrés sur...

**Rich Kruger** : Absolument.

**Roger Read** : ... la mine en quelque sorte?

**Rich Kruger** : Absolument. Oui. Cela ne fait aucun doute. Nous examinerons cela de la manière la plus holistique possible afin de nous assurer que nous pouvons déterminer avec précision la valeur qui peut être capturée. Et là encore, je pense que c'est en partie ce qui nous rend un peu différents des autres, la façon dont nous pouvons considérer un baril de bitume et ce que nous pouvons en faire. Nous avons des options et cela fera partie de notre réflexion sur les meilleures sources de bitume à long terme. Nous en tiendrons compte lorsque nous chercherons à savoir où créer de la valeur.

**Roger Read** : Très bien. C'est utile. Je vous remercie.

**Téléphoniste** : Merci. Il semble qu'il n'y ait plus d'autres questions dans la file à ce moment-ci. J'aimerais maintenant repasser la parole à M. Rich Kruger pour le mot de la fin.

**Rich Kruger** : Oui. Je ferais juste un résumé très rapide avant de redonner la parole à Troy. Merci pour votre temps et vos questions aujourd'hui. Nous avons beaucoup à couvrir. Je vais juste revenir sur ce que Greg nous a demandé au début, là où nous en sommes en ce moment au début de 2024. Je pense que nous avons les bons dirigeants et les bonnes personnes. Nous sommes axés sur le bon travail. Nous disposons d'un inventaire d'éléments qui peuvent faire d'une bonne entreprise une excellente entreprise. Et c'est exactement ce que nous avons l'intention de faire. Sur ce, je vais redonner la parole à Troy.

**Troy Little :** Merci de vous être joints à nous ce matin pour cette conférence téléphonique. N'hésitez pas à nous contacter si vous avez d'autres questions. Téléphoniste, vous pouvez mettre fin à l'appel.

**Téléphoniste :** Merci. La conférence téléphonique d'aujourd'hui est maintenant terminée. Merci à vous tous de votre participation. Vous pouvez vous déconnecter.

**[La téléphoniste met fin à la conférence téléphonique]**