



**Conférence téléphonique sur
les résultats financiers du
quatrième trimestre 2017 de
Suncor Énergie**

Le mardi 8 février 2018

Téléphoniste : Bonjour, mesdames et messieurs, et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats financiers du quatrième trimestre 2017 de Suncor. Je vous rappelle que cette conférence peut être enregistrée.

J'ai maintenant le plaisir de passer la parole à M. Steve Douglas, vice-président, Relations avec les investisseurs.

Introduction

Steve Douglas

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

Bienvenue

Merci, et bonjour à tous. Bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du quatrième trimestre de Suncor Énergie. Steve Williams, président et chef de la direction, Mark Little, chef de l'exploitation, et Alister Cowan, vice-président directeur et chef des finances, sont avec moi ici ce matin à Calgary.

Je tiens à vous faire remarquer que les commentaires d'aujourd'hui comprendront de l'information prospective. Les résultats réels pourraient différer de façon importante des résultats prévus en raison de divers facteurs et hypothèses, qui sont décrits dans notre communiqué sur les résultats du quatrième trimestre, ainsi que dans notre notice annuelle courante. Ces documents sont tous deux disponibles sur SEDAR, sur EDGAR et sur notre site Web, suncor.com.

Certaines mesures financières auxquelles nous faisons référence ne sont pas prescrites par les principes comptables généralement reconnus de Canada, mais nous présentons une description de ces mesures dans notre communiqué du quatrième trimestre. Après nos remarques formelles, nous répondrons aux questions, d'abord celles de la communauté financière et ensuite, si le temps le permet, celles des membres des médias. Sur ce, je vais passer la parole à Steve Williams.

Faits saillants des résultats du trimestre

Steve Williams

Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Merci, Steve. Bonjour et permettez-moi aussi, comme Steve l'a fait, de vous remercier de vous joindre à nous. La première conférence de l'année est toujours un peu différente. Nous voulons certainement fournir des détails sur les résultats d'exploitation et les résultats financiers très solides que nous avons obtenus en 2017, mais cette conférence marque aussi le début du nouvel exercice.

Et je sais que tant les investisseurs que les analystes sont très intéressés par les perspectives, surtout à la lumière d'un équilibre offre-demande qui s'améliore à l'échelle

mondiale. Nous avons beaucoup de nouvelles positives à vous donner, à la fois sur l'exercice écoulé et sur l'exercice à venir. Donc permettez-moi de commencer.

Je vais débiter avec les faits saillants des résultats financiers et d'exploitation et poursuivre en faisant une mise à jour sur la stratégie. Je vais ensuite passer la parole à Mark Little et à Alister Cowan afin qu'ils discutent plus en détail de nos résultats d'exploitation et de nos résultats financiers, respectivement.

Le quatrième trimestre a marqué la première fois dans l'histoire de Suncor où nous avons dépassé 3 milliards \$CA en flux de trésorerie trimestriels. Cela a battu le record précédent de 2,9 milliards \$CA établi au premier trimestre de 2014 à un moment, étonnamment, où le prix moyen du pétrole WTI avait été d'un peu moins de 100 \$CA par baril, soit près de 80 % de plus que la moyenne de 55,40 \$US par baril au quatrième trimestre. Cela fait clairement ressortir les importantes mesures que nous avons mises en œuvre pour améliorer la rentabilité de notre entreprise au cours des trois dernières années.

Nos actifs ont fonctionné de façon fiable durant le trimestre, les unités de valorisation à notre usine de base et à Syncrude ayant enregistré des taux d'utilisation de 93 % et de 94 %, respectivement. Nos raffineries ont également atteint un taux d'utilisation moyen de 94 % pour le trimestre, ce qui s'est traduit par des débits record pour l'exercice complet.

La production totale en amont durant le trimestre a été la deuxième plus élevée jamais enregistrée à Suncor, tout juste derrière notre production record du troisième trimestre. Et fait notable, nous avons enregistré une production de près de 8 000 barils par jour grâce à nos activités en démarrage à Hebron et à Fort Hills.

Nous avons été très heureux de voir Hebron entrer en production en novembre, environ un mois plus tôt que prévu. Le forage de développement se poursuivra et nous prévoyons que le projet contribuera près de 10 000 barils par jour à la production de Suncor cette année.

À Fort Hills, nous avons effectué plusieurs essais de la partie initiale de l'installation et produit plus de 1,4 million de barils de mousse, dont la plus grande part a été expédiée à notre usine de base aux fins de traitement additionnel. À la fin de janvier, nous avons démarré avec succès le premier de trois trains d'extraction secondaire et commencé à produire du bitume TMP de grande qualité, dont l'empreinte carbone sur l'ensemble du cycle de vie est plus faible que celle du baril de pétrole moyen raffiné aux États-Unis aujourd'hui.

Permettez-moi de le répéter. L'empreinte carbone du bitume de Fort Hills sur l'ensemble du cycle de vie est en fait plus faible que celle du baril de pétrole moyen actuellement raffiné aux États-Unis. Cette production à empreinte carbone plus faible est transportée par pipeline vers le parc de stockage Est, où elle est mélangée et expédiée au marché. Le parc de stockage Est, bien sûr, est un projet important en soi. Suncor a construit et exploite cette installation de pointe d'un milliard de dollars servant au mélange, au stockage et à l'expédition du bitume de Fort Hills.

Et dans le cadre d'un accord historique conclu au quatrième trimestre, Suncor a créé un partenariat avec la Première nation de Fort McKay et la Première nation crie Mikisew qui a permis à ces dernières d'acquérir une participation combinée de 49 % dans ces actifs. Et cela représente le plus important investissement commercial jamais effectué par des Premières Nations au Canada. Cet accord établit une nouvelle norme en ce qui concerne la façon dont les entreprises de ressources naturelles et les Premières Nations peuvent travailler ensemble dans l'intérêt à long terme des deux parties.

Durant le trimestre, nous avons été en mesure de nous entendre avec nos partenaires à Fort Hills afin de résoudre le différend commercial annoncé antérieurement. En vertu des modalités de l'entente, Suncor a acquis une participation directe additionnelle de 2,26 % dans le projet, en contrepartie d'un paiement d'environ 300 millions \$CA. Cela équivaut à une

intensité du capital d'environ 69 000 \$CA par baril de capacité de production. Par conséquent, notre participation directe dans Fort Hills est maintenant d'un peu plus de 53 %.

Comme tout le monde le sait, Suncor possède un groupe de développement des affaires compétent et expérimenté. Nous avons été l'une des rares entreprises à tirer parti de la faiblesse des prix du pétrole en 2015 et en 2016 pour faire des acquisitions importantes à des prix attrayants, tout en maintenant notre solide bilan. Nous continuons d'évaluer les occasions sur le marché comme nous l'avons fait tout au long du cycle des prix du brut.

Nous avons des nouvelles à annoncer aujourd'hui du côté du gaz naturel. Tout le monde qui suit Suncor se souviendra qu'il y a plusieurs années, nous avons pris une décision au sujet du gaz naturel et cédé la plus grande partie de nos actifs gaziers producteurs avant que les prix du gaz ne chutent de façon marquée. À ce moment-là, nous avons conservé un important ensemble de concessions dans la région de Montney en vue de leur développement potentiel à un moment donné dans l'avenir.

Aujourd'hui, je suis heureux d'annoncer qu'après la clôture du trimestre, Suncor est parvenue à une entente avec Cambrian Energy prévoyant la cession de toutes les propriétés foncières de Suncor dans le Nord-Est de la Colombie-Britannique, de même que le versement d'une somme de 52 millions \$CA, en contrepartie d'une participation de 37 % dans Cambrian.

Cette transaction concorde pleinement avec notre philosophie de développement naturel, qui consiste à mettre les actifs entre les mains de ceux qui ont la meilleure expertise technique et la meilleure approche pour les développer de façon à la fois sûre et rentable. Cela nous permet d'avoir droit à une part de la nouvelle valeur qui est créée tout en continuant à nous concentrer sur nos activités principales. Nous nous attendons à ce que la transaction soit conclue au premier trimestre.

Il est clair que nous veillons activement à la croissance soutenue des activités, aussi bien de façon organique qu'inorganique. Mais cette croissance n'est pas, comme vous me l'avez déjà entendu dire, une fin en soi. Nous nous concentrons sur le renforcement de nos activités de base, en tirant parti d'occasions d'intégration dans l'ensemble de notre base d'actifs, puisque nous commençons à faire valoir ce que nous appelons les avantages de Suncor.

Et les avantages de Suncor résident principalement dans quatre domaines : une base de ressources de longue durée et à faible déclin qui est compétitive et de plus en plus compétitive sur le plan du carbone, pas seulement sur le plan des coûts; des activités en aval hautement efficaces et étroitement intégrées qui maximisent la valeur de chaque baril de production des Sables pétrolifères et aident à nous isoler des effets des écarts de prix applicables aux bruts de l'Ouest du Canada, ce qui atténue en grande partie l'incidence des écarts de prix du brut; des activités extracôtières hautement rentables et concentrées qui procurent une diversification sur le plan géographique et des flux de trésorerie; et enfin une situation financière et un bilan solides gérés en mettant l'accent sur l'affectation rigoureuse du capital et la création de valeur.

Nous avons donc terminé 2017 avec un quatrième trimestre record. Grâce à une production croissante et à des dépenses en immobilisations à la baisse, combinées à notre solide modèle d'entreprise intégré, nous sommes bien placés pour poursuivre sur la voie de la réussite en 2018. Je vais maintenant demander à Mark Little, notre chef de l'exploitation, de décrire un peu plus en détail notre performance d'exploitation au quatrième trimestre. Mark.

Faits saillants des résultats d'exploitation

Mark Little

Chef de l'exploitation, Suncor Énergie Inc.

Merci Steve et bonjour tout le monde. Comme Steve l'a mentionné, nos actifs ont fonctionné de façon fiable tout au long du quatrième trimestre, ce qui s'est traduit par une production quasi-record en amont et un débit de traitement de brut annuel record en aval. La solide performance trimestrielle est venue couronner un exercice très solide pour nous sur le plan de l'exploitation et je voulais simplement vous donner quelques informations ce sujet.

La production totale du secteur Sables pétrolifères a augmenté de près de 12 % d'un exercice à l'autre, atteignant en moyenne près de 564 000 barils par jour. Nous avons poursuivi les améliorations de rentabilité prévues à Syncrude et avec l'accroissement de la production à Fort Hills, nous prévoyons une hausse additionnelle d'environ 15 % en 2018.

La production de notre secteur E et P au quatrième trimestre a affiché une légère baisse, attribuable principalement à l'interruption de service du pipeline Forties qui a nécessité l'arrêt de la production à Buzzard pendant une bonne partie du mois de décembre. Pour l'exercice complet cependant, la production du secteur E et P a été supérieure de 3 % à celle enregistrée en 2016. En regardant en avant, nous prévoyons que l'accroissement de la production à Hebron compensera les déclinis naturels en 2018 et nous permettra d'atteindre notre plage de prévisions de 105 000 à 115 000 barils par jour.

En aval, nous continuons d'exploiter nos raffineries à plein régime afin de tirer parti de la bonne conjoncture du marché et nous avons établi des records pour le débit de traitement de brut annuel et le taux d'utilisation, qui s'est établi à 96 % pour l'exercice.

Une fiabilité élevée se traduit généralement par de faibles coûts unitaires et cela a certainement été le cas à Suncor en 2017. Les charges d'exploitation décaissées par baril du secteur Sables pétrolifères ont affiché une diminution de 3 % au quatrième trimestre, à 24,20 \$CA, et de 10 % pour l'exercice complet, à 23,83 \$CA, ce qui représente des creux de 10 ans pour les deux périodes.

Pour l'exercice, nous avons réalisé des réductions de coûts dans chaque segment de notre secteur Sables pétrolifères. Les charges d'exploitation décaissées pour les activités in situ ont diminué de 4 %, à 10,50 \$CA par baril, les charges pour les activités minières ont diminué de 14 %, à 22 \$CA par baril, et les charges pour les activités de valorisation ont diminué de 33 %, à seulement 3,59 \$CA par baril. Et n'oubliez pas, il s'agit des chiffres pour l'exercice complet, donc ils tiennent compte des temps d'arrêt pour la maintenance et des coûts associés.

Dans le secteur E et P, nous avons également vu des diminutions d'un exercice à l'autre au chapitre des charges d'exploitation, avec des coûts en baisse de 11 % sur la côte Est, à 11,24 \$CA par baril, et de 18 % en mer du Nord britannique, à seulement 4,62 \$CA par baril.

Et finalement, grâce au débit record de nos raffineries pour l'exercice, nous avons été en mesure de réduire les charges d'exploitation de 1 %, à 5,05 \$CA par baril. Donc en définitive, un exercice très solide sur le plan de l'exploitation en 2017 et nous avons l'intention de poursuivre sur cette lancée évidemment en 2018.

Comme vous le savez, nous nous sommes heurtés à certains obstacles en entamant le nouvel exercice. Au début de janvier, durant une période de conditions météo hivernales extrêmes, l'usine de base des Sables pétrolifères a subi une panne de courant qui a occasionné un arrêt contrôlé des activités d'extraction et de valorisation. Nous avons exécuté un processus de rétablissement très rigoureux et remis les installations en service sans conséquences durables sur nos opérations en général. Nous avons maintenant rétabli la production jusqu'à pleine

capacité et nous demeurons en bonne voie de respecter les engagements établis dans nos prévisions pour l'exercice.

En regardant en avant, il y a trois aspects de nos activités auxquels nous accordons une attention particulière. Premièrement, poursuivre notre parcours vers l'excellence opérationnelle, ce qui inclut notamment l'amélioration constante de nos pratiques de maintenance et de fiabilité et la réduction de nos charges d'exploitation. La technologie, comme celle des systèmes de transport autonome récemment approuvés pour nos mines, sera essentielle à notre progrès continu dans ce domaine.

Deuxièmement, parvenir à augmenter et à stabiliser les opérations à Fort Hills jusqu'à un minimum de 90 % de la capacité d'ici la fin de l'exercice. Et enfin, faire avancer le programme d'améliorations et d'intégration à Syncrude en vue de maximiser la valeur de cette entreprise.

Nous avons donc beaucoup de pain sur la planche d'un point de vue opérationnel et je sais que nous serons à la hauteur du défi. Sur ce, je vais passer la parole à Alister Cowan afin qu'il fournisse des détails sur nos résultats financiers.

Faits saillants des résultats financiers

Alister Cowan

Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Le quatrième trimestre a été caractérisé par le cours du pétrole brut de référence le plus élevé depuis le deuxième trimestre de 2015 et du côté du raffinage, la marge de craquage la plus élevée pour un quatrième trimestre depuis 2012. Et nous avons été en mesure de profiter pleinement de la conjoncture favorable dans laquelle nous avons évolué.

Les prix réalisés par le secteur Sables pétrolifères au quatrième trimestre ont connu une hausse d'environ 15 % par rapport au quatrième trimestre de 2016, s'étant établis en moyenne à 62,27 \$CA par baril. En outre, notre modèle intégré nous a protégés contre l'élargissement de l'écart de prix vers la fin de l'année.

Les prix réalisés par Syncrude ont aussi connu une hausse de 15 % et se sont établis en moyenne à 73,54 \$CA par baril. Les prix réalisés dans le secteur extracôtier ont affiché une hausse d'environ 20 % de trimestre à trimestre, s'étant établis en moyenne à 81,49 \$CA par baril sur la côte Est du Canada et à 76,46 \$CA en mer du Nord britannique. Les marges de raffinage du secteur Aval ont augmenté de 38 % de trimestre à trimestre, surtout en raison de volumes de ventes en gros records au Canada et d'une hausse de 10 % des ventes de distillats.

Mark a parlé plus tôt de notre solide performance au chapitre des coûts dans toute l'entreprise, ce qui au net s'est traduit par de très bons résultats financiers aussi bien pour le quatrième trimestre que pour l'ensemble de l'exercice. Nous avons généré des fonds provenant de l'exploitation de plus de 3 milliards \$CA et réalisé un bénéfice d'exploitation de 1,3 milliard \$CA durant le trimestre. Cela a porté nos totaux annuels à 9,1 milliards \$CA en fonds provenant de l'exploitation et à 3,2 milliards \$CA de bénéfice d'exploitation. Et outre, notre rendement du capital investi s'est amélioré pour atteindre 8,6 %, compte non tenu des projets majeurs en cours.

Nos fonds provenant de l'exploitation, aussi bien pour le quatrième trimestre que pour l'exercice complet, ont facilement couvert nos dépenses en immobilisations de maintien et notre dividende, ce qui nous a laissé une tranche très importante en flux de trésorerie disponibles discrétionnaires pour investir dans la croissance et accroître les rendements pour les actionnaires.

Pour l'exercice complet, nous avons généré près de 4,1 milliards \$CA en flux de trésorerie disponibles discrétionnaires, ce qui équivaut à un rendement en flux de trésorerie disponibles discrétionnaires de 5,4 %, qui augmente à 8,2 % si on exclut le versement des dividendes. Un accent continu sur la rentabilité et sur la gestion des coûts a été un important facteur de cette forte génération de flux de trésorerie disponibles.

Comme Mark l'a fait remarquer, nous avons réduit nos charges d'exploitation unitaires à la fois dans les secteurs Amont et Aval. Nous avons aussi été en mesure d'enregistrer des gains d'efficacité continus au sein de nos fonctions centrales. Par conséquent, le montant total de nos charges d'exploitation, frais de vente et frais généraux pour l'ensemble de l'entreprise en 2017 s'est chiffré à seulement 9,2 milliards \$CA. Cela représente une diminution de 5 % depuis 2014, réalisée parallèlement à une augmentation de près de 30 % de notre production durant la même période.

Étant donné notre production accrue, nos dépenses en immobilisations réduites et notre gestion rigoureuse des coûts qui contribuent à des augmentations structurelles de nos flux de trésorerie disponibles, nous avons été très à l'aise d'augmenter le dividende de 12,5 %, comme nous l'avons annoncé hier. Il s'agira de la seizième année consécutive où Suncor augmente son dividende, ce qui maintient notre engagement à verser un dividende compétitif, croissant et durable.

À notre avis, pour être vraiment durable, le dividende ne doit pas dépendre d'un niveau élevé des prix du pétrole. Nous sommes en mesure de financer à la fois nos investissements de maintien et notre dividende à un prix du pétrole de 48 \$US à 45 \$US par baril. À l'avenir, nous prévoyons être en position de continuer à accroître le dividende, mais les augmentations seront dictées par les améliorations structurelles de nos flux de trésorerie disponibles qui résultent de la croissance de la production, de la réduction des dépenses en immobilisations de maintien et des charges d'exploitation, et des initiatives d'amélioration des marges, et non pas par les hausses des prix du pétrole.

Dans la mesure où nous générons des flux de trésorerie disponibles qui dépassent les dividendes que nous nous sommes engagés à verser, notre intention à court terme est de remettre ces surplus de liquidités aux actionnaires par l'intermédiaire de notre programme de rachat d'actions.

Vous vous souviendrez que lors de la conférence téléphonique du troisième trimestre, j'ai indiqué que nous achetions de façon dynamique et au quatrième trimestre, Suncor a racheté et annulé 18,7 millions d'actions ordinaires pour un montant total de 835 millions \$CA. Depuis le lancement du programme de rachat d'actions de 2 milliards \$CA le 2 mai de l'an dernier, nous avons racheté environ 35 millions d'actions représentant un total d'environ 1,5 milliard \$CA.

Le rachat courant expire au début de mai et nous prévoyons avoir complété le programme de 2 milliards \$CA d'ici là. Je suis également très heureux de vous dire que le Conseil d'administration a approuvé un autre rachat d'actions de 2 milliards \$CA, en plus du programme courant de 2 milliards \$CA. Donc pour être clair, cela représentera 4 milliards \$CA de rachat d'actions au total sur une période de deux ans.

Au cours de 2017, nous avons été en mesure de renforcer davantage notre bilan grâce au remboursement anticipé d'emprunts d'environ 3,2 milliards \$CA devant venir à échéance en 2018. D'un exercice à l'autre, nous avons réduit notre dette totale de 1,9 milliard \$CA et nous n'avons maintenant aucun remboursement de dette important à faire avant 2021.

Nous avons terminé 2017 avec environ 2,7 milliards \$CA en trésorerie et des liquidités de plus de 7 milliards \$CA. Notre ratio dette nette/fonds provenant de l'exploitation est tombé à 1,4 fois et notre ratio dette totale/dette totale majorée des capitaux propres est descendu en

dessous de 26 %. Ces deux mesures se situent bien à l'intérieur de nos plages cibles que nous avons définies pour vous.

Donc comme Steve l'a mentionné plus tôt, grâce à notre bilan très sain, à notre production croissante, à nos dépenses en immobilisations à la baisse et à notre modèle d'entreprise innovateur et robuste qui atténue les augmentations des écarts, nous sommes bien positionnés pour la réussite en 2018, ce qui créera davantage de valeur et augmentera encore plus les rendements pour les actionnaires.

Cela dit, j'aimerais rappeler à tous que les résultats de la première moitié de l'année pourraient ne pas être représentatifs des résultats futurs, car nous devons supporter la totalité des coûts d'exploitation de Fort Hills et de Hebron, alors que la production sera limitée au début de l'exploitation, le temps que nous augmentions la cadence.

En outre, d'importants arrêts de maintenance sont planifiés au deuxième trimestre à l'unité de valorisation n° 1 de l'usine de base, ainsi qu'à la raffinerie d'Edmonton. Mais bien sûr, tous ces facteurs sont pris en compte dans nos prévisions de 2018 et nous sommes convaincus de pouvoir respecter nos engagements.

Sur ce, je vais céder la parole à Steve Douglas.

Foire aux questions

Steve Douglas : Eh bien merci, Alister, Mark et Steve. Voici quelques informations sur le trimestre et sur nos perspectives avant de repasser la parole à notre téléphoniste qui prendra les appels.

En ce qui concerne l'incidence DEPS-PEPS au quatrième trimestre, elle a représenté un gain net de 180 millions \$CA au chapitre du bénéficiaire et des flux de trésorerie. Et pour l'exercice, le montant a été de 157 millions \$CA vu l'augmentation du prix du brut tout au long de l'année.

Sur le plan de la rémunération à base d'actions, le cours de l'action de Suncor a augmenté à la fois au quatrième trimestre et durant l'exercice. Donc pour le quatrième trimestre, elle a engendré une charge après impôts de 85 millions \$CA et pour l'exercice, une charge de 279 millions \$CA.

Pour ce qui est du change, le dollar canadien s'est légèrement déprécié au quatrième trimestre et la charge a été de 91 millions \$CA. Durant l'exercice cependant, le dollar s'est apprécié et cela s'est traduit par un gain net de 702 millions \$CA après impôts.

En regardant en avant, nous avons publié nos prévisions pour l'exercice. Il y a seulement un changement ce trimestre, une mise à jour, qui vise à refléter la législation fiscale adoptée récemment aux États-Unis. Le taux d'imposition pour nos activités aux États-Unis a été rajusté à la baisse, passant de 35 % à 21 %.

Encore une ou deux choses au sujet de nos perspectives. Notre premier trimestre bien sûr est toujours touché par certains facteurs. Les sorties de fonds liées à la rémunération à base d'actions que nous versons seraient typiquement de l'ordre de 300 millions \$CA.

Et en outre, comme nous l'avons déjà dit, nous constituons des stocks durant le premier trimestre afin de pouvoir composer avec l'arrêt planifié à la raffinerie d'Edmonton. Cela se traduit donc par des augmentations des éliminations et le report effectif de bénéfices et de flux de trésorerie du premier trimestre au deuxième trimestre, car ces stocks seront vendus au deuxième trimestre. Mais encore une fois, ces facteurs sont pris en compte dans nos prévisions.

Sur ce, je repasse la parole à notre téléphoniste qui va prendre les appels des analystes.

Téléphoniste : Merci. Mesdames et messieurs, si vous désirez poser une question, veuillez appuyer sur l'étoile, puis la touche 1 de votre téléphone. Si on a répondu à votre question ou que vous désirez retirer votre question, veuillez appuyer sur le carré.

Notre première question nous vient de Neil Mehta de Goldman Sachs.

Neil Mehta (Goldman Sachs) : Bonjour à l'équipe et félicitations pour un bon trimestre. Je voulais vous poser quelques questions sur le jeu de diapositives que vous avez fourni avec vos commentaires aujourd'hui. À la diapositive numéro 8, vous indiquez que les attentes en matière de flux de trésorerie sont basées sur un prix du WTI de 60 \$CA en 2018, ce qui est un peu plus optimiste que l'avis général. Mais il y a des éléments non récurrents ici : de la maintenance lourde; vous avez dû accroître graduellement la production à Fort Hills.

Pouvez-vous nous donner une idée du montant que les flux de trésorerie potentiels de l'entreprise atteindraient sans ces éléments non récurrents, en reconnaissant qu'au troisième trimestre vous avez généré quelque 3 milliards \$CA, ce qui supposerait 12 milliards \$CA sur une base annualisée? Nous essayons simplement de cerner ce qui constituerait un exercice normal, car les résultats de 2018 ne sont pas tout à fait représentatifs.

Steve Williams : Non, absolument pas, Neil (rires). Je plaisante un peu en disant cela. Vous savez que nous ne fournissons pas de prévisions formelles en matière de flux de trésorerie. Et je sais aussi que vous êtes beaucoup, beaucoup plus fort que moi en mathématiques. Mais je crois que le ton qui sous-tend votre question est juste. Nous sommes probablement prudents dans notre estimation des flux de trésorerie, même en considérant que l'exercice n'est pas tout à fait représentatif. J'aimerais simplement mentionner un ou deux chiffres afin que ceux qui nous connaissent moins bien puissent les inclure dans leurs calculs.

Nous avons généré un peu plus de 9 milliards \$CA en flux de trésorerie en 2017 à un prix moyen du WTI de 51 \$CA. Donc il n'est pas trop difficile de faire des ajustements à partir de là. Nous avons dit par le passé qu'une augmentation de 10 \$CA par baril représentait pour nous un peu plus de 2 milliards \$CA en flux de trésorerie. Il n'y a donc pas beaucoup de calcul à faire pour atteindre vos 11 milliards \$CA, 12 milliards \$CA.

Je dirais que deux des grandes questions qu'on nous pose régulièrement concernent les pipelines et les écarts léger-lourd, et il vaut probablement la peine que j'aborde ces points d'entrée de jeu.

Suncor n'est pas exposée aux problèmes courants entourant les pipelines. Nous avons accès au marché, notamment pour la totalité de la production de Fort Hills, et nous en avons tenu compte dans nos engagements à long terme. Nous sommes des défenseurs actifs des pipelines. Il est clair que nous les appuyons. Nous les voulons pour la croissance future, mais nous sommes en très bonne position.

Il faudrait donc que nous subissions un changement significatif avant de devoir transporter tout volume substantiel par chemin de fer. C'est donc dire que nous ne sommes pas exposés au débat sur les pipelines qui a cours actuellement.

L'autre grand point d'interrogation a trait à l'écart léger-lourd qui a explosé certains jours à plus de 30 \$CA. Dans une large mesure, nous ne sommes pas exposés à cet écart. Lorsque Fort Hills sera pleinement opérationnel, il est possible que nous ayons à un moment donné une exposition minimale. Mais par rapport à l'industrie, vous pouvez voir d'après le quatrième trimestre que nous avons une exposition minimale, voire nulle. Nous avons fourni certains chiffres dans le jeu de diapositives, mais ils sont, je le répète, relativement prudents.

Neil Mehta: J'apprécie les détails que vous avez fournis à ce sujet. Cela m'amène à soulever la question du rachat. Vous avez accru le montant de 2 milliards \$CA. Pouvez-vous nous aider à cerner, Steve, à quel point vous êtes déterminés à atteindre ce chiffre?

Le dernier rachat de 2 milliards \$CA a été annoncé en mai et l'objectif était de le compléter en un an. Donc devrions-nous penser qu'à l'intérieur d'un an serait l'objectif, tout étant égal par ailleurs, compte tenu de la volatilité des cours des marchandises?

Steve Williams : Absolument, vous avez tapé dans le mille, Neil. Conformément à notre stratégie, comme l'a dit Alister, quand nous prenons cet engagement en matière de dividende, c'est que nous sommes convaincus de pouvoir le couvrir au moyen des flux de trésorerie en bas de cycle. Nous avons recours à ces rachats de façon opportuniste, surtout durant ces périodes de dépenses en immobilisations élevées et d'aussi grande volatilité du brut.

Nous les utilisons comme moyen d'offrir un rendement flexible aux actionnaires. Vous avez vu que pour les 2 milliards \$CA initiaux, nous sommes en bonne voie de faire le rachat au cours de cette première année. Nous nous attendons pleinement à ce que la totalité de ce rachat de 2 milliards \$CA ait lieu au cours de cette deuxième période d'un an.

Benny Wong (Morgan Stanley) : Bonjour. Merci. Je me demandais s'il y avait du nouveau sur la façon dont vous voyez la raffinerie de Montréal et l'option d'ajouter une capacité de cokéfaction, étant donné les écarts courants du WCS et la réglementation à venir de l'OMI sur le combustible. Est-ce que cela devient un projet plus attrayant pour vous ou qu'est-ce qui vous fait hésiter à aller de l'avant?

Steve Williams : C'est sur notre liste; ce n'est pas en tête de notre liste de priorités en termes d'investissements. Nous reconnaissons qu'il s'agit d'une option. Donc, si notre opinion des écarts et des marges devait changer de façon importante à l'avenir, nous avons encore les principaux réceptifs là-bas prêts à être installés. Nous avons réalisé certains travaux de conception. Nous pourrions exécuter ce projet. Nous croyons qu'il se situe en deçà des coûts de valorisation normaux, mais nous n'avons pas de plans en ce moment pour le réaliser. Il est sur notre liste.

Benny Wong : Excellent, merci pour cela. Et peut-être que vous pourriez parler un peu des camions autonomes que vous comptez utiliser et des avantages qu'ils procurent? Je crois que vous mentionnez dans vos diapositives que vous bénéficierez d'une réduction des charges d'exploitation d'environ un dollar par baril. Quand prévoyez-vous que cela sera pleinement mis en œuvre? Et au sujet de la diapositive des dépenses en immobilisations de maintien, comment devrions-nous voir cela? Y a-t-il des changements sur le plan de votre orientation? Merci.

Steve Williams : Oui, je vais seulement vous donner les grandes lignes. Je sais que Mark a publié un communiqué la semaine dernière et vous a fourni passablement de détails. Et je dirais que vous les avez très bien restitués. Tout d'abord, les essais se sont extrêmement bien déroulés, ce qui explique pourquoi nous sommes aussi confiants. Donc félicitations à Mark et à son équipe pour avoir fait le travail, effectué ces essais et été les premiers dans l'industrie à réaliser un déploiement commercial de ces camions.

Nous avons travaillé très étroitement avec le syndicat dans le cadre de ces essais. Et vous nous avez peut-être entendus parler au fil des ans des mesures que nous prenons pour réduire l'incidence sur nos employés. Donc pour Fort Hills, nous n'avons jamais procédé au recrutement des conducteurs pour conduire les camions, en prévision de cette opportunité. Nous avons du personnel sous contrat de courte durée là-bas, donc c'est relativement facile.

Nous travaillons très étroitement avec le syndicat en vue de réduire l'incidence sur nos employés. J'ai bon espoir qu'avec la combinaison des facteurs démographiques et de la

croissance ailleurs dans l'entreprise, nous serons largement en mesure de conserver les employés et de veiller sur eux. Cela est très important pour nous.

Il s'agit d'un programme pluriannuel; il sera mis en œuvre sur une période de six ans. Il débutera avec la mine Steepbank, puis il sera déployé en différentes étapes à Fort Hills et probablement en dernier lieu à la mine Millenium. Ensuite, nous commencerons à regarder plus loin en termes d'opportunités en collaborant avec d'autres pour partager une partie de notre expérience.

Ce sont les grandes lignes, et je ne dirais pas grand-chose de plus précis à part que c'est manifestement plus sûr, c'est 10 % plus productif. Et quand on fait les calculs sur la base d'un pétrole brut synthétique, on obtient une économie de 1 \$CA par baril, ce qui a une incidence substantielle sur nos charges d'exploitation. Je verrais donc en quelque sorte un déploiement linéaire durant cette période.

Benny Wong : Merci, Steve.

Paul Cheng (Barclays) : Une première question, peut-être pour Alister. Alister, si vous considérez la dette, nous pouvons débattre des futurs niveaux des prix du pétrole, mais vous générez bien assez de fonds en flux de trésorerie disponibles. Lorsque nous examinons votre bilan, y a-t-il un quelconque désir de ramener votre ratio d'endettement à un niveau beaucoup plus faible que votre niveau actuel? Ou croyez-vous déjà avoir atteint un niveau optimal?

Alister Cowan : C'est une bonne question, Paul. Nous générons des flux de trésorerie disponibles considérables. Je crois que la situation actuelle de notre bilan nous place en bonne position. C'est pour cela je crois que nous avons augmenté le dividende et nous sommes à l'aise avec le rachat d'actions de 2 milliards \$CA dont j'ai parlé et que Steve a décrit plus en détail.

Donc je ne vois aucune nécessité à ce moment-ci d'améliorer sensiblement le bilan. Je crois qu'avec le temps, avec la hausse potentielle des prix, vous verrez ce ratio retourner vers le bas de notre plage. C'est ce que nous avons toujours dit. Mais il est clair que nous aimons conserver la flexibilité du bilan à l'avenir. Cela est un point fort de Suncor.

Paul Cheng : Et lorsque vous avez dit plus tôt que toute future hausse du dividende dépendrait d'améliorations structurelles ou d'une production plus élevée et tout cela, est-ce que vous mesurez sur une base nominale ou en fonction d'une matrice de points par action?

Alister Cowan : Eh bien, je crois que c'est une combinaison des deux, à la fois en termes absolus et en fonction des flux de trésorerie disponibles additionnels que nous générerons. Et je crois que nous avons une diapositive à ce sujet pour notre journée des investisseurs, sur ce que nous prévoyons au cours des quelques prochaines années. Et il est clair que cela se traduira ensuite par un montant par action combiné aux avantages du rachat d'actions.

Paul Cheng : Une dernière question de ma part, probablement à la fois pour Steve et Mark. Vous avez accompli beaucoup de choses, donc quelle est la prochaine étape? Est-ce là... en termes de modification majeure de votre structure de coûts, est-ce là le grand prix, soit dans le domaine soit dans la technologie?

Il est bon de voir ce progrès avec les camions autonomes, mais cela ne semble pas être un changement majeur. Donc y a-t-il quelque chose que nous devrions surveiller qui permettrait de comprimer votre structure de coûts d'encore 30 % ou 40 %?

Steve Williams : Je crois qu'il s'agit d'un processus graduel et progressif. Donc vous nous verrez le poursuivre; c'est en tête de notre liste de priorités. Nous savons qu'une grande partie de cela est liée à la fiabilité – et améliorer la fiabilité nous aide à répartir le coût. Et

puis ensuite nous avons toute une liste de... donc si j'aborde cela de façon prospective, j'aime la façon dont Steve dépeint maintenant cela dans le jeu de diapositives.

Nous parlons d'une croissance de 20 % par année au cours des prochaines années. Nous savons que cela est dû à l'augmentation de la production à Fort Hills, à l'augmentation de la production à Hebron et à la concrétisation des synergies qui sont possibles à Syncrude. C'est ce dont nous commençons à parler beaucoup plus clairement maintenant; nous avons parlé d'environ 100 000 barils par jour ou l'équivalent sur le plan des marges des projets.

Dans certains cas, il s'agira d'équivalence en flux de trésorerie des réductions de coûts. Donc vous nous verrez intégrer plus étroitement Syncrude et Suncor, avec la mise en place de la canalisation bidirectionnelle, avec le début de la mise en œuvre du nouveau système de gestion de résidus.

Et puis vous verrez davantage d'initiatives de désengorgement dont nous avons parlé et évidemment nous en connaissons maintenant l'ampleur à Fort Hills. Vous en verrez également dans le secteur E et P. Nous avons parlé de certaines des mesures à Oda, à Rosebank, à White Rose et à Buzzard où nous avons des opportunités similaires.

Cela forme donc un tout. Nous fournirons plus de détails sur ces mesures lorsqu'elles seront plus imminentes, mais il s'agira de toutes ces choses-là. Donc je vois cela se poursuivre. Je crois que Mark m'a donné un bon avertissement ici, qui est bien sûr que nous sommes d'abord concentrés sur les occasions faciles, c'est-à-dire les plus importantes et les plus simples à réaliser. Donc le travail est maintenant plus difficile, mais d'importants progrès sont encore possibles selon moi.

Roger Read (Wells Fargo) : Merci et bonjour. Juste pour revenir sur Syncrude, je crois que c'est à la page 19 du document que vous avez distribué, au sujet de la réalisation des synergies à court terme, et sur votre commentaire voulant que les occasions faciles aient peut-être déjà été saisies. Mais cela est à la fois une question de débits et de réduction de coûts.

Les perspectives ne semblent pas changer beaucoup sur le plan des coûts pour 2018 par rapport à 2017. Et j'étais simplement curieux de savoir si c'était parce que les débits resteront sensiblement les mêmes ou parce que quelque chose d'autre se passe à Syncrude. Et puis comment voyez-vous cela, disons d'ici 2020, sur le plan de l'évolution que nous devrions observer?

Steve Williams : Non, je dirais que cela est simplement prudent. Je veux dire, nous voyons des progrès soutenus. Vous avez vu au quatrième trimestre une utilisation de 94 %. Les coûts ont été ramenés à 32,80 \$CA par baril. Nous faisons donc des progrès réels et substantiels. Nous sommes simplement un peu plus modestes dans ce que nous affirmons.

Nous voyons l'occasion d'amélioration, mais il est très difficile de dire précisément ce que cela représente d'un mois à l'autre. C'est la raison pour laquelle nous avons dit que vous pouvez planifier dans votre modèle une utilisation de 90 % et un coût de 30 \$CA d'ici à l'horizon 2020. Donc, en procédant de façon linéaire.

Mais vous verrez... vous avez vu des périodes où la fiabilité a été très élevée. Et puis, nous travaillons sans relâche aux problèmes sous-jacents et je vais vous donner un exemple concret. La cause du problème de l'an dernier à Syncrude était reliée à son hivernisation puis au dégel d'un bouchon de glace dans un tronçon mort d'une conduite de traitement.

Nous avons consolidé les deux normes, celle de Suncor et celle de Syncrude, et nous allons maintenant sur le terrain et nous améliorons certaines des installations là-bas. Vous verrez donc l'utilisation s'améliorer avec ces avantages, mais il s'agit d'un processus lent et régulier.

Le travail à Syncrude se déroule donc très bien. Doreen Cole est maintenant là-bas en tant que leader de la direction de Suncor. Nous échangeons des leaders techniques de façon bilatérale. La collaboration fonctionne. Mark et moi-même rencontrons Rich Kruger sur une base bimensuelle et je continue d'être très encouragé. Je suis donc d'avis que nous réaliserons des progrès continus.

Roger Read : D'accord, excellent, merci. Et peut-être pour faire suite à la question de Paul Chang au sujet du bilan et puis bien évidemment en ce qui concerne les barils de WCS fortement escomptés qui existent localement. Est-ce que cela ouvre la porte à des acquisitions? Et comment voyez-vous les acquisitions attirer du capital en considérant évidemment un prix du pétrole qui influe dans une certaine mesure sur ce que vous dépensez en immobilisations, et aussi l'engagement relatif à la fois au dividende et au rachat d'actions?

Steve Williams : Je veux dire... la première chose que je dirais c'est que cela apporte manifestement un avantage à Suncor. Nous n'avons pratiquement aucune exposition à l'écart léger-lourd. Et nos concurrents y sont exposés en raison de leur modèle d'entreprise différent en termes d'intégration et de la proportion de produits valorisés ou raffinés par rapport aux barils de sables pétrolifères qu'ils produisent.

Donc je ne voudrais pas spéculer au sujet d'acquisitions et de choses comme ça, mais dans la mesure où nous ne sommes pas exposés à l'écart et que les autres le sont, cela veut dire que leur capacité bénéficiaire est restreinte durant ces périodes; il y a un impact et je crois qu'il est sous-estimé. J'aimerais en fait simplement parler du côté positif pour Suncor.

Mais il est à espérer que le troisième et particulièrement le quatrième trimestre indiquent très clairement que nous étions sérieux en affirmant cela. Nous ne sommes pratiquement pas exposés à l'écart léger-lourd. Nous avons chiffré l'impact de cet écart pour la période où Fort Hills sera pleinement opérationnelle, donc ces 25 millions \$CA, cela nous situerait au bas de l'échelle. Je serais très surpris que nous atteignions effectivement un chiffre aussi élevé, car nous sommes largement en mesure d'atténuer l'impact grâce au plan d'entreprise.

Donc, je dirais que cela nous aide à avoir un bilan sain, ce qui historiquement nous a permis de faire ces acquisitions contracycliques, non pas des acquisitions massives, mais des acquisitions qui cadraient très bien avec nos activités. Donc en ce sens, cela pourrait nous offrir des possibilités à l'avenir, mais nous n'envisageons rien de particulier.

Roger Read : D'accord, merci. Et pourriez-vous – parce que c'est un important point d'interrogation pour les investisseurs à l'heure actuelle, l'exposition à l'écart léger-lourd – nous donner un aperçu des raisons pour lesquelles vous n'êtes pas exposés, simplement un résumé rapide pour ceux qui sont disons un peu sceptiques au sujet des producteurs canadiens de pétrole lourd en général?

Steve Williams : Oui, non, je dirais simplement – Steve nous donnera les détails, mais cela est évident maintenant. J'espère que vous êtes à même de le constater. Vous avez vu au quatrième trimestre les écarts léger-lourd exploser et ils n'ont eu pratiquement aucun impact. Nous avons établi des records durant le trimestre à des prix du pétrole brut relativement bas durant cette période, comparativement à certains des prix que nous avons vus depuis. Il est donc à espérer que le mécanisme est de plus en plus clair. Mais il y a deux principaux éléments. Steve va vous les expliquer.

Steve Douglas : Oui, Roger, c'est Steve Douglas qui parle. Pour vous expliquer cela réellement simplement – et il y a un ensemble assez complexe de facteurs qui entrent en ligne de compte en ce qui a trait aux redevances et aux écarts de transport et ainsi de suite – la règle empirique réellement simple est que nous produisons entre 750 000 et 800 000 barils par jour de bitume et que seulement 150 000 de ces barils environ sont effectivement exposés. Je veux dire par cela qu'ils sont vendus à un prix qui est influencé par l'écart léger-lourd à Hardisty. Le reste est soit valorisé, soit raffiné dans notre système et vendu sur un

marché mondial comme la côte américaine du golfe du Mexique, où c'est plutôt l'écart avec le brut Maya qui s'applique. Est-ce que cela a du sens?

Roger Read : Cela a du sens pour moi. Je posais la question simplement pour que vous puissiez en parler à votre avantage.

Steve Douglas : Oui, non, absolument et nous avons essayé d'expliquer cela clairement dans le jeu de diapositives ce trimestre. Donc, nous avons en fait une diapositive qui montre où notre production est acheminée et comment seulement 20 % au maximum sont exposés au prix du brut lourd à Hardisty. Alors merci pour cela.

Greg Pardy (RBC Marchés des Capitaux) : On nous pose de nombreuses questions sur votre profil de croissance à plus long terme. Donc Steve, vous avez caractérisé évidemment comment Fort Hills et Hebron assurent cette croissance d'ici un an ou deux.

Mais sur le plan de la croissance, est-il juste de penser que les prochaines phases majeures vont réellement tirer parti de la technologie de nouvelle génération, par exemple en 2023 avec les solvants et ainsi de suite à la diapositive sur le DGMV? Et que vous complétez probablement cela en poursuivant le développement d'installations déjà existantes dans différentes parties de l'entreprise? Et puis du point de vue des dépenses d'ici au tournant de la décennie, est-ce que nous nous situons aux alentours de 5 milliards \$CA par année?

Steve Williams : D'accord, oui, merci Greg. Oui, vous avez plus ou moins mis le doigt dessus. Donc, je crois que nous parlons de 2021 en tant que période moins active sur le plan de la croissance. Et nous allons... quand viendra le temps de faire les tournées de présentation au cours des prochains mois, nous fournirons plus de détails à ce sujet.

Vous pouvez chiffrer la croissance de la production au cours des deux prochaines années, donc Fort Hills, Hebron et Syncrude, à ces 20 %. Donc 10 % par année. Nous avons toujours considéré les années qui suivront comme étant en deçà de cela, mais ce que j'ai tenté de dire c'est qu'elles sont en fait assez importantes en termes de croissance.

Donc si vous voulez considérer cela en termes de flux de trésorerie et non seulement en termes de production, car une partie de ces projets sont des projets de marge qui échappent totalement à notre contrôle, vous pouvez envisager une croissance annuelle de 5 % à 6 % annuellement jusqu'en 2021 avant que nous entamions la prochaine phase de projets de plus grande envergure.

Et cela se fera grâce à une combinaison des camions de transport autonome, du pipeline vers Syncrude, de la gestion des différents résidus, des désengorgements liés aux sables pétrolifères, des désengorgements à Fort Hills, des petits – relativement petits – projets d'extension dans le secteur extracôtier classique, donc Oda, Rose Bank au Royaume-Uni, White Rose, et aussi Buzzard. Et ceux-ci entreront en production plus ou moins durant ces périodes.

Ensuite vous avez... nous avons déjà approuvé deux phases de réplification pour Meadow Creek East et une phase est à l'étude pour Meadow Creek West. Il y a quatre autres phases à Lewis que nous prévoyons dans un avenir relativement proche. Il s'agit de la prochaine vague plus importante d'investissements et ils commenceront probablement à entrer en service vers la fin de la période 2022-2023 et vous commencerez à voir, si ce programme est devancé – beaucoup de choses pourraient arriver d'ici là – vous verrez un de ces projets entrer en production tous les 12 à 24 mois. Voilà donc le grand plan d'investissement organique structuré.

Et pour revenir à la question précédente, de nombreuses occasions pourraient se présenter. Si le marché fait en sorte que certaines entreprises sont exposées à des écarts très importants, alors il pourrait y avoir d'autres opportunités. Donc je pense que le scénario de

base, celui que je viens d'exposer, est très bon. Il pourrait même y avoir des options encore meilleures qui se présentent.

Greg Pardy : D'accord. Et puis juste au sujet de la diapositive sur les dépenses en immobilisations, si vous êtes à 10 milliards \$CA, 11 milliards \$CA de flux de trésorerie même à des prix du pétrole raisonnables et que vos dépenses s'élèvent à 5 milliards \$CA, je veux dire, la voie est assez claire. Mais est-ce que 5 milliards \$CA est un chiffre raisonnable à considérer jusqu'à ce que vous soyez rendus... disons jusqu'en 2020?

Steve Williams : Si c'est ainsi que les choses évoluaient, je dirais que vous êtes dans la zone. C'est probablement 5,5 milliards \$CA. Nous avons fourni une matrice pour expliquer les facteurs sur lesquels nous baserons – si le brut se situe à certains prix et si les flux de trésorerie se situent à certains niveaux.

D'un point de vue stratégique, je vois cela comme une période où nous retournerons davantage de fonds aux actionnaires. Nous avons parlé de l'exploitation minière – nous ne voyons pas durant cette période de gros investissements du côté minier. Le Canada doit... il nous faut revoir très sérieusement la situation au Canada.

L'effet cumulatif de la réglementation, le taux d'imposition plus élevé que dans d'autres pays, font du Canada un pays où il est plus difficile d'allouer des capitaux et nous entretenons ces conversations avec les paliers de gouvernement à ce moment-ci. Les autres pays en font beaucoup plus pour attirer les entreprises, alors le Canada doit faire mieux.

C'est donc dire qu'à moins qu'il n'y ait des changements et une certaine amélioration de la compétition, vous ne nous verrez pas nous engager dans de très grands projets d'investissement comme ceux que nous venons juste de terminer.

Greg Pardy : Formidable. Merci beaucoup.

Guy Baber (Simmons) : Félicitations pour un bon exercice. Je voulais revenir au dividende afin de simplement m'assurer de bien comprendre le message. Il est évident que vous augmentez le dividende de façon significative. Vous avez cette prévision d'une croissance significative de la production à laquelle vous faites référence jusqu'en 2020, ce qui donne confiance à beaucoup de monde que ces augmentations du dividende supérieures à la moyenne se poursuivront à court terme.

Mais ensuite au-delà de 2020, vous n'avez pas de prévision des volumes, mais vous avez identifié des initiatives assez significatives visant à améliorer les flux de trésorerie. Donc je voulais simplement clarifier ici – devrions-nous toujours considérer que même si le taux de croissance de la production pourrait ralentir après 2020, nous pourrions toujours continuer à voir des augmentations significatives du dividende, étant donné certaines des initiatives liées aux flux de trésorerie que vous mettez de l'avant qui ne sont pas nécessairement rattachées aux volumes?

Steve Williams : Cela est très bien formulé. La réponse est oui. Vous pouvez vous attendre à voir des améliorations régulières, abordables et durables du dividende tout au long de cette période. Mais cela est clairement du ressort du Conseil d'administration. Nous devons déployer notre stratégie et produire les résultats. Mais si vous regardez la croissance des flux de trésorerie, des flux de trésorerie durables desquels dépendent le dividende et le programme de rachat d'actions, vous avez tout à fait raison.

Vous devriez vous attendre à voir... en fait je dirais, pour être parfaitement honnête, nous sommes raisonnablement prudents cette année à 12,5 %. Ce que nous voulons faire... nous ne voulons pas faire de grosses augmentations puis revenir en arrière. Donc ce que nous faisons, c'est nous positionner de façon à avoir ce bilan très solide et à poursuivre ce programme dans le futur.

Guy Baber : C'est utile, merci. Et puis comme suivi, vous avez une diapositive intéressante dans votre jeu, la diapositive 14, sur les synergies régionales entre Firebag, votre mine de base, McKay et Fort Hills maintenant. Pourriez-vous expliquer dans quelle mesure vous pourriez déjà avoir tiré parti de certaines de ces synergies en 2017 et ce à quoi vous vous attendez? J'essaie simplement de comprendre le potentiel ici. Il semble significatif, mais si vous pouviez aider à la quantifier peut-être, cela serait utile.

Steve Williams : Je dirais que nous trempons un orteil. Nous avons fait certains transferts de produits. Donc en termes de molécules et de véritables possibilités, nous avons transféré des produits à Syncrude, nous avons transféré des produits de Syncrude à l'usine de base et nous avons transféré des produits de Fort Hills à l'usine de base.

Et tous ces transferts ont été initialement effectués par camion. Ils permettent de tester la logistique, de s'assurer que cela fonctionne du point de vue moléculaire et du génie chimique – et cela fonctionne. Ce que nous devons faire maintenant, c'est mettre en place le véritablement raccordement.

Nous voyons l'opportunité et nous sommes en mesure de la saisir. Nous n'en profitons pas encore pleinement. Vous nous verrez mettre cela en œuvre progressivement à mesure que Syncrude devient mieux intégrée dans la région et que la production à Fort Hills s'accroît et que nous l'intégrons elle aussi davantage à nos activités. Il y a donc encore beaucoup à venir.

Guy Baber : D'accord, excellent. Une dernière question de ma part. Je voulais mentionner le secteur Aval ou demander des informations sur le secteur Aval, étant donné à quel point la performance au quatrième trimestre a été forte par rapport à certains des indicateurs que nous suivons, mais aussi par rapport à bon nombre d'entreprises comparables.

Pourriez-vous souligner tout élément spécifique notable ayant contribué à d'aussi bons résultats au quatrième trimestre, tout actif spécifique qui se démarque? Et peut-être aussi parler de la façon dont vous voyez le cadre macro-économique du raffinage pour vos actifs dans cet environnement et de ce que vous pensez des perspectives de génération de fonds dans celui-ci?

Steve Williams : Oui, ce que je dirais... et je vais laisser à Steve le soin de répondre à certains des points plus précis de votre question, mais permettez-moi de prendre un peu de recul en ce qui concerne le secteur Aval. Je veux tout d'abord exprimer ma reconnaissance. Je crois que le secteur a fait un travail formidable. Je crois que c'est une partie sous-estimée de notre portefeuille et la performance de Suncor se démarque depuis plusieurs années maintenant.

Et nous avons toujours trouvé... si je pense à cette période l'année dernière nous nous disions, wow, ça alors, c'est une entreprise formidable, mais comment peut-elle soutenir une telle performance dans le futur? Et ces dernières années, d'un exercice à l'autre, sa performance s'est maintenue à ces niveaux. D'un point de vue opérationnel, le secteur s'en tire très bien en termes de fiabilité et de coûts.

Mais en termes de modèle d'entreprise intégré, sa capacité de nous aider à profiter intégralement des marges qui sont disponibles a été exceptionnelle. Je crois que l'an dernier, la question qu'on nous posait lors de cette conférence était : « D'autres vendent leurs activités de détail, pourquoi ne le faites-vous pas? ». Et la discussion tournait autour du fait que nous pourrions en retirer 4 milliards \$CA ou 5 milliards \$CA.

La raison pour laquelle nous les avons conservées, à notre humble avis, devrait commencer à être claire. Il devrait en fait être clair que non seulement nous croyions que c'était une bonne entreprise, mais que c'est une bonne entreprise. Et, en tout état de cause, vu le déséquilibre

entre les importations et les exportations sur ce continent, elle devrait l'être encore davantage à l'avenir.

Donc si je jette un coup d'œil au marché en tant qu'acheteur potentiel dans le secteur aval, les attentes des vendeurs sont élevées. Et cela est dû au fait que le marché bénéficie de bonnes marges depuis un certain temps. Je pense que les gens commencent à voir l'avenir de ce secteur un peu différemment que ce qu'on aurait pu prévoir, car la demande avait plafonné sur le continent et les produits n'étaient pas exportés.

Maintenant que les produits circulent librement à destination et en provenance des États-Unis en particulier, je crois que cela est plutôt de bon augure pour le raffinage et la commercialisation. Donc, nous sommes très heureux de la façon dont cela cadre avec nos activités. Nous sommes très heureux d'avoir conservé intégralement la chaîne qui va jusqu'au client et nous croyons que cela est avantageux. Je ne sais pas, Steve, si vous voulez dire quoi que ce soit de particulier sur les spécificités du secteur aval.

Steve Douglas : Eh bien, merci, Steve. Je voulais juste faire quelques remarques. En ce qui concerne Suncor spécifiquement, nous constatons une demande pour le transport, mais pas... y compris une augmentation de 10 % d'un exercice à l'autre de la demande de distillats au Canada. Mais il n'y a pas que la demande, mais aussi la répartition entre les différents circuits, qui fait que la demande provient des circuits à plus grande valeur ajoutée comme les ventes au détail.

Et puis deuxièmement à un niveau macro-économique, nous voyons de très bonnes perspectives pour le raffinage. Et je crois qu'il y a deux ou trois choses qui y contribuent : des prix du gaz faibles dans un avenir prévisible; les coûts avantageux des charges d'alimentation en raison des surplus de brut; les exportations structurelles vers l'Amérique latine, ce qui maintient les marges à des niveaux plus élevés et fait en sorte que les raffineries continuent de fonctionner à pleine capacité; et enfin la réglementation de l'OMI sur le combustible marin qui entrera en vigueur en 2020 et entraînera selon nous une forte demande de distillats.

Donc, pour répondre à votre question à savoir où cela s'en va, nous générons entre 2,5 milliards \$CA et 3 milliards \$CA en flux de trésorerie depuis quelques années et nous croyons qu'il en ira de même dans le futur. Nous croyons que les perspectives demeurent très favorables.

Guy Baber : Merci pour toutes les précisions.

Steve Douglas : Nous répondrons à une dernière question après quoi nous devrons conclure.

Paul Sankey (Wolfe Research) : Steve, juste au sujet des coûts, je me questionnais à propos de votre programme de camions autonomes, que je trouve toujours fascinant. Pouvez-vous clarifier un peu votre affirmation voulant que les émissions de CO₂ attribuables à votre production soient plus faibles? Je me demandais simplement si vous pouviez définir un peu mieux ce que vous avez dit. Merci.

Steve Williams : Oui, en supposant que les montants des investissements pour les camions soient financés, ils sont relativement... par rapport aux dépenses en immobilisations dont nous avons parlé, ce ne sont pas des montants importants. Les chiffres que nous mentionnons lorsque nous disons que Fort Hills a une empreinte carbone plus faible que celle du baril de brut moyen sur ce continent sont des chiffres d'une tierce partie, ce ne sont pas nos chiffres.

Donc Steve, je ne sais pas si vous voulez parler de la source exacte de ces rapports, mais nous pouvons vous fournir ces références, Paul. Ils sont vérifiés de façon indépendante à l'extérieur de Suncor, ce ne sont pas nos chiffres.

Paul Sankey : Oui, je n'excuse si je n'ai pas... si j'ai manqué cela durant la conférence. Mais avez-vous mentionné des chiffres au sujet des camions autonomes et de la pénétration de ces camions dans la composition de votre flotte?

Steve Williams : Nous en avons parlé un peu, Paul, mais tout ce que nous avons dit était que vous pouvez supposer que le programme de camions autonomes sera mis en œuvre sur une période de cinq à six ans. Les premières phases auront lieu à notre mine Steepbank. Je sais que lors de notre dernière rencontre, nous avons parlé de la façon dont nous avons presque prépositionné Fort Hills.

La conception de la mine et l'achat de camions autonomes là-bas offrent la capacité d'alterner entre le mode de conduite autonome et le mode avec conducteurs. Nous les avons achetés avec cette capacité et nous n'avons pas recruté les conducteurs. Nous avons simplement recruté des conducteurs sous contrat à court terme afin que le changement puisse avoir lieu au moment approprié.

Donc durant la phase initiale du programme, Fort Hills commencera aussi à passer en mode autonome une fois que nous aurons entrepris l'alignement de l'installation. Et puis nous poursuivrons finalement la mise en œuvre dans les mines.

Nous avons parlé – je ne sais pas si vous l'avez manqué – nous avons parlé des avantages et ils consistent en ceci : ils sont manifestement plus sûrs, ils sont environ 10 % plus productifs et ils représentent une économie de 1 \$CA par baril lorsqu'on fait le calcul sur la base du chiffre pour le pétrole brut synthétique que nous citons normalement.

Paul Sankey : Y a-t-il d'autres économies? Désolé de poursuivre. Mais y a-t-il d'autres économies de la nature de celle de 1 \$CA ou plus que vous voyez étant donné que vos coûts sont aussi bas maintenant? Y a-t-il d'autres éléments importants que vous pourriez nous indiquer qui vous permettrait peut-être de ramener vos charges décaissées sous les 20 \$CA par baril?

Steve Williams : Je dirais qu'il s'agit de beaucoup de choses plus petites, mais beaucoup de... lors de notre tournée, nous vous expliquerons les particularités du programme. L'amélioration de 5 % à 6 % des flux de trésorerie dont nous parlons pour chaque exercice d'ici 2021, une partie importante de celle-ci consistera à poursuivre la réduction des coûts ou l'amélioration des marges.

Donc, vous verrez les camions autonomes, vous verrez... les canalisations bidirectionnelles vers Syncrude aideront certainement parce que cela maintient les installations à pleine capacité. Et puis vous pouvez alors... vous êtes en mesure de répartir le coût. Enfin, le nouveau système de gestion des résidus que nous mettons en place est beaucoup moins onéreux que l'ancien.

Paul Sankey : Merci.

Steve Douglas : Et je crois que nous allons conclure avec cela. Merci à tous. Téléphoniste?

Téléphoniste : Merci Monsieur. Mesdames et messieurs, merci de votre participation à la conférence d'aujourd'hui. Ceci conclut notre conférence téléphonique et nous pouvons tous mettre fin à la communication. Je souhaite une excellente journée à tous.