



**Conférence téléphonique sur les
résultats financiers du premier trimestre
2024 de Suncor Énergie**

Mercredi 8 mai 2024

Téléphoniste : Bonjour et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du premier trimestre 2024 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 remarques 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. Vous pouvez y aller.

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 premier 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 détaillés dans notre communiqué sur les résultats financiers du premier trimestre, ainsi que dans notre notice annuelle courante, et ces deux documents sont disponibles sur SEDAR, EDGAR et notre site web 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, veuillez vous reporter à notre communiqué sur les résultats du premier trimestre.

Nous allons commencer avec les commentaires de Rich Kruger, président et chef de la direction, qui seront suivis de ceux de Kris Smith, chef des finances de Suncor. Participent aussi à la conférence téléphonique Peter Zebedee, vice-président directeur, Sables bitumineux, Dave Oldreive, vice-président directeur, secteur Aval, et Shelley Powell, vice-présidente directrice, Amélioration opérationnelle et services de soutien.

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

Je vais maintenant céder 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.

Bonjour. Premier trimestre à la suite d'un solide quatrième trimestre 2023, je dirais que notre premier trimestre a été encore plus fort. Comment avons-nous fait? Je reconnais que je vais commencer à donner l'impression d'être un disque rayé, mais en nous concentrant sur les fondements que sont la sécurité, la fiabilité et la rentabilité, tout en faisant preuve de détermination à tenir nos engagements.

Kris présentera nos résultats plus en détail dans un instant. J'aimerais donc mettre en lumière certaines des réalisations les plus notables, en commençant bien sûr par les fondements, d'abord la sécurité. Aucune blessure changeant le cours d'une vie ou mettant la vie en péril. Les incidents avec arrêt de travail ont diminué de 50 % par rapport à la même période un an plus tôt. Les incidents consignés ont diminué de 20 % par rapport à la même période un an plus tôt. Les événements liés à la sécurité des procédés ont diminué de plus de 50 % par rapport à la même période un an plus tôt. Cela nous a permis d'atteindre un rendement de premier quartile dans le groupe de fabricants américains de carburants et de produits pétrochimiques. Comment avons-nous fait? C'est réellement un hommage à notre personnel, à nos processus, à nos priorités et à la direction de nos installations.

Deuxième fondement, j'aimerais poursuivre avec la fiabilité. En commençant par le raffinage, un débit de 455 000 barils par jour, soit 88 000 barils par jour ou 24 % de plus qu'il y a un an. Le meilleur trimestre de l'histoire de notre entreprise, grâce à un taux d'utilisation de 98 %, le meilleur jamais atteint au cours d'un premier trimestre, y compris un taux supérieur à 100 % à Edmonton, grâce à l'excellence opérationnelle, à des procédures d'hivernisation améliorées et, une fois de plus, au travail attentif de notre personnel.

Les ventes de produits ont été de 581 000 barils par jour, notre meilleur résultat trimestriel à ce jour. Bravo à l'équipe de ventes et de marketing de Dave Oldreive pour avoir déplacé les barils de manière dynamique et capturé de la valeur.

La production en amont a été de 835 000 barils par jour, ce qui représente une augmentation de 93 000 barils par jour ou de 13 % par rapport au même trimestre de l'exercice précédent et constitue le volume trimestriel le plus élevé de l'histoire de notre entreprise. Il y a de très nombreux « meilleurs résultats à ce jour », Kris en détaillera quelques-uns tout à l'heure, mais je continue. Je voudrais en souligner un en particulier. L'utilisation des usines de valorisation a atteint un taux impressionnant de 102 %, en partie grâce à un différentiateur concurrentiel très tangible.

Je comprends et je reconnais de plus en plus de choses depuis que je suis ici au sujet de notre intégration physique. Trois mines, des installations in situ, interconnectées à deux grandes usines de valorisation. La flexibilité et les options que cette intégration nous offre sont vraiment inégalées. La capacité de déplacer des molécules, du bitume, des hydrocarbures partiellement traités, de l'eau, de la vapeur, encore une fois, tout cela dans

le but de maximiser la valeur. Pour dire les choses autrement, il y a l'intégration et l'intégration à la façon Suncor, et ce n'est pas la même chose. Le dernier point que je mentionnerais est que c'est une chose d'avoir un kit physiquement intégré, mais c'est une chose totalement différente d'en tirer parti. Et c'est exactement ce qu'a fait toute l'équipe de Peter Zebedee chargée des sables bitumineux au cours du premier trimestre. Du bon travail.

Si vous regardez où nous en sommes sur le plan de la fiabilité de la production, depuis le début de l'année, au premier trimestre, tout est conforme à la contribution attendue du premier trimestre à nos prévisions pour l'ensemble de l'exercice. En fait, je dirais que tous les principaux actifs en amont et en aval ont atteint ou dépassé nos propres attentes internes.

Le troisième fondement est la rentabilité. Kris va aborder les fonds provenant de l'exploitation ajustés, les fonds disponibles, les distributions aux actionnaires, je ne vais donc pas lui voler la vedette, mais je voudrais commenter un aspect essentiel de la rentabilité : la gestion des coûts.

Le total des charges d'exploitation, frais de vente et frais généraux au premier trimestre, si on en fait le suivi de bout en bout, a été de 3,4 milliards \$ à toutes fins utiles, soit à peu près le même montant qu'au premier trimestre de 2023.

Cependant, comme je l'ai mentionné, nous avons produit 93 000 barils par jour de plus en amont, essentiellement trois Mackay River, nous avons raffiné 88 000 barils par jour de plus en aval, essentiellement une Sarnia supplémentaire, et nous avons vendu 66 000 barils par jour de produits additionnels, des produits raffinés, cette année, par rapport à l'année dernière. Nous avons fait tout cela, pratiquement sans coût supplémentaire, zéro, nada. C'est l'effet de levier.

En fait, tous les principaux actifs, en amont et en aval, ont fonctionné de manière sûre et efficace à des coûts unitaires plus bas au premier trimestre 2024 qu'au premier trimestre 2023. Je dois dire que j'aime les barils gratuits. En bref, l'exercice 2024 démarre sur les chapeaux de roue. Nous avons pris un bon élan et nous avons l'intention de poursuivre sur notre lancée.

Vous avez peut-être vu ou vous savez peut-être que le 21 mai, nous allons fournir une mise à jour, dans le cadre d'une webdiffusion, de notre proposition globale et de nos perspectives à court terme. Plus précisément, notre équipe de direction exposera en détail les attentes pour les deux ou trois prochaines années sur le plan financier et opérationnel, nos perspectives en matière de volumes, de dépenses en immobilisations, notre réduction de 5 \$ par baril du seuil de rentabilité, etc.

Nous allons également détailler les rendements pour les actionnaires et l'allocation du capital à différents niveaux de prix. Plus tard dans l'année, nous verrons à ce moment-là, nous prévoyons tenir une journée des investisseurs plus complète où nous présenterons des perspectives à plus long terme. Restez donc à l'écoute, Troy Little et son équipe des Relations avec les investisseurs vous fourniront de plus amples informations dans les jours à venir.

En ce qui concerne le deuxième trimestre, compte tenu du fait que cette mise à jour aura lieu dans moins de deux semaines, je ne fournirai pas les détails habituels sur les améliorations du rendement et je me contenterai de souligner quelques points.

Nous avons longuement parlé, lors de précédentes conférences téléphoniques, de la modernisation du parc minier et des possibilités d'économies de coûts qu'elle offre. Je voulais donc aborder notre conversion aux camions de transport autonomes à l'usine de base, qui se poursuit comme prévu. Il y a six mois, lors d'une conférence téléphonique, nous avons parlé de 30 ou 31 camions fonctionnant de manière autonome. Aujourd'hui, ce nombre est de 56 camions. Et à la fin de l'année, il devrait atteindre 91, soit l'ensemble du parc de l'usine de base. Rappelons que l'impact est de 1 million \$ par camion, par année, en économies durables et que cela représente un gain de productivité supplémentaire.

Pendant la période de questions et réponses, j'inviterais quelqu'un à demander à Peter Zebedee ce qu'il constate en matière de productivité des camions autonomes. Nous avons également évoqué l'acquisition de 55 nouveaux camions de 400 tonnes pour remplacer deux fois plus de camions du tiers moins efficaces. Les 16 premiers d'entre eux sont maintenant en service et 21 autres feront leur chemin vers Fort Hills au cours des prochains mois, jusqu'en novembre. Les 18 derniers des 55 véhicules seront livrés à l'usine de base à partir du quatrième trimestre de cette année et jusqu'au premier trimestre 2025. Rappelons qu'au total, ces camions permettront une réduction du seuil de rentabilité de notre entreprise de l'ordre d'environ 1 \$ US par baril.

Les arrêts planifiés au deuxième trimestre. Le deuxième trimestre de l'année est un trimestre important pour les arrêts planifiés, tant en amont et qu'en aval. En fait, environ 75 % de nos activités liées aux arrêts planifiés pour 2024, sur la base des dépenses, sont programmées pour le deuxième trimestre. Notre priorité sera d'assurer la sécurité, de réduire les coûts, de respecter l'échéancier et de nous positionner en vue d'un second semestre solide.

À ce moment-ci, il y a un mois d'écoulé au deuxième trimestre. Les arrêts planifiés se déroulent bien. Nous avons encore du travail à faire et je ne ferai donc pas de commentaires plus détaillés à ce stade.

Il y a 15 ans, à l'époque de la fusion avec Petro-Canada, Suncor a mis en place un système à l'échelle de l'entreprise, un système servant à gérer les risques opérationnels, la fiabilité et le rendement global. À l'interne, nous l'appelions le SGEO. En substance, ce système fournissait à chaque installation une liste standard d'exigences ou d'attentes opérationnelles, laissant à chaque installation le soin de déterminer exactement la manière de répondre à ces attentes.

Aujourd'hui, avec du recul, nous estimons que notre système initial est trop complexe et fondamentalement insuffisant pour répondre à nos attentes actuelles en matière de rendement élevé.

En conséquence, nous mettons en œuvre un nouveau système révisé de gestion de l'excellence opérationnelle. Il se compose de 21 processus associés au travail que nous effectuons et à la manière dont nous voulons qu'il soit effectué. Des processus comme la gestion de la maintenance, le traitement des risques, l'exécution des arrêts planifiés. Chaque processus consiste en une façon de faire normalisée, intégrée aux meilleures pratiques de l'industrie. Nous avons développé ce système avec des experts techniques, des employés de première ligne et des leaders de toute l'organisation et notre objectif fondamental est de réduire les variations de rendement d'une installation à l'autre et d'institutionnaliser les améliorations.

En d'autres termes, sur le plan opérationnel, notre vision est de devenir constamment et ennuyeusement excellents. Notre nouveau système est plus clair, plus simple et plus ciblé,

avec des leaders visibles et des responsabilités précises. La mise en œuvre a commencé dans chacune des installations d'exploitation et se poursuivra tout au long de l'exercice 2024 et pendant la majeure partie du premier semestre 2025. Je tiens à remercier Shelley Powell et son équipe de direction de piloter ce travail qui selon moi va changer la donne.

Sur ce, je cède la parole à Kris, qui fera des commentaires supplémentaires sur les résultats financiers et d'exploitation.

Faits saillants des résultats du trimestre

Kris Smith

Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Très bien. Merci, Rich, et bonjour à tous.

Bien que les prix du pétrole brut synthétique aient baissé par rapport au trimestre précédent, les prix et les marges sont restés élevés au cours du premier trimestre de l'exercice. Le WTI s'est établi en moyenne à 77 \$ US le baril au cours du trimestre, tandis que l'écart entre le brut léger et le brut lourd s'est resserré par rapport au quatrième trimestre, s'établissant en moyenne à environ 19 \$ US par baril. Toutefois, nous avons aussi constaté un affaiblissement des prix du pétrole brut synthétique, qui en moyenne ont été inférieurs de 7 \$ US au prix du WTI au premier trimestre, en raison d'une forte production de produits valorisés dans la région et de contraintes d'acheminement ayant touché l'ensemble du bassin.

Cependant, nous avons déjà vu les écarts sur les produits peu sulfureux se renforcer depuis le début du deuxième trimestre. Ces produits se vendent de nouveau à prix bonifié par rapport au WTI et nous nous attendons à ce que cela continue. Du côté du raffinage, les marges de craquage 2-1-1 sont restées solides, avec un certain affaiblissement des marges de craquage pour le carburant diesel, compensé par un renforcement des marges de craquage pour l'essence.

Notre indice de raffinage 5-2-2-1 s'est établi à 35,95 \$ US par baril, soit environ 2,50 \$ US par baril de plus qu'au quatrième trimestre, grâce aux escomptes sur les prix du pétrole brut synthétique. Enfin, les prix du gaz naturel, un intrant clé de nos opérations, sont restés bas, ayant été en moyenne de 2,20 \$ le gigajoule au centre AECO durant le trimestre, et nous continuons à observer une faiblesse des prix au centre AECO au deuxième trimestre.

Grâce à ce contexte commercial et aux opérations très solides que Rich vient de décrire dans ses remarques préliminaires, Suncor a obtenu de solides résultats financiers au premier trimestre, générant 3,2 milliards \$ de fonds provenant de l'exploitation ajustés, soit 2,46 \$ par action, et un bénéfice d'exploitation ajusté de 1,8 milliard \$, soit 1,41 \$ par action.

Au cours du trimestre, nous avons également reversé près de 1 milliard \$ aux actionnaires. Cette somme comprend environ 700 millions \$ en dividendes et environ 300 millions \$ en rachats d'actions. Notre dette nette, y compris les contrats de location,

était de 13,5 milliards \$ à la fin du trimestre, ce qui représente une baisse d'environ 200 millions \$ par rapport à la fin du trimestre précédent, en tenant compte d'une augmentation de 200 millions \$ attribuable aux variations des taux de change sur notre dette libellée en dollars américains. Au cours du trimestre, nous avons maintenu l'engagement à l'égard de notre cadre actuel d'allocation du capital en réduisant la dette et en reversant des liquidités aux actionnaires par le biais de rachats d'actions.

Passons maintenant aux résultats d'exploitation, en nous appuyant sur les commentaires de Rich. Les activités d'exploitation ont continué d'être très fortes durant le trimestre, établissant un certain nombre de records.

Notre secteur amont a enregistré une production totale de 835 000 barils par jour au cours du trimestre, en hausse de 13 % par rapport au premier trimestre 2023 et la plus élevée de notre histoire. Cela inclut une production trimestrielle record dans notre segment des sables bitumineux avec 240 000 barils par jour de bitume non valorisé et 545 000 barils par jour de pétrole brut synthétique et de carburant diesel.

Fort Hills a connu un très bon trimestre, ayant produit 178 000 barils par jour de bitume traité à la mousse paraffinique, ce qui est conforme à notre plan d'amélioration triennal. Conformément à ce plan, le premier trimestre devrait être le plus productif de l'année, car des arrêts pour maintenance sont prévus au deuxième trimestre, et au second semestre, nous déplacerons davantage de morts-terrains, car nous accélérerons l'ouverture de la fosse nord. Dans l'ensemble, nous restons très satisfaits des progrès réalisés et de l'attention portée par l'équipe de Fort Hills à la réalisation de notre plan.

Notre actif Firebag a également enregistré une production trimestrielle record de 229 000 barils par jour, y compris un record mensuel historique au cours du trimestre. Syncrude a connu un très bon trimestre sur le plan de la valorisation, avec une utilisation de plus de 96 %, tandis que les usines de valorisation de notre usine de base ont connu un trimestre record avec une utilisation de 107 %.

Nos transferts internes de bitume ont atteint un nouveau record de 58 000 barils par jour au premier trimestre, ce qui témoigne de notre niveau d'intégration accru dans la région pour maximiser la valeur. Cela est principalement dû au transfert de 42 000 barils par jour de bitume de Fort Hills vers les usines de valorisation de l'usine de base, ce qui a aussi permis d'améliorer le rendement en produits et de contribuer au record que je viens de mentionner.

Notre segment E et P a produit 50 000 barils par jour, dont 10 000 barils par jour de production nette tirée de Terra Nova, qui a continué à monter en puissance tout au long du trimestre. Nous avons continué à voir des améliorations à Terra Nova tout au long du trimestre, grâce à la production de rinçage, et en avril, la production nette a été de 20 000 barils par jour.

En ce qui concerne l'utilisation des raffineries dans le secteur aval, elle a atteint le taux impressionnant de 98 % au premier trimestre, soit 19 % de plus qu'au premier trimestre 2023, la disponibilité ayant été élevée dans toutes les raffineries.

Cela a permis de soutenir des ventes records de produits raffinés de 581 000 barils par jour. La capture des marges en aval a également été forte au cours du trimestre, s'établissant à 94 % sur une base DEPS par rapport à l'indice de raffinage 5-2-2-1 de Suncor. De plus, notre modèle d'entreprise intégré, qui repose sur le secteur aval, a

atténué en partie l'impact des prix plus faibles du pétrole synthétique dans notre segment des sables bitumineux.

Les dépenses en immobilisations et les coûts restent conformes aux prévisions. Et comme Rich l'a souligné dans ses remarques, nous avons essentiellement maintenu nos coûts au même niveau d'un exercice à l'autre, tout en augmentant substantiellement la production, et nous continuons à mettre l'accent sur la discipline en matière de coûts et de capital.

Rich a mentionné les arrêts planifiés, et à la fin du mois de mars, nous avons entrepris l'arrêt planifié des unités de cokéfaction à Syncrude et les arrêts planifiés aux raffineries de Montréal et de Sarnia, qui se déroulent tous comme prévu et sont reflétés dans nos prévisions. La semaine prochaine, nous entamerons l'arrêt planifié majeur prévu à l'usine de valorisation de l'usine de base, qui comprendra également des travaux préparatoires pour le projet de remplacement des tambours à coke de l'U1, dont l'achèvement est prévu en 2025. Aucun changement n'a été apporté à nos prévisions de production, de dépenses en immobilisations ou de charges d'exploitation pour l'exercice, l'équipe restant concentrée sur le respect de ses engagements et le renforcement de la dynamique qui se poursuit au deuxième trimestre.

Sur ce, Rich, je vous redonne la parole.

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

D'accord. Quelques derniers commentaires avant de passer à la période de questions et réponses.

Demain marque l'anniversaire de ma première conférence téléphonique sur les résultats de Suncor, quatre trimestres complets inscrits aux livres. Et vous savez, la principale question que l'on nous pose constamment est la suivante : qu'est-ce qui est différent à Suncor aujourd'hui par rapport à il y a un an? Ce à quoi je répondrais, beaucoup de choses.

En un mot, nous vivons une transformation, un redressement dans le cadre desquels nous intégrons des aspects se rapportant à la stratégie, à la structure et à la culture. Alors, qu'est-ce qui est différent? Nous avons une nouvelle équipe chevronnée à la haute direction. Nous nous concentrons sans relâche sur les fondements, de haut en bas de la hiérarchie. Nos stratégies et nos priorités sont plus claires et plus simples. Nous avons une organisation de soutien au-delà du terrain plus petite et plus ciblée. Nous avons des plans d'amélioration des résultats d'exploitation très tangibles et accélérés. Nous avons revu notre façon d'évaluer le rendement et d'établir la rémunération en conséquence. Et nous sommes déterminés à faire preuve de leadership et de responsabilité pour tenir nos engagements.

En résumé, la société Suncor d'aujourd'hui est de plus en plus une nouvelle société Suncor. Nous avons accompli des progrès considérables en un an, mais ne vous y trompez pas, nous n'avons pas terminé. Si vous me permettez d'évoquer les prochaines étapes, je dirais qu'en plus de l'obtention de résultats financiers et d'exploitation avec un sentiment d'urgence, 2024 sera consacrée au développement de la culture et du leadership au sein de l'entreprise. Le leadership consiste à démontrer les attributs des leaders forts,

notamment, agir avec intégrité, avoir le sens des affaires, prendre des décisions de qualité, avoir de solides compétences interpersonnelles. La culture consiste à développer une culture d'équipe, axée sur les résultats et un rendement élevé, et un environnement de travail qui permet à chacun de contribuer et d'être reconnu et récompensé pour son apport.

Je prédis que 2024 sera une très bonne année pour Suncor, une année où il sera épatant de faire partie de cette équipe.

Sur ce, je cède la parole à Troy afin qu'il lance notre période de questions et réponses.

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

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) : Oui, merci. Bonjour. Rich, vous avez déjà abordé la question que j'allais vous poser, qui est la même que celle que j'ai déjà posée : à quelle manche pensez-vous être rendus du point de vue du redressement? Et puis, en plus des choses dont vous avez parlé, si vous pensez à l'entreprise au cours des trois à cinq prochaines années, quelles sont les mesures que vous devez prendre, je suppose, pour regagner votre position de leadership au pays?

Rich Kruger : Merci, Greg. Je vous remercie de votre question. Greg, je pense que nous avons vraiment atteint notre vitesse de croisière. Lorsque vous commencez à accumuler les bons coups trimestre après trimestre, ce que je pense que nous avons fait, il y a un niveau de concentration, d'énergie et d'urgence, une orientation vers les résultats, et cela est contagieux. Et je pense que ce que le marché a besoin de voir de notre part, c'est une constance, une prévisibilité. J'utilise cette expression, constamment et ennuyeusement excellents. Je pense qu'au fur et à mesure que nous produirons des résultats trimestre après trimestre, cela deviendra évident. Je peux vous dire qu'à l'occasion de ce premier anniversaire, nous sommes plus avancés que je ne l'aurais imaginé.

C'est un véritable hommage à notre personnel. Jusqu'au bas de la hiérarchie, en fait, d'abord au niveau opérationnel, puis au niveau des actifs. J'ai fait des commentaires plus tôt sur le niveau d'intégration physique. Je comprends cela. J'y crois. Je vois ce que cet ensemble d'opportunités nous offre et c'est différent. Je n'avais pas ce même niveau d'intégration physique dans mes vies antérieures. Je pense donc que pour nous, il s'agit de continuer à tirer parti de cette situation et de passer d'un jeu de dames extrêmement efficace à un jeu d'échecs extrêmement efficace et de réfléchir à ces enjeux et sujets importants à plus long terme et de continuer à créer et à ajouter de la valeur pour les actionnaires. Et à mesure que le fonctionnement de nos activités de base s'améliore, moi-

même et l'équipe de haute direction avons davantage de temps à consacrer à ces questions.

Greg Pardy : D'accord. Merci pour cela. Je vais complètement changer de sujet. Kris a abordé la question du rendement pour les actionnaires au cours du trimestre, au cours des dernières semaines, et même ce matin, et on lui a demandé à quoi ressemblait le rendement pour les actionnaires de Suncor, compte tenu des changements favorables qui se produisent dans l'entreprise et ainsi de suite. Je suppose que vous aborderez cette question le 21, mais je me demandais si vous pouviez nous donner un aperçu de votre processus de réflexion.

Kris Smith : Oui. Merci de cette question, Greg. Bien évidemment, vous nous avez vu poursuivre nos rachats d'actions au cours du premier trimestre. Ils ont peut-être été, en toute honnêteté, un peu moins importants que ce que nous avons prévu initialement, étant donné la réaction des prix du pétrole brut et du marché à la fin du trimestre. Il est clair que l'on observe une augmentation des rachats. C'est le cas en avril, en partie en raison d'un rattrapage par rapport au premier trimestre, mais je pense que cela témoigne aussi, Greg, vous l'avez déjà dit, de notre confiance croissante dans cette entreprise et dans sa capacité à générer des flux de trésorerie. Nous parlerons de notre politique d'allocation du capital et de notre vision de l'avenir de l'entreprise le 21 mai. C'est dans moins de deux semaines. Je vous invite donc à rester à l'écoute.

Greg Pardy : D'accord. Merci beaucoup.

Rich Kruger : Oui, merci.

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

Roger Read (Wells Fargo Securities) : Oui. Merci. Bonjour. D'accord. Vous avez mis la table, Rich. Parlons donc plus en détail des camions de transport autonomes.

Rich Kruger : Génial. D'une part, je crois beaucoup à un parc comprenant un plus petit nombre de camions plus grands et autonomes. Ils sont plus sûrs. Ils sont plus efficaces. Et donc, vous savez, j'ai ce type assis à ma gauche qui, apparemment, dissimule des informations sur les gains de productivité que nous constatons. Mettons donc Peter sur la sellette. Peter, parlez-nous de la productivité des camions autonomes.

Peter Zebedee : Je me doutais bien que l'on m'attendait au tournant! Comme Rich l'a mentionné, Roger, nous avons en ce moment plus de 50 camions qui fonctionnent de manière autonome à la mine North Steepbank et la semaine prochaine, nous procéderons à la mise en service du système de transport autonome à la mine Millennium.

Je souhaite féliciter l'équipe qui gère ce projet pour son approche, qui s'apparente en fait à de l'ingénierie industrielle et qui vise à augmenter la productivité de ce parc. C'est en nous concentrant sur les éléments qui génèrent de la valeur, un kilomètre supplémentaire, une heure dans le cycle de transport, quelques tonnes de plus dans le camion, que nous y parviendrons. Étant donné le grand nombre de cycles que nous effectuons, globalement, cela change vraiment les choses. En fait, au cours des six derniers mois environ, l'équipe a pu améliorer la productivité de ce parc d'environ 20 % et générer l'équivalent de six camions de transport gratuits. C'est tout simplement incroyable. Et tout en nous évaluant nous-mêmes à l'interne, nous le faisons aussi à l'externe, et nous avons encore quelques prix à aller chercher dans les mois à venir. Je suis donc très enthousiaste à ce sujet.

L'équipe fait un excellent travail. La semaine prochaine sera importante avec la mise en service à Millennium et vous pouvez vous attendre à beaucoup d'autres informations sur les systèmes de transport autonome à Suncor.

Rich Kruger : Merci de m'avoir fait part de ces renseignements, Peter.

Roger Read : Oui. Je suis heureux d'avoir pensé à poser cette question de mon propre chef. Puis-je vous poser une question un peu plus générale sur le démarrage de TMX? Comment voyez-vous l'incidence de ce démarrage sur les flux ou les revenus nets globaux de Suncor, en tenant compte du fait que vos activités en aval ont tendance à bénéficier quelque peu de l'accumulation de stocks de brut dans la région? Autrement dit, si l'on considère les choses de façon nette pour l'entreprise, comment devrions-nous voir l'impact de TMX?

Rich Kruger : Dave?

Dave Oldreive : Roger, merci pour cette question. Comme vous le savez, nous l'avons déjà dit et d'autres l'ont déjà dit, l'achèvement de l'oléoduc Trans Mountain est une très bonne chose pour le Canada. Nous attendions cela depuis un certain temps et nous sommes ravis de commencer à expédier sur l'oléoduc. C'est bon pour notre industrie, c'est bon pour Suncor. Cela permet au brut canadien d'atteindre de nouveaux marchés, ce qui est très important pour nous et favorise la croissance de la production de l'Alberta et de Suncor, tout en réduisant les escomptes, comme vous l'avez souligné, sur le brut canadien. La rentabilité de nos activités en amont s'en trouvera nettement améliorée. L'augmentation des coûts des charges d'alimentation de nos raffineries annulera en partie cet avantage.

Nous pensons que le marché va se rééquilibrer et que l'impact en aval va s'atténuer. Mais ce que je peux vous dire, c'est que Suncor a probablement une façon unique de commercialiser les barils sur TMX. Je pense que cela nous donne un certain avantage concurrentiel.

Vous savez, nous sommes bien placés pour tirer parti des nouveaux marchés disponibles pour le brut grâce à notre organisation d'approvisionnement, d'échanges et d'optimisation. Rich a mentionné la manière dont nous optimisons l'alimentation des usines de valorisation. Nous optimisons l'alimentation des raffineries. Nous optimisons également la distribution de nos produits sur le marché, le pétrole brut et les produits raffinés. Nous développons actuellement nos capacités dans ce domaine et, au cours des dernières années, nous avons mis en place une plateforme de commerce assez sophistiquée, tant pour le brut que pour les produits. Ce qui nous rend un peu uniques, c'est que nous ne dépendons pas de sociétés de commerce tierces.

Cela nous permet de capturer la valeur totale de la transaction, à chaque transaction, en interagissant directement avec les clients. Cela correspond en quelque sorte à notre modèle intégré dans tous nos secteurs d'activité, où nous essayons de travailler directement avec le client pour supprimer l'intermédiaire et capturer la valeur intégrale.

C'est d'ailleurs ce que nous faisons depuis un certain temps dans l'ensemble de notre plateforme. En fait, au cours du premier trimestre, nous avons livré du carburant diesel à la Scandinavie depuis la côte est, ce qui nous a permis de bénéficier d'écarts de qualité uniques sur ce marché. De même, nous avons été en mesure d'exploiter les écarts de qualité entre la côte ouest et l'Amérique latine.

Nous tirons déjà parti de notre expérience, de nos capacités et de nos relations établies, et nous nous attendons à ce que le pétrole brut à la sortie de TMX soit acheminé principalement vers les marchés de la Californie et de l'Asie. Nos bureaux commerciaux à Calgary, à Houston et à Londres s'efforcent de renforcer ces relations le long de la côte ouest et en Asie, où nous nous attendons à ce que les volumes soient écoulés.

Nous avons affrété des pétroliers Aframax que nous exploitons dans le Pacifique. Cela nous donne un avantage sur le plan des coûts d'expédition. Nous sommes donc bien placés pour livrer des volumes à nos clients, supprimer les intermédiaires et faire en sorte que Suncor profite pleinement de la valeur. C'est donc sur ce point que nous nous différencions. Vous pouvez faire des calculs dans vos modèles pour chiffrer ce que pourrait être l'évolution dans le secteur amont par opposition au secteur aval. Mais ce à quoi il faut penser selon moi, c'est que nous nous distinguons dans ce domaine, sur le plan des échanges commerciaux.

Roger Read : Merci d'avoir clarifié cela.

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

Manav Gupta (UBS) : Je voulais donc vous poser quelques questions sur le fait que, comparativement à la nouvelle société Suncor, l'ancienne société Suncor était toujours un peu plus lente à démarrer et tentait de rattraper son retard et d'atteindre le bas de la fourchette de prévisions. Donc, cela ressemble à une nouvelle Suncor, vous avez pris un très bon départ et il semble que vous visiez non pas le bas, mais le milieu ou même le haut de la fourchette de prévisions. Avons-nous la bonne perspective, même en tenant compte de tous les arrêts planifiés? Il s'agit néanmoins d'un départ très solide et cela ressemble ici à une nouvelle Suncor.

Rich Kruger : Nous nous efforçons de respecter nos engagements. Ainsi, nous considérons les prévisions comme un engagement que nous avons pris et nous avons, comme je l'ai mentionné, atteint au premier trimestre tous nos objectifs internes qui sont cohérents avec ces prévisions. Nous ne publions rien de nouveau pour l'instant. Nous avons plusieurs mois devant nous. Nous en avons parlé, Manav, nous en avons parlé l'année dernière, nous devons en quelque sorte avoir terminé les arrêts planifiés de grande envergure pour savoir où nous en sommes. Mais nous avons pris un très bon départ et viser plus haut dans cette fourchette, c'est ce que je j'envisage.

Manav Gupta : Parfait. Si l'on regarde du côté du raffinage, la marge brute est de 45,75 \$, les charges d'exploitation de 7,15 \$, ce qui représente une solide marge de 38 \$ en termes de BAIIA qui vous place probablement en tête des raffineurs nord-américains, en termes de BAI par baril. Aidez-nous donc à comprendre le kit, l'intégration, ce qui vous permet d'atteindre ces marges records en termes de BAIIA par baril dans votre système de raffinage?

Rich Kruger : Eh bien, vous avez lu correctement. Et vous savez, tout commence par la sécurité, l'intégrité opérationnelle et la fiabilité. Le maintien de ces installations à leur pleine capacité. Je ne répéterai pas les statistiques, mais je regarde ce que nous avons été en mesure d'accomplir au cours du premier trimestre. Si vous revenez en arrière, regardez le second semestre de l'année dernière, 99 % d'utilisation des raffineries, 98 % au cours du premier trimestre, lorsque les conditions météorologiques jouent contre vous et que vous observez souvent des fluctuations de la demande de différents produits.

Et cela nous ramène au commentaire que Dave vient de faire sur l'intégration avec notre équipe de ventes et de marketing, en ayant une confiance accrue dans le fait que les transactions peuvent être adossées à des barils parce que ceux-ci sont raffinés de manière fiable. L'équipe peut aller sur le marché et commercialiser des produits de manière dynamique, que ce soit au niveau national, au-delà des frontières ou dans de nouveaux marchés.

C'est ainsi que tout s'imbrique. C'est ce qui se produit lorsqu'une équipe se concentre sur un seul objectif de Suncor et c'est ce que vous voyez. Et je pense que le verre n'est pas encore plein. Il s'agit d'une nouvelle approche pour nous de travailler de cette manière et l'équipe est très enthousiaste à l'idée de continuer à le faire et d'apporter de la valeur ajoutée.

Manav Gupta : Merci.

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 et merci de bien vouloir répondre à mes questions. J'en ai une première et elle concerne plutôt le secteur amont. J'espérais que vous pourriez nous parler de certaines des initiatives sur lesquelles vous vous concentrez et qui vous ont permis d'atteindre une production record à Firebag et, plus particulièrement, de ce qui pourrait encore être fait pour optimiser la production à la fois à cet endroit et dans les autres installations, à savoir l'usine de base, Syncrude et Fort Hills.

Rich Kruger : Permettez-moi de faire un commentaire sur Firebag et ensuite, peut-être que Dave et/ou Peter souhaitent aussi faire un commentaire à ce sujet. Si vous revenez sur les dix dernières années, nous avons été accaparés par le développement, le démarrage et les modifications de Fort Hills dans le segment de l'exploitation minière. En ce qui concerne l'allocation du capital, l'exploitation minière a en quelque sorte exigé beaucoup de capital. Et comme je l'ai déjà dit par le passé, lorsque je regarde notre secteur aval et notre segment in situ, pour toute une série de raisons dont nous ne débattons pas, ils ont été quelque peu relégués au second plan par rapport à l'exploitation minière au fil du temps.

Pour moi, ce qui mérite d'être à l'avant-plan est ce qui rapporte le plus d'argent. Ainsi, lorsque nous examinons l'ensemble de nos actifs, nous les examinons individuellement et nous avons examiné Firebag et nous avons vu des possibilités de dégoulotage à très faible coût qui permettraient de continuer à remplir la capacité de l'installation. Mais la créativité, je vais vous donner un exemple de cette équipe, nous avons eu du travail, vous savez, du travail de routine que nous avons à faire et qui allait prendre un certain temps, et il a fallu nous pencher sur la capacité d'évacuer l'eau du système.

L'équipe s'est dit, c'est notre goulot d'étranglement. Quelles étaient les autres solutions possibles? Nous avons donc pris une conduite dans laquelle l'eau s'écoulait normalement dans un sens et en faisant quelques modifications mineures, nous avons inversé le sens d'écoulement, de sorte que pendant que nous faisons cette maintenance, nous pouvions continuer la production. Il ne s'agit donc pas de changements fondamentaux ou de développement de nouvelles ressources, mais il s'agit vraiment d'examiner votre activité, de vous retrousser les manches, d'examiner la situation en détail et de vous demander ce qui est possible.

Et lorsque des personnes très intelligentes et dynamiques se concentrent sur ce qui est possible, elles obtiennent des résultats étonnants. Et c'est exactement ce que nous observons actuellement à Firebag. Par ailleurs, je ne laisse pas beaucoup de place à Peter et Shelley, parce que ce sujet me passionne. Maintenant, en continuant à nous pencher sur les possibilités du côté de l'exploitation in situ, nous tirons le meilleur parti de notre base d'actifs existante, mais nous étudions aussi certaines technologies in situ et nous examinons ce qu'il est possible de faire. Nous avons des projets pilotes de récupération améliorée faisant appel à des solvants. Nous avons un projet pilote à parts égales avec la Compagnie Pétrolière Impériale à ses installations d'Aspen, où nous examinerons leur technologie EBERT, la récupération améliorée du bitume, qui élimine pratiquement toute la vapeur et la remplace par du solvant. Nous essayons donc d'en tirer le maximum aujourd'hui, tout en examinant cette ressource extrêmement vaste et précieuse pour le long terme. Je regarde Dave et Peter, je dois m'excuser parce que ce sujet me passionne. Mais y a-t-il autre chose que vous souhaiteriez ajouter?

Peter Zebedee : Alors peut-être deux ou trois choses, Rich. Je pense que cela revient à ces fondements, qui sont réellement pilotés par l'équipe chargée de l'actif. Si l'on considère simplement la capacité de base des actifs exploités au moyen de vapeur, l'équipe a été en mesure de la porter à des niveaux que nous n'avions jamais été en mesure d'atteindre historiquement. Il en résulte une production élevée et régulière.

Toutes les variables d'exploitation sont optimisées en temps réel à la recherche de barils gratuits, comme dans le concept de Rich. Nous recherchons des opportunités de production incrémentale, très simples, qui sont réalisées sous le contrôle de l'équipe chargée de l'actif et qui ne coûtent rien ou presque rien. Nous prévoyons de débloquer 5 000 barils supplémentaires par jour, ce qui est inclus dans nos prévisions et correspond à des éléments tels que des canalisations d'eau entre les unités. Il s'agit d'initiatives liées à la suppression des restrictions hydrauliques, à l'unité de forage et de récupération. Ce sont des éléments dont l'équipe chargée de l'actif en tant que tel est responsable. L'équipe à l'origine de cette amélioration du rendement en est très fière et se l'approprie. C'est donc un véritable plaisir de voir cela.

Rich Kruger : Vous avez entendu aujourd'hui de nombreux commentaires sur notre équipe et notre personnel. Ce sont eux qui se présentent sur le terrain et remportent le match. Lorsque la clarté et la cohérence viennent d'en haut et qu'on libère le leadership des installations et la créativité d'une organisation forte de 16 000 personnes, on peut faire des choses étonnantes et, pour revenir à la question précédente de Greg, où en sommes-nous? Nous sommes en train d'atteindre notre vitesse de croisière. Mais cette équipe a aussi beaucoup d'endurance. Et si vous avez l'impression que nous sommes enthousiastes et excités, alors vous lisez bien nos sentiments, parce que c'est exactement ce que nous constatons et ressentons. Et je pense que cela va continuer.

Dennis Fong : Très bien. J'apprécie les détails, Rich et Peter. Ma deuxième question concerne des informations supplémentaires que vous avez communiquées dans le rapport du premier trimestre, où vous indiquez un rendement en produits de 80 % pour les sables bitumineux, le débit des usines de valorisation de l'usine de base, et de 85 % pour Syncrude. J'espérais que vous pourriez nous parler, premièrement, de la manière dont cela pourrait évoluer au fil du temps, en fonction de l'ajustement des charges d'alimentation utilisées pour l'U1 et l'U2. Et deuxièmement, y a-t-il d'autres initiatives visant à établir des interconnexions entre les différentes mines et installations in situ et les usines de valorisation, ainsi qu'entre les différentes usines de valorisation?

Kris Smith : Hé, Dennis, c'est Kris. Je vais passer la parole à Peter dans un instant. Je pense que nous fournissons simplement des informations pour donner à nos investisseurs un aperçu des éléments clés qui nous permettent de créer de la valeur. Et je pense que cela fait partie de l'histoire que j'ai mentionnée dans mes remarques préliminaires à propos d'une partie du bitume traité à la mousse paraffinique, que nous acheminons depuis Fort Hills, et de l'augmentation du rendement en produits que nous constatons dans les usines de valorisation de l'usine de base, et c'est en fait un facteur contributif, mais ce n'est pas tout. L'histoire du rendement de notre usine de base commence par la fiabilité, la disponibilité et l'utilisation de cet actif à son plein potentiel.

Mais un élément de cette histoire concerne l'augmentation du rendement en produits rendue possible par l'utilisation du bitume traité à la mousse paraffinique de Fort Hills, ce qui est un exemple parce que, comme vous l'avez souligné, nous commençons à transporter plus de volumes à l'échelle de la région. Nous gérons en fait la région pour l'optimiser, au lieu de le faire pour des actifs spécifiques isolés, et cela a des incidences à l'échelle de la région. Cet élément lié au rendement en produits est une façon de le démontrer. Et Peter, voulez-vous ajouter vos observations sur le rendement en produits pour...?

Peter Zebedee : Oui. Il est clair que les usines de valorisation aiment le bitume PFT, nous voyons une augmentation de 6 % du rendement en produits lorsque les usines de valorisation de l'usine de base sont alimentées au moyen de ce bitume PFT. Là encore, il s'agit d'optimiser l'intégration physique que nous avons en tant qu'entreprise dans la région. Nous transférons du bitume de Firebag vers Syncrude. Nous transférons du bitume de Firebag vers l'usine de base, etc., et c'est quelque chose que l'équipe examine, en temps quasi réel, pour apporter le plus de valeur possible.

Mais au-delà de cela, avec l'équipe de développement de Kent, nous explorons également d'autres possibilités d'accroître l'intégration entre nos actifs de production. Restez donc à l'écoute. Il y a encore beaucoup à faire et nous pensons qu'il y a encore plus de valeur à aller chercher en élargissant nos options dans cette région au-delà de celles dont nous disposons aujourd'hui.

Rich Kruger : Donc, Dennis, si je peux ajouter un autre point à cela. Le thème des barils gratuits ne cesse de revenir. Ainsi, si nous n'avons pas la possibilité d'acheminer ce bitume PFT vers nos usines de valorisation et de capturer nous-mêmes la totalité de l'augmentation de 6 %, nous vendrions ce bitume PFT sur le marché et nous devrions probablement partager l'augmentation. Un raffineur ou quelqu'un d'autre pourrait payer une certaine valeur supplémentaire pour cela, mais inévitablement, dans une transaction commerciale, l'augmentation serait partagée. Cela nous ramène à ce que Dave décrivait, à savoir qu'avec ce niveau d'intégration, nous nous demandons de plus en plus comment supprimer les intermédiaires et maximiser la valeur qui nous revient. Pour ce qui est du bitume PFT, la connexion physique avec l'usine de base et les usines de valorisation est un autre exemple de la façon dont nous sommes capables d'agir d'une manière que nos pairs ne peuvent pas envisager.

Dennis Fong : Très bien. Je vous remercie des détails et je suis heureux de voir que les initiatives sur le terrain, comme vous l'avez souligné lors des conférences téléphoniques précédentes, portent leurs fruits. C'est tout de ma part.

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

Menno Hulshof : Merci et bonjour à tous. J'ai d'abord une question sur le marché canadien du carburant diesel. Hier, j'ai participé à une autre conférence téléphonique et il a été question de ce que l'on a appelé une récession mondiale du carburant diesel. Ma question est donc la suivante : quel est votre point de vue à ce sujet? Et surtout, en quoi le marché canadien du carburant diesel diffère-t-il des marchés mondiaux et comment pensez-vous que Suncor est positionnée à un haut niveau sur une base relative?

Rich Kruger : Dave, voulez-vous faire un commentaire?

Dave Oldreive : Bien sûr. Je suis heureux de répondre. Merci pour votre question. Menno. Je pense que nous constatons un certain ralentissement sur le marché du carburant diesel. Les marges de craquage en glissement annuel pour le premier trimestre ont retenu notre attention. L'environnement a été plus difficile au premier trimestre de cette année par rapport à l'année dernière. La marge au port de New York a fléchi d'environ 10 \$, à Chicago, d'environ 12 \$. Notre marge de craquage 5-2-2-1 s'est un peu affaiblie en raison de notre propension à fabriquer du carburant diesel, de notre capacité à fabriquer du carburant diesel, s'établissant à environ 7 \$ par baril. Les marges de craquage pour l'essence ont augmenté au cours du trimestre, ce qui a aidé le marché dans son ensemble. Mais en dépit du vent contraire que représentent ces 7 \$ par baril, nous avons réussi à accroître notre rentabilité par rapport à l'année dernière. Comme Rich l'a souligné, cela tient à la fiabilité et à un tas d'autres choses.

Vous savez, l'une des choses que nous pouvons faire à Suncor, c'est que nous disposons d'un réseau à travers le pays que nous pouvons optimiser, en particulier les débouchés pour notre carburant diesel. Nous avons pu mettre en place des capacités logistiques supplémentaires à Edmonton pour acheminer davantage de carburant diesel vers l'est, ce qui nous a permis d'écouler le carburant diesel sur le marché le plus rentable, encore une fois en vendant directement au client, en supprimant l'intermédiaire de la transaction commerciale et en capturant toute la valeur. Nous disposons en outre d'actifs logistiques sur les deux côtes, à partir de Montréal et de Burrard, qui nous permettent d'exporter du carburant diesel vers les marchés qui sont rentables. Et notre organisation commerciale a été en mesure de faire un très bon travail pour trouver ces marchés de niche qui ont beaucoup de sens pour nous.

J'ai mentionné la Scandinavie tout à l'heure, la Scandinavie a vu des écarts uniques en raison des conflits à proximité en Europe de l'Est et paie une prime supplémentaire pour les barils sobres en CO₂ que nous fabriquons au Canada. De même, à partir de la côte ouest, nous acheminons du carburant diesel vers les marchés d'Amérique latine. Ils paient un supplément pour le cétane et nous fabriquons des produits à haut indice de cétane en raison de nos grandes capacités d'hydrocraquage. Nous avons donc pu faire des choses très intéressantes pour capturer les marges du marché en ce qui concerne le carburant diesel. Nous ne pouvons pas contrôler l'évolution du marché, mais nous pouvons nous assurer d'acheminer nos produits vers les meilleurs clients et de capturer toute la valeur tout au long de la chaîne de valeur.

Téléphoniste : Merci. Juste un moment pour la question suivante. La parole est à John Royall, de JPMorgan. Votre ligne est ouverte.

John Royall (JP Morgan) : Bonjour. Merci de répondre à ma question. Je pense que Manav a abordé un peu ce sujet, mais je voulais juste poser une question un peu plus précise : pouvez-vous nous parler de la fiabilité dans le segment du raffinage? Vous avez connu une période de trois trimestres très forte sur le plan de l'utilisation. Je pense que

c'est probablement la meilleure période de trois trimestres consécutifs que j'ai pu trouver dans vos antécédents.

Pouvez-vous nous parler de ce qui se passe dans ces installations? Je sais que le deuxième trimestre est un trimestre important du point de vue des arrêts planifiés, mais devons-nous nous attendre à des résultats similaires au second semestre et par la suite?

Dave Oldreive : Vous avez souligné que nous avons connu un premier semestre assez difficile en 2023 et nous avons procédé à un certain nombre de changements dans le secteur aval qui, je pense, commencent à donner des résultats, en particulier dans nos actifs de raffinage. Pour être honnête, il s'agit de choses relativement simples. Nous avons commencé en créant des lignes de responsabilité claires, en définissant des attentes précises et en nous concentrant sur les fondements. Des choses simples comme l'amélioration de la sécurité. Le bilan de sécurité s'améliore lorsque les installations gèrent concrètement les résultats en matière de sécurité par l'intermédiaire de la chaîne de commandement et non d'une organisation centrale.

Dans le même ordre d'idées, nous avons créé une responsabilité claire de gérance de nos actifs en fonction d'un portefeuille équilibré de résultats, une gérance détaillée de l'ensemble de nos actifs à mon intention, et j'effectue aussi cette gérance à l'intention de Rich. Nous avons créé un sens clair de la responsabilisation au sein de l'organisation. Nous avons également créé des tableaux de bord détaillés qui nous permettent non seulement de suivre les mesures d'un portefeuille équilibré de résultats, mais aussi de comparer les installations les unes aux autres, ce qui crée une légère tension concurrentielle interne qui pousse l'organisation à se montrer à la hauteur du défi. Il s'agit donc de choses assez simples pour l'instant.

Nous procédons aussi au déploiement de nos processus de travail du SGEO, comme Rich l'a mentionné plus tôt. Nous n'en sommes qu'aux premiers stades, mais il y a un énorme potentiel dans l'organisation et nous voyons déjà des avantages immédiats. Et je pense que vous pouvez vous attendre à ce qu'il en soit de même dans le futur. Il s'agit de processus simples et bien conçus qui créeront des processus de travail uniformes dans l'ensemble de l'organisation et nous permettront de fonctionner avec excellence.

Ce n'est pas un secret, notre raffinerie de Commerce City a connu des difficultés au second semestre ou au premier semestre de l'année dernière et même dès 2022, dans une certaine mesure. Nous avons apporté des changements au sein de notre équipe de direction. Nous avons lancé une initiative de fiabilité et de redressement sous la direction de notre vice-président à Commerce City. Ils accomplissent un travail remarquable. C'est moi qui parraine ce travail. En fait, cet après-midi, ils m'ont fait part de l'état d'avancement de ce travail. Nous faisons cela tous les mois et ils font des progrès incroyables dans leur démarche. Je dirais donc qu'il y a encore beaucoup à faire dans ce domaine, mais nous croyons avoir apporté certains changements fondamentaux dans notre façon d'approcher la responsabilisation au sein de l'organisation.

Rich Kruger : John, c'est Rich ici. J'ajouterais autre chose, et je pense que c'est vrai non seulement dans le secteur aval, mais aussi dans le secteur amont. L'année dernière, tandis que nous procédions à un certain nombre d'autres changements, Dave et Peter ont réaligné, comme je l'ai mentionné lors de la dernière conférence téléphonique, l'ensemble de leurs installations d'exploitation sur le même type de structure organisationnelle. Ainsi, qu'il s'agisse de responsables des opérations, de responsables de la maintenance ou de responsables techniques, nous disposons aujourd'hui de réseaux nationaux de personnes qui ont les mêmes tâches et les mêmes responsabilités.

Ainsi, bien que Dave ait mentionné que nous allons comparer les installations les unes aux autres, je crois que l'autre aspect de cela est que nous avons grandement amélioré la collaboration entre les installations. Même pour quelque chose d'aussi simple, comme nous l'avons déjà mentionné, que de passer à un tableau de pointage unique pour les primes de Suncor. Suncor gagne et perd en tant qu'équipe. Cette collaboration, je la vois non seulement au sein du secteur aval ou du secteur amont, mais aussi entre le secteur aval et le secteur amont. Il ne s'agit donc pas d'évoquer des choses particulières en tant que solution. C'est plutôt l'effort collectif, le puzzle consistant à relier ces éléments, qui favorise le développement d'une culture axée sur les résultats et un rendement élevé. Et c'est exactement ce à quoi nous aspirons.

John Royall : C'était très utile. Merci. La deuxième question est peut-être plus d'ordre administratif pour Kris, mais vous avez enregistré une baisse du fonds de roulement d'environ 380 millions \$ au premier trimestre. Pouvez-vous nous en expliquer les raisons? Est-ce surtout attribuable aux prix? Et l'année dernière, vous avez eu un vent contraire beaucoup plus important au premier trimestre, mais vous vous êtes rattrapés en grande partie entre le deuxième et le quatrième trimestre. Devons-nous nous attendre à ce qu'il en soit de même au fur et à mesure que nous avançons dans l'exercice?

Kris Smith : Oui. Merci pour votre question, John. Oui, vous avez tout à fait raison, de la façon dont vous l'avez formulée. Le premier trimestre a en effet été principalement caractérisé par une augmentation des volumes et des prix de vente. C'est donc ce que nous avons constaté sur le plan du fonds de roulement, de l'utilisation des liquidités. Et ce n'est pas inhabituel non plus. Nous constatons généralement une légère augmentation du fonds de roulement au premier trimestre, surtout parce que nous préparons les arrêts planifiés. De même, à l'approche du deuxième trimestre, nous allons commencer à voir les stocks diminuer, car nous soutenons ces arrêts planifiés dont il est question. Donc, je pense que comme vous venez de le décrire, la bonne nouvelle, de mon point de vue, est que nous n'avons pas vu de grande variation comme au premier trimestre 2023. C'est en fait ce genre de choses qui explique ce que vous avez vu au premier trimestre et ce à quoi nous devrions nous attendre une fois le deuxième trimestre écoulé.

John Royall : D'accord, merci.

Rich Kruger : Merci, John.

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 vous tous. J'ai eu droit à un tour d'horizon assez complet jusqu'à présent pour bon nombre des questions d'ordre opérationnel que je me posais. Je vais donc peut-être poser une question un peu plus générale et plus philosophique. Vous avez évidemment procédé à des échanges d'actifs ardemment négociés, la consolidation de la participation directe à Fort Hills étant le plus gros morceau, et à des ventes d'actifs. Je me demandais simplement... les médias ont parlé de la possibilité d'ouvrir à nouveau les choses du côté de la vente au détail, alors peut-être un commentaire plus général concernant votre vision du portefeuille d'actifs dans son ensemble, des opportunités potentielles de fusions et d'acquisitions qui auraient des effets des deux côtés du bilan. Je sais que l'accent a été mis sur les opérations et les améliorations dans les mines et que tout va bien. Mais sur ce front, envisagez-vous des transactions dans cet environnement?

Rich Kruger : Oui. Bien sûr, Patrick. J'y réfléchis. Nous examinons en permanence tous nos actifs en fonction de leur valeur actuelle et de leur valeur additionnelle potentielle dans diverses conditions de marché. Si l'on considère fondamentalement qui nous sommes et quelle est notre proposition gagnante, il s'agit d'une forte intégration entre nos actifs en amont et en aval, qui sont fondamentalement soutenus par d'importantes ressources de sables bitumineux à longue durée de vie. C'est la photo de famille. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas de cousins, de tantes et d'oncles qui font partie de la famille, mais ils doivent apporter leur contribution.

Nous examinons donc tous nos actifs, en permanence. Je suis assez satisfait de notre base d'actifs, mais cela ne veut pas dire que nous ne cherchons pas constamment à savoir s'il y a quelque chose qui représente plus de valeur pour quelqu'un d'autre ou s'il y a quelque chose d'autre qui pourrait améliorer ou compléter notre portefeuille. Vous avez donc souligné certaines choses que nous avons faites ici au cours de l'année écoulée : Fort Hills, les activités liées à l'énergie renouvelable et d'autres choses de ce genre, comme les actifs en mer du Nord. Nous continuerons à examiner cette question. Je ne signale rien. Je n'ai rien sur mon écran radar pour le moment. Mais c'est ce que nous faisons lorsque nous gérons un portefeuille.

Patrick O'Rourke : D'accord. Très bien. Et puis, peut-être en ce qui concerne la politique de reversement du capital, je ne suis pas sûr que vous soyez en mesure de faire des prévisions à ce moment-ci compte tenu de la série de contrats à terme, mais en ce qui concerne le prochain palier à 12 milliards \$, le délai potentiel avant de pouvoir l'atteindre, et puis des réflexions sur les améliorations structurelles de l'entreprise que vous faites et vous savez, l'augmentation des flux de trésorerie disponibles qu'elles génèrent, comment pensez-vous répartir cette amélioration structurelle entre, disons, les dividendes et le solde que représenterait l'OPRA?

Rich Kruger : Oui. Nous en parlerons plus longuement le 21 mai. Mais permettez-moi de faire un petit commentaire. Je pense qu'il est important de souligner que le cadre actuel d'allocation du capital, avec ses différents paliers, a été mis en place, Kris, vers 2021. Et vous savez que les choses changent avec le temps. Je vais me contenter de répéter ce que Kris a dit il y a quelques minutes : quand nous considérons le rendement sous-jacent de l'entreprise et notre confiance dans cette entreprise pour fournir des liquidités supplémentaires, les choses sont différentes aujourd'hui par rapport à ce qu'elles étaient il y a quelques années.

Ainsi, lorsque nous examinons l'allocation du capital, nous voulons que notre bilan soit solide et résilient. Nous voulons pouvoir continuer à verser un dividende fiable et croissant. Dans le cas du capital de maintien, il s'agit avant tout de prendre soin des actifs que nous possédons. Mais nous nous penchons aussi sur ce que cela implique exactement. Toutes ces choses sont donc pour ainsi dire des travaux en cours. Et ce que nous avons l'intention de faire le 21 mai est en quelque sorte de partager cette philosophie avec vous, comment nous voyons notre rendement dans le monde dans lequel nous évoluons aujourd'hui, et ce que cela signifie. C'est donc une longue réponse pour vous dire de rester à l'écoute.

Patrick O'Rourke : D'accord. Merci beaucoup.

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) : Oui. Merci de m'avoir reconnecté. J'ai perdu la ligne au milieu de votre réponse, Dave, mais je ne manquerai pas de consulter la transcription.

Donc, ma deuxième... Oui, il n'y a eu qu'un silence après la réponse. Mais ma deuxième question portait sur le remplacement du SGEO, si je l'ai bien notée. La question est de savoir combien cela va coûter, si vous voyez un risque à migrer vers le nouveau système et combien de temps il faudra selon vous pour rentabiliser le projet. Merci.

Rich Kruger : Oui. Menno, je pense que chaque fois qu'il y a du changement, en particulier dans une entreprise d'exploitation, il faut être très, très attentif au processus de gestion du changement lorsque l'on passe d'une façon de faire à une autre. Je regarde Shelley, Peter et Dave au bout de la table, je sais qu'ils se réunissent tous les mois pour discuter de ce sujet, mais je sais aussi qu'ils en parlent tous les jours, puisque leurs bureaux se trouvent tout près du mien.

Nous voulions donc être très attentifs à ce que nous faisons, afin de ne rien négliger en cours de route. Et je dirais que nous sommes confiants, assez confiants à ce sujet. Le coût a été engagé. Le coût est le temps que les gens consacrent à la collaboration et à l'élaboration des systèmes et de la vision de notre situation actuelle et de nos objectifs. Par conséquent, cela n'entraîne pas de coût, mais plutôt un avantage. Et je pourrais me taire et laisser mes trois experts en parler. Mais dans le monde de l'exploitation, le véritable test est toujours celui qui consiste à demander au personnel d'exploitation de faire quelque chose de différent. Est-ce que vous les poussez à faire quelque chose ou est-ce qu'ils le font de leur propre initiative? D'ailleurs, nous avons mis cela en place avec les personnes de premier niveau, les leaders fondamentaux des installations, et il y a un élément d'attraction, un intérêt. Ils voient comment le nouveau système peut rendre leur vie plus claire, plus simple, meilleure, plus sûre, plus efficace, plus productive. Pour moi, c'est généralement la meilleure façon de savoir si nous faisons ce qu'il faut. Est-ce quelque chose que les installations demandent? Shelley, si vous avez d'autres commentaires à faire, c'est vous qui conduisez ce train.

Shelley Powell : Oui, bien sûr. Nous sommes très enthousiastes à ce sujet. Je dirais qu'il s'agit avant tout d'un changement fondamental dans la définition de la manière dont le travail se déroule à chaque installation. Je crois que Rich a mentionné que nous avons en quelque sorte laissé à chaque installation le soin de déterminer comment travailler. Ce changement vise à mettre en œuvre des processus normalisés dans l'ensemble de nos installations, afin d'assurer la répétabilité au sein d'une installation, la cohérence entre les différentes installations et l'obtention de résultats prévisibles à l'issue de ces processus. Je suis sûr que vous avez déjà entendu l'expression « la marée montante soulève tous les bateaux ». L'analogie est que ce SGEO est cette marée qui soulève toutes nos installations afin que nous obtenions des résultats cohérents et prévisibles à l'issue de ces processus.

Rich Kruger : C'est un atout supplémentaire pour Shelley et son équipe. Avant de procéder au lancement, nous ne nous sommes pas contentés de concocter ce système dans cet immeuble ici à Calgary. Nous avons procédé à une évaluation complète des meilleures pratiques de l'industrie. Qui est le meilleur dans ce domaine? Et nous n'avons pas fait de copier-coller. Nous avons pris ce que nous pensions être les meilleurs attributs pour différentes composantes dans l'ensemble de l'industrie, pas seulement dans le secteur pétrolier et gazier, mais aussi dans l'industrie manufacturière, afin de gérer en toute sécurité les coûts, la fiabilité, les risques, etc. Nous avons donc créé un système unique en son genre, mais s'inspirant de ce que nous avons vu de mieux dans le monde entier. Je pense à la façon dont l'équipe a procédé. J'ai participé à un grand nombre de ces initiatives au cours des 40 dernières années. Mais je tire mon chapeau à l'équipe qui a élaboré ce qui, à mon avis, va changer la donne pour cette entreprise pendant longtemps.

Menno Hulshof : C'est très utile. C'est tout de ma part.

Téléphoniste : Merci. Je ne vois pas d'autres questions dans la file à ce moment-ci. J'aimerais repasser la parole à M. Troy Little pour le mot de la fin.

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 : 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]