



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

Mardi 9 mai 2023

Téléphoniste : Bonjour et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats financiers du premier trimestre de 2023 de Suncor Énergie. En ce moment, tous les participants sont en mode d'écoute seulement. Il y aura une séance de questions et réponses après les exposés des conférenciers. [Directives du téléphoniste] Veuillez prendre note que la conférence d'aujourd'hui est enregistrée. J'aimerais maintenant passer la parole à votre conférencier, M. Troy Little, vice-président des 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 décrits 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 entendrons d'abord Rich Kruger, président et chef de la direction, puis Kris Smith, futur chef des finances de Suncor, et Alister Cowan, chef des finances actuel de Suncor. Trois de nos hauts dirigeants responsables de l'exploitation se joignent aussi à la conférence : Peter Zebedee, vice-président directeur, Exploitation minière et valorisation, Shelley Powell, vice-présidente principale, E et P et In Situ, et Arnel Santos, vice-président principal, Raffinage et logistique.

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

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

Remarques d'ouverture
Rich Kruger
Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Merci, Troy. Bonjour. Merci d'être des nôtres.

Je connais bon nombre d'entre vous à l'écoute et je suis enthousiaste à l'idée de vous parler à nouveau. Pour ceux que je ne connais pas, laissez-moi vous parler brièvement de moi. J'arrive à Suncor avec un bagage de près de 40 ans d'expérience dans le secteur énergétique, dont 31 années passées avec Exxon Mobil partout dans le monde. De cette quarantaine d'années, j'ai passé les sept dernières en tant que président et chef de la direction d'Imperial Oil ici au Canada.

J'ai de l'expérience dans une multitude de domaines, dont l'exploitation, les projets d'immobilisations, les activités commerciales, la stratégie d'affaires, le secteur Amont, le secteur Aval, l'industrie pétrolière et gazière, les activités à terre et en mer, les activités conventionnelles, le GNL et les sables bitumineux. J'ai d'abord travaillé en Amérique du Nord, puis en Asie du Sud-Est, au Moyen-Orient, en Afrique occidentale et dans l'ancienne Union soviétique, pour enfin revenir là où j'ai un sentiment d'appartenance, soit en Amérique du Nord, au Canada. Je ne dirais pas que j'ai tout vu et tout fait, mais je pense qu'il est plutôt juste de dire que j'en ai vu et fait beaucoup. À quoi vous attendre de moi côté personnalité? J'essaie d'être clair. J'espère que vous me trouverez franc et transparent. J'ai un esprit factuel et j'ai tendance à focaliser mon énergie.

Enfin, ma dernière caractéristique, mais non la moindre, je me considère comme une personne raisonnablement résolue et très compétitive. Je joue pour gagner. Ma perception en cette sixième semaine de mon mandat? Ce fut tout un parcours. Je vois ici en Suncor une entreprise très fière, des gens formidables, des actifs de qualité et des avantages concurrentiels très uniques. Je vois aussi une entreprise au potentiel illimité. Je constate un écart entre notre rendement actuel et ce que je verrais comme le meilleur rendement de la catégorie dans une multitude de secteurs. Quel est mon objectif alors? En réalité, il est assez simple. Amener notre entreprise à devenir la meilleure de toutes. Le chef de file incontesté de l'industrie. Je suis d'avis que dans notre secteur, il existe quatre sortes de fondations ou piliers qui permettent cette concrétisation : la sécurité, l'intégrité opérationnelle, la fiabilité et la rentabilité. Si vous avez lu le communiqué de presse ce matin, vous avez probablement remarqué que j'ai tenu ces propos deux ou même trois fois. C'est parce que j'y crois et c'est ce que j'ai appris au fil de ma carrière.

Je suis déterminé à faire de nous une entreprise qui remplit ses engagements et apporte une valeur à long terme ou plutôt une valeur à long terme supérieure pour ses actionnaires. Je n'oublie jamais les actionnaires, je vous en donne ma parole. Est-ce que ce sera facile? Non. Mais en toute franchise, je ne serais pas sorti de ma retraite pour venir ici si le chemin avait été facile. À quoi pouvez-vous vous attendre de Suncor à partir de maintenant? La concentration des efforts sur les éléments fondamentaux, à commencer par la sécurité et l'intégrité opérationnelle. Vous pouvez vous attendre à ce que beaucoup d'attention soit accordée aux coûts, à l'efficacité organisationnelle, puis au soutien opérationnel de notre centre.

Nous deviendrons une entreprise plus simple et plus ciblée, et je crois qu'il est important de noter que nous produisons essentiellement une gamme de marchandises qui sont

soumises aux cycles de prix. Et ceux qui possèdent la structure des coûts les plus bas sont les mieux équipés pour compétitionner, peu importe le cycle commercial auquel ils doivent faire face. Nous chercherons assidûment à réduire les dépenses dans les situations où aucune valeur n'est ajoutée, qu'il s'agisse de coûts de fonctionnement, de dépenses d'exploitation ou de dépenses en immobilisations.

Parlons de philosophie d'allocation du capital. Pour ceux d'entre vous qui me connaissent, vous avez entendu mon discours déjà. Notre bilan est solide, nous croyons fermement en un dividende fiable et croissant, en des investissements sélectifs, de qualité supérieure et opportuns et en un retour des excédents de trésorerie aux actionnaires. Je crois qu'il faut récompenser nos actionnaires pour la foi et l'engagement continu qu'ils démontrent envers l'entreprise.

En bref, vous pouvez vous attendre à entendre beaucoup parler de la précision, de la simplification et du ciblage de ce que nous faisons, des raisons pour lesquelles nous le faisons et de la manière dont nous nous y prenons. Et je terminerais sur une note tout aussi importante en disant que vous pouvez vous attendre à un sentiment d'urgence, car nous devons rapidement améliorer et consolider notre compétitivité et produire des résultats.

Mes cinq premières semaines au travail m'ont tenu assez occupé. J'ai visité environ 50 % de nos principales installations. J'ai rencontré des hommes et des femmes qui portent un casque et des bottes de protection pour gagner leur vie. J'ai rencontré les leaders de nos lieux de travail. Je les ai observés, je les ai écoutés, j'ai appris d'eux et j'ai commencé à les encadrer. J'ai le sentiment général que cette entreprise est prête. Elle est prête à intervenir, à se manifester et à enregistrer des résultats. Je suis honoré et heureux de la diriger, et je peux vous assurer que nous ne laisserons rien en suspens. Sur ce, je passe la parole à Kris.

Faits saillants des résultats du trimestre
Kris Smith
***Futur chef des finances et
vice-président directeur de l'Expansion de la Société,
Suncor Énergie Inc.***

Excellent, merci Rich, et bonjour à tous.

Tout d'abord, j'aimerais saluer toutes les réalisations accomplies par notre entreprise et nos employés au cours des neuf derniers mois maintenant que j'ai transmis le flambeau à Rich qui est devenu notre chef de la direction permanent.

- Nous avons pris des mesures décisives pour redresser notre rendement en matière de sécurité et concentrer davantage nos efforts sur l'excellence opérationnelle.
- Nous avons reciblé notre portefeuille par l'intermédiaire de la vente de nos actifs d'énergie renouvelable et du secteur E et P internationaux en Norvège et au Royaume-Uni. Pendant cette période, nous avons fait l'acquisition d'une participation supplémentaire dans Fort Hills à un prix intéressant et nous avons récemment annoncé

notre transaction avec TotalEnergies afin d'acquérir ses actifs du secteur Amont au Canada, y compris sa participation à Fort Hills.

- Nous avons également présenté un plan d'amélioration de la mine de Fort Hills en novembre, qui nous permet d'améliorer le rendement des actifs à long terme et de réduire les coûts de l'unité, et nous continuons de déployer des efforts dans l'ensemble de notre portefeuille pour favoriser un rendement amélioré.

Nous avons maintenant plus de travail à faire, mais je suis convaincu que nous saurons profiter de cet élan sous la gouverne de Rich et enregistrer un rendement et des résultats solides pour nos actionnaires. Je suis très enthousiaste à propos de ce que l'avenir réserve à Suncor, et je suis impatient de travailler avec vous tous dans mon nouveau rôle en tant que chef des finances après notre assemblée générale annuelle.

Avant de donner la parole à Alister, j'aimerais vous faire part des dernières nouvelles concernant trois transactions que nous avons récemment annoncées et faire une brève mise au point sur notre rendement au chapitre de l'exploitation.

Comme il a été mentionné, nous avons annoncé il y a deux semaines l'acquisition de TotalEnergies Canada pour 5,5 milliards \$ CA. La transaction, qui peut toujours faire l'objet de l'exercice d'un droit de premier refus, comprend la participation directe non exploitée de 50 % dans Surmont et une participation directe de 31,23 % dans Fort Hills.

Cette transaction ajoute une capacité de production de bitume de qualité supérieure de 135 000 KBPJ à notre portefeuille et consolide notre potentiel de flux de trésorerie disponible à long terme. La transaction est relative pour les fonds provenant de l'exploitation ajustés par action et engendre des résultats intéressants quant aux prix de milieu de cycle.

En ce qui concerne Surmont, il s'agit d'un actif in situ de haute qualité avec des ratios vapeur-pétrole de premier quartile, une vie de réserve de 50 ans et des charges d'exploitation décaissées basses par baril, ce qui améliorera les marges de trésorerie de Suncor et apportera une source de fonds fiable dans le cycle des marchandises.

En tenant compte des deux récentes acquisitions d'une participation supplémentaire dans Fort Hills répartie entre les transactions avec Teck et Total totalisant un taux de 46 %, ainsi que de la production de bitume à nos installations de Firebag et MacKay River, Suncor sera propriétaire d'un volume de bitume suffisant en comptant sur une vie de réserve de sable bitumineux de 29 ans pour que les usines de valorisation de la mine de base demeurent pleines après la fin de vie prévue de la mine de base au milieu des années 2030. De plus, Suncor n'a maintenant plus besoin de remplacer la production à la mine de base par de nouveaux projets, ce qui ouvre aussi la porte à une croissance future, s'il s'agit du meilleur usage qu'on puisse faire du capital des investisseurs.

La transaction sera entièrement financée par emprunt et, selon les attentes, devrait être conclue au troisième trimestre. En tenant compte des activités commerciales pro forma plus résilientes soutenues par un potentiel de flux de trésorerie et une production supplémentaires, le Conseil d'administration de Suncor a l'intention d'approuver une augmentation du dividende trimestriel d'environ 10 % après la conclusion de la transaction telle qu'elle est envisagée.

De plus, conformément à la stratégie de Suncor de reconcentrer les efforts sur les activités commerciales de base, nous avons annoncé la vente de nos actifs E et P au Royaume-Uni pour un montant de 1,2 milliard \$ CA, ce qui comprend des honoraires conditionnels de

338 M\$ et exclut les ajustements du fonds de roulement. La transaction devrait se conclure bientôt, et nous avons bien hâte.

En dernier lieu, nous avons annoncé la semaine dernière que Suncor deviendra le principal fournisseur de carburant à long terme pour les emplacements de ventes au détail de carburant de Canadian Tire. Cette annonce respecte le plan d'optimisation des ventes au détail présenté en novembre. En unissant deux marques emblématiques canadiennes et programmes de fidélisation, c'est-à-dire Petro-Canada et Canadian Tire, le partenariat stratégique ainsi obtenu apporte une valeur à long terme pour Suncor en élargissant notre réseau d'établissements de ventes au détail d'essence non exploités par l'entreprise et en assurant un approvisionnement à long terme pour protéger l'utilisation des raffineries et maximiser les volumes de ventes.

Parlons maintenant de l'exploitation actuelle. Nous sommes heureux de vous informer que notre raffinerie de Commerce City a repris du service comme prévu à la fin du premier trimestre après une relance progressive qui a débuté en février.

En ce qui concerne l'installation Terra Nova, le navire de production, de stockage et de déchargement fait l'objet de travaux supplémentaires au quai de Bull Arm, à Terre-Neuve, pour s'assurer qu'il est prêt pour une exploitation sécuritaire et fiable sur le terrain. En fonction de ce qui précède et en vue du reste de l'année, nous éliminons toute production prévue par l'installation Terra Nova de nos perspectives de production du secteur E et P pour 2023. Un plan mis à jour pour atteindre les premières quantités de pétrole sera disponible après la mi-année, lorsque les travaux supplémentaires seront plus avancés.

Avec l'élimination de volumes de production à Terra Nova, ainsi que les effets de l'acquisition d'une participation inférieure aux attentes dans Fort Hills, en ce qui concerne l'acquisition de Teck, et la conclusion anticipée potentielle de la vente de nos actifs dans la mer du Nord au Royaume-Uni tel qu'il est attendu, nous prévoyons nous trouver près de la partie inférieure de notre fourchette de prévisions de production du secteur Amont en 2023. Après que nous aurons fait progresser davantage l'acquisition des actifs en amont canadiens de Total, nous informerons nos actionnaires sur les perspectives de production pour l'année.

Avant de terminer, j'aimerais remercier Alister pour le grand leadership dont il a fait preuve en tant que chef des finances de Suncor au cours des neuf dernières années et je tiens particulièrement à le remercier pour le soutien qu'il m'a apporté ces neuf derniers mois. Félicitations, Alister. J'espère que tu profiteras d'une retraite bien méritée. Mais comme ton mandat n'est pas encore tout à fait terminé, je te laisse la parole.

Faits saillants des résultats financiers

Alister Cowan

Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Merci pour tes bons mots, Kris. Il m'en reste encore un peu à faire. J'ai sans contredit apprécié toutes les relations que j'ai nouées avec les membres de la communauté d'investissement au cours des neuf dernières années pendant mon passage à Suncor, et

aussi avant cette période de ma vie. Je suis très reconnaissant du soutien que m'ont offert mes collègues et l'équipe des finances pendant mes années ici.

Bon, c'est assez! Parlons maintenant des faits saillants des résultats financiers pour le trimestre.

En général, nous avons généré 3 G\$ de fonds ajustés provenant de l'exploitation.

Le secteur Sables bitumineux a enregistré des fonds ajustés provenant de l'exploitation de 2,6 G\$ grâce à la production de 675 000 barils par jour. Ces résultats reflètent un nouveau record trimestriel pour la production In Situ de 261 000 barils par jour et une utilisation des installations de valorisation moyenne pour l'usine de base et Syncrude de 93 %. À Fort Hills, nous avons conclu l'acquisition de la participation directe supplémentaire de Teck Resources au début de février et la production demeure en bonne voie d'augmenter au deuxième trimestre avant le début d'un arrêt planifié de cinq ans en juillet, conformément au plan de relance. Les résultats découlant de l'exploitation des sables bitumineux affichent une moyenne de 91 \$ le baril ou de 89 % de WTI. Ce rendement reflète une baisse de 7 \$ US le baril en ce qui concerne la contrepartie WTI de référence par une petite réduction de 1 \$ US le baril dans le contexte du grand écart de WCS par rapport au quatrième trimestre de l'année dernière.

Notre secteur E et P a enregistré des fonds ajustés provenant de l'exploitation de 500 M\$ avec la production de 67 000 barils par jour et un prix réalisé moyen de 108 \$ le baril, ou 98 % de Brent.

Le secteur Aval a enregistré des fonds ajustés tirés de l'exploitation de 1,2 G\$ selon le principe du PEPS. En excluant une perte PEPS de 130 M\$, il s'agirait d'un montant de 1,3 G\$ selon le principe du DEPS. Le taux d'utilisation moyen des raffineries se chiffrait à 79 % et la capture de marge affichait un résultat robuste de 102 %. Le rendement du secteur en général était conforme à nos attentes et a évidemment été touché par le temps d'arrêt à la raffinerie de Commerce City qui a débuté à la fin du quatrième trimestre. Cependant, le taux d'utilisation de nos raffineries canadiennes était de 94 % pendant le trimestre, ce qui constitue un taux solide.

Au cours du trimestre en question, nous avons retourné 1,6 G\$ aux actionnaires, ce qui comprend 700 M\$ en dividendes et 900 M\$ en rachat d'actions. La dette nette de Suncor était de 15,7 G\$ à la fin du trimestre, ce qui reflète principalement l'utilisation du fonds de roulement de 2 G\$ et la conclusion anticipée de l'acquisition de la participation dans Fort Hills de Teck, qui représentait globalement une valeur de 1 G\$ en incluant les éléments de location. Notre versement complémentaire final en liquidités pour 2022 était de 500 M\$, la majorité de nos impôts de 4,2 G\$ ayant été payés tout au long de 2022. Comme Kris l'a mentionné, nous nous attendons à obtenir des produits bruts de 1,2 G\$ par la vente des actifs E et P au Royaume-Uni à court terme.

Nous en avons parlé précédemment : avec l'acquisition des actifs en amont canadiens de Total, nous nous attendons maintenant à conserver une affectation du capital de 50/50 qui sera divisée entre le rachat d'actions et la réduction de la dette jusqu'à ce que la dette nette revienne à 12 G\$. Une fois ce point atteint, nous passerons à une proportion de 75/25.

Sur ce, je vous remercie tous et je redonne la parole à Rich.

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

Avant de prendre vos questions, j'aimerais féliciter Kris pour le leadership dont il a fait preuve ces neuf derniers mois et le ciblage des efforts qu'il a su apporter au sein de cette entreprise, particulièrement en matière de sécurité. J'ai pu en faire l'observation pendant mes visites aux installations. Je peux également vous assurer que Kris et moi travaillerons très bien ensemble. Nous avons commencé à communiquer l'un avec l'autre avant mon arrivée, même des semaines avant, et je crois que nous formerons une équipe des plus solides. En dernier lieu, je tiens à remercier Alister pour son dévouement en tant que leader pendant près d'un an. Comme je l'ai déjà dit, il nous manquera et nous ne l'oublierons pas. Je suis impatient de collaborer avec chacun d'entre vous et la communauté d'investissement dans son ensemble.

Sur ce, je redonne la parole à Troy pour lancer la période de questions.

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

Période de questions

Téléphoniste : Merci. [Directives du téléphoniste] Nous vous demandons de patienter pendant que nous dressons le tableau de service pour la période de questions. Et la première question provient de la ligne de Greg Pardy de RBC Marchés des Capitaux. Votre ligne est ouverte.

Greg Pardy (RBC Marchés des Capitaux) : Oui, merci beaucoup. Bonjour à tous et merci pour ce compte rendu. Je vous souhaite également le meilleur, Alister. Rich, bienvenue. Vous ne pouvez imaginer combien je suis heureux de vous revoir à l'œuvre. Je vais y aller avec quelques questions rapides. Rich, dans votre regard sur l'entreprise, je me demande si vous avez observé des secteurs, en amont ou en aval, comptant des occasions faciles à saisir dans une perspective de rendement d'exploitation, que ce soit des flux de production supérieurs ou des coûts d'exploitation inférieurs et, le cas échéant, j'aimerais savoir de quoi il s'agit et combien de temps il faudrait prévoir selon vous pour en venir à un meilleur rendement enregistré grâce à elles.

Rich Kruger : Greg, vous m'avez manqué aussi. C'est bon d'être de retour, merci. Vous savez, j'ai constaté des occasions dans l'ensemble de l'entreprise. Permettez-moi de commencer avec le secteur Aval. J'aimerais vous faire part rapidement d'une analogie du baseball. Vous savez, le secteur Aval d'ici à là et au Canada a connu un excellent rendement. J'adore le baseball et un jour, quelqu'un m'a dit que nous n'avons pas frappé un triple, mais que nous étions plutôt nés au troisième but. Nous avons de nombreux avantages structurels en ce moment. Cependant, ce qui compte, c'est que nous fonctionnons au meilleur de notre capacité. Je crois qu'en posant un regard sur le secteur Aval, je constate que la fiabilité constitue toujours une occasion. Comme la structure des coûts, le rendement lié aux arrêts planifiés, pour lesquels nous dépensons beaucoup d'argent, et bien sûr les périodes d'interruption.

Je suis d'avis que les aspects de base s'améliorent progressivement. Dans le secteur Amont, l'exploitation minière est un segment difficile. Nous savons que nous possédons des mines vieillissantes. Les distances de transport, entre autres choses, présentent plus d'enjeux. Cependant, j'ai passé beaucoup de temps avec Peter et nous nous sommes penchés sur les plans d'amélioration qu'il privilégie, qui vont de la réduction du nombre d'entrepreneurs à l'amélioration du rendement de notre parc, en passant par l'augmentation de l'efficacité et la diminution des coûts. Alors vous savez, Greg, dans ces secteurs, je dirais qu'il y a beaucoup de petites choses.

Par conséquent, je ne sais pas si je dirais qu'il s'agit d'occasions faciles à saisir, mais je crois que ce sont des possibilités très tangibles et des éléments sur lesquels nous concentrons beaucoup d'efforts et continuerons de diriger autant d'énergie. J'en ai parlé dans mes commentaires. Fondamentalement, notre structure des coûts cherche à s'assurer que tous nos employés, tous ceux dont le niveau hiérarchique est supérieur aux unités d'exploitation, se concentrent sur les efforts qu'ils déploient pour soutenir ces unités.

À mon avis, il existe des occasions faciles à saisir ici, en se penchant sur ce que nous faisons et la manière dont nous nous y prenons pour le faire. Nous apportons déjà des petites améliorations. J'en aurai plus à vous dire à ce sujet dans quelques mois. J'ai toutefois conclu mes commentaires en exprimant ce sentiment d'urgence. Nous devons agir en ce sens sans tarder. Je n'ai rien observé au cours de mes cinq ou six premières semaines qui nous empêchera de concrétiser des améliorations importantes depuis l'interne, pour nous concentrer sur les éléments que nous pouvons maîtriser.

Greg Pardy : D'accord. J'ai compris. Ma deuxième question rapide maintenant. Ou pas si rapide que ça peut-être. Le rythme d'exploitation de la mine de base augmente beaucoup. Selon une vue assez définie, on dirait que tout cela vise la gestion des obligations de mise hors service d'actifs, que vous devrez ralentir l'exploitation de la mine pour gérer ces obligations. Quelle est votre réflexion à propos de cette décision? Quelle réflexion devrions-nous avoir relativement à la vitesse d'exploitation de la mine de base au cours des prochaines années?

Rick Kruger : Je vais donner la parole à Peter dans quelques instants pour vous donner des détails plus précis sur la situation. Kris a décrit la récente affaire que nous avons conclue dans le contexte d'un approvisionnement en bitume à plus long terme : le baril offrant la meilleure valeur qui passe par une usine de valorisation est le baril supplémentaire, le dernier baril. C'est comme une raffinerie. Il s'agit donc de veiller à ce que nous utilisions ces installations dans leur pleine capacité, puis il faut se demander quel est le moyen le plus économique de le faire. Que ce soit de continuer d'exploiter la mine et de prolonger la durée de vie de la mine de base ou de prévoir un approvisionnement en bitume provenant d'en dehors de l'élément de location. Je dirais que ce sont tous des travaux en cours, mais que tout est une question de valeur. Il faut déterminer le baril ayant la meilleure valeur à utiliser pour remplir ces installations de valorisation. Peter, vous voudrez peut-être agréementer mes commentaires?

Peter Zebedee : Oui. Je pourrais vous donner un peu plus d'information, Greg. Je crois qu'à court terme, c'est-à-dire d'ici à 2026 ou 2027, le taux d'exploitation de la mine de base demeurera le même. Nous procéderons donc de manière à maximiser les volumes sortant de cette mine. Il s'agit d'une installation orientée vers le traitement des résidus. D'ici à ce que nous soyons en mesure d'élargir notre plan de gestion des résidus, et nous cherchons à trouver un autre élément de variabilité relativement à notre potentiel de recyclage et de gestion des eaux, nous ne sommes pas tout à fait en mesure de ralentir le

taux d'exploitation minière à court terme. Plus tard, dans nos plans à long terme, nous cherchons à savoir quel taux d'exploitation minière permettra de maximiser la valeur d'entrée de jeu en tenant compte des coûts d'exploitation du corps minéralisé, entre autres.

Greg Pardy : Excellent. Merci. Merci à vous deux.

Rich Kruger : Merci, Greg.

Téléphoniste : Attendez un instant avant notre prochaine question. Elle nous vient de la ligne de Dennis Fong, de la Banque CIBC. Votre ligne est ouverte.

Dennis Fong (Marchés des capitaux CIBC) : Merci. Bonjour tout le monde et, encore une fois, félicitations à Kris et Rich pour vos nouveaux rôles et à Alistair pour sa retraite bien méritée. Ma première question est la suivante. Pendant le trimestre, je crois comprendre que vous comptiez une production d'environ 5 500 barils par jour à Fort Hills qui faisait l'objet d'un traitement aux unités de valorisation de l'usine de base et à peu près 1 800 barils par jour de sables bitumineux découlant des volumes traités à Syncrude. Pourriez-vous nous parler des répercussions du passage de ces barils par les diverses installations de valorisation et de traitement, et peut-être aussi des éléments à prendre en considération dans le futur relativement au changement de la destination des barils dans votre portefeuille.

Rich Kruger : Dennis, c'est Rich. Je vais ici aussi commencer à répondre à votre question et proposer ensuite à Peter de vous donner plus de précisions. Tout est une question de valeur. Comme je l'ai dit dans mes commentaires d'ouverture, je suis très impatient de travailler avec les avantages concurrentiels uniques dont nous bénéficions grâce à l'intégration physique de nos activités en amont, nos activités de valorisation et je dirais même franchement tout ce qui mène au raffinage et à la logistique. Nous possédons une base d'actifs qui est plutôt compliquée. En fait, elle est sans égale et difficile à reproduire. Ce genre de décisions tourne autour des ajouts, vous savez, le prix du bitume sur le marché, le prix du brut sulfureux, le prix du synthétique. Et la manière dont nous pouvons déplacer les molécules pour maximiser la valeur de chaque baril. Je passe maintenant la parole à Peter pour qu'il nous explique comment nous nous y prenons et comment ces décisions s'inscrivent en temps réel pour faire le plus d'argent possible.

Peter Zebede : Oui. Merci, Rich, et merci, Dennis. Il s'agit en effet d'un processus très dynamique et, honnêtement, tout est une question d'optimisation de la marge et de création d'une valeur maximale pour ces molécules. Dennis, je vous dirais que nous examinons la situation en trois temps, en commençant par une perspective à long terme sur le processus de planification commerciale et le processus de budgétisation, une perspective qui optimise vraiment l'extraction à toutes les installations de production de bitume et les services publics et qui prend en considération les interruptions majeures pour travaux de maintenance pour les années concernées. Il y a donc ici ce genre de macro-planification. Nous nous concentrons ensuite sur un processus de planification à plus court terme dans le cadre duquel nous nous penchons sur la planification de la production et tenons compte de tous les risques que comportent nos installations sur un horizon temporel d'une à douze semaines. Cela nous permet vraiment d'optimiser sur les conditions de base du marché, les écarts applicables au brut, la logistique et la demande du secteur Aval, entre autres.

Et enfin, il y a le présent. C'est l'optimisation qui est faite un quart à la fois par notre équipe de planification de la production. De plus, nous comptons une équipe de

planification de la production intégrée dans l'ensemble des actifs du secteur Amont de la région. Sa portée se prolonge jusqu'au secteur Aval, jusqu'aux coordonnateurs de la production et du raffinage sur une base de quarts de 24 heures, un quart à la fois. Cette approche en temps réel est donc très dynamique et cherche principalement à tirer le meilleur des molécules que nous produisons.

Dennis Fong : Excellent. Excellent. Merci pour vos lumières. J'aimerais peut-être parler maintenant du secteur Aval, plus précisément de Commerce City. Je sais que l'installation a subi les effets de ce que nous appelons des circonstances très uniques relativement aux conditions hivernales dans la région. Je suis simplement curieux de savoir si vous avez ou non tiré des leçons des événements qui se sont produits là-bas et si des changements sont apportés à l'exploitation ou aux méthodes d'exploitation pour peut-être limiter le risque d'une période d'interruption dans le futur ou de tout autre élément sur la plateforme. Merci.

Rich Kruger : Oui. Dennis, ici Rich. Vous savez, encore une fois, de nombreuses leçons ont été tirées et je suis d'avis que dans le cas des meilleures organisations, dès que des situations du genre se produisent, le processus d'apprentissage nous permet de nous améliorer. En fait, je parlerais simplement de temps réel. Nous avons eu une discussion très approfondie avec le Conseil d'administration de Suncor hier sur les leçons tirées des événements. Vous savez, les apprentissages appartiennent à une variété de catégories. Cependant, la compétence de chaque opérateur, la suffisance de la formation que nous comptons quant au caractère unique de ce qui s'est produit et la chute de température très rapide ont constitué des facteurs extrêmes. Si vous regardez la plage de température et les températures les plus basses enregistrées, on n'a pas nécessairement marqué une page d'histoire, mais on peut voir combien la température a changé rapidement. Et ensuite les effets sur les systèmes de contrôle, la production de vapeur et notre capacité à conserver la chaleur. Nous avons donc perdu la capacité de vapeur, il y a eu un petit effet domino et une décision a été prise. C'était avant mon arrivée. Mais si je me penche sur la situation, je me dis que l'arrêt des activités de l'ensemble de l'installation a été la bonne décision à prendre.

Cette décision a été prise en raison des inquiétudes provoquées, et par souci de sécurité et d'intégrité opérationnelle. À mes yeux, c'était la bonne décision. Par contre, nous nous retrouvons avec une installation que nous n'arrivons plus à chauffer en période de froid extrême. Nous sommes alors en mauvaise position peu importe la décision prise. Si nous poursuivons nos activités d'exploitation, nous courons le risque de subir une perte de confinement primaire dans des conditions extrêmes et, vous savez, la situation pourrait entraîner d'autres problèmes.

Mais nous savions aussi qu'en arrêtant les activités, nous en serions à une température ambiante. Je dirais donc que de nombreuses leçons ont été tirées. Nous tentons en ce moment de prendre ces leçons et de les intégrer aux installations, qu'il s'agisse de la formation ou des compétences des opérateurs ou du réchauffage des conduites. Des mesures préparatoires que nous prendrions, puisqu'apparemment l'hiver revient chaque année à Denver, avant la prochaine saison froide. Comme ça, si nous devons revivre un épisode aussi unique, nous serions beaucoup mieux équipés pour y faire face. Donc oui, beaucoup d'apprentissages et nous les remettons en pratique pour nous assurer qu'un événement de cette envergure ne se reproduise plus.

Dennis Fong : Excellent. J'apprécie les précisions que vous avez apportées ici, Rich. C'est tout pour moi, merci.

Téléphoniste : Attendez un instant avant notre prochaine question. Elle nous viendra de la ligne de Neil Mehta de Goldman Sachs. Votre ligne est ouverte.

Neil Mehta (Goldman Sachs) : Bon retour parmi nous, Rich. Vous nous avez manqué, Monsieur.

Rich Kruger : Merci, Neil. Je suis heureux d'être de retour.

Neil Mehta : Excellent. Et félicitations à tous, et à Alister pour votre retraite. La première question porte simplement sur les transactions de Total, soit Surmont et Fort Hills. Vous pourriez peut-être discuter de ce qui vous a intéressé dans cet actif. Pourquoi maintenant? Parlez-nous plus en détail des avantages associés à cette affaire et de la manière dont vous atténuez certains des risques qui y sont associés.

Rich Kruger : Je vous ferai part un peu de mes idées, mais je laisserai la parole à Kris, car Kris et Alister sont les artisans de cette affaire. On m'a intégré à ce projet dans l'heure qui a suivi mon annonce le 21 février. Les choses ont évolué. Dans notre perception, nous avons parlé de l'approvisionnement en bitume à long terme, de la valeur apportée par les installations de valorisation gardées pleines et des avantages que cela apporte.

Nous avons maintenant d'autres solutions de rechange à l'interne. Nous examinons ces solutions, qu'elles apportent une capacité minière croissante ou une évolution in situ. En nous penchant sur la situation, nous y avons décelé une grande valeur. Nous y avons observé une importante dimension de gestion des risques relativement au fait qu'il n'est pas nécessaire de planifier et d'exécuter des projets d'immobilisations à grande échelle. Le moment auquel se concrétise cette affaire fait en sorte qu'on se retrouve avec des barils dans l'immédiat et qu'il y a un avantage relutif. En ce qui me concerne, après examen du dossier, il était clair que la situation ne faisait que des gagnants. Je demande maintenant à Kris de nous parler plus en détail de ce dossier.

Kris Smith : Merci, Rich. En fait, je n'ai pas grand-chose à ajouter, car je crois que vous avez abordé les points principaux. Quand nous nous sommes penchés sur l'occasion apportée par cette transaction, Neil, elle nous permettait de cocher bien des cases. Tout d'abord, nous connaissons évidemment très bien l'actif de Fort Hills. Nous sommes grandement convaincus de sa valeur à long terme et du plan que nous prévoyons pour cet actif. Surmont est un actif de bitume de grande qualité, comme je l'ai mentionné dans mes remarques. Nous sommes également un très bon exploitant in situ. Nous constatons une possibilité réelle de travailler avec l'exploitant et d'apporter à cet actif les avantages que nous pouvons tous les deux amener. Et ensuite, comme Rich l'a mentionné, sur le plan de la stratégie, la formule est gagnante. Il existe une grande logique industrielle relativement à cette transaction et un approvisionnement en bitume à long terme dans la région. C'est pourquoi nous avons vu ce projet comme un bon choix pour notre portefeuille. Comme Rich l'a mentionné, il apporte une valeur aux actionnaires. Nous y voyons un très bon rendement, un rendement à long terme de l'investissement pour le prix payé. Nous avons trouvé cette affaire intéressante sur plusieurs dimensions lorsque nous l'avons conclue.

Rich Kruger : Je vais faire un autre commentaire sur le sujet. Nous sommes tous au courant que ConocoPhillips détient un droit de premier refus sur Surmont. Nous avons communiqué avec eux le matin de l'annonce et, vous savez, l'un de leurs principaux messages était qu'ils étaient prêts à devenir des partenaires qui chercheraient à investir et à faire croître la valeur dans cet actif. Notre respect pour ConocoPhillips en tant qu'exploitant est immense, et nous pensons que nous pourrions apporter des synergies qui

ajouteront de la valeur aux activités de Surmont et à notre installation de Firebag dans les deux sens. Nous sommes d'avis qu'ensemble, nous pourrions apporter une plus grande valeur que chacun de nous pourrait le faire individuellement. On verra. On verra comment les choses se dessinent à ce chapitre. Nous serions toutefois très enthousiastes de faire partie de ce partenariat.

Neil Mehta : D'accord. C'est logique. La chose à suivre, comme vous l'avez souligné dans la présentation, c'est qu'il y a des groupements fiscaux importants qui sont associés à ce projet dans la mesure où Conoco exécute un droit de premier refus sur Surmont seulement. Les groupements fiscaux existent-ils pour l'actif ou dans une mesure consolidée?

Rich Kruger : Je vais vous faire part d'un commentaire et ensuite, je demanderai à Alister s'il souhaite en dire un peu plus. Le droit de premier refus étant toujours applicable, tout ce qui pourrait se produire dans le futur est plutôt spéculatif. Nous pouvons faire des hypothèses, mais tout reste à voir. La suite dépend de ce qui se passera. Alister, avez-vous quelque chose à ajouter?

Alister Cowan : Non, vous avez bien répondu. En fait, ça dépend de la manière dont vous l'exécutez, de ce qui arrive aux pertes fiscales. À première vue, elles devraient être plus basses compte tenu du droit de premier refus. Mais au-delà de cela, nous devons voir comment l'exécution sera.

Téléphoniste : Attendez un instant pour notre prochaine question. Elle viendra de la ligne de Doug Leggate de Bank of America. Votre ligne est ouverte.

Doug Leggate (Bank of America) : Bonjour à tous. J'aime cette version exotique. Félicitations à vous tous et à Alister. Je suis content que nous ayons pu prévoir du temps pour notre séjour avant votre départ. Merci encore pour votre temps, Messieurs. J'aimerais faire un suivi sur la question de Neil relativement au droit de premier refus. Je veux que vous nous parliez un peu plus en détail des avantages fiscaux que vous obtenez. Kris, vous répondrez peut-être ici puisqu'il s'agit plutôt d'une question de comptabilité technique. J'essaie de comprendre à qui appartiennent les pertes fiscales. S'agit-il de l'entité Total dont vous achetez les actions? Est-ce que les pertes fiscales se situent au niveau des actifs? Autrement dit, si ConocoPhillips a exercé son droit de préemption, détenez-vous la majorité des pertes fiscales ou sont-elles transférées avec l'actif? J'aimerais bien que vous m'expliquiez techniquement le fonctionnement de cet aspect.

Kris Smith : Merci, Doug. Comme vous l'avez fait remarquer, nous effectuons une transaction d'actions. Nous achetons l'entité. Les groupements fiscaux se trouvent donc au niveau de l'entité en ce moment; comme Alister l'a mentionné dans sa réponse à la question de Neil un peu plus tôt, certes, si le droit de premier refus est exercé, nous nous retrouverons avec un type de transaction différent qui sera au niveau de l'actif. Ensuite, je crois que l'œil jeté sur les groupements fiscaux sera plutôt différent et ces derniers seront réduits. Cependant, la transaction se fait au niveau de l'entité, donc nous nous penchons sur les groupements fiscaux dans cette perspective.

Doug Leggate : D'accord. Nous devons donc attendre pour voir comment les choses se passent. Les groupements fiscaux se divisent proportionnellement à la valeur des actifs et les transactions sont aux deux tiers, à un tiers?

Kris Smith : Ils se situent au niveau de l'entité, Doug.

Doug Leggate : Ok. Je devrai attendre et voir l'issue. Je crois Rich que je vous dirais qu'il est évident que vous héritez de nombreux problèmes antérieurs se rapportant à la fiabilité, pas tous ces problèmes, mais plutôt une grande partie de ceux-ci, tandis que les marges sont structurellement liées à l'âge de la mine. Dans ce contexte, comment comptez-vous éliminer certains de ces écarts de fiabilité compte tenu des enjeux structurels évidents de la vie de la mine?

Rich Kruger : D'abord, Doug, je dirais qu'un âge avancé n'excuse pas un rendement faible. Je le dis avec un peu d'ironie. Si on regarde les mines, vous dites que l'équipement est vieillissant et vous avez raison. Selon moi, les enjeux se rapportent plutôt aux distances de transport, par exemple, ou à la qualité dans différents secteurs. Il y a quelques semaines, de pair avec Peter, je me suis penché sur la phase de maintenance de certains sites, comme l'usine de base à Syncrude et l'installation de Fort Hills. Vous parlez de maintenance. Essentiellement, nous reconstruisons les camions au fil du temps. Un camion ne vieillit pas, parce qu'en une période de temps relativement courte, il est reconstruit. En ce qui concerne les installations de valorisation, l'histoire est tout autre. Mais regardez les raffineries.

Les raffineries du monde entier sont exploitées et peuvent assurer un fonctionnement très fiable malgré leur âge. Le tout se résume à la maintenance, aux pratiques exemplaires, à la discipline opérationnelle. En effet, nous possédons un ensemble d'actifs vieillissants et oui, nous avons augmenté les distances de transport. Mais je crois que cela signifie simplement que nous devons juste faire preuve de plus d'intelligence et de créativité dans la manière dont nous gérons les coûts et améliorons la fiabilité. Je ne vois donc pas la situation de la sorte, certainement pas. Peter non plus. C'est comme cela pour nous deux, je le sais. Nous ne voyons pas ce facteur comme une excuse ni comme une limite à ce que nous pouvons réaliser. Je crois que nous devons simplement être plus réfléchis et plus créatifs. Il est certainement question ici d'exécuter très bien les éléments essentiels.

Nos programmes de maintenance, nos programmes de fiabilité, la sélection du travail fondée sur les risques dans le contexte des arrêts planifiés. Nous avons appris pendant des décennies que les mesures de résistance et d'attaque dans notre secteur, que ce soit dans le monde du raffinage ou de l'exploitation minière, se traduisent par une exécution impeccable. Et j'espère et je crois que vous l'avez entendu dans mes commentaires, ce sera notre plan. Examiner comment nous nous y prendrons, ce que nous faisons, comment nous exécuterons le tout et ensuite nous assurer que les gens qui ne se trouvent pas à l'actif apportent le meilleur soutien qui soit, que ce soit pour la rotation de l'équipement ou pour la planification minière à court, à moyen ou à long terme. Il s'agit vraiment de concentrer les efforts sur les éléments essentiels, mais d'exécuter les éléments de base brillamment. Ma réponse est plutôt longue, mais je veux juste dire que mon hypothèse est liée à l'âge de nos installations et que ce facteur ne constituera pas, tout compte fait, un inhibiteur important.

Vous aimeriez ajouter quelque chose, Peter?

Peter Zebedee : Je dirais seulement, surtout en ce qui concerne l'exploitation minière, que notre approche comporte trois volets. Vous savez, à l'échelle de notre portefeuille, nous déplaçons 1,3 milliard de tonnes de matériel chaque année pour engendrer les produits que nous faisons. Dans cette perspective, les petites choses changent tout. Et cela signifie de tirer de l'efficacité de nos propres activités d'exploitation à chaque quart, tous les jours. Cela signifie de réduire notre exposition à des tonnages plus coûteux en nous tournant vers – dont l'exécution est assurée par un entrepreneur tiers. Je dirais que la dernière tranche concerne la mise en œuvre de nouvelles technologies d'exploitation

minière, comme celle du camionnage autonome. De telles technologies sont actives actuellement à notre usine de base et une mise à l'échelle élargie sera réalisée dans l'ensemble de nos actifs dans un avenir rapproché.

Rich Kruger : Doug, c'est Rich, encore une fois. Vous m'amenez à aller un peu plus loin ici. J'aimerais donc ajouter une chose. Vous savez, nous n'en avons pas parlé beaucoup aujourd'hui, mais nous concentrons nos efforts sur la sécurité, l'amélioration de la sécurité. La sécurité est un grand facteur favorisant la productivité. Nous avons une obligation morale envers les gens et nous tenons à eux. C'est pourquoi ce facteur a une incidence sur la productivité. Alors, les activités qui sont en cours du côté de Peter relativement aux systèmes de sécurité, à l'évitement des collisions, à la gestion de la fatigue, nous avons parlé des véhicules autonomes au fil du temps, tous ces éléments font en sorte que le lieu de travail est non seulement plus sécuritaire, mais aussi plus productif.

Et je crois que ces aspects, vous savez, la sécurité, l'intégrité opérationnelle, la fiabilité et la rentabilité, ont tous un lien étroit les uns avec les autres. Je suis d'avis que les autres éléments sur lesquels nous travaillons ajoutent à ce même aspect de fiabilité, particulièrement dans le secteur de l'exploitation minière.

Doug Leggate : J'apprécie vos réponses. Merci beaucoup, Messieurs.

Téléphoniste : Attendez un instant pour notre prochaine question. Elle viendra de la ligne de Menno Hulshof de Valeurs Mobilières TD. Votre ligne est ouverte.

Menno Hulshof (Valeurs Mobilières TD) : Merci et bonjour tout le monde. Rich, vous avez parlé de favoriser la clarté et la simplification dans l'ensemble de l'entreprise. Pourriez-vous expliquer plus en profondeur ce que vous voulez dire? Ces mots m'ont paru avoir été choisis de façon réfléchie. Et quelles mesures particulières pourrions-nous voir au cours de la prochaine année ou des deux prochaines années pour en arriver à ce résultat?

Rich Kruger : Vous me donnez trop de mérite, Menno. Je ne pourrais dire avec certitude que ces mots ont été sélectionnés de manière réfléchie, mais je crois que chaque personne au sein de l'entreprise doit avoir une ligne de mire relativement à la manière dont elle favorise le profit. Et je crois beaucoup en la réalisation de profits. Nous faisons des affaires pour faire de l'argent et le plus d'argent possible. Chacun d'entre nous doit voir comment il s'y prend, moi le premier.

Vous savez, après peu de temps ici, mais je procède à de nombreux essais probatoires, je crois que nous pouvons accroître la clarté entourant ce que la main-d'œuvre fait pour appuyer la sécurité, l'intégrité, la fiabilité ou la rentabilité. Je suis d'avis que nous pouvons éliminer du travail; selon moi, nous pouvons écarter le travail qui n'apporte pas de valeur. Je crois que nous pouvons aborder divers aspects comme les niveaux de service et le soutien lié aux niveaux de service, mais le tout avec un sens aigu de la manière dont ils améliorent les résultats commerciaux nets. Alors si mon choix de mots semble délibéré, telle n'était pas mon intention. Nous n'en sommes qu'aux débuts, mais je vois simplement beaucoup d'occasions à saisir relativement à l'efficacité organisationnelle et, vous savez, s'il s'agit de centrer l'attention sur les activités à valeur accrue, et bien soit. S'il s'agit d'éliminer le travail qui apporte peu de valeur ajoutée, c'est formidable. C'est une combinaison de tout cela. Je crois qu'en allant au-delà des activités sur le terrain au sein d'une entreprise, il est possible de créer une énergie, une motivation par la clarté et les efforts ciblés qui amènent les gens à penser qu'ils peuvent déplacer des montagnes. Vous savez, je crois que fondamentalement, si vous regardez notre entreprise, il faut déplacer

des montagnes dans bien des cas. Et je crois que cette entreprise est prête pour cela. Je crois qu'elle le demande. Et c'est exactement ce que j'ai l'intention d'apporter.

Menno Hulshof : D'accord. Merci pour votre réponse, Rich. Maintenant, puisque vous avez été à même de constater les efforts internes déployés à Exxon et Imperial pendant des dizaines d'années, avez-vous dressé une liste restreinte des pratiques exemplaires à mettre en application à Suncor à court et à moyen terme? Et en suivi à cela, croyez-vous qu'il existe des moyens pour que Suncor et Imperial puissent travailler ensemble de manière encore plus efficace?

Rich Kruger : Oui. Je crois fermement en les analyses comparatives et les pratiques exemplaires. Pour savoir si vous êtes le meilleur, vous devez vous reporter à une sorte de feuille de pointage. Quand je pense aux pratiques exemplaires, qu'il s'agisse de systèmes de sécurité ou de systèmes d'intégrité, je pense à trois catégories. La première, la conception du système. Est-ce un système de qualité? Je suis ici depuis peu, mais je crois que nous avons des systèmes de qualité. À mon avis, nos systèmes de sécurité et nos systèmes d'excellence opérationnelle sont de qualité. Peuvent-ils être améliorés? Est-il possible de les perfectionner en vue de leur mise en œuvre? Absolument. Sont-ils dans leur forme la plus simple possible pour être appliqués sur le terrain? Ce sont des questions à se poser. Nous avons de bons systèmes. Il faut ensuite se pencher sur l'application d'un système. Mon mandat ici a débuté il y a peu de temps, mais j'ai observé une variabilité dans la mesure dans laquelle nous avons bien appliqué les systèmes à différentes installations. Ma vision consisterait à réduire le plus possible la variabilité – la norme la plus élevée en matière de rendement. Une fois qu'on se retrouve avec un système de qualité, une fois qu'il a été appliqué, on se tourne ensuite vers l'efficacité. Est-ce que nos systèmes apportent les résultats escomptés? C'est là qu'on met en place la boucle de rétroaction pour améliorer le système, consolider le leadership lié à l'applicabilité afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Alors en ce qui concerne l'application de ce que je crois être nos systèmes de qualité, nous avons du travail à faire pour réduire la variabilité. Ensuite, parallèlement à cela, il faut mesurer la qualité de l'exécution, l'efficacité de notre application. Ce sont les deux sphères sur lesquelles je compte concentrer mes efforts tôt, ainsi que d'autres pratiques exemplaires, surtout en matière d'apprentissage. Vous regardez le contrat de location pour apprendre et pour la collaboration, que ce soit dans les raffineries d'exploitation, dans l'exploitation minière, je crois que pour les sables bitumineux, si nous voulons que Suncor soit un gagnant dans ce secteur, ce secteur doit aussi gagner et compétitionner sur la scène internationale.

Vous savez, lorsque le consommateur met le pistolet d'un distributeur dans sa voiture, dans son camion ou sur le côté d'un avion, en toute franchise, il ne pense pas vraiment à la provenance de l'essence, du diesel ou du carburacteur. Provient-il des sables bitumineux? S'agit-il de pétrole West Texas Intermediate? Nous devons donc être compétitifs à une échelle mondiale dans le secteur des sables bitumineux, puis notre objectif sera d'être imbattables dans ce secteur. Pour en venir à une compétitivité mondiale, la collaboration s'impose. Et je pense que l'Alliance nouvelles voies en est un excellent exemple. Je crois toutefois qu'il existe d'autres exemples plus fondamentaux de la manière dont nous exploitons les mines, nous entretenons les digues et les barrages dans les résidus, nous assurons le traitement, nous collaborons avec les gouvernements fédéral et provinciaux relativement aux politiques publiques pertinentes qui permettent d'atteindre les objectifs fixés, mais aussi nous assurons ou maintenons le caractère concurrentiel de ce qui constitue une industrie cruciale pour non seulement l'Alberta, mais aussi le Canada dans son ensemble. C'est une longue réponse – je m'épanche sur un sujet

qui me passionne. Mais je suis d'avis que la collaboration et l'application des normes et des pratiques exemplaires font grandement partie d'une formule gagnante.

Menno Hulshof : J'apprécie vos réflexions, Rich. C'est tout de ma part.

Téléphoniste : Attendez un instant avant notre prochaine question. Elle provient de la ligne de Harry Mateer de Barclays. Votre ligne est ouverte.

Harry Mateer (Barclays) : Merci. Bonjour. Tout d'abord, je vois la quatrième diapositive concernant l'allocation du capital. Les données ressemblent en grande partie à celles que l'entreprise a déjà eues. Mais parallèlement, Suncor commence avec une acquisition financée par emprunt et dépasse la plage de dette nette de 12 à 15 milliards \$ au moins pour une période de temps. Rich, la communauté d'investissement et de crédit aimerait connaître votre perspective relativement au bilan et à l'effet de levier optimal pour Suncor. Et dites-nous aussi peut-être quels sont selon vous les bons endroits où devraient se situer les cotes de rendement de Suncor dans la catégorie d'investissement.

Rich Kruger : Je crois que dans une certaine mesure, la précision de ce que vous me demandez va peut-être au-delà de ce que je peux commenter aujourd'hui. Mais vous savez, fondamentalement, je crois en un bilan solide. Nous avons créé un panier de produits de base; les prix fluctuent. En ayant un bilan solide, on possède la résilience nécessaire pour surmonter les cycles qui s'imposent inévitablement. Quand je cherche à définir mes priorités, je dirais que le souci et le développement de la base d'actifs existante et les dépenses de maintien doivent être traités à court terme. À long terme, comme je l'ai mentionné dans mes commentaires, je considère qu'un dividende fiable, en croissance et élevé est très important à mes yeux. Je veux donc m'assurer que nous possédons une structure des coûts qui prévoit notamment le niveau de dette et les coûts de financement de la dette pour que nous puissions surmonter les fluctuations et enregistrer les résultats financiers espérés. Il peut s'agir de ralentir les investissements de grande qualité en période de chute de prix, ou d'utiliser le volant d'inertie, un volant d'inertie pour le retour des excédents de trésorerie aux actionnaires est modifié, mais on ne met pas à risque le souci et le maintien de ce qu'on a déjà et il est toujours possible de poursuivre avec un dividende fiable et croissant en période de fluctuation. Le maintien d'une cote de crédit solide est essentiel, évidemment, pour les coûts, et je crois que provenant de Daisy, c'est un peu le reflet de la confiance que j'ai envers l'entreprise et je crois qu'il est important de conserver notre capacité d'emprunt quand nous le pouvons et nous devrions en tirer parti pour les occasions à saisir, de garder une cote de crédit solide, notre crédibilité sur le marché et ensuite d'établir notre structure des coûts de manière à ce que nous puissions résister aux hauts et aux bas inévitables vécus dans notre secteur. C'est le secteur d'affaires que nous avons choisi. Je ne suis pas certain si ma réponse est assez précise pour vous, Harry. Alister, voulez-vous ajouter quelque chose, ou même appuyer ou réfuter mes propos?

Alister Cowan : Non, je crois que vous avez très bien résumé la situation. Je soulignerais toutefois les efforts déployés par les agences de cotation dans le cadre de l'acquisition de Total et que notre cote demeure la même. Je crois que cela démontre leur engagement à l'égard d'un bilan solide et de la réduction de la dette en relativement peu de temps.

Harry Mateer : Excellent. Merci pour cela. Et maintenant ma question de suivi. Je ne suis pas certain si elle s'adresse à Alister ou Kris. Compte tenu du financement par emprunt planifié que vous avez indiqué sur les diapositives, l'échéancier de Suncor sera plutôt indéfini au cours des prochaines années. Quelles sont vos réflexions relativement à l'échelonnement du financement ou êtes-vous à l'aise de prolonger la dette à plus long

terme ou pensez-vous plutôt à émettre une dette bancaire ou des notes à plus court terme pour prévoir une certaine trajectoire de descente pour la réduction de la dette brute au cours des prochaines années?

Alister Cowan : En effet, Harry, comme vous l'avez noté, nos échéances sont à court terme lorsqu'on retire la majorité de ces éléments avec le rachat de la dette l'année dernière. Nous nous concentrerons davantage sur une échéance à court terme. Évidemment, nous pensons que nous pouvons accélérer le remboursement de la dette et nous axerons nos efforts sur notre capacité à régler la dette dans les plus brefs délais. Nous prévoyons des éléments à long terme, mais l'accent sera mis sur le court terme.

Harry Mateer : D'accord, merci beaucoup.

Rich Kruger : Merci, Harry.

Téléphoniste : Nous avons le temps de prendre une dernière question. Elle viendra de la ligne de Roger Read de Wells Fargo Securities. Votre ligne est ouverte.

Roger Read (Wells Fargo Securities) : Oui, merci de me donner la parole. Rich et Kris, une grande partie de l'intérêt à l'avenir sera axé sur la fiabilité, la sécurité et les systèmes généraux. Je crois que j'aimerais vraiment comprendre quelle est l'ampleur de la visibilité que vous avez en ce moment ou quelle certitude vous avez quant à ce qui doit être fait pour que les choses se déroulent comme vous le souhaitez et relativement à l'amélioration du rendement dans son ensemble. Ce que je veux dire, c'est que la Journée des investisseurs a eu lieu à la fin de l'année passée et ensuite, d'assez importants changements se sont produits au sein de la haute direction. J'aimerais comprendre si nous devons nous attendre à une solution à effets très rapides ou à des événements qui auront lieu plutôt en 2024 ou en 2025, disons. Toute information nous aidant à mieux comprendre l'échéancier serait appréciée.

Rich Kruger : Oui. Vous savez, je pense qu'en ce qui concerne ce qui doit être exécuté, une grande partie de la tâche n'est pas accomplie et, vous savez, je ne cherche pas à trop simplifier les choses, mais ce n'est pas sorcier non plus. Je jette un coup d'œil à la table, je pense aux vice-présidents directeurs et aux vice-présidents principaux responsables de nos activités d'exploitation. C'est le genre de sujet que nous avons abordé. Il s'agit d'appliquer la pratique exemplaire et d'exécuter notre travail extrêmement bien. Ce n'est pas nécessairement compliqué. C'est s'assurer que les gens possèdent les compétences, les aptitudes, le temps et le soutien dont ils ont besoin pour effectuer ce que nous savons qu'il faut faire pour exploiter et maintenir les installations. Il s'agit également d'affiner notre intelligence et de chercher des solutions financières créatives, que cela concerne notre parc de camions à Fort Hills, par exemple, ou que ce soit d'améliorer notre rendement lié aux dépenses engendrées par les arrêts planifiés.

À titre d'exemple, nous dépensons près d'un milliard de dollars par an pour les arrêts planifiés aux usines dans l'ensemble de notre énorme base d'actifs. Il me semble que nous devrions devenir vraiment bons en cette matière, puisqu'il y a économie d'argent. Et si on réduit les échéanciers par l'intermédiaire d'une sélection des travaux fondée sur le risque, le démarrage se fait plus rapidement et on commence à faire de l'argent pendant le processus d'interruption des installations. J'aimerais bien être en mesure de prédire la vitesse d'exécution et ce qui se passera, mais il ne m'est pas encore possible de le faire, Roger. Selon moi, voici ce que nous devons faire, ce sur quoi nous devons nous concentrer et, une chose tout aussi importante, ce dont nous devons nous assurer : il faut porter notre attention sur ce qui est le plus rentable.

Je crois que nous y voyons de plus en plus clair. Je pense que l'équipe de la haute direction et moi-même nous alignons rapidement sur cela. Nous chercherons à saisir toutes les occasions d'amélioration dans la perspective d'un sentiment d'urgence. Je sais que je ne vous ai donné aucun échéancier ni aucun chiffre, mais vous parliez de 2024 et de 2025, et ce ne sont pas mes échéanciers. Vous savez, il n'y a pas de meilleur moment que le présent. Alors voilà. J'aimerais vous parler de mes espoirs, mais l'espoir n'est pas une très bonne stratégie, soit dit en passant. Je m'attends à ce que nous commencions à observer des améliorations progressives avec le temps et dans le temps, et non pas seulement dans le futur. Disons le plus tôt possible. Je viens de vous obliger à enregistrer des résultats, chers amis! Je regarde mon équipe devant moi et je viens de leur imposer un engagement. Je sens une petite pression monter au bout de la table, mais tout le monde sourit. C'est une bonne chose.

Roger Read : Oui, je vous remercie. Oui. Je souhaiterais faire un suivi rapide maintenant. Nous avons déjà abordé le sujet, mais si Conoco exerce son droit de premier refus, il est évident que la transaction s'en verra modifier. Est-ce que nous prévoirions, bien sûr avec une dette bien moindre, retourner à une formule de paiement de 75-25 plus rapidement? Ce serait le cours naturel des choses si cela se produit. J'essaie simplement de prévoir les changements qui s'opéreraient si cet élément de la transaction avec Total ne se concrétise pas.

Rich Kruger : Je comprends ce que vous dites – on se demande ce que Conoco pourrait ou ne pourrait pas faire. Nous l'apprendrons tous dans un avenir relativement rapproché. Mais si je pose un regard plus vaste sur la situation, pensez à ce que j'ai dit sur l'allocation du capital, si nous enregistrons un excès de trésorerie, nous nous demanderons quelle est la meilleure manière de redonner à l'actionnaire. Ce sera une combinaison d'efforts continus pour étudier notre dividende et (ou) le rachat d'actions et (ou) la réduction de la dette. Il n'y a aucun doute que si nous n'avions pas cette grande acquisition, notre dette se rapprocherait davantage de la cible dont nous avons parlé. Mais ce serait cette combinaison d'événements qui nous ferait nous pencher sur ce qui, à notre avis, représenterait la meilleure valeur pour l'actionnaire.

Je vous assure, Roger, que tout ce que nous avons accompli a toujours été fait dans l'intérêt fondamental de l'actionnaire pour l'avenir. C'est notre philosophie et nous l'appliquerons dans les efforts que nous continuerons de déployer.

Roger Read : J'apprécie votre réponse. Merci.

Rich Kruger : Je vous en prie.

Téléphoniste : Merci. J'aimerais maintenant repasser la parole à M. Troy Little pour le mot de la fin.

Troy Little : Merci, téléphoniste. Merci à tous d'avoir été avec nous aujourd'hui. N'hésitez surtout pas à nous appeler si vous avez des questions de suivi. Téléphoniste, vous pouvez mettre fin à l'appel.

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

[Le téléphoniste met fin à la conférence téléphonique]