



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

Mardi 15 août 2023

Téléphoniste : Bonjour et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du deuxième trimestre de 2023 de Suncor Énergie. En ce moment, tous les participants sont en mode d'écoute seulement. Il y aura une période de questions et réponses après les exposés des conférenciers. [Directives de la téléphoniste] Veuillez prendre note que la conférence d'aujourd'hui est enregistrée. J'aimerais maintenant passer la parole à celui qui animera la discussion, 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 deuxième 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 facteurs de risque et hypothèses qui sont décrits dans notre communiqué sur les résultats financiers du deuxième 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 deuxième trimestre.

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

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

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

Commentaires d'ouverture

Rich Kruger

Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Bonjour. L'entreprise a connu un deuxième trimestre très actif. Nous avons réalisé des progrès importants dans un certain nombre de domaines et nous vous en ferons part aujourd'hui. Tout d'abord, il s'agit de mettre l'accent, à l'échelle de l'organisation, sur les principes fondamentaux de la sécurité, de l'intégrité opérationnelle, de la fiabilité et de la rentabilité.

Deuxièmement, nous avons pris un certain nombre de mesures concrètes pour mettre en place une organisation plus simple, plus ciblée et moins coûteuse que nous décrivons aujourd'hui. Enfin, nous avons trouvé le temps, au cours du deuxième trimestre, de faire face à un incident de cybersécurité. Je reviendrai sur chacun de ces sujets sous peu.

Je voudrais cependant vous faire part de quelques commentaires généraux. Lors de notre conférence téléphonique du premier trimestre, j'ai indiqué que j'avais visité 50 % de nos principales installations d'exploitation. Depuis, j'ai continué à me rendre sur le terrain. J'ai maintenant mis les pieds dans pratiquement toutes nos principales installations, j'ai rencontré des responsables de l'exploitation, j'ai eu des contacts avec des employés de première ligne, j'ai visité des installations; j'ai visité nos mines, nos unités de valorisation, nos installations in situ, nos appareils de forage, nos raffineries et le NPSD Terra Nova. Dans tous ces endroits, nos conversations ont porté sur les fondamentaux et sur ce que ceux d'entre nous qui travaillent à des niveaux au-delà du terrain ou au-delà de l'emplacement d'exploitation peuvent faire pour contribuer à améliorer le rendement global.

Je voudrais m'arrêter un instant sur l'élément fondamental numéro un, la sécurité. Et surtout, sur ce que j'ai vu quand je me suis rendu sur les lieux. La sécurité d'abord. Pourquoi est-ce si important? Nous nous soucions de notre personnel. La direction a l'obligation morale de fournir un lieu de travail sûr. Et franchement, c'est bon pour les affaires, il y a une très forte corrélation entre les résultats de sécurité et les résultats commerciaux. Alors, qu'ai-je vu sur place? J'ai vu un leadership fort dans les installations. J'ai vu l'engagement des travailleurs. J'ai vu un grand nombre de signalements de quasi-accidents. J'ai vu des enquêtes approfondies sur les causes fondamentales. J'ai vu des avancées technologiques dans les mines en matière de prévention des collisions et de gestion de la fatigue. D'ici la fin de l'année, nous aurons installé ces technologies sur un millier d'équipements mobiles. Nous devrions ainsi être les premiers dans l'industrie des sables bitumineux à mettre en œuvre à grande échelle ces technologies. Et il a été prouvé dans le monde entier qu'elles réduisent les risques en matière de sécurité. Notre approche n'est pas basée sur l'espoir ou la foi, mais sur des actions tangibles, en commençant par le leadership, l'engagement, la technologie et la formation.

Voici d'autres observations sur les installations. Il est évident que le niveau d'intégration physique de notre entreprise constitue une opportunité unique et un avantage incomparable. Mais ce que j'aime le plus, c'est que j'ai vu des possibilités d'améliorer notre rendement financier et d'exploitation dans la plupart des aspects de nos activités. J'ai aussi pris le temps, au cours du deuxième trimestre, de rencontrer en personne plusieurs de nos principaux actionnaires, de me rendre à Toronto, à New York, à Boston et aussi de tenir une série de réunions virtuelles. J'ai partagé mon approche, les choses sur lesquelles je me concentre, mes évaluations initiales de l'entreprise, mes plans les plus prioritaires,

mais j'ai également passé du temps à écouter les préoccupations et les attentes de nos actionnaires, ainsi que leur propre évaluation de l'entreprise.

En fin de compte, je dirais qu'après 120 jours, c'est pleins gaz à Suncor. Les opportunités sont nombreuses et claires. Permettez-moi donc d'entrer dans le vif du sujet et d'évoquer quelques mesures spécifiques prises au cours du deuxième trimestre, en commençant par l'équipe de leadership. Nous avons annoncé hier une série de changements dans la composition et les responsabilités de notre équipe de haute direction, c'est-à-dire les personnes qui relèvent directement de moi.

Ces changements s'inscrivent dans le cadre du développement d'une organisation plus simple, plus ciblée et hautement performante. Vous vous souviendrez que je me suis exprimé ainsi lors de notre conférence téléphonique du premier trimestre. Ces changements visent à améliorer la clarté et l'alignement sur les stratégies, les priorités, les fondamentaux et l'excellence de l'exécution. Nous aurons des responsabilités plus claires, moins d'interfaces internes. Nous supprimons des niveaux dans l'organisation et nous nous concentrons sur des centres d'expertise. L'équipe de haute direction sera composée de huit personnes, dont moi-même, et parmi les quatre personnes nouvellement recrutées à l'extérieur cette année, trois sont déjà en poste.

Un bref résumé des changements, Kris Smith, chef des Finances. Kris assumera des responsabilités supplémentaires dans les domaines de la technologie de l'information et de la chaîne d'approvisionnement. Peter Zebedee, notre vice-président directeur, Sables bitumineux, ajoutera les activités in situ et de forage à ses attributions, ce qui lui permettra de s'occuper de l'ensemble des activités liées aux sables bitumineux. Dave Oldreive, vice-président directeur, secteur Aval, s'est joint à nous en juin, ce qui a permis d'éliminer un échelon de haute direction. Toutes nos raffineries relèvent donc désormais directement de Dave. Shelley Powell, vice-présidente principale, Amélioration opérationnelle et services de soutien. Shelley conserve son portefeuille E et P, mais assume le rôle important de réorganiser notre amélioration opérationnelle et les fonctions de soutien associées. Karen Keegans est notre nouvelle chef des ressources humaines, et Jacquie Moore reste avocate générale et secrétaire générale, deux personnes dont le portefeuille a été élargi. Nous ajouterons un nouveau poste de haute direction pour diriger la stratégie, le développement durable, les activités commerciales et le développement. Ces changements ont été rendus possibles par le départ à la retraite de trois hauts dirigeants, deux ce mois-ci, un plus tard dans l'année, et je vais revenir un peu en arrière. J'ai eu un jour un mentor qui disait : la simplicité crée la clarté, la clarté crée la cohérence, et la cohérence crée le succès. Cette équipe de haute direction est prête à créer le succès.

Le prochain sujet que j'aimerais aborder est celui des coûts « au-delà du terrain ». Le 1^{er} juin, nous avons annoncé en interne des plans visant à réduire de 400 millions \$ par an les coûts « au-delà du terrain ». Si l'on considère le seuil de rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, cela équivaldrait à environ 1,50 \$ par baril. Les effectifs seront réduits de 1 500 personnes, soit de 20 %, d'ici à la fin de l'année, en fonction du rendement et des besoins de l'entreprise. Au cours du trimestre, nous avons enregistré une charge exceptionnelle avant impôts de 275 millions \$, soit environ 210 millions \$ après impôts. Cela équivaldrait à une période de récupération de neuf mois. Il s'agit d'un effort interne visant à éliminer le travail que nous considérons comme inabordable ou de faible valeur relative. Nous examinons ce que nous faisons, pourquoi nous le faisons, comment nous le faisons et la valeur ajoutée que cela représente. Rien n'est exclu.

Les réductions se produisent à tous les niveaux, de haut en bas de l'échelle, y compris chez les plus dirigeants les plus haut placés. Nous progressons comme prévu, nous avons

le tiers de fait en date du 1^{er} août, 535 personnes ont quitté l'entreprise et nous avons réduit les coûts d'environ 125 millions \$ jusqu'à présent. Je tiens à souligner que ces mesures ne sont pas faciles à prendre et qu'elles ne sont certainement pas prises à la légère, mais elles sont nécessaires à notre compétitivité.

Un autre domaine auquel nous avons consacré du temps au cours du trimestre a été le réexamen de la stratégie. En particulier, nous avons entrepris une révision complète de nos stratégies et de nos objectifs. Nous estimons que notre cadre stratégique actuel n'est pas – ou est insuffisant en termes de ce qu'il faut pour gagner. L'accent n'est pas suffisamment mis sur les moteurs économiques actuels et, bien que cela soit important, nous accordons une importance quelque peu disproportionnée à la transition énergétique à long terme.

Aujourd'hui, nous gagnons en créant de la valeur grâce à notre vaste base d'actifs intégrée, soutenue par les sables bitumineux. Des discussions ont eu lieu avec notre conseil d'administration, qui soutient notre nouvelle orientation et notre nouveau ton. Je n'en dirai pas plus pour l'instant, mais vous pouvez vous attendre à une articulation plus nette, plus claire et plus tangible de la façon dont Suncor entend gagner.

En outre, nous avons été confrontés à un incident de cybersécurité au cours du trimestre. Le 25 juin, nous avons confirmé un incident de cybersécurité résultant d'un accès non autorisé d'un tiers à notre réseau informatique.

Nous avons immédiatement isolé nos systèmes informatiques opérationnels ainsi que les bases de données de secours. Dans les jours qui ont suivi, nous avons mis en place un environnement informatique sûr et sécurisé, à l'abri des intrusions et de la corruption. L'incident a certes causé des perturbations, mais il n'a pas eu d'impact significatif sur nos résultats financiers et d'exploitation. Notre organisation a très bien réagi à tous les niveaux, qu'il s'agisse de nos spécialistes de l'informatique, de notre personnel d'exploitation en matière de continuité des activités ou des équipes d'assistance tierces qui ont été mises à contribution. Aujourd'hui, nous sommes en grande partie revenus à la normale, à quelques exceptions près, et nous avons tiré d'importantes leçons de cette expérience.

En ce qui concerne le reste de l'année, je ferai quelques commentaires. Il ne s'agit là que d'exemples, et non d'une liste exhaustive de ce que vous pouvez attendre de notre entreprise. Tout d'abord, l'activité de base, l'accent continu sur les fondamentaux et la poursuite de la recherche de moyens d'améliorer notre rendement financier, que je mesurerais en termes de flux de trésorerie disponibles par action. Examinons les aspects liés à l'exploitation. En ce qui concerne la gestion de la flotte minière, nous disposons d'environ 900 camions utilisés dans 5 mines et selon 3 modes d'exploitation. Nous examinons la composition de notre flotte de camions et sa taille – en propriété, en location ou sous contrat. Nous pensons qu'il y a une opportunité importante de réduire notre coût global par tonne sur tous les mouvements de terre. Peter Zebedee est le haut dirigeant responsable de cette initiative.

Un deuxième domaine que j'aimerais souligner est celui de la planification et de l'exécution des arrêts planifiés. Et pour situer le contexte, nous procédons à d'importants arrêts planifiés annuels dans la quasi-totalité de nos installations en amont et en aval. Nous y consacrons environ 1,3 milliard \$ par an, soit à peu près 20 % de notre budget d'investissement. Lorsque nous examinons les critères de référence, Solomon et d'autres, nous sommes bien en dessous de la moyenne en ce qui concerne l'exécution des arrêts planifiés. Nous voyons donc une opportunité majeure d'améliorer les coûts, les délais et les

volumes. Dave Oldreive et Shelley Powell sont nos co-responsables de la haute direction dans le cadre de cette importante initiative.

Au-delà de l'exploitation, et lorsque je regarde un peu plus loin sur l'écran radar, j'attire l'attention sur deux domaines qui sont en tête de liste, en commençant par le plan à long terme pour Fort Hills. Le plan de redressement à court terme a été établi l'année dernière et comporte des mesures claires et concrètes pour les années à venir. Compte tenu de notre confiance et de la valeur de cette ressource à longue durée de vie, nous nous concentrons désormais sur les années 4 à 40. La question stratégique clé est de savoir quel est le meilleur moyen, le moyen le plus rentable, d'accéder aux zones minières situées dans la partie nord. Plus à venir sur Fort Hills.

Le dernier domaine que j'évoquerai est celui de l'Alliance nouvelles voies. Nous poursuivons nos efforts en vue d'atteindre l'objectif de zéro émission nette de gaz à effet de serre dans le cadre de nos activités d'ici à 2050. Il existe un alignement au sein de l'Alliance nouvelles voies et, de plus en plus, au sein des gouvernements fédéral et provinciaux. Cet automne, il sera essentiel de se mettre d'accord sur un cadre fiscal compétitif pour les investissements dans les infrastructures. Kris Smith et Arlene Strom sont les responsables de la haute direction dans le cadre de ce dossier important.

Avant de passer la parole à Kris, je voudrais faire quelques commentaires sur les prévisions. En ce qui concerne la production en amont, nous nous situons dans le bas de notre fourchette qui va de 740 à 770, le point médian étant 755. Notre retard dans le démarrage de Terra Nova, ainsi que l'acquisition d'une participation moins importante que prévu dans Fort Hills dans le cadre de la vente de la participation de Teck, représentent au total environ 20 000 barils par jour, ce qui nous amènerait à la limite inférieure de la fourchette ou en dessous. Dans le secteur Aval, la reprise des activités de notre raffinerie de Commerce City après l'incident survenu en décembre 2022 complique les prévisions. Je fais toutefois remarquer que les volumes de Commerce City n'ont pas d'impact proportionnel sur la rentabilité du secteur Aval, simplement en raison de leur contribution relative à la valeur.

Cela dit, ne vous y trompez pas. Nous travaillons à atteindre nos objectifs et à tenir nos engagements. Il n'y a pas de révision des prévisions aujourd'hui. Dans le futur, j'envisage de procéder à une mise à jour lorsque nous disposerons d'informations claires qui justifieraient des changements, s'il devait y avoir des changements.

Et vu que les arrêts planifiés ont un impact important, tant en amont qu'en aval, il est logique pour nous de mettre à jour les prévisions une fois que la majorité de ces arrêts sont achevés chaque année ou au moins bien entamés. Pour nous, cette année, cela signifierait essentiellement à la fin du troisième trimestre.

Sur ce, je passe la parole à Kris.

Faits saillants des résultats du trimestre

Kris Smith

Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Très bien. Merci, Rich, et bonjour à tous. Je me contenterai de donner une vue d'ensemble des chiffres et quelques informations additionnelles. Suncor a généré des fonds provenant de l'exploitation ajustés de 2,7 milliards \$ au cours du deuxième trimestre. Ce chiffre comprend une charge de restructuration unique de 210 millions \$ après impôts liée à la réduction des effectifs. Sur la base des économies annuelles escomptées, comme l'a indiqué Rich dans ses commentaires, la période de récupération est d'environ neuf mois.

Si l'on exclut les indemnités de licenciement, les fonds provenant de l'exploitation ajustés s'élèvent à 2,9 milliards \$, soit 2,19 \$ par action. Bien qu'il n'ait pas été aussi solide que l'année précédente, le trimestre a tout de même été marqué par un environnement commercial très constructif. Le prix du WTI s'est établi en moyenne à 74 \$ US le baril au cours du trimestre et les écarts entre les bruts légers et les bruts lourds se sont renforcés par rapport au premier trimestre, s'établissant en moyenne à 15 \$ US par baril. En outre, nous continuons à voir le pétrole brut synthétique se négocier à un prix supérieur à celui du WTI. Et bien que les marges de craquage des raffineries aient diminué par rapport au premier trimestre, les marges de craquage 2-1-1 sont restées solides, à environ 30 \$ US par baril. Le prix du gaz naturel, l'un de nos principaux intrants de production, est resté bas, le prix au centre AECO ayant été en moyenne de 2,35 \$ le gigajoule au cours du trimestre. Pour ce qui est des perspectives, nous continuons à observer un environnement commercial solide, avec des prix du brut et des marges de raffinage qui se renforcent depuis le deuxième trimestre, sur la base de fondamentaux sains de l'offre et de la demande, et nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive.

Passons maintenant à l'exploitation. Nos activités en amont ont produit 742 000 barils au total au cours du trimestre. En ce qui concerne les sables bitumineux, nous avons eu des opérations solides qui ont généré 2,6 milliards \$ de fonds provenant de l'exploitation ajustés, les prix réalisés dans le secteur des sables bitumineux ayant été en moyenne de 94 \$ CA le baril, ce qui correspond à environ 94 % du prix du WTI. Le secteur des sables bitumineux a produit 679 000 barils par jour au cours d'un trimestre marqué par l'arrêt planifié à Syncrude, qui s'est déroulé en toute sécurité, avec une qualité irréprochable et en avance sur le calendrier. Le rendement des activités de valorisation au cours du trimestre a été solide, avec une utilisation de 94 % de la capacité de valorisation, ce qui inclut l'arrêt planifié, et une utilisation de 100 % de la capacité de valorisation de l'usine de base, ce qui a contribué à une production totale de 505 000 barils par jour de pétrole brut synthétique.

La production de nos actifs in situ est restée soutenue, notamment grâce à une utilisation de 102 % à Firebag. Pendant ce temps, l'actif Fort Hills a fonctionné comme prévu, la production ayant augmenté d'un trimestre à l'autre pour atteindre 110 000 barils par jour nets, y compris 14 000 barils par jour de transferts internes pour la valorisation à l'usine de base. En ce qui concerne le trimestre à venir, Fort Hills a entamé à la fin de juillet l'arrêt planifié complet quinquennal de l'usine et nous sommes satisfaits de l'avancement des travaux, qui devraient s'achever comme prévu dans le courant de la semaine.

Par ailleurs, l'arrêt planifié majeur prévu de l'unité de valorisation 2 de l'usine de base commencera au début de septembre et se poursuivra au quatrième trimestre, ce qui a été pris en compte dans nos prévisions.

Le secteur Exploration et production a généré des fonds provenant de l'exploitation ajustés de 521 millions \$ avec une production de 63 000 barils par jour et des prix réalisés moyens de 108 \$ CA par baril, soit environ 102 % du prix du Brent. Nous avons également conclu la vente de nos actifs en mer du Nord britannique le 30 juin pour un produit brut de 1,1 milliard \$ CA.

Les travaux de prolongation de la durée de vie de l'actif portant sur le NPSD Terra Nova se sont poursuivis au cours du trimestre et sont maintenant terminés, le navire ayant pris la mer il y a quelques jours seulement, dimanche. Une fois le navire arrivé à la station, les activités de reconnexion sous-marine débuteront et se poursuivront durant le reste du trimestre et au quatrième trimestre. Enfin, le secteur Aval a généré des fonds provenant de l'exploitation ajustés de 781 millions \$ sur une base PEPS au cours du trimestre et de 897 millions \$ sur une base DEPS.

L'utilisation moyenne des raffineries a été de 85 %, ce qui reflète les arrêts planifiés. Tous les actifs de raffinage sont de retour en service depuis les arrêts planifiés du printemps et devraient donner un très bon rendement durant le reste de l'année. En fait, en juillet, nous avons enregistré une utilisation moyenne des installations de raffinage de plus de 100 % dans l'ensemble du réseau.

Par ailleurs, au cours du trimestre, la capture des marges a été de 89 %, ce qui reflète la composition des charges d'alimentation, soit moins de charges d'alimentation lourdes et davantage de charges d'alimentation intermédiaires, au cours des arrêts planifiés et de la reconstitution des stocks. Les ventes de produits raffinés se sont élevées à 547 000 barils par jour. En ce qui concerne les coûts globaux, comme Rich l'a dit dans ses commentaires, la gestion des coûts, la réduction des coûts, est un objectif clé de cette équipe de direction, et nous constatons des progrès sur le plan des coûts et nous nous dirigeons vers le bas de la fourchette de nos prévisions de charges décaissées par baril dans le secteur des sables bitumineux pour le reste de l'année.

Les dépenses en immobilisations à ce jour cette année s'élèvent à 2,7 milliards \$ à la fin du deuxième trimestre. Comme pour les coûts, nous restons concentrés sur la discipline en matière d'investissement, bien qu'avec les dépenses non planifiées liées à l'arrêt de Commerce City en début d'année et les travaux de prolongation de la durée de vie de Terra Nova, ainsi que certaines pressions inflationnistes, nous tendons vers la partie supérieure de notre fourchette de prévisions. En ce qui concerne le rendement pour les actionnaires, nous avons reversé 1,4 milliard \$ aux actionnaires au cours du trimestre, soit environ 700 millions \$ sous forme de dividendes et environ 700 millions \$ sous forme de rachats d'actions.

Depuis le début de l'année, nous avons racheté près de 3 % de nos actions. À la fin du deuxième trimestre, notre dette nette s'élevait à 14,4 milliards \$, soit une réduction de 1,3 milliard \$ par rapport à la fin du premier trimestre. Comme nos actionnaires s'y attendent, en plus de la sécurité, de la fiabilité et de la rentabilité, nous restons concentrés sur la gestion prudente de notre bilan et la réduction de la dette, tout en continuant à fournir des rendements très compétitifs à nos actionnaires en leur versant notre dividende et en réduisant le nombre d'actions par le biais de rachats d'actions.

Sur ce, je vous redonne la parole, Troy.

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

Période de questions

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

Greg Pardy (RBC Marchés des Capitaux) : Merci. Merci. Bonjour. Et merci pour l'exposé détaillé. Kris, vous nous avez dit à quoi ressemblait la situation en ce qui concerne les arrêts planifiés au troisième trimestre. Y a-t-il des initiatives que vous prenez pour atténuer les impacts des arrêts de production? Y a-t-il quelque chose de spécial ou des changements que vous apportez aux plans de maintenance pour le troisième trimestre que vous n'auriez peut-être pas faits les années précédentes?

Kris Smith : Oui. Merci pour la question, Greg. Ce que je dirais, c'est que l'équipe est très concentrée sur la réalisation des arrêts de production tels que nous les avons planifiés. Et si vous regardez l'arrêt planifié à Syncrude au printemps et sa réalisation, je pense qu'il s'agit d'une bonne indication de ce type d'approche. Comme je l'ai mentionné dans mes commentaires, cet arrêt planifié s'est fait non seulement avec une bonne qualité et une très bonne sécurité, mais aussi avec un peu d'avance sur le calendrier. C'est ce que nous aimons voir. Je regarde donc mes collègues à l'autre bout de la table, Peter Zebedee et Dave Oldreive, et je sais qu'ils sont très concentrés sur la mise en œuvre des changements que nous avons décrits. Nous en avons donné un aperçu dans les prévisions, comme je l'ai mentionné, le plus important pour le trimestre étant l'arrêt planifié de l'unité de valorisation 2, qui commencera en septembre et se poursuivra jusqu'en octobre.

Et Fort Hills, comme je viens de le mentionner, a fait l'objet d'un arrêt planifié complet de l'usine, un arrêt planifié quinquennal, et nous sommes vraiment satisfaits de ce que nous avons vu et l'usine redémarre cette semaine, comme nous l'avions prévu. Je dirais donc qu'il s'agit véritablement de redoubler d'efforts pour bien planifier ces arrêts et de se concentrer sur leur exécution.

Greg Pardy : D'accord. Merci pour cela. Et puis, peut-être en abordant un tout autre aspect, il est fait référence dans le communiqué, évidemment, à l'acquisition du reste de Fort Hills. J'aimerais simplement savoir ce que vous en pensez, de manière générale, comment vous envisagez la situation d'un point de vue stratégique et s'il y a une possibilité de conclure un accord cette année. Je ne vous demande pas de négocier publiquement. Je suis juste curieux de savoir si c'est quelque chose qui pourrait se faire plutôt tôt que tard ou si cela va prendre un certain temps.

Rick Kruger : Oui, Greg, c'est Rich. Je dirais une ou deux choses. L'approvisionnement en bitume à long terme des usines de valorisation est toujours une question sur laquelle nous nous concentrons. Nous avons la possibilité d'y acheminer des volumes de Firebag et/ou de Fort Hills et/ou des volumes additionnels de Fort Hills. Eh bien, vous savez, nous préférons généralement exploiter nos actifs et en être propriétaires à 100 %. C'est généralement ainsi que nous pensons pouvoir apporter le plus de valeur ajoutée et être les plus compétitifs. Fort Hills ne ferait donc pas exception.

Avec l'exercice par ConocoPhillips de son droit de premier refus, l'accord tel qu'il avait été annoncé et configuré à l'origine a changé et, vous savez, nous le reconnaissons, Total le reconnaît. Les discussions se poursuivent et, vous savez, j'apprécie que vous ne me demandiez pas de spéculer sur l'aboutissement de nos démarches, mais les discussions sont en cours, elles se poursuivent.

La valeur – la valeur stratégique pour nous et, je dirais, pour Total, reste largement la même. Donc, nous allons juste, vous savez, nous allons travailler à cela. Et lorsque nous aurons quelque chose à annoncer et que le moment sera approprié pour l'annoncer, c'est ce que nous ferons. Je pense qu'il est raisonnable de s'attendre à ce que cette question soit résolue cette année.

Greg Pardy : D'accord. Formidable. Merci beaucoup.

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

Dennis Fong (Marchés des capitaux CIBC) : Bonjour. Merci de bien vouloir répondre à mes questions. Tout d'abord, Rich, vous avez abordé un certain nombre d'opportunités stratégiques qui s'offrent à vous. Par ailleurs, compte tenu des changements intervenus au sein de l'équipe de direction, pouvez-vous nous dire comment certaines de ces décisions peuvent ou vont être prises, ou du moins comment vous envisagez de les prendre, et peut-être en les comparant ou en les opposant à la manière dont certaines décisions ont été prises dans le passé?

Rich Kruger : Oui. Vous savez, Dennis, je pense que le plus important, c'est que nous décomposons notre activité, notre structure de coûts, les gains d'efficacité, la valeur que nous ajoutons de haut en bas. Par exemple, j'ai parlé de la gestion de la flotte minière. Nos activités minières sont d'une ampleur considérable. Et si vous – si Peter décompose les éléments qui influent sur son rendement, il y a l'exploitation minière, l'extraction et la valorisation. La plus grande concentration de coûts se trouve dans l'exploitation minière et des coûts importants sont aussi rattachés, vous avez entendu Kris l'articuler, à l'utilisation élevée des unités de valorisation. Il s'agit donc de la plus grande concentration de son coût et de la plus grande possibilité d'amélioration. Donc, ce que nous faisons et, vous savez, ce n'est pas du tout sorcier! Nous nous concentrons très précisément sur les domaines où les possibilités de gain sont les plus importantes.

Et l'objectif de tout cela est de nous rendre évidemment plus rentables. Mais je vous demanderais d'y réfléchir, car c'est ainsi que nous y réfléchissons, en termes de seuil de rentabilité. Qu'est-ce que cela implique? Dans quel environnement commercial devons-nous être pour pouvoir payer toutes nos factures et, lorsque je parle de seuil de rentabilité, j'ajoute payer nos dividendes, des dividendes fiables et croissants, et payer ou financer les dépenses en immobilisations de maintien nécessaires pour prendre soin des actifs que nous avons. Nous nous concentrons donc sur l'amélioration de la qualité et de l'efficacité et sur la réduction de la structure de coûts afin de pouvoir faire face aux temps difficiles.

Et lorsque la conjoncture est favorable, nous disposons de flux de trésorerie disponibles plus importants pour récompenser les actionnaires. Je dirais que c'est un peu le modèle mental que nous avons ici. Il s'agit de mettre fortement et clairement l'accent sur les possibilités qui s'offrent à nous. Vous avez terminé votre question par une sorte de retour au passé. Vous savez, Dennis, j'étais allongé sur une plage de Sainte-Lucie, alors je ne sais pas vraiment comment s'est déroulé le passé. Je me concentre sur le présent et l'avenir. J'ai dit lors de la toute première conférence téléphonique que nous serions une organisation plus simple et plus ciblée, et je n'ai pas choisi ces mots à la légère. Et si vous regardez les mesures que nous avons prises et que nous continuons à prendre, je pense qu'elles sont très, très alignées sur cet objectif.

Dennis Fong : Très bien. Très bien. Merci de ces précisions. Ma deuxième question, qui va dans une direction légèrement différente, est la suivante : nous avons vu une quantité importante de volumes transférés par les pipelines d'interconnexion au cours du deuxième trimestre, probablement pour gérer les volumes en périodes d'arrêts planifiés. Nous avons également constaté une augmentation des débits à Fort Hills et des volumes des unités de valorisation. Par curiosité, comment la stratégie visant à équilibrer le flux de tous ces bruts est-elle déterminée?

Et puis accessoirement, existe-t-il des possibilités d'accroître cette intégration ou même d'augmenter, je suppose, l'interconnexion entre vos différents actifs, tandis que vous envisagez des stratégies pour l'avenir? Merci.

Rich Kruger : Je vais peut-être demander à Peter de commenter dans une minute, mais, vous savez, c'est l'une des choses que j'ai abordées au tout début. Lorsque j'ai fait la tournée des installations et que j'ai regardé comment nous sommes littéralement – comment nous sommes connectés et les possibilités d'ajout de valeur que cela procure, que ce soit de Syncrude vers l'usine de base, qu'il s'agisse d'acheminer du bitume de Firebag vers l'usine de base, de plus en plus de bitume de Fort Hills, vous savez, ce sont des opportunités majeures pour nous, et elles nous donnent la flexibilité, lorsque nous faisons de la maintenance planifiée ou même lors d'événements non planifiés, de saisir les gains de valeur qui y sont rattachés. Et je pense que les choses que vous avez vues au cours du trimestre sont des exemples très, très concrets qui montrent que c'est exactement ce que faisons. Si je pense à l'avenir ou à d'autres opportunités, Peter, je peux peut-être vous proposer – ou vous demander – de peut-être faire un commentaire sur la façon dont vous voyez les choses évoluer pour nous.

Peter Zebedee : Je pense que vous l'avez constaté tout au long du trimestre, où nous écoulons des volumes et gardons nos unités de valorisation pleines, tout en optimisant le réseau de production intégré dans la région. Cela s'étend également à notre réseau de raffinage en aval. Nos équipes sont mobilisées 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, afin de générer le maximum de bénéfices pour l'entreprise en acheminant les volumes aux endroits appropriés.

Nous avons constaté que l'acheminement de volumes de Fort Hills vers les unités de valorisation de l'usine de base présentait un avantage significatif en termes d'amélioration du rendement. Existe-t-il des possibilités de développer cela davantage? Oui. Nos équipes de développement se concentrent sur l'examen des autres possibilités d'intégration physique régionale et de toute autre possibilité d'intégration en aval.

Rich Kruger : Et, Peter, cette augmentation du rendement est attribuable au procédé PFT.

Peter Zebedee : Au procédé de traitement à la mousse paraffinique. Oui.

Rich Kruger : Et c'est important. Cela fait une réelle différence.

Peter Zebedee : Oui.

Dennis Fong : Très bien. Très bien. Merci pour ces informations. C'est tout de ma part. Merci.

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

Neil Mehta (Goldman Sachs) : Oui. Bonjour à l'équipe et à vous Rich. Ces informations ont été très utiles. Je voudrais revenir sur vos commentaires concernant la cyberattaque, que nous avons observée de l'extérieur, mais pouvez-vous faire part à la communauté des investisseurs des leçons tirées et de la manière dont votre nouvelle équipe a été en mesure de relever ce défi, car nous évaluons sa capacité à relever les défis à l'avenir?

Rich Kruger : Eh bien, tout d'abord, je préférerais subir un traitement de canal plutôt que d'avoir à vivre l'une de ces attaques. Vous savez, ce n'est pas du tout agréable. Mais permettez-moi de commencer par la fin. J'étais là depuis quelques mois, Dave Oldreive, dans le secteur Aval, était en poste depuis quatre jours.

Et je dois vous dire que j'ai vu la direction de Suncor à son meilleur pour ce qui est du déclenchement du plan – nous l'appelons de différentes façons, mais je l'appelle le plan de continuité des activités – elle a déclenché le plan, l'a mis en fonction, a pris des décisions clés décisives dès le début. Avec l'apport du service de technologie de l'information, c'est Peter qui a dirigé nos efforts internes de continuité des activités. Et, vous savez, je le dis avec un brin d'ironie, mais juin a été notre mois de production en amont le plus élevé de l'année.

Ainsi, apparemment, tandis que les autres d'entre nous à Calgary jouaient au chat et à la souris, l'organisation a livré la marchandise. Nous en sommes donc très satisfaits. J'ajouterais que nous avons fait un tour d'horizon complet avec notre conseil d'administration il y a une semaine et demie. Et John Hill, notre vice-président principal, Technologie de l'information, je l'ai dit, est libre de partager les leçons apprises avec ses collègues de la communauté informatique. Et ce que j'ai également dit, c'est que je suis très à l'aise pour parler à n'importe lequel de mes collègues des leçons apprises.

Mais je dirais certaines choses simples. Ces personnes, vous savez, ne sont pas de grands génies. Nous ne sommes pas les premiers ni ne serons les derniers à subir une cyberattaque. Il faut agir rapidement, comme dans toute autre intervention d'urgence. En cas de doute, faites-en plus, il est facile de faire marche arrière si vous réagissez de manière excessive. Si votre intervention est insuffisante ou que vous tardez à agir, les choses risquent de mal tourner. Ensuite, il y a la confiance dans le rétablissement d'un environnement informatique sûr et sécurisé. Et je peux vous dire que je ne suis pas le seul autour de cette table, mais dans les trois ou quatre jours qui ont suivi, j'en ai appris plus sur la technologie de l'information, le matériel, les logiciels, l'interconnexion que je ne l'aurais jamais imaginé dans ma vie, parce qu'il fallait comprendre cela pendant que nous parlions avec John et son équipe pour prendre des décisions éclairées au fur et à mesure de l'évolution de l'incident.

Il s'agit donc de réagir rapidement, de manière décisive, et de créer un environnement sûr et sécurisé. Ensuite, lorsque vous reprenez ou rétablissez les activités, il convient de le faire de manière très réfléchie, en « mesurant deux fois avant de couper ». Et je vais probablement m'arrêter là, mais, bien que je ne souhaite à personne de vivre cela, si je devais affronter de nouveau une telle situation, c'est avec cette équipe que je voudrais le faire.

Neil Mehta : C'est très utile, Rich. Et puis, je voudrais aussi connaître votre point de vue sur Fort Hills, étant donné que vous avez passé du temps à visiter tous les actifs. Les investisseurs tentent d'évaluer si les problèmes sont structurels ou s'il existe une voie plus claire pour les résoudre. Quelles sont les incidences sur la façon dont nous devrions envisager les dépenses en immobilisations pour 2024, ainsi que sur le plan pour atteindre la pleine capacité?

Rich Kruger : Je pense que la réinitialisation globale qui a été élaborée et communiquée l'année dernière est solide. Vous savez, il n'y a pas beaucoup de marge d'erreur dans ce domaine. Nous devons exécuter le plan. Mais fondamentalement, cela est vrai dans tous les aspects de nos activités. C'est l'exécution qui est la clé. Et j'aime ce que je vois. Et ce que cela signifie – vous savez, Peter utilise l'analogie avec moi – c'est que maintenant, nous sommes en mesure de mettre les feux de route et non seulement de regarder devant nous mois par mois, trimestre par trimestre, mais aussi de regarder à plus long terme. Et ma confiance dans la valeur de cet actif est élevée.

Dans ce contexte, j'ai déjà parlé des années 4 à 40. Quelle est la meilleure façon de maximiser la valeur pour les années 4 à 40? Je serai très explicite sur ce que nous envisageons. Dans la partie nord de la mine, il y a une zone qui a une teneur en fines plus élevée et une autre zone qui a une teneur en fines plus faible. Ainsi, lorsque nous envisageons d'accéder à cette partie nord de la mine, nous nous demandons s'il est préférable d'ouvrir deux fosses et de mélanger les volumes de bitume au fil du temps, afin d'obtenir un profil de production plus proportionnel, stable et prévisible, au lieu des hauts et des bas qui peuvent survenir d'un trimestre à l'autre, d'une année à l'autre, en raison d'un approvisionnement en bitume variable, d'une teneur en fines plus élevée, d'une teneur en fines plus faible. Il s'agit d'une stratégie basée sur la valeur et c'est sur cela que nous nous penchons en ce moment.

Et sur le plan des immobilisations, cela veut dire que lorsque nous déplaçons des activités, il se peut que nous déplaçons des capitaux. Est-ce fondamentalement différent? S'agit-il, en fin de compte, d'un plan différent ou d'un profil d'investissement global différent? Non. Je ne pense pas. Je pense qu'il s'agit simplement de trouver le meilleur moment et la meilleure séquence.

Nous aurons d'autres choses à dire à ce sujet lorsque nous aurons terminé notre travail, ce qui se fera en grande partie pendant le reste de l'année, mais je voudrais juste terminer là-dessus. Il est bon de ne pas vivre au jour le jour et de ne pas avoir à se préoccuper du court terme, de la manière dont nous réagissons aux événements, mais d'avoir confiance dans le plan à court terme, et j'entends par là les quelques années à venir. Et nous nous penchons maintenant sur les façons de maximiser la valeur à long terme, ce qui est l'objectif fondamental.

Neil Mehta : Merci, Rich.

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

Manav Gupta (UBS) : Bonjour à vous tous. Je voulais aborder un peu la question du raffinage. Vous êtes l'un des raffineurs nord-américains les plus rentables. Au troisième trimestre, nous constatons un très fort rebond des marges de craquage, avec une augmentation de près de 5 \$ à 6 \$ par rapport au trimestre précédent. Et puis, vous l'avez dit, la cadence de production est beaucoup plus élevée au troisième trimestre. Donc, lorsque nous regardons le troisième trimestre en termes de raffinage, devrions-nous penser à des bénéfices plus proches des résultats du premier trimestre que du deuxième trimestre? Je pense qu'au premier trimestre, vos flux de trésorerie étaient supérieurs d'environ 400 millions \$. J'aimerais donc que vous me donniez une idée de la situation du raffinage au troisième trimestre.

Rich Kruger : Oui. Écoutez, je vais passer la parole à Dave dans un instant. Dave est parmi nous depuis deux mois, ce qui est amplement suffisant pour se mettre au diapason. Et il se concentre sur les mêmes choses que celles dont nous avons parlé à propos de la sécurité, de l'intégrité opérationnelle et de la fiabilité. Kris a expliqué qu'avec une grande partie des travaux importants derrière nous, nous sommes en position de réaliser un solide cycle de production. Alors Dave, pourquoi ne pas nous dire comment vous voyez – nous sommes à la moitié du troisième trimestre – comment vous voyez la situation évoluer au cours des mois à venir?

Dave Oldreive : Oui. Merci, Manav, pour votre question. Suncor dispose d'un réseau de raffinage très solide, avec des raffineries situées à des emplacements idéaux pour gagner de l'argent dans ce secteur. Pour ce qui est des troisième et quatrième trimestres, comme Kris l'a mentionné, en juillet, même avec les impacts de la cyberattaque, nos installations de raffinage ont fonctionné à plus de 100 % de leur capacité, et nous nous attendons à ce qu'elles fonctionnent à peu près à leur capacité jusqu'à la fin de l'année. Deux arrêts planifiés de faible envergure sont prévus, soit un arrêt mineur de l'hydrocraqueur à notre installation d'Edmonton et un arrêt de l'unité de reformage à Montréal. Dans les deux cas, de solides plans sont en place. Nous nous attendons à ce que ces arrêts soient exécutés à temps, à ce qu'ils respectent l'échéancier et le budget. Sur ce, je dirais que les activités de raffinage devraient enregistrer de solides résultats pour le reste de l'année.

Rich Kruger : Dave, pouvez-vous nous parler un peu de la façon, quand vous regardez les choses, dont vous vous demandez, alors, que pouvons-nous faire de mieux? Nous avons parlé des arrêts planifiés, si vous voulez faire des commentaires à ce sujet, mais je pense que vous avez mentionné que nous avons un bon réseau, de bons emplacements. Les endroits où nous nous trouvons comptent pour beaucoup. Alors maintenant, qu'allons-nous faire pour améliorer les choses encore plus?

Dave Oldreive : Oui. Merci, Rich. Nous avons des activités de raffinage solides, mais nous avons la possibilité de cibler davantage nos efforts dans ce segment, de tirer parti de processus de travail plus solides et d'une plus grande adhésion aux normes, d'atteindre l'excellence opérationnelle dans l'ensemble du segment. Si vous regardez notre raffinerie de Commerce City, nous avons eu un incident en décembre, dont nous avons mis la majeure partie du premier trimestre à nous remettre, mais nous avons maîtrisé la situation et remis la raffinerie en service. Nous avons eu des arrêts planifiés plus longs que nous l'aurions souhaité à Commerce City, mais nous savons comment corriger la situation. Nous avons mis en place une nouvelle direction et je m'engage à aider à remettre cette raffinerie sur pied, à faire en sorte qu'elle se concentre vraiment sur l'excellence.

C'est donc une opportunité pour nous. Mais ce que j'aime vraiment dans nos activités de raffinage, c'est la capacité de prendre nos molécules et de les intégrer complètement depuis nos installations en amont jusqu'à nos raffineries, en particulier celle d'Edmonton où nous avons des possibilités d'optimisation et d'intégration vraiment uniques, mais aussi jusqu'à la pompe dans nos établissements de ventes au détail appartenant à la société. Ces molécules sont donc intégrées et toute la valeur est conservée au sein de Suncor et n'est pas perdue au profit d'autres acteurs dans cette chaîne de valeur. C'est un véritable avantage concurrentiel pour nous.

Rich Kruger : Et je pense, juste pour ajouter à cela, que nous avons parlé – nous nous sommes concentrés en particulier sur le raffinage, mais je veux juste revenir sur les ventes au détail. Lorsque nous nous sommes entretenus le dernier trimestre, nous avons annoncé, juste avant le trimestre, l'accord avec Canadian Tire, par exemple. Je pense que ce genre de choses, où nous pouvons bénéficier davantage de notre capacité à fournir des

volumes en toute confiance, à renforcer la marque et à augmenter la valeur par litre, la valeur par baril, peu importe, il y a aussi ces synergies à considérer, je pense, comme je l'ai dit à Dave qui est nouveau dans ses fonctions. Je peux le voir en ce moment même. Vous ne pouvez pas le voir, mais il salive au bout de la table à l'idée de ces opportunités continues que vous voyons.

Dave Oldreive : Oui. Absolument. Nos activités de ventes au détail sont solides et là où nous investissons, nous obtenons de très bons résultats, nous faisons de très bonnes affaires, c'est formidable, une entreprise intégrée détenue par la société et une capacité à continuer à saisir ces opportunités à court et à long terme pour notre entreprise. Nous sommes donc très enthousiastes à l'idée de continuer à optimiser cette partie de notre entreprise.

Manav Gupta (UBS) : Nous sommes tout à fait d'accord. Vous disposez de l'un des meilleurs modèles intégrés en aval. Et l'autre question que j'ai est la suivante. Vous êtes devenus propriétaires de Syncrude. Vous avez annoncé de bonnes mesures là-bas. Les charges décaissées à Fort Hills ont baissé de manière significative par rapport au trimestre précédent alors qu'à Syncrude, elles ont été quelque peu élevées. Existe-t-il un plan visant à rendre les charges décaissées de Syncrude encore plus compétitives par rapport à ce qu'elles sont aujourd'hui? Ce sera tout de ma part après cela.

Rich Kruger : Peter, voulez-vous faire un commentaire sur les charges décaissées de Syncrude – en particulier sur une base par baril?

Peter Zebedee : Avec plaisir, Rich. Et je pense, pour revenir à vos commentaires précédents, Rich, que la composante la plus importante des charges décaissées par baril est constituée par nos coûts miniers. Et à Syncrude, et c'est vrai pour nos autres installations, nous nous efforçons d'améliorer l'efficacité de nos opérations minières. L'ampleur de nos opérations minières dans l'ensemble du portefeuille de Suncor est de 1,3 milliard de tonnes par an. De petites améliorations peuvent donc finir par représenter beaucoup et nous allons chercher à améliorer nos propres opérations minières, en particulier à Syncrude, mais aussi à équilibrer la façon dont ces tonnes sont transportées, la quantité que nous transportons avec notre propre flotte par rapport à la quantité que nous transportons en faisant appel à des entrepreneurs tiers, et à tirer parti de ce que nous considérons comme un arbitrage d'opportunité pour faire davantage de transport nous-mêmes.

L'accent mis par Syncrude sur l'amélioration des charges décaissées par baril passera donc par des améliorations, par la poursuite de l'internalisation des opérations minières. Et à l'avenir, nous envisageons de mettre en œuvre la technologie des camions de transport autonomes afin d'améliorer la productivité de notre flotte et d'obtenir un coût minier par baril plus compétitif.

Rich Kruger : Et il y a eu une certaine distorsion dans les résultats du deuxième trimestre en raison de l'impact de l'arrêt planifié, je pense, si l'on considère le coût unitaire.

Peter Zebedee : Oui. Il y a eu une distorsion. Notre unité de cokéfaction a été arrêtée pendant 63 jours. Nous avons achevé l'arrêt planifié deux jours en avance sur l'échéancier et c'est, bien sûr, une autre occasion pour nous de chercher à réduire la durée de ces arrêts, d'améliorer la sélection [indiscernable], et nous le ferons en même temps que nos collègues du secteur Aval et à l'échelle de l'entreprise pour améliorer l'efficacité de nos arrêts planifiés. Cela a donc eu un impact sur nos coûts au deuxième trimestre.

Manav Gupta (UBS) : Merci beaucoup.

Kris Smith : Merci.

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

Menno Hulshof (Valeurs Mobilières TD) : Merci et bonjour tout le monde. Je commencerai par une question sur le rendement pour les actionnaires. Vous avez été très actifs en matière de rachat d'actions au cours du premier semestre. Est-il raisonnable de supposer que le second semestre sera davantage axé sur la réduction de la dette, compte tenu de votre cible 50/50, et à quel moment pensez-vous atteindre votre objectif secondaire de 12 milliards \$ de dette nette compte tenu de l'évolution du strip?

Rich Kruger : Kris...

Kris Smith : Oui. Merci Menno. C'est Kris ici. Oui. Comme vous l'avez souligné, nous avons probablement privilégié les rachats au cours du premier semestre par rapport à la réduction de la dette, même si nous avons évidemment progressé dans ce domaine, comme je l'ai indiqué dans mes commentaires. Je pense qu'à mesure que nous avançons dans l'année, la tendance sera probablement un peu plus à la réduction de la dette, mais nous continuerons à nous concentrer sur les deux. Et c'est cette répartition 50/50 du capital qui nous guidera tout au long de l'année. Vous allez donc nous voir continuer de basculer entre les deux éléments. Mais je pense que vous avez raison de souligner que nous serons probablement un peu moins actifs au second semestre en ce qui concerne les rachats, mais je dirais qu'un très bon programme de rachat d'actions se poursuit.

En ce qui concerne votre question sur les 12 milliards \$ de dette nette, je veux dire qu'il est évident que l'évolution des prix sera un facteur à prendre en compte dans votre vision des choses. Je pense que si les prix se maintiennent à leur niveau actuel, nous commencerons à nous en approcher au début de l'année prochaine. Maintenant, Menno, un élément que j'ajouterais, comme nous l'avons mentionné plus tôt dans les commentaires de Rich en réponse à une question, est la possibilité d'une transaction pour Fort Hills. Si c'est le cas, le profil s'en trouvera évidemment modifié, mais le montant serait bien inférieur à celui dont nous avons parlé il y a quelques mois dans le cadre de la transaction initiale. Nous nous attendons à ce que cette question soit réglée assez rapidement.

Menno Hulshof : D'accord. Merci pour votre réponse, Kris. Comme deuxième question, j'aimerais revenir sur la question de Neil concernant Fort Hills pour que vous clarifiiez un point. Je crois que le plan de réaménagement initial prévoyait d'atteindre la fosse centrale cette année et la fosse nord vers le milieu de l'année prochaine. Je pense que c'était la chronologie. Est-ce toujours le plan général ou tout cela est-il en train d'être réévalué?

Rich Kruger : C'est toujours le plan. Mes commentaires précédents portaient donc sur l'accès à la fosse nord et, à plus long terme, sur la meilleure façon d'exploiter la fosse nord dans son ensemble. Cela dit, le plan que vous avez déjà entendu reste le même.

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

Kris Smith : Merci, Menno.

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

John Royall (JPMorgan) : Bonjour. Merci de répondre à ma question. Vous avez mentionné que pour Terra Nova, la connexion sous-marine se fera au quatrième trimestre, une fois que la plate-forme arrivera sur le site. Pouvez-vous nous donner un calendrier pour la reprise de la production et l'atteinte du plein régime?

Rich Kruger : Oui. Je vais passer la parole à Shelley Powell dans un instant. Et, vous savez, comme Kris l'a mentionné, le navire a appareillé dimanche. Et je pense qu'il devrait être en station dans le courant de la journée, si je ne m'abuse, Shelley. Ensuite, le processus s'enclenche. Mais Shelley, pourquoi ne pas décrire un peu, vous savez, à partir du moment où nous sommes en station, ce qui se passe sur le plan de l'intégration ou de l'introduction des hydrocarbures?

Shelley Powell : Bien sûr. Merci beaucoup pour cette question. Nous avons encore beaucoup de pain sur la planche. Ce départ en mer a donc marqué un jalon important du projet de prolongation de la durée de vie de l'actif. La bonne nouvelle, c'est que les conditions météorologiques nous sont favorables en ce moment au large des côtes de Terre-Neuve-et-Labrador. L'état de la mer est donc une bonne chose. Comme Rich l'a mentionné, si tout se passe bien, nous envisageons de nous reconnecter au cours des deux prochains jours et nous avons encore plusieurs semaines de travail supplémentaire devant nous. Notamment, les actifs sous-marins doivent donc faire l'objet d'essais des barrières de puits. Nous devons également entreprendre un ensemble complet d'activités de mise en service. Avant toute chose, nous nous attachons à prendre le temps de bien effectuer le travail, afin de nous assurer que lorsque nous reprendrons nos activités d'exploitation, celles-ci seront sûres, fiables et durables dans le futur.

Rich Kruger : Est-ce que – oh pardon, continuez Shelley.

Shelley Powell : Non. J'allais juste dire qu'en ce qui concerne le calendrier exact, nous prendrons le temps qu'il faut pour effectuer le travail en toute sécurité.

Rich Kruger : Il y a la reconnexion et il faut établir la fonctionnalité des centres de puits jusqu'à leur mise en service les uns après les autres. Nous avons été assez discrets à ce sujet, mais compte tenu de la situation actuelle, une production au quatrième trimestre, à un moment donné, n'est pas déraisonnable. Mais ce que je dirais simplement, c'est qu'un peu plus loin dans le temps, il y aura d'autres choses à vérifier. Et au fur et à mesure que nous vérifions chacune d'elles, notre confiance en ce que cela signifie augmentera. Si nous établissons notre plan maintenant, c'est ce qu'il comprendrait.

John Royall (JPMorgan) : Excellent. Merci. C'est extrêmement utile. Ensuite, étant donné que l'actif Surmont ne fait plus partie de l'accord avec Total et en supposant que vous achetiez finalement le reste de Fort Hills, quelles sont vos autres options pour compenser la perte de production de la mine de base au cours de la prochaine décennie en termes de production qui aurait été obtenue à partir de Surmont? Pouvez-vous nous parler des autres options qui s'offrent à vous?

Rich Kruger : Oui. Absolument. Lorsque nous, écoutez, lorsque j'ai parlé plus tôt, j'ai mentionné une sorte de réexamen de nos stratégies et des objectifs clés que nous avons articulés. Il est évident que l'approvisionnement en bitume à long terme figure dans cette liste des 10 plus importants. Cela ne fait aucun doute. J'ai passé du temps avec Shelley ici récemment et maintenant avec Peter pour examiner certaines de nos opportunités dans le

secteur In Situ. Parce que je vous dirais que suis agnostique en ce qui concerne un baril de bitume. Je me fiche de savoir s'il provient de minerai ou s'il est pompé du sol. Il s'agit de savoir ce qui est le plus rentable, le moins cher, l'approvisionnement le plus fiable. Et nous examinons certaines de nos propres concessions internes, comme Lewis, par exemple, dont nous avons parlé à plusieurs reprises. Je suppose que Firebag South est une zone que nous considérons et que nous envisageons diverses autres solutions dans le domaine de l'exploitation minière, notamment dans des concessions adjacentes.

Je pense donc, John, que ce que je dirais, c'est que nous étudions l'ensemble des opportunités et que tout ce que nous ferons sera guidé par le coût d'approvisionnement le plus bas. Qu'il s'agisse d'une augmentation des activités in situ ou d'une augmentation des activités minières, et qu'il s'agisse d'actifs dans notre portefeuille actuel ou d'actifs qui, vous savez, nous pensons que nous pouvons – qui valent plus pour nous que pour leurs propriétaires actuels. C'est l'écran d'affichage ou l'écran radar dans sa totalité que nous regardons. Et Fort Hills est évidemment utile à cet égard, pas seulement la montée en puissance de Fort Hills, mais aussi l'acquisition éventuelle de la participation de Total, cela contribuera sans aucun doute à maintenir les unités de valorisation pleines.

Au-delà de cela, tout est question de valeur, qu'il s'agisse de maintenir un profil de production, de l'accroître ou non. Il s'agit de savoir quelles sont les opportunités de valeur qui s'offrent à nous. Et je suis enthousiaste parce que nous avons un certain nombre de choses qui sont disponibles, un certain nombre de leviers dont nous disposons, auquel nous pouvons, vous savez, envisager de recourir au fil du temps.

John Royall (JPMorgan) : Très utile. Merci.

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

Kalei Akamine (Bank of America) : Bonjour à vous tous. C'est Kalei qui remplace Doug, merci de bien vouloir répondre à mes questions. Ma première question porte également sur Syncrude et il est peut-être préférable de la poser à Rich. De la façon dont nous voyons les choses, la tendance de ces dernières années est au regroupement d'entreprises dans le secteur canadien des sables bitumineux, ce qui a permis de dégager de nombreuses synergies. Quand je pense à l'intérêt que vous portez à Fort Hills, il s'agit peut-être d'un autre exemple de cette tendance. Et lorsque je pense à Syncrude, il s'agit d'un autre actif que vous connaissez très bien. Je me demande donc si la structure de propriété telle qu'elle existe aujourd'hui maximise la valeur de cet actif, ou si vous pensez qu'il pourrait y avoir des synergies. Et je suppose que vous annoncez cela dans le contexte où vous venez d'identifier des réductions de coûts importantes dans l'ensemble des activités que vous détenez à 100 %?

Rich Kruger : Oui. Vous savez, je pense que cela revient à ce que j'ai dit plus tôt, à savoir que la propriété et le partenariat sont créés pour toute une série de raisons au fil du temps. Dans un monde où tout serait à refaire, nous préfererions être l'exploitant, avoir une participation de 100 %. Et puis, je pense que notre base d'actifs en est une illustration frappante.

Les synergies et, vous savez, Dave a fait des commentaires à ce sujet tout à l'heure, Peter aussi, sur la gestion des molécules de la mine jusqu'au réservoir d'essence d'une personne. Cela nous offre des opportunités. La flexibilité qui en découle est également importante. Et je pense que l'entreprise de Peter est probablement le meilleur exemple de

ce que j'ai commenté en chiffres ronds. Nous avons 900 camions dans 5 mines différentes, dans 3 types de bases d'actifs différents, avec 3 types de propriété différents.

Si Peter veut passer, disons, d'un Komatsu 980 à un Cat 797, il doit demander aux gens, mais Peter n'aime pas demander aux gens. Peter aime simplement le faire, s'en occuper et économiser de l'argent. Il y a donc des opportunités. Vous savez, je plaisante à demi, mais tout se résume à la valeur. Vous savez, les partenariats – les partenariats alignés peuvent être très, très fructueux. Je pense que le pipeline d'interconnexion avec Syncrude en est un très bon exemple. Il a fallu beaucoup de temps pour y parvenir et une certaine personne intransigeante qui travaillait alors à l'Impériale, vous savez, a rendu cela problématique. Cette personne a pris sa retraite et le projet s'est réalisé. Les deux parties peuvent donc en tirer profit, et c'est là notre raison d'être : créer des partenariats qui apportent de la valeur. Et, vous savez, encore une fois, l'idéal serait d'être propriétaire à 100 % et l'exploitant, mais nous n'y parvenons pas toujours. Et si nous y parvenons, c'est parce que les deux parties verront la valeur d'un tel accord.

Kalei Akamine (Bank of America) : C'est très utile, Rich. Merci. Ma deuxième question porte sur le seuil de rentabilité que vous avez évoqué tout à l'heure. Je me demandais si vous pouviez quantifier la situation actuelle à la suite de ces réductions de coûts et jusqu'où cela pourrait aller de manière organique. Pensez-vous que ce niveau serait suffisamment bas ou envisageriez-vous de le soutenir par des activités additionnelles en aval? Je repense au mois de novembre dernier, lorsque vous avez décidé de conserver le segment des ventes au détail parce qu'il vous permettait de renforcer vos marges de trésorerie.

Rich Kruger : Oui. Je suis un peu un gars des chiffres, alors j'ai joué avec les chiffres hier soir et j'ai envoyé des textos et des courriels à droite et à gauche. Et je dois vous dire qu'en calculant le seuil de rentabilité, j'étais à 0,50 cent de ce que les experts des Relations avec les investisseurs de Troy ont déterminé. Et je dirais que nous sommes en quelque sorte – et vous sortez beaucoup de chiffres qui dépendent de vos données d'entrée et de la période que vous considérez, qu'il s'agisse des dividendes ou du niveau des dépenses en immobilisations de maintien – nous sommes en quelque sorte dans cette fourchette des 50 \$ le baril plus ou moins une faible marge. Et j'aime toujours que le seuil soit plus bas, parce que j'aime la résilience que cela procure, et j'aime les flux de trésorerie disponibles additionnels ou supplémentaires et les options qui s'y rattachent. Cela restera donc une priorité majeure pour nous, tandis que nous nous efforçons d'être une organisation plus simple et plus ciblée, que nous donnons la priorité aux améliorations opérationnelles, qu'il s'agisse des arrêts planifiés, de la flotte minière, ou de toute autre chose, afin de renforcer l'entreprise et de nous donner, vous savez, de plus en plus d'options dans ce domaine. Pourriez-vous répéter la deuxième partie de votre question? Vous m'avez incité à parler du seuil de rentabilité parce que c'est vraiment la façon dont je vois les choses. Et pour la deuxième partie de votre question, Troy écrit une petite note pour moi. Pour s'assurer que j'ai bien compris... aval...

Vous savez, l'avantage d'être une entreprise intégrée comme la nôtre est la couverture naturelle qui en découle. Donc, s'il y a de la croissance en aval, ce pourrait être dans les ventes au détail, des partenariats dans les ventes au détail, ça pourrait concerner les équipements que nous avons dans nos quatre raffineries, il pourrait s'agir d'actifs dans le secteur intermédiaire. Pour moi, tous ces éléments sont sur la table quand il est question d'examiner comment nous pouvons renforcer, accroître davantage notre résilience, augmenter nos flux de trésorerie. Je n'ai pas de liste correspondante pour l'instant qui me permettrait de dire voici ce que seraient ces choses. Mais je regarde à ma gauche un certain Dave, et je ne tarderai pas à lui dire, Dave, tu sais, parlons de ta liste, parce que je

pense que cela fait vraiment partie des avantages de notre identité, de ce que nous sommes grâce à notre niveau d'intégration physique et aux synergies qui en découlent.

Kalei Akamine (Bank of America) : Merci de votre réponse. Et pour être clair, les 50 \$ que vous avez mentionnés, c'est un chiffre pour le WTI? Et quel est le...?

Rich Kruger : Oui.

Kalei Akamine (Bank of America) : ... [indiscernable]

Rich Kruger : Entendez le chiffre et oubliez-le, car il n'est pas précis. Mais, oui, nous en parlons ici et nous nous demandons dans quel type d'environnement commercial, dans le contexte du WTI, nous devons être en mesure de payer nos factures prioritaires, soit nos charges d'exploitation courantes, mais aussi les dividendes et les dépenses en immobilisations de maintien, qui servent à prendre soin des actifs que nous possédons. J'inclus cela dans nos factures prioritaires. Le dividende est, vous savez, sacro-saint pour moi et j'ai appris dans d'autres domaines qu'il faut prendre soin de ce que l'on a, qu'il faut pouvoir nourrir les enfants que l'on a avant d'en avoir d'autres. Et les dépenses en immobilisations de maintien servent essentiellement à prendre soin de la base d'actifs dont vous disposez. Et vous voulez être en mesure de le faire dans des environnements commerciaux favorables ou défavorables. Ainsi, lorsque je parle de seuil de rentabilité, j'inclus les dividendes et les dépenses en immobilisations de maintien. Le type d'environnement commercial dans lequel nous devons nous situer. Nous faisons donc preuve de résilience et nous pouvons, vous savez, résister ou passer à travers quand les temps ne sont pas aussi favorables que nous le voudrions.

Kalei Akamine (Bank of America) : C'est très bien. Je vais m'en tenir à ça. Merci.

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

Troy Little : Merci de vous être joints à nous aujourd'hui. N'hésitez pas à nous contacter si vous avez d'autres questions. Téléphoniste, vous pouvez clore l'appel.

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

[La téléphoniste met fin à la conférence téléphonique]