

Suncor Énergie Inc. Conférence téléphonique et webdiffusion sur les résultats du quatrième trimestre 2016

Le jeudi 9 février 2017 – 9 h 30, heure de l'Est

PARTICIPANTS DE LA SOCIÉTÉ

Steve Douglas

Vice-président, Relations avec les investisseurs

Steve Williams

Président et chef de la direction

Alister Cowan

Vice-président directeur et chef des finances

PARTICIPANTS À LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE

Neil Mehta

Goldman Sachs

Roger Read

Wells Fargo

Guy Baber

Simmons & Company

Greg Pardy

RBC Marchés des Capitaux

PRÉSENTATIONS

Téléphoniste

Bonjour, Mesdames et Messieurs. Bienvenue à la conférence téléphonique et webdiffusion sur les résultats financiers du quatrième trimestre 2016 de Suncor. J'aimerais maintenant céder la parole à Monsieur Steve Douglas, vice-président, Relations avec les investisseurs. Monsieur Douglas, allez-y s'il vous plaît.

Steve Douglas, vice-président, Relations avec les investisseurs

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

Notez que les commentaires d'aujourd'hui contiennent de l'information prospective. Nos résultats réels pourraient

différer de façon importante des résultats prévus en raison de divers facteurs qui sont décrits dans notre communiqué sur les résultats du quatrième trimestre ainsi que dans notre notice annuelle courante. Ces documents sont disponibles sur SEDAR, EDGAR et notre site Web, suncor.com. Certaines mesures financières citées dans ces commentaires 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 quatrième trimestre.

Après nos remarques formelles, nous répondrons aux questions, d'abord celles de la communauté financière et ensuite, si le temps le permet, celles des membres des médias.

Je vais maintenant passer la parole à Steve Williams.

Steve Williams, président et chef de la direction

Bonjour et merci de vous joindre à nous. Nous aborderons plusieurs sujets ce matin, dont les solides résultats financiers et d'exploitation du quatrième trimestre et, comme nous l'avons promis, nous ferons évidemment le point sur les projets Syncrude et Fort Hills et vous serez à même de constater les progrès significatifs qui ont été réalisés dans les deux cas. Les flux de trésorerie ont atteint 2,4 milliards \$ au quatrième trimestre, les cours du pétrole brut Brent et WTI s'étant établis en moyenne à moins de 50 \$ le baril. Alister examinera en détail les résultats financiers un peu plus tard, mais j'aimerais tout d'abord présenter un bref résumé de nos activités au quatrième trimestre. Puis, je vous expliquerai comment notre stratégie de croissance se déploie. Je vous donnerai ensuite un aperçu de ce que vous pouvez attendre de Suncor pour le reste de l'année.

Notre production au quatrième trimestre a atteint près de 740 000 barils par jour en moyenne, une augmentation de 27 pour cent par rapport au trimestre correspondant de 2015. Notre production annuelle s'est ainsi chiffrée à 623 000 barils par jour, ce qui représente une hausse de 8 pour cent. Et ce, en dépit du fait que les feux de forêt en Alberta au deuxième trimestre ont eu pour effet de réduire notre production totale tirée des sables pétrolifères de plus de 20 millions de barils.

Le secteur Sables pétrolifères a atteint une production in situ record au quatrième trimestre, nos installations de Firebag et de MacKay River ayant produit plus de 238 000 barils par jour et les charges décaissées des

activités in situ s'étant établies en moyenne à 10,75 \$ le baril. Il s'agit d'une baisse de 8 pour cent par rapport à la même période en 2015. Précisons que cette diminution des charges a été réalisée, malgré une hausse de 27 pour cent entre les deux trimestres des prix du gaz naturel, l'un de nos principaux inducteurs de coûts.

Dans l'intervalle, nos activités de base ont continué à afficher une grande fiabilité, tant nos installations de production minière que de valorisation, depuis les travaux de maintenance planifiés achevés en octobre. La production de bitume valorisé a augmenté de 11 pour cent par rapport au trimestre correspondant de 2015, avec un taux d'utilisation approchant 93 pour cent pour le trimestre. Les charges décaissées des installations de production minière et de valorisation ont continué de diminuer au cours du trimestre, affichant une réduction importante par rapport à la même période en 2015.

Les charges d'exploitation décaissées du secteur Sables pétrolifères ont été légèrement inférieures à 25 \$ le baril pour le trimestre, ramenant les charges moyennes pour l'année à 26,50 \$ le baril. Cela représente une diminution de 11 pour cent pour le trimestre et de 5 pour cent pour l'exercice complet, et ce, je le répète, en dépit de l'incidence importante des feux de forêt sur la production au deuxième trimestre qui a fait grimper nos charges d'exploitation unitaires. Et, comme je le mentionne souvent, ces charges d'exploitation décaissées sont toutes présentées en dollars canadiens. En dollars américains, ces charges s'établiraient sous la barre des 20 \$ le baril au taux de change actuel.

Dans le secteur Exploration et production, les volumes au quatrième trimestre et pour l'exercice complet se sont établis à 118 000 barils par jour, en forte hausse par rapport aux perspectives initiales de 95 000 à 105 000 barils par jour. Nous avons continué de tirer une solide production au quatrième trimestre à Buzzard et à Golden Eagle et avons enregistré des charges d'exploitation moyennes de seulement 7 \$ le baril. Pour ce qui est du secteur E&P Canada, la production issue de nouveaux puits à Hibernia nous a permis d'atteindre une production de plus de 60 000 barils et (inaudible) de limiter les charges d'exploitation à moins de 10 \$ le baril.

Quant au secteur Aval, nos raffineries continuent d'afficher une grande fiabilité, enregistrant des taux d'utilisation pour le quatrième trimestre et l'exercice complet de 93 pour cent. Et, dans ce cas-ci, fiabilité et efficacité vont de pair. Les charges d'exploitation liées au raffinage se sont élevées à 5,45 \$ le baril au quatrième trimestre, portant les charges d'exploitation moyennes à

5,10 \$ le baril, ce qui représente un recul intéressant depuis plusieurs années.

À la lumière de ce qui précède, je peux ainsi affirmer que Suncor a connu un autre excellent trimestre marqué par de solides résultats de même que par une exploitation sûre, fiable et à faible coût de l'ensemble de nos actifs de l'Amont et de l'Aval. Alors que très peu de travaux de maintenance majeurs sont planifiés en 2017, je suis convaincu que nous pourrions maintenir un solide rendement. Nous avons évidemment fait un ajout très important à notre portefeuille au début de 2016 avec l'acquisition de Canadian Oil Sands et l'acquisition subséquente d'une participation supplémentaire dans Syncrude de Murphy. Ainsi, notre participation globale dans Syncrude est passée de 12 à 54 pour cent.

Rappelez-vous qu'il y a un an j'avais fait un certain nombre d'observations au sujet des activités de Syncrude. J'avais promis que Suncor affecterait du personnel expérimenté afin de collaborer étroitement avec l'équipe d'exploitation, regroupant des gens de l'Impériale, d'Exxon et de Syncrude, à la mise en œuvre d'améliorations de rendement majeures et à la réalisation de valeur ajoutée importante à long terme pour nos actionnaires. J'avais également déclaré que cette transaction cadrerait parfaitement avec notre stratégie de croissance des sables pétrolifères et était un excellent exemple de notre capacité de créer de la valeur dans le contexte de faiblesse des prix du pétrole afin de rendre notre entreprise encore plus forte. En fin de compte, les améliorations de rendement se sont concrétisées plus rapidement que prévu. Au cours du quatrième trimestre, la quote-part de Suncor dans la production de Syncrude a presque atteint 190 000 barils par jour, les charges d'exploitation décaissées se situant entre 30 \$ et 55 \$ le baril, en baisse de 19 pour cent par rapport au trimestre correspondant de 2015.

Le ratio de conversion du bitume a dépassé de 100 pour cent la capacité nominale de 350 000 barils par jour au cours du trimestre, grâce à une grande fiabilité des activités et à des arrêts de maintenance réduits au minimum. J'aimerais préciser que les taux d'utilisation sont désormais basés sur la quantité de bitume traité par les unités de cokéfaction, plutôt que sur les ventes, comme c'était le cas auparavant. Nous avons effectué ce changement pour avoir un portrait clair du fonctionnement des unités de cokéfaction, estimant important de miser sur ces unités pour atteindre le niveau de fiabilité souhaité. Nous ne voulons pas que les chiffres reposent sur la mise en réservoir des stocks.

Ainsi, si on exclut le deuxième trimestre où la production a été ralentie par les travaux de maintenance et les feux de forêt, Syncrude a affiché des taux d'utilisation moyens de 97 pour cent et des charges d'exploitation décaissées légèrement supérieures à 30 \$ le baril pour l'exercice 2016. En fait, Syncrude a atteint les meilleurs taux de production de son histoire aux troisième et quatrième trimestres. À la même période l'an dernier, nous avons prévu des économies immédiates en coûts indirects d'environ 25 millions \$ annuellement, mais, dans les faits, elles se chiffrent à plus de 50 millions \$. De plus, nous avons généré des flux de trésorerie disponibles de 360 millions \$ de notre participation accrue dans Syncrude à un cours moyen du pétrole brut WTI pour l'année de seulement 43,36 \$ le baril.

Ces excellents résultats ont été atteints en quelques mois, puisque les transactions avec Canadian Oil Sands et Murphy n'ont été conclues qu'en mars et en juin respectivement et que les feux de forêt et les travaux de maintenance ont amoindri considérablement la production. C'est donc un peu prématuré d'espérer maintenir un tel niveau de rendement trimestre après trimestre, mais nous avons une confiance accrue qu'un taux d'utilisation soutenu de plus de 90 pour cent et des charges d'exploitation décaissées d'au plus 30 \$ le baril constituent des objectifs très raisonnables à moyen terme.

Comme je l'ai mentionné en novembre dernier, en même temps que nous nous employons à améliorer la fiabilité et la structure de coûts de la Société, nous travaillons en collaboration avec Syncrude et les autres propriétaires en vue d'apporter des améliorations opérationnelles supplémentaires à court terme. Nous avons également entamé la planification de mesures qui nous permettront de créer une valeur importante dans l'avenir, en introduisant des changements sur le plan de la gouvernance et des services de soutien et en intensifiant la collaboration à bien des égards sur le plan opérationnel. En fait, entre les efforts d'amélioration du rendement, les réductions de coûts et les initiatives touchant les concessions et la mise en valeur d'éléments d'actif, nous avons identifié des occasions éventuelles dont la valeur actuelle nette pour Suncor se chiffre à plus de 2 milliards \$. Et cette valeur potentielle s'ajoute à l'analyse de rentabilisation initiale. Il est juste de dire que nous sommes extrêmement heureux d'avoir acquis une participation directe additionnelle dans Syncrude. Les transactions que nous avons conclues en 2016 génèrent déjà des rendements solides pour nos actionnaires et constituent une composante clé de notre stratégie de croissance.

Notre stratégie de croissance repose également sur le projet Fort Hills et, ici aussi, des progrès significatifs ont été réalisés. À la fin de 2016, la construction était achevée à un peu plus de 76 pour cent. Au moment où nous nous parlons, nous approchons 80 pour cent. Nous demeurons sur la bonne voie pour une mise en production d'ici la fin de cette année. Maintenant que les principaux équipements et matériaux sont sur place, les travaux de construction sur le chantier progressent à un rythme soutenu. Près de (inaudible) pour cent du personnel d'exploitation a été embauché et deux des six installations majeures sont déjà prises en charge par les exploitants et sont en mode démarrage.

Comme nous l'avons indiqué dans la conférence téléphonique du troisième trimestre, le projet a subi des pressions en matière de change, ce qui fera monter le coût brut du projet Fort Hills d'environ 10 pour cent par rapport à l'estimation ponctuelle approuvée de 15,1 milliards \$. Nous avons aussi accru la capacité de l'usine de 8 pour cent dans le cadre de la conception détaillée, pour nous aider à maintenir l'intensité capitalistique à environ 84 000 \$ par baril de bitume produit que Suncor avait établie au départ. J'aimerais vous assurer que nous prévoyons gérer entièrement toute augmentation des prévisions de dépenses en immobilisations pour ce projet que nous avons annoncées à la fin de l'an dernier.

Le principal enjeu sur le plan des coûts se situe au niveau des installations servant à l'extraction secondaire, où le traitement des mousses paraffiniques (PFT) est effectué pour valoriser partiellement le bitume de Fort Hills. J'aimerais mettre en lumière ici quelques-uns des facteurs contributifs et je pourrai donner beaucoup plus de détails plus tard à ce sujet, si vous le voulez. Je tiens tout d'abord à préciser que la conception finale du PFT a été achevée après que le projet a été approuvé et que nous avons choisi d'injecter des fonds supplémentaires pour soutenir notre objectif affiché de fiabilité et de sécurité opérationnelle. Je suis convaincu que cela en vaudra le coût à mesure que nous mettons ce projet en œuvre et chercherons à atteindre un taux d'utilisation relativement élevé tôt dans le projet. Je tiens à ajouter que, même si la productivité de la construction dans la région a atteint des niveaux plus élevés que d'habitude, l'envergure et la complexité inhérentes de l'extraction secondaire, jumelées à l'incidence des feux de forêt et à un hiver particulièrement rigoureux jusqu'à maintenant, ont entraîné une productivité légèrement plus faible que prévu.

Nous en sommes maintenant à planifier de façon détaillée le démarrage et nous avons ciblé un certain nombre d'occasions très prometteuses. Comme je l'ai déjà mentionné, nous avons été en mesure d'accroître la

capacité nominale de 8 pour cent, portant la quote-part de la capacité de Suncor à un peu moins de 100 000 barils par jour, et de maintenir en fait l'intensité capitalistique juste sous la barre des 84 000 \$ par baril de bitume produit, estimation faite en 2013 au moment de l'approbation du projet. Et surtout, nous comptons maintenir la fourchette de prévisions de dépenses en immobilisations pour 2017 entre 4,8 milliards \$ et 5,2 milliards \$, et absorberons l'excédent. Par ailleurs, nous travaillons à la mise en œuvre d'initiatives à valeur ajoutée qui ont le potentiel de faire progresser les étapes initiales d'extraction primaire, d'accroître graduellement la production, d'améliorer la fiabilité et de réduire davantage les coûts.

Lorsque je prends connaissance des analyses détaillées, je compare souvent notre expérience à celle d'autres projets d'exploitation minière des sables pétrolifères. À mon avis, nous avons fait ce qui pourrait être considéré comme des investissements discrétionnaires après le démarrage pour soutenir à long terme une exploitation sûre, fiable et à faible coût. Maintenant que nous entrons dans la phase finale de construction, je suis encouragé par les progrès que nous avons réalisés et je suis de plus en plus sûr que nous respecterons ou dépasserons nos engagements du départ au chapitre de l'intensité capitalistique de production et de la valeur ajoutée.

Nous nous réjouissons des progrès réalisés par le troisième projet de croissance, le projet Hebron, au large de la côte Est du Canada. Un jalon important est survenu au quatrième trimestre, alors que les modules en surface intégrés ont été remorqués jusqu'au chantier de construction en eaux profondes et fixés à la plateforme gravitaire. Le projet progresse selon l'échéancier prévu. Les premiers barils sont attendus d'ici la fin de l'année et la production augmentera graduellement par la suite sur une période de trois ans jusqu'à l'atteinte des taux de production voulus, ce qui devrait représenter 30 000 barils par jour pour Suncor.

Pour résumer, nos activités actuelles se portent très bien et nos projets de croissance sont sur la bonne voie, Syncrude ayant dépassé les attentes et Fort Hills et Hebron devant entrer en production d'ici la fin de cette année. Avec moins de travaux de maintenance planifiés aux installations de Suncor en 2017 et une participation directe additionnelle dans Syncrude échelonnée sur une année complète, nous prévoyons que la production augmentera approximativement de 10 à 15 pour cent en 2017. Du même coup, nos dépenses en immobilisations devraient diminuer d'environ 1 milliard \$ et nous continuerons d'éliminer des charges d'exploitation du système. Avec la hausse prévue du prix moyen du

pétrole brut sur 12 mois, nous serons bien positionnés pour accroître notre bénéfice et générer d'importants flux de trésorerie disponibles pour nos actionnaires.

En raison de cette position enviable, je suis heureux d'annoncer que le conseil d'administration de Suncor a approuvé une hausse de 10 pour cent du dividende trimestriel pour 2017. C'est la 15^e année consécutive que Suncor augmente son dividende. Nous renforçons ainsi notre engagement à verser un dividende concurrentiel et, surtout, durable et croissant. J'espère que vous pouvez y voir la preuve de notre confiance en notre capacité à continuer à accroître notre production ainsi que nos flux de trésorerie et à atteindre des résultats supérieurs pour nos actionnaires. Je suis certain que nous aurons l'occasion de parler de notre programme de rachat d'actions que nous comptons mettre en œuvre plus tard cette année.

Pour examiner le rendement financier de la Société plus en profondeur, je cède la parole à Alister, notre chef des finances.

Alister Cowan, vice-président directeur et chef des finances

Merci, Steve.

Comme nous le savons, les prix du pétrole brut ont été particulièrement volatils au cours du deuxième trimestre de 2016, mais le prix moyen du brut WTI s'est accru de 4,40 \$ le baril par rapport au troisième trimestre. Comme Steve l'a mentionné, grâce à la fiabilité de nos activités, nous avons encore une fois obtenu de solides résultats financiers.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais attirer votre attention sur des modifications à certaines conventions d'appellation apportées à la suite d'une récente recommandation de l'Alberta Securities Commission en ce qui a trait aux mesures financières hors PCGR, particulièrement (inaudible) les flux de trésorerie d'exploitation. Ces fonds ont été rebaptisés « fonds provenant de l'exploitation ». Permettez-moi de préciser à cet égard que, contrairement à d'autres sociétés, Suncor ne change pas la méthode de calcul, il ne s'agit que d'un changement de nom.

Alors, au quatrième trimestre, nous avons généré des fonds provenant de l'exploitation de 2,4 milliards \$ et un bénéfice d'exploitation de 636 millions \$, portant ainsi nos fonds provenant de l'exploitation pour l'exercice 2016 à 6 milliards \$. Notre perte d'exploitation s'établit juste sous

le seuil de rentabilité à 83 millions \$. Je vous rappellerai que le prix moyen du brut n'a été que de 43,35 \$ et que les feux de forêt dans le nord de l'Alberta ont réduit la production de Suncor et de Syncrude pour l'année de plus de 20 millions de barils. Les fonds provenant de l'exploitation de 6 milliards \$ pour l'exercice ont plus que suffi à couvrir nos dépenses en immobilisations de maintien de 2,3 milliards \$ et nos dividendes de 1,9 milliard \$, laissant plus de 1,8 milliard \$ en flux de trésorerie disponibles discrétionnaires à investir dans nos projets de croissance.

Comme Steve l'a mentionné, Syncrude a généré de très solides fonds provenant de l'exploitation grâce à une production record et au raffermissement des prix, mais je m'en voudrais de passer sous silence la contribution tout aussi satisfaisante de notre secteur Aval. Au début de l'année 2016, nous avons prévu que le bénéfice de l'Aval et les fonds provenant de l'exploitation diminueraient de près 20 pour cent, de 25 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Cette baisse prévue était en grande partie liée à la demande pour le distillat en raison de l'hiver doux ainsi qu'à l'important ralentissement des activités de forage dans le secteur pétrolier et gazier. En fin de compte, les marges de craquage de référence ont chuté de 30 pour cent, mais les fonds provenant de l'exploitation du secteur Aval de Suncor n'ont diminué que de 10 pour cent. Ils se sont chiffrés à 2,6 milliards \$ pour l'exercice, dont 722 millions \$ au quatrième trimestre, et je crois que cela témoigne encore une fois de la valeur de notre modèle intégré et de la structure avantageuse de notre réseau de raffinage et de commercialisation.

Pendant le quatrième trimestre, nous avons réussi à maintenir le cap sur la gestion des coûts dans l'ensemble de nos secteurs, alors que nous avons continué à saisir des occasions de réduire nos dépenses en immobilisations et nos charges d'exploitation. Du côté des immobilisations, nous avons investi 1,4 milliard \$ au cours du quatrième trimestre, portant nos dépenses en immobilisations totales pour l'exercice à 6 milliards \$. Cela a représenté une économie de plus de 1 milliard \$ par rapport à la fourchette médiane de nos perspectives originales et témoigne de notre engagement à faire preuve de rigueur dans la gestion du capital et à vivre selon nos moyens. Nous avons adopté une approche tout aussi rigoureuse dans la gestion de nos charges d'exploitation. Il y a un an environ, nous avons annoncé une réduction planifiée de 500 millions \$ de nos charges d'exploitation par rapport à celles de l'exercice précédent et je vous rappellerai que nous avons déjà réalisé des économies de 1 milliard \$ en 2015. Nous avons surpassé cet objectif ambitieux de plus de 50 pour cent, alors que

nos charges d'exploitation pour 2016 se sont établies à environ 850 millions \$ de moins qu'en 2015. Mentionnons que ces résultats ont été normalisés pour tenir compte des dépenses en immobilisations supplémentaires de 1,4 milliard \$ engagées en 2016 pour accroître notre participation directe dans Syncrude. Comme il a été indiqué précédemment, nous estimons que près des deux tiers des économies réalisées sont des coûts structurels qui ne risquent pas de se répéter, en raison de la montée des prix du brut et des coûts restants qui sont susceptibles de resurgir au cours des prochaines années.

Examinons maintenant notre bilan qui est très solide encore cette année. Nous avons terminé l'exercice 2016 avec un solde de trésorerie d'environ 3 milliards \$, un ratio dette nette/flux de trésorerie de 2,4 fois et un ratio de la dette brute sur la capitalisation de 28 pour cent. Nous avons des lignes de crédit non utilisées de près de 6,5 milliards \$ et, par conséquent, amplement de liquidités compte tenu du raffermissement des prix du brut. Il est aussi important de réitérer le fait que nos fonds provenant de l'exploitation ont chuté de 600 millions \$ en raison des feux de forêt survenus en mai dernier, ce qui a eu un effet négatif sur plusieurs de nos mesures financières. À mesure que cet effet s'atténuera au deuxième trimestre du présent exercice, nous nous attendons à ce que ces mesures financières, calculées sur une période mobile de 12 mois, s'améliorent de façon marquée.

Le produit tiré de la cession d'éléments d'actif non essentiels d'environ 2 milliards \$ viendra grossir le bilan cette année. Précisons que nous avons reçu la quasi-totalité de cette somme jusqu'à maintenant (soit 1,5 milliard \$). Ces cessions comprennent le groupe Lubrifiants Petro-Canada, la participation directe de Suncor dans le projet éolien Cedar Point, la vente prévue d'une participation de 49 pour cent dans le Parc de stockage Est et plusieurs autres transactions de moindre importance. Lors de l'annonce du programme de cession il y a un an, nous avons établi comme objectif de céder des éléments d'actif d'une valeur de 1 milliard \$ à 1,5 milliard \$. Je crois qu'en fin de compte, les résultats en disent très long sur l'excellente valeur de ces éléments d'actif non essentiels.

Pour résumer, notre stratégie financière disciplinée nous a bien servi pour affronter le fléchissement prolongé des cours du pétrole brut et nous a permis de tirer parti d'un environnement favorable aux fusions et aux acquisitions pour renforcer la Société de manière significative et assurer sa croissance. Avec l'intensification de la production, la réduction des dépenses en immobilisations

et des charges d'exploitation et le raffermissement des cours du brut par rapport à l'an dernier, nous sommes sûrs que Suncor est sur le point de franchir une étape sur le plan de la croissance des flux de trésorerie et des flux de trésorerie disponibles. Nous croyons fermement que tous les éléments sont en place pour assurer un rendement exceptionnel encore une fois cette année et je peux vous assurer que l'équipe de Suncor met tout en œuvre pour générer des rendements élevés pour nos actionnaires.

Sur ce, je redonne la parole à Steve Douglas.

Steve Douglas, vice-président, Relations avec les investisseurs

Merci, Alister. Et merci, Steve.

Quelques informations supplémentaires avant de prendre les appels. Comme nous l'avons mentionné, l'incidence DEPS-PEPS a généré un profit après impôt de 114 millions \$ au quatrième trimestre associé à la hausse des prix du brut, ce qui porte le profit total pour l'année à 111 millions \$ en raison de la remontée des prix du brut tout au long de l'année. La rémunération à base d'actions a représenté une charge de 153 millions \$ au quatrième trimestre et de 335 millions \$ pour l'année. Pour ce qui est de l'incidence du taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain, notons que le dollar canadien s'est apprécié au quatrième trimestre, ce qui a produit un gain après impôt de 222 millions \$, mais une charge de 524 millions \$ pour l'année.

Je vais parler brièvement de nos perspectives pour 2017. Il n'y a aucun changement à signaler à ce chapitre. Nos perspectives sont accessibles sur notre site Web. Notez cependant qu'à la page 23 de notre présentation mise à jour des Relations avec les investisseurs, nous avons ajouté des sensibilités dans nos prévisions pour 2017 et qu'une augmentation de 1 \$ du prix du Brent se traduit en des flux de trésorerie annualisés de 205 millions \$. La force de notre modèle intégré est très évidente ici puisque la sensibilité à un écart entre le prix du brut léger et le prix du brut lourd est essentiellement neutre. Autrement dit, si l'écart entre le prix du brut léger et le prix du brut lourd est de 1 \$, l'incidence sur nos flux de trésorerie annualisés se chiffrera à seulement 2 millions \$.

Je demanderais de vous en tenir aux questions de nature stratégique. L'équipe des Relations avec les investisseurs sera à votre disposition tout au long de la journée pour répondre aux questions de modélisation

plus détaillées. Wayne prendra maintenant le relais pour les questions.

SÉANCE DE QUESTIONS ET RÉPONSES

Téléphoniste

Merci. Nous allons maintenant ouvrir les lignes téléphoniques pour les questions. Si vous utilisez la fonction mains libres, veuillez soulever votre combiné avant de faire votre sélection. Si vous avez une question, veuillez appuyer sur étoile 1 au clavier de votre téléphone. Vous pouvez annuler votre question en appuyant sur la touche dièse. Veuillez appuyer sur étoile 1 à ce moment-ci si vous avez une question. Il y aura une brève pause pour vous permettre de vous enregistrer. Merci de votre patience.

La première question nous vient de Neil Mehta de Goldman Sachs. Vous pouvez y aller.

Neil Mehta, Goldman Sachs

Bonjour, Messieurs. Steve, vous nous avez invités à poser une question sur les rachats d'actions et la hausse du dividende. En passant, félicitations pour cette hausse. Alors, parlez-nous des rachats d'actions et dites-nous si ces mesures s'inscrivent dans la priorité relativement à l'allocation de fonds propres établie en 2017.

Steve Williams, président et chef de la direction

Merci Neil. Oui c'est vrai que j'ai plutôt invité la question. Je vais profiter de l'occasion pour répéter certains des propos que j'ai tenus en novembre dernier sur la gestion rigoureuse du capital. J'espère que nous avons su démontrer la rigueur et la discipline avec lesquelles nous avons choisi les projets et affecté le capital, de même que notre volonté de déterminer ce qui est dans le meilleur intérêt des actionnaires à long terme.

En passant rapidement les différentes occasions, il y a bien sûr la croissance organique. Nous arrivons à la fin d'une croissance organique d'envergure avec Fort Hills et Hebron, et je ne crois pas pouvoir être plus clair que je l'ai été en novembre. Les investissements miniers tirent à leur fin, pas seulement à Suncor mais pour l'ensemble de l'industrie. Je crois que cela durera longtemps, peut-être plus de 10 ans. Si nous appliquons l'approche

économique fondée sur la prospective à Fort Hills et regardons le coût économique absolu, je vous assure que nous ne sommes pas prêts à replonger dans des projets d'une telle envergure dans les années à venir. Il faudrait modifier d'importants éléments du cycle.

Je me concentre sur les autres occasions qui s'offrent à nous. Nous disposons de réserves abondantes de sables pétrolifères et de nombreuses occasions in situ. Comme vous le savez, nous examinons une stratégie de réplification in situ avec la nouvelle technologie qui est très prometteuse. Grâce à ces avancées technologiques, les charges in situ liées à la technique de réplification pourront commencer à diminuer. Toutefois, j'insiste sur le fait que nous ne prévoyons pas d'importants investissements en capitaux dans des projets miniers ou in situ dans un avenir prévisible. Nous reparlerons l'an prochain et l'année suivante de l'avancement technologique et de l'incidence de la technique de réplification sur la réduction des coûts et, comme nous l'avons rapporté dans le programme de dépenses en immobilisations de 2017, nous poursuivrons les mêmes objectifs en 2018. En effet, nous comptons réduire de façon considérable les investissements dans la croissance organique, estimant que cette partie du cycle tire à sa fin.

Les fusions et les acquisitions font également partie de l'équation. Mais j'aimerais parler de l'envers de la médaille rapidement, je pense ici aux cessions. Nous avons largement dépassé notre objectif à ce chapitre. Nous avons déjà obtenu 1,5 milliard \$ dans le cadre du programme. Notre objectif initial était de 1 milliard à 1,5 milliard et une somme supplémentaire de 500 millions \$ est déjà inscrite également. Il ne fait aucun doute que nous atteindrons le cap des 2 milliards \$ en cessions. C'est très positif. Sur le plan des acquisitions, nous comprenons maintenant pourquoi les transactions avec Canadian Oil Sands et Murphy étaient si attrayantes pour nous. Nous avons fait preuve de grande discipline dans de nombreux projets prometteurs. Toutefois, à notre avis, il ne fait aucun doute que la fenêtre se referme. Elle n'est pas complètement fermée encore, mais une tendance se dessine à l'encontre des acheteurs disciplinés. Aucun projet important de fusion ou d'acquisition n'est donc prévu.

Maintenant pour en revenir à votre véritable question. J'ai vu certains modèles ailleurs et nous ne sommes pas contre ceux-ci en termes de flux de trésorerie éventuels disponibles pouvant être générés. Toutefois, nous comptons, dans un premier temps, augmenter le dividende, mais surtout, nous le ferons de manière durable. Nous avons donc décidé de hausser le dividende de 10 pour cent cette fois-ci, presque 11 pour

cent, et continuerons à tenir compte de la croissance globale de la production de la Société dans les années à venir dans l'octroi du dividende. J'ai préparé le terrain sur cette question parce que nous envisageons déjà certains rachats d'achats vers la fin de l'année, en fonction de l'évolution de la conjoncture. Nous avons bien l'intention d'accroître le dividende de manière durable à mesure que nous augmenterons notre production et de racheter des actions de manière opportuniste et prioritaire au cours des prochaines années.

Neil Mehta, Goldman Sachs

Je vous remercie, Steve. J'ai une question complémentaire. Il y a un large débat ces jours-ci sur les tarifs douaniers et sur les répercussions éventuelles de ceux-ci sur les activités d'aval et aussi sur le Canada. Pouvez-vous nous donner un aperçu de l'analyse préliminaire que Suncor a faite d'un tel scénario et des répercussions théoriques que ces tarifs pourraient avoir sur votre entreprise?

Steve Williams, président et chef de la direction

Il n'est pas facile de répondre à cette question Neil, mais je ferai quelques commentaires. Je commenterai en premier la question des activités en aval.

Si vous vous rappelez l'an dernier à pareille date, il y avait de sérieuses préoccupations quant au profil de la demande en produits raffinés dans les années à venir ainsi qu'aux marges. Je crois que nous avons réussi à démontrer que le secteur Aval est solide et obtient un excellent rendement depuis de nombreuses années. Nous avons également tenté de prouver que notre stratégie intégrée est très vigoureuse et nous permet de tirer profit du marché de manière disproportionnée. Même s'il y a un ralentissement, nous affichons quand même des résultats impressionnants, comme ce fut le cas en 2016. Je crois que le modèle de vente et de distribution de produits fonctionne bien. Nous avons prévu que la demande de produits raffinés allait probablement atteindre son apogée sur le continent et notre planification a été faite dans ce contexte. Je dirais que le portrait pourrait changer avec le régime actuel aux États-Unis, selon ce qui arrivera à l'activité économique générale et en fonction du nombre de citoyens qui participeront au mouvement haussier en voyageant et en consommant nos produits. Dans l'ensemble et sur le plan du raffinage, je prévois que l'année 2017 sera sensiblement similaire à 2016.

La question des tarifs douaniers est difficile. Pour ce qui est de Suncor, je suis généralement positif, et non négatif. Bien entendu il y a un risque, et je devrai peut-être ajuster ma position dans l'avenir, mais les premières indications sont très positives. Le secteur pétrolier et gazier jouit de nombreux appuis. Le gouvernement possède une grande expertise avec Rex Tillerson comme secrétaire d'État. Il affirme clairement que les produits pétroliers et gaziers occupent une place importante dans l'avenir énergétique des États-Unis. Le secrétaire a une longue expérience non seulement dans l'industrie, mais aussi dans le secteur des sables pétrolifères canadiens. Sous sa direction, d'importants investissements ont été faits dans les sables pétrolifères et il comprenait qu'à long terme, les sables pétrolifères canadiens étaient un élément déterminant de l'équilibre énergétique continental. Il y a quelques années nous avons abandonné le projet Voyageur. L'une des raisons ayant motivé cette décision est que nous prévoyions à long terme un approvisionnement plus que suffisant en pétrole léger peu sulfureux dans le monde et particulièrement sur le continent, et qu'il y avait une pénurie de brut lourd. C'est pourquoi nous sommes très à l'aise de produire du pétrole plus lourd alors que la demande est encore forte. Et les sources potentielles pour faire le meilleur usage possible des stocks des raffineries américaines sont le Canada, le Mexique, le Venezuela et certains autres fournisseurs de pétrole brut lourd dans le monde. Alors, je vois que nous faisons toujours partie intégrante de l'équation.

Si je me fie aux signaux généraux reçus, il semble que la nouvelle administration américaine entende réduire les impôts des sociétés, mesure qui encouragera celles-ci à investir comme nous n'avons pas vu depuis longtemps. Ici au Canada, le gouvernement néo-démocrate de l'Alberta et le gouvernement fédéral ont reconnu ouvertement l'importance de demeurer concurrentiels et d'être sur un même pied d'égalité avec nos concurrents. Ce fut un élément essentiel des taxes environnementales de même que de la stratégie de l'Alberta et de celle du Canada. En bref, deux paliers de gouvernement dans notre propre pays ont récemment approuvé des pipelines et défendent maintenant les intérêts de l'industrie.

Alors pour en revenir aux tarifs douaniers, nous ne savons pas encore s'ils seront effectivement imposés ou même comment ils le seront. Je crois que les préoccupations des États-Unis en matière d'échanges commerciaux ne visent pas tant le Canada. Les échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis sont, à mon avis, très équilibrés et il existe une relation très étroite et saine entre nos deux pays. La probabilité d'une taxe à la frontière que vous avez évoquée me

semble très faible. Mais même s'il y en avait une, nous jouons sur les deux plans ici et sommes donc extrêmement avantagés. Nous menons des activités tant aux États-Unis et qu'au Canada. Il est donc difficile d'être plus précis sur le sujet. Nous croyons que les chances que cela arrive sont relativement faibles, mais il nous faudra attendre de voir ce qui se passera avant de nous prononcer de façon plus explicite.

Neil Mehta, Goldman Sachs

Je vous remercie, Steve.

Téléphoniste

Merci. La prochaine question nous vient de Roger Read de Wells Fargo. Vous pouvez y aller.

Roger Read, Wells Fargo

Merci et bonjour à vous.

Steve Williams, président et chef de la direction

Bonjour Roger.

Roger Read, Wells Fargo

Pour poursuivre la discussion sur les flux de trésorerie et le rachat d'actions, j'aimerais savoir comment vous croyez que cela pourrait aussi affecter le bilan? Votre entreprise n'est pas surendettée, mais vous avez quand même certaines échéances de titres d'emprunt. Alors quelle voie devrait-on privilégier : utiliser les flux de trésorerie pour rembourser ou refinancer la dette ou procéder au rachat d'actions et hausser le dividende?

Steve Williams, président et chef de la direction

D'accord. Je vais répondre en premier, puis je vais demander à Alistair d'élaborer davantage. Comme je ne suis pas comptable, je peux me montrer très critique de ce qu'est pour ces gens un bilan robuste. Je crois que notre situation financière est très solide et saine. Plusieurs de nos ratios sont établis « en glissement annuel », donc 2016 n'a pas été facile pour nous en termes de trésorerie en raison des événements particuliers qui sont survenus. Mais notre gestion

rigoureuse du capital consiste à avoir un bilan sain. Nous ne sommes pas en mode rattrapage, mais bien en mode amélioration.

Notre objectif global en amorçant ce dernier trimestre et relativement aux investissements majeurs consistait à effectuer certains paiements à l'avance. Nous avons donc racheté pour 5 milliards \$ de nos propres actions, quelques-uns de nos ratios d'endettement étant très faibles, pour nous permettre en quelque sorte d'atténuer les risques liés au cycle potentiel à venir, notamment pour Fort Hills et Hebron. Nous poursuivrons en ce sens. Alister a réduit la dette à long terme à coût élevé de Syncrude et remboursé la dette reprise dans le cadre de l'acquisition de Canadian Oil Sands, (inaudible), je vais laisser Alister vous donner plus de détails à ce sujet. Quant aux commentaires que j'ai faits au sujet de la hausse du dividende et du rachat des actions, nous estimons qu'en combinant la valeur de l'actif net estimée par les analystes et notre propre évaluation de cette valeur, nous disposons d'une grande marge de manœuvre pour racheter nos actions, et c'est ce que nous comptons faire.

Alister Cowan, vice-président directeur et chef des finances

La seule remarque que j'aimerais faire, Roger, est que je considère que notre bilan est très robuste. Au cours du cycle, nous prendrons une série de mesures modérées pour renforcer davantage notre situation financière, comme Steve l'a dit. Nous avons déjà refinancé une partie de la dette exigible l'an prochain, alors lorsqu'elle viendra à échéance, nous nous appliquerons à la réduire dans le but de solidifier nos bases encore plus.

Roger Read, Wells Fargo

D'accord, merci. Revenons à Syncrude. Il est clair que le potentiel de ce projet est immense. Pouvez-vous nous donner une idée plus précise des objectifs internes que vous comptez établir, ce que vous prévoyez accomplir sur une période de trois ans par exemple, en mettant en œuvre un plan de gestion beaucoup plus musclé. Je veux dire en mettant en place une équipe de gestion très concentrée sur cet élément d'actif.

Steve Williams, président et chef de la direction

J'ai quelques commentaires à formuler sur la question. Je n'entrerai pas dans les détails quant aux objectifs et aux résultats spécifiques que nous visons pour une raison bien simple. Il s'agit d'une très grande société qui réunit plusieurs propriétaires pour qui j'ai beaucoup de respect et d'admiration. L'équipe en place et le personnel de Syncrude ont fait un travail extraordinaire, sous la gouverne de Mark Ward, chef de la direction. Des progrès considérables et visibles ont été réalisés et nous sommes fiers d'être propriétaires de Syncrude.

Mais vous savez, nous avons établi comme principe que nous voulions promettre moins et faire plus et nous croyons que cette approche conservatrice est appropriée. Nous avons tenté de mettre en lumière l'envergure de ces bénéfiques et, pour être parfaitement franc avec vous, si c'est tout ce que nous réussissons à atteindre, je ne serai pas totalement satisfait. Je crois qu'il y a beaucoup plus à tirer de ce projet. Je suis extrêmement satisfait du groupe de propriétaires. Nous nous sommes réunis il y a quelques semaines et il a été décidé à l'unanimité d'aller rapidement de l'avant avec le programme que nous sommes sur le point d'entreprendre.

La façon la plus simple d'expliquer notre démarche est de donner quelques exemples. J'ai parlé la dernière fois de la capacité excédentaire d'hydrotraitement de Syncrude. Nous pouvons trouver des façons de l'utiliser, et ça rapportera à tous. En voici un autre. L'un des secrets qui expliquent la fiabilité de Suncor est ce que j'appelle des voies parallèles multiples. Alors, nous avons deux mines, deux usines in situ; aucune des deux n'affecte le fonctionnement de nos usines de valorisation et d'hydrotraitement. Nous croyons pouvoir apporter une partie de cette souplesse assez rapidement à Syncrude. Quelques travaux de maintenance sont prévus dans les prochains six mois et nous essayons de voir comment nous pouvons amener le bitume in situ de MacKay River à l'unité finale pour maintenir les activités de l'usine, pendant que les travaux à l'unité initiale sont effectués. Ces initiatives sont formidables et c'est exactement le genre de synergies dont je parlais quand j'ai dit que nous étions voisins. Nous pouvons faire profiter Syncrude de la redondance et du chevauchement d'une partie des activités que nous menons. Je crois que nous pourrons le faire au cours du prochain trimestre. C'est excellent.

Suncor Énergie Inc. Conférence téléphonique et webdiffusion sur les résultats du quatrième trimestre 2016

Le jeudi 9 février 2017 – 9 h 30, heure de l'Est

Je vais vous donner un tout autre exemple maintenant. Depuis quelque temps, Suncor a mis à l'essai une technologie numérique lors de plusieurs arrêts planifiés d'envergure à nos installations de sables pétrolifères. Dans le cadre de ces essais, chaque employé et entrepreneur participant à l'arrêt planifié porte un insigne. Ce dernier permet de localiser la personne, principalement pour des raisons de sécurité, mais il procure aussi d'énormes avantages sur le plan de la productivité. Cette technologie sera utilisée à Syncrude pour le prochain arrêt planifié. Comme vous pouvez le constater, d'importantes synergies sont réalisables.

Le prochain exercice, qui sera mené par Mark Ward et misera sur la participation de l'Impériale et de Suncor, consistera à examiner le dédoublement de services et de coûts. Cet exercice nous procurera une excellente occasion d'intégrer certains de nos services et principes de gouvernance. Vous verrez Syncrude se transformer en une entreprise en exploitation plutôt qu'une entité entièrement autonome, ce qui était très acceptable dans le passé, mais qui le sera moins dans les années à venir. Vous pourrez constater des progrès en ce sens. Et Mark Ward va travailler en étroite collaboration avec nous dans cette direction.

Je suis très satisfait dans l'ensemble de la vitesse à laquelle le projet évolue. Nos ambitions sont encore grandes et je suis encouragé par la qualité et l'avancement des travaux menés par l'équipe.

Roger Read, Wells Fargo

D'accord, excellent. Merci.

Téléphoniste

Merci. La prochaine question nous vient de Guy Baber, de Simmons. Vous pouvez y aller.

Guy Baber, Simmons & Company

Bonjour à tous. J'aimerais revenir brièvement sur la question du rachat d'actions. Steve, vous avez mentionné que vous vouliez attendre de voir comment l'année se déroulera avant de prendre une décision. Pouvez-vous nous dire quels facteurs seront déterminants dans votre décision d'aller de l'avant avec le programme de rachat? Également, comment déterminerez-vous l'envergure de ce programme? Il pourrait s'avérer très significatif, vu les

flux de trésorerie disponibles qui ont déjà été générés aux niveaux actuels, la rentrée de 2 milliards \$ provenant de la vente d'éléments d'actif et les dépenses en immobilisations qui devraient être plus faibles en 2018. Alors, quelle sera l'envergure du programme? De plus, comptez-vous décider trimestre après trimestre ou adopter une vision à plus long terme dans la formulation du programme? J'ai ensuite une question de suivi.

Steve Williams, président et chef de la direction

D'accord. Encore une fois, je répondrai de manière générale et laisserai Alister approfondir la réponse.

Premièrement, n'oubliez pas que (inaudible). Je vais préciser davantage ma pensée. Nous envisageons un programme de rachat d'actions qui devrait être mis en œuvre plus tard cette année. Et c'est simplement par ce que nous avons établi des priorités financières. Nous examinons les coûts les plus élevés de la dette et travaillons d'arrache-pied à réduire la moyenne pondérée du coût du capital de la Société. Je suis heureux de dire que nos efforts ont porté leurs fruits. Nous déploierons davantage d'efforts à ce chapitre. J'aimerais ajouter que vu le caractère saisonnier de nos activités, les trimestres ne seront pas tous identiques. Je peux vous dire que le premier trimestre de 2017 est une continuité du quatrième trimestre de 2016. Jusqu'à maintenant, la qualité des activités est très élevée. En termes de flux de trésorerie, les résultats sont comparables et nous espérons continuer dans cette veine. Le programme de rachat d'actions devrait se mettre en branle plus tard cette année. À titre de commentaire général, un tel programme est généralement exécuté sur une base trimestrielle ou semestrielle, mais Suncor compte mettre en place un programme d'envergure qui sera échelonné sur une période donnée, tout en adoptant une approche axée sur la gestion rigoureuse du capital. Notre dernier programme visait essentiellement les achats, mais là nous cherchons à exécuter un programme sur une plus longue période. Nous n'avons pas encore décidé quelle en sera la portée exacte, mais l'orientation que nous comptons adopter sera pluriannuelle.

Avez-vous quelque chose à ajouter Alister?

Alister Cowan, vice-président directeur et chef des finances

Non, je crois que tout a été dit.

Guy Baber, Simmons & Company

C'est très utile. J'ai une question complémentaire. J'aimerais parler davantage des flux de trésorerie enregistrés au cours des deux derniers trimestres. Vous avez affirmé que 2017 avait commencé du bon pied, mais à la diapositive 6 de votre présentation, vous indiquez un baril à 52 \$ ce qui représente des flux de trésorerie d'environ 8 milliards \$ pour 2017. Toutefois, si on pense aux deux derniers trimestres, le prix estimé du baril est pas mal plus élevé, en dépit du fait que le prix moyen du brut WTI était de seulement 47 \$. Il ne fait aucun doute que Syncrude affiche un solide rendement, mais il me semble que les prévisions de trésorerie pour 2017 sont quelque peu conservatrices. Êtes-vous d'accord avec ça? Quels sont les risques particuliers auxquels les flux de trésorerie sont exposés en 2017? Je veux juste m'assurer de bien comprendre tous les générateurs de flux de trésorerie pour l'année.

Steve Williams, président et chef de la direction

D'accord. Deux facteurs en particulier entrent en jeu ici et j'en ajouterai même un troisième. Nous travaillons d'arrache-pied depuis très longtemps à réduire nos coûts et les programmes que nous avons mis en place portent leurs fruits. Il y a encore fort à faire. L'exercice est plus ardu, à mesure que nous avançons. Et dans un an ou deux, lorsque le cycle se renversera, nos programmes continueront d'exercer une pression à la baisse sur les coûts afin d'éviter que le scénario du passé se répète. Nos efforts ont été fructueux jusqu'à maintenant et je peux vous assurer que nous continuerons à exercer un contrôle serré des coûts. Par ailleurs, notre productivité dépasse nos perspectives pour la période et, bien que des travaux de maintenance soient au calendrier, nous ne prévoyons pas qu'ils seront nombreux cette année. Nous en avons certains dans le secteur Amont, certains dans les activités classiques d'amont et à Firebag. Les travaux de maintenance planifiés ont des effets sur les résultats. Il ne suffit pas de prendre les résultats d'un trimestre ne comportant aucun imprévu et de les multiplier par quatre, mais nous suivons les modèles de près. Nous n'établissons pas de prévisions de trésorerie détaillées, mais je ne suis pas en désaccord avec le modèle. Une importante rentrée de flux de trésorerie disponibles est attendue et c'est pourquoi vous avez vu une hausse de 10 pour cent du dividende et que le rachat d'actions est envisagé. Alister veut faire quelques commentaires également.

Alister Cowan, vice-président directeur et chef des finances

Je veux simplement insister sur le caractère saisonnier de nos activités. Je veux m'assurer que tout le monde comprend bien que les flux de trésorerie aux premier et deuxième trimestres sont toujours plus faibles, et vous l'avez vu l'an dernier. De façon générale, la rémunération fondée sur les actions et autres paiements uniques sont versés au premier trimestre et, comme Steve l'a mentionné, les travaux de maintenance planifiés s'inscrivent toujours au deuxième trimestre. Puis, les flux de trésorerie sont passablement plus élevés aux troisième et quatrième trimestres. Je veux simplement m'assurer que tout le monde comprend les fluctuations selon les saisons.

Guy Baber, Simmons & Company

Merci.

Téléphoniste

Merci. La prochaine question est de Greg Parady, de RBC Marchés des capitaux. Vous pouvez y aller.

Greg Parady, RBC Marchés des capitaux

Merci, Steve. Bonjour. Steve, je sais que nous avons discuté en long et en large de Syncrude, mais y a-t-il un facteur particulier, soit l'extraction de minerai additionnel ou autre, qui explique le très fort taux d'utilisation que vous avez réussi à atteindre au quatrième trimestre?

Steve Williams, président et chef de la direction

Non. De façon générale, c'est essentiellement une installation de très haute qualité. C'est parfois un peu contre-intuitif dans les mines, Greg. En autant que les températures ne frôlent pas les -40 ou -50°C, ce qui est brutal, les installations fonctionnent habituellement bien l'hiver parce que les routes sont fermes et que l'équipement est conçu pour bien répondre au temps froid. Le fonctionnement des mines est souvent optimal durant les saisons intermédiaires. Mais, de façon générale, les activités de Syncrude sont de haut niveau. Les activités à la mine se sont bien déroulées et les unités de cokéfaction différée ont bien fonctionné, tout comme les unités d'hydrotraitement. Ce fut un succès sur

toute la ligne. C'est tout à l'honneur de l'équipe de Syncrude qui travaille depuis de nombreuses années à assurer la fiabilité et une saine gestion des coûts. Nous avons aussi mis l'épaule à la roue lorsque cela a été nécessaire.

Greg Pardy, RBC Marchés des capitaux

D'accord. Ça répond bien à ma question. Vous avez mentionné que vous utiliserez les installations de MacKay comme auxiliaires pour la durée des travaux de maintenance, mais cette stratégie s'inscrit-elle dans une initiative visant à accroître la redondance des charges d'alimentation? Autrement dit, est-ce que MacKay River ou même éventuellement Fort Hills pourrait éventuellement devenir une installation auxiliaire pour Syncrude?

Steve Williams, président et chef de la direction

Je répondrais que ces deux options sont à l'étude. C'est une occasion exceptionnelle et nous envisageons tout probablement d'effectuer le transport par camions et non par pipeline, lorsqu'une partie de l'unité initiale et de l'unité finale seront arrêtées. Nous sommes en mesure d'en atténuer les effets en l'approvisionnant en bitume. Mais c'est un choix précurseur. À mon avis, l'approvisionnement en bitume s'accroîtra quelque peu. Cette capacité accrue d'approvisionnement dans les deux directions sera profitable lorsque l'unité finale de Syncrude sera arrêtée et qu'on y produira du bitume. Il pourrait y avoir une entente de réciprocité dans de tels cas. Je crois que ce sera le cas à Syncrude et que certains actifs intermédiaires pourraient également être mis à contribution.

Nous avons décidé consciemment de limiter la capacité globale d'hydrotraitement de Suncor, car nous assurons l'ensemble de la production. Syncrude dispose d'une grande capacité d'hydrotraitement, alors on pourrait en tirer parti. Nous ne serons jamais totalement là où vous voudriez que nous soyons quant aux particularités, en raison de la nature du partenariat. Je ne peux en parler avec spécificité et détails avant que des accords commerciaux soient approuvés et conclus par les parties. C'est exactement ce que vous évoquiez dans votre question.

Greg Pardy, RBC Marchés des capitaux

D'accord. Puis le 90 pour cent? Steve, allez-y.

Steve Williams, président et chef de la direction

Non non, allez-y!

Greg Pardy, RBC Marchés des capitaux

Tout ce que j'allais dire est que le taux d'utilisation de 90 pour cent dont vous parlez correspondrait toujours à une capacité de production de 350 000 barils par jour de brut synthétique, et qu'il ne semble pas que cette opération nécessiterait beaucoup de capital; celle-ci reposant plutôt sur la cohérence et les meilleures pratiques, n'est-ce pas?

Steve Williams, président et chef de la direction

Très vrai. Rappelez-vous Greg à quel point il a été difficile d'expliquer et aussi d'obtenir la confiance des gens lorsque nous parlions d'une hausse de la production de 100 000 barils par jour pour Suncor. C'est un tas de petites choses vous savez, (inaudible), le vieux bout de tuyau qui doit être inséré... Mais vous l'avez très bien décrit et vous avez entièrement raison. Les coûts seront relativement faibles et ce sera facile à mettre en œuvre. Nous aurons l'occasion de discuter longuement des résultats. Je voudrais ajouter que je suis tellement encouragé par leur solide performance. Comme pour Suncor, il n'y a rien de magique dans (inaudible). Alors vous pourrez voir que, tout comme Firebag, nous avons révisé la capacité à la hausse une deuxième fois, et chercherons la prochaine occasion. Si un investissement est nécessaire, nous en parlerons, mais il se peut qu'une simple connexion suffise.

Greg Pardy, RBC Marchés des capitaux

D'accord. D'accord. J'aimerais juste parler rapidement de Fort Hills. La reconception des installations pour l'extraction secondaire a-t-elle tenu compte des leçons apprises dans le cadre d'autres projets ou du projet et est-ce le principal facteur de croissance de la capacité?

Steve Williams, président et chef de la direction

J'essaie de me souvenir. Lorsque nous avons approuvé le projet, et vous savez que je n'ai jamais voulu entrer dans les détails, mais le projet se chiffrait à 15,1 milliards plus 16 pour cent, étant donné que la conception du PFT n'était pas encore complétée à ce moment-là vu le séquençage du projet. C'était en partie lié à la conception détaillée et à l'accent que nous mettons sur la fiabilité et la sécurité, et aussi à la première partie de la conception. Ce fut une excellente période pour exécuter des projets majeurs. Nous avons saisi l'occasion, vous savez, d'acheter des pièces d'équipement importantes lorsque le marché était bas. C'est devenu... Je considère donc la moitié de ces projets comme des projets d'investissement ayant généré un rendement supplémentaire.

Je répondrai de façon plus précise à votre question. Nous étions très ambitieux. Une personne très intelligente a déjà dit : si vous êtes intelligent, vous apprendrez de vos erreurs, si vous êtes vraiment intelligent, vous apprendrez des erreurs des autres. Nous avons donc procédé à une analyse comparative de toutes les unités de PFT mises en place. L'analyse a porté sur les plus récentes mines ayant été construites. Nous avons étudié leurs faiblesses et avons intégré les leçons tirées dès les premiers instants. Je ne nommerai pas de concurrents ici, car ce ne serait pas juste, mais nous avons examiné ce qui a limité d'autres installations minières et avons intégré les résultats dans notre plan. Non seulement nous les avons intégrés, mais pour être franc, nous avons attiré les meilleurs employés de ces sociétés pour nous aider avec cela. Nous avons fait de même avec l'équipe de démarrage. Nous avons donc délibérément profité de l'expérience de nos concurrents, car elle existe dans l'industrie. C'est pourquoi j'ai beaucoup confiance en Fort Hills. Le niveau de fiabilité de Fort Hills augmentera, à mon avis, plus vite que prévu et demeurera élevé, car nous avons reproduit de l'équipement, là où c'est nécessaire. Prenez le PFT par exemple. Nous avons construit trois systèmes parallèles pour atténuer l'impact d'un seul système. Je crois sincèrement qu'il est encore trop tôt pour déterminer la rentabilité de l'unité initiale de Fort Hills et les avantages associés. L'unité initiale des installations est surdimensionnée. Et c'est délibéré parce que ce n'est pas ce que vous voulez. Vous voulez plutôt que l'unité PFT fonctionne à plein régime en tout temps, car c'est ce qui crée l'intensité capitalistique. D'autres occasions s'offrent à nous au niveau de la mine. Nous avons ainsi rehaussé la capacité nominale de l'unité à 194. Je serais très surpris que, dans trois ou quatre ans, on ne soit pas en train de débattre d'une première occasion de désengorgement pour cette usine à des coûts beaucoup plus faibles, puisqu'il est impossible de construire une

usine de cette taille et de faire correspondre toutes les pièces.

Greg Pardy, RBC Marchés des capitaux

D'accord. Est-ce que ces changements auront une incidence sur les charges d'exploitation établies à l'origine à 22 \$ ou 23 \$ le baril, ou la situation s'améliorera-t-elle aussi?

Steve Douglas, vice-président, Relations avec les investisseurs

Désolé Greg, c'est Steve Douglas. Nous maintenons encore nos prévisions de départ de charges décaissées entre 20 \$ et 24 \$ et auxquelles vous devez vous en tenir.

Greg Pardy, RBC Marchés des capitaux

D'accord.

Steve Douglas, vice-président, Relations avec les investisseurs

Et sur ce, le temps est écoulé. Je sais que nous avons commencé avec une minute de retard, mais nous avons déjà dépassé l'heure. Merci à tous. Je sais qu'il y a encore beaucoup de questions et nous y répondrons tout au long de la journée. Merci beaucoup! À vous téléphoniste.

Téléphoniste

Merci. La conférence est maintenant terminée. Veuillez déconnecter vos lignes. Nous vous remercions de votre participation.