



**Conférence téléphonique sur
les résultats financiers du
quatrième trimestre 2020
de Suncor Énergie**

Le jeudi 4 février 2021

Téléphoniste : Mesdames et Messieurs, merci d'être là et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats financiers du quatrième trimestre 2020 de Suncor Énergie. En ce moment, toutes les lignes des participants sont en mode d'écoute seulement. Il y aura une séance de questions et réponses après les exposés des conférenciers. (Instructions du téléphoniste). J'aimerais maintenant passer la parole à celui qui animera la conférence d'aujourd'hui, Trevor Bell, vice-président, Relations avec les investisseurs. Merci. Vous pouvez y aller, Monsieur.

Introduction

Trevor Bell

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

Merci téléphoniste et bonjour tout le monde. Bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du quatrième trimestre de Suncor. J'ai à mes côtés ce matin Mark Little, président et chef de la direction, et Alistar Cowan, chef des finances. Veuillez noter que les commentaires d'aujourd'hui contiennent de l'information prospective. Les résultats réels pourraient différer de façon importante des résultats prévus en raison de divers facteurs et hypothèses, qui sont décrits dans notre communiqué sur les résultats du quatrième trimestre, ainsi que dans notre notice annuelle. Et ces deux documents sont accessibles 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 quatrième trimestre. À la suite des commentaires formels, nous répondrons aux questions des participants.

Je cède maintenant la parole à Mark Little pour ses commentaires.

Mot d'ouverture

Mark Little

Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Bonjour et merci d'être avec nous.

Lors de la conférence téléphonique sur les résultats du troisième trimestre qui s'est tenue à la fin du mois d'octobre, j'ai souligné que le rendement de l'exploitation récemment enregistré ne reflétait pas les efforts que nous concentrons sur l'excellence opérationnelle.

Nous nous sommes engagés à exploiter nos actifs de manière sûre et fiable. Je discuterai de la fiabilité un peu plus tard. Pour l'instant, dans un esprit imprégné de notre valeur selon laquelle la sécurité passe avant tout, je voulais d'abord aborder le sujet de la sécurité et celui des incidents qui se sont récemment produits à deux de nos installations.

En quelques semaines, nous avons eu deux incidents tragiques liés à la sécurité au cours desquels trois de nos entrepreneurs ont perdu la vie – Taylor Dawe, Leslie Miller et Patrick Poitras. Après ces incidents, j'ai rencontré les personnes ayant pris part aux activités d'exploitation ainsi que celles ayant participé aux efforts d'intervention et de rétablissement. La direction de Suncor est également entrée en contact avec les familles. Bien que les répercussions sur nous tous aient été dévastatrices, je ne peux m'imaginer à quel point la situation est difficile pour les familles et les proches, des gens dont la vie ne sera plus jamais la même. En mon nom personnel et au nom de l'équipe de direction de Suncor, je transmets nos plus sincères condoléances aux familles, aux amis et aux collègues de Taylor, Leslie et Patrick, et nous les assurons que nos pensées et nos prières les accompagnent.

Ces événements tragiques, qui ont eu lieu malgré l'engagement de Suncor envers une forte culture de sécurité et de solides pratiques, protocoles et normes de sécurité, nous préoccupent au plus haut point. Le rendement enregistré est inacceptable à nos yeux, et aussi pour nos employés, nos entrepreneurs et nos actionnaires. Nous nous attendons à mieux de notre part.

L'Équipe de leadership de la haute direction et moi sommes déterminés à nous assurer que le milieu de travail est sécuritaire, et c'est pourquoi nous avons pris les mesures suivantes :

- Nous menons des enquêtes pour comprendre comment ces incidents se sont produits et, surtout, ce qui doit être fait pour éviter qu'ils se reproduisent. Nos enquêtes sont rigoureuses. Nous collaborerons étroitement avec les entreprises de nos entrepreneurs et nous apporterons les changements nécessaires.
- Nous avons lancé un examen de nos procédures de sécurité mené par un tiers; cet examen se concentrera sur la zone minière où les incidents ont eu lieu. L'examen devrait être conclu d'ici la fin du premier trimestre.
- Notre équipe de la haute direction a rencontré les leaders principaux de Suncor de partout dans l'entreprise pour passer en revue les incidents, discuter des inquiétudes et renouveler notre engagement à l'égard de la sécurité. Il s'agit d'un aspect essentiel de nos efforts axés sur l'excellence opérationnelle.
- Nous avons également organisé une série de pauses-sécurité à l'échelle de l'entreprise pour recibler nos efforts et réitérer notre engagement à l'égard d'un lieu de travail sans blessure et du souci des uns envers les autres. La toute dernière pause-sécurité a eu lieu lundi dernier et plus de 6 000 membres du personnel y ont pris part.
- Nous nous engageons envers la sûreté du milieu de travail et la sécurité, et nous insistons pour que chaque employé et entrepreneur partage cet engagement. Je vous assure que nous prenons toutes les mesures appropriées pour assurer l'exploitation sécuritaire et fiable de l'ensemble de nos actifs. Comme le stipulent nos valeurs, la sécurité passe avant tout.

Je vous invite à vous joindre à moi et à observer un moment de silence à la mémoire de Taylor, Leslie et Patrick.

[Pause pendant la conférence téléphonique]

Merci.

J'aimerais maintenant changer de sujet et parler des résultats enregistrés par Suncor pendant le quatrième trimestre, lesquels démontrent clairement la valeur de notre modèle physiquement intégré. Nous avons obtenu d'excellents résultats sur le plan de l'exploitation, ce qui témoigne d'un rendement fiable à l'échelle de nos actifs. Nous avons atteint une utilisation de 95 % dans le secteur Aval, ce qui représente l'un des meilleurs résultats de l'industrie et un taux qui devance celui de nos pairs canadiens par presque 20 %. Malgré l'instabilité connue en 2020, notre secteur Aval a continué d'enregistrer un rendement supérieur à celui de ses pairs, ce qui démontre la compétitivité et l'accès d'ordre mondial de sa base d'actifs ainsi que les avantages de l'intégration et notre lien avec le client.

Comme nous l'avons indiqué lors de notre dernière conférence téléphonique trimestrielle, nous avons terminé les travaux à l'usine de base et avons pris la décision difficile de procéder à une interruption aux fins de maintenance à Firebag dans le but de régler certains problèmes opérationnels et d'achever le déblocage de l'installation. Malgré la tenue de ces importants travaux de maintenance en octobre et la variabilité qu'ils ont entraînée pendant le quatrième trimestre, le rendement moyen enregistré a été plutôt solide, notre secteur Amont ayant produit 769 000 barils/jour.

Combinées, les unités de valorisation de l'usine de base et de Syncrude ont produit plus de 514 000 b/j de pétrole brut synthétique, soit le deuxième résultat de production trimestrielle de pétrole synthétique en importance de notre histoire, ce qui appuie notre stratégie continue privilégiant la valeur plutôt que le volume et maximise la valeur de chaque baril.

L'usine de base des sables pétrolifères a atteint une utilisation de 91 %, et ce, malgré la maintenance qui a pris fin en octobre.

Syncrude a également connu un excellent trimestre en enregistrant une utilisation de 101 % et des coûts déboursés de presque 28 \$ par baril, ce qui constitue l'un des trimestres aux unités les plus faibles que nous ayons obtenu depuis quelque temps.

Comme prévu, Fort Hills a enregistré une production de plus de 62 000 b/j nets revenant à Suncor tandis que le deuxième train accentuait sa fréquence, les efforts continuant d'être axés sur la discipline des coûts. Nos directives actuelles reflètent une production brute moyenne de 120 à 130 milliers de barils par jour pour la première moitié de 2021 et une augmentation progressive vers les taux complets avant la fin de l'année.

Selon moi toutefois, une meilleure indication de la solidité de notre rendement est le volume de production pour la période de deux mois constituée des mois de novembre et de décembre, une fois les activités de maintenance terminées. Pendant cette période, nous avons enregistré une production moyenne de 846 000 b/j, un record absolu pour l'entreprise au chapitre de la production sur deux mois. Ce niveau de rendement lié à l'exploitation s'est poursuivi en janvier. L'un des facteurs ayant contribué à cette production a été la capacité accrue à Firebag, qui est passée à 215 000 b/j. Tout s'est mis en place au bon moment.

Nous avons continué d'enregistrer un rendement solide en matière de coût pendant le trimestre : nous avons dépassé nos cibles de réduction des frais d'exploitation et avons terminé l'année vers l'extrémité inférieure de notre fourchette de prévisions des coûts unitaires pour l'ensemble de nos actifs. Pour l'année, nous avons enregistré un total des

coûts d'exploitation de 9,9 G\$ comparativement à 11,2 G\$ en 2019, ce qui représente une baisse de 1,3 G\$. Ce résultat a fait en sorte que nous dépassions de 300 M\$ notre cible de réduction.

Le secteur Aval a connu un autre trimestre d'activités d'exploitation fiables, ce dont nous avons tiré parti au moyen de notre expertise en marketing et en logistique. En fait, malgré l'instabilité du marché, nous avons atteint une utilisation moyenne de 95 % pour le trimestre.

Enfin, nous avons réalisé plusieurs investissements très relatifs, y compris les suivants :

- L'agrandissement du terminal de stockage de Burrard, en C.-B., qui accroît notre souplesse et notre capacité d'accès international;
- La mise en service du pipeline d'interconnexion reliant l'usine de base du secteur Sables pétrolifères de Suncor et Syncrude;
- L'accroissement de 6 % de la capacité nominale à Firebag;
- L'accroissement de 3 % de la capacité nominale de la raffinerie d'Edmonton;
- Le déploiement du système de camions de transport autonome à Fort Hills.

Tout au long de 2020, nous avons continué d'investir dans des projets qui entraînent une hausse des flux financiers plutôt qu'une réduction de notre programme d'immobilisations à des niveaux d'immobilisations de maintien ou à des niveaux inférieurs. Par conséquent, nous prévoyons que ces investissements et d'autres investissements que nous avons réalisés engendrent des flux financiers disponibles supplémentaires de 400 M\$ en 2021 dans le cadre de la cible de flux de trésorerie annuelle supplémentaire de 1 G\$ que nous cherchons à atteindre d'ici 2023, et de 2 G\$ d'ici 2025.

Dans une perspective tournée vers 2021, nous avons repris la construction de l'installation de cogénération à l'usine de base et le projet de parc éolien Forty Mile, dont nos prévisions de dépenses en immobilisations actuelles tiennent déjà compte. Cela dit, malgré que l'aperçu des prix des marchandises se situe bien au-dessus de notre base de planification pour 2021, je vous assure que nous n'augmenterons pas nos prévisions de dépenses en immobilisations de 2021 au-delà de la fourchette actuelle. J'insiste : nous n'augmenterons pas nos prévisions de dépenses en immobilisations de 2021 au-delà de la fourchette actuelle. En fait, nous continuons de viser le centre de notre fourchette d'immobilisations.

Je n'ai aucun doute quant à la valeur que nos investissements dans l'installation de cogénération et le projet de parc éolien apporteront aux flux financiers disponibles annuels de Suncor et à la valeur à long terme dont bénéficieront nos actionnaires, en plus de permettre de prendre des mesures substantielles dans la gestion de nos émissions de gaz à effet de serre. En continuant d'investir prudemment dans ces types de projets, nous permettons à Suncor d'être plus solide dans un environnement de plus en plus instable.

Je cède maintenant la parole à Alister qui va passer en revue les points saillants des résultats financiers.

Points saillants des résultats financiers

Alister Cowan

Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Merci, Mark.

Pendant le quatrième trimestre, Suncor a engendré des flux financiers de 1,4 G\$ découlant de son exploitation, et ce, malgré la maintenance prévue au début du trimestre. Cela exclut une provision unique en vue d'un paiement ultérieur d'une valeur de 186 M\$ relatif à une garantie de sécurité prévue en 2018 et 2019 pour le projet de pipeline Keystone XL afin d'assurer son progrès continu à l'époque. Ces résultats démontrent un rendement solide dans l'ensemble du portefeuille et la valeur de notre modèle physiquement intégré dans un monde marqué par l'instabilité des prix des marchandises. Nous avons généré 300 M\$ de flux de trésorerie après avoir tenu compte de toutes les dividendes et les immobilisations de maintien.

Nos prix réalisés sont demeurés solides. Au cours du quatrième trimestre, nous avons enregistré une amélioration des prix réalisés du bitume de 4,60 \$ le baril canadien tandis que le prix de référence du brut a connu une amélioration de seulement 1 \$ le baril canadien.

Notre secteur Aval a enregistré un flux de fonds d'exploitation de 415 M\$, un résultat qui reflète des marges de craquage globales plus faibles pour la saison et des marges inférieures sur des volumes supérieurs de barils exportés. Il a également reflété une bonification inférieure au titre du concept de travail en rotation comparativement au troisième trimestre, qui a été mené par un établissement des prix de référence relativement stable pendant le quatrième trimestre. Le taux d'utilisation du secteur Aval a été renforcé par l'agrandissement du terminal de Burrard dont Mark a parlé précédemment.

Au quatrième trimestre, dans la perspective d'une demande inférieure pour la saison et en vue d'une maintenance prévue pour 2021, nous avons tiré parti de la nature fixe des coûts de nos affaires et de nos biens de stockage pour grossir les stocks de produits raffinés. Je vous rappelle que nous avons appliqué cette stratégie avec brio pour l'arrêt planifié de la raffinerie d'Edmonton en 2018. Nous prévoyons tirer la valeur maximale de ces stocks, puisqu'ils seront vendus pendant la saison de la conduite estivale et dans un environnement économique qui se portera mieux.

Comme l'a dit Mark, nos dépenses d'exploitation pour l'année complète de 9,9 G\$ se situent en deçà de la cible fixée. Il s'agit d'une baisse de 1,3 G\$ par rapport à 2019, soit 300 M\$ ou 30 % de plus que la cible précédemment communiquée. De façon semblable, nos dépenses en immobilisations de 2020 se situaient aisément à l'intérieur de notre fourchette de prévisions, en vertu de laquelle on a retiré 1,9 G\$ en capital de la valeur médiane de notre fourchette de prévisions initiale pour 2020. Nous avons obtenu ces réductions tout en continuant d'investir avec prudence dans la croissance future du flux de trésorerie et en prenant plusieurs initiatives de nature hautement économique, comme Mark l'a souligné.

Comme vous l'avez constaté dans nos prévisions de décembre, nous avons prévu à l'époque que nous rembourserions un montant d'au moins 500 M\$ à 1 G\$ pour alléger la dette et que nous procéderions à un rachat de 500 M\$ d'actions à des prix de marchandises beaucoup plus bas que les prix actuels. Nous savons tous que le

macroenvironnement d'établissement des prix s'est amélioré depuis la diffusion de nos prévisions. Si la tendance se maintient, les flux financiers supplémentaires seront consacrés à la réduction de la dette et à un rachat d'actions accru. Je tiens à répéter les propos de Mark : notre fourchette de prévisions de dépenses en immobilisations ne connaîtra pas une augmentation parallèle à l'augmentation des prix des marchandises.

Laissez-moi aborder le sujet des gains des actionnaires.

À l'heure actuelle, nous n'augmenterons pas le dividende. Nous préférons plutôt utiliser les flux financiers pour augmenter le rachat des actions parce que nous sommes d'avis que le cours de nos actions est grandement réduit, tant dans le sens absolu que dans le sens relatif. Nous sommes toujours déterminés à offrir à nos actionnaires un retour annuel des liquidités de 6 % à 8 %. Les dividendes continuent de former une grande partie des retours à nos actionnaires; de plus, à mesure que nous réduirons les coûts et améliorerons les marges des actifs existants, nos efforts établiront les assises pour augmenter les dividendes à l'avenir.

Je répète par souci de clarté. Selon nos fourchettes mises à jour, aux prix actuels des marchandises, le remboursement de la dette se situe de 1 à 1,5 G\$, et le rachat des actions, de 500 M\$ à 1 G\$. Maintenant, je suis conscient que bon nombre d'analystes et d'investisseurs utilisent leurs propres hypothèses sur les prix des marchandises. En tenant compte de cela, pour vous guider, si les prix des marchandises augmentent encore, nous nous attendons à ce que des flux financiers supplémentaires soient distribués comme suit : environ deux tiers seront destinés au remboursement de la dette, et un tiers, au rachat des actions. J'insiste encore : comme Mark l'a dit et comme je vous l'ai répété, nous n'augmenterons pas notre capital des fourchettes de prévisions actuelles.

Mark, je vais vous redonner la parole pour que vous puissiez aborder les perspectives.

Mark Little

Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Merci, Alister. J'aimerais souligner un point important soulevé par Alister et moi : à mesure que les prix connaîtront une amélioration et que les flux de trésorerie augmenteront, nous affecterons ces fonds au bilan et aux retours destinés aux actionnaires. Je ne crois pas qu'il soit nécessaire de vous le dire, mais je souligne tout de même que notre programme d'immobilisations ne changera pas.

Penchons-nous sur le rendement enregistré en 2020, à l'échelle de tous les actifs; il n'a pas nécessairement répondu à nos attentes ni à celles de nos actionnaires. De plus, la faiblesse du prix du brut et la chute de la demande des consommateurs ont eu une incidence inhabituelle sur les deux côtés de notre modèle physiquement intégré. Le cours de notre action et son sous-rendement relatif par rapport à nos pairs témoignent de ces enjeux. L'équipe de la direction et moi sommes déterminés non seulement à ramener notre rendement à des niveaux historiques, mais aussi à le consolider davantage en respectant l'engagement que nous avons pris relativement au flux de trésorerie de 2 G\$. En fait, les progrès que nous réalisons pour devenir une entreprise encore plus forte et plus résiliente me motivent beaucoup.

Depuis la fin des travaux de maintenance en octobre, le rendement de nos actifs est extrêmement solide. En janvier, la production du secteur Amont et l'utilisation du secteur

Aval ont été conformes au rendement enregistré en novembre et en décembre, et ont reflété la meilleure période de production de trois mois de l'histoire de l'entreprise.

Plusieurs mesures prises en 2020 auront une incidence positive sur le flux de trésorerie en 2021 et dans les années futures, y compris les suivantes :

- Une baisse de notre seuil de rentabilité pour conserver une santé financière et un engagement à réduire considérablement nos charges d'exploitation et nos dépenses d'immobilisations. Nous avons réussi à dépasser ces cibles en 2020 et nous continuerons de diminuer les coûts par la structure cette année et dans celles qui suivront.
- Les changements que nous avons apportés à l'exploitation de Fort Hills ont entraîné d'importantes réductions de coûts. La production accrue rendue possible par le deuxième train, lequel cherche principalement à augmenter la capacité minière, se poursuivra grâce à une discipline des coûts afin de maximiser la valeur de cet actif.
- La maintenance de l'installation de Firebag et l'amélioration de la capacité ont été réalisées pendant les travaux de maintenance prévus à l'unité de valorisation de l'usine de base dans le but de réaliser pleinement la nouvelle infrastructure et d'enregistrer des taux de production supérieurs. Comme je l'ai mentionné au troisième trimestre, nous croyons que le moment était opportun, puisque nous nous attendions à ce que dorénavant le prix soit plus élevé qu'en octobre. Nous avons vu juste. Après la brève activité de maintenance, l'actif a été exploité à plus de 210 000 b/j, soit un taux d'utilisation de 98 %, tirant ainsi le plein potentiel de l'actif et donnant lieu à des prix plus élevés à la fin de 2020 et pendant l'année en cours.
- L'annonce selon laquelle Suncor deviendra l'exploitant de Syncrude au quatrième trimestre de 2021 représente un grand pas vers l'avant pour nos actifs. En fait, il s'agira du plus important changement de l'histoire de Syncrude au chapitre de la gouvernance. Suncor adoptera à Syncrude un modèle de structure et de rôle très semblable à celui qu'elle applique à titre d'exploitant de l'installation de Fort Hills. Selon les prévisions, un flux de trésorerie supplémentaire d'environ 300 M\$ sera généré annuellement pour Syncrude en tirant profit des avantages collectifs de nos exploitations régionales. Nous sommes enthousiastes à l'idée de concrétiser cette valeur en nous appuyant sur la fiabilité accrue acquise par l'actif au cours des dernières années.
- En dernier lieu, et il s'agit d'une mesure unique à Suncor, nous avons continué d'investir dans des projets économiques à haut rendement, et nous avons pris plusieurs initiatives réussies dont je vous ai fait part plus tôt. Cette démarche ne vise pas seulement à créer un rendement positif pour nos investisseurs, mais aussi à nous permettre de réduire l'empreinte carbone de notre entreprise. Le projet de relance de l'investissement de cogénération et du parc éolien de Forty Mile en est un excellent exemple, tandis que nous cherchons à respecter notre engagement à ajouter un flux de trésorerie supplémentaire de 1 G\$ d'ici 2023, à accroître ce montant pour qu'il s'établisse à 2 G\$ par année d'ici 2025 et à réduire notre intensité carbonique de 30 % d'ici 2030.

À mesure que la demande des consommateurs et les prix s'améliorent et prennent de l'ampleur de manière stable, nos activités des secteurs Aval et Amont auront le vent en poupe. En fait, je crois que nous ne pourrions nous trouver en meilleure position pour commencer 2021. La capacité de notre entreprise à générer un flux financier disponible demeure intacte et s'est même améliorée en 2020.

Je suis certain que nos plans seront couronnés de succès, c'est-à-dire que nous connaîtrons un rendement considérablement accru en matière de sécurité et d'exploitation, une position financière plus forte et une hausse des gains des actionnaires.

Sur ce, Trevor, je vous redonne la parole.

Trevor Bell : Merci, Mark et Alister. Je vais repasser la parole à notre téléphoniste qui prendra les questions. Téléphoniste?

Questions et réponses

Téléphoniste : Merci Monsieur. (Instructions du téléphoniste). La première question nous vient de Neil Mehta, de Goldman Sachs. Votre ligne est maintenant ouverte.

Neil Mehta (Goldman Sachs) : Merci à vous tous. Sachez que j'ai apprécié les commentaires d'ouverture sur la sécurité. La fiabilité opérationnelle constitue peut-être un bon point de départ. Comme vous le disiez, Mark, 2020 a été une année difficile pendant laquelle chaque actif a perdu beaucoup d'occasions de profits. Cependant, dans une perspective tournée vers l'avenir, ces pertes pourraient représenter une occasion si vous arrivez à reprendre une partie de ce flux de trésorerie. Cela dit, pourriez-vous passer en revue chaque actif de base et préciser les mesures que vous prenez pour stimuler une amélioration opérationnelle? J'aimerais aussi que vous quantifiiez cette hausse.

Mark Little : Oui. Merci pour votre question, Neil. Au cours des deux derniers mois environ, nous avons passé beaucoup de temps à parler de notre priorité, à moi, l'équipe de direction et l'ensemble de l'entreprise. Sans l'ombre d'un doute, il s'agit de l'excellence opérationnelle. Nous sommes déterminés à assurer la sécurité avant tout et la fiabilité de nos activités. Cet engagement est pris à l'échelle de la plateforme entière et de tous les actifs, y compris Syncrude. Par conséquent, pour chaque situation qui a connu un revers, nous nous sommes concentrés sur la manière d'aller de l'avant et d'améliorer le rendement des actifs et d'assurer une intégration structurelle pour que nous tirions des leçons des ratés.

Les progrès que nous réalisons nous incitent à ne pas baisser les bras. Vous pouvez le constater dans nos résultats des mois de novembre, décembre et janvier. Vous avez même été témoins de la fiabilité de Syncrude et 2019 occupe le deuxième rang des meilleures années de son histoire. De plus, nous prenons des mesures supplémentaires pour améliorer cet aspect encore davantage. Qu'il s'agisse de l'installation de Fort Hills où nous collaborons actuellement avec tous les propriétaires pour atteindre les taux complets, de capter les économies brutes de 300 M\$ pour le partenariat à Syncrude, ou de répondre aux attentes en matière de fiabilité et de production à l'usine de base, notre but est exactement le même. Cet enjeu est la priorité de l'entreprise et retient notre attention.

Neil Mehta : D'accord. Je suis convaincu qu'il y aura d'autres questions sur ce sujet. Je suppose que le suivi porte uniquement sur la structure entourant le flux de trésorerie. Alors, en 2019, vous avez enregistré un flux de trésorerie de 10,8 G\$ dans un environnement WTI établi à 57 \$. Aujourd'hui, ce prix se situe plus ou moins dans ces eaux. Je sais que 2021 est une année animée, mais si vous vous tournez vers 2022, vous avez des économies de coûts d'au moins 600 à 700 M\$ qui, selon nous, transiteront. Vous comptez ensuite une autre tranche de quelques centaines de millions de dollars en

bénéfice de Syncrude. Même si vous faites marche arrière relativement aux opérations de change et aux marges de raffinage plus faibles, les sensibilités suggéreraient un flux de trésorerie de 11 G\$ à un prix du pétrole qui est approximativement le même. Ces calculs mathématiques vous semblent-ils lacunaires? Et puis bien sûr, je ne cherche pas à obtenir un nombre précis, mais simplement la structure entourant les sensibilités publiées. Et dans la mesure où vous revenez aux niveaux de flux de trésorerie de 2019, ce montant de 11 G\$ devrait — est-il juste de présumer que les dépenses en immobilisations demeureront dans cette fourchette de 5 G\$? Est-ce — ou voyez-vous ce nombre partialement à la hausse? Je vous laisse amener la réponse à cette question là où vous le souhaitez.

Alister Cowan : Oui. Merci, Neil. Je vais répondre à celle-là. Vous savez que nous ne nous orienterons pas en matière de flux de trésorerie. Cependant, si nous nous penchons sur les hypothèses que vous avez formulées, à mon avis, ce niveau est raisonnable. Comme Mark l'a dit, nous avons amélioré la structure des coûts d'exploitation de l'entreprise. Cette amélioration suscitera un flux de trésorerie supplémentaire à mesure que nous progressons vers l'avenir. Évidemment — la reprise à pleins gaz à l'installation de Fort Hills nous sera également favorable. Sur le plan de la répartition, nous avons été très clairs : le remboursement de la dette, la consolidation du bilan et la distribution des gains aux actionnaires sont notre priorité. Est-ce que je pense que les immobilisations augmenteront considérablement par rapport aux niveaux que nous avons fixés pour 2021? Non. Selon moi, elles seront plutôt conformes aux niveaux que vous voyez en ce moment. Je crois donc que vos hypothèses entrevoient une année 2022 très positive, ce que j'appuie.

Neil Mehta : Merci, Messieurs.

Téléphoniste : Merci à vous. La prochaine question nous vient de Greg Parody de RBC Marchés des Capitaux. Votre ligne est maintenant ouverte.

Greg Parody (RBC Marchés des Capitaux) : D'accord, merci et bonjour. Je vais reprendre le discours de Neil, Mark, pour vous dire que je sais combien vous vous souciez de vos travailleurs et de tout le reste. Je vous remercie d'aborder les questions de sécurité en premier lieu, car elles comptent beaucoup. Je voulais revenir sur Syncrude, puisque vous avez quelque peu ouvert la porte à ce sujet. J'allais m'en enquérir de toute façon, mais cette séance vous sert un peu de forum. À quoi ressemble le parcours vers la réussite pour Syncrude? Vous avez mentionné votre qualité d'exploitant, qui prend effet à la fin de l'année en cours, et vous avez construit un pipeline bidirectionnel, mais vous entamez aussi une ouverture sur la gouvernance. Je pose la question par simple curiosité — quels sont ces changements et qu'est-ce qui selon vous en découlerait?

Mark Little : Oui. Merci, Greg. Je l'apprécie. Vous savez, selon la structure originale de Syncrude, une entreprise distincte entière la supervisait, parce qu'aucun des propriétaires n'évoluait vraiment dans le secteur minier des sables pétrolifères ou celui de la gestion d'unités de valorisation des matériaux miniers des sables pétrolifères, ces deux secteurs étant plutôt uniques. Dorénavant, nous et Imperial détiendrons plus de 80 % du droit de propriété, au titre duquel les propriétaires exécutent directement les activités minières dans les sables pétrolifères et, de notre côté, nous procédons également à une valorisation du matériel. Après une évaluation longue et exhaustive réalisée par les propriétaires, nous avons conclu que la meilleure manière de maximiser la valeur présente nette de cet actif

pour tous les propriétaires était de détruire la structure des coûts indirects et de l'intégrer et d'éliminer la redondance des coûts indirects de cette structure et de celle de Suncor, et de simplement tirer beaucoup plus d'argent de l'actif que ce que nous aurions obtenu si nous n'avions pas éliminé toutes les redondances. Il s'agit du premier changement structurel majeur et, de loin, du changement le plus significatif, puisque nous nous apprêtons à modifier une structure établie dans les années 1970. Comme je l'ai mentionné, la gestion et la gouvernance de cette installation ressembleront beaucoup à celles de Fort Hills.

Greg Pardy : OK. Je vais poser une question de suivi parce que je veux m'informer des autres actifs. Mais alors — en ce qui concerne le processus décisionnel, et corrigez-moi si je fais erreur, mais conformément à la structure de coentreprise, deviez-vous essentiellement en venir à un consensus malgré le fait que la part de certains propriétaires soit relativement petite? Et par conséquent, entre vous et l'OMI, êtes-vous davantage aux commandes de sorte que vous puissiez orienter la prise de décisions et le choix du moment?

Mark Little : Il existe en réalité trois catégories différentes. Nous pouvons prendre certaines décisions unilatéralement et passer en mode d'exécution pour exploiter l'actif. Pour d'autres décisions, trois des propriétaires et 51 % du groupe de propriétaires doivent donner leur aval pour que la décision puisse être mise en application; dans d'autres cas, tous les propriétaires doivent être unanimes pour que la décision soit exécutée. La plupart des décisions qui requièrent un soutien unanime sont plutôt petites. En grande partie, le processus décisionnel est demeuré le même. Il nous permet d'orienter les décisions quotidiennes, la mise en œuvre de la technologie, la mise en conformité avec le soutien fonctionnel et la prise de décisions, la possibilité de tirer parti de la chaîne d'approvisionnement et le soutien commercial. C'est pourquoi il engendre une valeur importante sans qu'il soit nécessaire de construire de nouveaux actifs ou de créer une transaction massive s'y rattachant. Nous sommes très optimistes à ce chapitre. Nous cherchons simplement à appliquer une structure de gestion beaucoup plus efficace pour l'entreprise. De plus, la réaction de l'équipe de Syncrude et les grands progrès qu'elle a réalisés au cours des dernières années me motivent. Cette étape nous rend donc très optimistes.

Greg Pardy : D'accord, c'est excellent. Merci beaucoup.

Téléphoniste : Merci à vous. Notre prochaine question nous vient de Manav Gupta de Crédit Suisse. Votre ligne est maintenant ouverte.

Manav Gupta (Crédit Suisse) : Bonjour à vous. Je voulais me concentrer un peu sur le raffinage. Votre taux d'utilisation a augmenté considérablement, mais les ventes de produits réelles ont diminué. J'essaie de comprendre. Avez-vous pris cette décision en raison de l'annonce du vaccin, qui vous a amenés à penser qu'il serait peut-être une bonne idée de retenir des stocks pour obtenir des prix bien meilleurs au premier trimestre? Et était-ce l'une des raisons expliquant les petites embûches relativement au fonds de roulement, lesquelles se résorberont? Évidemment, le prix des marchandises est supérieur. Cela signifie que vos prévisions se sont déjà concrétisées. J'essaie simplement de

comprendre s'il s'agissait là du processus de réflexion justifiant votre décision de retenir certains stocks.

Mark Little : Oui. Je dirais peut-être simplement qu'il existe deux facteurs qui stimulent l'augmentation du fonds de roulement. Les stocks représentent l'un de ces facteurs et j'y reviendrai dans une minute. Le deuxième facteur est l'augmentation du prix des marchandises. Lorsque le prix des marchandises augmente, nos comptes clients et notre fonds de roulement connaissent aussi une hausse. Je présume alors que, de plusieurs façons, nous pourrions dire que c'est une très bonne chose. Vous savez, quelques morceaux sont rattachés au facteur lié aux stocks. Il y a une question de choix du moment pour les cargaisons, mais nous nous préparons en vue de certains travaux assez importants. Le secteur Amont connaît les arrêts planifiés les plus substantiels jamais réalisés.

Notre unité de valorisation 2 de l'usine de base, qui représente 2/3 de notre capacité à cette usine, entame son premier arrêt planifié en cinq ans. Syncrude interrompra également sa grande unité de cokéfaction cette année dans le cadre d'un arrêt planifié. Ensuite, nous comptons aussi beaucoup d'arrêts planifiés dans le secteur du raffinage, dont certains devaient avoir lieu l'année passée. C'est pour cela que nous avons accumulé des stocks. Pensez à la façon dont nous avons abordé cet enjeu en 2018. Nous avons accumulé des stocks et avons tiré parti de l'ensemble de nos actifs pour les utiliser afin de créer des stocks plutôt que de faire appel aux actifs d'un concurrent et d'accroître son taux d'utilisation. Nous sommes d'avis que nous faisons preuve ici d'une gestion prudente. Nous comptons réduire les stocks au premier et au deuxième trimestres au fur et à mesure que nous avançons. Nous sommes très optimistes et croyons que nous vendrons beaucoup de produits à la première saison de conduite, à l'approche de l'été.

Manav Gupta : C'est logique. J'aimerais faire un suivi rapide relativement à la cible de réduction de la dette. J'essaie de comprendre. Cette cible de réduction de la dette de 1 à 1,5 M\$ est-elle essentiellement fondée sur la génération d'un flux de trésorerie organique et discrétionnaire? Parce que selon ma compréhension de la situation telle que vous l'avez présentée, le fonds de roulement de 400 M\$ connaîtra un renversement. Vous avez probablement enregistré 300 M\$ en produits de la vente des actifs conclue avec Golden Eagle. Ensuite, vous comptez 1 — plus de 1 G\$ que vous toucherez en impôts à recouvrer. Vous avez donc une entrée de trésorerie supplémentaire de 1,5 à 2 G\$, en plus des liquidités que vous engendrez. Encore une fois, j'essaie de comprendre ici. La cible de réduction de la dette de 1 à 1,5 M\$ est-elle purement fondée sur le flux de trésorerie organique disponible?

Alister Cowan : Oui. Merci de poser la question, je vais y répondre. Oui, en fait, je dirais qu'il s'agit de nos engagements envers le marché et, évidemment, en fonction de prix de marchandises qui sont selon moi inférieurs à ceux que bon nombre d'entre vous utilisent, c'est pourquoi je vous ai présenté la proportion de 2/3 pour la réduction de la dette et la proportion de 1/3 pour le rachat des actions, si le prix des marchandises est plus grand. En toute certitude, toutefois, lorsque nous nous penchons sur la question, nous l'envisageons du point de vue du flux de trésorerie de l'exploitation. J'admets que nous recevrons notre remboursement d'impôt au quatrième trimestre. Évidemment, nous venons

d'annoncer la vente de Golden Eagle. Il s'agit d'entrées de flux de trésorerie supplémentaires qui seront distribuées de la même manière, comme je l'ai indiqué.

Manav Gupta : Je vous remercie beaucoup d'avoir répondu à mes questions.

Téléphoniste : Merci. La question suivante provient d'Asit Sen de Bank of America. Votre ligne est maintenant ouverte.

Asit Sen (BofA Securities) : Merci et bonjour à tous. Mark, vous avez mentionné les investissements dans les occasions du secteur intermédiaire et parlé du terminal de Burrard. Je voulais simplement savoir si vous pouviez en dire plus sur la stratégie, votre manière d'aborder les synergies, les investissements et la valeur ajoutée. Des ajouts progressifs sont-ils prévus?

Mark Little : Oui. Merci, Asit. Vous savez, cette question est intéressante parce qu'une partie de l'enjeu ici repose sur le fait que nous possédons des actifs hautement compétitifs dans le secteur Aval. Alors — et vous le voyez en ce moment, dans le contexte de la saturation des marchés des produits, certaines raffineries ont interrompu leurs activités temporairement, et d'autres, de manière permanente. Nous utilisons une partie de cette infrastructure d'exportation, de la côte Ouest essentiellement et de la côte Est, pour arriver à exporter certains produits et à faire en sorte que nos taux d'utilisation demeurent élevés.

C'est ce que nous faisons et nous réalisons des profits des exportations. Évidemment, le rendement est moins grand. Nous trouvons cette situation très positive. Si vous regardez le dépouillement de craquage du port de New York, nous avons connu une hausse de 2 \$ le baril de plus que ce que nous avons enregistré en novembre et décembre. Nous sommes donc très optimistes que, tout d'abord, à mesure que nous accumulons des stocks, nous nous trouvons dans une bonne position nous permettant d'établir des prix de vente élevés tandis que nous avançons dans la saison de conduite. En deuxième lieu, nous prévoyons un redressement solide associé à la vaccination et au desserrement des mesures de confinement. Selon nous, cette infrastructure constitue une manière importante de gérer la rentabilité à long terme de ces actifs et d'être flexibles, et elle nous permet de demeurer plus solides dans un marché relativement plus faible, parce que notre secteur Aval est compétitif. Voilà pourquoi nous croyons qu'il s'agit d'un excellent investissement pour nous.

Asit Sen : Merci pour votre réponse, Mark, elle m'est très utile. Je voulais aussi connaître votre processus de réflexion relativement à la vente des actifs de la mer du Nord, qui fut une bonne affaire. Je me demandais simplement si vous pouviez aborder le fondement stratégique, les facteurs d'évaluation et toute autre occasion dans la région compte tenu d'un macroenvironnement plus solide. Comment envisagez-vous le portefeuille en entier?

Mark Little : Oui. En ce qui concerne Golden Eagle, pour chacun de nos actifs, nous possédons une date de fin de vie à laquelle nous considérons que la limite a été atteinte, parce que dans tout cela, nous ne sommes pas vraiment un joueur actif sur une telle période de temps. Nous avons donc — il y a eu une grande discipline conforme aux propos que nous avons toujours tenus. Nous sommes un joueur de cycle du début à la presque fin de vie, et non pas du cycle se terminant en fin de vie. Dans le cadre du projet

Golden Eagle -- nous en avons parlé auparavant, nous comptions quitter l'actif ou envisager de le quitter vers cette période. Vous savez, cela aurait pu se produire un peu plus tôt ou un peu plus tard. La transaction nous plaît. Nous avons l'impression que le prix de vente n'est pas à un niveau dérisoire comme nous l'aurions vu l'année passée. C'est une question de discipline et les choses doivent suivre leur cours normal. Ce qui nous importe ici est de prendre les bonnes décisions économiques pour les actionnaires. La hausse ou la baisse de nos réserves et toutes les questions entourant cet aspect ne comptent pas tant pour nous. Nous avons toujours affirmé que le secteur E et P consistait à stimuler le flux de trésorerie pour les actionnaires, et c'est pour cette raison que nous quittons le projet Golden Eagle. Nous exécutons avec discipline notre stratégie.

Asit Sen : C'est très clair, merci Mark.

Téléphoniste : Merci à vous. La prochaine question nous vient de Phil Gresh de J.P. Morgan. Votre ligne est maintenant ouverte.

Phil Gresh (J.P. Morgan) : Bonjour, comment allez-vous? [Mark Little : Très bien, merci Phil.] Excellent. Tout d'abord, je sais qu'il y a eu beaucoup de questions sur les coûts, alors excusez ma redondance. Cependant, bon nombre d'entreprises du secteur énergétique ont pris des mesures temporaires en matière de coûts pendant ce creux. Je vous pose la question par curiosité. Que devrions-nous penser des mesures de réduction structurelle des coûts que vous prenez pour la suite des choses relativement au retour potentiel de l'une ou l'autre des mesures plus transitoires en matière de coûts que vous avez prises?

Alister Cowan : Merci, Phil. Je vais répondre à cette question. Comme vous l'avez constaté, nous avons dépassé de 30 % notre cible fixée à 1 G\$. Nous avons donc réduit les coûts de 1,3 G\$ comparativement aux niveaux de 2019. Initialement, nous avons dit que nous pensions qu'environ le tiers de ces réductions étaient de nature structurelle et que le reste reviendrait sous forme d'heures supplémentaires. Maintenant que l'année s'est écoulée, je dirais que la réduction structurelle de nos coûts représente plutôt une portion d'environ 50 %. Nous avons donc réussi à apporter des améliorations considérables relativement à ces réductions structurelles à mesure que nous avançons. Selon moi, l'autre portion de 50 % prendra du temps et le retour se réalisera au cours des deux ou trois prochaines années. À mon avis, au fil du temps, vous commencez à voir l'exécution de la mise en œuvre du flux de trésorerie supplémentaire de 2 G\$, dont une partie représente évidemment des réductions de coûts additionnelles à l'échelle de l'entreprise au cours des prochaines années, dont une autre partie représente des ajouts de marge et dont une autre partie représente de nouvelles affaires, par exemple l'investissement dans la cogénération et le projet éolien Forty Mile, qui prendra vie en 2025. Vous commencez alors à voir l'exécution et la concrétisation réelles des avantages de cette stratégie.

Mark Little : C'est bien. Alister, si vous me le permettez, j'ajouterais que si vous vous penchez sur l'année 2021, plusieurs initiatives sont en cours afin de continuer d'accroître le changement structurel qui s'y rapporte. Cela fait partie de la stratégie Suncor 4.0, soit de mettre en œuvre des processus à l'échelle de l'entreprise pour engendrer plus d'économies et amoindrir la structure des coûts. C'est exactement ce que Alister a dit. Ces efforts sont déployés conformément au flux de trésorerie supplémentaire de 1 G\$ prévu d'ici 2023.

Nous continuons donc d'augmenter les changements structurels liés aux coûts, et ce, même pendant l'année civile en cours.

Phil Gresh : Ces réponses sont utiles. Mettons-nous dans le contexte d'autres périodes dans le passé pendant lesquelles vous avez parlé, par exemple, d'une cible de dépenses d'exploitation de 20 \$ le baril pour les Sables pétrolifères et Fort Hills, et d'une cible de 30 \$ le baril ou moins à Syncrude. Comment calibreriez-vous ces cibles aujourd'hui par rapport aux améliorations de flux de trésorerie de 2 G\$ dont vous avez parlé sur le plan de l'échéancier?

Mark Little : Oui. C'est intéressant. Nous les voyons comme essentiellement intégrées aux cibles que nous avons fixées autour des changements structurels. Vous savez, à Syncrude, par exemple, nous avons parlé de 90 % et 30 \$. Selon nous, nous sommes en mesure d'atteindre 90 %. Cette année, la partie supérieure de notre fourchette pour cet actif montre un taux d'utilisation de 90 % malgré qu'il s'agisse d'une année chargée sur le plan des arrêts planifiés, et nous faisons toujours face à certains obstacles associés à l'exécution de gros travaux en raison de la pandémie de COVID-19. Cependant, les structures des coûts affichent un décalage à ce chapitre. Quant à la décision liée au changement de la structure de gouvernance de Syncrude, nous sommes d'avis qu'il s'agit de l'élément final dont nous avons besoin pour respecter l'engagement. À l'usine de base, les décisions que nous avons prises tiennent compte de bon nombre de ces facteurs, dont la diminution de la structure des coûts indirects de l'entreprise. Le montant de 2 G\$ nous aide à atteindre ces cibles liées aux coûts dont vous avez parlé.

Phil Gresh : Bien sûr. Une dernière question pour Alister. Elle concerne vos commentaires sur les dividendes. Comment devrions-nous percevoir la situation qu'il s'agisse du maintien d'une cible de seuil d'équilibre ou d'un futur retour à la croissance des dividendes? Pourriez-vous nous en dire plus sur vos réflexions à ce chapitre? Évidemment, l'aspect de réduction de la dette par rapport au rachat est très clair.

Alister Cowan : Oui. Merci, Phil. Vous savez — lors de la réinitialisation l'année dernière, nous sommes partis à neuf avec un seuil d'équilibre WTI de 35 \$ pour couvrir les immobilisations de maintien sur les dividendes. Tandis que nous exécutons nos plans de réduction des coûts et de productivité, nous diminuons le volet des coûts de l'entreprise. Cela nous permet d'accroître les dividendes dans les limites du seuil d'équilibre WTI de 35 \$. Le seuil d'équilibre demeurera donc le même, mais la diminution des coûts d'exploitation et les immobilisations de maintien nous apportent la portée nécessaire pour augmenter les dividendes à mesure que nous progressons. Nous ne doutons aucunement de notre capacité et de l'exécution de ces éléments.

Phil Gresh : D'accord, merci.

Téléphoniste : Merci. La question suivante provient de Dennis Fong de Marchés des capitaux CIBC. Votre ligne est maintenant ouverte.

Dennis Fong (Marchés des capitaux CIBC) : Merci et bonjour. Je vous remercie de répondre à mes questions. Ma première question se rapporte un peu, je suppose, aux questions de Neil et Phil. Je sais que vous avez été très clairs relativement à la relance du

projet de cogénération et de parc éolien sans qu'il y ait de répercussions sur les attentes de cette année en ce qui concerne les dépenses en immobilisations. Que devrions-nous penser de la recherche d'équilibre entre l'amélioration de la structure des coûts, sur le plan des économies de dépenses en immobilisations et des coûts décaissés pour les éléments s'y rapportant, et l'augmentation des dépenses associées à la relance de ces deux projets, cette année et jusqu'à la fin des deux projets? Et j'ai également une question de suivi à poser. Merci.

Mark Little : Dans ce cas précis, Dennis, l'une des raisons pour lesquelles nous ne nous sommes pas lancés sans retenue dans ces projets est la suivante : nous voulions nous assurer que deux éléments étaient véridiques au moment d'annoncer nos prévisions l'année dernière si nous comptions aller de l'avant avec ces projets. Nous devons d'abord nous assurer qu'aucune autre interruption de nos activités n'allait survenir, parce qu'une telle perturbation est nuisible. En ce qui concerne le deuxième élément, nous voulions être certains que nous pouvions concrétiser l'orientation des immobilisations. Nous avons donc beaucoup concentré nos efforts sur l'optimisation des immobilisations même depuis que nous avons présenté nos prévisions. Nous croyons maintenant que nous pourrions rendre ces projets à terme. Nous visons toujours le milieu de la fourchette des cibles d'immobilisations que nous avons fixées, et nous avons la certitude qu'il s'agit d'une grande valeur ajoutée pour nos actionnaires. Nous sommes heureux de réaliser ces progrès.

Dennis Fong : D'accord. Excellent. L'année s'annonce prometteuse. J'aimerais m'assurer d'une chose — je présume que cela se poursuivra aussi dans les années suivantes à mesure que certaines de ces dépenses augmenteront, disons en 2022 et 2023, simplement sur le plan des améliorations liées au flux de trésorerie disponible au moyen d'économies dans la structure des coûts de l'entreprise, ce qui pourrait contrebalancer certaines des répercussions des niveaux accrus de dépenses d'une base de flux de trésorerie disponible pour l'entreprise?

Mark Little : Oui. Si vous faites référence à ces deux investissements en particulier, les dépenses atteindront un certain sommet pour ces deux actifs à mesure que nous allons de l'avant. En réalité — le projet de cogénération compte un montant résiduel d'environ 1,1 G\$, mais généralement, l'une des choses à laquelle nous nous préparons et qui explique pourquoi je considère que nous sommes dans une très bonne position est que, malgré le cours peu élevé des actions, nous sommes en mesure de générer un flux de trésorerie disponible considérablement supérieur à celui de 2019, si le prix des marchandises et les autres facteurs connexes sont favorables. Par conséquent, nous pouvons rembourser la dette, comme le disait Alister, conformément à la proportion suivante : 2/3 pour la dette et le reste pour le rachat d'actions. À ce stade-ci, surtout compte tenu de la faiblesse relative et absolue du cours des actions, nous croyons qu'il s'agit d'une excellente distribution du flux de trésorerie. À mesure que nous progressons, nos attentes nous dictent de faire preuve d'une grande discipline relativement à la gestion des liquidités également. De cette façon, nous poursuivrons sur notre lancée et notre flux de trésorerie disponible demeurera très solide au fil de nos progrès.

Dennis Fong : Parfait. Ma question de suivi concerne le volet opérationnel du pipeline bidirectionnel. Évidemment, une quantité importante d'activités liées aux arrêts planifiés est suscitée par, je présume, les unités 1 et 2 ainsi que l'installation Syncrude au deuxième trimestre. Que devrions-nous penser de l'utilisation réelle du pipeline pendant la période d'arrêt planifié? J'imagine que, malheureusement, les circonstances actuelles ont joué un grand rôle dans le choix du moment de ces arrêts. De plus, quelles sont certaines des mesures de mise à l'essai ou d'évaluation du rendement que vous recherchez en ce qui concerne le pipeline bidirectionnel? Comment comptez-vous intégrer ces arrêts aux activités existantes? J'aimerais aussi tenter de comprendre le bénéfice net pour cette année ainsi que les variables évidemment dans le contexte d'une année unique sur le plan de la maintenance.

Mark Little : Voilà une bonne question. C'est intéressant, parce que la complexité de la situation repose sur le fait que cela nous permet presque — c'est presque comme tenter d'exécuter un programme linéaire dans une raffinerie. Nous prévoyons que l'utilisation fasse en sorte de saisir chaque occasion économique qui se présente pour qu'il y ait une optimisation entre les deux installations. En fait, dès que nous avons démarré la chaîne, nous avons commencé à transporter le pétrole synthétique sulfureux de l'usine de base vers Syncrude pour en faire l'hydrotraitement et le vendre en tant que pétrole synthétique peu sulfureux et tirer parti de cet éventail. Selon la situation entourant le flux de la production minière, la raffinerie – ou l'utilisation des unités de valorisation, l'utilisation liée à l'hydrotraitement, etc., la priorité est de maximiser la valeur de cette chaîne dès que l'occasion se présente. Nous procéderons comme nous le faisons avec nos autres actifs. Nous nous demanderons quelle était l'occasion économique et quel pourcentage de cette dernière a porté fruit, et voilà ce que nous rechercherons ici. Cela améliore considérablement la flexibilité de Syncrude dans le but de maximiser la valeur.

Reprenons l'exemple que nous avons utilisé dans le passé. Nous vendons le bitume pratiquement à prix réduit tandis que l'unité de valorisation de Syncrude fonctionne en deçà du taux d'utilisation en raison du problème minier qu'elle a connu pendant un certain temps. Vous savez, être propriétaire des deux installations est un défi et ces actifs sont essentiellement côte à côte. Nous avons maintenant l'occasion d'amener les niveaux à des volumes relativement importants. Voilà ce sur quoi nous axons nos efforts et ce qui apporte de la valeur aux actionnaires.

Dennis Fong : Parfait, merci.

Téléphoniste : Merci. La question suivante provient de Menno Hulshof de Valeurs Mobilières TD. Votre ligne est maintenant ouverte.

Menno Hulshof (Valeurs Mobilières TD) : Bonjour à tous et merci de répondre à mes questions. Je vais commencer par un suivi sur la question d'énergie sobre en carbone. Si nous regardons au-delà du projet de cogénération et de celui de Forty Mile, vous comptez quatre autres catégories d'occasions : les biocarburants, l'extraction améliorée, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique. De ces quatre catégories, où est-il plus probable d'enregistrer le plus grand essor d'une perspective axée sur l'allocation des

immobilisations? Et est-il raisonnable de nous attendre à ce que cet écart en matière de faibles émissions de carbone se creuse davantage au fil du temps?

Mark Little : Oui. C'est intéressant, cette année. Si vous prenez le point milieu de nos prévisions, les dépenses que nous consacrons aux initiatives dont nous venons de parler se chiffrent à environ 10 % de notre capital total entre le projet de cogénération et le parc éolien. C'est donc là où nous en sommes. Je dirais que nous nous trouvons probablement dans ces eaux-là. Nous continuons de travailler notre stratégie. Nous planifions une conférence virtuelle pour les investisseurs qui se tiendra en mai. Pendant cette conférence, nous nous pencherons sur les détails de tout cela et les secteurs dans lesquels nous croyons pouvoir jouer un rôle. Évidemment, nous en sommes aux premiers balbutiements. Cependant, dans les marchés de l'électricité, nous utilisons déjà les produits de la cogénération pour les exporter vers le marché afin de diminuer la production d'électricité au charbon dans la province de l'Alberta, ce qui est le but de cet investissement.

Nous produisons déjà des biocarburants à notre usine d'éthanol et nous jouons dans cette arène. L'efficacité énergétique est une composante qui rapporte toujours aux actionnaires. Si un rendement économique est enregistré, il s'agira évidemment d'un secteur clé. Donc, selon moi — nous entrerons un peu plus dans les détails en mai, Menno.

Menno Hulshof : D'accord, merci Mark. Maintenant, rapidement — je suppose que la question de suivi portera sur l'accès au marché. À l'heure actuelle, constatez-vous des développements notables sur la canalisation 5? Dans quelle mesure êtes-vous certains que le remplacement en continu de la canalisation 3 demeure un événement de fin d'année?

Mark Little : Eh bien, la situation à la canalisation 3 est intéressante. Au cours des dernières semaines seulement, plus de permis ont été délivrés et le projet avance. Donc, vous voyez, je crois que notre degré de confiance à l'égard de ce projet continue d'accroître, et nous en tirons une grande satisfaction. Que le tout se produise exactement à la fin de l'année ou non, je ne crois pas que ce soit si important. Nous pensons toutefois être sur la bonne voie pour réaliser ce projet vers cette période. En ce qui concerne la canalisation 5, nous sommes d'avis que l'éventualité d'une fermeture est très peu probable. Le pipeline est très sécuritaire dans ce système et dessert bon nombre de consommateurs, au centre du Canada, au Québec et en Ontario, ainsi qu'au Michigan et en Ohio. Vous savez, nous croyons qu'il est très important pour ces économies. La canalisation principale d'Enbridge et ses efforts axés sur ce plan — nous l'utilisons pour transporter le produit en Ontario et dans les régions avoisinantes.

Nous possédons le pipeline de Portland, dont nous sommes désormais le propriétaire exclusif, qui nous permet d'acheminer du pétrole brut par voie d'eau à Montréal. En cas de risque, nous croyons que nous sommes en meilleure position quiconque sur ce marché pour continuer de faire progresser nos raffineries et les approvisionner en brut, que ce soit en acheminant le pétrole brut par voie d'eau à Montréal ou en utilisant la capacité de pipeline dont nous disposons sans que la canalisation 5 passe en Ontario. Comme je le disais, nous croyons que personne sur ce marché n'occupe une position plus solide que la nôtre. Par conséquent, si le marché est limité par des restrictions, nous pensons que nous tirerons plus que ce qu'il nous faut du marché pour arriver à pallier toute économie ou

compression engendrée par l'acheminement du pétrole brut vers les raffineries. Vous savez, nous sommes d'avis que nous nous en tirons très bien sur le plan de la gestion des risques ici. Même si cette éventualité nous semble très peu probable.

Menno Hulshof : D'accord, merci d'avoir dressé le tableau de la situation, Mark. [Mark Little : Merci, Menno.]

Téléphoniste : Merci à vous. La prochaine question nous vient de Chris Tillett de Barclays. Votre ligne est maintenant ouverte.

Chris Tillett (Barclays) : Bonjour à tous et merci de m'écouter. La plupart de mes questions ont déjà été posées. J'aimerais simplement revisiter certains des commentaires sur l'allocation des immobilisations. Je vous remercie pour votre message clair sur les priorités de distribution : une proportion de 2/3 est consacrée à la réduction de la dette, et une proportion de 1/3, au rachat des actions. Je vous pose la question par simple curiosité, pour creuser un peu plus le sujet. Cette répartition sera-t-elle appliquée peu importe votre position sur le plan du ratio dette/capitalisation? Ou seriez-vous prêt à la revoir une fois que vous vous retrouverez dans les limites de 20 % à 35 % à long terme dont vous avez parlé?

Alistair Cowan : Oui, Chris, je vais répondre à votre question. Merci de la poser. Permettez-moi d'être très clair. Pour 2021, un flux de trésorerie supplémentaire est engendré et les immobilisations demeurent stables à l'intérieur des limites, comme Mark l'a noté. Tout flux de trésorerie supplémentaire enregistré sera réparti dans la proportion suivante : 2/3 pour la réduction de la dette et 1/3 pour le rachat d'actions.

Chris Tillett : D'accord, je vous remercie. J'ai terminé. Merci à vous.

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

Trevor Bell : Parfait. Merci téléphoniste. Je vous remercie tous de votre présence ce matin. Je vous remercie d'avoir pris le temps d'écouter. Mon équipe et moi serons disponibles toute la journée si vous souhaitez faire un suivi. N'hésitez pas à nous joindre; nous serons heureux de vous parler. Merci encore et soyez prudents.

Téléphoniste : Merci. Mesdames et Messieurs, cela conclut notre conférence téléphonique d'aujourd'hui. Merci de votre participation. Vous pouvez maintenant vous déconnecter.