



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

Jeudi 29 octobre 2020

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

Introduction

Trevor Bell

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

Merci, téléphoniste et bonjour. Bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats du troisième trimestre de Suncor. J'ai à mes côtés ce matin Mark Little, président et chef de la direction, et Alister 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 de risque et de diverses hypothèses, que nous décrivons dans notre communiqué sur les résultats du troisième trimestre, ainsi que dans notre notice annuelle courante. Les deux documents sont disponibles et peuvent être consultés 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 troisième 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.

Merci beaucoup, Trevor, et bonjour à tous. Merci de vous être joints à nous.

Lors de notre conférence du trimestre dernier, j'ai exprimé ma confiance dans l'essor de notre entreprise et dans les décisions que nous avons prises pour abaisser notre seuil de

rentabilité, de même que dans notre capacité à maintenir notre santé financière et à dégager des flux de trésorerie solides en ces temps de volatilité continue.

La résilience de notre modèle physiquement intégré a de nouveau été démontrée au troisième trimestre, car nous avons terminé le trimestre avec un taux d'utilisation des raffineries de plus de 95 %. Notre secteur Aval a obtenu de très bons résultats et nous avons confiance dans l'essor et le rendement du secteur Aval pour le reste de l'année et en 2021. À l'échelle de l'entreprise, nos coûts et nos dépenses en immobilisations suivent de très près nos prévisions révisées. Malgré les défis opérationnels, notre modèle nous a permis de financer intégralement nos dépenses en immobilisations et notre dividende et de réduire la dette au cours du trimestre.

Maintenant du côté de l'exploitation. D'emblée, permettez-moi de dire que notre performance opérationnelle au troisième trimestre ne reflète pas notre engagement en matière d'excellence opérationnelle et que l'incident survenu à l'usine de base a été extrêmement décevant pour nous tous. Mais comme vous l'entendrez dans cette mise à jour trimestrielle, notre équipe se consacre et s'engage à exploiter nos actifs de manière sûre et fiable et nous sommes sur la bonne voie pour améliorer la fiabilité.

À l'usine de base, nous nous sommes efforcés de faire en sorte que notre réponse à l'incendie du mois d'août soit fondée sur l'excellence opérationnelle. Nous avons rétabli la pleine capacité de production de bitume de l'usine en quelques semaines, mais nous avons décidé de limiter la production de l'installation afin de ne pas surcharger l'unité de valorisation de sédiments ou de particules de sable fin. Cette décision est axée sur la fiabilité et la discipline en matière de capital en protégeant la santé et la valeur à long terme de nos actifs. Je suis heureux de dire que toutes les réparations sont pratiquement achevées et que nous prévoyons de fonctionner à des taux d'exploitation d'environ 300 000 b/j d'ici le début novembre.

Plus tôt cette année, nous avons présenté des plans visant à augmenter la production de Firebag de 30 000 à 40 000 b/j d'ici 2025 grâce à des plans faisant une utilisation rentable du capital pour désengorger l'actif. En septembre, nous avons fait le point sur les travaux en cours pour réaliser la portion initiale de ces volumes supplémentaires. Nous avons devancé certains travaux de maintenance initialement prévus pour 2022, ce qui nous permet de tirer pleinement parti des nouvelles infrastructures additionnelles de traitement des émulsions et de la vapeur. Ces travaux s'étant achevés cette semaine, l'installation a vu sa capacité nominale augmenter de 12 000 b/j, soit 6 %, pour atteindre 215 000 b/j.

Il est important de noter que tant les réparations à l'usine de base que l'augmentation de capacité à Firebag sont incluses dans nos prévisions de dépenses en immobilisations et de production pour l'exercice complet – qui restent inchangées par rapport à notre communiqué de septembre.

À Fort Hills, en septembre, les partenaires ont pleinement soutenu la décision de redémarrer le deuxième train de production de la mine, de réduire les coûts structurels des actifs et de déployer pleinement des systèmes de camions de transport autonome dans toute la mine d'ici la fin de l'année. L'accélération progressive de la production à Fort Hills permet d'introduire de nouveaux volumes à un coût d'exploitation supplémentaire très faible et jette les bases de nouvelles améliorations de la structure de coûts. Le deuxième train a été en service tout au long du mois d'octobre et l'actif est maintenant en bonne voie pour atteindre notre volume cible prévu de 120 000 à 130 000 b/j pour le quatrième trimestre. Grâce à nos initiatives de réduction des coûts, les dépenses en immobilisations de maintien et les charges d'exploitation nécessaires pour fonctionner à ce niveau restent

essentiellement inchangées par rapport à l'époque où nous ne faisons fonctionner qu'un seul train. Nous prévoyons d'augmenter la production du deuxième train en 2021, sur la base de la réalisation et du maintien de la réduction globale des coûts structurels associée à toute augmentation de la production, et en tenant compte également des aspects économiques et des prix des produits de base. Les propriétaires continuent à y travailler.

La semaine dernière, le gouvernement de l'Alberta a pris la décision de suspendre les limites mensuelles de production dans le cadre de ses mesures de restriction. Bien qu'il soit possible que la réglementation sur les restrictions obligatoires demeure en vigueur jusqu'en décembre 2021, il semble que le gouvernement ne prévoie pas de reprendre les limites de production, ce qui nous envoie un signal très positif, et nous avons vraiment très hâte que ce marché soit totalement libre. Nous serons agiles et disciplinés lorsque nous examinerons les impacts de ces changements sur notre plan de production pour Fort Hills.

Du côté de Terra Nova, nous avons entrepris des activités destinées à maintenir prudemment à quai le navire. Nous avons reporté le projet de prolongation de la durée de vie de l'actif jusqu'à ce qu'une solution économiquement viable puisse être convenue avec toutes les parties prenantes. En collaboration avec les propriétaires, la province de Terre-Neuve-et-Labrador et le gouvernement fédéral, nous travaillons avec acharnement à l'élaboration d'un tel plan. Des progrès sont réalisés – bien que beaucoup plus lentement que ce que nous avions espéré. Une fois qu'un accord aura été conclu, nous travaillerons à l'élaboration d'un plan visant à remettre le navire en service de manière sûre et fiable.

Les travaux de construction des pipelines d'interconnexion reliant l'usine de base et Syncrude sont presque achevés et les pipelines seront mis en service au cours du quatrième trimestre. Nous nous attendons à ce que les pipelines bidirectionnels améliorent l'intégration de ces actifs et permettent une plus grande flexibilité opérationnelle.

Comme au deuxième trimestre, notre secteur Aval a continué de surpasser nos pairs sur l'ensemble du continent. Nous avons atteint une utilisation moyenne de 87 % au troisième trimestre – une fois de plus, ce résultat est supérieur d'environ 15% à la moyenne du secteur canadien du raffinage. Cette surperformance comprenait l'impact de la maintenance planifiée à notre plus grande raffinerie à Edmonton. En outre, notre expertise en matière d'échanges commerciaux et nos investissements dans les actifs logistiques nous ont permis de continuer à tirer une valeur importante du pétrole brut et des produits raffinés. Nos marges de raffinage nettement plus élevées que les marges de craquage de référence en témoignent. Malgré la poursuite des restrictions liées à la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une baisse de la demande et exercé une pression sur les marges de craquage, notre secteur Aval a une fois de plus démontré sa solidité, en contribuant à hauteur de près de 600 millions \$ aux flux de fonds provenant de l'exploitation au cours du trimestre.

Aujourd'hui, à la fin octobre, nous nous attendons à ce que l'usine de base fonctionne de nouveau à plein régime, à ce que Firebag atteigne sa nouvelle capacité nominale, à ce que Fort Hills augmente sa capacité en mettant en service le deuxième train minier et à ce que Syncrude aille de l'avant maintenant que la maintenance planifiée est achevée. En outre, étant donné que l'utilisation en aval continue de se rapprocher des niveaux antérieurs à la pandémie de COVID-19, nous prévoyons de solides résultats d'exploitation au quatrième trimestre, ce qui nous place en très bonne position pour 2021.

Je cède maintenant la parole à Alister qui va passer en revue nos résultats financiers trimestriels.

Faits saillants des résultats financiers
Alistair Cowan
Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Merci, Mark.

À la fin du mois de mars, vous vous souviendrez que nous avons annoncé une réduction de 1 milliard \$ des charges d'exploitation en 2020 par rapport aux niveaux de 2019. Comme vous l'avez vu au cours du trimestre, nous avons continué à progresser vers cet objectif, comme en témoigne la baisse des prévisions de coûts pour Fort Hills et Syncrude, ce dont nous vous avons fait part dans notre communiqué de septembre. Nos charges décaissées en valeur absolue dans l'ensemble de l'entreprise sont conformes à notre objectif de réduction de 1 milliard \$.

En ce qui concerne les dépenses en immobilisations, vu les importantes activités de maintenance planifiées, nous avons dépensé environ 910 millions \$ au troisième trimestre. Nos dépenses en immobilisations depuis le début de l'année, qui s'élèvent à 2,9 milliards \$, nous placent en bonne position pour réaliser un plan d'investissement dans la fourchette actuelle de 3,6 à 4,0 milliards \$. À l'intérieur de cette plage réduite de dépenses en immobilisations prévues, nous continuons à faire des investissements économiques qui améliorent l'efficacité de l'entreprise, réduisent les futures charges d'exploitation et dépenses en immobilisations de maintien, et nous rapprochent de notre objectif de 2 milliards \$ de flux de fonds disponibles additionnels d'ici 2025. L'objectif de croissance des flux de fonds disponibles comprend les pipelines d'interconnexion entre Suncor et Syncrude, que Mark a déjà mentionnés.

Ces initiatives devraient contribuer à l'augmentation des rendements pour les actionnaires à l'avenir, car la majeure partie de l'avantage lié aux 2 milliards \$ de flux de fonds disponibles est le résultat de changements structurels sur le plan des coûts et de la productivité dans notre entreprise et est largement indépendante des prix des produits de base.

Au cours du troisième trimestre, nous avons généré 1,25 milliard \$ de flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, qui ont couvert l'ensemble de nos dépenses en immobilisations et dividendes. Nous y sommes parvenus en dépit des problèmes de performance opérationnelle dont Mark a parlé à l'usine de base et d'importants travaux de maintenance planifiée, et avant même d'augmenter les volumes à Fort Hills et à Firebag comme Mark l'a mentionné. Nous avons inscrit une perte d'exploitation de 300 millions \$ au troisième trimestre, dont environ la moitié est liée à l'augmentation des charges de décomptabilisation d'immobilisations corporelles et d'actifs de prospection et d'évaluation. Ces charges de décomptabilisation plus élevées, pour ne donner que quelques détails, sont en grande partie liées à l'incident à l'usine de base et à la cession de la concession de Frontier Carbon.

Nous restons déterminés à retourner de la valeur à nos actionnaires, tout en maintenant notre santé financière. En fait, au cours du troisième trimestre, nous avons retourné plus de 320 millions \$ aux actionnaires. Même après avoir investi dans des projets de croissance des flux de trésorerie, nous avons pu réduire notre endettement au bilan et nous avons terminé le trimestre avec un ratio dette totale/capitalisation de 36,8 %, donc juste pour le souligner, cela tient compte de toutes nos obligations de location-acquisition d'environ 3 milliards \$ et n'exclut pas notre trésorerie de 1,5 milliard \$. Cela inclut

également l'impact du remboursement au titre de l'impôt sur le revenu pour les impôts en espèces payés précédemment, que nous prévoyons de recevoir en espèces à la fin de 2021 – et ce montant est actuellement estimé à environ 800 millions \$. Si je considère les paramètres de la dette, ce montant s'inversera lorsque nous recevrons le remboursement en 2021 et cela ramènera notre ratio à près de 35 %. Et lorsque j'examine la future évolution de la dette, je considère les 12 à 24 prochains mois et une trajectoire des niveaux d'endettement en fonction des flux de trésorerie, de même que les impacts comptables de certaines transactions comme les dépréciations sur les indicateurs liés à la dette. Tous ces éléments se combinent lorsque nous prenons des décisions concernant l'affectation future du capital au cours des 12 à 24 prochains mois.

Et sur ce, je vais redonner la parole à Mark pour qu'il puisse aborder les perspectives.

Mark Little

Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Super. Merci, Alister. Au début du mois d'octobre, nous avons annoncé notre intention aux employés de Suncor de réduire l'ensemble de nos effectifs de 10 à 15 % au cours des 18 prochains mois. Nous n'avons pas pris cette décision à la légère, car nous savons que cela a de réelles répercussions sur nos employés, qui ont travaillé dur pour contribuer à la force de l'entreprise. Cependant, nous prenons des décisions qui tiennent compte de la santé et de la viabilité à long terme de Suncor, ce qui est essentiel pour notre succès futur. Ces réductions sont principalement associées à des améliorations des processus et des technologies et se produiront avec la mise en œuvre de ces améliorations dans l'ensemble de l'entreprise. Elles font partie de nos progrès vers la réalisation de nos initiatives liées aux 2 milliards \$ de flux de fonds disponibles provenant de l'exploitation – mais la COVID-19 a accéléré la mise en œuvre de certains aspects de ces changements. Ces investissements technologiques réduisent le travail manuel, normalisent les processus et augmentent l'efficacité et la précision administratives, tout en réduisant le besoin de supervision et de révision. Il s'agit également de poursuivre l'expansion de notre parc de camions de transport autonome dans nos mines. La réduction du nombre de niveaux de gestion, l'amélioration de la communication, le renforcement de la flexibilité dans la prise de décision et une meilleure mobilisation des employés en première ligne sont autant d'avantages supplémentaires.

Nous avons communiqué à l'interne lundi que la plupart des postes de notre secteur Aval, actuellement basés à Mississauga et à Oakville, seront désormais basés à notre siège social de Calgary, ce qui se traduira par des réductions d'effectifs qui s'inscrivent dans le cadre des compressions générales au sein de l'entreprise. Cette transition devrait être en grande partie achevée en 2021, mais nous nous adapterons en conséquence pour garantir la sécurité de nos employés pendant cette période d'incertitude.

Tandis que nous entamons le dernier trimestre de 2020 avec un taux d'utilisation des raffineries de plus de 95 %, nous sommes convaincus que les bonnes performances de notre secteur Aval continueront à mener la reprise. Nous pensons que notre secteur Aval est une entreprise de tout premier ordre. Bien que nous soyons conscients des défis auxquels sont confrontés les complexes de raffinage en Amérique du Nord, notre entreprise, grâce à son intégration physique, dispose d'un avantage considérable en raison de sa situation géographique et est donc en mesure de fournir des résultats impressionnants de manière disproportionnée. Nous restons fermement convaincus de sa capacité à fournir des niveaux de flux de fonds disponibles équivalents à ceux d'avant la

pandémie, grâce à un assouplissement des mesures de confinement et à une normalisation de la demande à l'approche de 2021 et par la suite.

Nous avons également noté un changement dans les commentaires du marché cette année, en ce sens que les investisseurs encouragent les entreprises à vivre selon leurs moyens et à se concentrer sur les rendements et non pas seulement sur la croissance de la production. Comme vous le savez, Suncor a depuis longtemps adopté cette philosophie, que nous continuons à décrire comme la valeur plutôt que le volume. L'industrie est passée d'un environnement de rareté des ressources à un environnement d'abondance des ressources, et donc à un environnement d'extrême volatilité des prix. Un producteur d'énergie peut encore prospérer dans cet environnement en mettant l'accent sur une affectation disciplinée du capital, sur la gestion des coûts, sur la génération constante de flux de fonds disponibles et sur le retour de liquidités aux actionnaires. Notre structure de coûts et de capital redéfinie, notre base d'actifs à faible déclin et notre modèle physiquement intégré, de même que notre investissement continu pour rendre notre entreprise plus efficace pendant ce ralentissement, contribueront à accroître nos flux de fonds disponibles dans les années à venir.

J'ai récemment fait une tournée « virtuelle » et rencontré de nombreux investisseurs et j'aimerais aborder trois thèmes qui reviennent dans toutes ces conversations.

À l'approche de 2021, nous restons extrêmement disciplinés quant à nos dépenses en immobilisations. Nous avons dit dans le passé qu'à un prix de 35 \$ US pour le WTI, nous nous attendions à un profil de dépenses en immobilisations similaire à celui de 2020 pour 2021. En supposant que le prix du WTI se situe dans le bas de la fourchette des 40 \$, nous prévoyons une augmentation modérée des dépenses en immobilisations l'année prochaine, d'environ 10 à 15 %, et cela est dû en partie aux arrêts planifiés quinquennaux prévus l'année prochaine. Nous prévoyons également une augmentation de 10 % de la production en 2021. Comme vous le savez, nous et nos partenaires de coentreprise, à l'instar de la plupart des entreprises du secteur, avons limité les investissements dans bon nombre de nos actifs cette année, ce qui a fait en sorte que les prévisions de production soient plus modestes que ce qui avait été communiqué, avant la pandémie, au début de 2020. Nous travaillons à la finalisation de nos budgets et plans pour 2021 et, comme pour les années précédentes, nous prévoyons de publier les prévisions pour 2021 plus tard au cours du quatrième trimestre.

Maintenant que des fusions et acquisitions commencent à avoir lieu, je tiens également à être clair : nous restons fidèles à nos trois critères qui doivent être réunis pour qu'il y ait des fusions et acquisitions. Premièrement, des actifs de haute qualité, deuxièmement, une possibilité de réaliser des synergies en combinant les actifs afin d'accroître la valeur pour les actionnaires et, troisièmement, une transaction créatrice de valeur pour nos actionnaires. Je ne saurais trop insister : nous n'avons pas réduit notre budget de dépenses en immobilisations, nos charges d'exploitation et notre dividende, pour ensuite ajouter un endettement au bilan afin de procéder à des fusions et acquisitions.

On nous pose aussi beaucoup de questions sur la transition énergétique et notre approche en matière d'investissements à l'avenir, qu'ils soient organiques ou inorganiques. J'aimerais souligner que nous participons à la transition énergétique depuis pas mal de temps. Nous avons alloué des milliards de dollars de capitaux pour faire progresser les technologies de traitement du bitume à Fort Hills, avec pour résultat des émissions de gaz à effet de serre comparables à celles du baril de pétrole brut moyen raffiné aux États-Unis sur la base d'un système du puits jusqu'aux roues. En outre, nous possédons la plus grande usine d'éthanol du Canada et nous produisons de l'électricité dans des centrales

électriques et des parcs éoliens efficaces, ce qui nous permet d'exporter environ 600 MW d'électricité vers le réseau, déplaçant ainsi des sources d'énergie à plus forte intensité carbonique comme le charbon. Notre portefeuille comprend aujourd'hui des projets tels que notre centrale de cogénération de 800 MW à l'usine de base ou notre parc éolien Forty Mile de 200 MW, ainsi que plusieurs autres investissements dans les biocarburants comme Enerkem et LanzaJet. Il est intéressant de noter qu'au cours des dernières semaines à Edmonton, Enerkem a produit son millionième litre d'éthanol à partir de déchets municipaux, ce qui constitue un jalon important.

Nos investissements dans une quelconque forme d'énergie sont toujours tributaires de notre capacité à financer les projets, à générer des rendements compétitifs sur le capital et à contribuer à nos objectifs ESG, en particulier notre objectif de réduction de 30 % de l'intensité des émissions de GES d'ici 2030. Nous n'investissons pas dans des projets de transition énergétique qui ne répondent pas à nos critères d'entreprise ou des projets dans des domaines où nous n'apportons pas une certaine expertise et n'ajoutons pas une valeur disproportionnée. Une énergie plus propre provenant de nos activités et une énergie plus propre pour nos clients sont deux domaines dans lesquels nous pouvons, et nous allons, apporter notre expertise à la transition énergétique. Dans l'intervalle, nous comptons bien continuer à tirer parti de nos investissements et à produire des ressources pétrolières pendant de nombreuses décennies encore, avec de meilleurs résultats ESG. Comme nous l'avons mentionné, notre raison d'être est de fournir une source d'énergie digne de confiance qui améliore la qualité de vie des gens, tout en prenant soin les uns des autres et de la planète. Et l'équipe Suncor le fait avec détermination!

En résumé, notre objectif principal à court terme est d'assurer l'exploitation sûre et fiable de nos actifs. Cela nous permet de renforcer notre avantage financier, d'atteindre notre objectif de retourner de 6 à 8 % des liquidités aux actionnaires et d'accroître les flux de trésorerie de l'entreprise de 5 % par an. Les décisions que nous avons prises cette année nous donnent la possibilité de faire progresser tous ces aspects en 2021, plutôt que d'être obligés de faire des choix. Nous espérons réaliser des progrès significatifs sur tous ces plans importants en 2021.

Sur ce, je vous redonne la parole, Trevor.

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

Questions et réponses

Téléphoniste : Oui, monsieur. (Instructions de la téléphoniste.) Et votre première question provient de Greg Parady, de RBC Marchés des capitaux.

Greg Parady (RBC Marchés des capitaux) : Oui. Merci. Bonjour. Et merci pour le récapitulatif. Quelques questions, peut-être que la première, Mark, serait juste de reparler du pipeline bidirectionnel, je suis curieux de voir à quel point cela va vous rapprocher des objectifs énoncés il y a quelques années, qui comprenaient alors des charges d'exploitation inférieures à 30 \$/b et un taux d'utilisation de 90%. Est-ce que cela va suffire, ou pensez-vous qu'il y a encore beaucoup de travail à faire à cet égard?

Mark Little : C'est intéressant, Greg, et merci pour votre question. Nous avons fait d'importants progrès, puis Syncrude en 2019 a réalisé son deuxième meilleur taux d'utilisation à ce jour. Donc, en ce qui concerne la fiabilité, notre objectif de 90 %, je pense que cela nous donnera en fait l'infrastructure dont nous avons besoin pour l'atteindre. En ce qui concerne les coûts, nous avons dit 30 \$. Nous avons encore du travail à faire. Les propriétaires ont travaillé d'arrache-pied pour trouver comment comprimer la structure des coûts pour arriver à ces 30 \$. Et donc, il y a beaucoup de discussions entre les propriétaires et franchement, vous savez, je suis vraiment encouragé par certaines des choses qui se sont passées récemment et j'espère que nous ferons des progrès et que nous atteindrons notre but.

Greg Pardy : Merci. Super. Et puis le deuxième point, je veux aborder l'intégration, l'intégration physique que vous avez dans l'entreprise, qui s'étend vraiment, vous savez, aux 1 600 établissements de ventes au détail que vous avez. Donc, dans le monde où nous vivons et où vous voulez réduire votre dette et ainsi de suite, dans quelle mesure est-il essentiel que vous soyez propriétaires de toutes ces stations-service ou suffirait-il que vous en ayez le contrôle? Il y a quelques années, l'Impériale a vendu des stations-service à un prix fort. Je suis juste curieux de savoir comment vous voyez cela maintenant?

Mark Little : Eh bien, je pense qu'il est important de noter que la moitié de ces stations-service ne nous appartiennent pas. Nous n'en possédons donc que la moitié environ. Mais l'une des choses que nous constatons, Greg, et vous le voyez dans les résultats en aval lorsque nous sommes 15 % au-dessus du marché canadien, nous pensons que ce lien direct avec le consommateur et le fait de voir le changement dans les habitudes et les comportements des consommateurs est un réel avantage pour pouvoir réaliser les résultats en aval. Donc, à court terme du moins, nous ne considérons pas cela comme une priorité.

Greg Pardy : Merci. Super. Merci beaucoup.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Neil Mehta, de Goldman Sachs.

Neil Mehta (Goldman Sachs) : Super. Merci, messieurs, de bien vouloir répondre à mes questions. La première question porte essentiellement sur le raffinage. Il y a quelques mois, vous avez présenté un point de vue qui a suscité un scepticisme, je crois, chez certains d'entre nous, soit l'éventualité que le pétrole se situe ici à 35 \$ et que le raffinage, votre utilisation de la capacité de raffinage, se redresse. Et, je suppose, le pétrole est maintenant à 35 \$ et votre taux d'utilisation des raffineries a été de 87 %. Pouvez-vous simplement parler de la viabilité de cette utilisation de la capacité de raffinage telle que vous la voyez? Et étant donné les difficultés auxquelles sont confrontées la plupart des entreprises de raffinage en Amérique du Nord en ce moment, pensez-vous que vous serez en mesure de maintenir un tel taux d'utilisation en 2021?

Mark Little : Oui, Neil, bonne question. Je veux dire, personne ne le sait vraiment, la deuxième vague de la COVID-19 est un peu un défi. Je pense qu'en ce qui concerne notre performance relative par rapport au marché, nous sommes extrêmement confiants en raison de l'intégration physique dont vous parlez.

Ce qu'il y a de bien, ce que nous constatons sur les marchés nord-américains, c'est que la baisse est de l'ordre de 5 % pour l'essence, probablement de 5 % à 10 % pour les distillats et de 50 % pour le carburacteur. Alors, vous savez, le taux d'utilisation est-il susceptible de diminuer si nous avons une grosse vague et que tout le monde se met à tout fermer? Je pense que ce pourrait être le cas. Est-ce que je vois un retour où nous

étions au deuxième trimestre? Non. Parce que de nombreux gouvernements travaillent très dur pour faire rouler l'économie. Je pense qu'il est beaucoup plus évident maintenant qu'il nous faut vraiment trouver un équilibre entre trois défis. Comme vous le savez, les questions de santé physique, de santé mentale, puis les questions économiques liées à la COVID-19 sont très importantes.

Neil Mehta : Très clair. Et, Mark, vous en avez parlé dans le communiqué de presse, mais je pense que beaucoup de gens sont d'accord pour dire que les activités cette année ne se déroulent pas comme vous le souhaiteriez. De toute évidence, vous aviez quelques repères en termes de volume et certains de vos pairs vous ont surpassé du point de vue de la performance en amont. Comment expliquez-vous – quand vous faites le bilan de ce qui a mal tourné, qu'est-ce qui, selon vous, est au cœur du problème? Et comment envisagez-vous le rythme du redressement à l'horizon 2021?

Mark Little : Oui. Excellente question, Neil. Une partie du problème est que chaque fois qu'un incident se produit, vous revenez en arrière et trouvez des cas où nous n'avons pas la discipline nécessaire pour être mesure de bien faire les choses. Nous pourrions littéralement nous asseoir et considérer la dernière décennie où nous avons fait, je pense, d'énormes progrès dans l'amélioration de l'excellence opérationnelle et de l'exécution au sein de l'entreprise.

Était-ce parfait? Non, cela ne l'était pas, car des incidents se sont produits. Mais il est étonnant lorsque nous examinons d'autres indicateurs fondamentaux, de constater comme en ce moment que nous sommes sur la bonne voie pour connaître probablement la meilleure année dans l'histoire de l'entreprise sur le plan de la sécurité. Il y a donc beaucoup de choses positives qui se passent.

Oui, cet incident s'est produit. Il suffit que ce soit une préoccupation constante de notre équipe chargée de l'exploitation, 24 heures sur 24, 365 jours par année. C'est la conversation que nous, en tant qu'équipe de direction, avons eue et que moi-même j'ai eue avec tous les leaders responsables de l'exploitation dans l'entreprise et nous nous efforçons à 100 % de répondre aux attentes de nos actionnaires.

Neil Mehta : D'accord. Merci, Mark.

Mark Little : Merci, Neil.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Manav Gupta, de Crédit Suisse.

Manav Gupta : Bonjour messieurs. Merci de bien vouloir répondre à ma question. Dans le passé, vous avez souligné certains des problèmes liés à l'accroissement de la production à Fort Hills en raison des restrictions de production. Maintenant que ces restrictions ont été levées et vous en avez parlé plus tôt dans la conférence, voyez-vous réellement Fort Hills fonctionner comme vous l'espérez, c'est-à-dire de la manière dont vous l'avez conçu au départ? La suppression de ces restrictions de production pourrait-elle vous aider à Fort Hills?

Mark Little : Oui, Manav. Merci pour votre question. Je veux dire, essentiellement, que nous nous attendons entièrement à ce que Fort Hills atteigne son plein rendement et fonctionne comme il était prévu à l'origine. La question est de savoir à quel rythme nous y arriverons. Et cette question se pose en partie parce que nos récentes actions nous ont permis d'éliminer énormément de coûts. Cette année, nous avons réduit les charges d'exploitation de 200 millions \$ et les dépenses en immobilisations de 100 millions \$.

Donc, en mettant en marche le deuxième train et en passant à 120 000 - 130 000 b/j, nous conservons essentiellement cet avantage. C'est donc de l'argent que nous ne dépensons pas.

Et ce que nous voulons faire, c'est nous assurer qu'au fur et à mesure que nous augmentons la production, cela se fait de manière disciplinée afin de comprimer la structure de coûts. C'est ce sur quoi nous devons nous concentrer en 2021. Donc, très franchement, je ne m'attends pas vraiment à ce que cela se produise en 2021, mais c'est un aspect auquel nous continuons à travailler avec nos propriétaires et nous vous le ferons savoir au moment où nous publierons nos prévisions.

Manav Gupta : Une deuxième question rapide, vous avez en fait généré environ 400 millions \$ de flux de trésorerie disponibles dans le secteur du raffinage, ce qu'aucun autre raffineur n'est en mesure d'égaliser, mais vous avez également une perspective unique. Vous exercez vos activités à la fois au Canada et aux États-Unis, et je voulais juste comprendre s'il y avait une grande différence dans la marge de raffinage dégagée par les actifs canadiens par rapport aux actifs américains, parce que la plupart des raffineurs américains éprouvent de réelles difficultés sur le plan des flux de trésorerie disponibles et vous, en tant qu'entreprise, avez pu réaliser environ 400 millions \$ en flux de trésorerie disponibles au troisième trimestre. Donc, j'essaie juste de comprendre ce qui explique cela.

Mark Little : Eh bien, c'est intéressant parce que, Manav, chaque client ou chaque raffinerie, en fait, a sa signature unique parce que c'est le brut qui est utilisé et la dynamique du marché et ce genre de choses qui sont déterminantes. Toutes nos raffineries, en fait, sont des raffineries qui performant bien. Et donc cela dépend, par exemple, notre raffinerie d'Edmonton a tendance à être un peu plus forte, mais en partie parce qu'elle fonctionne avec du brut très lourd et qu'elle est physiquement intégrée aux sables pétrolifères. Ce n'est pas le cas à Denver, par exemple. Donc, la situation à Denver n'est pas aussi bonne que celle qui prévaudrait dans l'Ouest canadien. Mais la raffinerie de Denver est compétitive par rapport à ce que voyons dans l'Est du Canada. Donc, cela dépend essentiellement des bruts disponibles, de la dynamique du marché, de la concurrence sur le marché, mais, vous savez, Denver se porte bien.

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

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Phil Gresh, de J.P. Morgan.

Phil Gresh (J.P. Morgan) : Oui. Allo. Bonjour. Première question, sur les réductions d'effectifs et sur l'espoir qu'elles contribueront aux initiatives de réduction des coûts que vous avez exposées. À combien – et je m'excuse si j'ai manqué cela – avez-vous quantifié la contribution que vous en attendez, disons, en commençant, je dirais, en 2021?

Mark Little : Oui. En 2021, c'est un peu difficile à dire, Phil. Bon, vous savez, quand on regarde cela, nous avons dit que nous allions augmenter notre capacité à générer des liquidités de 1 milliard \$. Si vous considérez les réductions de coûts liées aux effectifs en ce moment, cela ajouterait quelque chose comme 300 à 400 millions \$ de changement structurel dans notre structure de coûts. Et puis même avec certaines des mises en œuvre que nous avons faites cette année, nous pensons qu'environ 30 à 40 % de cela est structurel. Donc, si vous tenez compte de nos réductions d'effectifs, à savoir les réductions structurelles des coûts que nous avons fini par obtenir cette année, vous vous rapprochez de notre objectif de 2023. Mais certaines de ces réductions n'auront pas lieu avant le début de l'année 2022. On peut donc s'attendre à une certaine volatilité pendant la mise en

œuvre de certains de ces changements. Vous en verrez une partie en 2021. Mais une partie de cela pourrait être compensée par des charges de restructuration et autres que nous nous attendrions à voir.

Phil Gresh : C'est bon. D'accord. Et en ce qui concerne les commentaires que vous avez faits sur le calendrier des arrêts planifiés, les arrêts planifiés quinquennaux prévus pour l'année prochaine, comment devrions-nous considérer – avec l'augmentation de 10 % de la production qui s'en vient, comment devrions-nous considérer la façon dont tout cela est réparti en termes de lieu des arrêts planifiés et de la proportion de production valorisée versus non valorisée.

Mark Little : Eh bien, quand nous nous arrêtons parce que nous mettons hors service notre grande unité de valorisation des sables pétrolifères, c'est un arrêt qui se produit tous les cinq ans. Et quand cette unité est à l'arrêt, une partie de la production de la mine va être arrêtée en même temps. Je pense donc que la performance relative de la valorisation sera plus forte l'année prochaine que cette année, juste à cause de cet incident que nous avons eu. Et c'est l'une des raisons pour lesquelles notre production n'augmente que de 10 %, car sans cet arrêt planifié, nous verrions une augmentation plus importante.

Phil Gresh : Très bien. Je vois. D'accord. Et une dernière question sur le bilan, je veux dire, comment envisagez-vous aujourd'hui le niveau d'endettement cible à long terme, qu'il s'agisse du ratio dette/capitalisation en premier lieu, ou du ratio dette/BAIIA? À votre avis, quel est le bon niveau à atteindre, si le pétrole se situe dans la fourchette des 40 \$?

Alistair Cowan : Oui. Je veux dire, Phil, c'est Alistair. Je dis toujours que nous sommes très proches du niveau auquel nous pouvons aller de l'avant et commencer à augmenter à la fois notre rendement pour les actionnaires et nos dépenses en immobilisations. Je suis très à l'aise avec la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, en particulier si le prix du pétrole se situe dans le bas de la fourchette des 40 \$. Vous savez, la mesure du ratio dette/capitalisation est passablement volatile, en particulier quand vous avez vu, vous savez, certaines des dépréciations que nous avons prises, certains des problèmes de comptabilité. Je pense vraiment que la mesure basée sur les flux de trésorerie ou sur le BAIIA sera toujours la plus essentielle ici. Mais comme je l'ai dit, je suis assez à l'aise avec la situation actuelle, où le prix du pétrole se situe dans le bas de la fourchette des 40 \$. Et je pense que nous avons une grande capacité pour ce qui est de pouvoir commencer à examiner ce que nous voulons faire en matière de rendement pour les actionnaires à l'approche de 2021.

Phil Gresh : Excellent. Merci, Alistair. Merci pour le commentaire.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Prashant Rao, de Citigroup.

Prashant Rao (Citigroup): Allo. Bonjour. Merci de bien vouloir répondre à ma question. Je voulais revenir sur le secteur Aval. Je sais qu'on vous a déjà posé quelques questions à ce sujet, mais votre marge réalisée a été assez forte, en particulier par rapport à votre type d'indicateur suggéré, toute l'année, encore plus forte qu'elle ne l'avait été en 2018 et en 2019. Et je pense que nous avons certains éléments dans les réponses que vous avez données ici, mais je voulais en quelque sorte poser la question d'une autre manière. Si nous devons nous pencher sur la relation entre les éléments mobiles, comment envisageriez-vous, disons, dans quelle mesure cela dépend-il de la raffinerie elle-même, en termes, vous savez, de la manière dont vous exploitez les actifs, par opposition au secteur intermédiaire et à la logistique et aux établissements de ventes au détail qui font également partie de ce segment? Et je pense que nous avons tous du mal à apprécier les

contributions des différentes composantes ici. Donc, tout éclaircissement serait utile, surtout pour ce trimestre et pour l'exercice en cours, en fait.

Mark Little : Oui. Merci pour votre question. Vous savez, c'est intéressant parce que nous avons tendance à considérer la marge intégrée. Nous l'analysons pour examiner les performances de chaque segment, mais pas nécessairement sur une base trimestrielle. Une chose que je vous dirais cependant, c'est que si vous prenez l'exemple du raffinage, vous savez, c'est une activité dont les coûts fixes sont très importants. Le problème est donc en partie lié au fait de ne pas pouvoir atteindre un taux d'utilisation théorique, disons 80 %, bien que nous ayons été en dessous et que nous ayons généré des liquidités au cours du deuxième trimestre, mais il est très difficile de faire en sorte que ces équipements rapportent de l'argent. Donc, l'utilisation est super importante. Ainsi, l'intégration avec le consommateur de détail et notre capacité à atteindre des taux d'utilisation supérieurs à ceux du marché sont super importantes pour générer des flux de trésorerie. Donc, vous savez, je n'ai pas de bonne réponse pour vous, mais le point central est vraiment que l'ensemble du système fonctionne à des taux d'utilisation plus élevés et que c'est l'une des principales raisons qui permet à cet ensemble d'actifs de rapporter de l'argent.

Prashant Rao : D'accord. Merci. J'apprécie votre réponse. Et puis juste pour faire un suivi sur l'amont, simplement en regardant l'évolution d'un trimestre à l'autre dans le secteur des sables pétrolifères, vous savez, les volumes sont en baisse de 6 %, évidemment, il y a eu quelques problèmes opérationnels dont vous vous êtes sortis maintenant, mais vous avez réussi à garder votre coût par baril relativement bien contrôlé. Je voulais en quelque sorte approfondir un peu la question, de façon générale pour toute la base d'actifs des sables pétrolifères. Pourriez-vous nous donner plus de détails sur ce qui a provoqué cette baisse? Et plus précisément, si nous devons penser à des éléments à garder à l'esprit lorsque nous parlons du quatrième trimestre et des périodes ultérieures – peut-être que les coûts de valorisation ont été moins élevés – ou s'il y a d'autres choses que vous avez pu faire, des choses dont vous avez pu tirer parti, qui pourraient être prises en compte dans les estimations à compter de maintenant.

Alister Cowan : Je vais répondre à celle-ci aussi, Mark. Je pense qu'il s'agit d'un objectif général dans tous les secteurs de notre entreprise, pas seulement dans celui des sables pétrolifères, mais aussi en aval et dans les fonctions de l'entreprise, de faire en sorte que nous ne dépensions que ce que nous devons dépenser, en examinant rigoureusement toutes les dépenses et en cherchant vraiment à les réduire à l'avenir. Et nous avons parlé de cela dans le cadre de la réduction de 1 milliard \$ des charges d'exploitation annoncée en mars. Nous faisons donc de bons progrès à cet égard. Voilà, c'est vraiment ma réponse globale.

À l'approche de 2021, nous avons annoncé des réductions structurelles supplémentaires. Mais comme l'a dit Mark, une partie de cet avantage sera compensée par des charges de restructuration. Nous réduisons cependant la structure de base sous-jacente de cette entreprise, ce qui serait cohérent avec notre seuil de rentabilité de 35 \$.

Mark Little : Et peut-être que la seule chose que je voudrais ajouter à cela est que c'est intéressant parce que nous en parlons maintenant depuis, je ne sais pas, quelques années, où nous parlons de générer ces 2 milliards \$ supplémentaires et ainsi de suite. Et je pense que, dans une certaine mesure, cette conversation a été relativement abstraite. Nous en voyons maintenant les implications tandis que nous commençons à restructurer l'entreprise. Nous réduisons nos effectifs et ce genre de choses. Il s'agit donc de véritables changements structurels qui sont entièrement motivés par notre parcours entourant Suncor 4.0 et, par conséquent, une partie du calendrier est simplement ajustée en fonction

de la COVID-19. Mais vous savez, nous sommes très enthousiastes à propos du changement à venir malgré le fait que nous savons à quel point cela représente un défi pour nos employés.

Prashant Rao : Alister et Mark, merci beaucoup pour votre temps. Je l'apprécie.

Mark Little : Merci.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient d'Asit Sen, de Bank of America.

Asit Sen (BofA) : Merci. Bonjour. Mark, merci pour le petit coup d'œil sur les scénarios de dépenses en immobilisations pour 2021. À propos des immobilisations de maintien, je pense que, par le passé, vous avez mentionné un chiffre compris entre 2,75 et 3,75 milliards \$ chaque année. Comment devrions-nous envisager ce chiffre en 2021 compte tenu de Fort Hills, de certains autres changements qui sont apportés au portefeuille, ainsi que des réductions de coûts?

Mark Little : Eh bien, nous nous attendons à ce que ce soit dans cette fourchette, plus haut dans cette fourchette. Cette année, en 2020, avec les réductions que nous avons effectuées, nous sommes en dessous de cette fourchette. Je pense que nous allons nous situer quelque part entre 2,2 et 2,4 milliards \$ cette année. Vous savez, l'année prochaine, je pense que ce sera aux alentours de 3,5 milliards \$. Non seulement nous avons eu notre plus important arrêt planifié à l'unité de valorisation, mais la grande unité de cokéfaction de Syncrude devra aussi être mise hors service l'année prochaine. Donc, vous savez, il se passera beaucoup de choses l'an prochain. La répartition de nos dépenses en immobilisations va donc changer sensiblement l'année prochaine, mais elle se situera dans cette fourchette.

Asit Sen : J'ai compris. Merci. Et puis, Mark, Suncor dispose d'une importante base d'actifs extracôtiers. Est-il possible de rationaliser certains de ces portefeuilles, que ce soit en mer du Nord ou sur la côte Est du Canada?

Mark Little : Eh bien, c'est intéressant parce que, je suppose, la question est de savoir si la base d'actifs est en train d'être rationalisée en ce moment. Comme vous l'avez entendu, vous avez entendu Husky parler un peu, dans le cadre de cette fusion entre autres, des plans concernant West White Rose. Nous n'avons en fait aucun investissement associé à cela. Mais nous examinons continuellement notre base d'actifs et nous essayons de déterminer si nous pouvons en tirer davantage que si nous continuions simplement à suivre la voie actuelle. Donc, vous savez, nous nous posons toujours ces questions. Mais nous aimons la base extracôtère parce qu'elle est en fait rentable. Comme elle est physiquement très concentrée dans une très petite zone géographique, elle nous procure une diversification qui favorise la résilience de nos flux de trésorerie, ce qui s'est avéré important pendant les incendies de forêt. À vrai dire, cela a été important pour faire face à la pandémie de COVID-19 et donc, nous aimons la base d'actifs et nous pensons que c'est un très bon complément pour l'entreprise.

Asit Sen : Merci, Mark. Et si je peux en glisser une sur les circuits de consommation, vous avez été très clair lorsque vous avez parlé de l'éthanol et des ventes au détail. Qu'en est-il de l'initiative relative aux bornes de recharge pour voitures électriques? Vous avez déjà parlé de cela dans le passé. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce qui se passe avec cette stratégie?

Mark Little : Oui. Pour l'instant, nous n'avons pas de plans d'expansion précis dans ce domaine, bien que nous y réfléchissions et que nous passions beaucoup de temps à essayer de comprendre le rendement de tous ces actifs. Donc, nous avons une séance tout juste à venir en fait pour parler de tous ces investissements que nous avons faits et du rendement que nous en retirons. Donc en fait, je n'ai pas les informations spécifiques pour vous. Mais nous n'avons pas l'intention d'investir davantage tant que nous n'aurons pas compris précisément le rendement de ces investissements.

Asit Sen : J'apprécie les détails. Merci.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Mike Dunn, de Stifel FirstEnergy.

Mike Dunn (Stifel FirstEnergy) : Merci. Bonjour tout le monde. Je suppose que j'aurais peut-être deux ou trois questions, si vous me le permettez. D'abord peut-être pour Mark. Pardonnez-moi si j'ai manqué cette partie, mais avez-vous ou pouvez-vous aborder la cause fondamentale de l'incident survenu en août et, vous savez, peut-être nous dire si des changements ont été mis en œuvre depuis lors? Et j'ai une ou deux questions de suivi.

Mark Little : Oui. Je veux dire, une partie du problème est que des vapeurs se sont échappées d'un réservoir et se sont enflammées, et c'est là la cause de l'incident. Cela n'aurait pas dû se produire avec toutes les normes et autres dispositions qui sont en place. Et donc, bien sûr, chaque fois que nous avons un incident, nous le décortiquons et essayons de comprendre comment cela a pu se produire avec tous les contrôles et les processus que nous avons mis en place. Nous essayons alors de comprendre, d'accord, bon, que s'est-il passé? Et puis nous nous penchons sur les autres cas où nous faisons cela dans le reste de l'entreprise. Et nous vérifions si nous avons mis en place les normes appropriées pour nous assurer que les leçons tirées de cet incident sont prises en compte afin que cela ne se reproduise pas.

Et donc, nous suivons ce processus maintenant et, comme je l'ai dit, chaque fois, nous n'utilisons pas le mot, ou essayons de ne pas utiliser le mot « accident » parce que nous savons qu'avec des contrôles appropriés, tout cela peut être accompli et accompli en toute sécurité. C'est donc le processus dans lequel nous sommes engagés en ce moment.

Mike Dunn : D'accord. Et puis, vous savez, je me souviens, je suppose, qu'au début de cette année, lorsque vous et tous vos autres pairs, vous savez, avez dû en quelque sorte modifier vos lieux de travail en raison de la COVID-19 et tout le reste. Des questions ont été soulevées quant à savoir si tout cela allait entraîner des interruptions ou des erreurs sur le plan opérationnel. Pensez-vous que cela ait pu jouer un rôle quelconque dans cet incident?

Mark Little : Non, pas du tout. C'est intéressant parce que, dans de nombreux aspects de nos activités, vous voyez la discipline opérationnelle s'est renforcée au cours de cette période, ce qui est très intéressant. Comme je l'ai mentionné dans mes remarques, ce sera la meilleure performance en matière de sécurité dans l'histoire de l'entreprise. Du moins, c'est là où nous en sommes aujourd'hui. Donc, vous savez, la diligence que nous constatons dans l'équipe chargée de l'exploitation est excellente.

Mike Dunn : Compris. Si je peux passer à l'aval, vous savez, j'apprécie certainement votre point de vue clairement expliqué sur l'importance stratégique de votre réseau de ventes au détail. Je veux juste clarifier les commentaires que vous et vos collègues avez faits sur le retour d'information en temps réel que vous recevez et qui vous aide, je suppose, à planifier votre utilisation finale. Dois-je comprendre que si vous n'étiez pas

propriétaire de la moitié de vos stations-service, vous perdriez cet avantage? Est-ce la bonne façon de voir la chose?

Mark Little : Nous pensons que si nous ne possédions pas les stations-service, la capacité à générer des liquidités serait compromise au-delà de ce que rapporterait une simple station-service, oui.

Mike Dunn : D'accord. D'accord. C'est tout de ma part. J'apprécie. Merci, Mark.

Mark Little : Merci.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Chris Tillett, de Barclays.

Chris Tillett (Barclays) : Bonjour messieurs. Bonjour. Juste une question de ma part, si vous le permettez. Si je regarde vos flux de trésorerie pour le trimestre, nets des dépenses en immobilisations et des dividendes, ils ont été effectivement nuls et vous avez mentionné un prix moyen du WTI au cours de la période d'un peu plus de 40 \$. Je me demandais donc si vous pouviez nous aider à combler l'écart entre le seuil de rentabilité que vous rapportez ce trimestre, soit environ 40 \$, et le niveau typique de 35 \$ dont vous parlez. Cela est-il dû à certains des arrêts et incidents survenus au cours de la période ou y a-t-il d'autres facteurs que nous devrions prendre en considération?

Alister Cowan : Oui. Chris, je vais répondre à celle-là. En fait, je dirais qu'il y a trois choses. Il est clair que notre production a baissé au cours du trimestre. Ensuite, il y a ce que nous avons posé comme hypothèses au niveau de 35 \$. Les marges de craquage ont été plus faibles comme vous avez pu le constater. Nos 35 \$ supposaient une marge de craquage de 12 \$. Et puis le taux de change a été sensiblement plus élevé. Le dollar canadien s'est évidemment passablement renforcé au cours des derniers mois. Ce sont donc les trois éléments clés qui expliquent pourquoi il est plus élevé que les 35 \$. Et je dirais aussi, Chris, que vous supposez que tout est pris en compte, toutes les dépenses en immobilisations que nous faisons. Ces 35 \$ ne tiennent compte que des immobilisations de maintien et du dividende, pas de chaque dollar, et nous consacrons des sommes importantes aux investissements de croissance liés à l'augmentation future des flux de trésorerie.

Chris Tillett : D'accord. Compris. Ça me satisfait. C'est tout pour moi alors. Merci.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de Menno Hulshof, de TD Securities.

Menno Hulshof (TD Securities) : Bonjour tout le monde. J'aurais juste besoin de clarification sur un point. Vous avez parlé d'une augmentation de 10 % de la production jusqu'en 2021 malgré l'arrêt planifié quinquennal de l'unité de valorisation 2. Ma question est donc la suivante : cette augmentation de 10 % d'une année sur l'autre tient-elle compte d'autres arrêts planifiés? Ensuite, peut-être pouvez-vous nous rappeler l'ampleur et la durée de l'arrêt planifié quinquennal lui-même. Merci.

Mark Little : Oui. Je veux dire, nous essayons juste de finaliser tout cela, donc ce n'était pas un commentaire tenant lieu de prévision. Mais c'est exact du point de vue de la tendance. Nous fournirons certains de ces renseignements lorsque nous annoncerons nos prévisions, Menno, ultérieurement. Mais si on y regarde bien, oui, Syncrude, par exemple, doit procéder à un arrêt de sa grande unité de cokéfaction l'année prochaine. Donc le plus grand événement là-bas sera la période où la grande unité de cokéfaction sera arrêtée. Et l'arrêt à l'unité de valorisation 2, comme je l'ai dit, est le plus important événement que

nous ayons dans le secteur des sables pétrolifères lorsqu'il survient. Alors, ce sont les deux choses principales.

Et puis, vous devez vous rappeler que nous avons Terra Nova. Notre hypothèse pour l'année prochaine, à ce stade du jeu, est que l'installation ne soit pas remise en service. Par conséquent, nous ne tenons compte d'aucune production provenant de cet actif. Il y a donc quelques autres facteurs qui contribuent à cela.

Menno Hulshof : Parfait. Merci, Mark.

Mark Little : Merci.

Téléphoniste : Votre prochaine question provient de William Lacey, d'ATB Capital.

William Lacey (ATB Capital) : Bonjour. Je voulais juste revenir sur un point brièvement. Vous avez dit que vous appréciez la diversification des actifs internationaux et extracôtiers en termes de flux de trésorerie. Et en général, la diversification est une bonne chose. Vous êtes des consommateurs très importants de gaz naturel. Et évidemment, nous avons vu ce marché évoluer assez nettement à la hausse. Que pensez-vous de la possibilité d'avoir un peu plus d'équilibre dans votre profil de production global en termes d'intrants pour l'exploitation des sables pétrolifères?

Mark Little : À ce stade de la partie, vous avez raison. Les prix du gaz naturel ont augmenté pendant cette période. Nous pensons que c'est plutôt temporaire, sur un horizon de 18 mois environ, au fur et à mesure que nous passons à travers le COVID-19 et ainsi de suite, car essentiellement toute la production de pétrole de schiste et de gaz associé provenant de forages additionnels a été arrêtée. Nous pensons donc qu'il s'agit d'un phénomène relativement temporaire. Nous comprenons la gestion des risques qui y est associée. Un changement de 1 \$ dans le prix du gaz naturel représente environ 230 millions \$ de flux de trésorerie. Mais, à ce stade de la partie, nous n'avons pas l'intention de modifier notre gamme de produits ou de nous lancer dans un autre secteur d'activité.

William Lacey : D'accord. C'est bon. Merci.

Téléphoniste : Il n'y a pas d'autres questions en attente. Monsieur Bell, j'aimerais vous redonner la parole pour le mot de la fin.

Trevor Bell : Parfait. Merci, téléphoniste, et merci à tous d'avoir participé à la conférence aujourd'hui. Je sais qu'aujourd'hui est une journée chargée pour les résultats d'entreprise. Donc je l'apprécie et notre équipe et moi-même serons disponibles toute la journée, alors si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas à nous contacter. Merci encore de votre participation.

Téléphoniste : Mesdames et messieurs, cela met fin à la conférence d'aujourd'hui. Vous pouvez vous déconnecter.