



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

Jeudi 23 juillet 2020

Téléphoniste : Mesdames et messieurs, merci d'être là et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats financiers du deuxième 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 votre animateur pour la conférence d'aujourd'hui, Trevor Bell, vice-président, Relations avec les investisseurs. Merci et allez-y s'il vous plaît, 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 deuxième 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 hypothèses, qui sont décrits dans notre communiqué sur les résultats du deuxième trimestre, ainsi que dans notre notice annuelle courante. 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 deuxième 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 à tous et merci d'être avec nous.

Lors de notre conférence sur les résultats du premier trimestre début mai, nous savions que le deuxième trimestre serait particulièrement difficile, certainement le plus difficile de

notre histoire moderne, et des mesures drastiques ont été mises en place pour réduire l'impact de la pandémie mondiale de COVID. Et conformément à nos attentes, le deuxième trimestre a été marqué par une volatilité des marchés d'une ampleur et d'une intensité sans précédent, qui a touché aussi bien l'amont que l'aval. Sur nos marchés, la demande d'essence, de carburant diesel et de carburéacteur a diminué d'environ 50 %, 25 % et plus de 80 %, respectivement, sur une période de quatre semaines entre la mi-mars et la mi-avril.

Les contrats à terme sur le WTI se sont négociés dans une fourchette de 80 \$ US par baril, allant de -40 US \$ à +40 \$ US par baril. Et les écarts de prix du brut peu sulfureux ont fluctué dans une fourchette de près de 20 \$ par baril en un mois, passant de +2 \$ en avril à -15 \$ en mai, pour revenir au pair en juin. Face à cette situation, nous nous sommes efforcés de positionner l'entreprise pour la réussite à long terme et de rester agiles, en prenant des mesures décisives et en saisissant la valeur grâce à notre modèle intégré.

Lors de notre conférence téléphonique du premier trimestre, nous avons exposé un certain nombre de mesures prises en réponse à l'environnement de marché sans précédent, notamment une réduction de 33 % ou de 1,9 milliard \$ des dépenses en immobilisations, une réduction de 1 milliard \$ ou de 10 % des charges d'exploitation et une réduction de 55 % de notre dividende. Et tout au long du deuxième trimestre, nous avons pris d'autres mesures pour nous adapter à l'évolution rapide des conditions du marché, ce qui a généré un flux de trésorerie positif pour le trimestre.

Nous avons continué à améliorer les mesures de sécurité liées à la COVID-19 et à assurer la santé et la protection de nos employés, clients et collectivités. Nous avons maintenu une certaine flexibilité dans nos calendriers de maintenance tout en protégeant la santé et la sécurité de nos employés. Nous avons ajusté l'utilisation de nos raffineries tout en optimisant la gamme de produits afin d'augmenter la marge.

Nous avons saisi la valeur fournie par notre modèle intégré, en particulier au sein de nos actifs intermédiaires, et nous avons maximisé l'intégration physique pour faire en sorte que notre production en amont suive le rythme de la demande, en évitant la constitution inutile de stocks.

La valeur réalisée à partir de ces activités renforce une fois de plus le fait que notre modèle intégré physique est plus grand que la somme de nos parties. Alistair vous donnera plus de détails dans une minute, mais je voulais d'abord reconnaître et remercier tous nos employés. Ils ont fait un travail extraordinaire dans des circonstances très difficiles et cela a certainement démontré à quel point nous pouvons être agiles et décisifs lorsque nous réagissons à des marchés extrêmement volatils.

En commençant par les mesures prises en amont, nous avons obtenu de meilleurs prix que la moyenne de l'industrie pour l'ensemble des produits que nous avons acheminés sur le marché. Dans un trimestre où les écarts de prix du pétrole brut synthétique ont été très volatils, comme je l'ai déjà mentionné, nous avons réussi à obtenir des prix reflétant pleinement la valeur des indices. En ce qui concerne les ventes de bitume, nous avons obtenu des prix environ 35 % plus élevés que le prix de référence à Hardisty grâce à notre expertise en matière de commercialisation et de logistique.

Pour l'ensemble de nos actifs dans la région des sables pétrolifères, y compris Syncrude, nous avons rapidement réduit nos dépenses en immobilisations à 422 millions \$ au cours du trimestre, ce qui représente moins de la moitié du capital que nous avons dépensé au premier trimestre. Nous avons exécuté en toute sécurité nos activités de maintenance

planifiée et poursuivi les projets d'amélioration du flux de trésorerie tels que les pipelines d'interconnexion avec Syncrude et le déploiement des camions autonomes à Fort Hills.

En aval, nous avons atteint un taux d'utilisation de 76 %, ce qui se situe au-dessus de notre fourchette prévisionnelle précédemment annoncée pour le deuxième trimestre. Cette utilisation a été rendue possible grâce à un accès en temps réel aux consommateurs, ce qui nous a permis de nous adapter rapidement à l'évolution des conditions du marché. Nos circuits de vente au détail et en gros ont pu trouver des clients pour nos produits raffinés, ce qui a permis à nos raffineries de faire mieux que la moyenne de l'industrie sur le plan de l'utilisation. Nous avons également ajusté nos raffineries pour répondre à la demande de carburant diesel au début de la première partie du trimestre et, comme la demande des consommateurs a augmenté dans la dernière partie du trimestre, nous sommes passés à une production accrue d'essence.

Nos raffineries canadiennes ont atteint une utilisation moyenne de 80 % au deuxième trimestre, ce qui dépasse de plus de 15 % la moyenne de l'industrie canadienne. Cet avantage, combiné à nos capacités de commercialisation et de logistique sophistiquées et à nos circuits de consommation de détail et de gros, permet à la partie en aval de notre entreprise de mener le redressement général de notre flux de trésorerie au cours du second semestre de l'année et en 2021. À la fin du deuxième trimestre, nos raffineries fonctionnaient à un taux d'utilisation global d'environ 85 %. Nous relient les unités commerciales en amont et en aval grâce à notre expertise en matière d'échanges et de commercialisation et à notre réseau étendu d'actifs logistiques. Nous avons acheminé le maximum de volumes nous appartenant à nos raffineries et géré attentivement les stocks, afin de tirer profit de la volatilité des prix au cours du trimestre.

Depuis 2017, nous renforçons les capacités de notre unité chargée des échanges et de la commercialisation, en investissant dans la technologie, les infrastructures et l'expertise. Nous continuons à faire des investissements, en faisant avancer des initiatives visant à améliorer considérablement notre capacité à gérer nos produits. Le contexte actuel souligne l'importance stratégique qu'ont ces investissements en favorisant des prix réalisés élevés en amont, une utilisation accrue de nos propres charges d'alimentation dans nos raffineries et l'optimisation de nos niveaux de production et d'inventaire.

Je voudrais également mentionner que pas plus tard que la semaine dernière, poursuivant une tradition de 26 années de rapports sur le développement durable, nous avons publié notre rapport sur le développement durable 2020 et notre quatrième rapport sur le climat. Ce parcours continue de souligner notre engagement de longue date en faveur de la transparence, de la divulgation et des progrès en matière de questions environnementales, sociales et de gouvernance.

Je passe maintenant passer la parole à Alister, qui va présenter les faits saillants de nos résultats financiers trimestriels.

Faits saillants des résultats financiers

Alister Cowan

Chef des finances, Suncor Énergie Inc.

Merci, Mark. Comme l'a souligné Mark, la volatilité d'une ampleur sans précédent dans l'entreprise ce trimestre n'a pas son pareil dans l'histoire moderne de Suncor, car elle a été influencée à la fois par la demande et l'offre avec une rapidité et une envergure inégalées.

Au cours de ce trimestre, la résilience de notre modèle intégré a certainement été mise à l'épreuve. Malgré l'impact négatif sur la trésorerie de 540 millions \$ de pertes ponctuelles liées aux stocks et à la méthode PEPS au cours du trimestre en raison de la baisse rapide du prix du brut, nous avons quand même réussi à générer des fonds provenant de l'exploitation d'environ 500 millions \$.

Tout au long du deuxième trimestre, nous avons maximisé les prix obtenus en pondérant la gamme de produits de l'entreprise en amont à 80 % en faveur du brut léger. Environ 45 % des charges d'alimentation des raffineries ont été physiquement intégrées à la production en amont et la pondération de la gamme de produits a inclus 40 % d'essence et 42 % de carburant diesel. Comme l'a dit Mark, cette pondération a varié considérablement tout au long du trimestre afin qu'il soit possible de dégager une marge en fonction de l'évolution de la demande des consommateurs.

À la fin du mois de mars, nous avons annoncé une réduction de 1 milliard \$ des charges d'exploitation en 2020 par rapport aux niveaux de 2019. Au cours du trimestre, nous avons fait des progrès pour atteindre cet objectif avec des coûts absolus de 811 millions \$ inférieurs à ceux du premier trimestre de cette année et de 643 millions \$ inférieurs à ceux du deuxième trimestre de l'année dernière. Nous restons confiants dans l'agilité de notre entreprise et de notre personnel pour réaliser le milliard de dollars de réduction des charges d'exploitation en 2020 par rapport à 2019.

En ce qui concerne les immobilisations, nous avons dépensé 671 millions \$ au deuxième trimestre, soit une diminution de 611 millions \$, ou de 50 %, par rapport au premier trimestre. Nos dépenses en immobilisations depuis le début de l'année, qui s'élèvent à 1,9 milliard \$, nous placent en bonne position pour réaliser un programme de dépenses en immobilisations de 3,6 à 4 milliards \$, soit une réduction de 1,9 milliard \$ par rapport à nos prévisions initiales pour 2020. Dans le cadre des prévisions réduites en matière de dépenses en immobilisations, 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 trésorerie disponible additionnel d'ici 2025.

Je voulais juste rappeler qu'environ 100 millions \$ de nos dépenses en immobilisations du deuxième trimestre, soit 15 %, ont été investis dans ces initiatives. Nous sommes en bonne voie pour atteindre 1 milliard \$ de cet objectif de flux de trésorerie annuel d'ici 2023 et la totalité des 2 milliards \$ d'ici 2025. Ces initiatives soutiennent l'augmentation des rendements pour les actionnaires à l'avenir, car la majeure partie des 2 milliards \$ de flux de trésorerie disponible est le résultat de changements structurels sur le plan des coûts et de la productivité dans notre entreprise et est largement indépendante des cours des produits de base.

Nous restons déterminés à retourner de la valeur à nos actionnaires, tout en maintenant notre santé financière. Au cours du deuxième trimestre, nous avons retourné plus de 300 millions \$ aux actionnaires. Nous avons terminé le trimestre avec un ratio dette/capitalisation totale d'environ 37,5 %, ce qui, je voulais juste le souligner, inclut tous nos baux. Ce chiffre est légèrement au-dessus de notre objectif de 20 % à 35 %. La réduction significative des coûts, des dépenses en immobilisations et du dividende permet de préserver les liquidités, de limiter l'augmentation de la dette et de maintenir la résilience financière de l'entreprise. Bien que nous ayons accumulé une dette d'environ 2 milliards \$ au cours du trimestre, cela inclut la constitution d'un fonds de roulement d'environ 1,3 milliard \$, dont une partie importante est constituée d'une créance d'impôt sur le résultat au comptant que nous prévoyons de recevoir d'ici la fin de l'année.

prochaine. Au cours actuel des *strips* de contrats à terme, nous ne prévoyons pas d'ajouter davantage à la dette d'ici la fin de l'année.

Et sur ce, je vais redonner la parole à Mark pour qu'il nous parle des perspectives pour le reste de l'exercice 2020.

Mark Little

Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.

Excellent. Merci, Alister. Comme je l'ai dit lors de notre dernière conférence téléphonique, nous pensons que la reprise sera menée par l'aval, à mesure que la demande de produits s'améliore et que les marges de raffinage se renforcent, ce qui, nous le comprenons parfaitement, diffère de la vision générale du raffinage en dehors du Canada. Sur la base de nos résultats opérationnels et financiers du deuxième trimestre et de l'amélioration de la dynamique du marché que nous observons actuellement, nous maintenons ce point de vue. Au cours du second semestre 2020, nous constatons un renforcement continu de la demande d'essence et de carburant diesel en aval qui laisse présager des niveaux plus saisonniers d'ici la fin de l'année. Étant donné le niveau élevé des stocks mondiaux de brut et le redémarrage de production qui avait été arrêtée au cours du deuxième trimestre, nous nous attendons à ce que les prix et la volatilité des écarts de prix du brut en amont se poursuivent tout au long de 2020, sans toutefois atteindre les extrêmes que nous avons vus au deuxième trimestre. Nous continuerons à ajuster la production en amont en fonction de la demande globale en aval afin de gérer nos stocks de brut.

Le rythme de la reprise de la demande sera influencé par un certain nombre de facteurs : premièrement, le moment et le rythme du redémarrage des économies nord-américaine et mondiale ; deuxièmement, les effets des mesures de relance gouvernementale — comme les dépenses d'infrastructure ou d'autres mesures de relance budgétaire ; et troisièmement, la possibilité d'une deuxième vague de COVID-19 et toute avancée médicale dans le domaine des tests, de la recherche des contacts, des traitements ou des vaccins pour la COVID-19. Autrement dit, l'incertitude reste très élevée. Et nous prendrons les mesures nécessaires dans le cadre de notre modèle pour générer une valeur ajoutée, notamment en évaluant, avec nos partenaires, la possibilité de reprendre une exploitation à deux trains à Fort Hills. Si nous générons un flux de trésorerie disponible supérieur à nos engagements en matière de dépenses en immobilisations et de dividendes, nous chercherons à ramener notre ratio dette/capitalisation totale dans le haut de notre fourchette. Une fois que nous serons à 35 % ou en dessous, nous continuerons à suivre notre cadre d'allocation des capitaux en combinant les remboursements futurs de la dette, l'augmentation du rendement pour les actionnaires et des investissements mesurés dans des projets économiques.

Nous devons désormais composer avec un équilibre délicat entre l'offre et la demande : la production est arrêtée et redémarrée partout dans le monde, avec en toile de fond le démarrage et l'arrêt en alternance de nos économies. Cette situation va continuer à évoluer et souligne l'importance de notre seuil de rentabilité pour couvrir les dépenses en immobilisations de maintien et les dividendes, seuil que nous avons redéfini au premier trimestre à 35 \$ US par baril de WTI. Cela garantit notre capacité à maintenir la santé financière et à fournir un flux de trésorerie solide en ces temps de volatilité continue. Autrement dit, nous ne parierons pas la santé financière de notre entreprise sur le rythme de la reprise, qui est indépendante de notre volonté.

Bien que la volatilité se poursuive, nous concluons ce trimestre en étant bien positionnés dans l'ensemble de l'entreprise. Il ne fait aucun doute que la pandémie est une situation en évolution. Mais nous continuerons à faire preuve d'agilité dans l'exécution de notre stratégie, en tirant parti de la flexibilité et de la force de notre modèle commercial unique, de nos actifs et de notre expertise. La stratégie de notre entreprise reste inchangée. En fait, ces circonstances soulignent davantage que notre attachement à la sécurité, à l'excellence opérationnelle, à la capacité financière, à l'allocation disciplinée du capital, au rendement pour les actionnaires et au leadership en matière de questions environnementales, sociales et de gouvernance, est la voie à suivre pour créer de la valeur à long terme pour l'entreprise et nos actionnaires.

Sur ce, je vous redonne la parole, Trevor.

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

Questions et réponses

Téléphoniste : Merci. (Instructions du téléphoniste.) Et la première question nous vient de la ligne de Manav Gupta de Crédit Suisse. Votre ligne est maintenant ouverte.

Manav Gupta (Crédit Suisse) : Merci de bien vouloir répondre à ma question. C'est une question simple. Le total de vos charges d'exploitation, frais de vente et frais généraux est passé de 2,96 milliards \$ à 2,156 milliards \$ en un seul trimestre. C'est toute une réussite. J'essaie juste de comprendre, pouvez-vous nous aider à quantifier les éléments qui vous ont permis d'obtenir une réduction des coûts aussi rapide et la part de cette réduction qui peut être maintenue au troisième trimestre ? Merci.

Alister Cowan : Merci, Manav. Alister ici. Oui, une réduction assez importante en un trimestre. Je pense vraiment que si vous regardez bien, nous nous sommes efforcés d'arrêter le travail qui n'était pas essentiel, de supprimer les postes excédentaires dont nous n'avions pas besoin, les postes vacants, les entrepreneurs dans toute l'organisation. Nous avons évidemment, comme vous le savez, reprogrammé la maintenance alors certains de ces coûts seront vraisemblablement engagés au cours du troisième trimestre, mais ils ne sont pas importants. Ce sont là les principaux éléments de ce que nous avons pu réaliser sur le plan des coûts.

Manav Gupta : Et un deuxième suivi rapide, vous en avez un peu parlé, mais généralement, ce que nous voyons dans l'espace du raffinage, c'est que si votre utilisation chute de 20 %, vos bénéfices chutent de 40 %. Ce que vous avez réalisé est très remarquable : l'utilisation a chuté de 20 %, mais les bénéfices, les fonds provenant de l'exploitation sont passés d'environ 224 à près de 600 millions \$, si l'on tient compte de l'incidence de la méthode PEPS. Donc, pourriez-vous expliquer comment vous avez réussi à obtenir ce renversement de tendance ?

Mark Little : Manav, Mark ici. Donc, si j'ai bien compris, une grande partie de cela consiste simplement à tirer parti de 100 % de l'expertise du modèle intégré et à nous

assurer que nous maximisons la valeur dans un marché aussi volatil où, comme nous en avons parlé, les écarts et d'autres éléments fluctuaient énormément et où nous favorisons tantôt la production d'essence, tantôt la production de carburant diesel et où 100 % de notre attention était consacrée à pivoter constamment vers la source de valeur et la valeur a évolué dans de nombreuses dimensions différentes tout au long du trimestre. Donc, ce n'est pas seulement en moyenne compte tenu de la façon dont le marché changeait chaque mois, chaque semaine...

[Remarque : difficultés audio dans le reste de la réponse, touchant également l'interlocuteur suivant, résolues et retour à la file d'attente]

Téléphoniste : (Instructions du téléphoniste.) La prochaine question nous vient de la ligne de Phil Gresh de JPMorgan. Votre ligne est maintenant ouverte.

Phil Gresh (JPMorgan) : Oui. Bonjour. Vous m'entendez bien ?

Mark Little : Oui. Nous vous entendons, Phil.

Phil Gresh : Excellent. Bonjour. Je suppose que la première question que j'avais à poser s'adresserait à Alister. Vous avez fait un commentaire sur le fait de ne pas avoir à contracter de dette supplémentaire au cours du second semestre. Et Mark, vous avez parlé, vous avez fait un rappel au sujet du seuil de rentabilité de 35 \$. C'est une question un peu nuancée, mais il semble que vous devriez en fait générer un flux de trésorerie disponible positif en plus des dividendes et en fait réaliser un certain désendettement dans le second semestre, étant donné votre commentaire sur la situation du raffinage, qui semble raisonnablement favorable. Donc, je vous serais reconnaissant de fournir des détails supplémentaires à ce sujet.

Alister Cowan : Eh bien, Phil, je pense que nous allons faire certaines suppositions quant au niveau des prix au second semestre. Et je sais que pour beaucoup d'entre vous, les prévisions pour le second semestre 2020 sont bien plus élevées que les nôtres. Nous allons donc supposer que nous serons très cohérents avec notre niveau de 35 \$ pour le WTI. Si c'est plus haut, oui, je suis d'accord avec vous, nous avons la possibilité de nous désendetter.

Mark Little : Et peut-être juste pour ajouter à cela, Phil, une partie du problème est que l'incertitude est élevée. Vous l'avez vu dans toutes sortes de situations : partout en Amérique du Nord, l'économie démarre, s'arrête, redémarre. Donc, je pense que nous ne savons pas encore à quoi nous en tenir et qu'il y a beaucoup de choses qui doivent être résolues avant de revenir à ce que nous considérons comme normal. Ainsi, notre objectif est de maintenir la flexibilité. Et comme je l'ai dit, attendons d'avoir les liquidités supplémentaires en main avant de tenter de déterminer quoi en faire.

Phil Gresh : Oui. Compris. Je m'éloigne juste du scénario que vous avez décrit. La deuxième question porterait uniquement sur les dépenses en immobilisations. Je pense que la plupart des gens se demandent où vont leurs entreprises à l'horizon 2021 par rapport à 2020 et s'il y a lieu de maintenir les dépenses à leur niveau actuel ou si — pour une raison particulière — il est nécessaire d'augmenter les dépenses. Et compte tenu de ce que nous avons vu jusqu'à présent, comment peut-on envisager les besoins en matière d'immobilisations de maintien ? Ceux-ci ont-ils changé d'une quelconque façon à la lumière de ce qui s'est passé ces derniers mois ?

Mark Little : Ce que nous avons dit à propos des dépenses en immobilisations de maintien est que nous nous attendons à ce qu'elles se situent entre 2,75 et 3,75 milliards \$ chaque année. Nous sommes en deçà ce montant cette année, car nous avons arrêté certains des projets que nous considérons comme des immobilisations de maintien. Nous nous sommes efforcés de préserver la solidité financière du bilan tout au long de cette période. Et donc, en supposant que le prix soit de 35 \$ l'an prochain, vous pourriez vous attendre à ce que notre objectif soit de continuer à maintenir l'entreprise dans la même situation en ce qui concerne les dépenses en immobilisations et les charges d'exploitation et ainsi de suite. Cela peut sembler très prudent. Je pense que nous le saurons vers le quatrième trimestre, mais nos perspectives spécifiques pour 2021 seront publiées avec nos prévisions que nous enverrons en décembre selon notre procédure habituelle.

Phil Gresh : D'accord, merci. Dernière question, juste sur le fonds de roulement, Alister, vous avez mentionné l'élément fiscal. Pourriez-vous nous donner plus de détails sur les autres vents contraires en matière de fonds de roulement au cours du trimestre ? Y a-t-il une chance que cela s'inverse en partie au cours du second semestre de l'année ou s'agit-il plutôt d'un impact ponctuel spécifiquement lié au deuxième trimestre ? Merci.

Alister Cowan : En grande partie, le reste est lié à la baisse des dettes fournisseurs, qui reflète la réduction significative des charges d'exploitation et des dépenses en immobilisations au cours du trimestre. Donc, dans la mesure où, à un moment donné dans l'avenir, nous commencerons à augmenter les unes ou les autres, vous verrez cette tendance s'inverser, mais je ne m'attends pas à ce qu'elle s'inverse d'ici le reste de l'année ou le début de l'an prochain.

Phil Gresh : Je vois. D'accord. Merci beaucoup.

Téléphoniste : Merci. Et la prochaine question nous vient de la ligne de Neil Mehta de Goldman Sachs. Votre ligne est maintenant ouverte.

Neil Mehta (Goldman Sachs) : Salut à l'équipe. Vous m'entendez bien ?

Mark Little : Oui. Nous vous entendons bien, Neil. Bon retour.

Neil Mehta : Merci. Désolé. Désolé pour ce qui est arrivé avant. Donc, je suppose que la première question que je vais vous poser concerne l'objectif d'un milliard de dollars. Vous aviez fait quelques commentaires à ce sujet dans le communiqué, mais que pensez-vous de la voie à suivre pour y parvenir — un objectif de 2 milliards de dollars, je devrais dire, un objectif de flux de trésorerie, la possibilité d'y parvenir, qu'est-ce que cela implique ? Et quels sont les jalons que nous devrions surveiller ?

Mark Little : Oui. Merci, Neil. Et je m'excuse pour les problèmes techniques que nous avons eus ce matin. Je suppose que le fait d'avoir une conférence téléphonique agile cadre bien avec un trimestre agile, mais nous parlons d'un milliard de dollars, notre objectif pour l'instant ayant été ramené à réaliser un milliard de dollars d'ici 2023. Les principaux projets que cela comporte sont le système de camions de transport autonomes, qui devrait être entièrement déployé à Fort Hills cette année, avant la date prévue, puis nous reprendrons le déploiement à l'usine de base.

Nous travaillons toujours sur les pipelines d'interconnexion entre Syncrude et Suncor, que nous prévoyons mettre en service avant la fin de cette année. Nous investissons continuellement dans nos activités d'approvisionnement et d'échanges, à titre d'exemple.

Nous travaillons toujours à nos processus à l'échelle de l'entreprise, que nous espérons mettre en place dès la fin de l'année prochaine.

Ce sont donc ces éléments qui sous-tendent l'amélioration d'un milliard de dollars de notre flux de trésorerie d'ici 2023. Notre confiance à cet égard est très élevée. Tous ces éléments sont en cours de réalisation. Et plusieurs d'entre eux sont bien avancés. Comme vous le savez, nous avons pris certaines mesures pour ralentir et reporter la cogénération et le parc éolien, puis certains de nos autres programmes dans le domaine du numérique et c'est pourquoi le deuxième milliard de dollars a été reporté à 2025. Ce sont d'excellents projets. Nous avons longuement parlé de la cogénération, de sa rentabilité, de sa capacité à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 2,5 mégatonnes et ainsi de suite. Il y a donc beaucoup d'attributs importants liés à cela. Il est évident que c'est une grande priorité pour nous. Il nous faut simplement attendre que les conditions des marchés financiers s'améliorent avant de relancer ce projet. Nous ne voulons certainement pas le redémarrer et devoir ensuite l'arrêter de nouveau. Donc, c'est maintenant prévu pour 2025. Et notre confiance, encore une fois, est très élevée.

Neil Mehta : D'accord. Très bien. Et puis l'autre question est qu'il y a beaucoup de nouvelles concernant les pipelines depuis les deux dernières années et que l'activité semble particulièrement intense en 2020. Alors, si vous pouviez simplement prendre du recul et parler de certains de ces projets individuels et de votre point de vue sur ceux-ci, quelques-uns vous viennent à l'esprit, n'est-ce pas ? Une question serait donc de savoir où nous en sommes avec la canalisation 5, Dakota Access, et ce que cela peut signifier pour certains des bruts légers dans votre système. Et puis, avec les pipelines longue distance à plus long terme qu'il s'agisse de Trans Mountain ou de Keystone. Alors, cela fait pas mal de choses, mais si vous pouviez parler plus en détail de certains de ces projets individuels et de l'assurance qu'ils vous procurent en matière d'acheminement, ce serait formidable.

Mark Little : Merci, Neil. Je crois que vous avez couvert tous les aspects importants en ce qui concerne les pipelines.

Alors, laissez-moi faire le point sur cette question. Au sujet de la canalisation 5, nous pensons qu'il est peu probable que ce pipeline soit fermé. Nous croyons vraiment que du très bon travail est en cours quant à la façon de le gérer et d'améliorer ses perspectives. Et il s'agit d'un pipeline essentiel pour l'ensemble des marchés du Canada central et du Michigan. Par conséquent, la fermeture éventuelle de ce pipeline constitue une véritable menace pour les consommateurs qui comptent sur ces produits pour pouvoir maintenir les économies en activité et en mouvement. Donc de notre point de vue, nous pensons que la situation est bien gérée. Nous pensons que c'est un événement peu probable, mais nous avons des plans d'urgence en place et nous avons la possibilité de faire venir du brut à Montréal par voie d'eau et d'utiliser les installations portuaires de cette ville pour transborder le brut et lui faire remonter la voie maritime du Saint-Laurent. Nous pouvons aussi compter sur le pipeline de Portland, dans le Maine, qui nous permet de faire entrer du brut dans l'est du Canada.

Souvenez-vous que lorsque la canalisation 9 s'écoulait en sens inverse, l'ensemble du marché du Canada central était essentiellement approvisionné par des bruts acheminés par voie d'eau. Nous disposons donc d'une certaine flexibilité, ce qui, à notre avis, est très utile en cas d'imprévu.

En ce concerne le Dakota Access Pipeline, nous ne transportons pas de brut sur ce pipeline. Il nous arrive à l'occasion d'utiliser certains bruts légers et Bakken dans nos raffineries de l'est du Canada. Et nous ne pensons pas que cela ait un impact significatif

sur les écarts de prix au Canada. Nous pensons qu'il s'agit plutôt d'une question régionale et que la capacité ferroviaire est suffisante. Donc, c'est essentiellement un problème pour les producteurs de la région de Bakken.

Et puis, en ce qui concerne les trois autres pipelines, Trans Mountain a obtenu gain de cause la dernière fois que le projet a été contesté en cour. Nous sommes d'avis que les choses vont bien. Le chantier avance. On parle d'une mise en service à la fin de 2022. Si c'est en 2022 ou en 2023, jusqu'au milieu de l'année 2023, les choses se présentent bien.

Quant à la canalisation 3, nous sommes optimistes. Un processus est en cours avec la Minnesota Public Utilities Commission pour approuver à nouveau le tracé et les éléments qui y sont associés et nous attendons une décision fin 2020. Nous nous attendons donc à ce que cette canalisation se concrétise, disons, au milieu de l'année 2021 ou vers la fin de l'année 2021, mais nous pensons toujours qu'elle se réalisera.

Et puis pour Keystone XL, je ne sais pas, il semble que le débat soit de plus en plus politique. Et donc maintenant, le travail porte sur les décisions de justice rendues récemment. Cela retarde les travaux de construction à travers les voies navigables, mais je pense que si vous allez parler à TransCanada là-bas, ils continuent de travailler dur pour que cela se réalise. Il y a donc beaucoup de choses à résoudre pour aller de l'avant. Nous sommes donc toujours optimistes en ce qui concerne les pipelines, mais vous avez tout à fait raison, il y a davantage d'activité dans le domaine des pipelines depuis un certain temps.

Mais cela dit, le projet Trans Mountain semble plus près que jamais de se réaliser.

Neil Mehta : Merci Mark.

Téléphoniste : Merci. Et la prochaine question nous vient de la ligne de Greg Pardy de RBC Marchés des capitaux. Votre ligne est maintenant ouverte.

Greg Pardy (RBC Marchés des capitaux) : Oui, merci. Bonjour. J'ai deux questions à vous poser. Peut-être juste pour commencer, à Fort Hills, vous êtes donc passés de 1,5 à 1 train, mais je suppose que ce qui m'intéresse plus particulièrement là-bas, ce sont les progrès que vous avez réalisés avec les camions de transport autonomes. Quel est le plan de jeu à Fort Hills ? Est-ce de revenir à 1,5 vers la fin de l'année ou pensez-vous que vous allez probablement continuer à exploiter l'installation à 1 train ?

Mark Little : Oui. Excellente question, Greg. Merci de me la poser. Notre objectif à Fort Hills, comme pour tous nos actifs, est de maximiser la valeur. Il est clair qu'au deuxième trimestre, lorsque les prix étaient si bas, nous avons décidé de mettre un train à l'arrêt, car nous ne pouvions pas l'utiliser efficacement. Et donc, quand on y regarde de plus près, il y a trois choses que nous essayons d'accomplir à Fort Hills. Tout d'abord, nous voulons nous assurer que si nous mettons ce train en service, c'est parce que nous pensons que nous aurons un environnement de prix relativement stable, afin qu'il puisse être rentable et générer un bon flux de trésorerie. La deuxième chose est que la réduction de son utilisation est un peu problématique, car, comme vous le savez, avec le deuxième train, si nous le mettons en service, nous ne pouvons pas l'utiliser au maximum de sa capacité. C'est donc un peu un défi. Et puis la troisième chose, à laquelle nous consacrons une grande partie de notre attention, est de revoir la structure des coûts de cette installation. Au départ, nous étions en sureffectif en pensant que nous allions démarrer l'installation, l'amener à son taux maximal, puis la maintenir à ce niveau pendant un an et ensuite rationaliser l'organisation. Nous n'avons pas pu le faire à cause de la réduction de

production. Alors maintenant, nous sommes en train de le faire sans avoir pu exploiter l'installation pendant une période significative. C'est donc ce que nous faisons. Ainsi, lorsque nous avons mis le train à l'arrêt, nous pensions qu'il pourrait le rester jusqu'à la fin de l'année 2021. Le contexte actuel des prix pourrait nous inciter à le remettre en service. C'est un débat qui est en cours avec les propriétaires. Or, aucune décision n'a été prise et les propriétaires doivent s'entendre pour que nous puissions aller de l'avant.

Mais cela dit, à un moment donné, nous allons devoir assumer un coût important pour son hivernage, si nous ne l'exploitons pas. Je pense donc qu'il y a une chance raisonnable qu'il soit à nouveau en exploitation d'ici la fin de l'année, mais là encore, aucune décision n'a été prise et nous continuons d'y travailler avec les propriétaires.

Greg Pardy : Merci. C'est une réponse très complète. Et pour revenir à la question de Manav au début, au sujet de l'aval, pourriez-vous être un peu plus précis quant à la performance ? Elle nous a certainement surpris étant donné tous les vents contraires. La logistique des ventes au détail ou de la commercialisation a-t-elle joué un rôle important dans ce résultat ? Je peux voir un grand sourire sur le visage de Mark Townley, car il a probablement profité de toutes sortes de facteurs liés à la volatilité dont vous parlez. Et je sais qu'au premier trimestre, vous aviez, je crois, parlé de la valeur apportée par l'approvisionnement et la logistique. Est-ce que cela a été un grand facteur ici ?

Mark Little : Oui. Greg, je dirais que c'est un facteur déterminant, comme nous l'avons souligné. Le fait de pouvoir voir exactement ce qui se passe au niveau du consommateur au détail et des entreprises de gros et de pouvoir pivoter rapidement pour nous assurer que nous gérons nos stocks tout en fournissant le produit aux consommateurs finaux s'est avéré un énorme atout. Et cela va jusqu'à notre logistique liée au pétrole brut et autre que l'équipe de Mark Townley gère et ainsi de suite.

Donc, nous sommes très satisfaits. C'est là que la force de notre groupe de l'approvisionnement et des échanges et de notre organisation de commercialisation brille vraiment et ensuite, il y a l'agilité de l'amont et de l'aval pour pouvoir continuer à ajuster les opérations afin de tirer parti de la valeur qui est disponible. Je pense donc que l'accent est mis sur l'agilité, mais le volet logistique de cela au sein de l'approvisionnement et des échanges a joué un rôle important dans l'optimisation constante entre l'amont et l'aval.

Alister Cowan : Je voudrais juste ajouter, Greg, que du point de vue des coûts, une réduction significative des coûts dans l'ensemble de l'entreprise, y compris en aval, les a également aidés durant le trimestre.

Greg Pardy : Merci. D'accord. Merci beaucoup à vous.

Mark Little : Merci, Greg.

Téléphoniste : Merci. Et la prochaine question nous vient de la ligne d'Asit Sen de Bank of America. Votre ligne est maintenant ouverte.

Asit Sen (BofA) : Merci. Bonjour tout le monde. Mark, je vous remercie de tous les détails concernant les nouvelles sur les pipelines et je voulais juste approfondir un peu plus la question. Le deuxième aspect concerne les écarts de prix du pétrole brut. Les écarts du WCS se sont bien comportés. Je me demandais simplement si vous pouviez nous faire part de vos perspectives sur les écarts de prix au cours des 12 à 18 prochains mois, compte tenu de toute la volatilité, en considérant simplement les pipelines — des pipelines sous-

utilisés en ce moment — par rapport à une résurgence éventuelle du transport du pétrole brut par rail à un moment donné. Quelles sont vos perspectives ici ?

Mark Little : Oui. Vous pouvez constater que la production de brut canadien reprend et vous en entendrez parler au cours des dix prochains jours maintenant que beaucoup de brut canadien est remis en production. Nous commençons donc à voir les pipelines se remplir à nouveau. Et c'est ce à quoi je m'attendais. Heureusement, nos positions d'inventaire dans l'Ouest canadien sont assez favorables. Mais si vous regardez les prévisions pour le WCS, vous voyez les écarts se creuser tandis que nous nous dirigeons vers la fin de l'année. Nous nous attendons donc à ce que plusieurs exploitants commencent à relancer le transport de leur brut par voie ferroviaire en réponse à cette situation. Nous constatons que les mouvements par chemin de fer sont en quelque sorte en train de descendre à leur niveau le plus bas, avec très peu de brut transporté par rail en ce moment, mais nous nous attendons à ce que cette tendance reprenne vers la fin de l'année et tout cela suppose que nous n'ayons pas une autre vague importante de COVID et que de nombreuses parties de l'économie doivent à nouveau fermer.

Nous nous attendons donc à ce que la situation commence à revenir à ce qu'elle était l'hiver dernier, peut-être pas à un degré aussi extrême, simplement en raison de nos positions d'inventaire et du fait que la remise en production de certains bruts prend un peu plus de temps. Mais d'ici à la fin de l'année, si nous n'avons pas ce bouleversement avec une deuxième vague de COVID, nous nous attendons à ce que pratiquement tout le pétrole brut de l'Ouest canadien soit à nouveau en exploitation.

Asit Sen : Parfait. Et pour ce qui est des investissements dans les énergies renouvelables, Mark, vous aviez une stratégie stable. Avez-vous des détails sur l'investissement en capital dans LanzaJet et la façon dont il s'harmonise avec l'investissement dans Enerkem que vous avez réalisé récemment ?

Mark Little : Eh bien, LanzaJet est issue de la même entreprise, c'est-à-dire LanzaTech, et donc il s'agit spécifiquement de carburant aviation biologique, mais elle peut aussi fabriquer un produit diesel renouvelable hydrotraité. Nous nous sommes donc engagés à participer en tant que partenaires en capitaux propres pour construire cette usine pilote, une installation de démonstration commerciale essentiellement aux États-Unis.

Ce qui est bien, c'est que nous allons prendre possession d'une partie de ce produit, qui est du carburant diesel renouvelable hydrotraité, et l'utiliser pour gérer les engagements de mélange en tant que tels que nous avons au Canada. La technologie LanzaTech, nous cherchons à voir s'il y a une possibilité de l'utiliser en conjonction avec la technologie Enerkem. Tout se met en place. Que cela arrive ou non, ce n'est pas encore tout à fait clair, mais nous pensons qu'il pourrait y avoir une relation entre les deux et une réflexion est en cours à ce sujet.

Asit Sen : Merci.

Téléphoniste : Merci. Et la prochaine question nous vient de la ligne de Benny Wong de Morgan Stanley. Votre ligne est maintenant ouverte.

Benny Wong (Morgan Stanley) : Bonjour. Bonjour à vous tous. Merci de répondre à ma question. Je voulais juste faire un suivi au sujet de la question antérieure de Manav sur la réduction des charges d'exploitation. Nous avons tous été assez impressionnés de voir l'accent sur les coûts se manifester de façon aussi significative au cours du trimestre. Je voulais juste avoir quelques détails et je m'excuse si vous avez déjà abordé ce point, j'ai

peut-être manqué cela quand la ligne a été coupée, mais combien de ce montant selon vous est structurel et combien pourrait revenir dans un environnement plus normal, s'il y a des domaines où vous pourriez potentiellement voir des hausses ?

Et la deuxième partie de cette question est la suivante : par rapport au milliard de dollars de flux de trésorerie disponible que vous visez pour 2023, quelle est la part de ce milliard de dollars qui y est intégrée, en particulier la partie structurelle, ou est-ce qu'une partie de cette somme vient s'ajouter à ce milliard de dollars de flux de trésorerie disponible d'ici 2023 ?

Alistar Cowan : Bon. Je vais prendre celle-là. Je vais d'abord répondre à la deuxième partie de votre question. Le montant de ces réductions de coûts qui s'ajouterait au milliard de dollars de flux de trésorerie est négligeable. Maintenant, sur le milliard de dollars de réduction des charges d'exploitation que nous visons cette année, quelle proportion est viable après 2020 ? Nous avons dit que cela représentait environ 30 %. Un tiers est structurel, un tiers est en quelque sorte ponctuel et un autre tiers est probablement structurel pour les deux prochaines années. Et puis évidemment, par la suite, nous chercherions à ce que ce soit à long terme, mais c'est à peu près la façon dont cela se répartit.

Benny Wong : D'accord, merci. Merci, Alistar. Je vous suis reconnaissant de ces détails. Ma question avait trait en fait — ma deuxième question concerne les prix que vous avez réalisés pour votre bitume, qui ont été relativement élevés par rapport à nos attentes compte tenu du prix de référence. J'espérais simplement que vous pourriez fournir des détails sur ce qui a conduit à cela. Et peut-on s'attendre à ce que cette tendance se poursuive à l'avenir ou s'agit-il plutôt d'un événement isolé au cours du deuxième trimestre, où vous avez profité de certaines opportunités d'arbitrage ?

Mark Little : Oui. Peut-être que je vais commencer et qu'Alistar pourra intervenir. Ce qui est intéressant, Benny, ce que cela montre en partie, c'est simplement l'agilité du système. Et c'est un peu comme ce que je disais, nous cherchons constamment à savoir où nous pouvons gagner de l'argent dans cet environnement très volatil. Ainsi, à des moments où les prix du bitume étaient très bas, nous avons essayé de réduire au minimum la quantité de bitume que nous produisions et de maximiser la valeur de notre logistique associée.

Et puis, lorsque le prix du bitume était élevé, nous avons vendu davantage de bitume et nous avons travaillé pour pouvoir en tirer le maximum. Donc, entre la logistique et la gestion et le fait d'être très agiles et d'en tirer le meilleur parti possible et de changer constamment les produits que nous acheminons vers le marché, c'est en fait la raison pour laquelle les résultats se démarquent nettement de la moyenne. Voulez-vous ajouter quelque chose à cela, Alistar ?

Alistar Cowan : Oui. Je dirais simplement que cela montre le grand avantage de cette vaste expertise en matière d'échanges et de commercialisation dans le secteur intermédiaire. Vous avez la logistique que nous avons ajoutée au cours des dernières années, qui nous permet d'accéder à différents marchés, en particulier jusqu'à la côte du Golfe. Je dirais que c'est un facteur de différenciation clair pour nous par rapport à toute entreprise qui ne vend qu'à Hardisty. Oui, nous avons des coûts plus élevés, mais vous pouvez voir la valeur absolue que nous avons ajoutée en étant capables d'être beaucoup plus agiles et flexibles quant à l'emplacement où nous vendons notre produit, plutôt que d'être un preneur de prix à Hardisty.

Benny Wong : Merci pour tous les détails. Je vous en suis reconnaissant.

Mark Little : Merci.

Téléphoniste : Merci. Et la prochaine question nous vient de la ligne de Mike Dunn de Stifel FirstEnergy. Votre ligne est maintenant ouverte.

Mike Dunn (Stifel FirstEnergy) : Merci. Messieurs, dans le contexte de la mise en service prochaine du pipeline bidirectionnel vers Syncrude, je ne pense pas que vous ayez, dans le passé, fixé des chiffres exacts sur les améliorations de marge ou de débit comme on pourrait s'y attendre. Je me demandais juste si vous pouviez fournir de l'information plus détaillée à ce sujet. Je suis sûr que vous avez dû faire certains calculs à l'interne en examinant ce qu'auraient pu être les marges et la production de Syncrude et de Suncor dans les années passées si le système avait été opérationnel. Donc, je me demandais si vous pouviez nous donner un peu plus de détails maintenant que nous nous rapprochons de la réalisation de ce projet tant attendu.

Mark Little : Oui. Merci de votre question. C'est une question complexe. Je dirais que la réponse simple à cette question est la suivante : lorsque nous avons investi dans ce projet, nos calculs montraient que nous pouvions générer 200 millions \$ de flux de trésorerie additionnel par an, et qu'une partie de cette somme serait affectée à l'investissement dans Syncrude et une autre partie à l'investissement dans l'usine de base des Sables pétrolifères. Et cela sur un investissement de quelques centaines de millions de dollars.

Mais il est difficile de répondre à votre question, car dans certains cas, cela permet d'ajouter du brut lorsque, à Syncrude, des activités de maintenance ont lieu à l'usine de valorisation, afin que nous puissions le prendre et recourir à notre logistique à l'installation des Sables pétrolifères et à notre logistique en aval pour pouvoir maintenir ce brut en mouvement dans le système. Il pourrait s'agir, dans certains cas, de transférer des produits acides de notre installation vers Syncrude, afin que nous puissions utiliser la capacité d'hydrotraitement inutilisée qui y est associée. Et la beauté de ce système est qu'il fournit la base et la flexibilité de pouvoir pivoter vers tous ces types d'exemples dont je parle en fonction des conditions du marché en temps réel, un peu comme ce que vous voyez avec l'ensemble de la plateforme qu'Alister vient de mettre en évidence pour nous au deuxième trimestre.

Ainsi, de façon plus spécifique, il peut s'agir dans certains cas d'une production supplémentaire. Dans certains cas, il s'agit d'une amélioration de la marge. Dans certains cas, nous prenons le produit d'une installation et nous le déplaçons vers l'autre, de sorte que l'autre installation récupère une autre partie de la marge. Il est donc difficile de répondre à votre question, mais ce qui est simple, c'est que cela représente 200 millions \$ de flux de trésorerie annuel additionnel et que nous sommes convaincus que ces liquidités seront générées. Cela fait partie de notre milliard de dollars d'ici 2023.

Mike Dunn : Merci Mark. Cela est utile. Pouvez-vous fournir des chiffres concernant, je suppose, la capacité de transport de bruts acides, de bitume et de tout autre produit pouvant circuler entre les deux ?

Alister Cowan : Mike, pourquoi ne pas répondre à cette question une fois hors ligne ?

Mike Dunn : D'accord, Mark.

Alister Cowan : Trevor et l'équipe vous téléphoneront.

Mike Dunn : Excellent, merci.

Mark Little : Merci, Mike.

Téléphoniste : Merci. Et la dernière question nous vient de la ligne de Roger Read de Wells Fargo. Votre ligne est maintenant ouverte.

Roger Read (Wells Fargo) : Oui. Merci de me permettre de me faufiler ici. En supposant que vous pouvez m'entendre.

Alister Cowan : Bonjour, Roger.

Roger Read : Oui.

Alister Cowan : Oui, Roger.

Roger Read : Je dois poser cette question vu la façon dont cet appel s'est déroulé plus tôt. Oui, je voudrais juste clarifier une chose sur le fonds de roulement et ensuite l'autre question que j'aurais est de savoir si les dépenses en immobilisations sont en dessous d'un niveau durable. Si cela devait se poursuivre en 2021, où devrions-nous nous attendre à ce que cela ait des répercussions ? Du point de vue du volume, je suppose que ce serait davantage du côté du secteur E et P ? Est-ce que nous verrions cela dans toute l'unité des Sables pétrolifères ? Juste par curiosité.

Et puis, plus précisément en ce qui concerne le fonds de roulement, Alister, il semble qu'il y ait très peu de récupération liée à cette question d'impôts ou à quoi que ce soit d'autre jusqu'au premier ou au deuxième trimestre de l'année prochaine. Est-ce la bonne façon de voir cela, pour ensuite aborder la question de l'amélioration du rapport dette-capitalisation en conséquence ?

Alister Cowan : Oui. Je vais répondre à la question sur les impôts. Étant donné la façon dont les déclarations fiscales fonctionnent ici au Canada, vous ne produisez pas de déclaration avant le deuxième trimestre. Vous ne serez pas remboursé avant le quatrième trimestre de l'année suivante, en 2021.

Roger Read : D'accord. Merci. Je comprends.

Alister Cowan : Et puis, je pense que Mark va répondre à la première partie de votre question.

Mark Little : Oui. Roger, en ce qui concerne l'impact sur le volume associé aux immobilisations de maintien, la meilleure façon de le dire est peut-être que si le prix se maintient à 35 \$ l'an prochain, nous nous attendons à ce que l'ensemble de la plateforme ressemble beaucoup à celle de cette année. Ainsi, notre production serait similaire à celle de cette année également. Nous reconnaissons pleinement, et je pense que les gens constatent, qu'au deuxième trimestre le défi à relever était le suivant : si vous n'arrêtez pas les choses rapidement, vous dépensez un tas d'argent, vous ne pouvez pas le récupérer.

Et donc, cela revient selon nous en quelque sorte à appliquer fermement les freins tout au long de ce processus. Heureusement, nous avons pu arrêter les activités rapidement. Nous allons prendre du recul et évaluer, bon, si nous aimons toutes les choses qui ont été arrêtées et prenons un exemple, comme Firebag. Ainsi, à Firebag, nous avons arrêté

certains des investissements de maintien dans les plateformes d'exploitation. Maintenant, nous nous penchons sur la question et nous nous rendons compte que nous devrions probablement aller de l'avant avec certains de ces investissements.

Il est donc évident qu'à l'heure actuelle, en ne faisant que doubler nos dépenses en immobilisations d'ici la fin de l'exercice, nous serions encore dans notre fourchette. Mais nous avons eu un trimestre très fort et un trimestre très faible qui ont constitué le premier semestre de l'année. Je pense que nous nous situerons à mi-chemin quant à nos dépenses en immobilisations au cours des troisième et quatrième trimestres et que nous allons entreprendre certains de ces travaux et être en mesure de les faire avancer.

L'an prochain, si nous finissons à 35 \$ dans une fourchette de dépenses en immobilisations similaire, vous verrez qu'un pourcentage beaucoup plus élevé de ces dépenses sera consacré aux investissements de maintien et moins aux investissements économiques. L'année prochaine est une année où il y aura d'importants arrêts planifiés. Donc, nous avons aussi beaucoup de choses en cours, mais pour l'instant, nous dirions que du point de vue du volume, l'année prochaine ressemblera probablement beaucoup à cette année et qu'ensuite les choses dépendront en partie de ce que nous finirons par redémarrer pour 2022 et par la suite. C'est un peu là où nous en sommes. Merci de votre question.

Roger Read : D'accord, merci beaucoup.

Mark Little : Merci, Roger.

Téléphoniste : Merci. Et ceci conclut la séance de questions et réponses d'aujourd'hui. J'aimerais maintenant repasser la parole à Trevor Bell pour le mot de la fin.

Trevor Bell : Parfait. Merci à tous d'avoir participé à la conférence téléphonique. Si vous avez des questions de suivi, veuillez m'envoyer un courriel ou envoyer un courriel à l'équipe, car nous travaillons évidemment à distance avec la situation liée à la COVID et nous vous répondrons aujourd'hui. Alors, merci encore de vous être joints à nous.

Téléphoniste : Mesdames et messieurs, cela conclut notre conférence d'aujourd'hui. Merci de votre participation. Vous pouvez raccrocher.