



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

# Le mercredi 6 mai 2020

---

**Téléphoniste :** Merci d'être là et bienvenue à la conférence téléphonique sur les résultats financiers du premier trimestre 2020 de Suncor Énergie. Toutes les lignes sont en mode d'écoute seulement. Il y aura une séance de questions après les remarques de l'animateur. (Instructions du téléphoniste) J'aimerais maintenant passer la parole à M. Trevor Bell, vice-président, Relations avec les investisseurs. Vous pouvez y aller.

## **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 premier 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 et hypothèses, qui sont décrits dans notre communiqué sur les résultats du premier trimestre, ainsi que dans notre déclaration annuelle. Ces deux documents sont accessibles sur SEDAR, EDGAR et notre site Web, [suncor.com](http://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 premier trimestre. À la suite de nos commentaires officiels, 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 de vous joindre à nous aujourd'hui. À Suncor, 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. En période d'incertitude comme celle que nous traversons, notre raison d'être nous rappelle continuellement que nous jouons un rôle essentiel en fournissant de l'énergie à nos clients, tout en assurant la

santé et le bien-être de nos employés, de nos clients et de la collectivité. La sécurité est au cœur des valeurs de Suncor et nous avons pris rapidement des mesures liées à la pandémie de COVID-19 pour veiller à la santé et la sécurité de notre main-d'œuvre à toutes nos installations dans le monde. Notre expérience des inondations à Calgary en 2013 et des feux de forêt à Fort McMurray en 2016 nous a permis de lancer de manière proactive nos plans de poursuite des activités et d'intervenir efficacement dans les circonstances dues à la COVID-19, qui évoluent continuellement, en dépit des grandes différences entre la pandémie et les phénomènes précédents.

Nous avons pris les mesures nécessaires pour réduire au minimum essentiel le personnel à tous nos emplacements et bureaux, mettre en œuvre des vérifications de la santé et de la température à toutes nos installations et aux aéroports pour les personnes qui se rendent en avion vers nos emplacements dans le Nord, apporter des ajustements afin de prolonger les rotations de quarts et réduire ainsi les déplacements, modifier le transport en autobus et la logistique des vols en vue de maintenir une distance appropriée, fermer les aires communes dans tous nos camps des Sables pétrolifères, fournir des repas avec service et un nettoyage en profondeur des installations, mettre en application plusieurs protocoles au travail comme la distanciation physique et l'hygiène encore plus rigoureuse et ajouter des mesures de protection de la santé pour nos employés et nos clients à nos 1 800 établissements Petro-Canada. De plus, nous parlons à nos employés de bien-être mental et nous leur offrons, ainsi qu'à leur famille, un soutien professionnel au besoin.

Ces mesures ont très bien réussi jusqu'à maintenant à assurer la sécurité de nos employés et nous continuons à adapter notre intervention en fonction de l'évolution de la situation. Nos employés offrent un service essentiel en fournissant une source d'énergie digne de confiance nécessaire pour le transport de fournitures et de biens cruciaux partout au Canada. Un grand nombre de nos clients sont des travailleurs essentiels durant cette période, comme les chauffeurs de camion. Nous déployons des efforts supplémentaires pour que nos relais routiers soient désinfectés, accueillants et entièrement fonctionnels afin de soutenir et de protéger ces personnes qui font un travail essentiel. Nous avons l'honneur de pouvoir faire notre part aux côtés de tous les Canadiens durant cette période difficile.

Nous avons récemment mis en œuvre un programme de trois millions de dollars canadiens destiné aux travailleurs essentiels et à la collectivité à nos 1 800 établissements et plus au pays. La Fondation Suncor Énergie, de concert avec nos employés, a également fait don de deux millions de dollars canadiens pour appuyer des organismes de bienfaisance et essentiels afin d'aider les communautés. Nous avons en outre tiré parti de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise pour acheter et faire don de masques N95 au gouvernement fédéral afin que les installations médicales dans le Nord ne manquent pas de ces fournitures essentielles.

Avant de faire le point sur les résultats opérationnels et financiers, je tiens à remercier tous nos travailleurs, fournisseurs et partenaires, ainsi que tous les autres travailleurs essentiels au Canada et dans tous les pays où nous menons nos activités des efforts qu'ils déploient pour veiller sur notre sécurité et notre santé et nous fournir ce dont nous avons besoin pour nous occuper de nous et des autres. Je tiens aussi à offrir nos pensées et nos meilleurs vœux à tous les résidents de Fort McMurray qui ont été touchés par les récentes inondations. Nous continuons de travailler dans la région, notamment en prêtant main-forte et en offrant un hébergement aux résidents déplacés. La convergence des événements mondiaux a donné lieu à un marché turbulent. La pandémie de COVID-19 et la baisse rapide de la demande qui l'accompagne sont sans précédent dans les temps modernes. De plus, l'échec de l'OPEP à parvenir à un consensus au début du mois de mars

a entraîné une augmentation de l'approvisionnement en pétrole sur un marché mondial déjà surapprovisionné. Ces événements se sont traduits par une conjoncture qui exige une réaction réfléchie et mesurée. Nous avons mis à jour les prévisions de la Société le 23 mars, lesquelles reflétaient notre réaction, notamment l'augmentation des liquidités, la réduction des dépenses en immobilisations et d'exploitation, et l'ajustement de la production.

Grâce à notre accent constant sur la maximisation de la valeur, nous avons optimisé le bitume dans nos unités de valorisation et réduit les ventes de bitume sur le marché, particulièrement vers la fin du trimestre. Dans ce contexte, nous avons travaillé avec nos partenaires en vue de réduire nos activités à Fort Hills en avril et de passer à un seul train d'extraction au taux d'utilisation maximal. On s'attend à ce que cette décision contribue la somme de 200 millions de dollars canadiens à l'atteinte de notre objectif de réduction des charges d'exploitation, et de 100 millions de dollars canadiens à notre objectif de réduction du capital.

Enfin, notre solide expérience de commercialisation dans le réseau logistique du secteur intermédiaire nous a permis de mettre l'accent sur la gestion de l'exposition au marché et de saisir les occasions en temps réel. Cette expérience s'est révélée encore plus précieuse dans cette conjoncture volatile à mesure que les stocks mondiaux ont continué d'augmenter. Nous nous attendons à ce que le pétrole brut atteigne sa pleine capacité de stockage à court terme, mais nous sommes encouragés par le rythme de l'interruption de la production à l'échelle mondiale. Ce phénomène signifie que la production sera interrompue ou forcée d'atteindre un équilibre avec la demande de produits en aval, ce qui augmentera la volatilité du prix des produits.

Notre équipe a réalisé des progrès considérables en exécutant en peu de temps les décisions d'affaires annoncées en mars. Nous avons mis en place des mesures de contrôle qui rendent nos lieux de travail et nos établissements des ventes au détail aussi sûrs que possible, tout en exploitant nos actifs de manière sécuritaire et fiable et en conservant la capacité financière de l'entreprise. Nous savons que les éléments fondamentaux de la reprise du marché dépendront de la vitesse à laquelle les gouvernements relanceront l'économie et de la discipline dont fera preuve notre industrie pour atteindre et maintenir l'équilibre du marché du pétrole. Nous ne connaissons toutefois pas le moment auquel ces éléments seront mis en branle.

Depuis notre mise à jour en mars, nous continuons de surveiller les conditions du marché en analysant les différents scénarios de reprise, les échéanciers potentiels et leurs répercussions sur les futurs flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, les plans de dépenses en immobilisations et la santé financière et la souplesse de l'entreprise. Bien que nous nous attendions à ce que le marché du brut se rétablisse considérablement d'ici 2022, le risque d'une période prolongée d'incertitude économique se traduisant par une plus grande faiblesse du prix des produits et une plus forte volatilité demeure.

La solidité du bilan et la santé financière de Suncor sont les fondements de notre cadre d'affectation du capital. Nous ne pouvons pas les mettre en danger en nous fiant à des modèles ou, disons-le franchement, des calculs de tableur. La santé financière et la résilience se conservent en agissant de manière mesurée, prudente et proactive. Comme nous le disons régulièrement, l'espoir n'est pas une stratégie. Au deuxième trimestre, nous savons que notre industrie est mise au défi par un fort déséquilibre entre l'offre et la demande qui s'est traduit par le plus grand effondrement des prix du pétrole jamais survenu. Cette conjoncture exige un leadership déterminé et des mesures décisives. Nous avons décidé de viser une réduction supplémentaire de nos dépenses en immobilisations

en 2020 en établissant la fourchette de 3,6 milliards de dollars canadiens à 4 milliards de dollars canadiens. Ceci représente une baisse supplémentaire de 400 millions de dollars canadiens par rapport au milieu de la fourchette précédente des prévisions du 23 mars.

Notre conseil d'administration reste engagé envers la stratégie commerciale globale de mise à profit de notre base d'actifs à faible déclin et à longue durée de vie, tout en fournissant de l'énergie à nos clients et en retournant de la valeur à nos actionnaires. Toutefois, après avoir tenu compte des importantes réductions du capital et des coûts d'exploitation annoncées à ce jour, le conseil est convaincu qu'il est nécessaire de diminuer le niveau actuel des dividendes pour faire baisser le seuil de rentabilité à un prix du WTI de 35 \$ le baril.

Par conséquent, le conseil a décidé de réduire de 55 % le dividende trimestriel, lequel passe de 0,465 \$ par action ordinaire à 0,21 \$ par action ordinaire. Cette réduction entrera en vigueur pour le dividende payable le 25 juin 2020. Cette mesure, jumelée à la mise à jour effectuée en mars, vise une réduction des dépenses en immobilisation de 1,9 milliard de dollars canadiens ou 33 %, et une diminution des dépenses d'exploitation de 1 milliard de dollars canadiens ou 10 %. Elle réduit en outre de 4,5 milliards de dollars canadiens nos sorties de trésorerie sur une base annualisée par rapport au plan initial de 2020. La mise en œuvre de ces décisions devrait faire baisser notre seuil de rentabilité de 45 \$ US le baril à 35 \$ US le baril et ainsi couvrir tous les frais d'exploitation et administratifs prévus, et maintenir le capital et les dividendes. Non seulement ces mesures soutiennent notre solide bilan, notre santé financière et notation de haute qualité, mais elles accroissent également la résilience de l'entreprise afin de conserver son accent sur la création de valeur à long terme.

Je passe maintenant la parole à Alister, qui va présenter certains des résultats financiers du trimestre.

## **Faits saillants des résultats financiers**

Alister Cowan

***Chef des finances, Suncor Énergie Inc.***

Merci, Mark. Comme vous le savez, nous exécutons depuis longtemps une stratégie financière disciplinée qui est fondée sur un solide bilan, l'accès aux liquidités et au capital et une notation de grande qualité. Nous avons terminé le premier trimestre en disposant de 8,1 milliards de dollars canadiens de liquidités et depuis la clôture du premier trimestre, nous avons procédé à l'émission de 1,25 milliard de dollars canadiens de billets à moyen terme et obtenu des facilités de crédit supplémentaires de 300 millions de dollars canadiens. Ceci représente en tout 9,6 milliards de dollars canadiens de liquidités et nous prévoyons d'en utiliser une partie durant le reste de 2020 compte tenu de nos attentes concernant les bas prix du pétrole brut. Nous bénéficions du soutien de nos principaux partenaires bancaires sur le marché du capital, nous ne nous attendons donc pas à manquer de liquidités et nous devrions pouvoir faire face à tout redressement plus lent du marché du brut.

Par souci de prudence, les mesures que nous avons prises et nos liquidités restantes sont dans les faits notre assurance contre une telle situation. Au premier trimestre, nos fonds provenant de l'exploitation s'établissaient à 1 milliard de dollars canadiens, en grande partie en raison d'une très importante perte PEPS de 446 millions de dollars canadiens que

nous avons reconnue comme découlant de la baisse des prix des produits durant la deuxième moitié du trimestre. Cette baisse rapide et considérable est également entrée en ligne de compte dans la valeur comptable des stocks de nos actifs d'exploitation au bilan. Par conséquent, nous avons réduit la valeur de nos stocks de produits raffinés pour la ramener à la valeur du marché à l'aide d'une charge de 397 millions de dollars canadiens après impôt qui sera reflétée dans nos fonds provenant de l'exploitation au deuxième trimestre.

Les actifs d'exploitation Fort Hills, Terra Nova et White Rose font l'objet d'une charge de dépréciation hors trésorerie de 1,8 milliard de dollars canadiens après impôt principalement attribuable aux prix des produits moins élevés auxquelles nous nous attendons au cours des deux prochaines années.

Durant le premier trimestre, nous avons retourné plus de 1 milliard de dollars canadiens à nos actionnaires, soit 700 millions de dollars canadiens en dividendes et 300 millions de dollars canadiens en rachats. Nous avons suspendu les rachats au début du mois de mars lorsque les prix des produits ont commencé à enregistrer une forte baisse. Toutefois, comme Mark l'a mentionné tout à l'heure, nous restons déterminés à retourner de la valeur à nos actionnaires, tout en maintenant notre santé financière. Nous continuons de considérer les rachats comme un élément clé de notre stratégie.

Au cours du premier trimestre, nous avons maximisé les prix obtenus en privilégiant environ 80 % de la gamme de produits en amont par rapport au brut plus léger. Nous avons physiquement intégré 43 % de la charge d'alimentation des raffineries à notre production du secteur Amont et 43 % des produits raffinés étaient axés sur la demande de diesel, qui s'est maintenue pendant le trimestre.

Tandis que nous gérons les priorités immédiates, nous continuerons à exécuter nos initiatives stratégiques en maintenant le cap sur notre objectif de croissance des flux de trésorerie disponibles de 2 milliards de dollars canadiens. La construction de la centrale de cogénération et le projet de parc éolien de Forty Mile ont été reportés d'une période pouvant aller jusqu'à deux ans, mais nous restons résolus à exécuter des projets qui devraient produire environ 1 milliard de dollars canadiens en flux de trésorerie disponibles d'ici 2023. Nous avons accéléré le déploiement des camions de transport autonomes à Fort Hills afin de réduire davantage les coûts. Nous avons poursuivi nos investissements technologiques liés à nos activités d'approvisionnement et de négociation et à nos activités de base en vue de réduire les coûts et augmenter les marges. Enfin, nous procéderons à la construction des pipelines d'interconnexion entre Suncor et Syncrude pour accroître la souplesse opérationnelle et la flexibilité sur le plan des produits.

Nous prévoyons d'atteindre le reste de notre objectif de croissance des flux de trésorerie disponible, soit 1 milliard de dollars canadiens, d'ici 2025. Plusieurs autres facteurs financiers entrent en jeu dans ce marché en évolution constante. Compte tenu de la chute des prix du pétrole, les redevances prévues sont maintenant moindres. De même, la situation fiscale anticipée de l'entreprise est passée de liquidités imposables à la réception de fonds au titre d'impôts versés au cours des années précédentes. Ces changements dans les redevances et les impôts ont une forte incidence sur les sensibilités financières fournies au marché et elles ont donc été mises à jour pour refléter les changements.

Sur ce, je redonne la parole à Mark, qui va nous parler des perspectives pour le reste de 2020.

Mark Little  
***Président et chef de la direction, Suncor Énergie Inc.***

Merci, Alister. Nos prévisions mises à jour pour le secteur Aval reflètent notre point de vue sur l'importante baisse de la demande liée à la pandémie de COVID-19. Dans les marchés que nous approvisionnons, la demande moyenne d'essence a diminué de 50 %, celle de carburéacteur, de 70 % et celle de distillats, de 20 % par rapport au premier trimestre. En réaction à cette situation, nous avons pris les mesures suivantes : nous avons réduit notre taux d'utilisation des raffineries au deuxième trimestre à environ 65 % à 75 % de la capacité nominale, nous avons augmenté de 10 % le mélange relatif de diesel, nous avons mis à profit la souplesse de notre modèle intégré et de nos actifs logistiques du secteur intermédiaire, qui ont généré plus de 225 millions de dollars canadiens après impôt de valeur additionnelle au cours du premier trimestre, et nous avons maximisé notre production du secteur Amont vers les raffineries sous forme de charges d'alimentation.

Bien que nous ne guidions pas la production trimestrielle ou les prévisions financières, nous tenons à clarifier la façon dont nous voyons nos activités à court terme dans cet environnement dynamique. J'ai dit dans mon mot d'ouverture que le deuxième trimestre sera difficile puisque nos activités sont touchées du côté de l'offre et de la demande. Nous estimons que le taux d'utilisation des raffineries est de 25 % à 35 % inférieur à la capacité nominale afin de nous aligner sur la demande de produits actuelle. Nous nous attendons à ce que le total des volumes de production en amont s'établisse à environ 10 % de moins que nos prévisions de la fourchette de production, étant donné que la production devra suivre la consommation en aval.

Nous maintenons nos prévisions pour le secteur Amont pour l'ensemble de 2020, car nous nous attendons à exécuter certaines tâches de maintenance essentielles durant le trimestre, tout en respectant toutes les consignes de santé liées à la COVID-19 et en assurant la sécurité de notre personnel. Nous prévoyons que la demande des consommateurs de produits raffinés atteindra son point le plus faible au cours du deuxième trimestre. Nous commençons toutefois à constater déjà un certain raffermissement de la demande et nous prévoyons qu'elle augmentera régulièrement au deuxième semestre de 2020 durant la relance de l'économie.

Nous croyons que la reprise démarrera en aval, à mesure que la demande de produits s'améliorera et que les marges des raffineries augmenteront. Compte tenu des stocks de brut élevés, le secteur Amont devra imposer le rythme de la demande en aval étant donné la capacité limitée d'accroître encore davantage les stocks de brut. Nous nous attendons également à ce que la baisse des stocks excédentaires de pétrole brut prenne plus de temps à se normaliser. Cette relance progressive soulignera la valeur de notre modèle intégré puisque nous prévoyons que le secteur Aval sera en tête du redressement des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation.

Nos actifs logistiques et notre équipe de commercialisations du secteur intermédiaire, combinés à la capacité physique d'acheminer nos barils au client final nous permettront de maximiser la valeur en connaissant à fond la demande en temps réel. Les perspectives de redressement de la demande sont fondées sur plusieurs hypothèses et facteurs externes,

que nous continuons à surveiller de près, notamment le moment et le rythme de la reprise de l'économie en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde, y compris toutes nouvelles restrictions concernant les activités commerciales ou les négociations, les répercussions de toutes mesures gouvernementales visant à relancer l'économie comme les dépenses en infrastructures ou d'autres stimulants financiers, les résultats des progrès de la médecine en matière de test, de dépistage, de traitement ou de vaccin pour la COVID-19, ainsi que l'ouverture des frontières et la reprise des voyages intérieurs et internationaux.

Nous partons de l'hypothèse que nous commencerons à voir des progrès dans tous ces domaines vers la fin du deuxième trimestre et que le rythme continuera de s'accélérer tout au long de 2020. Le Canada, notre marché principal, a réagi rapidement et de manière coordonnée en émettant des ordres de confinement sur place et des restrictions concernant les voyages et en ayant des soins de santé bien préparés. Ces mesures ont eu une profonde incidence sur la demande au cours du deuxième trimestre, mais elles lui permettront de se redresser plus rapidement à mesure que l'économie canadienne redémarrera. Comme je l'ai mentionné dans mon mot d'ouverture, notre industrie fait face à une série d'événements difficiles. Nous concentrons naturellement notre attention sur la conjoncture, mais nous devons accorder la priorité à ce qui suit : réagir à la situation et assurer la sécurité de nos employés et de nos clients, ainsi que la santé financière de notre entreprise.

Nous nous tournons aussi vers l'avenir et nous sommes convaincus que les mesures que nous avons prises permettront à notre société de créer de la valeur à long terme pour les actionnaires. Notre assurance est fondée sur notre expérience, qui a débuté il y a plus de 50 ans lorsque notre entreprise a mis au point la technologie de transformation et les processus d'extraction du pétrole des sables pétrolifères. Au fil de nombreuses décennies d'amélioration des coûts de transformation, les sables pétrolifères sont devenus non seulement rentables, mais concurrentiels à l'échelle mondiale et durables du point de vue environnemental.

Suivant la crise financière en 2008-2009, nous avons fusionné avec Petro-Canada, créant ainsi un ensemble d'actifs de calibre mondial assortis d'une intégration opérationnelle et d'une flexibilité qu'il est presque impossible de recréer aujourd'hui. Et tout au long du boom du schiste en Amérique du Nord, l'effondrement du prix du pétrole qui s'est ensuivi et des feux de Fort McMurray en 2015 et 2016, nous avons démontré l'importance de la discipline financière par notre capacité de réduire nos coûts de manière importante.

Et maintenant, nous sommes convaincus que nous avons pris les bonnes mesures pour que Suncor continue d'affronter la tempête. Nos avantages concurrentiels, notamment un lien physique intégré avec le consommateur, une commercialisation sophistiquée, des capacités en logistique et infrastructure et le maintien de notre solidité financière nous permettront d'en ressortir plus forts que jamais.

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, d'abord celles de la communauté des analystes puis, si le temps le permet, celles des médias.



## Questions et réponses

**Téléphoniste :** (Instructions). La première question nous vient de Phil Gresh de JPMorgan.

**Phil Gresh (JP Morgan) :** Bonjour.

**Mark Little :** Bonjour, Phil.

**Phil Gresh :** Ma première question porte évidemment sur la décision concernant le dividende. Elle sera donc pour Alister. Comment croyez-vous que cela affecte votre bilan pour le reste de l'année? Et alors que nous traversons cette situation, avez-vous un niveau d'endettement absolu que vous aimeriez cibler à la fin de cette situation? Je parle ici de la dette qui s'accumule durant le cycle baissier et du niveau visé à plus long terme.

**Alister Cowan :** Merci, Phil. Bonne question. Si vous regardez notre position, nous cherchons à plus long terme à atteindre le seuil de rentabilité à un prix du WTI de 35 \$. Il est clair que nous n'y parviendrons pas cette année et que nous ajouterons donc de la dette au bilan vers la fin de l'année. Je crois que les chiffres nous disent que notre dette brute est d'environ 20 milliards de dollars canadiens. Aujourd'hui, nous pensons y ajouter deux à trois milliards de dollars canadiens d'ici la fin de l'année et nous croyons que ce sera notre plafond en nous attendant à atteindre le seuil de rentabilité du point de vue des flux de trésorerie en 2021.

**Phil Gresh :** Pensez-vous à ce moment-là que vous voudrez réduire la dette ou êtes-vous à l'aise à ce niveau absolu?

**Alister Cowan :** Non. C'est une bonne question de suivi. Oui, nous nous attendons à commencer à réduire la dette à mesure que nous nous rétablissons, mais cela se fera bien sûr à un rythme mesuré d'accroissement des investissements économiques et des distributions aux actionnaires.

**Phil Gresh :** D'accord. Ma question d'ordre était un peu macro-économique. Comment voyez-vous la situation du WCS? Vous avez bien sûr parlé de l'offre excédentaire de brut pour le reste de l'année, mais avec les coupures de l'OPEP et à mesure que les raffineries américaines commencent à augmenter leur taux d'utilisation durant le deuxième semestre, si vos perspectives de la demande sont justes. Vous attendez-vous à ce que la dynamique de l'offre et de la demande du WCS soit assez serrée lorsque nous en arriverons là? Merci.

**Mark Little :** Oui, peut-être, Phil. Sur ce point en particulier, les stocks de brut sont tellement élevés que c'est un peu difficile de dire ce qui se passe et l'un des aspects du problème, c'est que nous nous attendons à devoir attendre jusqu'à la fin de l'année pour le redressement de la demande et la relance de l'économie. Il faudra même encore plus de temps. Alors vraiment, l'équilibre entre le WCS et le baril de lourd au Canada par rapport au marché dépend de l'offre excédentaire ou insuffisante, et je crois que nous verrons pas mal de volatilité et que nous reviendrons à la normale une fois que le marché se stabilisera. Nous avons beaucoup de chemin à faire pour revenir au point où nous étions au début du premier trimestre.

**Phil Gresh :** D'accord, merci.

**Téléphoniste** : La question suivante vient de Greg Pardy de RBC Marchés des capitaux.

**Greg Pardy (RBC Marchés des capitaux)** : Merci. Bonjour. Je voudrais vérifier quelques chiffres avec vous. Si on pense à 2021, Mohammad a suggéré ce que je pense au sujet du seuil de rentabilité à un prix du WTI de 35 \$. Je crois qu'il y a une marge de 12 \$ sur une base port de New York intégrée à cela, mais est-ce que cela revient environ entre 2 milliards et 2,5 milliards de dollars canadiens en aval en tout?

**Alister Cowan** : Oui, Greg. Je crois que c'est à peu près où nous en sommes. Je devrais retourner aux tableurs, que je n'ai pas devant moi, mais c'est probablement à peu près cela.

**Greg Pardy** : Parfait, merci. Ma deuxième question est la suivante : je suis sûr que vous avez réexaminé les chaînes d'approvisionnement et tout le reste, alors pouvez-vous nous dire quel serait le désavantage sur le plan du capital de maintien? Y a-t-il une occasion déflationniste, ou pensez-vous qu'il sera relativement stable par rapport à ce qu'il a été?

**Mark Little** : Je crois qu'il y a des occasions, Greg. Je crois que l'une des choses que nous tentons de faire est de supprimer un milliard de dollars de notre structure de coûts par rapport à ce que nous avons dépensé l'année dernière, ou environ 10 % du total de nos coûts, et nous continuons de nous pencher sur les changements structuraux de nos activités. Nous avons parlé par exemple des camions de transport autonome, des pipelines d'interconnexion et de la mise en œuvre de nos processus à l'échelle de l'entreprise. Nos prévisions reflètent donc l'incidence immédiate de nos mesures, mais il n'y a absolument aucun doute que nous continuerons à réduire la structure de coûts globale et à faire progresser ces initiatives. La chaîne d'approvisionnement est l'un des secteurs sur lesquels nous continuerons de mettre l'accent. Nous avons fait d'excellents progrès à court terme, bien qu'un grand nombre de fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement éprouvent de grandes difficultés depuis assez longtemps. C'est donc difficile de savoir exactement où cela aboutira.

**Greg Pardy** : Parfait. Une dernière petite question concernant le dividende. Nous avons reçu des questions à ce sujet. Devrait-on considérer cette décision comme permanente ou temporaire? Vous avez mentionné la volonté de retourner du capital aux actionnaires avec le temps. Si le monde commence à se normaliser en 2021, 2022, est-il réaliste de penser que le dividende augmentera?

**Mark Little** : Greg, nous sommes résolus à offrir un rendement aux actionnaires. Le dividende et les rachats d'actions représentent bien sûr un élément important de cet engagement, et nous les avons utilisés tous les deux de manière importante. Par conséquent, à mesure que nous avons réduit nos coûts d'exploitation et nos dépenses en immobilisations afin de maintenir le bilan, etc., nous avons décidé que le dividende était un élément important durant cette période. Nous sommes déterminés à accroître le rendement pour les actionnaires, ce qui veut dire continuer d'augmenter le dividende comme nous l'avons fait par le passé et tirer parti des rachats d'actions pour retourner du capital aux actionnaires.

**Greg Pardy** : Formidable, merci beaucoup.

**Téléphoniste** : La question suivante vient d'Asit Sen de Bank of America.

**Asit Sen (Bank of America)** : Merci. Bonjour. J'ai une question rapide pour Mark et une pour Alister. Mark, vous avez mentionné les avantages de la logistique du secteur intermédiaire. Je crois que vous avez cité 200 millions de dollars canadiens au premier trimestre. Ai-je bien compris, et pourriez-vous nous donner quelques détails? Je sais que Suncor dispose d'un stockage important et d'une réelle empreinte. Que dites-vous des avantages futurs?

**Alister Cowan** : Je vais répondre à votre question, Asit. Oui, je peux confirmer qu'il s'agissait bien d'un avantage de 230 millions de dollars après impôt provenant de nos activités de commercialisation et de logistique. Et franchement, c'est à cela qu'on devrait s'attendre en raison de l'instabilité des prix et des pressions exercées sur le transport physique du pétrole. Ce sont nos attentes à l'égard de notre équipe, du groupe de la commercialisation et de la logistique, de l'accès aux pipelines et de l'accès aux installations de stockage que nous avons partout en Amérique du Nord. Je m'attends donc durant cette période volatile à ce que cela se poursuive. C'est la valeur ajoutée que procure notre modèle intégré.

**Mark Little** : Alister, je pourrais peut-être ajouter que je suis très impressionné par le travail de cette équipe et sa capacité non seulement de comprendre le marché, mais aussi de nous protéger contre certains des risques qui ont surgi sur le marché et présentent de grandes difficultés pour d'autres, et de saisir des occasions. Je crois que vous en constaterez l'importance à mesure que nous traversons cette période, certainement durant le deuxième trimestre et les trimestres suivants.

**Asit Sen** : Parfait. Pour ce qui est du dividende, et de son nouveau niveau, pourriez-vous me dire quelles sont vos hypothèses macro-économiques générales à moyen terme, et particulièrement quand vous vous penchez sur la situation – et votre situation est bonne sur le plan du seuil de rentabilité –, s'agit-il du nouveau cadre ou est-ce que cela a rapport avec le pourcentage de flux de trésorerie normalisés? Que pensez-vous du niveau? Je sais que vous avez parlé de rendement supplémentaire pour les actionnaires, mais quel est le niveau de dividende normalisé?

**Mark Little** : Si vous revenez à ce que nous avons dit à ce sujet dans notre cadre d'affectation du capital, nous avons essentiellement choisi un prix du WTI de 45 \$ depuis de nombreuses années parce que si nous nous penchons sur la dernière décennie, ou les deux dernières, nous considérons qu'il s'agissait d'un plancher qui atténuait naturellement la baisse des prix au-delà de ce seuil pendant une période prolongée quelconque. Nous avons donc structuré nos dividendes, notre affectation du capital et la génération de liquidités en fonction du seuil de rentabilité du WTI à 45 \$. Nous n'avions évidemment pas prévu cette pandémie et ses répercussions sur l'entreprise, et je crois que nous révisons simplement ce prix pour nous aligner sur cet environnement imprévisible. Je crois donc qu'il est extrêmement important pour nous d'être agiles et proactifs. Je crois toutefois que notre engagement envers le rendement pour les actionnaires, la stratégie de l'entreprise et notre objectif ESG est inébranlable et n'est pas touché du tout par cette mesure que nous avons dû prendre, ce qui est peut-être encore plus important.

**Asit Sen** : Merci pour les détails.

**Téléphoniste** : La question suivante vient de Neil Mehta de Goldman Sachs.

**Neil Mehta (Goldman Sachs)** : Merci de nous accorder du temps ce matin. Mark, ma première question porte sur le niveau absolu du dividende et l'envergure de la réduction. Pouvez-vous nous parler des discussions menées entre l'annonce du 23 mars et la décision

de réduire le dividende? Quels ont été les points discutés autour de l'établissement du niveau de dividende? Pourquoi avez-vous décidé de le réduire de 55 % plutôt que d'un pourcentage plus élevé ou moins élevé, et quels étaient les avantages et les inconvénients dont vous avez discuté? En nous aidant à comprendre votre réflexion, vous nous aiderez à évaluer un peu mieux cette décision.

**Mark Little :** Merci, Neil. Je crois que deux facteurs sont entrés en jeu. Tout d'abord, nous avons beaucoup discuté du niveau que nous devons atteindre afin de pouvoir stabiliser la position de trésorerie de l'entreprise. Si nous nous tournons vers 2021, comme Alister l'a mentionné, nous sommes convaincus que nous ne continuerons pas de nous endetter en 2021, car nous croyons qu'il existe une probabilité raisonnable que la moyenne du WTI soit de 35 \$ pour l'année. Mais comme il a aussi mentionné, nous ne nous attendons pas à ce que cela se produise en 2020 et nous continuons de nous appuyer sur le bilan durant les périodes les plus faibles de cet environnement.

Je crois que vous voulez ensuite savoir pourquoi nous l'avons fait maintenant. Et c'est l'une des questions débattues depuis un certain temps, mais il n'y a absolument aucun doute que le deuxième trimestre sera beaucoup plus difficile que le premier, en amont et en aval. Donc, à mesure que la conjoncture s'améliore et, oui, c'est en train de se produire, mais elle part du plus bas, alors nous prévoyons que le deuxième trimestre sera beaucoup plus difficile. Nous nous sommes ensuite demandé quelle était la probabilité de réduire le dividende à la fin du deuxième trimestre. Et la probabilité d'avoir à le faire à la fin du deuxième trimestre était très élevée. La question était donc de savoir si nous voulions dépenser de l'argent en continuant à verser le dividende en sachant qu'il était fort probable que nous soyons forcés de le réduire et d'arrêter de l'afficher au bilan.

Par conséquent, si vous m'aviez demandé, ainsi qu'à Alister, il y a trois mois littéralement, si nous allions réduire le dividende, je crois que nous vous aurions répondu non avec une grande assurance. Nous n'aurions pas pu prévoir des circonstances qui l'auraient exigé, mais compte tenu de cette situation incroyable qui a d'énormes répercussions dans le monde, nous pensons qu'il est très important d'être proactifs et très prudents dans la gestion de la solidité financière de l'entreprise afin de rester forts et de ne pas continuer à nous endetter.

**Neil Mehta :** Oui, c'est tout à fait logique. Mais ma question de suivi concerne la stratégie de rachat. À mesure que le prix du pétrole s'améliore, vous avez indiqué que vous seriez plus dynamiques sur le plan des rachats d'actions. Comment vous assurez-vous de ne pas racheter d'actions de manière procyclique et d'utiliser les rachats comme un volant d'inertie, mais sans obtenir alors le meilleur prix d'entrée pour le rachat de vos actions?

**Mark Little :** Dans le passé, nous avons procédé au rachat de manière proportionnelle sur une période et je crois que cela dépendra en partie des éléments fondamentaux qui soutiennent le marché. Nous devons donc prendre ces décisions en fonction de l'évolution du marché. C'est toutefois toujours la difficulté des rachats. Alister, avez-vous quelque chose à ajouter?

**Alister Cowan :** Oui. Je dirais simplement qu'en fin de compte, nous renforcerons considérablement le bilan à mesure que nous avançons. Nous exécuterons les rachats sur une base proportionnelle entre le dividende et les actions, ce qui nous permettra aussi d'avoir un bilan très solide pour profiter de la situation lorsque nous traverserons sans aucun doute un autre ralentissement.

**Neil Mehta :** D'accord. Merci beaucoup.

**Téléphoniste** : Notre prochaine question nous vient de Manav Gupta de Crédit Suisse.

**Manav Gupta (Crédit Suisse)** : Merci. J'ai une petite question sur Fort Hills. Le revenu net réalisé et les prix réalisés étaient un peu plus faibles que notre modèle. J'essaie de comprendre s'il s'agissait simplement du moment des achats de condensat ou du décalage, ou s'il y avait d'autres facteurs qui expliquent le fait que le revenu net d'exploitation à Fort Hills était un peu plus faible que prévu?

**Alister Cowan** : Je vais répondre à cette question, Mark. Il s'agissait vraiment d'une question de condensat et de diluant que nous avons dû acheter plus tôt à un prix plus élevé pour respecter notre engagement. C'était le facteur principal, oui.

**Manav Gupta** : Une petite question de suivi. Si le revenu net d'exploitation ne s'améliore pas par rapport au niveau actuel ou reste un peu plus bas de ce côté, y a-t-il un point où vous considérez Fort Hills comme un projet indépendant et où des prévisions annuelles, disons de 60 000 barils, ne pourraient pas être réalisées?

**Mark Little** : Je crois que cela est dû en partie au fait qu'il s'agit d'un actif très important qui fait l'objet d'une foule d'obligations liées aux pipelines et d'engagements logistiques, et ainsi de suite. On ne peut donc pas tout arrêter en raison de ces engagements qu'il faut respecter. Nous étudions donc les marges. L'un des énormes défis de Fort Hills, c'est que l'installation était assujettie à une réduction et ne pouvait donc pas être exploitée de manière efficace. Nous l'exploitions essentiellement à environ 75 % du taux d'utilisation à cause des contraintes associées à la réduction. Et dans cet environnement, on ne peut pas exploiter des actifs de façon inefficace, alors nous avons constaté que dans ce cas en particulier, il était beaucoup plus facile pour nous d'arrêter un train d'extraction. C'est pourquoi nous disons exploiter très efficacement un train au taux d'utilisation maximal et supprimer les coûts associés à l'autre train si nous ne pouvons atteindre que la moitié de la productivité. On ne peut pas être inefficace dans cet environnement. Le fait de passer à un seul train était plus direct que de nous demander si nous devrions cesser d'exploiter l'ensemble de cet actif.

Le deuxième aspect découle du fait qu'à mesure que les prix se sont effondrés, une bonne partie de la valeur supplémentaire que nous aurions normalement tirée d'une augmentation du produit de Fort Hills, car la qualité et le rendement sont plus élevés, ne s'est pas concrétisée dans la situation actuelle parce que toutes les marges sont essentiellement regroupées. Nous avons étudié tous les scénarios différents et choisi d'optimiser en vue de générer le plus de liquidités.

**Manav Gupta** : C'est logique. Merci d'avoir répondu à ma question.

**Téléphoniste** : La question suivante est de Dennis Fong de Canaccord Genuity.

**Dennis Fong (Canaccord Genuity)** : Merci. Bonjour et merci de répondre à mes questions. Je voudrais d'abord obtenir plus de détails au sujet de la diapositive sur la logistique et la commercialisation, je crois qu'il s'agit de la diapositive numéro quatre de votre présentation, et j'espérais en apprendre un peu plus. En parlant de votre capacité de stockage d'environ 50 millions de barils, comment entrerait-elle en jeu dans l'augmentation potentielle des 225 millions de dollars canadiens après impôt de commercialisation et logistique de ce trimestre, et quels sont les effets possibles sur vos activités en amont et en aval? J'imagine que les marges, maintenant que vous les

présentez de façon distincte, étaient surtout combinées dans vos prix réalisés avant aujourd'hui.

**Alister Cowan :** Oui. Je vais répondre, Dennis. Le stockage et la logistique que nous avons présentés dans cette nouvelle diapositive sont en fait extrêmement importants pour créer la valeur additionnelle que nous avons communiquée, soit la somme d'environ 230 millions de dollars, et resteront des éléments clés. Ils nous donnent la souplesse nécessaire pour transporter le brut et les produits raffinés en Amérique du Nord. Ils nous permettront de maintenir dans nos raffineries un taux d'utilisation plus élevé que les autres et de continuer à produire dans les actifs en amont, tandis que d'autres seraient vraiment les plus durement touchés et n'auraient d'autre choix que d'interrompre la production, car leur pétrole ne peut aller nulle part. Ils sont donc dorénavant extrêmement importants. Nous continuons les affectations comme vous l'avez vu dans nos chiffres et une grande partie de cette somme de 235 millions de dollars est réaffectée en amont et en aval, mais nous la présentons de manière distincte simplement pour souligner le montant total de la valeur que nous créons à partir de ce groupe et des actifs de logistique que nous possédons.

**Mark Little :** Je pourrais ajouter que cela nous permet certainement de beaucoup mieux comprendre ce qui se passe dans tous les divers marchés régionaux. Dans ce type de situation très volatile, on constate des dislocations d'une partie du marché à l'autre. Par conséquent, cela nous procure des occasions et nous aide à nous protéger contre les situations de mouvements très rapides de brut ou de produit et, dans certains cas, nous pouvons simplement stocker le produit au lieu de le vendre à d'énormes rabais.

**Dennis Fong :** Je vois. C'est en fait une très bonne transition vers ma question de suivi. Vous avez de toute évidence apporté des changements à votre production en amont pour limiter votre risque. Comment devrions-nous envisager l'utilisation de barils qui vous appartiennent par rapport à l'achat de barils sur le marché en fonction de la façon dont vous considérez votre capacité de raffinage actuelle, même réduite? Et devrions-nous considérer le niveau d'intégration physique du deuxième trimestre comme le maximum pour vos propres raffineries? Merci.

**Mark Little :** Oui, c'est intéressant, car nous avons augmenté la quantité de nos propres barils. Comme Alister l'a dit, nous avons intégré 43 % de notre production au premier trimestre de 2020, par rapport à 35 % en 2018. C'est un aspect sur lequel nous continuons de nous pencher. Nous nous attendons au deuxième trimestre à ce que ce pourcentage se rapproche de 50 % pour le total de nos barils utilisés dans nos actifs physiques. Cela signifie également que nous achèterons sur le marché les 50 % restants. Dans certains cas, les décisions sont dictées par les prix et dans d'autres, par l'obtention des molécules dont nous avons besoin pour produire les divers produits qui sont associés. Ces facteurs sont optimisés littéralement tous les jours. Nous recherchons les occasions entre le stockage, la production, le transport, la logistique, nos raffineries et la gamme de produits pour optimiser ces éléments continuellement en vue de maximiser les flux de trésorerie.

**Dennis Fong :** Parfait. Merci. J'apprécie ces précisions.

**Mark Little :** Merci.

**Téléphoniste :** La prochaine question vient de Prashant Rao de Citigroup.

**Prashant Rao (Citigroup) :** Bonjour. Merci de répondre à ma question, qui est plus générale et porte sur le rythme de la reprise. J'aimerais avoir des détails sur la façon dont vous envisagez le rétablissement de la demande en 2020 et connaître votre objectif à plus long terme, soit vers 2022, qui pourrait être la première année d'un retour à la normale ou à peu près, en présumant que beaucoup de choses se déroulent bien en cours de route. Quel est votre point de vue en attendant, surtout compte tenu du fait que cette reprise sera menée en aval et que l'amont devra s'ajuster, et comment envisagez-vous 2021 pour ce qui est du rythme de la demande ici et de son rôle dans le secteur Aval?

Certains des facteurs auxquels je pense sont certains des reports de maintenance que nous avons vus dans le monde entier et qui peuvent se présenter en 2020 et dans les actifs en aval en 2021, peut-être un petit prolongement de la baisse de la demande de carburéacteur. Il y a toutes sortes d'éléments ici, mais le pont entre la reprise à plus court terme en 2020 et 2022 représente davantage une année de milieu de cycle. Quel est le portrait dressé à grands traits et comment planifiez-vous en conséquence?

**Mark Little :** Oui. C'est une question intéressante, Prashant. C'est le défi en réalité et je crois que j'en ai parlé dans mon texte. Nous savons comment cela va se dérouler. C'est le rythme qui est incertain. La question est donc de savoir par exemple quand il y aura un vaccin. Et à quelle vitesse se fera la vaccination afin que les gens puissent revenir à leur vie normale. Je crois que si nous prenons l'industrie du transport aérien, c'est une industrie qui a été frappée très durement et on peut se demander combien de temps il faudra avant que les gens soient à l'aise de prendre l'avion et de faire les choses qu'ils faisaient par le passé.

Maintenant, si nous excluons les navires de croisière et l'industrie aérienne, cela pourrait renforcer la demande d'essence, mais certainement prolonger la faiblesse du côté du carburéacteur. Nous nous attendons donc à voir probablement une petite amélioration pour l'essence si les gens veulent sortir et se déplacer, mais pour toutes les raisons que vous avez mentionnées, l'incertitude reste très forte et je crois que vous constaterez qu'il y aura de faux départs dans divers secteurs de l'économie. Je pense donc que la situation sera variable et nous allons gérer nos stocks et l'intégration comme nous le faisons chaque jour afin de maximiser la valeur et les flux de trésorerie. L'agilité jouera un rôle essentiel si nous voulons rester forts durant cette période parce qu'il est impossible de savoir ce qui va arriver. Nous allons donc rester agiles et réagir à mesure que les tendances se dessinent.

L'un des énormes avantages dont nous avons parlé est le fait que nous participons et sommes présents sur un certain nombre de ces marchés en Amérique du Nord et ailleurs dans le monde. Nous assistons donc à tout cela en temps réel et nous sommes en mesure de nous adapter. À l'heure actuelle, le marché à terme indique que le prix du WTI sera d'environ 35 \$ US le baril l'année prochaine. Est-ce que ce sera le cas? Personne ne le sait vraiment. Ce sont les prévisions du marché à ce stade. Nous resterons agiles et nous verrons comment les choses se dérouleront.

**Prashant Rao :** Merci, Mark. J'apprécie votre réponse et je sais que c'est une question à laquelle il est plus difficile de répondre. Je vous remercie des détails. Ma question de suivi avait rapport avec cela. Si nous voyons ces à-coups et que peut-être certains éléments du baril prennent plus longtemps à se rétablir du côté des produits, ce qui aurait des répercussions sur l'ensemble de la demande de pétrole et représenterait la dernière étape du retour à la normale de la demande d'un point de vue historique. Que pensez-vous alors des progrès que vous avez réalisés et des plans que vous aviez pour les énergies renouvelables avant tout cela? La situation va-t-elle peut-être accélérer un peu le rythme? Pensez-vous que vous pourriez peut-être voir un resserrement dans le coût de la

différence de capital entre le pétrole et le gaz traditionnels et certains de ces produits renouvelables, spécifiquement parce que nous venons de traverser une période tellement volatile sur le marché? Après avoir traversé cette période, pourrait-il même y avoir un plus grand désir de financer ce type de projet ou d'accélérer le rythme, ou cela ne représente-t-il pas vraiment une préoccupation?

**Mark Little :** Je dirais que tous les marchés de l'énergie ont pris un coup et nous avons annoncé l'arrêt de deux investissements pour des raisons de liquidités, le parc éolien de Forty Mile et la centrale de cogénération à l'usine de base. Nous avons donc dû ralentir ces projets et je crois que vous constaterez que tous les investissements dans le domaine de l'énergie vont ralentir : pétrole, énergies renouvelables, électricité et ainsi de suite. Dans notre cas en particulier, et je reviens à ce que j'ai déjà dit, en dépit du fait que nous avons réduit le dividende, notre détermination à retourner de la valeur aux actionnaires n'a pas changé, la stratégie de l'entreprise n'a pas changé et notre engagement envers nos objectifs ESG n'a pas changé. Nous avons dû modifier le rythme auquel nous pouvons faire certaines de ces choses afin que l'entreprise reste financièrement solide, mais je crois que vous allez constater des répercussions sur toutes les formes d'énergie et presque toutes les industries.

**Prashant Rao :** Merci beaucoup, Mark. J'apprécie vraiment.

**Téléphoniste :** Il n'y a pas d'autres questions pour le moment. Je vais repasser la parole à M. Trevor Bell pour le mot de la fin.

**Trevor Bell :** Parfait. Merci téléphoniste, et merci à tous de votre présence aujourd'hui. Mon équipe sera là et je serai là toute la journée. Vu les circonstances, nous travaillons tous à distance, alors envoyez-nous un courriel ou téléphonez-nous sur notre cellulaire, si vous avez d'autres questions. Vous avez le numéro. Merci beaucoup.

**Téléphoniste :** Merci. Cela conclut notre conférence d'aujourd'hui. Vous pouvez raccrocher.