



**ABITIBI
CONSOLIDATED**

Discours adressé aux actionnaires

Abitibi-Consolidated 2000:
Non seulement plus grands... mais aussi meilleurs

(sous réserve de modifications)

John W. Weaver
Président et chef de la direction

26 avril 2001

Bonjour à tous.

Premièrement, au nom des membres de l'équipe de gestion, j'aimerais remercier Ron et Arnold du soutien et des conseils qu'ils nous ont offerts au fil des ans. Ils ont été des collègues fort agréables et ils nous manqueront.

Aujourd'hui, nous diffusons pour la première fois notre assemblée annuelle dans le monde entier par Internet. À ceux qui viendraient de se joindre, donc, bonjour ou bonsoir, selon le cas. Soyez les bienvenus.

J'utiliserai aujourd'hui la même formule de présentation que celle des deux dernières assemblées.

Je vous parlerai des conditions du marché et des résultats financiers de 2000 et de 2001, et je passerai un peu plus de temps à ce qu'on appelle la " fiche de rendement ". Vous aurez alors l'occasion de juger si la direction se concentre sur les sujets appropriés et dans quelle mesure la Société respecte ses engagements. Je commenterai également certains défis à court terme, de même que l'acquisition de Donohue.

MARCHÉ 2000

Voyons, en premier lieu, les faits saillants de 2000 :

La consommation aux États-Unis ayant augmenté de 1,2 % et les importations ayant diminué de 47 %, la demande nord-américaine de papier journal a été soutenue pendant douze mois, ce qui a donné lieu à l'un des meilleurs marchés depuis quelques années.

Nos stocks de papier journal ont chuté de plus de 70 000 tonnes, et les stocks des usines nord-américaines ont atteint leur niveau le plus bas depuis la grève de 1998, soit 29 % sous la barre du niveau de janvier 2000.

Au cours de l'année, nous avons mis en vigueur deux augmentations de prix en Amérique du Nord et nous avons été en mesure d'augmenter considérablement les prix dans toutes les marchés étrangers.

La vigueur des marchés de papiers à valeur ajoutée et de pâte a aussi contribué grandement à nos résultats financiers. Nous avons mis en vigueur des augmentations de prix dans ces deux secteurs.

Les marchés nord-américains du bois d'œuvre étaient léthargiques. Les prix de nos produits ont en effet baissé tout au long de l'année dernière, et au quatrième trimestre, nous avons procédé à d'importants arrêts de production pour pallier le déséquilibre de l'offre.

FICHE DE RENDEMENT 2000

Sur le plan du rendement, nos réalisations ont été comparées à la prouesse consistant à remplacer un pneu d'un véhicule en mouvement. C'est une image assez juste. Mais je crois que nous avons fait encore plus : nous avons non seulement changé un pneu, mais fait le ménage du coffre et une mise au point du moteur !

Le fait que nous ayons réussi tout cela sans être déconcentrés et en gardant le pied sur l'accélérateur s'avère une réalisation dont tous nos employés peuvent être fiers.

Voyons donc nos résultats par rapport aux engagements que nous avons pris il y a un an.

Nous avons acquis Donohue au coût de 7,1 milliards de dollars, ce dont je parlerai plus en détail tout à l'heure.

À la fin de 2000, nous dépassions l'objectif de 125 millions de dollars que nous nous étions fixé pour la fin de l'année sur le plan des économies attribuables à la synergie par suite de l'acquisition de Donohue. Nous avons en fait atteint des économies annualisées de 168 millions au quatrième trimestre.

Nous avons retiré du marché plus de 200 000 tonnes de capacité de production excédentaire à coût élevé. En fait, nous avons éliminé en deux ans 1 million de tonnes de capacité de production.

Nous avons remboursé 400 millions de dollars sur notre dette. Il ne s'agissait pas d'un objectif de l'an dernier, mais c'est certainement une réalisation notable.

Nous avons vendu l'usine de Chandler, au Québec, au prix de 35 millions de dollars. L'usine sera convertie pour produire des catégories de papier autres que celles fabriquées par Abitibi-Consolidated.

Nous avons fait certifier nos systèmes de gestion forestière couvrant près de 10 millions d'hectares de terres boisées sous notre responsabilité; il s'agit de 25 % de plus que les 8 millions d'hectares que nous visions l'an dernier.

Pour ce qui est de la satisfaction de la clientèle, nous avons maintenu nos interviews de base, mais n'avons pas réalisé l'objectif qui consistait à interviewer une tranche supplémentaire de 10 % de nos clients. Nous avons dû interrompre cette activité pour intégrer à notre programme de satisfaction de la clientèle le personnel de vente et des usines de Donohue.

Nous avons cependant procédé au lancement de notre nouveau produit, Equal OffsetMC, qui offre un excellent rapport qualité-prix aux clients qui avaient l'habitude d'utiliser des catégories de papiers sans pâte mécanique.

Enfin, nous avons mis sur pied un site Internet où les clients peuvent consulter le statut de leurs commandes.

RÉSULTATS FINANCIERS 2000

Sur le plan financier, notre rendement positif a été tributaire des prix plus élevés de la pâte et du papier, de l'acquisition de Donohue et des mesures de réduction des coûts soutenues tout au long de l'année.

Le bénéfice d'exploitation s'est chiffré au-delà de 1 milliard de dollars. Le bénéfice net a atteint 367 millions ou 96 cents par action, et les ventes nettes, 5,7 milliards, comparativement à un bénéfice net de 216 millions ou 86 cents par action et à des ventes nettes de 2,5 milliards en 1999.

Nos marges totales de bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA), se sont accrues régulièrement d'un trimestre à l'autre en 2000. Nos marges de BAIIA globales de 26,7 % ont été supérieures à celles de toutes les autres grandes entreprises de produits forestiers en 2000.

MARCHÉ 2001

Voyons maintenant les perspectives du marché pour 2001.

Il va sans dire que le ralentissement économique a eu un effet sur notre industrie et s'est fait sentir en publicité. Malgré une baisse de la consommation, la demande totale aux États-Unis au cours des premiers mois de l'année demeure dans la moyenne des dix dernières années, et le niveau total des stocks ne pose pas de problème.

Compte tenu des réductions de capacité de production et de la presque absence des importations en Amérique du Nord, nous prévoyons que le marché restera équilibré et entrevoyons une reprise au deuxième semestre.

À l'étranger, les prix ont subi une hausse au début de l'année, et la demande demeure forte.

Les marchés de l'Amérique latine sont généralement stables, et il est probable que les prix suivent les niveaux américains.

En outre, malgré une baisse de l'ensemble de l'activité économique en Asie, les prix sur la plupart des marchés demeurent supérieurs à ceux des États-Unis. De plus, notre coentreprise Pan Asia a annoncé le retrait d'environ 35 000 tonnes de capacité de production pour pallier un déséquilibre des stocks. Voilà un exemple concret de l'influence de la mondialisation sur les stratégies commerciales régionales.

Le secteur des papiers à valeur ajoutée demeure performant, et nos carnets de commandes sont bien garnis jusqu'au deuxième trimestre.

Le secteur du papier annuaires produit de bons résultats, et notre gamme élargie de papiers offset porte toujours ses fruits.

Cependant, nous nous attendons à ce que la pression continue de s'exercer sur nos catégories de papier surcalandré en raison d'un ajout de capacité et des prévisions d'un marché faible pour les catégories de papiers minces couchés.

La situation n'a pas été aussi bonne pour la pâte, cette année. Les prix ont baissé depuis janvier, et nous ne nous attendons pas à pas une reprise avant le quatrième trimestre.

Les prix du bois d'œuvre se sont stabilisés au premier trimestre, mais sont toujours bien inférieurs aux niveaux du même trimestre de l'an dernier. Dans l'ensemble, ce secteur demeure faible. Nous avons procédé à des arrêts de production correspondant à 90 millions de pieds-planche au premier trimestre et avons prévu une réduction additionnelle d'environ 30 millions de pieds-planche au cours du trimestre en cours.

RÉSULTATS FINANCIERS - 1ER TRIMESTRE 2001

Au premier trimestre de 2001, nous avons réalisé un bénéfice net de 132 millions de dollars, soit 30 cents par action, et des ventes nettes de 1,7 milliards de dollars, comparativement à 51 millions ou 20 cents par action pour la même période l'an dernier, et 148 millions de dollars ou 33 cents par action au trimestre précédent.

Au cours du trimestre, nous avons continué à réaliser des marges de BAIIA parmi les plus élevées de l'industrie. En dépit d'un volume des ventes plus faible causé par des retraits de capacité de production, nous avons été en mesure d'accroître nos marges à 29,9 % au premier trimestre.

Les résultats du trimestre ont bénéficié du premier mois de mise en vigueur de l'augmentation du prix du papier journal de 50 \$ US et de la hausse des prix sur les marchés étrangers. Ce fut donc une amélioration de 31 \$ la tonne comparativement au trimestre précédent.

À l'étranger, le bénéfice correspondant à notre participation dans la coentreprise Pan Asia s'est chiffré à 16 millions de dollars au premier trimestre, soit 3 millions de dollars de plus qu'au quatrième trimestre.

À la fin du premier trimestre, presque une année complète après l'acquisition de Donohue, nos économies liées à la synergie sont toujours en avance sur l'échéancier. Malgré les durs mois d'hiver, nous avons atteint à la fin

du premier trimestre des économies annualisées de 194 millions de dollars et prévoyons toucher notre but de 250 millions de dollars avant la fin de l'année.

Les progrès les plus marqués demeurent ceux réalisés dans les secteurs des frais généraux, frais de vente et d'administration ainsi que de la logistique. Nous prévoyons surpasser les buts fixés dans ces deux secteurs.

Sur le plan de la fabrication, nous avons maintenu des économies attribuables à la synergie de 83 millions de dollars après l'absorption d'augmentations des coûts de l'énergie et de la fibre de 267 millions de dollars par rapport au même trimestre l'an dernier. Le rythme de ces économies devrait s'accroître, et, alliées à des coûts de l'énergie plus normaux, elles devraient commencer à se faire sentir dans les résultats financiers.

En résumé, je suis satisfait des résultats du premier trimestre. Malgré les prix records de l'énergie et les prix élevés de la fibre, nous avons été capables de produire de meilleurs résultats que les autres grandes entreprises de produits forestiers.

ENJEUX DE 2001

Examinons maintenant quelques-uns des enjeux qui auront une incidence sur nos affaires dans les mois à venir :

Hansol Paper de Corée du Sud, l'un des partenaires de Pan Asia, a décidé de se départir de sa participation dans notre coentreprise. Nous espérons négocier une entente qui fera d'Abitibi-Consolidated un partenaire en parts égales avec Norske Skog, de Norvège. Nous croyons qu'une présence plus forte dans l'un des marchés du monde dont la croissance est la plus rapide nous donnera un avantage stratégique et aura une incidence positive sur nos résultats financiers.

Le démarrage de l'atelier de pâte thermomécanique de Kénogami a eu lieu au dernier trimestre, et les résultats ont été supérieurs aux attentes. Au cours du trimestre, nous avons aussi poursuivi l'importante conversion liée à la machine SCB de Lufkin. On s'attend à ce que ce projet ait une incidence négative sur les résultats financiers pendant toute la courbe d'apprentissage. Kénogami et Lufkin produiront finalement 240 000 tonnes supplémentaires de papiers lustrés hautement rentables.

Comme nous l'avons annoncé en février, nous nous départirons de notre usine de papier journal de Port-Alfred conformément à l'entente conclue avec le Bureau de la concurrence du Canada. Port-Alfred est une usine rentable, et nous nous attendons à en obtenir un juste prix. Jusqu'à maintenant, nous avons un certain nombre d'ententes de non-divulgaration avec des parties intéressées. Le processus est enclenché, et nous prévoyons conclure la vente au cours du deuxième semestre.

Le marché du bois d'œuvre dépend largement d'une économie florissante et en particulier de la vigueur de l'industrie de la construction. À cela s'ajoute maintenant l'issue de la situation quant à l'exportation de bois d'œuvre résineux aux États-Unis.

Abitibi-Consolidated est depuis longtemps en faveur de l'expiration de l'accord sur le bois d'œuvre résineux entre les États-Unis et le Canada. Maintenant que cet accord a pris fin, nous sommes engagés à collaborer avec nos partenaires pour élaborer un nouvel accord commercial. Le libre marché avec les États-Unis se doit d'être notre priorité numéro un. Cela dit, nous ne prévoyons pas de reprise substantielle des marchés du bois d'œuvre.

PRIORITÉS ET DÉFIS DE 2001

Nous avons établi cette année de nouvelles priorités.

Premièrement, nous continuerons à augmenter le bénéfice et les flux de trésorerie disponibles pour réduire davantage notre dette.

Pour atteindre cet objectif, nous limiterons les dépenses en immobilisations à 50 % de la charge d'amortissement, soit environ 300 millions de dollars. Ce montant fait exception des quelque 100 millions supplémentaires en dépenses en immobilisations alloués au projet Lufkin en 2001.

Deuxièmement, nous achèverons le programme de rationalisation de la capacité de production annoncé au moment de l'acquisition de Donohue, qui vise le retrait de 400 000 tonnes de papier journal à coût élevé.

Enfin, nous atteindrons des économies annualisées attribuables à la synergie de 250 millions de dollars d'ici au 31 décembre.

En outre, nous conclurons la vente de nos usines de Wayagamack et de Port-Alfred.

Nous rétablirons nos objectifs en matière de satisfaction de la clientèle et interviewerons 30 % de notre bassin élargi de clients.

Aussi, en réponse aux commentaires de notre clientèle, sommes-nous engagés à modifier nos marques de papiers à valeur ajoutée.

Et nous poursuivrons la certification de nos systèmes de gestion forestière couvrant 7 millions d'hectares supplémentaires avant la fin de 2002, ce qui portera le total à plus de 16 millions d'hectares, soit l'ensemble des terres boisées sous notre responsabilité.

INTÉGRATION DE DONOHUE

Passons maintenant en revue l'acquisition de Donohue.

Voici les deux questions que l'on m'a posées le plus souvent au cours des derniers mois : Suis-je toujours aussi enthousiaste qu'il y a un an quant à l'acquisition de Donohue ? Et : L'intégration se fait-elle comme prévu ?

Dans les deux cas, ma réponse est un " OUI " immédiat et sans réserves.

L'acquisition de Donohue présentait non seulement une occasion unique d'ajouter envergure et qualité à notre entreprise, mais elle constituait la troisième étape essentielle pour atteindre notre objectif et devenir un producteur mondial à faible coût.

D'un point de vue historique, il n'y avait que quatre ans depuis que la fusion entre Abitibi-Price et Stone Consolidated avait créé Abitibi-Consolidated, et l'an dernier, l'ajout de Donohue nous a élevés au titre de poids lourd de l'industrie.

Cependant, notre objectif était de devenir un producteur mondial à faible coût, ce à quoi nous ne pouvions parvenir sans procéder rapidement et efficacement à l'intégration des meilleurs éléments de Donohue.

Lorsque je me suis adressé à vous l'an dernier, nous étions dans la première phase de l'intégration. Nous avons mis en place un processus " descendant " visant à faire intervenir les cadres de chaque niveau de direction dans l'évaluation et la sélection des employés qui relèveraient directement d'eux.

Dans un délai de 30 jours, nous avons élaboré la structure organisationnelle et choisi les membres de l'équipe

de haute direction.

Dans un délai de 60 jours, nous avons choisi les membres du niveau hiérarchique suivant et préparé un processus de définition des meilleures pratiques.

Dans un délai de 90 jours, nous nous étions mis d'accord sur la structure des frais généraux, frais de vente et d'administration, sélectionné le personnel et entrepris la mise en œuvre des meilleures pratiques.

Dans un délai de 120 jours, nous avons fixé les objectifs liés à la synergie jusque pour les usines.

À la fin de l'exercice, nous avons atteint des économies annualisées attribuables à la synergie de 168 millions de dollars.

Pour que vous soyez en mesure d'apprécier ces réalisations et la mesure dans laquelle la nouvelle Abitibi-Consolidated réunit une variété d'antécédents, voyons trois groupes d'employés :

D'abord, les 85 premiers dirigeants - il s'agit des personnes qui relèvent directement de moi et des personnes relevant directement d'elles. Comme vous pouvez le constater, environ un tiers des cadres de direction proviennent de chacune des anciennes sociétés.

Le groupe suivant se compose des 500 personnes qui travaillent aux ventes et à l'administration générale. Il s'agit du personnel de soutien au siège social ainsi que du personnel de vente sur le terrain et de ses employés de soutien. Nous avons ici le même équilibre, mais réparti en quatre, un quart de ces employés étant de nouveaux venus depuis la fusion de 1997.

Enfin, les 18 000 employés d'Abitibi-Consolidated. Vous pouvez remarquer qu'ici aussi, les proportions sont presque égales.

J'espère que ces graphiques ont réussi à montrer dans quelle mesure la variété d'antécédents et d'expérience a enrichi Abitibi-Consolidated.

Il ne fait aucun doute que les effets de l'acquisition de Donohue ont été profonds et permanents. La simple augmentation de notre taille a nécessité une évaluation soignée, non seulement des effectifs, mais de la hiérarchie, des systèmes d'exploitation, de la couverture des marchés et des systèmes informatiques.

À ce jour, nous pouvons être fiers pour plusieurs raisons : nous avons intégré sans heurt nos installations et rationalisé notre capacité de production; nous avons réparti en régions nos exploitations forestières; nous avons mis en place de nouveaux procédés de contrôle des coûts; et nous avons achevé l'intégration des groupes vente et marketing.

Dans tous les cas, nous nous sommes entendus dans le meilleur intérêt de la nouvelle Abitibi-Consolidated - nouvelle parce que...

Parmi les 10 plus importantes sociétés de produits forestiers au monde, nous nous classons 8e pour les ventes; 5e pour le bénéfice et 1re pour les marges de bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement.

Avec une capacité de production de plus de 2 milliards de pieds-planche, nous sommes le 5e producteur de bois d'œuvre en importance d'Amérique du Nord.

Avec une capacité de production de près de 2 millions de tonnes, nous sommes le plus important producteur

mondial de papiers de pâte mécanique non couché.

Avec une capacité de production de plus de 5 millions de tonnes, nous sommes le plus grand producteur mondial de papier journal.

Il est clair qu'Abitibi-Consolidated est un chef de file mondial. Bien qu'un trait de plume suffise à créer la plus grande entreprise d'une industrie, seuls la fierté et l'engagement de ses employés peuvent en faire la meilleure.

Je suis très satisfait de la façon dont nos employés ont relevé le défi des 12 derniers mois. Dans mes déplacements au sein de la Société, je sens que les gens comprennent mieux le concept voulant qu'il soit possible d'être grand et rationalisé; d'avoir à la fois de l'envergure et une concentration stratégique; ils comprennent qu'un chef de file mondial peut aussi bien s'occuper de machines que de commandes; et que la transformation de bon à excellent est un processus qui crée de la valeur et qui ne finit jamais.

J'ai l'intention de mener cette transformation en recherchant des occasions de croissances uniques tout en continuant à raffiner, rationaliser et regrouper nos actifs et en inculquant à Abitibi-Consolidated le besoin de monter sans cesse la barre et de redéfinir les niveaux traditionnels d'excellence.

Je vous remercie de votre appui.