



John W. Weaver
Président et chef
de la direction

Lettre aux actionnaires

MISER SUR NOTRE POSITION DE CHEF DE FILE DE L'INDUSTRIE

Au cours de l'année difficile qu'a été 2003, nous avons mis l'accent sur trois priorités stratégiques: la trésorerie, la productivité et le service à la clientèle de niveau mondial. Nous avons continué de miser sur la position de chef de file d'Abitibi-Consolidated.

L'année dernière, la Société a une nouvelle fois solidifié sa position de fabricant à faibles coûts. Selon une étude indépendante, Abitibi-Consolidated exploite 12 des 17 usines de papier journal qui ont les coûts les plus bas en Amérique du Nord. En 2003, les marges BAIIA de la Société ont également été parmi les plus élevées des fabricants de papier journal. Parallèlement, ses frais généraux, de ventes et d'administration ont de nouveau été les plus bas dans l'industrie.

Bien que nous ayons obtenu de meilleurs résultats que nos concurrents, l'année 2003 a clairement été une année difficile. Nos revenus ont subi le contre-coup d'un grand nombre de facteurs. D'une part, la léthargie de l'économie américaine qui s'est poursuivie jusqu'au second semestre de 2003 a entraîné la stagnation de la demande de papier journal en Amérique du Nord. D'autre part, les hausses de prix en 2003 ont été plus que neutralisées par l'appréciation rapide du dollar canadien. Enfin, nos revenus ont subi l'incidence des droits compensatoires et antidumping frappant le bois d'œuvre de résineux qui ont coûté 77 millions de dollars

à la Société cette année. Pour l'exercice, la Société a enregistré une perte d'exploitation des activités maintenues de 322 millions de dollars sur des ventes de 4,8 milliards de dollars. Dans ce contexte, soyez assurés que notre objectif prioritaire est le retour à la rentabilité.

MEILLEUR POSITIONNEMENT

Au cours de 2003, la Société a fait en sorte de mieux se positionner. Nous avons réduit nos coûts de fabrication et agi sur notre surcapacité en mettant davantage l'accent sur les arrêts de production de nos usines dont les coûts sont élevés. Nous avons suivi une approche disciplinée sur le plan financier afin de préserver notre liquidité. En outre, nous avons augmenté le prix du papier journal, accru notre productivité, étendu notre présence sur les marchés en expansion et investi dans des produits à marges plus élevées.

ACCENT SUR LA TRÉSORERIE

L'an dernier, nous avons donné la priorité à la trésorerie pour accroître nos revenus tout en réduisant nos coûts et nos dépenses.

C'est ainsi que nous avons mis en place deux hausses du prix du papier journal en Amérique du Nord. Les valeurs marchandes du papier journal ont ainsi été majorées d'environ 10% entre la fin de 2002 et la fin de 2003.

Du côté des dépenses, nous avons mis en œuvre une série de mesures destinées à réduire les coûts de la Société, à améliorer ses flux de trésorerie



Richard Drouin
Président du conseil

et à accroître sa flexibilité financière. Nous avons également réduit les investissements et limité considérablement l'utilisation du fonds de roulement. Enfin, grâce au concours du personnel à l'échelle de toute la Société, nous avons réduit l'utilisation du matériel et ramené les stocks à des niveaux proches d'un creux historique.

Étant donné les conditions du marché en 2003, nous avons pris la décision ardue de réduire le dividende, ce qui nous a permis de préserver 132 millions de dollars sur une base annualisée.

En 2003 toujours, nous avons aussi profité des taux d'intérêt historiquement bas pour émettre 500 millions de dollars US d'obligations et aplanir les échéances de notre dette à long terme, améliorant ainsi notre liquidité.

ACCENT SUR LA PRODUCTIVITÉ

Sur le plan de la productivité, nous avons arrêté pour une durée indéterminée la production à des usines dont les coûts sont élevés, tout en poursuivant le déploiement du système d'exploitation afin d'optimiser la performance de nos activités courantes.

L'arrêt de production ciblé à l'usine de Sheldon, au Texas, a permis de retrancher 50 millions de dollars à notre structure de coûts en 2003. De même, la fermeture pour une durée indéterminée de l'usine de Lufkin, au Texas, et de celle de Port-Alfred, au Québec, annoncée en décembre 2003, associée à l'amélioration

de l'efficacité de la production, devrait diminuer les coûts d'au moins 125 millions de dollars en 2004. Au cours des trois dernières années, Abitibi-Consolidated a rationalisé sa capacité de production de plus de 1,4 million de tonnes, ce qui témoigne de sa détermination à rester un fabricant à faibles coûts.

Le système d'exploitation d'Abitibi-Consolidated accroît la productivité de même que la rentabilité. Il fournit à l'ensemble de la Société une base uniforme qui facilite la mise en œuvre de procédés de fabrication standardisés, le partage des meilleures pratiques et l'établissement de références pour l'amélioration continue. Le système d'exploitation nous permettra de poursuivre la réduction des coûts à l'échelle de la Société sans engager de dépenses en immobilisations importantes. Le fait que les coûts de production de papier journal ont été au troisième trimestre les plus bas en 15 trimestres prouve que le système est efficace. D'autant plus que ces résultats ont été obtenus malgré des arrêts de production liés au marché de presque 1 million de tonnes l'an dernier.

Le système d'exploitation a une incidence à tous les niveaux de la Société et a contribué à faire progresser plusieurs initiatives stratégiques, dont l'accent mis sur la durabilité. Au cours de l'année, nous avons fait des pas importants en termes de certification et de conservation des forêts. À ce jour, conformément à la norme d'aménagement forestier durable de l'Association canadienne de normalisation, plus de 7 millions d'hectares

des terrains forestiers d'Abitibi-Consolidated au Canada ont été certifiés par des vérificateurs indépendants. En 2003, Abitibi-Consolidated a également signé une entente avec le Fonds mondial pour la nature Canada visant à identifier et à protéger des forêts à haute valeur de conservation. Cette entente porte sur 1,3 million d'hectares et constitue le plus important engagement de ce genre à l'échelle mondiale. La section sur le développement durable, qui débute à la page 21 du présent rapport, donne plus de renseignements sur l'engagement d'Abitibi-Consolidated dans ce domaine.

ACCENT SUR UN SERVICE À LA CLIENTÈLE DE NIVEAU MONDIAL

Nous sommes fiers de la satisfaction qu'apporte notre service à la clientèle de niveau mondial. Nos produits d'une qualité exceptionnelle, soutenus par un excellent service à la clientèle, font partie intégrante de la proposition de valeur d'Abitibi-Consolidated. Des éléments du service à la clientèle ont été intégrés à notre système d'exploitation, et nous avons créé plusieurs voies de communication pour permettre aux clients de faire leurs commentaires plus facilement. L'attention que nous accordons à nos clients nous aide à gérer nos affaires plus efficacement tout en satisfaisant davantage leurs besoins. La preuve en est que, selon notre évaluation annuelle, la satisfaction générale de notre clientèle a progressé de 36% entre 2002 et 2003. Par exemple, le comportement au passage sur machine des ateliers d'impression s'est accrue de 15% pour nos dix plus gros clients en Amérique du Nord. De plus, un dialogue ouvert avec les clients a favorisé les discussions sur la conclusion d'ententes à long terme destinées à réduire la volatilité des prix et à abaisser les coûts de la chaîne d'approvisionnement.

Toujours dans l'optique de mieux répondre aux exigences des clients actuels et futurs, la poursuite de la diversification a permis à la Société de tirer parti de la hausse de la demande dans les catégories de papiers à valeur ajoutée et d'offrir à ses clients un guichet unique pour la vente des papiers de pâte mécanique servant à l'impression. Les gammes de papiers *Alternative Offset*^{MD} et *Equal Offset*^{MD} mises au point par la Société ont notamment eu beaucoup de succès. Elles ont ouvert de nouveaux créneaux de marché fort prometteurs. Le projet de conversion de l'usine d'Alma, au Québec, qui représente un investissement de 181 millions de dollars et sera achevé au second semestre de 2004, a été lancé précisément afin de continuer à répondre à l'appétit grandissant des marchés pour ces catégories de papiers.

Dans notre secteur des produits du bois, nous avons suivi une stratégie parallèle d'expansion dans les produits à marge élevée et à valeur ajoutée. Notre gamme de produits à valeur ajoutée représente aujourd'hui presque 10% des ventes de ce secteur et comprend des composantes de lit, des semelles jointées ainsi que des solives en forme de I.

PRÊTS POUR LA REPRISE

Nous entrevoyons l'avenir avec optimisme. En ce début d'année 2004, l'offre disponible et la demande prévue s'équilibrent. Par conséquent, tout raffermissement de l'économie aura une incidence directe sur nos activités, débouchant sur des taux d'exploitation et des prix supérieurs. Grâce à la gestion rigoureuse de sa structure de coûts, Abitibi-Consolidated est bien placée pour tirer parti de la reprise attendue avec le plus grand potentiel de croissance. Au fur et à mesure que les conditions du marché s'amélioreront, nous bénéficierons de la hausse des prix et des volumes et exploiterons nos avantages concurrentiels liés au redémarrage de notre capacité actuellement suspendue en fonction des besoins, ce qui nous permettra de baisser nos coûts et d'accroître nos rendements.

Nous anticipons par ailleurs des tendances à long terme favorables. Par exemple, les quotidiens gratuits ont le vent en poupe dans les métropoles nord-américaines. De même, les journaux en langue maternelle des minorités sont de plus en plus populaires aux États-Unis. D'après nous, le succès de ces journaux conforte l'idée que les produits de notre secteur papier journal trouveront toujours de nouveaux utilisateurs et que nos clients continueront de s'adapter aux nouvelles réalités. Nous prévoyons aussi des améliorations dans d'autres domaines. Il semblerait que le litige sur le bois d'œuvre qui dure depuis longtemps pourrait être résolu, ce qui améliorerait considérablement la situation de notre secteur des produits du bois.

Nous continuons de bâtir pour l'avenir. Active dans les marchés où la croissance est la plus rapide sur le plan global, notre coentreprise PanAsia a annoncé en septembre 2003 un

projet de construction d'une usine de papier journal d'une capacité de 330 000 tonnes dans la province du Hebei, en Chine. Il est prévu que la production démarre au milieu de 2005. À l'échelle mondiale, elle sera l'une des usines les plus concurrentielles en termes de coûts avec un coût de construction inférieur à 1 000 \$ US par tonne. PanAsia détient déjà une part de 22% des ventes de l'industrie en Asie, à l'exclusion du Japon, et la nouvelle usine renforcera notre position dans ces marchés dynamiques.

Étant donné la complexité de l'économie mondiale aujourd'hui, les prévisions quant à la tournure des événements pendant les mois à venir comportent nécessairement un certain degré d'incertitude. Les investisseurs peuvent toutefois être sûrs d'une chose en 2004 : nous nous engageons à mettre en œuvre la vision d'Abitibi-Consolidated – remaniée en 2003 – « d'être le chef de file du secteur des produits forestiers – en desservant le monde avec nos papiers pour communications ». La concrétisation de cette vision n'est pas une fin en soi. Nous considérons plutôt nos avancées à son égard comme les meilleurs moyens de maximiser les rendements pour les actionnaires et de satisfaire les besoins en évolution de nos clients et de notre personnel.

Pour répondre aux nouvelles exigences de nos actionnaires, nous continuons d'exercer un leadership sur les questions de régie d'entreprise, toujours à l'affût des meilleures pratiques. Par exemple, la Société passera en charges ses régimes d'options d'achat d'actions en 2004, comme elle s'est engagée à le faire lors de l'assemblée annuelle de l'an dernier. Par ailleurs, nous avons considérablement amélioré nos pratiques de régie d'entreprise en allant plus loin que les mesures établies par la loi Sarbanes-Oxley et les bourses de New York et de Toronto.

En 2004, nous concentrerons nos efforts sur une série de priorités stratégiques clés fixées minutieusement et jugées essentielles au succès de notre Société. Les aspects prioritaires pour cette année seront notamment les suivants :

Bénéfice – Nous accroîtrons les marges et les rentrées de fonds de la Société en réduisant les coûts et en augmentant les revenus, puis en mettant l'accent sur la gestion de la trésorerie.

Système d'exploitation – Nous continuerons à accroître les marges d'exploitation en augmentant la productivité, en tirant parti de l'efficacité générale des équipements et en normalisant les procédés d'exploitation.

Service à la clientèle – Nous nous assurerons qu'Abitibi-Consolidated reste le fournisseur privilégié de ses clients en nous engageant à rehausser nos mesures de performance.

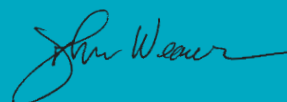
La Société a mis en place une solide stratégie et dispose d'une équipe très motivée pour la déployer. Nous sommes persuadés qu'Abitibi-Consolidated continuera de s'imposer auprès des investisseurs et des clients comme un chef de file de notre dynamique industrie mondiale.

Le président du conseil,



Richard Drouin

Le président et chef de la direction,



John W. Weaver