

LETTRE DU PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION



Rémi G. Lalonde
Président et
chef de la direction

Chez Produits forestiers Résolu, nous sommes déterminés à générer de la valeur à long terme pour la Société et nos actionnaires et à stimuler une activité économique durable dans les collectivités au sein desquelles nous exerçons nos activités.

Nous aspirons à être une entreprise de fabrication exemplaire dotée d'un modèle d'affaires pouvant s'adapter aux aléas climatiques, c'est-à-dire une entreprise qui souscrit aux valeurs d'entreprise les plus élevées, démontre le plus grand respect pour le développement durable et se distingue par sa volonté d'être au service de nos gens et des collectivités.

Nous concrétiserons cette vision en misant sur notre évolution pour devenir une entreprise tournée vers l'avenir qui est privilégiée par nos clients, appréciée par nos employés, appuyée par nos collectivités, choisie par nos fournisseurs et prisée par nos investisseurs, qui recherchent des rendements à long terme.

L'exercice 2021 a été une année exceptionnelle pour Résolu : nous avons généré un BAIIA¹ ajusté de 921 M\$ grâce, en grande partie, aux solides résultats dégagés par notre secteur des produits du bois. Fort de notre expérience comme important producteur de produits du bois nord-américain en plein essor et comme exploitant de certaines des usines de pâte et papier les plus réputées en Amérique du Nord, qui bénéficient d'un approvisionnement en fibre stable et sûr dans les régions où nous exerçons nos activités, nous sommes très enthousiastes quant à l'avenir de cette entreprise.

Résultats financiers

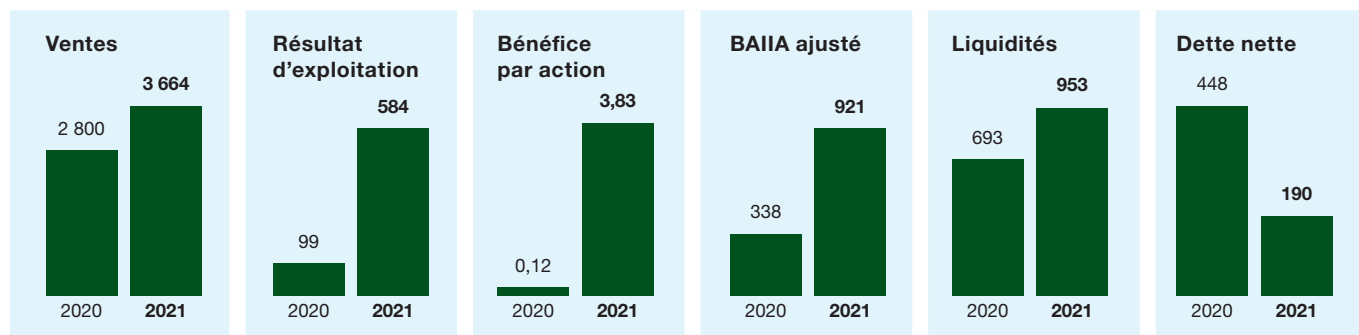
Notre solide rendement financier en 2021 nous a permis de réduire notre dette, d'investir dans notre entreprise et d'effectuer une distribution aux actionnaires. L'augmentation de 583 M\$ de notre BAIIA ajusté par rapport à 2020 témoigne des prix records observés sur le marché pour les produits du bois et des prix plus élevés pour la pâte et le papier, ces éléments étant contrebalancés par la hausse des coûts de fabrication, y compris pour la fibre, et l'incidence du raffermissement du dollar canadien.

Nos activités d'exploitation ont généré des flux de trésorerie de 648 M\$ pour l'exercice, comparativement à 334 M\$ en 2020. Nous avons également consacré un montant net de 112 M\$ aux dépenses en immobilisations et avons versé un dividende spécial en espèces de 1 \$ par action ordinaire, soit 79 M\$ au total.

En 2021, nous avons racheté 4,6 millions d'actions ordinaires, soit 6 % du nombre total d'actions ordinaires en circulation, pour une contrepartie de 48 M\$. Depuis mars 2020, nous avons racheté 15 % de nos actions en circulation à un prix moyen de 6,81 \$ l'action. Nous avons annoncé récemment un nouveau programme visant à racheter au plus 100 M\$ ou 10 millions de nos actions ordinaires, selon la première éventualité.

Les solides flux de trésorerie provenant de nos activités ont servi à renforcer notre bilan, ce qui a permis une réduction de dette de 258 M\$ et de clore ainsi l'exercice avec une dette nette de seulement 190 M\$. Nous avons profité des conditions favorables des marchés et de l'amélioration de notre situation financière pour refinancer la plupart de nos facilités de crédit au cours de l'exercice. Nos liquidités se sont également accrues de 260 M\$ par rapport à 2020, atteignant 953 M\$ à la fin de l'exercice.

Faits saillants financiers (comme indiqués dans les états financiers) (en millions de dollars)



Information prospective : voir la rubrique « Mise en garde concernant l'information prospective et l'utilisation de données de tiers » à la page 1 du formulaire 10-K 2021.

1. Le BAIIA, le BAIIA ajusté et le BAIIA par secteur sont des mesures financières non conformes aux PCGR. Voir la note 1 à la page 43 de notre formulaire 10-K 2021 pour obtenir des précisions sur notre utilisation des mesures financières non conformes aux PCGR, y compris un rapprochement de celles-ci avec les mesures financières conformes aux PCGR.

Le relèvement des taux d'intérêt à la fin de l'exercice a contribué à réduire de 413 M\$ le passif net au titre des prestations des régimes de retraite et des avantages complémentaires de retraite par rapport à 2020, pour s'établir à 1,16 G\$. Cependant, le déficit de capitalisation brut s'est chiffré à un montant nettement inférieur, soit 464 M\$, en baisse de 193 M\$ par rapport à 2020.

Le conflit sur le bois d'œuvre résineux perdure depuis bientôt six ans, soit depuis que le département du Commerce américain a imposé des barrières commerciales aux importations en sol américain de bois d'œuvre résineux en provenance du Canada. Pour Résolu, cette situation se traduit par des dépôts douaniers de plus de 400 M\$ que nous ne pouvons investir dans la croissance de notre entreprise. Ce conflit de longue date nuit également aux efforts visant à promouvoir une utilisation accrue des produits du bois dans de nouvelles applications comme les structures en bois massif. Le bois est le seul matériau de construction entièrement renouvelable. Non seulement l'utilisation du bois dans la construction de grands bâtiments est-elle rentable, mais l'aspect esthétique du bois, son empreinte carbone et sa polyvalence offrent également des avantages indéniables aux promoteurs.

Il faudra vraisemblablement patienter encore avant que le conflit sur le bois d'œuvre résineux ne soit réglé définitivement, malgré l'importante victoire remportée récemment par le Canada dans une décision du groupe spécial de règlement des différends de l'Organisation mondiale du commerce. De nombreux groupes représentant les intérêts des consommateurs et des constructeurs ont indiqué que des droits de douane aussi élevés, au point d'être punitifs, contribuaient, selon eux, à la hausse des prix du bois d'œuvre, et ce, dans un contexte inflationniste où l'accès à la propriété est de plus en plus difficile pour des milliers de familles à revenu faible ou moyen. Résolu continuera à travailler avec le gouvernement canadien, les provinces et nos pairs de l'industrie pour défendre notre position. Mais, au final, il faudra un consensus entre des participants véritablement disposés à agir raisonnablement pour parvenir à une solution durable. Nous préconisons une approche pragmatique et sommes déterminés à tirer parti de notre position de chef de file pour appuyer un objectif plus large.

Activités

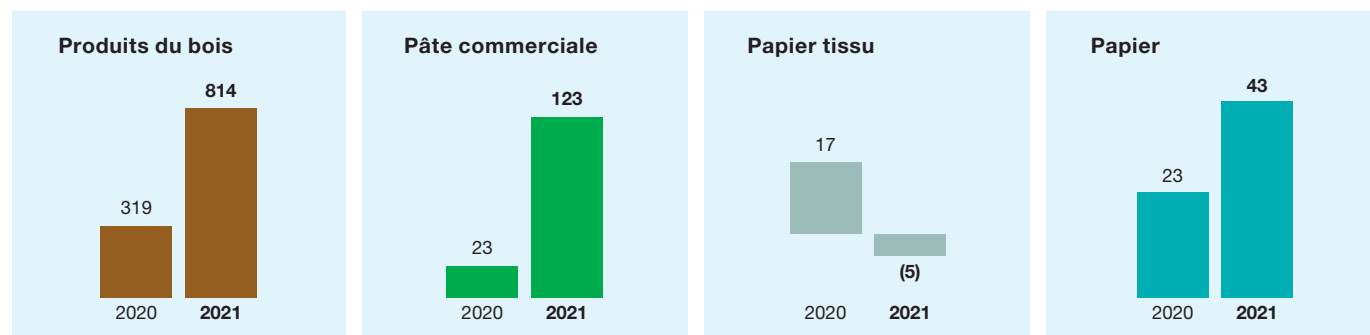
Pour affronter la concurrence efficacement aujourd'hui et demain, nous devons exploiter nos actifs au mieux de nos capacités, en tirant le meilleur parti des ressources dont nous disposons et en veillant à ce que l'ensemble de nos activités soit source de valeur durable. Nous tablons sur notre culture d'excellence opérationnelle en adoptant une stratégie axée sur la performance des actifs qui, dans un premier temps, mettra judicieusement l'accent sur l'optimisation de la productivité *aujourd'hui*, et, dans un deuxième temps, nous mènera à souscrire aux principes fondamentaux de la fabrication 4.0 pour parfaire nos pratiques de façon à dégager un rendement parmi le premier quartile dans le monde de *demain*.

L'une de nos grandes priorités en 2021 visait à affecter une partie du produit généré par notre solide performance financière à des investissements destinés à renforcer les assises les plus solides de notre entreprise. Nous avons concentré l'essentiel de nos efforts dans le secteur des produits du bois, où nous avons annoncé une enveloppe supplémentaire de 50 M\$, qui seront consacrés au développement de plusieurs projets à rendement élevé et aux retombées rapides, dont les suivants :

- 22 M\$ aux fins de la modernisation de l'équipement à la scierie Senneterre (Québec), ce qui permettra d'améliorer l'efficacité et la productivité globales des installations régionales abitibiennes;
- 13 M\$ à la scierie Thunder Bay/Première Nation de Fort William (Ontario), afin d'accroître la capacité de production jusqu'à 40 millions de pieds-planche grâce à de nouveaux équipements et à des modifications au flux des fibres; et
- 15 M\$ aux scieries Glenwood (Arkansas) et Cross City (Floride) afin de soutenir l'optimisation de la fibre et l'efficacité globale. L'investissement à Cross City permettra également d'augmenter la capacité jusqu'à 20 millions de pieds-planche.

Au cours de l'exercice, nous avons accru la production aux scieries remises en service d'Ignace (Ontario) et d'El Dorado (Arkansas). Nous avons également mené à bien le deuxième des trois volets du plan d'amélioration stratégique à long terme de notre usine de pâte de Saint-Félicien (Québec), plan qui vise à optimiser l'exploitation, à accroître la capacité de production moyenne journalière et à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES).

BAIIA¹ par secteur (en millions de dollars)



Nous avons conclu dernièrement une entente² avec Louisiana-Pacific Corporation visant à acquérir sa participation de 50 % dans deux coentreprises de la région du Lac-Saint-Jean, au Québec, qui produisent des poutrelles en I, moyennant une contrepartie de 50 M\$, sous réserve des rajustements habituels. En acquérant cette participation de notre partenaire, nous renforcerons notre présence dans le secteur intéressant et en pleine croissance des produits du bois d'ingénierie, procéderons à l'intégration en aval de la capacité de production de plus de 60 millions de pieds-planche de bois d'œuvre et consoliderons la pleine valeur du BAIIA généré.

Nous avons également signé une entente avec Boralex Inc. visant l'acquisition d'une centrale thermique de 34,5 mégawatts adjacente à notre scierie Senneterre. Grâce à cette acquisition, nous maximiserons l'utilisation de la biomasse de nos installations régionales, générerons de l'énergie verte et créerons une plateforme pour la croissance future et une compétitivité accrue dans la région de l'Abitibi-Témiscamingue.

Résolu continue à investir dans l'innovation des produits et processus. À titre d'exemple, nous prévoyons démarrer la production à notre installation commerciale de production de filaments de cellulose à l'usine Kénogami (Québec) plus tard cette année. Les filaments de cellulose sont un nouvel additif de biomatériau 100 % naturel qui est destiné aux produits comme le béton, le plastique et les revêtements et ayant pour but d'en améliorer la performance technique et l'empreinte environnementale.

Nous avons dû prendre aussi des décisions difficiles en 2021, dont celle de mettre à l'arrêt pour une période indéterminée nos usines de papier journal d'Amos et de Baie-Comeau (Québec) en raison de l'effet de la pandémie sur la demande de papier de même que les activités de pâte et papier de l'usine de Calhoun (Tennessee). Malgré d'importants investissements en temps, en énergie et en ressources, le succès de l'usine de Calhoun ne s'est pas concrétisé. Nous nous attendons à une amélioration de notre bénéfice d'exploitation global de l'ordre d'environ 35 M\$ à 40 M\$ sur une base annualisée une fois que la mise à l'arrêt pour une période indéterminée sera achevée.

Personnes et collectivités

Le rendement obtenu l'an dernier est le résultat du travail assidu et de l'engagement de chacun de nos 6900 employés. Ils ont relevé la barre une fois de plus en matière de sécurité en nous permettant d'enregistrer un taux d'incidents OSHA (Occupational Safety and Health Administration) de 0,47, soit une performance de classe mondiale en matière de sécurité. Nous avons pour objectif à long terme de continuer à nous améliorer jusqu'à ce que nous atteignons zéro blessure, mais ce résultat impressionnant mérite d'être souligné en cours de route, surtout en contexte de pandémie et de défis de toutes sortes, et nous saluons sans réserve cet accomplissement.

Nos employés ont également relevé le défi de protéger leurs collègues et leurs collectivités contre la propagation de la COVID-19 en participant à un programme incitatif spécial fondé sur les taux de vaccination dans l'ensemble des établissements de la Société. Nous avons versé à la fin de l'année 140 000 \$ en dons à des organismes communautaires choisis par nos employés, qui ont eu la fierté d'en faire bénéficier leur collectivité.

Malgré la pandémie, nous avons continué à attirer de nouveaux talents au sein de Résolu et avons ainsi recruté 1450 nouveaux employés pendant l'année. Nous avons renouvelé sept conventions collectives visant 540 employés dans nos installations de produits du bois au Canada, et nous nous emploierons à renouveler les conventions collectives visant 2000 employés à nos usines de pâte et papier au Canada et à certaines autres scieries.

Les employés du siège social ont emménagé dans leurs nouveaux locaux au cœur du centre-ville de Montréal il y a tout juste quelques semaines. L'espace de travail modeste occupe une superficie moins grande et facilite l'accès aux transports en commun et s'inscrit ainsi dans un environnement de travail post-pandémie qui se veut plus ouvert et collaboratif, où les employés peuvent profiter d'une formule hybride qui leur permet de collaborer sur place et à distance.

0
incident
enregistrable
en 2021
dans plus de la moitié de
nos établissements

1,75 M
d'heures de travail
= 8,5 ans
sans incident enregistrable
à notre usine Menominee
(Michigan)



2. Acquisition réalisée le 4 mars 2022.

Développement durable et ESG

Notre engagement profond envers les principes fondamentaux du développement durable tient au fait que notre identité est intimement liée aux ressources renouvelables que nous récoltons et utilisons pour gagner nos vies. Nous mettons tout en œuvre chaque jour pour mériter le privilège d'exercer des activités commerciales en exploitant nos actifs au mieux de nos capacités, en tirant le meilleur parti des ressources dont nous disposons et en veillant à ce que l'ensemble de nos activités soit source de valeur durable.

À cette fin, nous nous fixons des objectifs ambitieux et rendons compte de nos progrès en adhérant à un cadre de gouvernance rigoureux et en présentant des rapports sur la performance dans la plus grande transparence. Nous faisons rapport publiquement sur nos activités conformément aux lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) depuis 2010, et ces rapports font l'objet d'audits de conformité menés par des tiers. Les renseignements que nous divulguons suivent également les normes du Sustainability Accounting Standards Board (SASB)³ en matière d'aménagement forestier et de pâte et papier et prennent la forme de résumés détaillés de notre stratégie, de nos cibles et de notre performance au chapitre du développement durable.

Résolu fait également rapport annuellement à l'organisme CDP, l'une des plateformes de communication de l'information sur le développement durable les plus vastes et les plus reconnues à l'échelle mondiale. En 2021, nous avons confirmé notre rôle de chef de file en aménagement forestier en obtenant la cote « A- » en ce qui a trait à notre communication des renseignements relatifs aux forêts, soit la note la plus élevée ayant été accordée aux entreprises de produits forestiers nord-américaines dans cette catégorie. Nous avons également amélioré notre classement dans la catégorie des renseignements relatifs aux changements climatiques, notre cote passant de « B- » à « B », et nous avons obtenu de nouveau la cote « B » pour ce qui est du programme de sécurité des ressources hydriques.

Depuis de nombreuses années déjà, nous avons fait de la réduction des émissions de GES la pierre angulaire de nos efforts en matière de développement durable. L'an dernier, nous nous sommes fixé comme cible une réduction de 30 % de nos émissions absolues de GES (niveaux 1 et 2) d'ici 2025 par rapport aux niveaux de 2015, soit l'équivalent de près de 700 000 tonnes métriques de CO₂ par année. Ces efforts s'ajoutent aux réductions des émissions de niveaux 1 et 2 de 86 % que nous avons obtenues à nos usines de pâte, de papier et de papier tissu depuis 2000. À la fin de 2021, nous nous sommes fixé une nouvelle cible, encore plus ambitieuse, en prenant l'engagement d'atteindre une cible de réduction respectant l'initiative Science Based Targets (SBTi)⁴.

Résolu est le partenaire de confiance d'une quarantaine de communautés et d'organisations autochtones et s'emploie à favoriser une meilleure participation économique des peuples et des entreprises autochtones dans le secteur des produits forestiers. En août, nous avons souligné 20 ans de partenariat avec la Première Nation de Fort William à la scierie Thunder Bay. Érigé sur son territoire, l'établissement emploie environ 250 travailleurs, dont plusieurs sont autochtones. Notre investissement dans cette scierie non seulement démontre la confiance profonde que nous avons envers notre secteur d'activité, mais témoigne aussi du succès de notre partenariat avec la Première Nation de Fort William.

Nous mettons aussi en pratique nos convictions : nous avons recours à des mesures de rendement clairement établies au chapitre de la performance environnementale, sociale et en matière de gouvernance (ESG), lesquelles représentent 25 % de la prime au niveau cible pouvant être octroyée aux termes du régime incitatif à court terme aux participants admissibles, y compris les dirigeants actifs dans tous nos établissements et les membres de l'équipe de haute direction.



3. Le SASB est un organisme sans but lucratif indépendant dont la mission est d'élaborer et de diffuser des normes comptables en matière de développement durable qui aident les sociétés ouvertes à fournir aux investisseurs des renseignements importants et utiles pour la prise de décisions. (<https://www.sasb.org/>)
4. La SBTi est issue du partenariat entre l'organisme CDP, le Pacte mondial des Nations Unies, le World Resources Institute (WRI) et le Fonds mondial pour la nature (WWF). SBTi prône une action climatique ambitieuse auprès du secteur privé en amenant les entreprises à se fixer des objectifs de réduction des émissions de GES fondés sur la science. (<https://sciencebasedtargets.org/>)
5. À l'exclusion de nos scieries américaines récemment acquises, qui seront certifiées en 2022.

Coup d'œil sur les perspectives d'avenir

L'année 2021 a contribué à mettre à l'avant-plan le potentiel et la force de notre secteur des produits du bois, surtout que nous profitons d'un approvisionnement en fibre stable et sûr dans l'est du Canada et de l'intégration en aval à certains des actifs les plus réputés en Amérique du Nord. Notre secteur de la pâte commerciale constitue d'ailleurs un complément important aux produits du bois, qui, collectivement, constituent le pilier de notre stratégie commerciale à long terme.

Après avoir assisté pendant des années à un recul tendanciel, nous nous concentrons désormais sur nos meilleurs actifs de papier, tirant parti d'avantages concurrentiels structurels comme la production d'énergie intégrée, l'intégration de la fibre et de solides relations avec les clients. Malgré les défis manifestes que pose le ralentissement de la demande, nous prévoyons que nos actifs de papier nous permettront de générer d'importants flux de trésorerie disponibles positifs nets au cours des prochaines années, qui seront nettement supérieurs aux frais de fermeture pouvant s'ensuivre.

Jusqu'ici, notre croissance dans le secteur du papier tissé par suite de l'acquisition des usines en Floride et de la construction d'une machine de transformation intégrée, d'une usine de conversion et d'un centre de distribution à Calhoun n'a pas été à la hauteur des attentes. Dans la foulée de la mise à l'arrêt des activités de fabrication de pâte et papier à Calhoun pour une période indéterminée et alors que les marchés continuent de se stabiliser, le temps est venu d'explorer différentes options stratégiques pour ce secteur.

Nous sommes plus qu'une entreprise en transformation : nous devons favoriser et accélérer notre évolution pour assurer notre pérennité et il nous faut faire face à nos défis ensemble, accueillir le changement et adopter une approche entrepreneuriale proactive pour bâtir notre avenir. Notre stratégie s'articule autour de trois principes : croissance, productivité et développement durable. Nous mettrons à exécution cette stratégie conformément à ces principes en canalisant nos efforts autour de quatre axes de réussite clés :

- mettre à exécution notre stratégie axée sur la performance des actifs;
- promouvoir une culture interne axée sur la réussite;
- poser des gestes concrets et faire preuve de transparence auprès des collectivités et des investisseurs; et
- assurer la mise à exécution rigoureuse de notre stratégie commerciale et un contrôle strict sur la répartition du capital.

Nous sommes déterminés à faire fond sur nos succès récents pour réaliser notre vision, celle d'être une entreprise de fabrication exemplaire dotée d'un modèle d'affaires pouvant s'adapter aux aléas climatiques, c'est-à-dire une entreprise qui souscrit aux valeurs d'entreprise les plus élevées, démontre le plus grand respect pour le développement durable et se distingue par sa volonté d'être au service de nos gens et des collectivités.

Nous vous remercions de votre soutien et de votre confiance.

Le président et chef de la direction,



Rémi G. Lalonde