

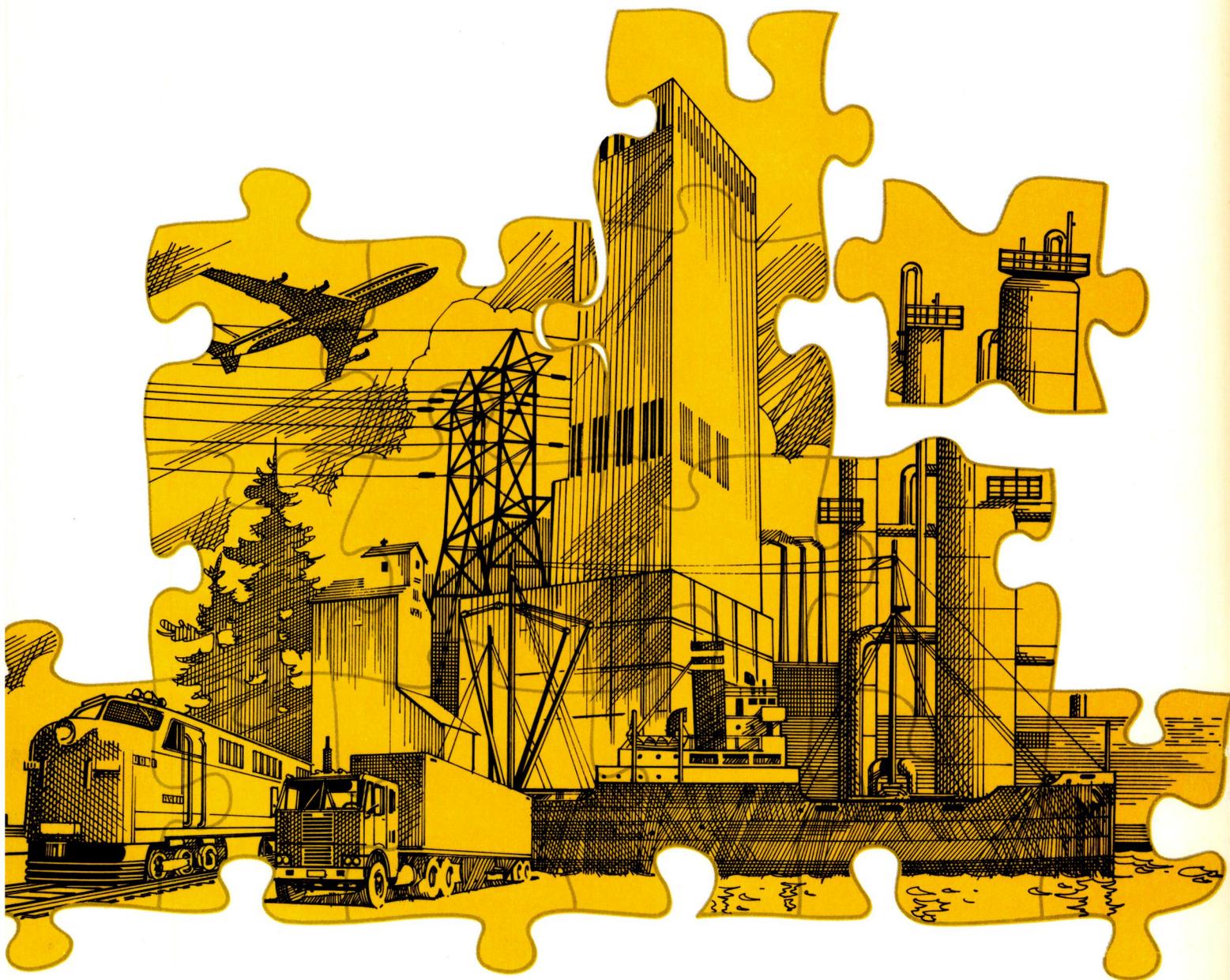
Z1-1975/1-41-6F

2.50 *

23
MAY 19 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés



Étude no 6

Domtar Limitée

une analyse de sa structure corporative

**Commission royale d'enquête sur les
groupements de sociétés**

DOMTAR LIMITÉE

une analyse de sa structure corporative

MURRAY SAVAGE

Maison Placements Canada Inc.

Montréal (Québec)

janvier 1976

© **Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977**

En vente par la poste:

**Imprimerie et Édition
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9**

ou chez votre libraire.

N° de catalogue Z1-1975/1-41-6F Canada: \$2.50
ISBN 0-660-00457-7 Autres pays: \$3

**Prix sujet à changement sans avis préalable.
Phase I Printing Ltd.
Mississauga, Ontario**

AVANT-PROPOS

La Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés fut mise sur pied en avril 1975 afin " de mener une enquête, faire rapport et donner ses recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés;
- b) les conséquences économiques et sociales de tels groupements sur l'intérêt public;
- c) l'existence de mesures ou la recommandation de mesures qu'il faudra éventuellement prendre pour protéger l'intérêt public à cet égard. "

En vue de recueillir les avis éclairés de sociétés ou d'individus compétents, la commission a tenu des audiences dans de nombreuses villes du pays et a invité toutes personnes intéressées à lui soumettre des mémoires; ces activités ont commencé en novembre 1975. La commission a en outre établi un programme de recherche comportant, entre autres, une série d'études sur la structure et la croissance des grandes sociétés canadiennes. Le coordonnateur de cette série est M. Charles B. Loewen de la société Loewen, Ondaatje, McCutcheon & Co. Ltd, de Toronto.

La présente étude sur la société DOMTAR LIMITEE a été préparée par M. Murray Savage, de Maison Placements Canada Inc., de Montréal. M. Savage, qui a été directeur de la Newsprint Association of Canada de 1946 à 1970 (alors qu'elle fut intégrée à l'Association canadienne des producteurs de pâtes et papier) est l'une des sommités en matière de placements dans l'industrie des produits forestiers au Canada.

Une autre étude de la série porte sur la société Argus et examine les autres compagnies dans lesquelles elle a investi; les personnes particulièrement intéressées au rôle de la société Argus pourront s'y reporter.

Le seul but de la commission, en publiant ces ouvrages, est de servir l'intérêt public. Les analyses et conclusions présentées par l'auteur ne sont pas nécessairement celles de la commission ou de son personnel.

REMERCIEMENTS

L'auteur tient à exprimer sa gratitude et sa reconnaissance aux employés de la société Domtar pour leur empressement à fournir tous les documents nécessaires à la présente étude, et tout particulièrement au vice-président et secrétaire de la société, M. Stuart Kerr, pour son entière collaboration et pour la patience dont il a fait preuve en répondant à toutes nos questions.

TABLE DES MATIERES

Avants-propos	iii
Remerciements	v
Chapitre premier	
Introduction	1
Chapitre II	
Historique du développement de la Domtar	7
A - Les premières années : 1929 à 1944	10
B - L'expansion d'après-guerre : 1945 à 1948	12
C - L'élan nouveau avec Argus : 1949 à 1955	15
D - Le bond en avant : 1956 à 1967	20
E - La période de consolidation : 1968 à 1974	29
Chapitre III	
Domtar, bon citoyen	35
Chapitre IV	
Conclusions	43
Annexe A	
Sociétés d'exploitation filiales de la Domtar	47
Annexe B	
Etat annuel du rendement, de 1929 à 1974	51
A - Les débuts : de 1929 à 1944	52
B - Expansion d'après guerre : 1945 à 1948	59
C - De 1949 à nos jours	60
Organigramme de la compagnie, Dominion Tar & Chemical Co. Ltd, en 1939	57
Annexe C	
Changements dans l'administration (1929-1975)	87
Conseil d'administration	
Changements annuels au conseil d'administration (1929-1975)	98

Annexe D	
Données pour le graphique, La croissance de Domtar et l'économie canadienne	101
Graphique A	
La croissance de Domtar et l'économie canadienne, 1929-1974	103
Annexe E	
Données statistiques	105
Tableau E-1	
Actif et passif, de 1929 à 1974	106
Tableau E-2	
Bilans d'exercices (1929-1974)	108
Tableau E-3	
Provenance et affectation des fonds	112
Tableau E-4	
Rapport impôts-dividendes payés	114
Tableau E-5	
Profits nets en rapport avec le capital investi	115
Annexe F	
Acquisitions majeures	117

CHAPITRE PREMIER

RETROSPECTIVE

Domtar Limited, autrefois connue sous le nom de Dominion Tar & Chemical Company, Limited, a officiellement adopté sa présente raison sociale en 1965, bien qu'elle l'eût utilisée pendant plusieurs années dans les désignations de ses filiales. Elle est devenue à proprement parler une société canadienne au moment de son incorporation comme société du Dominion du Canada en 1929, mais son histoire s'étend sur plus de soixante-dix ans. C'est en effet en 1903, en tant que société britannique, qu'elle établissait une petite entreprise de distillation de goudron de houille à Sydney (Nouvelle-Ecosse).

Aujourd'hui, Domtar est devenue un bon exemple de la concentration d'entreprises -- un exemple étonnant il faut le dire, parce qu'à l'instar du groupe Argus, dont elle constitue d'ailleurs la principale composante, elle est considérée comme étant elle-même un véritable conglomerat. Or, les méthodes d'exploitation de ces deux géants de l'industrie sont radicalement différentes.

Ainsi, Argus réussit à conserver le contrôle de ses cinq plus importantes sociétés, non pas en rachetant la majorité des actions en circulation, mais en se contentant d'en rester le plus gros actionnaire avec, dans la plupart des cas, 20 % environ des actions émises. Sa situation pourrait se définir comme suit : groupe financier effectuant des investissements à long terme, modifiant rarement la nature de ses actifs, mais s'efforçant plutôt de nommer aux conseils d'administration et à la direction de ses sociétés un personnel efficace et hautement qualifié auquel elle prête toute l'assistance que lui permettent ses moyens considérables.

Par contraste, Domtar commence par acquérir des participations majoritaires dans certaines entreprises pour ensuite s'assurer leur contrôle total ou quasi total et procéder à leur absorption. Ce faisant, son objectif ultime est d'obtenir un meilleur rendement de ses investissements, de se tailler une place plus importante sur le marché et d'abaisser les coûts de production et d'exploitation en regroupant ses usines au sein d'unités plus grandes et plus efficaces.

Une autre différence réside dans le fait que deux des sociétés du groupe Argus seulement, Domtar et B. C. Forest Products, s'intéressent au même secteur industriel, alors que les quatre autres oeuvrent chacune dans des domaines complètement différents. De prime abord, on pourrait penser que les activités diversifiées de Domtar couvrent des secteurs industriels n'ayant aucun lien les uns avec les autres : les pâtes et papier, les produits chimiques et les matériaux de construction. Mais en faisant l'historique de la société, on s'aperçoit qu'au contraire, il existe des rapports très étroits entre ces activités.

Dès le début, les produits de la distillation du goudron et le bâtiment ont été intimement liés. La production de la créosote, il y a déjà plus de cinquante ans, et de produits semblables utilisés pour le traitement du bois et pour rendre étanches les toitures avait amené son prédécesseur, la Dominion Tar & Chemical Co., à faire un usage identique ou sensiblement analogue de ces produits. L'étape qui devait suivre était la fabrication de produits tels que les bardeaux goudronnés, les matériaux de revêtement, les panneaux de construction et les cartons goudronnés. Puis, il y eut d'autres matériaux de construction et enfin, un large éventail d'articles, utilisés dans la construction et l'entretien. Dans bien des cas, ces rapports étroits se sont poursuivis dans l'utilisation de produits chimiques des usines Domtar, de même que de produits provenant d'usines de pâtes et papier.

La seule véritable incursion dans un autre secteur industriel a été l'acquisition de sociétés de pâtes et papier dont les actifs constituent maintenant les trois quarts environ de l'actif total de Domtar. L'importance relative de ces immobilisations a modifié fondamentalement la nature de l'entreprise, mais il faut noter encore que les pâtes et papier n'appartiennent pas à un domaine entièrement distinct. Ainsi, pendant bon nombre d'années, Dominion Tar & Chemical Co., a fourni aux usines les produits chimiques dont ils avaient abondamment besoin, tout en offrant des points de vente aux produits Donnacona et autres panneaux et papiers utilisés dans la construction.

Comme le suggèrent sa taille et le nombre de ses usines, Domtar est bien représentée dans ces secteurs par chacune de ses filiales, et tout indique que celles-ci soutiennent la concurrence de manière satisfaisante dans leurs domaines respectifs, même si la part du marché qu'elles détiennent demeure relativement faible.

Il est difficile à cet égard d'évaluer la position de Domtar étant donné l'incertitude des données statistiques sur le secteur industriel où elle oeuvre. Toutefois, il semble que la société fournisse, en gros, entre 3 et 6 % de la production totale canadienne, abstraction faite de quelques produits d'importance relativement mineure dont elle est traditionnellement le principal fabricant. En résumé, Domtar n'occupe dans aucun domaine une position que l'on pourrait qualifier de dominante.

Les actifs et le chiffre d'affaires des trois principales compagnies du groupe s'établissaient à la fin de 1974, comme suit :

<u>Sociétés d'exploitation</u>	<u>Valeur nette des immobilisations</u> (en millions de \$) (en %)		<u>Ventes et bénéfices</u> (en millions de \$) (en %)	
Produits des pâtes et papiers Domtar Ltée*	267	79	623	69
Produits chimiques Domtar Ltée	41	12	131	14
Matériaux de construction Domtar Ltée	30	9	144	16
Autres**	<u>1</u>	<u>-</u>	<u>9</u>	<u>1</u>
	<u>339</u>	<u>100</u>	<u>907</u>	<u>100</u>

L'expansion de cette importante société a été une oeuvre de longue haleine qui s'est poursuivie pendant toute son histoire et dont le rythme a varié en fonction des circonstances. Cependant son rythme d'expansion et son taux de croissance ont toujours été en étroite corrélation avec celui du PNB canadien (graphique, annexe D).

Bien qu'au plan du rendement, les résultats de la société, comme c'est le cas pour toute autre entreprise, demeurent assujettis aux fluctuations générales de l'économie et du climat des affaires, on doit admettre que la direction de la Domtar a réussi le tour de force surprenant de réaliser constamment une performance supérieure à la moyenne, en recourant pour cela à toutes les possibilités qui s'offraient durant les périodes de croissance rapide. On trouve une parfaite illustration de ce phénomène dans le fait que les tournants majeurs qui ont marqué l'histoire de la société sont survenus à l'occasion d'importants changements au niveau de sa direction.

L'événement le plus significatif à cet égard a été l'entrée en scène du groupe Argus, en 1948. Auparavant, Domtar, dans le cadre de son programme d'expansion, se contentait généralement d'agrandir ses usines existantes, d'en construire d'autres au besoin et d'acquérir de petites entreprises dont les activités s'apparentaient étroitement aux siennes. Sous l'influence d'Argus, non seulement cette méthode fut-elle accentuée, mais la société se vit incitée à prendre des initiatives dans des secteurs qui n'avaient qu'un lien indirect avec sa sphère d'activité principale.

* Y compris la société forestière Domtar Ltée.

** Une liste détaillée des usines, de leurs principaux produits et de leur emplacement figure à l'annexe A.

De plus, les acquisitions étaient comparables, par leur taille, et même plus importantes que la société Domtar elle-même.

Le chapitre suivant est divisé en cinq parties, consacrées chacune à une période importante du développement de la société :

1. Les premières années : 1929 à 1944

Plusieurs sociétés oeuvrant dans des secteurs semblables ou connexes furent acquises et trois nouvelles usines furent construites. La société en vint à s'intéresser à l'industrie du sel lorsqu'elle fut appelée à renflouer une usine de fabrication de sel voisine qui était en proie à des difficultés financières.

2. L'expansion d'après-guerre : 1945 à 1948

La croissance de la société s'affirma grâce à la capacité de production accrue au cours de la Seconde Guerre mondiale, mais cette expansion fut quelque peu freinée par les pénuries qui se produisirent à la fin de la guerre.

3. L'élan nouveau avec Argus : 1949 à 1955

Argus installa M. E. P. Taylor à la présidence d'un nouveau comité exécutif composé de cinq membres et par la suite, le nomma à la tête du conseil d'administration de la Domtar. Sous sa conduite, l'expansion fut très rapide; au début, dans le secteur des produits chimiques et plus tard, dans celui des matériaux de construction. A la fin de cette période, Domtar avait mis sur pied 11 divisions industrielles fabriquant une gamme étendue de produits et elle avait triplé son actif.

4. Le bond en avant : 1956 à 1967

Au cours de cette période, la société étendit ses activités dans une branche avec laquelle elle n'avait entretenu auparavant que des liens d'association plutôt que de participation directe. Elle acquit la totalité des sociétés Howard Smith Paper Mills et la presque totalité de St. Lawrence Corporation, y compris leurs filiales au Canada et à l'étranger. Ces acquisitions modifièrent la nature profonde de l'entreprise dont le principal secteur d'activité devint maintenant celui des pâtes et papier. Son actif du début de cette période se trouvait ainsi multiplié par neuf.

5. La période de consolidation : 1968 à 1974

Seules des acquisitions mineures furent faites durant cette période et la société dut en fait se retirer de certains secteurs devenus non rentables. Toutefois, en dépit de conditions économiques difficiles, Domtar réalisa

un bon chiffre d'affaires, et ses revenus nets furent beaucoup plus élevés que ceux réalisés au cours des années précédentes.

Un compte rendu des activités de Domtar, année par année, figure à l'annexe B. Les autres annexes donnent la composition des conseils d'administration et certains renseignements d'ordre financier trop détaillés pour figurer dans le texte lui-même.

Au chapitre III nous abordons, après avoir fait l'historique de la société, la question de son comportement vis-à-vis du milieu social. Le chapitre IV traite des résultats généraux obtenus par la Domtar sur le plan économique, de la divulgation de l'information et de la contribution de cette société à l'économie canadienne.

Cette étude permet de conclure que la société Domtar Limitée projette une bonne image d'elle-même dans le milieu social dans lequel elle s'insère comme le démontrent son attitude à l'égard des actionnaires, des employés et de l'administration des entreprises qu'elle contrôle, de même que ses initiatives à caractère social au sein des collectivités où ses usines sont installées.

CHAPITRE II

HISTORIQUE DU DEVELOPPEMENT DE LA DOMTAR

Comme le suggère le chapitre I, la Domtar (souvent citée sous le sigle DTC, son ancien titre abrégé) a réussi à minimiser les effets des mauvaises périodes et à profiter au maximum des conditions économiques favorables en usant de systèmes de contrôle et de gestion particulièrement efficaces. Ces résultats ont été l'oeuvre de trois figures dominantes qui, chacune à sa façon et pendant une très longue période de temps, ont donné son élan initial à la société et façonné sa destinée dès les premières heures de son histoire. On pourrait néanmoins, pour être plus précis, ajouter que ces trois personnages agissaient en tant que représentants d'intérêts majoritaires, puisque, à l'époque, Domtar faisait partie d'un réseau considérable de sociétés directement contrôlées par eux.

Le premier de ces personnages était sir Herbert Holt, mieux connu sans doute comme l'illustre fondateur de la Banque royale, mais qui était également à la tête d'un véritable empire économique et financier. Déjà président du premier conseil d'administration, il assista à l'acquisition de la Dominion Tar & Chemical de ses propriétaires britanniques en 1929, et il conserva ensuite ses fonctions jusqu'à son décès survenu en 1941. Compte tenu du fait qu'il était pris par de nombreux engagements ailleurs et qu'il ne pouvait superviser la marche de la société que de façon assez sporadique, celle-ci fut administrée de manière particulièrement heureuse et traversa sans encombre une période difficile grâce à la perspicacité de son président, M. Lionel Walsh. A la mort de M. Holt, M. Walsh garda son poste de président, puis devint président du conseil d'administration lorsque ce poste fut créé en 1946. Secondé d'abord par M. Richard Look, puis par M. A. O. Ponder, tous deux vice-présidents, il poursuivit la politique dont son prédécesseur avait tracé les grandes lignes jusqu'à l'intégration de la société au sein du groupe Argus, neuf années plus tard.

Au cours de cette période, le changement le plus important au conseil d'administration se produisit avec la nomination de deux nouveaux membres à la direction, MM. A. O. Ponder et L. L. Brown, qui devinrent également vice-présidents lorsque, en 1940, l'acquisition de la Dominion Salt Co. étendit le champ d'activité de la société. Parmi ceux qui vinrent étoffer l'administration de l'entreprise ou y combler des postes vacants, on peut citer M. H. R. MacMillan, de la MacMillan Bloedel, et M. Harold Crabtree,

de la Howard Smith, dont la provenance illustre bien l'intérêt que les dirigeants portaient au secteur des pâtes et papier.

Le deuxième personnage qui marqua l'histoire de Domtar par sa direction dynamique fut M. E. P. Taylor, dont le rôle fut d'autant plus important au sein de la société qu'il représentait le groupe et la direction d'Argus. L'entrée en scène d'Argus devint manifeste pour la première fois au moment où MM. E. P. Taylor et W. E. Phillips accédèrent au conseil d'administration de la Domtar, en 1948. L'année suivante, un comité exécutif composé de quatre membres, MM. Lionel Walsh (président du conseil d'administration), A. O. Ponder (président), J. H. Gundy et W. E. Phillips, fut constitué et placé sous la direction de M. E. P. Taylor. Deux autres représentants d'Argus furent nommés au conseil d'administration en 1950 : M. M. W. McCutcheon, qui venait remplacer M. L. L. Brown en instance de départ à la retraite, et M. Arthur Martin, appelé à reprendre le fauteuil vacant de M. Hollis Marden, le vice-président. A la même époque, M. Arthur Martin, de la Standard Chemical, fut nommé président en remplacement de M. A. O. Ponder, qui prenait sa retraite. Lorsque Argus devint seul propriétaire de Domtar, en 1951, M. E. P. Taylor fut nommé président du conseil d'administration. En 1952, MM. Colin Webster et Percy Fox, représentants d'Argus, vinrent remplacer les administrateurs J. H. Gundy et Paul Sise, tous deux décédés. M. Fox était alors le président de St. Lawrence Corporation dans laquelle Argus avait une participation de 20 % sous forme d'actions.

Le rapprochement d'Argus et de la Dominion Tar & Chemical (DTC) intervenu en 1948 avait en fait été amorcé plusieurs années auparavant. La Standard Chemical Co. Ltd, une société contrôlée par Argus, avait racheté graduellement les actions de la DTC sur le marché libre et, en 1949, elle en avait accumulé plus de 50 %. Dans les discussions concernant une fusion éventuelle des deux entreprises qui suivirent ces transactions, la Standard en vint à reconnaître que la DTC était de plus grande taille qu'elle et avait une plus solide assise financière, ce qui amena un renversement du processus d'acquisition. C'est donc la DTC qui, en 1950, acheta les deux mines de sel de Standard Chemical et qui, en 1951, offrit et versa 5,85 millions de dollars pour tout l'actif de la Standard Chemical, à l'exception de la participation que cette dernière possédait dans la DTC. Lors de la fusion, les actions privilégiées de Standard Chemical furent entièrement remboursées et les détenteurs d'actions ordinaires reçurent pour chaque action 58,4 cents en liquide et 2/5 d'action de la DTC. A titre de plus gros actionnaire de la Standard, Argus eut droit à environ 2,5 millions de dollars en actions qui constituent encore, d'ailleurs, sa participation de 16,9 % dans la Domtar.

Comme on peut s'y attendre, cette importante transaction qui, somme toute, avait eu d'heureux résultats, souleva de vives critiques dans certains milieux, et ce, le plus souvent pour des raisons plus fictives que réelles. L'assertion suivante, dans un livre portant sur l'*establishment* canadien, en est un parfait exemple :

La fiction Lorsque Argus prit le contrôle de la Dominion Tar and Chemical (Domtar) en 1951, McCutcheon s'empessa de congédier tous les membres de la haute direction, sauf un, parce qu'il était en vacances et qu'on ne pouvait le rejoindre.

La réalité Personne ne fut congédié. En 1951, le seul changement intervenu au sein de la haute direction fut le départ de M. Lionel Walsh qui venait d'avoir 75 ans et qui démissionna de son poste de président du conseil d'administration, poste qu'il occupait depuis quarante ans. M. E. P. Taylor lui succéda, mais M. Walsh conserva son fauteuil au conseil jusqu'à sa mort survenue en 1961*.

Néanmoins, en 1951, la position d'Argus était déjà solidement établie. Le groupe avait quatre représentants au comité exécutif composé de cinq personnes et cinq autres au conseil d'administration formé de 12 membres, M. E. P. Taylor cumulant les fonctions de président du comité et du conseil.

La situation devait rester pratiquement inchangée pendant les sept années suivantes, hormis le fait que M. E. P. Taylor fut appelé à cumuler les fonctions de président et de président du conseil à partir de 1954, date du décès de M. Arthur Martin, et jusqu'à la nomination de M. Wilfred Hall à la présidence de la société en 1957. A la suite des trois énormes acquisitions faites entre 1957 et 1961, le conseil d'administration fut élargi afin de permettre l'entrée de membres des conseils d'administration des sociétés absorbées, soit six de Gypsum, Lime and Alabastine, cinq de Howard Smith et cinq également de St. Lawrence. En 1961, il y avait 28 administrateurs et un comité exécutif de 10 membres, sans qu'il y eut pour autant le moindre changement au contrôle par Argus. A la fin de la période, en 1967, le nombre d'administrateurs était ramené à 23, mais on comptait encore parmi eux neuf représentants d'Argus; M. A. L. Fairley, président de Hollinger Mines faisait partie de ces administrateurs. Le comité exécutif, dont M. Fairley était président, comprenait 10 membres, dont sept étaient des représentants d'Argus.

Le nombre des cadres de la société augmenta également dans la même proportion. Il y avait trois vice-présidents, en 1956, dont M. Hollis Marden anciennement de la filiale Alexander Murray, et M. Dudley Thomas, qui avait été secrétaire-trésorier au moment de l'incorporation de la DTC et qui devait prendre sa retraite comme vice-président des finances en 1963 après avoir contribué à la continuité et à la stabilité de la société pendant trente-cinq ans. Onze vice-présidents siégeaient en 1966, mais ce nombre devait être bientôt réduit afin d'alléger la structure administrative*.

La troisième figure marquante de cette société et, à maints égards, son administrateur le plus efficace, fut M. T. N. Beaupré. Sur l'initiative d'Argus, il fut muté de son poste de président du conseil de B. C. Forest Products pour remplacer M. E. P. Taylor qui, le 25 janvier 1966, prit sa retraite à l'âge de soixante-cinq ans. Comme président du conseil d'administration à partir de cette date et aussi comme président, suite à la démission de M. W. N. Hall en 1966, il dut faire face à un travail énorme

* L'annexe C (pages 87 à 100) indique les changements annuels survenus dans la direction et le conseil d'administration de 1929 à 1975.

d'organisation afin de faire, de cette coalition d'entreprises fraîchement acquises, un ensemble vigoureux et efficace.

Il accomplit tout ce travail avec habileté et discrétion. Le rendement de la Domtar en 1974 constitue une preuve suffisante de son succès. Malheureusement, il ne vécut pas assez longtemps pour voir le couronnement de ses efforts, et sa mort, en mars 1974, fut une grande perte pour la Domtar aussi bien que pour ses nombreux amis.

M. Maxwell Meighen, d'Argus, qui était également président du conseil de la Canadian General Investments Ltd, et qui avait fait partie du conseil d'administration et du comité exécutif de la Domtar pendant six ans, prit la relève à la présidence du conseil. Il fut lui-même remplacé au poste de président par M. Alex Hamilton, qui avait travaillé avec M. Beaupré pendant plusieurs années chez B. C. Forest Products et l'avait suivi chez Domtar en 1968, comme président du groupe des pâtes et papier. Leur expérience et leur compétence demeurent le gage de la prospérité et du progrès de la société.

Puisque la prospérité de la Domtar au fil des ans reflète, dans une certaine mesure, l'influence de ses trois présidents du conseil, Herbert Holt, E. P. Taylor et T. N. Beaupré, son histoire est divisée en époques qui correspondent plus ou moins à la durée des mandats de ces derniers.

A - LES PREMIERES ANNEES : 1929 à 1944

Les quinze premières années qui ont suivi la constitution de la Dominion Tar and Chemical Co., en société canadienne ont coïncidé avec une période de changements parfois radicaux, depuis la fin d'une période de grande prospérité, durant toute la durée de la pire crise économique des temps modernes et jusqu'au gigantesque effort de production de la Seconde Guerre mondiale.

Les rapports montrent que la DTC avait entrepris cette période avec un actif net de 9,8 millions de dollars pour en arriver, seize ans plus tard, donc à la fin de 1944, à un total presque inchangé de 9,9 millions de dollars. Les chiffres du tableau suivant sont tirés des états financiers de chacune des années en question.

On pourrait penser, à la lecture de ces résultats, que la société ne fit pas beaucoup de progrès pendant cette période. Cependant, cela représente également un très bon exemple d'une expansion saine et régulière relevant d'une gestion prudente et sans ostentation. Mais le détail des activités apparaissant dans les relevés financiers porte fortement à opter pour la deuxième hypothèse*.

Au début de cette période, la société achetait et échangeait des actions afin d'augmenter sa participation dans quelques filiales comme

* Tableau E-2 en annexe.

Canada Creosoting, Alberta Wood Preserving, Calders (Canada) et Alexander Murray. Par la suite, durant la crise économique, la société s'en est tenu apparemment au vieux dicton qui prescrit de ne pas lâcher la proie pour l'ombre.

	<u>1944</u>	<u>1928</u>		<u>1944</u>	<u>1928</u>
	(en millions de \$)			(en millions de \$)	
<u>Capital investi</u>			<u>Correspondant à</u>		
Immobilisations, après amortissement	6,4	7,4	Dette consolidée	3,3	4
Investissements et autres	0,3	0,7	Participation minoritaire	---	0,8
Capital d'exploitation net	3,2	1,7	Actions privilégiées	5	4,5
	---	---	Actions ordinaires	<u>1,6</u>	<u>0,5</u>
	<u>9,9</u>	<u>9,8</u>		<u>9,9</u>	<u>9,8</u>

La DTC reprit sa politique d'expansion, en 1936, dans le secteur des matériaux de construction en complétant l'acquisition des sociétés ci-haut mentionnées, ainsi que d'autres compagnies similaires dont Fibre Conduits of Canada, Vancouver Creosoting et Canada Roof Products.

Dans le secteur des produits chimiques, Domtar commença par participer à la réorganisation de la production de sel de la Industrial Materials Ltd, avant d'acquérir la totalité de son actif ainsi que la mine de sel de Fort McMurray (Alberta). Elle acheta également tout le capital-actions de la Dominion Salt Co., de Sarnia (Ontario), complétant ainsi sa participation dans l'industrie du sel et s'enrichissant de tout le réseau de distribution de la Dominion Salt.

L'exploitation de ces entreprises se poursuivit avec l'amélioration progressive des installations existantes et l'addition, chaque fois que la chose devenait possible, de nouvelles unités de production. Les investissements portèrent entre autres sur la construction de trois nouvelles usines de production de phénols, de créosols et autres dérivés du goudron.

Les capitaux nécessaires à ces acquisitions et à cette expansion provenaient en majeure partie de revenus d'exploitation de la société, qui permirent de dégager sur une période de seize ans, des liquidités de l'ordre de 10,2 millions de dollars. Le résultat net de cette politique prudente de financement fut une diminution de 0,7 million de dollars de la dette à long terme, un accroissement modeste de 0,5 million de dollars en actions privilégiées et une augmentation de 194 764 nouvelles actions

ordinaires sans valeur nominale. Les immobilisations atteignaient 4,3 millions de dollars*.

Les ventes de cette période ne furent pas rapportées, mais on enregistra chaque année un bilan positif aux chapitres des liquidités et des bénéfiques. Comme toutes les autres entreprises, la société subit de sérieuses pertes lors de la crise des années 1930, l'année 1933 s'avérant la plus catastrophique avec une baisse de moitié du volume de production et une diminution d'un tiers, par rapport aux chiffres enregistrés en 1930, des bénéfiques d'exploitation. Parallèlement, les bénéfiques des actions ordinaires connurent des baisses pendant quatre années consécutives, soit de 1932 à 1935 inclusivement. Quant aux dividendes des actions privilégiées, leur versement suspendu en 1930 et les arrérages cumulatifs de 1,3 million de dollars furent éliminés en 1937 à la suite d'un accord portant réduction de leur taux de 6,5 à 5,5 % et autorisant l'émission de 100 700 actions ordinaires à \$0.25 l'unité. Aucun dividende ne fut versé aux détenteurs d'actions ordinaires au cours de toute cette période de seize années.

La société profita pleinement de la reprise qui se manifesta dans tous les secteurs industriels au cours de la guerre, en augmentant notamment sa production des divers dérivés du goudron nécessaires à l'effort de guerre. Ses bénéfiques furent évidemment réduits par l'impôt sur les profits excessifs, mais elle réussit quand même à les stabiliser autour de 0,3 million de dollars une fois déduites les dépenses importantes au titre de l'agrandissement et de la modernisation des usines.

La composition de la direction de la société resta à peu près inchangée au cours de cette période, M. Lionel Walsh demeurant à la présidence et sir Herbert Holt, qui devait décéder en 1941, conservant la haute main sur le conseil d'administration. M. H. R. MacMillan, de Vancouver, entra au conseil en 1935 et M. Harold Crabtree, de Howard Smith Paper Mills, l'y rejoignit en 1942. MM. A. O. Ponder et L. L. Brown furent nommés vice-présidents et administrateurs de la société après le rachat de la Dominion Salt Co., en 1940.

Vers la fin des épreuves et des bouleversements de la guerre, la jeune entreprise avait traversé avec succès une période difficile et complexe, dans des conditions matérielles et financières précaires; elle était maintenant prête à reprendre de nouveau ses activités normales et son expansion de temps de paix.

B - L'EXPANSION D'APRES-GUERRE : 1945 à 1948

La période immédiate d'après-guerre fut d'abord marquée de pénibles restrictions et d'un ralentissement de la croissance qui céda le pas, toutefois, à un rythme d'expansion plus rapide à mesure que l'économie mondiale se relevait de ses ruines. Une demande étouffée par cinq années de privation et qui ne demandait qu'à se manifester de nouveau, une capacité

* Tableaux relatifs à l'actif et au passif, ainsi que rapports d'exploitation en annexe E.

de production encore accrue par les besoins de la guerre, la liberté d'entreprise restaurée, voilà que toutes les conditions étaient désormais réunies pour que s'opérât, aussitôt la pénurie de main-d'oeuvre et de matériaux enrayée, la reprise économique tant attendue. La reconversion à l'économie du temps de paix ne posa aucun problème sérieux à la société, bien qu'il lui fallût différer ses projets d'expansion; en 1945, par exemple, les dépenses en immobilisations furent maintenues à 0,3 million de dollars, en raison principalement des pénuries.

Ces pénuries restèrent sérieuses jusqu'en 1946, mais des progrès continus et importants furent enregistrés dans les années qui suivirent. Au cours de la période 1945-1948, le PNB canadien passa de 12 à 16 milliards, mais Domtar doubla sa production en presque deux fois moins de temps, ce qui était fort prévisible de la part d'une société qui produisait des biens aussi indispensables que les produits chimiques et les matériaux de construction. On trouvera plus bas une liste de ces produits.

A l'époque, l'organigramme de la société était divisé selon six secteurs d'activité :

<u>Nom</u>	<u>Principaux produits</u>
goudron et produits chimiques	divers types de goudron et brai de goudron de houille, agents de préservation du bois et autres huiles, phénols, créosols et autres dérivés du naphthalène, ainsi que d'autres produits chimiques industriels.
sel	sel fin et gros sel tout usage, sel ordinaire et sel libre (Sifto, McMurray, Purity).
Alexander Murray	matériaux pour toitures, panneaux Donnacona, revêtements isolants, gaines et garnitures, carton goudronné et matériaux de construction de route (Rotar).
tubes de fibre	divers tubes et conduites en fibre pour la distribution du courant électrique et les systèmes de drainage et d'égout (NO-CO-RODE).
Canada Roof Products (produits Ace-Tex)	asphalte, bardeaux, matériaux pour toitures, peintures, isolants, bois de construction, tuiles pour plancher, papier de construction, revêtement et carton goudronné.
créosote	madriers créosotés, pilotis, bois de construction, entretoises, conduites,

NomPrincipaux produitscréosote (*suite*)

attaches, blocs pour planchers, bois de construction traité au chlorure de zinc, formes préusinées et charpentes.

A la fin de 1946, Domtar était en mesure de mettre en oeuvre son programme d'expansion dans cinq domaines. Les deux premiers qui concernaient la fabrication de nouveaux produits, prévoyaient notamment la construction à Beauharnois d'une usine pour la production de chlore et de soude caustique par électrolyse du sel, ainsi que la mise sur pied, à Toronto, d'installations pour la transformation de l'orthocrésol en insecticides et herbicides. Les autres phases du programme portaient sur l'agrandissement des installations existantes de fabrication de produits chimiques. L'ensemble fut achevé en 1949, au coût de 10,7 millions de dollars, et comptabilisés sous la rubrique investissements. Le financement incluait le rachat, en 1946, de 5 millions de dollars d'anciennes actions privilégiées à 5,5 % et leur remplacement, au coût de 7 millions de dollars, par des actions privilégiées à 4 % et par 68 116 actions ordinaires supplémentaires.

L'organisation de la société fut modifiée de façon à intégrer au sein de la division du goudron et des produits chimiques, les anciennes divisions du sel et des conduites en fibre en même temps qu'une nouvelle section de fabrication de la soude caustique et du chlore.

Entre temps, les bénéfices d'exploitation, la capacité de financement et les revenus nets continuaient d'augmenter régulièrement. Depuis le versement de son premier dividende à la fin de 1945 (25 cents par action ordinaire), la société réussit à verser à ses actionnaires un taux régulier de \$1 de dividende chaque année. L'actif net qui était de 10 millions de dollars en 1946 était passé à 16 millions de dollars en 1948.

La comparaison suivante des états financiers sommaires fournit des indications bien nettes sur la croissance remarquable de la société durant cette courte période de quatre années, sur le caractère de plus en plus positif de ses bilans et surtout sur la hausse considérable de la valeur de ses actions ordinaires.

Le seul fait notable durant ces années, Dominion Tar n'ayant procédé à aucune nouvelle acquisition ni vendu aucune part de son actif, a été l'achat graduel des actions de la société par la Standard Chemical, une filiale d'Argus. Le rapport annuel de 1948 mentionne également ce qui constitue sans doute l'événement le plus remarquable dans l'histoire de la société, soit l'augmentation à 12 du nombre de sièges au conseil d'administration avec l'arrivée de MM. E. P. Taylor et W. E. Phillips d'Argus Corporation.

	<u>1948</u>	<u>1944</u>
	(en millions de \$)	
<u>Capital investi</u>		
Immobilisations après amortissement	11	6,4
Investissements et autres	1	0,3
Fonds de roulement net	4	3,2
	<u>16</u>	<u>9,9</u>
<u>Correspondant à</u>		
Dettes à long terme	2	3,3
Participations minoritaires et autres	1	-
Actions privilégiées	7	5
Actions ordinaires	6	1,6
	<u>16</u>	<u>9,9</u>

C - L'ELAN NOUVEAU AVEC ARGUS : 1949 à 1955

Comme nous l'avons déjà remarqué, la reprise de croissance durant l'après-guerre a été le fait de l'impulsion nouvelle qu'a donnée Argus Corporation à la société. Un comité exécutif composé de cinq administrateurs fut constitué en 1949. En faisaient partie : MM. E. P. Taylor, président; W. E. Phillips, représentant Argus; Lionel Walsh, président du conseil; A. O. Ponder, président, et J. H. Gundy. En 1951, M. E. P. Taylor succédait à Lionel Walsh comme président du conseil, lequel comptait alors cinq autres représentants d'Argus, MM. M. W. McCutcheon, J. A. MacDougald, Arthur Martin, W. E. Phillips et Colin Webster.

Le programme d'expansion de trois ans complété en 1949 fut suivi en 1950 de l'achat de deux usines de sel de la Standard Chemical Co., une à Nappan (N.-E.) et l'autre à Goderich (Ont.). C'est à ce moment également que fut entreprise la construction d'une usine pour la fabrication d'oxyde d'éthylène et de glycol à Montréal-Est. Ce dernier projet, malheureusement, s'avéra un échec.

L'élection de M. E. P. Taylor au poste de président du conseil se traduisit par une activité intense dont l'un des premiers résultats fut l'acquisition d'une importante entreprise travaillant dans le secteur des produits chimiques. Le rapport annuel signale en effet l'achat, prenant effet le 1^{er} mai 1951, pour une somme de \$5 850 000, de l'actif et de l'infrastructure commerciale de la Standard Chemical Co. Ltd, à l'exception de la participation de cette dernière dans la Dominion Tar and Chemical Co. Ltd*. L'acquisition de la Standard Chemical, qui devint par la suite la division Standard Chemical de la DTC, incluait l'apport d'une participation majoritaire dans le Commercial Chemicals Ltd de Vancouver dont la DTC s'assura le contrôle total peu de temps après. Elle comportait également une participation de 51 % dans la Chemical Developments of Canada Ltd, propriétaire d'Irwin Dyestuff Corp. et détentrice d'importants brevets et marques de commerce portant sur des produits comme les détergents synthétiques autrefois la propriété d'une compagnie allemande, I. G. Farbenindustrie. Les détenteurs d'actions privilégiées de Standard Chemical Co. furent remboursés à raison de \$1.05 l'action, tandis que les détenteurs d'actions ordinaires recevaient pour chacun de leurs titres 58 cents et 2/5 d'une action ordinaire de la DTC. Afin de financer ce rachat d'actions, la société dut vendre 158 000 actions ordinaires à \$31 l'unité pour un montant total de \$4 898 000. Les nouvelles entreprises furent intégrées avec succès dans la DTC, à l'avantage de toutes les parties concernées et sans que personne n'ait eu à perdre dans la transaction.

Le secteur dans lequel la société devait ensuite prendre un grand essor a été celui des matériaux de construction lorsque, en 1953, Charles Green-shields et d'autres représentants de la Cooksville Co. Ltd, prirent l'initiative d'engager des pourparlers avec elle. Cooksville Co. Ltd, et ses trois filiales, Interprovincial Brick, Aerocrete Construction et Laprairie Co., était alors un important fabricant de briques, de tuiles et de matériaux de construction s'insérant bien dans la gamme de produits fabriqués par la Dominion Tar. Le groupe Cooksville éprouvait des difficultés en raison du vieillissement de son personnel de direction et du fait qu'il ne disposait d'aucun régime ou caisse de pension alors que plusieurs de ses employés approchaient de l'âge de la retraite. Dominion Tar fit une offre d'achat qui fut acceptée et put ainsi acquérir 98 % des actions de Cooksville et des installations de production importantes qu'elle s'empressa de moderniser et d'agrandir.

La seule autre acquisition qui ait été faite durant cette période fut l'achat de toutes les obligations et actions en circulation de Brantford Roofing Co. Ltd. Les actions furent payées \$18.50 l'unité, ce qui, à posteriori, semble un prix raisonnable.

La vente en 1954 de la nouvelle usine pétrochimique qui venait juste d'ouvrir à Montréal-Est est venue jeter la seule note discordante dans ce mouvement général d'expansion. L'usine fut achetée par Union Carbide du Canada Ltée, filiale de la société américaine du même nom. Le prix de la transaction ne fut pas dévoilé, mais il était sûrement avantageux pour

* Les détails du processus d'acquisition sont donnés à la page 8 ; un bref historique de la Standard Chemical est donné à l'annexe F.

Dominion Tar de se départir de cette usine parce que des manufacturiers américains des mêmes produits avaient mis au point un nouveau procédé de fabrication plus économique.

Durant la même période, la société vendit à une filiale canadienne de la Columbia Southern Chemical Co.* son usine de chlore et de soude caustique de Beauharnois ainsi que le réseau de distribution qui lui était rattaché parce que la vente de l'usine de Montréal-Est avait complètement bouleversé les plans initiaux qui prévoyaient que cette dernière recevrait de Beauharnois le chlore qui lui était nécessaire pour la fabrication de l'oxyde d'éthylène et du glycol à partir des sous-produits des raffineries de pétrole.

Il y eut également plusieurs changements durant cette époque dans la structure administrative de la société, à cause évidemment des modifications apportées à ses parties composantes. Les six divisions du début furent ramenées à quatre lorsque Fibre Conduit et Canada Roof Products furent respectivement intégrées aux divisions Goudrons et produits chimiques et Alexander Murray. Par la suite, on constitua, à titre temporaire, une division pétrochimique, ainsi qu'une division chargée de l'exploitation des compagnies achetées en même temps que Standard Chemical Co. Ltd. L'expansion ultérieure se traduisit par d'autres additions et modifications dans les divisions à telle enseigne que, en 1955, la société se retrouvait avec 11 divisions lesquelles, à l'exception de celle formant le noyau initial de la société, étaient toutes constituées autour des entreprises nouvellement absorbées. Ces divisions s'articulaient comme suit :

<u>Nom</u>	<u>Principaux produits</u>
Division des produits du goudron de houille	goudron raffiné, brai, huiles de créosote, acides de goudron et anhydride phthalique
Sifto Salt Ltd	sel tout usage
Javex Co. Ltd	détergents liquides et autres produits ménagers
Canada Creosoting Co., Ltd	produits forestiers de toutes sortes imprégnés sous pression
NO-CO-RODE Co. Ltd	conduits et tuyaux de fibre pour divers usages
Alexander Murray & Co. Ltd et Canada Roof Products Ltd	matériaux pour toitures, panneaux de construction, panneaux d'isolation, feutres et revêtements
The Laprairie Brick & Tile Inc.	briques et tuiles de construction de toutes sortes

* Détails de cette transaction en annexe B.

Nom (suite)

Principaux produits

The Cooksville Co., Ltd

poutres légères en béton armé et briques

Siporex Ltd

isolants légers pour la construction

Chemical Developments of
Canada Ltd et Irwin
Dyestuff Corp. Ltd

détergents liquides, matières colo-
rantes, matières plastiques solubles
et agents de suspension

Toute cette gamme de produits était distribuée à travers le Canada et quoique le montant des ventes pour cette période ne soit pas disponible, le fait que l'actif net eût triplé laisse croire que le volume de la production avait augmenté dans les mêmes proportions. Leur facteur commun était en rapport avec ce qui s'était passé auparavant, un ordre naturel de développement des matières les plus essentielles : le charbon, le goudron, le sel, le bois et la pierre, tous matériaux qui sont à la base des produits utilisés en construction.

Les bénéfices d'exploitation augmentèrent régulièrement durant toute cette période, passant de 5,4 millions de dollars en 1948 à 10 millions de dollars en 1955. Les bénéfices des actions ordinaires augmentèrent également de façon continue durant cette période de sept ans pour atteindre 13,7 millions de dollars dont 6 millions, soit 44 % furent distribués sous forme de dividendes*.

Vers la fin de 1955, la société pouvait s'enorgueillir de sept années de progrès pour ainsi dire ininterrompus. Les chiffres du tableau suivant, extraits du bilan sommaire, donnent une idée des réalisations accomplies aux chapitres de l'expansion et de la stabilité.

Certes, ces données sont une indication des progrès remarquables accomplis durant cette période de sept ans, mais on ne peut, à proprement parler, dire qu'il s'agit là d'un phénomène unique dans l'industrie. Elles reflètent la compétence d'une direction qui sait réellement profiter des occasions qui lui sont offertes dans un secteur en pleine expansion et dans un climat économique particulièrement propice. Comme nous l'avons signalé plus tôt, la DTC a connu cette croissance ultra-rapide à un moment où le PNB canadien progressait lui-même de façon soutenue, quoique à un rythme deux fois plus lent**.

La majeure partie de l'expansion s'effectuait alors dans le secteur des matériaux de construction; elle avait commencé avec l'utilisation nouvelle de la créosote et d'autres dérivés du goudron pour la conservation du bois sous de nombreuses formes. L'étape qui devait suivre logiquement

* Les montants annuels sont donnés à l'annexe E.

** Courbes de croissance comparée, à l'annexe D.

était celle d'autres matériaux à l'épreuve de l'eau comme les briques et les tuiles, les bardeaux de goudron et d'asphalte, étape suivie à son tour par l'extension du procédé à différents genres de toitures, panneaux de construction et matériaux isolants. Un nombre de plus en plus grand de ces produits, par exemple, les panneaux de construction Donnacona nécessitait l'utilisation de fibres de bois sous une forme ou une autre, matériau dans la fabrication duquel la division Alexander Murray s'était spécialisée; il était donc fatal que la société en vint à s'intéresser de plus en plus au secteur de la pulpe.

	<u>1955</u>	<u>1948</u>
	(en millions de \$)	
<u>Capital investi</u>		
Valeur nette des immobilisations	19	11
Placements et autres	7	1
Fonds de roulement net	27	4
	<u>53</u>	<u>16</u>
<u>Correspondant à</u>		
Dette à long terme	20	2
Autres éléments du passif et actions privilégiées	7	8
Actions ordinaires	<u>26</u>	<u>6</u>
	<u>53</u>	<u>16</u>

Note : les chiffres annuels pour cette période figurent à l'annexe E.

La DTC qui dès le début était engagée dans la fabrication de produits chimiques, la distillation du goudron de houille notamment, réussit, après une première incursion dans le secteur de la fabrication du sel, à varier considérablement sa production en faisant l'acquisition de la Standard Chemical, laquelle devait prendre, après son absorption, la raison sociale de Chemical Developments of Canada. Si l'on fait abstraction de la tentative malheureuse de Beauharnois et Montréal-Est où l'on ambitionnait de combiner le sel et les dérivés du pétrole, on peut sûrement affirmer que la progression des autres secteurs fut satisfaisante. Les usines de pâtes et papier comptaient parmi les plus grands utilisateurs canadiens de produits chimiques, tant du point de vue quantité que diversité; il était une fois encore pratiquement inévitable que s'établisse un lien entre eux et la DTC, laquelle se trouvait justement à leur fournir en quantités de plus en

plus considérables les substances dont ils avaient besoin et notamment, des agents de blanchiment, des produits à crépi, des matières colorantes et de la chaux.

Etant donné le rapprochement croissant entre ces deux industries, il est facile d'imaginer le plan qui a présidé à la nouvelle expansion de la société.

D - LE BOND EN AVANT : 1956 à 1967

Cette période de douze ans qui commence en 1956 a vu la DTC connaître non seulement un rythme de croissance plus rapide encore que par le passé, mais lui a également offert la possibilité d'une très forte expansion dans un nouveau secteur de l'industrie. Ainsi, pendant plus de cinquante ans, la raison sociale de la société, Dominion Tar and Chemical Co., avait décrit avec justesse la nature de ses activités. Comme nous l'avons déjà mentionné, la mise au point de nouvelles applications des produits chimiques et autres substances provenant de la distillation du goudron l'a conduite naturellement à utiliser le sel et d'autres composants chimiques à des fins diverses. Les nouvelles utilisations du bois créosoté devaient tout aussi naturellement aboutir à la fabrication de produits et matériaux pour l'industrie du bâtiment. Les activités de la société se trouvaient ainsi presque également réparties entre deux secteurs, celui des produits chimiques et celui des matériaux de construction, secteurs qui d'une façon ou d'une autre demeuraient reliés à celui des pâtes et papier. Trois acquisitions importantes allaient, toutefois, au cours de cette période de grande expansion, changer la nature des activités conjuguées de la société.

Acquisitions importantes*

La DTC acquit tout d'abord la Howard Smith Paper Mills Ltd, en rachetant sur le marché les actions en circulation de cette société. C'est ainsi qu'en 1956 elle en possédait déjà approximativement 16 %**. Cette même année, la famille Crabtree, par l'entremise de sa fondation, libéra une quantité égale d'actions que la DTC s'empressa d'acheter à un prix qui restait raisonnablement en rapport avec leur valeur marchande. Ne détenant que 33 % des actions de la Howard Smith et désireuse de s'assurer le contrôle de cette entreprise, la DTC offrit en 1957 d'échanger 1 241 058 de ses actions (soit le reste de ses actions autorisées non encore émises) à raison de 3,5 contre une action de Howard Smith. Bien que les conditions proposées équivalaient à peu près à la cote en bourse, l'offre d'échange fut rapidement surpassée et Dominion Tar se retrouva avec 53,5 % des actions d'Howard Smith.

* Une description de ces sociétés figure à l'annexe F.

** Cette situation prévalait avant l'entrée en vigueur des règlements exigeant l'enregistrement des transactions internes.

La société acheta le reste des actions en 1961, lorsque les actionnaires de Howard Smith acceptèrent d'échanger deux de leurs actions contre cinq de la DTC. La consolidation des activités y compris les filiales d'Howard Smith et notamment Donnacona Paper et Arborite Co., en plus de concourir à doubler le chiffre d'affaires de la DTC, changea tellement la répartition des produits qu'en 1957, la situation se présentait comme suit :

	(en millions de \$)	
Pâtes et papier	\$ 90	ou 51 %
Matériaux de construction	44	ou 25 %
Produits chimiques	43	ou 24 %
Ventes totales	<u>\$177</u>	<u>100 %</u>

Au cours de la même période, la société entreprit de racheter la Gypsum Lime and Alabastine, Ltd, et vers la fin de 1957, elle détenait 17 % des actions de l'entreprise d'une valeur estimative de 3,7 millions de dollars. L'année suivante, elle y porta sa participation à 20 % et le 30 novembre 1958, elle pouvait en prendre le contrôle total après y avoir investi quelque 44 millions de dollars.

Modalités d'acquisition de la Gypsum Lime and Alabastine, Ltd (GLA)

	(en millions de \$)
Paiements en espèces	14
Prise en charge des dettes de la GLA	7
Concession de 1 782 232 actions de la DTC	23
	<u>44*</u>

Cette fusion d'exploitations complémentaires et pour ainsi dire non concurrentielles s'avéra si bénéfique pour les deux groupes que les actionnaires de GLA approuvèrent volontiers une offre de la Dominion Tar aux termes de laquelle tous leurs avoirs devaient être rachetés par Dominion Tar au début de 1959. En exécution de cette entente, la DTC versa \$14 018 325 en espèces, distribua 1 782 232 de ses actions ordinaires

* Ce total de 44 millions de dollars est traduit par les modifications des postes du bilan figurant en annexe au tableau E-1 (page 106), mais non par les immobilisations figurant en annexe au tableau E-2 (page 108).

(évaluées globalement à \$23 169 016, soit approximativement \$13 l'action), et prit en charge toutes les dettes de la GLA, y compris ses dépenses de liquidation évaluées à \$7 015 550.

La troisième acquisition importante effectuée pendant cette période fut celle de la St. Lawrence Corporation Ltd, qui devint en 1961 une filiale détenue à 93 %, aux termes d'un accord général. St. Lawrence était déjà pour ainsi dire contrôlée par Argus qui détenait environ 22 % de ses actions à la suite d'acquisitions antérieures. Le conseil d'administration de la St. Lawrence comprenait cinq représentants d'Argus qui siégeaient déjà au conseil d'administration ainsi qu'au comité exécutif de la DTC. Il s'agit de MM. E. P. Taylor, W. E. Phillips, J. A. McDougald, W. M. McCutcheon, alors président du conseil, et Percy Fox, président de la société et principal artisan de l'expansion et de la croissance de la St. Lawrence Corporation.

La DTC acquit cette participation de 93 % à la suite d'une offre publique portant échange de 1 3/8 action de la DTC contre une action de la St. Lawrence. Les conditions négociées de la transaction étaient censées tenir compte de l'avoir, des bénéfices et de la valeur en bourse. La valeur comptable des actions de la DTC était supérieure de 50 % environ à celle des actions de la St. Lawrence, mais celle des bénéfices était légèrement inférieure à celle de la St. Lawrence. L'évolution du cours des actions est donnée sous forme de tableau à la page 123 et révèle que la valeur des actions de la St. Lawrence dépassait de 20 % celle des actions de la DTC en 1960, et de 30 % en 1961.

L'accord presque unanime des actionnaires canadiens auxquels, de par la loi, l'offre devait être limitée, et qui détenaient environ 80 % des actions, est une preuve concluante de la régularité de la transaction. Celle-ci fut, semble-t-il, également approuvée par un grand nombre des actionnaires américains qui détenaient la presque totalité du complément d'actions (20 %).

La consolidation de l'avoir et des dettes de la St. Lawrence dans le bilan de la DTC comportait également l'intégration aux activités du grand fabricant d'emballages Hinde and Dauch Ltd dont la St. Lawrence détenait 60 % des actions. Au cours des années qui suivirent, la DTC racheta, au fur et à mesure qu'elles étaient mises sur le marché, d'autres actions de cette société, ainsi que celles de la St. Lawrence et ce, jusqu'à ce qu'elle acquit le contrôle presque total des deux entreprises.

Modification de la nature de l'entreprise

Ainsi, la nature de la DTC changea du tout au tout en l'espace de cinq ans. Partageant à l'origine, presque à parts égales, ses activités entre le secteur des produits chimiques et celui des matériaux de

construction, elle réussit au cours de cette période à quintupler son actif net, ses ventes et avoirs se répartissant en gros comme suit :

Pâtes et papier	64 %
Matériaux de construction	20 %
Produits chimiques	16 %

La société avait également pris de l'expansion à l'étranger par le biais de deux acquisitions importantes. Ainsi, devint-elle propriétaire, en offrant en contrepartie 240 000 de ses actions évaluées à 3,2 millions de dollars, d'une compagnie anglaise, la Hendon Paper Works Co. Ltd, qu'elle outilla pour produire des papiers fins sous la raison sociale d'Howard Smith Hendon. Elle acheta également en 1962, toujours en Angleterre, des usines de fabrication de lamellés plastiques Arborite.

L'année suivante, elle obtint une participation de 49 % dans la Cellulosa d'Italia SPA, un fabricant de papiers fins, dont les usines se trouvaient à Chieti (Italie). L'Istituto per la Ricostruzione Industriale, organisme gouvernemental italien, conserva cependant le contrôle majoritaire de l'entreprise. La société décida d'accroître, en 1967, ses investissements en Italie et s'associa avec d'autres partenaires pour partager avec eux le contrôle de la Cartiera Italiana, société qui exploitait deux usines de papiers fins et une fabrique de produits de fibres moulues pour l'industrie automobile. Le montant de ces investissements dans des entreprises italiennes n'a jamais été divulgué.

A la suite de l'acquisition de ces usines de pâtes et papier au Canada et à l'étranger, la société mit sur pied un vaste programme d'expansion et de modernisation de ses unités de production. Les premières phases comportaient l'amélioration ou la rénovation du matériel de blanchiment, ainsi que l'installation d'une nouvelle machine à papier (numéro six) et d'un nouveau four de récupération à l'usine de papiers fins Howard Smith à Cornwall. Un fait important à signaler : la conversion, en 1963, de la machine n° 1 (fabrication de papier journal) de l'usine St. Lawrence à Trois-Rivières en vue de la production mécanique de papiers couchés destinés aux publications (une deuxième machine devait être modifiée par la suite pour les mêmes fins). L'année suivante, on entreprit de transformer une autre machine à papier à Cornwall et on entama, dans le cadre de ce qui était le plus important projet, la construction, au lac Quévillon, d'une usine de conception entièrement nouvelle de pâte kraft blanchie. Par ailleurs, d'autres projets d'expansion et de modernisation furent lancés en vue d'accroître la capacité de production à Red Rock et d'améliorer la qualité du produit dans toutes les usines, tandis que se poursuivaient les travaux de recherche afin de transformer mécaniquement en pâte les copeaux, résidus du bois.

Ce programme d'expansion générale visait également les secteurs des produits chimiques et des matériaux de construction de la société. A cet égard, de nouvelles acquisitions vinrent enrichir le patrimoine de cette dernière, notamment, Prairie Fibreboard Co., rachetée pour environ 2,2 millions de dollars, Sydney Roofing and Paper Co. Ltd, de Colombie

britannique (qui appartenait à MacMillan, Bloedel Ltd), Plastic Packaging Products Ltd et Vancouver Salt Co. En 1960, sur les 46 articles qui furent inscrits dans le programme d'investissements, 15 concernaient la division des produits chimiques et 15 autres celle des matériaux de construction.

Dispositions

Deux dispositions importantes eurent lieu durant cette période. La première concernait l'ancienne usine Crabtree de Howard Smith, à Joliette, qui fut vendue à Westminster Paper Co. Ltd, en 1958, avant que la DTC n'en assume pleinement le contrôle. Le papier hygiénique et d'emballage et les autres articles analogues fabriqués par cette usine s'inséraient mal, en effet, dans le champ d'activité de la DTC, bien que la Westminster elle, devait admirablement faire marcher l'affaire par la suite.

La deuxième disposition consistait dans la division entière des produits de consommation, à l'exception de Sifto Salt, qui fut conservée à cause de son rapport étroit avec les autres exploitations de la société utilisant des produits à base de sel. C'est Javex Consumer Products Ltd, filiale appartenant exclusivement à la société américaine Bristol-Myers, qui en fit l'acquisition. La vente rapporta 37,4 millions de dollars, ce qui représente, selon les rapports, un gain en capital de 30,3 millions de dollars. Cet important hiatus dans la politique de croissance continue de la société s'explique par le fait que même si cette division a contribué de façon significative aux résultats enregistrés par le groupe, elle ne s'insérait pas naturellement dans ses trois principaux domaines d'activité, soit les pâtes et papier, les produits chimiques et les matériaux de construction. Par conséquent, en devenant partie intégrante d'une société multinationale comme la Bristol-Myers, qui s'occupait principalement de la fabrication et de la commercialisation de produits de consommation, la division pouvait espérer voir son potentiel d'expansion et de croissance pleinement mis en valeur. L'influence de M. T. N. Beaupré, qui venait d'être nommé président du conseil d'administration et président de la société, a pu jouer aussi dans cette modification de la politique traditionnelle d'expansion.

L'étendue et la continuité des progrès accomplis par la société au cours de ces douze années se reflètent dans les dépenses en immobilisations, qui atteignirent près de 313 millions de dollars*, et dans la comparaison des totaux nets correspondants : 300 millions de dollars** pour ces douze années, en regard des 43 millions pour les onze années précédentes et des 47 millions seulement pour toute la période allant de 1928 à 1955.

En fait, ce furent près de 313 millions de dollars qui furent capitalisés entre 1956 et 1965, soit en moyenne quelque 26 millions de dollars par année, la courbe des investissements grimpant lentement, d'un minimum de 7 millions, à un maximum de 67 millions de dollars en 1965. Fait important à signaler, ces dépenses élevées en immobilisations furent entièrement financées par Domtar sans qu'Argus ait eu à apporter d'autre aide que la garantie, implicite, de sa présence à l'arrière-plan.

* Tableau E-2 de l'annexe.

** Tableau E-3 de l'annexe.

L'actif net fut ainsi multiplié par neuf, passant de 53 millions à 477 millions de dollars répartis de la façon suivante :

	<u>1967</u> (en millions de \$)	<u>1955</u>
<u>Capital investi</u>		
Valeur nette des immobilisations	306	19
Placements et autres	53	7
Fonds de roulement net	<u>118</u> <u>477</u>	<u>27</u> <u>53</u>
<u>Correspondant à</u>		
Dettes à long terme	165	20
Autres éléments du passif et actions privilégiées	84	7
Actions ordinaires	<u>228</u> <u>477</u>	<u>26</u> <u>53</u>

Les montants correspondant à la dette à long terme, aux autres dettes et au capital représenté par les actions ordinaires pouvaient varier largement en valeur absolue d'une année à l'autre, mais comme il est indiqué plus bas, ils demeuraient, à la fin de cette immense expansion, pratiquement inchangés quant au pourcentage.

Changements dans la répartition du capital*

	<u>1967</u> (en millions de \$)	(%)	<u>1955</u> (en millions de \$)	(%)
Dettes à long terme	165	34	20	38
Autres dettes	84	18	7	13
Actions ordinaires	<u>228</u> <u>477</u>	<u>48</u> <u>100</u>	<u>26</u> <u>53</u>	<u>49</u> <u>100</u>

Les autres éléments du passif se composaient presque exclusivement des actions privilégiées de la DTC, en 1955. Ils incluaient, en 1967, les impôts sur le revenu reportés et des participations minoritaires de l'ordre

* Les variations annuelles de l'actif et du passif figurent en annexe au tableau E-1.

de 25 millions de dollars dont 12 millions représentaient les actions privilégiées de St. Lawrence et 8 millions celles de Howard Smith.

La société fut réorganisée, en 1956, avec la création de 12 divisions d'exploitation englobant l'ancienne division des produits du goudron de houille, les 13 importantes sociétés absorbées par le groupe et un grand nombre de petites entreprises rachetées au fil des ans. Sept de ces divisions furent regroupées pour former le secteur des matériaux de construction et les cinq autres celui du traitement chimique. Cette structuration complexe fut encore compliquée par les nombreuses acquisitions qui suivirent et par leur insertion dans les deux anciens groupes, sans compter un troisième groupe encore plus important, celui des pâtes et papier.

On procéda, en 1961, à une réorganisation générale, par la consolidation de la direction de Dominion Tar, Howard Smith et St. Lawrence selon des responsabilités établies d'après les activités des industries au lieu de leur identité corporative. Six groupes d'exploitation, possédant une grande autonomie, furent établis : les produits chimiques, les matériaux de construction, papier journal et caisses d'expédition, papier pour la consommation générale, papier kraft et fin, produits d'emballages et de transformation.

Le service du personnel fut également restructuré de façon à aider l'administration centrale et les groupes d'exploitation susmentionnés. Ces services comprenaient les finances et le secrétariat, le développement, l'ingénierie, la recherche, les achats et approvisionnements, le transport, les relations du travail et les relations publiques, auxquels s'ajoutait la division des produits forestiers.

L'année suivante, ces six groupes d'exploitation étaient mentionnés dans les rapports comme étant des entreprises autonomes, dûment constituées et ayant chacune un siège social propre. Le seul lien apparent entre elles était le nom de Domtar inclus dans leur raison sociale et utilisé d'ailleurs pour la première fois publiquement.

La modification de leurs raisons sociales, dont la liste est dressée ci-après, traduit les changements intervenus dans leur domaine respectif d'exploitation.

Produits chimiques Domtar Ltée	1155, boul. Dorchester Montréal (Québec)
Matériaux de construction Domtar Ltée	1, place Ville-Marie Montréal (Québec)
Domtar Consumer Products Ltd	99, avenue Vanderhoof Toronto (Ontario)
Papier journal Domtar Ltée	840, immeuble Sun Life Montréal (Québec)
Emballages Domtar Ltée	43, avenue Hanna Toronto (Ontario)

Pâtes et papiers Domtar Ltée

2300, immeuble Sun Life
Montréal (Québec)

Le nombre d'usines exploitées par ces sociétés en 1962 ainsi que les principaux produits fabriqués par chacune d'entre elles figurent à l'annexe A.

En avril 1965, la société mère adopta définitivement le nom de Domtar Limitée. Apparemment, aucun changement n'intervint au niveau des six sociétés d'exploitation; toutefois, les articles qui leur sont consacrés dans les rapports annuels à partir de 1965, ainsi que d'autres indications, donnent à penser qu'on en était revenu à la structure initiale des trois groupes, soit :

Les produits chimiques

y compris Produits chimiques Domtar Ltée et Domtar Consumer Products

Les matériaux de construction

avec Matériaux de construction Domtar Ltée

Les pâtes et papier

où étaient regroupés Papier journal Domtar Ltée, la division Société forestière Domtar Ltée, Emballage Domtar Ltée, Pâtes et papiers Domtar Ltée et Howard Smith, kraft et carton pour boîtes, ainsi que le réseau de vente.

Le réseau de vente comprenait une société nouvellement constituée, Pâtes et papiers Domtar Inc., qui était venue prendre la relève de la société Wright Co. Inc., une filiale à 100 % de Domtar, pour les ventes de papier journal aux Etats-Unis, tandis que Domtar Pulp Sales Ltd, demeurait le principal concessionnaire au Canada. Les ventes de papier journal au Royaume-Uni continuaient d'être assurées par la British International Paper Co., avec laquelle Domtar et un groupe d'autres entreprises canadiennes avaient passé durant la guerre une entente commerciale qui, apparemment, se poursuivait à la satisfaction de toutes les parties intéressées. Les ventes au Mexique, en Australie et en Nouvelle-Zélande étaient prises en charge par la Canadian Overseas Paper Co. Ltd, une autre entreprise qui avait pris naissance pendant la guerre et qui représentait aussi, outre Domtar, tout un groupe de sociétés canadiennes.

Nous avons signalé la croissance remarquable de l'actif net au cours de cette période, littéralement multiplié par neuf, et quoique le même phénomène ne se fût pas produit avec les ventes et bénéfices d'exploitation, il n'en reste pas moins que les résultats* obtenus à ce chapitre sont fort impressionnants. En fait, les ventes et autres revenus avaient quintuplé, passant de 80 millions de dollars en 1956 à 432 millions de dollars au cours de la meilleure année, soit en 1966. Les bénéfices d'exploitation continuèrent à s'accroître, passant de 10 millions de dollars en 1955 à

* Tableau E-2 en annexe.

70 millions en 1965. Les revenus nets, de l'ordre de 3,5 millions en 1955, atteignirent 21 millions en 1964 ainsi qu'en 1965, pour ensuite retomber à 16 millions en 1966 et à 9 millions en 1967, en partie à cause du coût élevé du parachèvement de la construction et des frais de démarrage de l'usine de Quévillon. Le total des bénéfices par action ordinaire pour ces douze années d'exploitation furent de 154 millions de dollars, dont 103, ou 65 %, furent versés en dividendes*.

Toute entreprise qui accuse une expansion aussi remarquable et rapide attire l'attention et donc les critiques, plus particulièrement lorsqu'elle prend le contrôle d'entreprises assez importantes qui semblent relever d'un autre secteur industriel. Le cas de la Domtar ne fait pas exception, mais une étude plus approfondie démontre qu'elle a adopté la meilleure solution.

Aucune des sociétés absorbées n'était une concurrente suffisamment faible pour que son élimination contribuât à créer un monopole. Au contraire, ces entreprises étaient toutes des unités de production efficaces, travaillant dans des domaines semblables ou connexes, mais ne se présentant pas en concurrentes directes de la Domtar. Leur acquisition lui a avant tout permis de diversifier ses activités. En offrant des produits différents mais semblables à ceux déjà offerts, Domtar pouvait accroître sa capacité de faire concurrence, dans un même domaine, à d'autres entreprises beaucoup plus importantes. La fusion des services de production, de transports, de vente, de publicité et autres services généraux a en fait accru l'efficacité de la société et a contribué à réduire ses coûts d'exploitation.

Le lien qui s'était naturellement créé entre le secteur des produits chimiques, celui des matériaux de construction et celui des pâtes et papier, dont nous avons déjà parlé, fut en définitive l'un des principaux facteurs de cette croissance. Le rapport annuel de la société pour 1959 mentionne un autre point relatif aux buts et objectifs de l'administration. On était alors au milieu de la période de grande expansion de la DTC. L'acquisition de Howard Smith Paper Mills, de Gypsum, Lime and Alabastine et plus tard de la St. Lawrence Corporation avait presque triplé l'actif; les ventes, qui trois années auparavant étaient partagées entre les matériaux de construction, les produits chimiques et les pâtes et papier (ces derniers comptant pour une part substantielle du chiffre d'affaires), étaient maintenant constituées pour 41 % par les pâtes et papier, pour 35 % par les matériaux de construction et pour 24 % par les produits chimiques. Néanmoins, le rapport précisait : "Il convient de remarquer que le dénominateur commun dans presque toutes nos opérations est la fabrication de produits chimiques et que 95 % de notre chiffre d'affaires provient d'opérations que l'on pourrait décrire comme relevant du secteur de la chimie."

* Sur la base des nouvelles déclarations de bénéfices réalisés pendant cette période, les profits globaux pour ces douze années d'exploitation furent de 147 millions de dollars, dont 103 millions, soit 70 %, furent versés en dividendes.

Au cours de cette période, l'accroissement de l'effectif de la direction fut en quelque sorte proportionnel à celui de l'actif, quoiqu'il ait finalement très peu influé sur la stratégie commerciale de la société. Le contrôle demeura effectivement entre les mains d'Argus en dépit de l'élargissement de son conseil d'administration et de son comité exécutif. Le conseil, qui, en 1956, se composait de 12 administrateurs, en comptait 28 en 1961, alors que le comité exécutif lui, voyait le nombre de ses membres passer de cinq à 10, durant le même intervalle, avec quatre nouveaux représentants d'Argus.

Les changements survenus à la haute direction furent du même ordre. En 1956, Domtar comptait cinq dirigeants principaux, soit le président du conseil, le président de la société, le vice-président et trésorier, et le secrétaire général. En 1965, leur nombre était passé à 14 par la venue de neuf nouveaux vice-présidents à l'occasion de la réorganisation et des changements que nous avons déjà décrits.

Ces changements au sein de l'administration sont en partie responsables de l'exploitation efficace réalisée, comme les rapports annuels* en témoignent. Mais en 1965, il serait peut-être plus juste de décrire Domtar et ses filiales comme une coalition d'entreprises plutôt qu'un véritable conglomerat.

D'autres changements s'imposaient cependant, et heureusement, le groupe Argus réussit à trouver l'homme qu'il lui fallait en la personne de M. T. N. Beaupré, alors président de B. C. Forest Products, une autre filiale du groupe. Celui-ci entra au conseil de la Domtar en 1965 et en prit la tête un an plus tard à l'occasion de la démission du président, M. E. P. Taylor. L'arrivée de M. Beaupré chez Domtar correspondait à une perte pour B. C. Forest Products, mais cette dernière avait déjà grandement bénéficié de l'expérience de M. Beaupré; elle était déjà en bonne voie, ce qui n'était pas le cas de la Domtar. Comme il se doit, il fallut un certain temps avant que les changements ne produisent des résultats, mais ce fut un nouveau départ, et en 1967, on constatait déjà une amélioration au sein de l'entreprise. Le conseil d'administration fut réduit de 28 à 24 membres, et le nombre des cadres de 14 à huit, alors que cette période de grande expansion prenait fin.

E - LA PERIODE DE CONSOLIDATION : 1968-1974

En 1968, Domtar entra dans ce qui semble avoir été une période de consolidation générale. Les seules acquisitions au cours des sept années qui suivirent furent celles de la mine de sel de Côte Blanche (Louisiane) dont la production, alors évaluée à un million de tonnes par année, devait servir à pallier les difficultés d'exploitation que connaissait la mine de Goderich (Ontario), et celle de trois sociétés canadiennes dont les activités venaient compléter celles de la Domtar. Ces entreprises, toutes trois acquises par le biais de rachats d'actions en bourse, étaient :

1. la Buntin Reid Paper Co., société fabricant des papiers fins à Toronto, à London et à Ottawa, acquise pour améliorer la

* Tableau E-2 en annexe.

commercialisation des papiers fins grâce au réseau de vente qu'elle possédait dans les villes susmentionnées;

2. la Northwest Wood Preservers Ltd, petite entreprise possédant des concessions forestières au nord de la Colombie britannique et une usine à Dawson Creek produisant du bois de sciage et des traverses de chemin de fer;
3. la Superior Box Ltd, un fabricant de caisses en carton ondulé établi à Kitchener.

La société fit donc ces nouvelles acquisitions, mais elle se départit également d'un nombre considérable de filiales qui ne paraissaient plus rentables. Ainsi, l'usine de plastique de Moorestown (New Jersey) fut cédée à St. Regis Paper avec un gain en capital qui ne fut pas divulgué. La société n'obtint pas par contre des résultats du même ordre à l'étranger, puisqu'elle perdit les 7,7 millions de dollars qu'elle avait investis sous forme de participations dans deux sociétés italiennes. Celles-ci avaient en effet périclité à cause de leur faible rendement et du ralentissement du marché européen en 1971. Le coût élevé des mesures anti-pollution compromettant gravement leur rentabilité, certaines entreprises durent être abandonnées, ce qui amena notamment la fermeture de l'usine de sulphite ainsi que de l'usine de chlore, de matières caustiques et de vanilline située à Cornwall et de l'usine d'anhydride phthalique située à Toronto. Pour des raisons du même ordre, l'usine Siporex de Delson dut cesser ses activités, de même que l'usine de poudres métalliques de Ridgeway (Pennsylvanie), cette dernière ayant en fait été obligée d'arrêter son exploitation en raison des dégâts causés par une explosion et un incendie.

Quatre machines pour la fabrication du papier journal de la vieille usine Saint-Laurent à Trois-Rivières furent mises en veilleuse en 1972, la direction de Domtar pensant pouvoir approvisionner sa clientèle de façon plus économique en utilisant la production de ses usines de Dolbeau, Donnacona et Red Rock, ou en faisant appel à d'autres compagnies. Au regard des normes de rentabilité de l'industrie et des résultats obtenus par les autres filiales, l'usine Saint-Laurent s'avérait en effet peu profitable. Le coût de son approvisionnement en bois était élevé et l'exploitation des six petites machines désuètes qui s'y trouvaient nécessitait un trop grand nombre d'heures-hommes par tonne produite. Le fait aussi que l'usine était située dans un secteur urbain et qu'elle n'était pas suffisamment vaste devait inévitablement contribuer à augmenter les dépenses au titre du contrôle de la pollution par les effluents. Le dégagement de fumées mal odorantes vers la ville aggravait en outre le problème de la pollution de l'air. Contrairement aux villes qui dépendent d'une industrie pour leur survie, la ville de Trois-Rivières est trop importante et compte une trop grande proportion de gens pour qui une odeur d'usine ne rappelle pas forcément celle de l'argent. Pour ces gens, il s'agit uniquement d'air pollué.

L'année suivante, soit en 1973, l'usine était vendue à Kruger Pulp and Paper Ltd, pour 16 millions de dollars et Domtar conservait ses contrats en cours pour la fourniture de catégories de papiers couchés pour publications qu'elle escomptait exécuter avec ses deux machines récemment

transformées par l'addition d'installations de fabrication de doublures. Pour ce qui est du papier journal, la compagnie pouvait remplir ses obligations en faisant appel aux services d'autres entreprises. Quant à la Kruger, elle avait grandement besoin d'installations productives pour respecter les engagements qu'elle avait contractés en prévision de la mise en exploitation d'une nouvelle usine dans la région de Quévillon. C'est parce que ce dernier projet ne s'était pas concrétisé que l'entreprise avait en toute hâte décidé d'acheter une nouvelle machine ultra-rapide pour la fabrication de papier journal.

La société réduisit de 6,5 millions de dollars son portefeuille d'actions inscrites à la cote lorsqu'elle décida de céder 361 258 actions de Price Co. à la société Abitibi en novembre 1974. Cette vente représentait l'acceptation au prorata d'une partie des 684 525 actions que détenait Domtar et qui firent l'objet d'un ordre de vente à la suite de l'offre de la société Abitibi d'acheter 5 millions d'actions à \$25 l'unité, soit à environ le double de leur cours normal. La transaction rapporta à Domtar un profit net de 8,6 millions de dollars, soit un gain en capital net d'impôts de 2 millions. Les 323 267 actions complémentaires devaient également être vendues à la société Abitibi en avril 1975. Ces actions de la société Price faisaient partie de l'actif de la société St. Lawrence Corp. rachetée par la Domtar; à l'époque, on avait décidé de les conserver comme placement, bien que l'investissement représente quelque 12,45 millions de dollars (\$18.19 par action). Il nous a été impossible d'élucider la raison pour laquelle la société St. Lawrence détenait ces titres.

Les dépenses en capital, de leur point le plus bas, 10 millions en 1968, grimpèrent à environ 32 millions de dollars par année entre 1969 et 1973 et furent consacrées beaucoup plus à l'amélioration qu'à l'expansion des installations de production des diverses divisions. Elles incluaient notamment la mise en place d'un plus grand nombre de dispositifs de contrôle de la pollution, la construction de voies d'accès, des achats d'équipement pour l'exploitation forestière, l'amélioration et le contrôle de la qualité aux usines de Dolbeau et de Donnacona, ainsi que l'installation dans cette dernière usine de matériels pour l'engraissement thermomécanique des copeaux de bois. En même temps qu'on prenait ces initiatives, la capacité de production de sel à Unity, ainsi qu'à Goderich, était accrue.

Les dépenses totales en capital pour ces sept années atteignirent 241 millions de dollars dont près d'un tiers, soit 72 millions, fut engagé durant la seule année de 1974, établissant ainsi un nouveau record, le précédent remontant à 1965* avec 67 millions de dollars. Les investissements effectués en 1974 intéressaient l'ensemble des activités du groupe, mais surtout le secteur des pâtes et papier, 12 millions de dollars étant affectés aux projets de scierie à Quévillon et à Dolbeau, 10 millions à la construction de routes forestières, 5 millions à l'adoption d'installations pour la fabrication de carton à l'usine de Red Rock, 4 millions à l'usine d'engraissement de copeaux à Donnacona et un montant équivalent au contrôle de la pollution. La répartition des dépenses en capital entre les divers groupes de production au cours des cinq dernières années de cette période est illustrée au tableau suivant.

* Tableau E-2 en annexe.

Récentes dépenses en capital, par groupe
(en millions de \$)

<u>Année</u>	<u>Pâtes et papier</u>	<u>Produits chimiques</u>	<u>Matériaux de construction</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>
1970	26	7	5	1	39
1971	16	2	5	1	24
1972	22	5	2	-	29
1973	25	12	4	1	42
1974	<u>57</u>	<u>6</u>	<u>9</u>	<u>-</u>	<u>72</u>
5 ans	<u>146</u>	<u>32</u>	<u>25</u>	<u>3</u>	<u>206</u>

Une partie considérable de l'augmentation des dernières années provient du gonflement des coûts de construction dû à l'inflation.

En ce qui concerne les changements de la capitalisation au cours de cette période, le fait le plus remarquable a été, chaque année, la réduction régulière de la dette à long terme, ramenée de 165 millions de dollars au début de 1968 à 108 millions à la fin de 1974, soit de 35 % à 20 % du capital investi. Parallèlement, l'avoir des actions ordinaires passait de 228 à 315 millions de dollars. A compter de 1971, la société Howard Smith fusionna complètement avec Domtar, et ses actions privilégiées (dividendes cumulatifs de \$2, valeur nominale \$50) furent converties en actions privilégiées de Domtar ayant des valeurs nominales et de rachat respectivement de \$23.50 et de \$25 et comportant un dividende cumulatif de \$1.

Il y eut une nouvelle restructuration de la société en 1968 avec un retour au système des trois groupes qui avait précédé la formation des six compagnies d'exploitation en 1961; ce mouvement devenait d'ailleurs de plus en plus manifeste dans les derniers rapports annuels. Toutes les usines de pâtes et papier furent regroupées au sein de la société Produits des pâtes et papiers Domtar Limitée, cette dernière ainsi que les deux autres compagnies d'exploitation, Produits chimiques Domtar Limitée et Matériaux de construction Domtar Limitée, étant placées chacune sous la direction d'un président et non plus d'un vice-président. Deux ans plus tard, à la suite d'un autre changement, toutes les usines de fabrication d'emballages se trouvèrent réunies de nouveau, cette fois-ci au sein d'Emballage Domtar Limitée; à telle enseigne que les filiales de Produits des pâtes et papiers Domtar Limitée sont devenues la Société forestière Domtar Limitée, le Papier journal Domtar Limitée, les Papiers fins Domtar Limitée, les Emballages Domtar Limitée et les Pâtes Domtar Limitée.

Tout le personnel du siège social fut regroupé, en 1968, sous un même toit à la maison Domtar, immeuble situé à l'extérieur du riche quartier des affaires de Montréal, libérant ainsi les quatre immeubles dans lesquels les services étaient dispersés. Il en résulta, en plus d'économies substantielles, une nette amélioration des communications internes.

En dépit des fluctuations, parfois considérables, de la conjoncture, les ventes continuèrent de s'accroître régulièrement chaque année de 1968 à 1973, pour littéralement battre tous les records en 1974, lorsque les conditions économiques devinrent plus propices aux affaires de Domtar. Depuis quelques années, il devenait de plus en plus difficile d'afficher

des profits, plus particulièrement en 1970 et 1971, lorsque les coûts de production commencèrent à augmenter de façon continue en raison notamment des hausses salariales et des taux de change peu avantageux. De plus, les pertes essuyées du fait des cessions et des abandons d'actifs, déjà mentionnés, réduisirent les bénéfices des années 1971 et 1972 à 8,7 millions et 4 millions de dollars respectivement. Une autre détérioration du bilan des profits et pertes survint avec les déficits d'exploitation successifs enregistrés par l'usine de pâtes de Quévillon qui avait été achevée en 1967.

Cependant, avec l'amélioration rapide des conditions économiques, toutes les divisions de la Domtar purent réaliser des profits substantiels en 1973 et, pour la première fois, l'usine de Quévillon contribua aux bénéfices du groupe. Les bénéfices furent supérieurs à ceux des années précédentes; en fait, ils atteignirent 40 millions de dollars, soit le double environ des montants records de 1964 et 1965. Néanmoins, les chiffres de 1973 devaient eux-mêmes être surpassés, et de beaucoup, par ceux de 1974. Cette année-là en effet, les ventes nettes augmentèrent de 37 %, les bénéfices d'exploitation de 84 %, alors que les bénéfices nets par action ordinaire atteignaient plus du double de ce qu'ils étaient en 1973. Avec des bénéfices de \$5.53 par action, les dividendes passèrent de \$1 à \$1.60.

La comparaison des bilans sommaires suivants donne une bonne image de l'amélioration de la situation financière de la Domtar durant ces sept années :

	<u>1974</u>	<u>1967</u>
	(en millions de \$)	
<u>Capital investi</u>		
Immobilisations, valeur nette	339	306
Placements et autres	19	53
Fonds de roulement net	176	118
	<u>534</u>	<u>477</u>
<u>Correspondant à</u>		
Dette à long terme	108	165
Autres dettes et actions privilégiées	111	84
Actions ordinaires	<u>315</u>	<u>228</u>
	<u>534</u>	<u>477</u>

L'application de la comptabilité fondée sur les prix courants telle qu'elle est expliquée dans le chapitre suivant augmenterait le montant des immobilisations pour 1974 à 43 %, soit à 486 millions de dollars, et l'avoir ordinaire par le même pourcentage, soit à 463 millions de dollars. Toutefois, les bénéfices par action seraient réduits de \$5.53 à \$5.24. Les autres montants demeureraient inchangés.

Au cours de ces sept années, le nombre des administrateurs qui, au départ était de 24, a été ramené à 17 avant d'être réduit à 14 en 1975. La plupart de ces changements ont été amenés par des départs à la retraite du fait de la limite d'âge, sauf une exception : M. T. N. Beaupré qui est décédé en 1974 et qui, en tant que président du conseil d'administration et président de la société a su guider l'entreprise à travers tous les écueils pendant dix ans. Il fut remplacé au poste de président du conseil d'administration par M. Maxwell Meighen et au poste de président par M. A. D. Hamilton qui s'est également joint au conseil. Le seul nouveau membre fut M. A. E. Barron, président du conseil d'administration de Canadian Tire.

CHAPITRE III

DOMTAR, BON CITOYEN

Lorsqu'on jette un premier coup d'oeil sur son rendement de 1974, particulièrement sur le niveau record des immobilisations et sur le remarquable accroissement des actifs, on peut se demander si la Domtar ne s'est pas alors lancée dans des dépenses excessives. Mais lorsqu'on examine les choses de plus près, on s'aperçoit qu'il n'en est rien. L'une des raisons qui ont conduit à cette situation est la récession économique qui continue, d'ailleurs, de frapper toutes les industries et, notamment, celles des pâtes et papier et de la construction. On trouve une autre explication dans la nature elle-même des dépenses engagées en 1974. En effet, ces dernières s'inscrivent davantage aux postes de l'amélioration et de l'entretien des installations existantes qu'à celui de l'expansion des activités de la société puisqu'en effet, il n'y a eu ni nouvelle acquisition ni nouvel emprunt. On peut donc supposer que la Domtar a simplement utilisé les importantes liquidités dont elle disposait en 1974 pour renforcer le processus de consolidation amorcé en 1968, après onze années de croissance exceptionnelle.

L'extraordinaire expansion que la Domtar a connue au cours de cette période et les acquisitions qu'elle a faites semblent avoir été planifiées avec une remarquable clairvoyance. Il devint apparent, lors de la récession de 1957, que l'industrie des pâtes et papier avait trop élargi sa capacité de production. Elle continua d'ailleurs de souffrir d'un engorgement virtuel du marché pendant une longue période de temps et les profits des sociétés étaient toujours si minimes qu'il en coûtait très peu pour faire l'acquisition de certains éléments de leurs actifs. Par rapport aux prix et à la valeur du dollar engendrés par la période d'inflation qui a suivi, ces coûts étaient véritablement très bas.

Nous avons parlé des acquisitions de la Domtar dans le contexte historique du chapitre précédent; il est donc inutile d'en répéter ici les détails. La question du caractère national de l'entreprise, toutefois, est plus large que la seule manière dont l'actif de la société a été acheté et vendu. Il faut aussi se demander quelle est la part du marché que détient la société pour sa gamme de produits, la façon dont elle traite ses actionnaires et ses employés, son respect de la loi, son dossier fiscal et enfin, quels sont les rapports qu'elle entretient avec les collectivités au sein desquelles elle mène ses activités.

Part du marché des produits Domtar

La Domtar est une importante société à tous les points de vue, mais elle ne souffre de gigantisme dans aucun domaine. Si on fait abstraction de quelques grandes entreprises possédant une charte provinciale plutôt que fédérale, Domtar se classe, d'après une compilation effectuée par le *Financial Post*, au 17^e rang pour ce qui est des ventes réalisées, et au 25^e rang en ce qui concerne l'actif possédé. Dans les domaines industriels où elle oeuvre, son importance est évidemment plus grande que celle que suggère ce classement.

Dans l'industrie des pâtes et papier à laquelle Domtar est généralement associée, il est difficile de mesurer la part du marché canadien qu'elle détient en raison de la forte proportion de sa production totale qui est exportée. La production de Domtar (1,4 million de tonnes) représente approximativement 6 % de la production totale du Canada (22 millions de tonnes), mais sur le marché canadien, la part de la société est considérablement plus grande.

Quelque 13 % seulement du papier journal et des pâtes à papier produits au Canada sont consommés sur place; par contre, pour les autres catégories de produits du bois, le marché canadien absorbe 60 % de la production nationale. La production de Domtar est constituée à 40 % de papier journal et de pâte à papier et à 60 % d'autres catégories. Ainsi, la part du marché canadien que détient la société est nettement plus importante que celle qui lui revient dans la production totale du pays.

En ce qui concerne le papier journal et la pâte à papier, Domtar en tant que fournisseur n'occupe qu'une place très modeste, mais pour ce qui est des papiers fins et des produits spéciaux, les anciennes usines Howard Smith se partagent de fait le marché local avec Provincial Paper Co., de l'Abitibi, Rolland, un certain nombre de compagnies de moindre importance et quelques autres concurrents spécialisés dans l'importation. Pour certains produits, la part du marché détenue par la Domtar peut atteindre 30 %, mais les données statistiques peuvent porter à confusion en raison des variations sur le plan des définitions acceptées de certaines catégories.

La définition des produits chimiques et des matériaux de construction aux fins de comparaison est encore plus difficile, voire quasi impossible. Les données extraites du recensement annuel de la production manufacturière donne une valeur d'environ 4,5 milliards de dollars pour les expéditions canadiennes annuelles de produits chimiques, dont les 131 millions de Domtar représenteraient 4 %. Aucun chiffre semblable n'existe pour les matériaux de construction, mais même s'il en existait, la part de la Domtar serait vraisemblablement tout aussi minime, sauf pour quelques produits particuliers.

Ces pourcentages servent uniquement à démontrer que la Domtar ne domine pas ou ne joue même pas un rôle important dans l'un de ces trois secteurs industriels. Il n'existe d'ailleurs aucune donnée permettant de détailler, sauf d'une façon très générale, la production de chaque secteur en ses divers éléments. Pour certaines fabrications hautement spécialisées, la

part de Domtar est bien près d'être dominante, mais c'est généralement le cas pour des produits et usages où elle a été à maints égards la première à innover, notamment les lamellés à haute pression (Arborite), les planches murales incombustibles (Gyproc) et le sel tous usages (Sifto). Dans cette gamme de produits, ses principaux concurrents semblent être des compagnies américaines comme Cyanamid of Canada (Formica), U.S. Gypsum, Canadian-Johns Manville, Morton Salt (Windsor) et International Salt.

Attitude vis-à-vis des actionnaires et des employés

Une des cibles favorites de ceux qui critiquent les grandes entreprises, particulièrement les plus florissantes, est la façon dont elles traitent leurs petits actionnaires, le personnel des filiales et les vieux employés menacés de renvoi en cas de fermeture d'usines. Domtar semble n'avoir presque jamais essuyé de critiques de ce genre, preuve que Domtar a eu un comportement qui, en définitive, a bien servi les Canadiens.

En ce qui a trait à la majorité des acquisitions décrites au chapitre précédent, nous ne disposons d'aucune donnée nous permettant de juger de la politique adoptée par la société vis-à-vis des actionnaires qui ont refusé de vendre, mais l'acceptation presque complète des offres publiques d'achat laisse entendre que le dédommagement proposé correspondait d'assez près à la valeur des actions. L'acquisition de Cooksville, déjà mentionnée, peut être citée comme exemple des nombreux cas où la Domtar s'est montrée capable de se porter au secours d'une compagnie en difficulté. Tous ces rachats d'entreprises semblent avoir été connus du public, et avoir fait l'objet de transactions honnêtes et régulières ou d'ententes ouvertement négociées.

Pour ce qui est de la conduite vis-à-vis de ses employés, on peut dire que la Domtar possède un dossier vierge. Presque toutes les absorptions d'entreprises ont aussitôt donné lieu à une modernisation de l'équipement et à une expansion des usines rachetées, opérations qui à leur tour ont amené un accroissement de la production, la création de nouveaux emplois et l'amélioration des conditions de travail des employés. Dans les rares cas où des usines ou du matériel ont été vendus, les employés ont été avertis longtemps à l'avance et ont eu le choix de demeurer avec le nouveau propriétaire ou d'accepter un autre emploi qu'il est généralement possible de trouver dans une organisation en pleine croissance comme la Domtar. Dans les cas encore plus rares où des installations ont dû être fermées, les employés se sont vu offrir les mêmes possibilités. Ainsi, lorsque les quatre usines de fabrication de papier journal de Trois-Rivières ont été fermées, plusieurs centaines d'employés de ces usines ont été avertis longtemps à l'avance qu'ils seraient mis à pied. Certains se sont trouvés un autre emploi au sein de la compagnie et pour les autres, l'achat de l'usine par Kruger s'est vite traduit non seulement par la remise en place des anciens emplois, mais, avec l'installation d'une nouvelle machine à haute vitesse, par la création aussi d'un grand nombre de nouveaux emplois.

Le programme de recyclage de la main-d'oeuvre industrielle de la Domtar fonctionne depuis plus de dix ans et s'est avéré très efficace pour la compagnie et les employés, ces derniers s'étant vu offrir, pour ceux

d'entre eux qui étaient déplacés ou étaient sur le point de l'être, des possibilités de formation nouvelle, leur permettant d'accéder à des emplois nouveaux et plus intéressants. Ce programme s'est notamment révélé très bénéfique pour tous les employés qui avaient l'ambition de se perfectionner et de se qualifier pour des postes plus engageants et mieux rémunérés.

Au chapitre des pensions de retraite, la Domtar a toujours offert à ses employés d'excellents avantages. En fait, les anciens employés des petites entreprises rachetées par la société en sont sortis gagnants, puisque dans la plupart des cas, ils disposaient de régimes de pensions beaucoup moins complets que celui de leur nouvel employeur. L'exemple de la société de Cooksville rachetée par la Domtar illustre bien ce phénomène.

Un exemple assez révélateur du souci de la Domtar pour ses employés a été l'adoption par cette entreprise d'une formule d'indexation au coût de la vie des pensions de retraite. Tous les retraités de la société ont vu ainsi leur pension augmenter de 3 % pour chaque année précédant le 1^{er} janvier 1974.

Respect de la loi

Le problème le plus grave de la société en ce qui concerne le respect de la loi est celui des nouvelles exigences relatives au contrôle de la pollution. Il n'y a aucun doute que par le passé, toutes les usines de pâtes et papier, et plus particulièrement celles qui fabriquent des pâtes par des procédés chimiques, ont causé de graves dommages à l'environnement en déversant des effluents nuisibles. Il est hors de doute également que ces grosses usines, symboles de grand capital, ont reçu plus que leur part de critiques, si l'on considère par exemple que les municipalités, qui en certains cas sont tout aussi coupables, échappent, elles, plus facilement à l'ire des contribuables et électeurs, lesquels pourtant assument le coût d'épuration des eaux usées charriées par les égouts.

Un bon exemple à cet égard est la récente publicité dont a été entourée l'annonce par les autorités sanitaires que certains membres des bandes indiennes du Nord-Ouest québécois avaient un taux de mercure excessivement élevé dans le sang. Le 23 août 1975, un journal montréalais de gauche publiait, en première page, un article accusant l'usine de chlore-alcali alimentant la papeterie de Domtar à Quévillon d'être responsable de cette situation et d'avoir ainsi créé une situation qui n'était pas sans rappeler les événements tragiques de Minamata au Japon. D'autres organes d'information s'emparaient aussitôt de ces nouvelles sensationnelles qu'ils amplifiaient sans discernement et sans prendre la peine de les vérifier.

Les enquêtes effectuées depuis semblent indiquer que cette histoire avait trouvé son origine dans une vérification de routine faite par le ministère de la Santé dans une réserve indienne située aux abords d'un autre bassin hydrographique inaccessible aux poissons de la rivière Bell qui arrose la région de Quévillon. Des études montrant que les taux de mercure ont toujours été élevés dans tous ces bassins et qu'ils proviennent de sources naturelles compliquent davantage la situation. On a aussi

souligné que le grave empoisonnement causé par le mercure dans d'autres pays provenait de composés organiques du mercure comme les fongicides utilisés en agriculture, plutôt que du mercure métallique ou du mercure natif. Les déchets de la Domtar sont constitués de mercure métallique, et chaque tonne de chlore produite en contient 0,0038 livre, ce qui se situe bien au-dessous de la norme fixée par le gouvernement qui est de 0,0050 livre.

Le contrôle de la pollution par des moyens chimiques est d'une telle complexité technique et comporte de si nombreux facteurs que l'établissement de règlements provinciaux s'est avéré une longue et laborieuse entreprise. Des considérations liées aux conditions locales viennent de surcroît compliquer le rôle des compagnies qui ne demandent qu'à se conformer aux directives du gouvernement à ce propos. Domtar se trouve cependant parmi les chefs de file quant au contrôle de la pollution. Son savoir-faire technique et le travail effectué à son centre de recherche de Senneville y sont pour beaucoup. De fait, la plupart des 80 usines que la société possède au Canada respectent entièrement les règlements actuels ou achèvent la mise en place des programmes à cette fin.

Plusieurs usines de pâtes et papier ontariennes dont les activités sont susceptibles de nuire à l'environnement ont particulièrement bien réussi à épurer leurs effluents déversés dans les cours d'eau ainsi que les fumées de leurs cheminées qui, quoique toujours déplaisantes, sont maintenant moins nauséabondes et moins dangereuses. L'usine de fabrication de papier d'emballage de Trenton est considérée comme étant à l'heure actuelle une usine modèle, grâce aux modifications apportées aux procédés de fabrication permettant une meilleure épuration des effluents et grâce à l'application d'une nouvelle méthode de production de pâte mise au point au centre de recherche de la Domtar qui élimine l'odeur de résidu noir rejeté dans les lagunes.

A l'usine de papiers fins de Cornwall, on s'est conformé aux règlements relatifs aux cours d'eau en installant une unité de combustion à lit fluide Copeland; le brûlage des gaz nuisibles avec système d'écorçage à la vapeur permettant la récupération de concentrés réutilisables a en même temps permis de réduire les émanations et odeurs désagréables. A l'usine de papier journal et de bois de Red Rock, on respecte déjà les normes concernant les déversements liquides et un dispositif de contrôle des gaz émis est en cours d'installation.

Au Québec, les règlements provinciaux actuels semblent moins bien définis et la situation des usines est par conséquent moins claire, mais toutes les usines de papier journal de la Domtar fonctionnent en conformité aux normes imposées. La société a élaboré un programme qui lui permet en toute circonstance de se conformer aux exigences actuelles et futures imposées à ses usines et elle reste régulièrement en contact avec les autorités afin d'en mettre au point les modalités d'application.

Le coût du contrôle de la pollution est et continuera d'être un important facteur dans le bilan des profits de la Domtar, et plus particulièrement en ce qui concerne les pâtes et papier. On trouvera ci-dessous une comparaison des données enregistrées au cours des cinq dernières années.

Dépenses pour le contrôle de la pollution en comparaison
du rendement des actions ordinaires

(en millions de \$)

<u>Année</u>	<u>Dépenses en capital pour la pollution</u>	<u>Rendement des actions ordinaires</u>	<u>Dividendes des actions ordinaires</u>
1970	5	17	10
1971	7	1	9
1972	6	13	9
1973	3	40	15
1974	4	82	24
5 ans	<u>25</u>	<u>153</u>	<u>67</u>

Dossier fiscal

Le paiement des impôts est un autre aspect à prendre en considération lorsqu'on étudie cette société en tant qu'entité participant à la vie économique du pays, c'est-à-dire en tant qu'entreprise à caractère national. Le taux des charges fiscales imposées à la Domtar, et plus précisément à ses actionnaires, n'est pas fondamentalement différent de celui qui pèse sur les autres sociétés canadiennes, mais le montant global de son imposition, en valeur absolue, mérite qu'on s'y arrête. La société paie, bien sûr, les taxes municipales ordinaires sur les usines et les propriétés, les impôts provinciaux sur les matières premières, tels les droits de coupe, les droits de location, les redevances ou autres, et enfin la taxe de vente; mais la plus lourde charge demeure l'impôt fédéral. Comme on peut le constater au tableau ci-dessous, les impôts pour ces dix-neuf dernières années ont été de 55 % supérieurs aux paiements effectués au titre des dividendes.

Montant des impôts 1956-1974*

(en millions de \$)

	<u>Période allant de 1956 à 1967</u>	<u>Période allant de 1968 à 1974</u>	<u>(19 ans) de 1956 à 1974</u>
Impôts sur le revenu de l'exercice et sur le revenu reporté	145	143	288
Dividendes versés aux actionnaires	102	84	186
Montant dont l'impôt excède les dividendes	42%	69%	55%

* Les données précises pour chaque année se trouvent en annexe au tableau E-4.

Politique de bon voisinage

Une autre caractéristique révélatrice du comportement d'une entreprise est la qualité des rapports qu'elle entretient avec ses voisins. Pour une société comme la Domtar, cela se ramène en général aux relations qu'elle peut avoir avec les touristes qui viennent faire du camping, du canotage, de la pêche, de la chasse ou du ski sur les terres boisées qu'elle possède. A cet égard il convient de dire que, dans l'ensemble, ces visiteurs jouissent d'une liberté d'action assez grande.

Domtar poursuit sa politique de libre accès au public que ses prédécesseurs ont pratiquée pendant de nombreuses années. Dans les propriétés couvertes par un bail, de telles activités sont en grande mesure contrôlées par les autorités provinciales, mais la compagnie collabore entièrement avec ces dernières et permet au public d'utiliser toutes ses routes.

Sur les terrains qui lui appartiennent en propre, la Domtar pratique la même politique sauf que dans certaines régions, les droits de pêche et de chasse peuvent être concédés à des clubs dont les membres sont censés respecter les lois sur la protection du gibier, le grand public s'y voyant lui, interdire l'exercice de ces sports.

Permettre au public d'entrer dans les domaines peut évidemment augmenter les risques d'incendie et cet accès peut être interdit au cours des périodes particulièrement dangereuses. Cela augmente aussi le coût des activités de surveillance et de la tenue des dossiers nécessaires en cas d'opération de secours. Néanmoins, la Domtar considère qu'il s'agit de dépenses normales et raisonnables qu'un bon voisin doit être prêt à payer.

CHAPITRE IV

CONCLUSIONS

Une récapitulation des faits saillants de l'histoire de la Domtar nous amène des conclusions très favorables quant à sa performance d'ensemble durant ses quarante-cinq années d'existence en tant qu'entreprise canadienne. Quelques-uns des aspects les plus marquants de cette réussite sont décrits ci-dessous.

Malgré la nature cyclique des activités de tous ses secteurs d'exploitation, la société a toujours eu un rendement remarquablement stable. Hormis les pertes essuyées durant la crise économique, entre 1932 et 1935, elle a pu enregistrer des bénéfices chaque année, y compris l'exercice 1971 où elle a dû porter directement au bilan des pertes les montants considérables que lui ont coûté l'échec de l'implantation en Italie et d'autres investissements semblables. (Les données apparaissent aux tableaux E-1, E-2 et E-3, en annexe.)

Il est difficile de comparer la croissance d'une société avec l'économie nationale, mais en termes d'actif net total, la Domtar a de beaucoup surpassé le produit national brut canadien. De 1929 à 1955, le rapport était d'environ 2 à 1, et de 1956 à 1974, il était de 4 à 1. Le graphique, à l'annexe D, montre la similitude remarquable entre les diverses périodes de croissance.

La société Domtar jouit d'une excellente réputation pour la rigueur des méthodes comptables qu'elle emploie et pour l'honnêteté de l'information qu'elle divulgue sur sa situation financière et son exploitation. Sa volonté de fournir des renseignements adéquats à ses actionnaires et à toutes les autres personnes intéressées, et de modifier sa méthode comptable lorsque le besoin s'en fait sentir, est bien manifeste dans tous ses rapports annuels.

Son habitude de faire état de ses programmes d'expansion en faisant une distinction appropriée entre les constructions de nouvelles installations et l'acquisition d'entreprises en activité est une constante qui illustre encore davantage son souci de révéler au grand jour les résultats de sa gestion. Dans les états financiers, la construction apparaît dans les dépenses en immobilisations et les achats figurent comme tels ou comme des investissements, toujours avec des renseignements détaillés à l'appui.

On trouve un autre exemple de probité dans l'information que fournissent ses rapports annuels des dernières années où elle ne manque pas de souligner, chose que beaucoup de sociétés, gouvernements ou institutions s'abstiennent de faire, que les bénéficiaires déclarés ne donnent une image réelle ni du rendement ni de la situation d'ensemble à cause des effets de l'inflation qui faussent les résultats obtenus par les méthodes comptables traditionnelles. Les valeurs initiales de l'actif et des inventaires s'écartent de plus en plus des coûts de remplacement, à telle enseigne que les coûts d'amortissement et d'épuisement défalqués des profits deviennent de moins en moins suffisants pour pourvoir à un remplacement éventuel.

En 1973, et de façon plus marquée encore en 1974, la société a indiqué que le rendement des capitaux, rapporté de la façon traditionnelle, était de plus en plus surestimé. Elle a donc recommandé l'utilisation d'une comptabilité appliquant le principe de l'indexation en fonction du niveau général des prix et a suggéré que l'indice des prix à la consommation soit utilisé comme instrument de mesure temporaire pour la conversion des valeurs d'origine en valeurs actualisées afin de présenter des données comparables. L'application de ce correctif aux données de 1974 a produit les modifications suivantes :

Effets de la modification des méthodes comptables
(en millions de \$)

	<u>Données comparables en dollars</u>	<u>Données déclarées en dollars de l'époque</u>	<u>Montant de l'augmentation</u>
<u>Augmentations</u>			
Immobilisations, chiffres nets	486	339	147 ou 43 %
Capital employé	681	534	147 ou 28 %
Avoir des détenteurs d'actions ordinaires	463	315	148 ou 47 %
			<u>Montant de la réduction (en %)</u>
<u>Diminutions</u>			
Bénéfices nets des actions ordinaires	78 %	82 %	-4 ou -5 %
Rendement du capital employé	12 %	16 %	
Rendement de l'avoir des détenteurs d'actions ordinaires	17 %	26 %	

En plus des réalisations sur le plan financier, le rendement général d'une entreprise revêt d'autres aspects qui prennent une importance sans cesse grandissante. L'un d'eux est la contribution que la société peut apporter à l'économie, en augmentant le nombre de produits manufacturés utiles. Un autre est son degré de civisme que l'on pourrait mesurer par la façon dont elle contribue au fardeau fiscal et la façon dont elle se conforme aux lois. Un troisième est la façon dont elle traite son personnel, notamment ses salariés et ses actionnaires, y compris ceux qui sont touchés lors des opérations de rachat ou de vente de divisions d'exploitation. La Domtar semble avoir un dossier exceptionnellement bon dans tous ces secteurs et elle s'est ainsi bâti une réputation enviée à cet égard.

La politique et les objectifs de la société pour les prochaines années semblent être d'accorder davantage d'attention à l'efficacité et au contrôle des coûts de production plutôt que de viser une expansion majeure de ses divers secteurs d'activité. De plus, toute croissance future viendra plus probablement de la construction de nouvelles usines et de l'agrandissement des installations existantes que de prises de participation ou d'achats d'autres entreprises. Pourvu qu'elle soit traitée équitablement par les autorités gouvernementales à tous les niveaux, cette société peut contribuer grandement à la croissance de notre économie. A condition aussi qu'elle soit traitée équitablement par ses 18 000 employés, elle peut leur assurer un bon moyen de subsistance. Dans ces conditions, la Domtar peut contribuer à réaliser des bénéfices appréciables afin de mériter la confiance que placent en elle environ 26 000 Canadiens qui sont détenteurs de plus de 95 % de ses actions.

SOCIÉTÉS D'EXPLOITATION FILIALES DE LA DOMTAR

Production et usines, à la fin de 1974

<u>Sociétés d'exploitation</u>	<u>Principaux produits</u>	<u>Usines</u>
<u>Produits des pâtes et papiers Domtar Ltée</u>		
Papiers fins Domtar Ltée	Papiers fins couchés et non couchés, papiers spéciaux, papiers diazo, papier cristal, papiers parcheminés et à cigarettes, papier carbone	Beauharnois (Québec) Cornwall (Ont.) Georgetown (Ont.) St. Catharines (Ont.) Toronto (Ont.) Morden (Man.) Sunderland (R. U.)
Papier journal Domtar Ltée	Papier journal ordinaire et spécial, papiers de pâte mécanique pour impressions spéciales, catégories de papiers couchés pour publication	Dolbeau (Québec) Donnacona (Québec) Red Rock (Ont.)
Emballages Domtar Ltée	Carton doublure, carton ondulé, papiers kraft, carton caisse, caisses d'expédition en carton ondulé, papiers d'emballage, sacs d'épicerie et autres sacs en papier, papier essuie-mains et papier mousseline, couches jetables, tubes et boîtes en fibre	East Angus (Québec) Montréal (Québec) Sainte-Foy (Québec) Windsor (Québec) Peterborough (Ont.) Red Lake (Ont.) Red Rock (Ont.) Toronto (Ont.) Winnipeg (Man.) Calgary (Alberta)

Production et usines, à la fin de 1974

<u>Sociétés d'exploitation</u>	<u>Principaux produits</u>	<u>Usines</u>
<u>Produits des pâtes et papiers Domtar Ltée (suite)</u>		
Pâtes Domtar Ltée	Kraft de résineux, blanchi et écru. Kraft de résineux au sulfate mi-blanchi et écru	East Angus (Québec) Quévillon (Québec) Windsor (Québec) Cornwall (Ont.)
Société forestière Domtar Ltée	Bois en grume, bois à pâte	Quévillon (Québec) Saint-Alexis (Québec) Saint-Georges (Québec) Windsor (Québec) Bancroft (Québec) Sapawa (Ont.)
<u>Matériaux de construction Domtar Ltée</u>		
The Arborite Company	Laminés à haute pression, panneaux de copeaux, usages domes- tiques et industriels	LaSalle (Québec) Toronto (Ont.) Vaughan (Ont.)
Division de l'argile	Briques, tuiles, panneaux, produits spéciaux	Laprairie (Québec) Cooksville (Ont.) Ottawa (Ont.)
Division du gypse	Planches murales, panneaux de lambrissage, lattes, carreaux de plafond et produits spéciaux incombustibles	Windsor (N.-E.) Montréal (Québec) Caledonia (Ont.) Gypsumville (Man.) Winnipeg (Man.) Calgary (Alberta) New Westminster (C.B.)
Division de la fibre	Bardeaux d'asphalte, matériaux en rouleaux pour parois et couvertu- res, panneaux de toiture et revêtement, conduites d'égouts et tuyaux, carreaux de plafonds, panneaux modulaires, conduites en plastique et en fibre, isolants de construction	Donnacona (Québec) Lachine (Québec) Montréal (Québec) Brantford (Ont.) Cornwall (Ont.) Thorold (Ont.) Saskatoon (Sask.) Lloydminster (Alberta) Burnaby (C. B.)

Production et usines, à la fin de 1974 (suite)

<u>Sociétés d'exploitation</u>	<u>Principaux produits</u>	<u>Usines</u>
<u>Produits chimiques Dometar Ltée</u>		
Division de la chaux	Pierre à chaux, chaux vive, chaux hydratée, produits spéciaux	Joliette (Québec) Beachville (Ont.) Hespeler (Ont.) Blubber Bay (C. B.) Granville (C. B.) Tacoma (Wash.)
Division du sel Sifto	sel pour usages domestiques et industriels	Amherst (N.-E.) Goderich (Ont.) Unity (Sask.) Vancouver (C. B.) Côte Blanche (Louisiane)
Division des poudres métalliques	fer, poudres d'alliages de fer	Lasalle (Québec) Lachine (Québec)
Division du goudron et des produits chimiques	créosote, brais, huiles, acides et autres produits du goudron de houille	Hamilton (Ont.) Sault-Sainte-Marie (Ont.) Toronto (Ont.)
Division de la préservation du bois	bois imprégné sous pression, traverses de chemins de fer, poteaux, armatures	Truro (N.-E.) Newcastle (N.-B.) Trenton (Ont.) Transcona (Man.) Prince Albert (Sask.) Cochrane (Ont.) Dawson (C. B.) New Westminster (C. B.) Prince George (C. B.)
Chemical Developments of Canada Ltd (détenue à 51%)	détergents synthétiques, agents de mouillage, carboxy-méthylcellulose, matières colorantes et pigments	Longford (Ont.)

ETAT ANNUEL DU RENDEMENT, DE 1929 A 1974

L'histoire de la Domtar commence, en réalité, avec celle de son prédécesseur, la Dominion Tar & Chemical Co. Ltd, dont la raison sociale, qui décrivait très bien les activités initiales de l'entreprise, devait donner naissance au nom de Domtar, lui-même de consonnance suffisamment proche pour écarter toute confusion quant à ses origines. La très vaste expansion de la société dans le domaine des pâtes et papier la fait toutefois généralement classer comme membre de l'industrie des pâtes et papier.

Le 17 janvier 1929, Dominion Tar & Chemical (DTC) recevait des lettres patentes du Dominion du Canada, la transformant en entreprise canadienne après qu'elle eut été achetée par des Canadiens. C'est en effet en Grande-Bretagne qu'elle avait, à l'origine, été constituée en société en 1903. Sa première usine, construite la même année, était une usine de distillation du goudron installée à Sydney (Nouvelle-Ecosse). Dès 1929, elle possédait six autres usines du même type et 10 usines de fabrication de créosote situées à Sault-Sainte-Marie, à Saint-Boniface, à Montréal et à Toronto.

Le prix d'achat était de 1,5 million de livres sterling, soit 7,3 millions de dollars. Les porteurs des 220 000 actions prioritaires reçurent la valeur au pair d'une livre sterling et les dividendes proportionnels; les porteurs des 330 000 actions ordinaires (également d'une valeur d'une livre sterling au pair), eurent droit à 3 livres sterling et 11 shillings ou \$17 par action. En outre, 148 000 livres sterling furent versées pour couvrir la liquidation et les autres dépenses et pour indemniser les administrateurs et le personnel de la société anglaise, somme à même laquelle les administrateurs à leur tour, prélevèrent 33 000 livres sterling qu'ils distribuèrent aux porteurs d'actions prioritaires sous forme d'un dividende *ex gratia* de 3 shillings.

La nouvelle société établit son siège social à Montréal, où il est demeuré depuis, même si dès le début, ses activités s'étendaient à tout le Canada. L'une des figures dominantes fut M. Herbert Holt, qui continua à diriger la société jusqu'à sa mort, survenue onze années plus tard.

Le bilan s'établissait ainsi à la fin de l'année 1928 :

<u>Investissements</u>	(en millions de \$)	<u>Correspondant à</u>	(en millions de \$)
Immobilisations nettes de l'amortissement	7,4	Dettes à long terme	4
Autres investissements	0,7	Participations minoritaires	0,8
Fonds de roulement net	1,7	Actions privilégiées (45 000 actions à \$100)	4,5
		Actions ordinaires (23 000 sans valeur nominale)	0,5
	<u>9,8</u>		<u>9,8</u>

A - LES DEBUTS : DE 1929 A 1944

1929

Les progrès de la nouvelle entreprise furent extrêmement rapides durant cette période de prospérité qui se prolonge encore en cette année 1929. La société en profita pour racheter le reste des participations minoritaires chez Alexander Murray and Co. et raffermir son contrôle de Canada Creosoting Co. La création d'une nouvelle filiale, la Fibre Conduits of Canada Ltd, est décidée et on entreprend la construction d'une première usine à Cornwall. Des mises de fonds d'environ 400 000 dollars sont affectées à l'achat de nouveau matériel pour les usines de goudron et de produits chimiques. Des bénéfices d'exploitation de 1,2 million de dollars apportent un flux de l'encaisse global de 0,93 million et le financement comprend l'émission de 1 000 actions privilégiées et de 5 000 actions ordinaires. Voici le bilan au 31 décembre 1929 :

<u>Investissements</u>	(en millions de \$)	<u>Correspondant à</u>	(en millions de \$)
Immobilisations nettes	7,7	Dettes à long terme	4
Capital investi dans les sociétés affiliées	0,7	Participations minoritaires	0,7
Fonds de roulement net	2	Actions prioritaires (46 000)	4,6
		Actions ordinaires (235 000)	0,5
		Surplus	0,6
	<u>10,4</u>		<u>10,4</u>

Les sociétés suivantes constituent le groupe des filiales :

Canada Creosoting Co. Ltd
Alexander Murray & Co. Ltd
Vancouver Creosoting Co. Ltd
Canada Roof Products Ltd
Fibre Conduits of Canada Ltd
American Tar & Chemical Co.
Alberta Wood Preserving Co. Ltd
British Columbia Wood Preserving Co. Ltd

Le conseil d'administration est formé de M. Herbert Holt (président), et de MM. J. H. Gundy, Russell Bell, Robert Dodd, E. G. Jackson, Albert Whitmore, Richard Look et Lionel Walsh.

La direction se compose de M. Lionel Walsh (président), M. Richard Look (vice-président) et de M. Dudley Thomas (secrétaire-trésorier).

1930

Malgré la crise, la société accuse une croissance en 1930. Les mises de fonds, qui doublent pour atteindre 0,8 million de dollars sont affectées à la construction de deux nouvelles usines à New Westminster et à Swift Current ainsi qu'à l'agrandissement de trois autres situées à New Westminster, à Swift Current et à Vancouver-Nord. Une nouvelle filiale est en outre acquise en totalité, soit Calders (Canada) Ltd, et les participations dans la Canada Creosoting et l'Alberta Wood Preserving sont augmentées, avec dans le dernier cas une participation qui comporte pour \$400 000 d'actions privilégiées à 7 %. Pour financer ces acquisitions, la capitalisation est accrue par la vente de 1,5 million de dollars d'obligations et l'émission de 4 350 actions privilégiées et de 37 684 actions ordinaires.

Les bénéfices d'exploitation augmentent de 40 % pour atteindre 1,7 million de dollars, mais les bénéfices nets diminuent de 20 % et descendent à 0,4 million de dollars. Aucun changement ne se produit au sein de la direction.

1931

Puisque la situation économique continue de se détériorer, la société modifie sa politique d'expansion; elle investit quand même 0,3 million de dollars qu'elle affecte à la construction d'une nouvelle usine à Toronto, par le biais de laquelle elle fait son entrée dans le secteur de la fabrication des phénols, créosotes et autres acides de goudron, et à des améliorations aux installations portuaires qu'elle possède à Toronto et à New Westminster. On ne peut pas dire que les changements dans la capitalisation durant cette période sortent vraiment de l'ordinaire; on rachète de petits paquets d'actions en circulation et on poursuit la consolidation des filiales. Le bénéfice d'exploitation diminue de 25 % et les bénéfices nets sont presque nuls. Le seul changement survenu au sein de l'administration, est l'élection de M. Andrew Holt au conseil d'administration, en remplacement de M. Robert Dodd.

Dominion Tar comporte alors les cinq divisions suivantes qui oeuvrent toutes dans le domaine de la fabrication ou de la transformation du goudron brut et de ses dérivés :

<u>Division</u>	<u>Principaux produits</u>
Créosotage	Poteaux et piliers, traverses de chemin de fer, bois de construction, armature
Conduites	Conduites de fibre et conduites souterraines
Goudron	Brai électrolytique, goudrons et huiles raffinés, coke de brai
Produits chimiques	Phénol, crésyl, acide HB
Alexander Murray	Matériaux pour routes et toitures, isolants acoustiques, produits spéciaux

1932

En cette troisième année de dépression, l'activité décline encore davantage avec une baisse d'un tiers du chiffre d'affaires et un bilan négatif (0,25 million) au chapitre des profits nets. Les investissements sont interrompus et la consolidation accélérée s'accompagne d'une réduction du personnel et des salaires. Toutes les usines demeurent en activité, mais un grand nombre d'entre elles ne marchent qu'au ralenti. Les obligations contractuelles sont satisfaisantes, y compris les exigences relatives aux réserves pour amortissement des débentures; les dividendes des actions privilégiées d'Alberta Wood Preserving sont versés, mais pour Dominion Tar, ils sont interrompus après un premier versement trimestriel. Aucun changement ne s'est produit au sein de la direction.

1933

Le chiffre d'affaires et les bénéfices d'exploitation ne sont plus, respectivement, que la moitié et le tiers de ce qu'ils étaient en 1930. Au poste des bénéfices nets, le bilan révèle une perte de 0,65 million de dollars. En raison d'une réduction des prix, la diminution de la production quantitative n'est pas aussi importante qu'on aurait pu le craindre, et toutes les usines et les installations restent en activité. La composition du conseil d'administration et de la direction demeure inchangée.

1934

L'amélioration du climat économique se traduit par une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires et une diminution des pertes nettes qui sont ramenées à 0,37 million de dollars. Le montant global des capitaux immobilisés demeure pratiquement inchangé, de même que l'organisation, mais une importante révision du bilan aboutit à une réduction de 4 millions de dollars de la valeur nette des immobilisations qui s'établissent ainsi

à 6,3 millions de dollars, de même qu'à l'addition d'une somme de 3,7 millions de dollars, représentant l'achalandage, ou le montant payé en excédent de la valeur au livre pour les actions des filiales. La défalcation de ce facteur achalandage se fit progressivement sur une période de dix ans. Le seul changement intervenu dans la composition du conseil d'administration est l'élection de M. J. A. Kilpatrick au poste de directeur, en remplacement de M. E. G. Jackson.

1935

En 1935, toutes les divisions profitent de l'amélioration soutenue de l'économie, bien que la division des matériaux de construction Alexander Murray se laisse distancer par les autres. Pour la quatrième année consécutive, les dépenses en capital sont négligeables et le recours au fonds d'amortissement permet une réduction continue de la dette à long terme. Le fonds de roulement net augmente, mais aucun dividende privilégié n'est obtenu. La perte nette pour cette année s'établit à 0,08 million de dollars. M. H. R. MacMillan de Vancouver remplace Richar Look au poste de directeur.

1936

Le chiffre d'affaires continue de grimper et la société peut afficher, après avoir essuyé des pertes pendant quatre ans, des bénéfices nets de l'ordre de 0,06 million de dollars pour les actions ordinaires. Le redressement de sa situation financière lui permet également de rembourser ses obligations venant à échéance en 1949 par l'émission de deux séries d'obligations, la première comportant des titres à 3,5 % et la seconde, des obligations à 4,5 % devant échoir respectivement entre 1937 et 1944 et en 1951. Le montant global de cette conversion s'élève à quelque 5 millions de dollars. La participation minoritaire de la Canada Creosoting Co. est rachetée (par des versements au comptant et des billets à ordre), de même que le reste des actions ordinaires et quelques-unes des actions prioritaires de l'Alberta Wood Preserving Co. Le portefeuille de la société s'enrichit en outre d'actions additionnelles de la Fibre Conduits of Canada. Il n'y a aucun changement à noter au niveau de l'administration.

1937

Toutes les divisions enregistrent des augmentations satisfaisantes de leur chiffre d'affaires. La société procède à l'élimination des arrérages sur les dividendes prioritaires, s'élevant à environ 1,3 million de dollars, par l'émission de 100 700 actions ordinaires (à 25 cents) pour un montant total de 25 175 dollars et par la réduction du taux du dividende prioritaire de 6,5 % à 5,5 %. Le rachat d'une série d'obligations totalisant \$200 000 ainsi que quelques paiements et acquisitions mineurs contribuent à améliorer le bilan. Les bénéfices réalisés sur l'achat des actions ordinaires atteignent 0,3 million de dollars et la société est en mesure de verser des dividendes aux porteurs de ses nouvelles actions privilégiées. Aucun départ et aucune nomination ne sont signalés au niveau de la direction ou du conseil.

1938

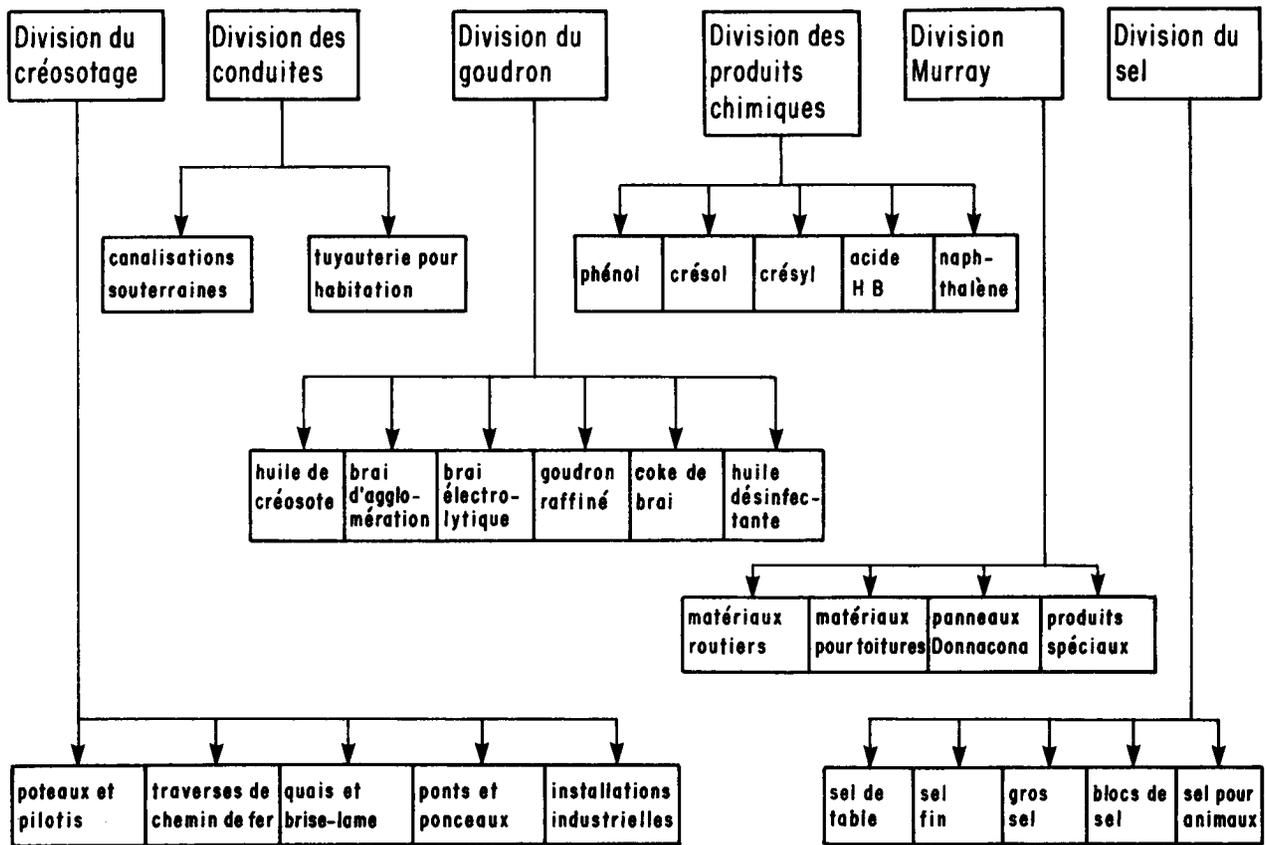
L'expansion de la compagnie reprend avec l'acquisition du contrôle de l'Industrial Materials Ltd, dans le cadre d'un plan de réorganisation; les détails de la transaction ne sont pas dévoilés, mais elle aboutit à la création d'une division nouvelle qui prend en charge l'exploitation du dépôt de sel situé près de Fort McMurray, en Alberta. Le reste des intérêts minoritaires de la Fibre Conduits of Canada sont rachetés, ainsi que des actions privilégiées supplémentaires de l'Alberta Wood Preserving. Les dépenses en capital, de l'ordre de 63 000 dollars, portent essentiellement sur des améliorations des usines existantes. Les bénéfices sur l'avoir des actions ordinaires s'élèvent à 0,2 million de dollars. Aucun changement n'est apporté au conseil ou à la direction.

1939

Les ventes de la compagnie poursuivent leur courbe ascendante, plus particulièrement dans la dernière partie de l'année; la guerre semble donner un regain de vie à l'économie. Il n'y a aucune nouvelle acquisition, mais les dépenses en capital consacrées à l'agrandissement et à la modernisation des usines en Nouvelle-Ecosse, en Ontario, en Saskatchewan et en Alberta absorbent quelque \$453 000. Les bénéfices nets se sont élevés à 0,34 million de dollars. La composition du conseil et de la direction demeure identique.

La nouvelle division du sel, ainsi que la fabrication de nouveaux produits par les autres divisions modifient sensiblement la structure de la société comme on peut le voir dans l'organigramme à la page suivante.

**Organigramme de la compagnie
Dominion Tar and Chemical Co. Ltd, en 1939**



1940

La société consolide sa position dans l'industrie du sel en s'assurant le contrôle total de la Dominion Salt Co. en Ontario. Elle acquiert également le reste de l'actif de trois filiales, Vancouver Creosoting, Fibre Conduits of Canada et Calders (Canada) Ltd, ainsi que de nouvelles actions privilégiées d'Alberta Wood Preserving et d'Industrial Materials. La défalcation du facteur achalandage s'est poursuivie avec versement d'un montant de \$750 000, dont \$477 000 représentent les bénéfices en capital réalisés sur les achats susmentionnés à leur valeur estimative. Ces acquisitions, combinées au développement et aux améliorations apportées à d'autres usines, portent les dépenses en capital à 1,04 million de dollars.

Toutes les divisions contribuent à une augmentation de 25 % des bénéfices d'exploitation, soit 2 millions de dollars, mais l'impôt sur le revenu et la taxation des excédents de bénéfices réduisent les profits nets à 0,30 million de dollars. Ils étaient, l'année précédente, de 0,34 million de dollars. MM. A. O. Ponder et L. L. Brown ont été élus vice-président et directeur de la compagnie.

1941

Le reste des actifs des trois filiales, Canada Creosoting, Alexander Murray et Canada Roof Products, sont acquis à leur valeur estimative, et l'excédent en capital de 0,4 million de dollars qui en résulte constitue une partie de la réduction du facteur achalandage de \$750 000. Une nouvelle usine est construite en vertu d'une entente avec le gouvernement en vue de fabriquer de l'anhydride phtalique et une grande partie des dépenses en capital (\$637 000) est engloutie dans les travaux de construction. Les bénéfices d'exploitation augmentent de 20 % et les bénéfices nets de 13 % (0,34 million de dollars). Sir Herbert Holt, un éminent administrateur depuis 1929, décède au cours de l'année.

1942

Toutes les actions en circulation de l'Industrial Materials sont rachetées et remboursées de même que d'autres actions prioritaires de l'Alberta Wood Preserving; l'achalandage est ramené à 1,5 million de dollars après une défalcation de \$250 000. Les dépenses en capital sont considérablement réduites à un montant de seulement \$135 000. Le volume des ventes est maintenu malgré des pénuries croissantes de main-d'oeuvre et de matériaux et les bénéfices d'exploitation s'accroissent de 25 % pour atteindre 3 millions de dollars. Quant aux bénéfices nets, ils se situent à 0,39 million de dollars. M. Harold Crabtree, président du conseil d'administration de Howard Smith Paper Mills, accède au conseil d'administration.

1943

Au début de l'année, le reste des actions privilégiées de l'Alberta Wood Preserving est racheté à \$105 l'unité pour un total de \$173 040, éliminant ainsi la nécessité de payer les dividendes au dernier groupe des

actionnaires minoritaires, et parachevant le transfert de l'actif à la société. L'excédent de capital qui s'ensuit ainsi que d'autres allocations de fonds servent à réduire le facteur achalandage, le faisant passer de \$900 000 à \$600 000. Les dépenses en capital se chiffrent à \$259 000. Les bénéfices des ventes et d'exploitation sont diminués du fait de pénuries, mais les bénéfices nets augmentent pour atteindre 0,40 million de dollars. Aucune modification de la structure administrative n'est signalée.

1944

Le poste des immobilisations reste pratiquement inchangé et les dépenses réduites à \$120 000 sont consacrées à des améliorations et des remplacements de matériel et d'équipement. Le siège social quitte les locaux devenus trop exigus qu'il occupait depuis la constitution en société pour s'installer au 22^e étage de l'immeuble de la Sun Life. La compagnie profite des taux d'intérêt courants plus bas pour rembourser sa dette à 4½ % avec des obligations hypothécaires de 1^{er} rang à 3½ %, pour un montant inférieur à \$110 000. Le volume des ventes et les bénéfices d'exploitation sont touchés par la demande décroissante pour les produits de guerre, et les bénéfices accusent une légère diminution (0,39 million de dollars). On ne rapporte pas de changement au conseil ou à la direction.

B - EXPANSION D'APRES GUERRE : 1945-1948

1945

Le passage à une production de temps de paix entraîne, en 1945, des ventes records qui ne sont surpassées que par celles qui avaient été enregistrées au plus fort de la guerre en 1942. Les dépenses en immobilisations sont maintenues à \$301 622 en raison des pénuries de matériaux et de main-d'oeuvre. Une fois déduits les dividendes sur actions privilégiées, les revenus bruts s'établissent à \$430 000, soit \$1.15 par action ordinaire, et un dividende de \$0.25, le premier dans l'histoire de la société, est distribué à la fin de l'année. Le personnel de la direction reste inchangé.

1946

En 1946, les dépenses en immobilisations grimpent à \$996 168, principalement à la suite de la mise en service d'une nouvelle usine de fabrication de conduites en fibre, à Cornwall, représentant la première étape d'un programme majeur d'expansion et d'amélioration des installations existantes. Les actions privilégiées à 5,5 %, d'une valeur de \$5 035 000 sont remboursées le 1^{er} avril et remplacées par des actions privilégiées d'une valeur nominale de \$1 remboursables à \$25 (montant total de l'émission : \$3 525 000) et par 68 116 nouvelles actions ordinaires. Les profits et les ventes augmentent de façon importante et les bénéfices nets passent à \$1 060 011, soit \$2.40 pour chacune des actions ordinaires de la nouvelle émission. Le taux de dividende reste cependant fixé à \$1. M. Lionel Walsh devient président et est remplacé à son poste par M. A. O. Ponder; à son tour, M. A. H. Marden, de la filiale Alexander Murray, remplace M. H. R. MacMillan comme administrateur.

1947

La société fait son entrée dans le domaine de la fabrication du chlore et de la soude caustique par électrolyse du sel avec la construction d'une usine à Beauharnois (Québec). L'entreprise se propose de tirer profit de sa production déjà assez élevée de sel et d'élargir celle des produits chimiques pour inclure les matériaux requis par l'industrie des pâtes et papier et utilisés pour la fabrication d'autres produits chimiques. Les dépenses en immobilisations à ce titre et pour d'autres projets se montent à \$954 064 et, pour financer ce programme, qui doit s'étendre sur plusieurs années, la DTC émet 150 000 actions privilégiées supplémentaires, pour une valeur globale de \$3 525 000. Les bénéfices nets sont de \$1 266 299, soit \$2.99 par action ordinaire, dont un dividende de \$1 est payé.

1948

L'accroissement des immobilisations se poursuit en 1948 avec la construction d'une nouvelle centrale thermique à Toronto, l'adjonction d'installations supplémentaires à l'usine de production d'anhydride phtalique et le parachèvement d'autres projets. Les capitaux engagés à ce titre et certaines autres dépenses supplémentaires normales portent à 5,4 millions de dollars le total des nouveaux investissements, ce qui correspond à peu près au montant global des dépenses similaires pour les neuf années précédentes.

Les profits nets d'exploitation sont supérieurs de 35 % à ceux de 1947 passant ainsi à 5,4 millions de dollars; quant aux bénéfices nets, ils atteignent 1,9 million de dollars, soit \$4.27 l'action dont un dividende de \$1 est payé.

Le nombre d'administrateurs passe de 10 à 12, et MM. E. P. Taylor et W. E. Phillips sont élus aux deux postes nouvellement créés.

C - DE 1949 A NOS JOURS

1949

Le programme d'expansion entrepris en 1946 est achevé au coût de 3,3 millions de dollars. Au total, ce sont quelque 10,7 millions de dollars qui ont été investis à ce chapitre sur une période de quatre ans. L'usine de fabrication de chlore et de soude caustique, à Beauharnois, et la nouvelle usine de fabrication de sel, à Unity (Saskatchewan), commencent à produire.

Les bénéfices d'exploitation sont réduits et les profits nets sur l'avoir représenté par les actions ordinaires s'élèvent à 1,5 million de dollars, soit \$3.32 par action. Le dividende est fixé à \$1.

MM. Raymond Dupuis et Paul Sise remplacent au conseil MM. J. A. Kilpatrick et A. E. Whitmore, ce dernier étant décédé en 1948. Le rapport annuel signale la constitution d'un comité exécutif de cinq administrateurs, MM. Gundy, Phillips, Ponder, Taylor et Walsh.

1950

En 1950, la société poursuit son expansion en faisant l'acquisition de deux usines de fabrication de sel appartenant à la Standard Chemical Co., et situées à Nappan (Nouvelle-Ecosse) et à Goderich (Ontario). Une division d'exploitation du sel est créée pour faire face aux besoins des usines du groupe en matières premières autres que le goudron. Une usine de fabrication d'oxyde éthylène et de glycol est inaugurée à Montréal-Est, où il est possible d'obtenir les gaz requis des raffineries de pétrole et où le chlore peut être directement fourni par l'usine de Beauharnois.

Le financement est assuré par l'émission d'obligations à fonds d'amortissement à 3,5 % pour une valeur totale de 4,25 millions de dollars, exigibles en 1970. Un montant de \$450 000 est d'autre part investi pour quelques modifications mineures, ce qui porte le total des dépenses en capital pour l'année à 5,4 millions de dollars. Les bénéfices nets se chiffrent à 1,9 million de dollars ou \$4.38 par action ordinaire, et le dividende versé demeure inchangé à \$1. Le rapport annuel souligne que la société est contrôlée à 95 % par des Canadiens.

M. Arthur Martin est élu président en remplacement de M. A. O. Ponder, qui prend sa retraite et M. W. M. McCutcheon succède à M. L. L. Brown au conseil.

L'organigramme de la société connaît d'autres modifications avec l'intégration de la nouvelle division du sel créée à la suite de l'acquisition par la Standard Chemical Co., des deux usines de sel dont il a déjà été question. L'ancienne division Canada Roof Products devient une section de l'Alexander Murray, et la structure corporative de la société s'établit alors comme suit :

<u>Division</u>	<u>Section</u>	<u>Nombre d'usines</u>	<u>Utilisation des produits</u>
Goudron et produits chimiques	Produits du goudron de houille	6	Abrasifs, réduction de l'aluminium, raffinage du pétrole, désinfectants, résines, produits chimiques et peinture
	Conduites de fibre	1	distribution du courant électrique et protection des câbles, évacuation des eaux usées, drainage et irrigation

<u>Division</u> (suite)	<u>Section</u>	<u>Nombre d'usines</u>	<u>Utilisation des produits</u>
	Soude caustique et chlore	1	pâtes et papier, textiles, savons, antigel, détergents, produits chimiques et raffinage du pétrole
sel	<i>idem</i>	5	industrie alimentaire, sel de déglacage, produits chimiques et domestiques
créosotage	<i>idem</i>	14	bois de construction de tous genres
Alexander Murray	<i>idem</i>	6	revêtements isolants, toitures, parois, etc. pour tous genres d'immeubles
	Canada Roof Products	1	même production que ci-dessus en plus des articles portant la marque Ace-Tex.

1951

Le rapport annuel de la société signale que l'année 1951 a été une année très active et que cette expansion coïncide avec l'élection de M. E. P. Taylor au poste de président. Le 1^{er} mai 1951, l'actif et le commerce de la Standard Chemical Co. Ltd, à l'exception des actions de la Dominion Tar and Chemical Co. Ltd, sont achetés pour la somme de \$5 850 000. La transaction inclut l'acquisition du contrôle majoritaire de la Commercial Chemicals Ltd (le reste des actions de la société devant être racheté par la suite) et une participation de 51 % dans le Chemical Developments of Canada Ltd, et sa filiale Irwin Dyestuff Corp. Ltd qui possède de nombreux brevets canadiens ayant appartenu à la firme allemande I. G. Farbenindustrie.

Remarque : au départ, cette acquisition semble avoir pris une direction étrange. La Standard Chemical, dans laquelle Argus Corp. détenait une participation importante, s'était en effet assuré le contrôle majoritaire de la DTC avec une participation supérieure à 50 % et avait désigné l'un de ses dirigeants, M. A. H. Martin, pour en devenir président. Ce processus devait être renversé par la transaction mentionnée ci-dessus et dont les détails sont rapportés au deuxième chapitre.

Des dépenses en immobilisations de l'ordre de 4,4 millions de dollars sont affectées à la construction d'une usine de fabrication de glycol, à Montréal-Est, et d'une usine de production d'anhydride phthalique, à Toronto. La capitalisation est augmentée par la vente de 158 000 actions ordinaires, pour un montant de \$4 898 000, soit \$31 l'unité. (La cote en bourse durant l'année a varié entre \$49 et \$30.)

Les bénéfices nets de 2,2 millions de dollars correspondent à \$3.71 par action ordinaire, ce qui permet d'augmenter les dividendes de \$0.375, lors du deuxième trimestre, pour un total annuel de \$1.375.

M. E. P. Taylor devient président du conseil ainsi que du comité exécutif, en remplacement de M. Lionel Walsh, qui garde son siège au conseil. M. J. A. McDougald succède à M. A. O. Ponder, qui prend sa retraite.

La société modifie son organigramme où figurent maintenant six divisions au lieu des quatre qu'on y trouvait auparavant.

1. Produits du goudron et produits chimiques : Division des produits du goudron et section des conduites de fibre
2. Produits pétrochimiques
3. Sel
4. Créosotage
5. Alexander Murray, y compris la section Canada Roof Products
6. Standard Chemical, y compris Chemical Developments of Canada Ltd et la section Erwin Dyestuff.

1952

Les dépenses au titre du programme d'expansion sont portées à 12 millions de dollars, en 1952, et sont effectuées surtout en vue du parachèvement de l'usine d'anhydride phthalique, à Toronto, de la poursuite des travaux sur le chantier de l'usine pétrochimique, de Montréal-Est, et de l'augmentation de la capacité de production de l'usine de soude caustique et de chlore de Beauharnois qui doit approvisionner cette dernière.

La société émet le 1^{er} avril, pour ses besoins de trésorerie, des obligations à 5 % amortissables en quinze ans d'une valeur globale de 10 millions, somme qui correspond à l'augmentation annuelle des actifs nets qui totalisent 39 millions de dollars. Les crédits d'amortissement passent de 1,9 à 4 millions de dollars dont, selon le rapport annuel, 1,7 million de dollars représente un amortissement supplémentaire admissible de l'actif au cours de la construction et des premières années d'exploitation.

Les bénéfices d'exploitation records de 7,7 millions ne se reflètent pas dans des bénéfices nets qui, en fait, sont à 1,3 million, soit \$2.17 par action ordinaire avec un dividende augmenté à \$1.50.

Au conseil d'administration, MM. Colin Webster et Paul Fox remplacent MM. Paul Sise et J. H. Gundy, tous deux décédés. Quant à M. Andrew Holt, démissionnaire, il est remplacé par M. H. R. MacMillan, de Vancouver.

1953

En cette année 1953, qui marque le 50^e anniversaire de la société, l'expansion se poursuit avec l'acquisition de Brantford Roofing Co. et de 98 % des actions de Cooksville Co.; cette transaction inclut la prise du contrôle des entreprises Laprairie Co. et Aerocrete Construction. L'origine et la nature de cette transaction sans lien de dépendance sont décrites au chapitre II. Les achats ainsi effectués enrichissent le patrimoine de la société de 10 usines dont la production, celle de la brique notamment, améliore considérablement la position de la DTC dans le secteur des matériaux de construction. La mise en chantier projetée de l'usine pétrochimique de Montréal-Est devait coïncider avec une production accrue de soude caustique et de chlore à Beauharnois, mais des problèmes imprévus ont surgi et les coûts se sont avérés considérables. Les dépenses en immobilisation de l'année atteignent 8,8 millions de dollars.

Le financement de cette expansion est réalisée par la vente de 7,5 millions de dollars d'obligations échéant en séries à 5 % et de 400 000 actions ordinaires, après un fractionnement d'actions de 4 pour 1, d'une valeur de \$3 387 500. Le prix de \$8.47 par action de cette émission correspond grosso modo à la cote, variant entre \$10.25 et \$7.25, enregistrée au cours de l'année.

Les bénéfices d'exploitation sont légèrement réduits par les coûts de mise en chantier, mais les bénéfices nets par contre, sont en augmentation : 1,7 million de dollars ou 60 cents par action nouvelle. Le taux de dividende de cette catégorie de titres est augmenté à 40 cents, ce qui représente une augmentation de 10 cents et donne \$1.60 sur les actions anciennes.

Avec l'acquisition des sept filiales détenues à 100 %, la société allège sensiblement sa structure administrative.

1954

Par contraste avec les années précédentes, on ne note aucune expansion nouvelle des activités de la société. Au contraire, des dispositions sont prises pour la vente de la nouvelle usine pétrochimique de Montréal-Est et de l'usine de soude caustique et de chlore de Beauharnois, les deux étant devenues désuètes et peu rentables à cause des procédés nouveaux et plus économiques mis en oeuvre par des sociétés américaines concurrentes. L'usine pétrochimique est achetée par la filiale canadienne d'Union Carbide Co. à l'issue d'une transaction régulière tandis que celle de Beauharnois va à une société portant la raison sociale de Standard Chemical Co.; cette dernière entreprise n'a aucun lien avec celle rachetée en 1951 par la DTC, et appartient en fait à la Columbia Southern Chemical Co., elle-même une filiale de Pittsburgh Plate Glass Co. Le produit de ces ventes est constitué de 13,5 millions de dollars en espèces et de 2,9 millions en

titres représentant une participation minoritaire importante dans Standard Chemical. Les deux montants, bien que perçus en janvier 1955, sont inclus *pro forma* dans le rapport de 1954. Les dépenses de capitalisation pour les immobilisations sont réduites à 3,6 millions de dollars.

Les bénéfices d'exploitation, de l'ordre de 8,2 millions, accusent une augmentation de 9 %, mais les bénéfices nets sont légèrement en baisse à 1,5 million de dollars ou 56 cents par action ordinaire; le dividende reste à 40 cents.

A la suite du décès de M. A. H. Martin, en février, M. J. G. Kirkpatrick est élu au conseil et M. E. P. Taylor devient président de la société et du conseil, en même temps qu'il assume la direction du comité exécutif, dont font aussi partie MM. W. M. McCutcheon, W. E. Phillips et Colin Webster.

1955

Le programme d'expansion consiste principalement en agrandissements des usines existantes, en vue notamment de la fabrication de Siporex et de la brique à Delson et dans les unités de production de la division de Cooksville. Les dépenses en immobilisations s'élèvent ainsi à 3,1 millions.

La participation minoritaire de la société dans l'American Standard Chemical, achetée en janvier 1955 pour 2,9 millions, est revendue pour le même prix. Néanmoins, un montant de 5,6 millions est investi sous forme d'actions ordinaires de sociétés canadiennes, ce qui porte la valeur globale du portefeuille à environ 7 millions de dollars.

Presque toutes les divisions ont contribué à porter les bénéfices d'exploitation à 10 millions de dollars et les bénéfices nets à 3,5 millions, ou \$1.24 par action; les dividendes sont augmentés à \$0.125 au dernier trimestre, donnant un taux annuel global de 50 cents.

1956

L'année 1956 marque le début d'une période de douze années de croissance et d'expansion rapides dans un nouveau secteur industriel. Auparavant, les activités de la société s'étaient toujours limitées à son domaine de production original, touchant les produits de la distillation du goudron de houille, le sel et autres produits chimiques, et tout un éventail de matériaux de construction. Cette année-ci, elle déclare dans son rapport annuel, qu'une communauté d'intérêts de longue date l'a incitée à se prévaloir d'une offre de la fondation Crabtree qui souhaitait se départir d'un bloc important d'actions de la Howard Smith Paper Mills Ltd*. Cette transaction, complétée par des achats en bourse permettent à la société de réunir dans son portefeuille 33 % des actions ordinaires de Howard Smith et d'inscrire dans ses bilans une augmentation de 20 millions de dollars d'investissements**.

* Une description de cette société se trouve à l'annexe F.

** Cette transaction sans lien de dépendance est expliquée au chapitre premier.

Les dépenses en immobilisations s'élèvent à 7,4 millions de dollars, et elles s'appliquent à des projets tels que l'agrandissement des usines de Siporex et de brique, l'expansion des installations de la Javex, la construction d'une nouvelle usine à Montréal pour la Brantford Roofing, et un fructueux programme de forage pour accroître la production de sel. L'émission de 935 938 nouvelles actions ordinaires à \$10 comportant droit de souscription réservé aux actionnaires (le cours du marché en 1956 était de \$18.50 à \$10.50) gonfle d'un tiers le nombre d'actions en circulation de la société.

Le produit net des ventes augmente de 11 %, les bénéfices d'exploitation de 17 % et les profits de 32 %. Ceux-ci atteignent maintenant 4,6 millions de dollars, soit \$1.23 par action (y compris les actions nouvellement émises). Les résultats de l'exercice donnent lieu au versement d'un dividende de 50 cents.

M. Wilfred Hall est élu membre du conseil d'administration.

1957

Le contrôle majoritaire de Howard Smith est acquis avec l'acceptation complète d'une offre d'échange de la société portant sur 1 241 058 actions. La transaction qui se fait sur une base de 3,5 actions DTC pour une action Howard Smith, se traduit par une prise de participation effective de 53,5 %. La nouvelle acquisition comprend les trois usines de pâtes et papier Howard Smith à Cornwall, Donnacona et Windsor Mills et d'autres installations, mais non la division Crabtree Mills, laquelle fabrique du papier hygiénique et des serviettes et qui a été vendue à Westminster Paper Co. Ltd. La consolidation de ces actifs aux comptes de la société triple les immobilisations nettes et double l'actif net total comme suit :

<u>Capital investi</u>	(en millions de \$)	<u>Correspondant à</u>	(en millions de \$)
Valeur des immobili- sations nettes d'amortissement*	44	Dette à long terme	16
		Actions privilégiées	8
Investissements et autres	2	Actions ordinaires	56
Fonds de roulement net	34		
	<u>80</u>		<u>80</u>

Durant cette même année 1957, on note également une prise de participation importante dans la Gypsum, Lime and Alabastine Canada Ltd** : 138 000 actions, représentant un investissement de \$3 752 737 (\$27.17 l'action).

* Amortissement et épuisement : 64 millions de dollars

** Cette société est décrite à l'annexe F.

Les résultats de l'expansion et des changements intervenus au cours de cette année apparaissent dans la comparaison suivante des bilans condensés de Dominion Tar & Chemical Co. Ltd :

	(en millions de \$)	
	<u>1957</u>	<u>1956</u>
<u>Capital investi</u>		
Immobilisations après amortissement	85	23
Placements et autres	5	27
Fonds de roulement net	<u>45</u>	<u>13</u>
	<u>135</u>	<u>63</u>
<u>Correspondant à</u>		
Dette à long terme	32	18
Participations minoritaires	35	-
Actions privilégiées	7	7
Actions ordinaires	<u>61</u>	<u>38</u>
	<u>135</u>	<u>63</u>

Les dépenses en immobilisations, au montant de 12 millions, semblent particulièrement diversifiées. Elles proviennent de l'achèvement de nouvelles installations de blanchiment à l'ancienne usine de papier Howard Smith à Cornwall, de l'installation d'un nouveau four à briques à Laprairie et de la construction d'une nouvelle usine Brantford Roofing à Lachine. Parmi les nouveaux travaux en chantier, il convient de signaler l'addition d'un four de récupération à Cornwall, la construction d'une usine de distillation du goudron à Hamilton et l'ouverture d'un nouveau puits à la mine de sel de Goderich.

L'acquisition de Howard Smith a certes permis d'augmenter les ventes nettes, lesquelles sont passées de 79 millions en 1956 à 178 millions en 1957, mais l'inclusion du chiffre d'affaires de cette entreprise dans les bilans des deux années ne se traduit en fait que par un changement minime en raison de la récession générale qui frappe tous les secteurs. La répartition des ventes par groupe s'établit comme suit :

Pâtes et papier

51 %

Alliance Paper Mills
 Brantford Roofing
 (usine de feutre)
 Canada Paper

Pâtes et papier (*suite*)

Donnacona Paper (usine à papier)
Don Valley Paper
Howard Smith Paper Mills

Matériaux de
construction

25 %

Alexander Murray
Arborite Corp.
Brantford Roofing
Canada Roof Products
Cooksville Co.
Canada Creosoting
Chemical Developments

Produits
chimiques

24 %

Produits de goudron de houille
Division Howard Smith (vanilline)
Donnacona (usine de panneaux)
Laprairie Brick & Tile
NO-CO-RODE Co.
Precast Haydite
Siporex
Javex Co.
J. J. Seguin Co.
Sifto Salt

Le seul changement dans la direction est l'élection de M. W. Hall comme président et de M. C. D. Howe au conseil d'administration à la suite du décès de M. Russell Bell.

1958

L'expansion se poursuit avec des achats supplémentaires d'actions sur le marché libre qui permettent de porter les participations dans Gypsum, Lime and Alabastine à 20 % et dans Howard Smith à près de 56 %. Les dépenses d'immobilisation qui se chiffrent à 13 millions découlent de l'installation d'un four de récupération et d'une nouvelle machine à papier à Cornwall, des allocations pour l'usine de distillation du goudron à Hamilton et la mine de sel gemme de Goderich et enfin de la construction de deux importantes unités de production de brique à Cooksville et à Laprairie.

Les changements sur le plan financier incluent un remboursement d'obligations de 14 millions de dollars, la vente de nouvelles débentures pour 27,5 millions de dollars, et d'autres liquidations d'éléments du passif, le tout se traduisant par une augmentation nette de 12,6 millions. Le capital-actions autorisé passe de cinq à 10 millions d'actions.

Les ventes nettes progressent de 2 % pour atteindre 181 millions malgré une conjoncture défavorable. Elles se répartissent comme suit : pâtes et papier, 50 %; matériaux de construction, 27 %; produits chimiques, 23 %. Quoique les bénéfices de 7 millions de dollars soient en hausse (passant de \$1.25 à \$1.50 par action), le dividende reste inchangé à 50 cents.

Le nombre de membres du conseil d'administration est porté à 14 avec l'arrivée de M. Roy Crabtree de la société Howard Smith et de M. C. L. Gundy.

1959

La société s'assure officiellement le contrôle total de Gypsum, Lime and Alabastine (GLA) le 30 novembre 1958; le transfert de propriété fait suite à l'achat précédent de 20 % des actions ordinaires de l'entreprise. Aux termes de l'entente, toutes les installations, droits et actifs sont acquis au coût de 44 millions, constitués comme suit :

Attribution de 1 782 232 actions de la DTC (\$13 l'action). Cours minimum et maximum de ces actions sur le marché durant 1958-1959 :	\$23 169 016
Versement en espèces	14 018 325
Prise en charge de toutes les dettes, etc., de la GLA	<u>7 015 550</u>
	<u>\$44 202 891</u>

Cette acquisition ajoute deux matériaux et produits de base à la gamme des produits de la DTC. La division des matériaux de construction de la GLA exploite des carrières de gypse et produit du plâtre et des panneaux de plâtre à différents points névralgiques. Sa division de matériaux industriels extrait de la pierre à chaux qui est convertie en chaux vive et en chaux hydratée. GLA fabrique, entre autres, des planches murales de gypse, des isolants de laine minérale, des peintures à l'eau et de la chaux, ainsi que beaucoup d'autres produits qui contribueront à diversifier les activités de la DTC.

L'augmentation des immobilisations avant amortissement s'établit à 61 millions de dollars, ce qui donne un total de 237 millions répartis comme suit :

	(en millions de \$)	(en %)
Howard Smith et ses filiales	132	56
Divisions des matériaux de construction et des produits chimiques	105	44

Les dépenses en immobilisations atteignent un total de 30 millions de dollars. Elles portent sur 48 acquisitions ou améliorations dans toutes les divisions.

Les bénéfices, 1,2 million ou \$1.61 par action, progressent de 15 %; le dividende est également augmenté à 60 cents.

Les ventes nettes, elles, accusent une hausse de 21 %, atteignant 219 millions de dollars et marquant un changement remarquable dans les proportions :

Pâtes et papier	41 %
Matériaux de construction	35 %
Produits chimiques	<u>24 %</u>
	<u>100 %</u>

Les changements suivants sont apportés dans la direction : nomination au conseil de six anciens membres du conseil de GLA, MM. R. A. Bryce, Gordon Cockshutt, R. W. Cooper, S. G. Dixon, G. H. Dobbie et R. T. Hagar; nomination de M. Gordon Cockshutt au comité exécutif; nomination de M. P. H. Gross, ancien président de GLA, au poste de vice-président de Dominion Tar.

1960

L'achat d'une nouvelle compagnie, Prairie Fibreboard Ltd de Saskatoon, ajoute dans l'Ouest une usine pour la fabrication des panneaux de construction et contribue à réduire le coût de livraison des produits Donnacona. Les dépenses en immobilisations, imputables à plus de 40 acquisitions et améliorations, diminuent à 17 millions.

Les changements dans la capitalisation permettent de doubler le capital-actions autorisé à 20 millions d'actions, prenant effet en février 1961, et l'offre de 15 millions de dollars d'obligations à fonds d'amortissement à 6,25 %, prenant effet le 1^{er} mai 1960.

Les ventes nettes diminuent de 2 %; ce repli, qui ne se manifeste que dans le secteur des matériaux de construction, a contribué à abaisser légèrement les bénéfices d'exploitation. Les bénéfices de 10 millions de dollars donnent, après répartition, \$1.43 par action, contre \$1.61 l'année précédente. Les dividendes restent inchangés à 60 cents.

Le seul fait nouveau à la direction est le décès de M. C. D. Howe, membre du conseil.

1961

L'expansion de la DTC continue en 1961 et se manifeste surtout dans le secteur des pâtes et papier. Ainsi, l'acquisition du solde de l'intérêt minoritaire dans la Howard Smith est réalisée lorsque cette dernière entreprise devient, en septembre 1961, une filiale à 100 % de la société, les actionnaires ayant accepté l'offre d'échange de 2,5 actions DTC contre chaque action ordinaire Howard Smith en circulation. Une autre importante transaction est menée à bien avec le rachat de St. Lawrence Corp. dont on réussit à acquérir 93 % des actions en circulation, les actionnaires ayant

consenti à l'échange de 1 3/8 action DTC contre une action St. Lawrence Corp. L'absorption de cette dernière entreprise permet à la DTC de prendre également le contrôle de la compagnie d'emballage Hinde and Dauche Ltd détenue à plus de 60 % par St. Lawrence Corp. Tous les comptes de ces compagnies sont consolidés dans ceux de la société mère.

Afin de financer ces acquisitions, 7 400 000 nouvelles actions ayant une valeur comptable de 70 millions de dollars ou \$9.41 par action sont émises. Les dépenses en immobilisations, de l'ordre de 19 millions, sont réparties entre toutes ces divisions et la construction, au coût d'environ 3 millions, d'un nouveau centre de recherche à Senneville est annoncée. La valeur comptable des immobilisations, avant amortissement, s'élève à 386 millions de dollars, soit 131 millions pour Howard Smith, 117 millions pour St. Lawrence et 138 millions pour la DTC (filiales incluses dans chaque cas).

Les ventes nettes s'accroissent de 3 %, pour un total de 326 millions, dont 208 millions ou 63 % proviennent du secteur des pâtes et papier, 68 millions ou 21 % des matériaux de construction et 50 millions ou 16 % des produits chimiques. Les bénéfices d'exploitation de 56 millions sont légèrement supérieurs aux profits *pro forma* de 1960. Les bénéfices nets, malgré un plus grand nombre d'actions en circulation, sont de l'ordre de \$1.29 par action comparativement à \$1.43 en 1960; les dividendes sont portés à 80 cents pour l'année.

Le conseil d'administration est élargi pour faire place à 10 anciens administrateurs de St. Lawrence et Howard Smith, dont MM. de Gaspé Beaubien et George Bourke, appelés à remplacer MM. C. D. Howe et Lionel Walsh, décédés.

D'importants changements interviennent au niveau des structures, les unités de production étant regroupées en fonction de leur vocation industrielle ou technique plutôt qu'en fonction de leur appartenance corporative.

1. Six sections importantes, jouissant d'une grande autonomie et placées chacune sous la direction d'un vice-président de groupe, viennent remplacer les trois anciennes divisions : produits chimiques, matériaux de construction et pâtes et papier. Les groupes ainsi constitués et les principales usines qui les composent sont décrits ci-après :

produits chimiques	32 usines - 11 en Ontario, 7 au Québec, 5 en Colombie britannique, 5 dans les Prairies et 4 dans les Maritimes.
Matériaux de construction	18 usines - 9 en Ontario, 6 au Québec et 3 dans les Maritimes.

- | | |
|---|--|
| Produits de consommation courante | 6 usines - Montréal, Toronto, Winnipeg, Edmonton, Vancouver, Kingston (Jamaïque). |
| Kraft et papiers fins | 12 usines - dont 7 en Ontario et 3 au Québec. |
| Papier journal et carton | 5 usines - Dolbeau, Trois-Rivières et Donnacona au Québec, Red Rock et Trenton en Ontario. |
| Produits d'emballage et de transformation | 12 usines - dont 6 en Ontario et 3 au Québec. |
2. Des services administratifs centraux sont créés pour gérer des secteurs bien précis : les finances et le secrétariat, la recherche, les achats, le transport, les relations de travail et les relations publiques.
 3. Une division forestière est créée pour rationaliser les exploitations de Canada Paper, Donnacona, Hinde & Dauch, Howard Smith et St. Lawrence. Son domaine, qui couvre plus de 22 000 milles carrés, se compose pour l'essentiel de terres de la Couronne concédées par les gouvernements provinciaux dont les deux tiers sont situées en Ontario et le reste au Québec. On y trouve également des terrains de pleine propriété ainsi que des biens-fonds situés dans les états du Maine et de New York. En plus d'exploiter les ressources de ce vaste territoire, la division s'approvisionne fréquemment en bois de pulpe auprès de fermiers ou autres exploitants sylvicoles et achète des quantités sans cesse croissante de copeaux, résidus de scierie.

1962

Au chapitre des acquisitions nouvelles de cette année, citons la Sydney Roofing & Paper Co., qui possède des usines à Burnaby et Lloydminster, rachetée pour un montant non divulgué, et la Hendon Paper Works installée à Sunderland, en Angleterre. L'achat de cette dernière par le biais d'un échange de 240 000 actions ordinaires a coûté, selon les administrateurs, \$3 184 000, ce qui correspond à \$13.85 par action. La Howard Smith Hendon est appelée à fabriquer des catégories de papiers fins en utilisant de la pâte à papier importée du Canada. Des installations devant servir à la fabrication de l'Arborite en Angleterre sont achetées à North Shields.

Les immobilisations qui s'élèvent à 27 millions de dollars sont financées à partir des provisions pour amortissement et des bénéfices non distribués. L'accroissement de 10 millions de la dette consolidée provient de la vente de débentures à fonds d'amortissement à 5,5 % d'une valeur de 15,5 millions et d'obligations en série à 5 % d'une valeur de 4,5 millions, que compensent partiellement des remboursements de l'ordre de 6,5 millions de dollars et d'autres transactions. Les parts des actionnaires minoritaires dans les sociétés St. Lawrence et Hinde & Dauch sont réduites de 3,1 millions au cours de l'année par l'achat d'actions sur le marché des valeurs.

Les ventes nettes s'accroissent de 6 %, les bénéfices d'exploitation de 3 %, et les profits nets de 10 % pour atteindre 21 millions ou \$1.40 par action. Les dividendes restent à 80 cents.

M. W. McCutcheon démissionne de son poste de directeur après sa nomination comme ministre et M. J. N. Swinden, également d'Argus, est choisi pour le remplacer.

En 1962, le nom Domtar apparaît publiquement pour la première fois lorsque les six groupes d'exploitation constitués l'année précédente sont modifiés et que chacun d'entre eux est constitués comme une société individuelle composée de différentes divisions et portant l'une des raisons sociales données ci-dessous :

Organisation de la Domtar : 1962

<u>Société et divisions</u>	<u>Usines ou installations</u>	<u>Produits</u>
<u>Domtar Chemicals Ltd</u>		
Canada Creosoting	10	Bois traité sous pression et ignifugé
Gypsum Lime	5	Calcaire, hydrate de chaux, pierre concassée, etc.
Metal Powders	2	Fer et poudres d'alliage de fer
Sifto Salt	5	Tous les produits à base de sel
Tar & Chemical	4	Dérivés de goudron de houille, créosote, etc.
Chemical Developments Ltd	1	Détergents synthétiques, matières colorantes, etc.
<u>Domtar Construction Materials Ltd</u>		
<i>idem</i>	24	Diverses variétés de briques, de planches, de plâtre, etc.
Arborite Co.	3	Lamellés plastiques, adhésifs, moulures.
McFadden Lumber Co.	1	Pin traité, bois spécial de charpente, copeaux de bois
Siporex Co.	2	Ciment cellulaire léger

<u>Société et divisions (suite)</u>	<u>Usines ou installations</u>	<u>Produits</u>
<u>Domtar Consumer Products Ltd</u>		
<i>idem</i>	6	Agents de blanchiment, empois, ammoniac, nettoyeurs
<u>Domtar Newsprint Ltd</u>		
Containerboard	2	Carton doublure kraft, carton ondulé
Newsprint	4	Papier journal et papiers de pâte mécanique
Woodlands	15	Bois de pulpe et billes de sciage.
<u>Domtar Packaging Ltd</u>		
Bell-Kilgour	2	Toutes sortes de sacs et de papiers d'emballage.
Carton Specialties	3	Carton, boîtes en fibre et contenants alimentaires.
Hinde & Dauch	9	Caisses en carton ondulé et caisses rigides.
<u>Domtar Pulp and Paper Ltd</u>		
Howard Smith	6	Papiers fins et couchés, pâtes commerciales
Kraft and Boxboard	5	Papiers kraft et spéciaux, essuie-mains, boîtes en carton

1963

On signale deux nouvelles acquisitions en 1963. La première est une participation de 49 % dans la Cellulosa d'Italia S.P.A., société de papiers fins possédant une usine à Chieti, en Italie, achetée par Domtar International Ltd pour un montant non divulgué. La seconde consiste en l'achat par Domtar Packaging Ltd des installations de Cleveland Container Canada Ltd situées à Toronto et à Prescott; là encore, le montant de la transaction n'est pas rendu public.

Les immobilisations, qui étaient de 26 millions l'année précédente, sont ramenées à 19 millions, les grandes composantes étant la nouvelle usine de chaux de Tacoma (Washington), l'installation de matériel de couchage des papiers pour publications, à Trois-Rivières, et les nouvelles installations de recherche de Senneville.

Les ventes nettes s'accroissent de 2,5 % pour atteindre 353 millions, dont 220 proviennent des pâtes et papier, 74 millions des matériaux de construction et 59 des produits chimiques. Le volume des ventes est quelque peu réduit cette année à cause des grèves contre des journaux clients à New York et à Cleveland et contre l'usine de la société à Etobicoke. Les bénéfices d'exploitation de l'ordre de \$57 millions sont légèrement réduits. Les profits de 21 millions donnent un bénéfice par action de \$1.41. Les dividendes restent stationnaires à 80 cents.

1964

Les dépenses en immobilisations se montent, en 1964, à 29 millions, les postes importants étant la modernisation et la transformation des usines de Windsor en vue de la fabrication de pâte blanchie de type kraft à partir de bois de feuillus, l'expansion de l'usine de pâte et de carton doublure de Red Rock et la construction d'une nouvelle usine de fabrication de papiers fins, à Cornwall. On entreprend également la réalisation du plus important projet de l'année, la construction d'une usine de pâte blanchie de type kraft, au lac Quévillon.

La société procède à l'émission de 59 575 actions nouvelles, d'un montant global de 1,3 million de dollars, et met en vente les débentures à 5,7 % d'une valeur nominale de 20 millions, qui rapporte 19,6 millions.

Le chiffre d'affaires net du groupe, les ventes étant en augmentation dans les principales divisions, atteint 386 millions, soit 9 % de plus qu'en 1963. Les bénéfices d'exploitation sont supérieurs de 20 % à ceux de l'année précédente, les pâtes et papier y comptant, comme dans le cas des ventes nettes, pour 62 %. Les bénéfices nets de 25 millions, ou de \$1.69 par action, sont également de 20 % plus élevés que ceux de 1963. Les dividendes sont laissés à \$0.80.

M. M. C. G. Meighen remplace au conseil M. Robert Bryce, décédé en 1963, et devient également membre du comité exécutif; M. Roger Létourneau est élu au fauteuil de M. W. E. Phillips, également décédé.

1965

Les dépenses en immobilisations grimpent à 67 millions, soit le double du chiffre record de 1959. Quatre postes majeurs, tous concernant le secteur des pâtes et papier, y figurent : la nouvelle usine de pâtes de Quévillon, la nouvelle machine de fabrication de papiers fins, à Cornwall, l'agrandissement de l'usine de Red Rock et la modernisation des usines de Windsor. La mise en chantier d'un deuxième four-tunnel à l'usine de brique de Cooksville et la construction d'une usine de 3 millions de dollars pour la fabrication de poudre métallique à Ridgeway (Pennsylvanie) constituent des rubriques moins importantes. Au chapitre des acquisitions, on note l'achat de la Plastic Packaging Products Ltd, de Saint-Laurent, et de la compagnie Wallaceburg Packing Ltd.

Le financement est uniquement assuré par la vente de 35 millions de dollars de débentures à 5 5/8 %, qui produisent, après déduction de l'escompte, un net de 33,8 millions. Avec les remboursements normaux, l'augmentation de la dette consolidée se chiffre à 27 millions.

La raison sociale de la société devient Domtar Limitée, en avril. Bien que les six sociétés d'exploitation constituées en 1962 n'aient pas été modifiées au plan structurel, le rapport annuel les répartit en trois groupes principaux :

Le groupe des produits chimiques	Produits chimiques Domtar Ltée Domtar Consumer Products Ltd
Le groupe des matériaux de construction	Matériaux de construction Domtar Ltée
Le groupe des pâtes et papier	Papier journal Domtar Ltée (y compris la division forestière) Emballages Domtar Ltée Produits des pâtes et papiers Domtar Ltée (y compris la division Howard Smith) La division de fabrication du papier kraft et de carton caisse Domtar Pulp and Paper Inc. Domtar Pulp Sales Ltd

Ces deux dernières y sont considérées comme de nouvelles filiales et une division chargée de la vente du carton caisse est mise sur pied pour commercialiser la production de la nouvelle usine de Red Rock.

Les ventes nettes augmentent de 5 %, mais les bénéfices d'exploitation restent à peu près inchangés. Les revenus nets, supérieurs de 7 % (\$1.80 par action) à ceux de l'année précédente, permettent de porter le dividende à \$0.90.

En janvier 1965, M. T. N. Beaupré* est élu au conseil d'administration de la société en remplacement de M. R. H. MacMillan, démissionnaire.

1966

Les dépenses en immobilisations, de l'ordre de 58 millions en 1966, sont moins élevées que ceux de 1965, l'important programme d'expansion entrepris en 1964 étant presque achevé. L'usine de pâtes de Quévillon est presque sur le point d'entrer en service et la machine de fabrication du papier fin, à Cornwall, ainsi que les nouvelles installations de Red Rock sont déjà en exploitation. Les autres projets en cours comprennent un programme d'expansion (de 4 millions de dollars) de la division de l'emballage, la rénovation de deux machines de fabrication du papier journal, à Dolbeau, et l'agrandissement du centre de recherche à Senneville.

* Pour ce qui est de l'importance de cette élection et des bénéfices considérables qui allaient en résulter pour la société, voir le chapitre II.

Les rapports financiers de 1966 seront modifiés en 1967 de façon à refléter :

1. la radiation de 3,5 millions de dollars dépensés avant l'entrée en service de la nouvelle usine de pâtes et de l'usine de produits chimiques de Quévillon. Dans le premier rapport annuel de 1966, ces dépenses sont amorties sur cinq ans, et \$700 000 sont défalqués du revenu annuel;
2. provision pour impôts fondée sur le revenu déclaré : 31,8 millions, représentant des arrérages d'impôts, sont déduits de l'excédent de l'actif sur le passif. De ce montant, 6,46 millions s'appliquent à l'année 1966.

Ces modifications, entraînant une réduction d'un tiers des revenus qui, à l'origine, avaient été déclarés pour 1966, sème la consternation dans les milieux financiers, stupéfaits devant un tel retournement de situation.

Les dépenses en immobilisations déclarées pour l'année incluent 76 millions pour des travaux de construction en cours, principalement l'usine de produits chimiques et la nouvelle usine à Quévillon. Sur le plan financier, on ne relève que des transactions de pratique courante, telles l'émission de 78 985 actions nouvelles, valant 1,2 million (\$15 par action) dans le cadre du système d'actionnariat offert aux employés de la société.

Une fois encore, on constate que les ventes ont augmenté de 6 %, quoique les bénéfices d'exploitation aient diminué (du fait surtout des frais de mise en service du nouvel équipement à Quévillon et de la fermeture de vieilles usines devenues peu rentables, à Toronto et à Portneuf) et que ces bénéfices (16,2 millions de dollars ou \$1.10 l'action) soient très inférieurs à ceux réalisés l'année précédente (26,3 millions, ou \$1.80 par action). Le dividende versé est porté à \$1.

Tout comme en 1965, le rapport annuel insiste sur le rendement global de trois principaux groupes, les pâtes et papier, les matériaux de construction et les produits chimiques, plutôt que sur les résultats individuels.

M. E. P. Taylor cède sa place de président du conseil à M. T. N. Beaupré, et M. de Gaspé Beaubien donne sa démission pour raisons de santé. M. A. B. Mathews succède à M. Wilbert Howard décédé le 14 juillet. A la fin de l'année, M. Wilfred Hall abandonne son poste de président et est remplacé par M. T. N. Beaupré, qui cumule ainsi les deux fonctions de président du conseil d'administration et de président de la société.

1967

Domtar accroît ses investissements en Italie en acquérant conjointement avec sa filiale italienne, une participation majoritaire dans Cartiera Italiana e Sertorio Riunite, entreprise possédant deux usines de papiers fins et une usine de fabrication de produits de fibre moulés pour l'industrie automobile. Cet achat contribue à l'augmentation de 6,8 millions enregistrée au chapitre des investissements et avances, augmentation qui, pour le reste, consiste en avances à la municipalité de Quévillon. Cette nouvelle installation de fabrication de papiers fins à Chieti commence à produire vers la fin de l'année.

La division Consumer Products, à l'exclusion de Sel Sifto, est cédée le 31 décembre 1967 à Javex Consumer Products Ltd, une entreprise du groupe Bristol-Myers Co. Le montant de la transaction, 37,4 millions, est payable pour moitié au comptant, à la date de signature du contrat de vente et pour moitié le 31 janvier 1969. Le gain de capital ainsi réalisé atteint 30,3 millions. Le rapport annuel, en expliquant cette cession, souligne que puisque le groupe Domtar s'occupe principalement de la fabrication de pâtes et papier, de produits chimiques industriels et de matériaux de construction, le développement de cette ancienne division serait nettement favorisé par son intégration au sein d'une grande entreprise internationale spécialisée dans la production et la commercialisation de biens de consommation.

Outre le paiement susmentionné de 18,7 millions, le fonds de roulement est crédité du produit d'une vente de débentures de vingt ans, à 6,75 % totalisant quelque 35 millions de dollars.

Quant aux immobilisations, qui cette année se situent à 16 millions de dollars, elles accusent une baisse considérable et semblent diminuer graduellement à mesure que les grands programmes d'expansion sont achevés et remplacés par des projets relativement moins ambitieux.

Les ventes et revenus nets de 430 millions sont en légère baisse par rapport à ceux de 1966, alors que les bénéfices d'exploitation sont en recul de 14 %, à cause principalement du coût de la mise en exploitation de l'usine de Quévillon qui ne cesse de monter et qui frôle maintenant les 7 millions de dollars. Les profits réalisés passent ainsi de 16 millions (selon les chiffres du bilan corrigé de 1966) à 9 millions, soit 60 cents par action. Quoique les dividendes versés atteignent 90 cents, par action, le taux trimestriel n'est plus que de 15 cents, soit \$0.60 par année.

M. A. L. Farley, président de Hollinger Mines Ltd, société contrôlée par Argus, entre au conseil et devient président du comité exécutif; toutefois, le nombre d'administrateurs se réduit, du fait du décès de M. Gordon Cockshutt et du départ du Mme Shirley Dixon qui prend sa retraite.

1968

Non seulement aucune acquisition nouvelle n'est signalée en 1968, mais on procède même cette année à la vente de l'usine de plastique de Moorestown (New Jersey) à St. Regis Co. pour un montant non divulgué, comptabilisé sous la rubrique des gains en capital.

Encore cette année les immobilisations connaissent une baisse considérable puisqu'à 10 millions, elles se situent au niveau le plus faible atteint depuis 1956 et ne représentent que 40 % de la moyenne annuelle réalisée au cours des 12 années précédentes de rapide expansion. Les principaux postes budgétaires attribuent 1,2 million de dollars pour la construction des premiers 14 milles de la route toute saison de 55 milles devant relier l'usine de Dolbeau à une nouvelle coupe de bois; 1,5 million de dollars pour des installations d'exploitation forestière, un projet d'agrandissement de l'usine de sel de Unity et l'achat d'une deuxième machine à papier pour Trois-Rivières.

Les ventes nettes de 427 millions accusent une hausse de 17 millions une fois ajouté le produit de la vente, réalisée en 1967, de la division des produits de consommation. Les groupes principaux ont tous contribué à cette augmentation du chiffre d'affaires. Les bénéfices d'exploitation sont légèrement inférieurs à ceux de l'année précédente, mais les bénéfices globaux sont plus élevés, totalisant 10 millions ou 72 cents par action. Un dividende de 60 cents est versé aux actionnaires.

A la suite d'une réorganisation, le groupe d'exploitation des pâtes et papier est regroupé au sein d'une société régulièrement constituée, Produits de pâtes et papiers Domtar Ltée. Ainsi, la formule des trois groupes qui avaient progressivement remplacé les six divisions constituées en filiales en 1962, prend définitivement forme avec la création de trois sociétés dirigées chacune par un président, plutôt que par un vice-président. Parallèlement, tout le personnel du siège social qui jusqu'à présent et à la suite des diverses phases d'expansion en était venu à occuper quatre immeubles différents est regroupé et installé dans de nouveaux locaux.

M. Camille Lacroix est élu au conseil en remplacement de M. R. D. Harkness qui prend sa retraite.

1969

Une fois encore, on ne relève aucune nouvelle acquisition, mais les dépenses en capital augmentent et atteignent maintenant 25 millions de dollars. Les investissements sont diversifiés et servent surtout au contrôle des coûts de production et à l'amélioration de l'exploitation et de la qualité des produits. La dette à long terme, qui avait atteint un niveau record en 1967, est encore une fois réduite de 9 millions et s'établit maintenant à 147 millions.

Les ventes nettes se sont accrues de 9 %, surtout à cause du secteur des pâtes et papier (11 % de plus), qui contribue dans une proportion des deux tiers à l'augmentation globale du chiffre d'affaires. Les bénéfices d'exploitation augmentent de 16 % et les bénéfices nets de 64 % (18 millions ou \$1.18 par action). Les dividendes versés restent stables, à 60 cents.

De nouveaux réaménagements au sein de la société donnent lieu à la création d'une division des pâtes devant faire partie de Produits des pâtes et papiers Domtar Ltée et à la consolidation des services de transport des pâtes et papier qui revêt la forme d'un département central de transport auquel est affecté une flotte complète de camions.

1970

L'expansion reprend, mais sur une échelle moins vaste. Par le truchement de rachats en bourse, la société fait l'acquisition de trois entreprises oeuvrant dans le même domaine qu'elle :

1. Buntin Reid Paper Co. Ltd, le plus important distributeur indépendant de papiers fins au Canada, qui exploite des entreprises à Toronto, à London et à Ottawa.

2. Northwest Wood Preservers Ltd, producteur de traverses de chemins de fer et de bois de construction qui possède une scierie et une usine à Dawson Creek, ainsi que des exploitations forestières dans le nord de la Colombie britannique.
3. Superior Box Ltd de Kitchener, fabricant de caisses en carton ondulé, société lui appartenant déjà en partie.

Ces trois compagnies semblent avoir fait l'objet de transactions sans lien de dépendance, au prix ou à la valeur du marché.

Les dépenses en capital, qui sont en augmentation, atteignent 39 millions de dollars, comparativement à 25 millions l'année précédente, et à 10 millions, en 1968. Les projets mis en oeuvre comportent entre autres, des améliorations aux machines de papier journal des usines de Dolbeau et de Donnacona, la conversion d'une ancienne usine de charbon au mazout, et l'installation de matériel de contrôle de la pollution à Cornwall et à Red Rock. Dans le domaine des matériaux de construction, on met en exploitation une nouvelle usine d'arborite valant 5,6 millions, près de Toronto, de même qu'une usine de perlite de 2 millions de dollars à Cornwall.

Les ventes augmentent de 7 % pour atteindre 485 millions de dollars, avec 75 % du chiffre d'affaires réalisés au Canada, 18 % aux Etats-Unis et 7 % dans les autres pays. Les bénéfices d'exploitation accusent au contraire une baisse à la suite de pertes essuyées du fait des fluctuations du taux de change américain, et les bénéfices nets diminuent à 18 millions de dollars ou \$1.17 par action. Le dividende versé reste cependant à 60 cents.

Atteignant l'âge de la retraite, trois administrateurs, MM. George Bourke, G. B. Foster et Percy Fox, démissionnent; le conseil d'administration ne compte plus que 21 membres au lieu de 24. M. Raymond Dupuis, décédé en octobre, devait être remplacé à l'assemblée annuelle suivante, par M. Alex Barron, président de Canadian Tire Co. et de General Investments Ltd dont M. Max Meighen est le président du conseil.

1971

L'année 1971 est marquée par une période de récession générale. Les conditions prévalant en Europe et les débouchés offerts aux papiers fins conduisent Domtar à inscrire au compte des profits et pertes un investissement de 7,7 millions de dollars dans deux sociétés italiennes où elle possédait d'importantes participations. Une autre perte d'un montant d'un million de dollars (valeur comptable) est la conséquence de la fermeture de l'usine de bisulphite, de l'usine de chlore et de soude caustique et des installations de vanilline de Cornwall ainsi que de la cessation des activités à l'usine d'anhydride phthalique de Toronto. Ces pertes, qui totalisent 8,7 millions, sont déduites directement des profits de 1971. Les dépenses en capital sont ramenées à 24 millions de dollars, dont environ

le quart est consacré à la lutte contre la pollution. Ces frais ont entraîné une réduction de 4 millions de dollars des immobilisations et les avoirs nets diminuent de 21 millions de dollars.

La fusion Howard Smith-Domtar est définitivement réalisée sur la base d'une convertibilité des actions privilégiées d'Howard Smith encore en circulation en actions privilégiées Domtar à raison de deux contre un. L'achat par St. Lawrence Corp. de presque toutes les actions restantes de Hinde & Dauch contribue également à une réduction totale de 7,8 millions de dollars des participations minoritaires.

Malgré une conjoncture défavorable, on enregistre une augmentation des ventes nettes (6 %) et des bénéfices d'exploitation dans la branche des matériaux de construction et des produits chimiques; cependant, les baisses dans le secteur des pâtes et papier entraînent une diminution de 8 millions de dollars, soit un chiffre global de 20 millions contre un de 28 millions pour l'exercice précédent. Les bénéfices nets sont ramenés de 17 millions de dollars à 10 millions avant que ne soient déduits les frais extraordinaires de 8,7 millions mentionnés ci-haut. Il ne reste donc à répartir que 1,2 million de dollars, soit 8 cents par action. Le dividende de 60 cents est toutefois maintenu.

Ayant atteint la limite d'âge, M. E. P. Taylor, qui avait déjà remis une première fois sa démission à titre de président du conseil en 1965, abandonne son fauteuil au conseil d'administration.

1972

L'élimination progressive des exploitations non rentables se poursuit en 1972 avec la fermeture de l'usine Siporex de Delson, l'amortissement du matériel inutilisé de Red Rock et la fermeture, en attendant sa vente, de l'usine de poudres métalliques de Ridgeway (Pennsylvanie), brusquement endommagée à la suite d'une explosion et d'un incendie. Quatre machines à papier peu utilisées sont temporairement mises hors d'usage à l'ancienne usine St. Lawrence de Trois-Rivières. L'amortissement net de 4 millions de dollars est déduit des profits de 1972. Les dépenses en capital, totalisant 29 millions de dollars, comprennent 6 millions de dollars environ, consacrés à l'équipement réglementaire contre la pollution, le reste étant réparti entre des postes d'ordre plus général, notamment l'agrandissement des installations de production de carton ondulé de Toronto, de la mine de sel de Goderich, des installations de distillation de la houille, d'Hamilton, et l'expansion de l'usine de Red Rock. Ces changements entraînent une baisse supplémentaire de 4 millions de dollars au chapitre des immobilisations nettes déclarées.

L'amélioration de la conjoncture économique a contribué à augmenter de 9 % les ventes nettes et de 66 % les bénéfices avant déduction des postes extraordinaires, ce qui fait passer la valeur de l'action de 67 cents à \$1.14. Les bénéfices réels après ces frais sont de 86 cents comparative-ment à 8 cents en 1971. Les dividendes demeurent inchangés à 60 cents.

M. R. W. Cooper résigne ses fonctions au conseil et est remplacé par M. A. D. Hamilton; M. G. H. Dobbie donne aussi sa démission.

1973

Les conditions s'améliorent sensiblement en 1973 entraînant un accroissement des ressources d'autofinancement de 24 millions de dollars. Les dépenses en immobilisations atteignent 42 millions dont 26 sont consacrés aux installations de pâtes et papier, principalement à l'immeuble abritant les bureaux et le centre d'emballage et de distribution à Malton, et à l'expansion des installations de production de carton doublure à Red Rock. Au chapitre des acquisitions nouvelles, il convient de signaler celle d'une mine de sel produisant un million de tonnes par année à Côte Blanche (Louisiane).

Au cours de l'année, l'usine de Trois-Rivières de papier journal et de papier pour publications couché à la machine qui était partiellement inactive est cédée à Kruger Paper Co., Domtar continuant néanmoins à remplir les divers contrats en cours d'exécution.

L'économie florissante porte les ventes nettes à 656 millions de dollars, soit une augmentation de 17 %, toutes les sociétés d'exploitation enregistrant des gains. Pour la première fois depuis sa mise en service, au début de 1967, l'usine de pâtes de Quévillon contribue aux profits, et le montant total des bénéfices d'exploitation s'élève à 96 millions, soit un gain de 48 %. Les bénéfices nets de 41 millions ou de \$2.70 par action représentent plus du double de ceux de 1972 avant déduction de provisions extraordinaires pour amortissement. Les dividendes du quatrième trimestre sont portés à 25 cents, le taux payé avant 1967, et un montant supplémentaire de 30 cents amène le dividende annuel à un dollar.

Le rendement du capital atteint cette année 9,6 %, comparativement à un taux moyen de 5 % au cours de la période de 1966-1973. Le rapport annuel, tout en signalant cette augmentation, indique cependant que les taux enregistrés sont insuffisants pour justifier de nouveaux placements dans le proche avenir. Il indique aussi que, à cause de l'inflation continuelle des prix et des coûts de remplacement du matériel qui en résultent, les provisions pour amortissement calculées suivant les méthodes comptables traditionnelles, c'est-à-dire en fonction des coûts initiaux, sont insuffisantes et tendent à exagérer les bénéfices nets.

M. Colin Webster, qui atteint la limite d'âge, quitte le conseil et le nombre d'administrateurs se trouve ainsi réduit à 18.

1974

Domtar établit en 1974 de nouveaux records dans tous les domaines à l'exception de ceux des acquisitions nouvelles et des emprunts où aucune transaction d'importance n'est signalée. Malgré l'absence de nouvelles prises de participation, les dépenses en immobilisations frôlent les 72 millions de dollars, à rapprocher du record précédent de 67 millions établi en 1965, et proviennent entièrement des ressources internes, surtout le flux des recettes nettes actualisé de 124 millions que la société a réussi à constituer. Les placements en valeurs mobilières sont réduits des deux tiers le 21 novembre 1974 avec la vente à Abitibi de 361 258 actions ordinaires de

Price Co. La transaction représente une acceptation au prorata d'une partie du portefeuille de Domtar constituée de 684 525 actions, qui ont toutes fait l'objet d'une soumission en réponse à l'offre publique d'achat d'Abitibi portant sur cinq millions d'actions à \$25 l'unité (la valeur en bourse étant d'environ \$12 $\frac{1}{2}$). Le produit net de la vente, après déduction des impôts, vient gonfler de 8,6 millions les moyens de trésorerie de la Domtar, laquelle réalise ainsi sur une valeur comptable de 12,45 millions un gain en capital de 2,46 millions. Le reste des actions, soit 232 267, devait être vendu à cette même société Abitibi en avril 1975. Les actions de Price Co. avaient été acquises avec les autres avoirs de St. Lawrence et comptabilisées comme un investissement.

Des dépenses totales de 72 millions de dollars effectuées cette année, 59 millions ont été consacrés aux pâtes et papier, y compris 12 millions pour des projets de scierie à Quévillon et à Dolbeau, 10 millions pour la construction de routes forestières, 5 millions pour accroître la capacité de production du carton doublure à Red Rock et 4 millions pour un système thermomécanique d'engraisement de copeaux à Donnacona, le reste étant réparti entre différents secteurs moins importants. Environ 8 millions de dollars ont été essentiellement dépensés pour l'amélioration des installations des diverses filiales qui fabriquent des matériaux de construction et des produits chimiques. Les équipements de contrôle de la pollution ont absorbé une somme de 4,4 millions de dollars.

Les seuls changements à noter dans la capitalisation sont la réduction, déjà entamée, de la dette à long terme et des actions privilégiées en circulation. Le fonds d'amortissement mis en place permet de diminuer la dette à long terme de 7 millions, la ramenant ainsi à 108 millions, soit une réduction de 57 millions en sept ans. En 1967, la dette à long terme de 165 millions de dollars correspondait à 35 % du capital investi; en 1974, cette proportion n'est plus que de 20 %. Par ailleurs, 36 155 actions privilégiées de Domtar et 12 566 actions St. Lawrence du même type sont rachetées au cours du marché, à un prix très inférieur à leur valeur au pair, les bénéfices réalisés étant de \$754 000.

Les ventes nettes passent à 898 millions, une augmentation de 37 %, et les bénéfices nets sur les actions ordinaires doublent pour atteindre 82 millions de dollars ou \$5.53 par action (contre \$2.70 en 1973). Les dividendes sont portés à \$1.60.

M. T. N. Beaupré, président du conseil et de la société, décède en mars 1974; il est remplacé par M. Maxwell Meighen au poste de président du conseil et par M. A. D. Hamilton à celui de président-directeur général. MM. J. E. L. Duquet, C. L. Gundy et J. N. Swinden prennent leur retraite. Les administrateurs de la société ne sont plus qu'au nombre de 14.

Le rapport annuel, soulignant l'incidence de plus en plus marquée de l'inflation sur les résultats financiers obtenus selon les méthodes comptables traditionnelles, préconise le recours à un système comptable fondé sur l'indexation comme moyen provisoire d'obtenir des données plus significatives. Illustrant leurs propos, les auteurs du rapport présentent des tableaux comparatifs où les valeurs d'origine sont converties en

dollars actuels à l'aide de l'indice des prix à la consommation. Ainsi pour 1974, les tables de conversion donnent les résultats suivants :

<u>Augmentations</u>	en dollars <u>actuels</u>	en dollars <u>du temps</u>	Montant de <u>l'augmentation</u>
	(en millions de \$)		
Immobilisations nettes	486	339	147 ou 43 %
Capital employé	681	534	147 ou 28 %
Actions ordinaires	463	315	148 ou 47 %
Par action	\$31.20	\$21.25	\$9.95 ou 47 %
 <u>Diminutions</u>			 <u>Montant de la diminution</u>
			(en points)
Rendement du capital employé	12 %	16 %	4 ou 25 %
Rendement des actions ordinaires	17 %	26 %	9 ou 35 %
Bénéfices nets des actions ordinaires	78	82	4 ou 5 %
Bénéfices nets par action ordinaire	\$5.24	\$5.53	\$0.29 ou 5 %

ANNEXE C

CHANGEMENTS DANS L'ADMINISTRATION (1929-1975)

CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION

<u>1929</u>	<u>1930</u>	<u>1931</u>	<u>1932</u>	<u>1933</u>	<u>1934</u>	<u>1935</u>	<u>1936</u>	<u>1937</u>
<u>Administrateurs</u>								
Sir Herbert Holt (p.c.)	"	"	"	"	"	"	"	"
M. J. H. Gundy	"	"	"	"	"	"	"	"
M. Russell Bell	"	"	"	"	"	"	"	"
M. Robert Dodd	"	A.Holt	"	"	"	"	"	"
M. E. G. Jackson	"	"	"	"	J.A.Kilpatrick	"	"	"
M. Albert Whitmore	"	"	"	"	"	"	"	"
M. Richard Look	"	"	"	"	"	H.R.MacMillan	"	"
M. Lionel Walsh	"	"	"	"	"	"	"	"
		D.Thomas	"	"	"	-		
<u>Direction</u>								
Président	"	"	"	"	"	"	"	"
M. Lionel Walsh	"	"	"	"	"	"	"	"
Vice-président	"	"	"	-	"	"	"	"
M. Richard Look	"	"	"	"	"	"	"	"
Secrétaire et trésorier	"	"	"	"	"	"	"	"
M. Dudley Thomas	"	"	"	"	"	"	"	"

(suite)

<u>1945</u>	<u>1946</u>	<u>1947</u>	<u>1948</u>	<u>1949</u>	<u>1950</u>
<u>Administrateurs</u>					
M. Lionel Walsh	"(C)	"(C)	"(C)	"(C)*	"(C)*
M. Russell Bell	"	"	"	"	"
M. L. L. Brown	"	"	"	"	M.W.McCutcheon
M. Harold Crabtree	"	"	"	"	-
M. J. H. Gundy	"	"	"	"*	"*
M. Andrew Holt	"	"	"	"	"
M. J. A. Kilpatrick	"	"	"	R.Dupuis	"
M. H. R. MacMillan	A.H.Marden	"	"	"	A.Martin*
M. A. O. Ponder	"	"	"	"*	"
M. A. E. Whitmore	"	"	"	P.Sise	"
			W.E.Phillips	"*	"*
			E.P.Taylor	"*(CE)	"*(CE)

68

Direction

Président du conseil	L.Walsh	"	"	"	"
Président	A.O.Ponder	"	"	"	A.Martin
M. Lionel Walsh					
Vice-président	"	A.H.Marden	"	"	"
M. A. O. Ponder					
Vice-président	"	"	"	"	W.N.Hall
M. L. L. Brown					
Secrétaire et trésorier	"	"	"	"	"
M. Dudley Thomas					

(suite)

<u>1950</u>	<u>1951</u>	<u>1952</u>	<u>1953</u>	<u>1954</u>	<u>1955</u>	<u>1956</u>
<u>Administrateurs</u>						
M. Lionel Walsh (p.c.)	"	"	"	"	"	"
M. Russell Bell	"	"	"	"	"	"
M. W. M. McCutcheon*	**	**	**	**	**	**
M. Harold Crabtree	"	"	"	"	"	W.N.Hall*
M. J. H. Gundy*	"	Paul Fox	"	"	"	"
M. Andrew Holt*	**	H.R.MacMillan	"	"	"	"
M. R. Dupuis	"	"	"	"	"	"
M. A. Martin	**	**	- J.G.Kirkpatrick	"	"	"
M. A. O. Ponder*	J.A.McDougald	"	"	"	"	"
M. Paul Sise	"	C.Webster	**	**	**	**
M. W. E. Phillips	**	**	**	**	**	**
M. E. P. Taylor	"(C)*	** (C)	** (C)	** (C)	** (C)	** (C)

96

Direction

Président du conseil	E.P.Taylor	"	"	"	"	"
M. Lionel Walsh	"	"	"	E.P.Taylor	"	"
Président,	"	"	"	"	"	"
M. A. Martin	"	"	"	"	"	-
Vice-président	"	"	"	"	"	"
M. W. N. Hall	"	"	"	"	"	"
Vice-président	"	"	"	"	"	"
M. A. H. Marden	"	"	"	"	"	"
Vice-président et trésorier	"	"	"	"	"	"
M. D. Thomas	"	"	"	"	"	"
Secrétaire	S.A.Kerr	"	"	"	"	"

(suite)

<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>
<u>Administrateurs</u>						
M. Russell Bell	C.D.Howe	"	"	-	de G.Beaubien ⁽²⁾	"
M. Raymond Dupuis	"	"	"	"	"	"
M. Percy Fox (3)	"	"	"	"	"*	"*
M. Wilfred Hall*	"*	"*	"*	"*	"*	"*
M. J. G. Kirkpatrick	"	"	"	"	"	"
M. H. R. MacMillan	"	"	"	"	"	"
M. W. M. McCutcheon*	"*	"*	"*	"*	"*(C)	-
M. J. A. McDougald	"	"*	"	"	"*	"*
M. W. E. Phillips*	"*	"*	"*	"*	"*	"*
M. E. P. Taylor (C)*	"*(C)	"*(C)	"*(C)	"*(C)	"*(C)	"*
M. Lionel Walsh	"	"	"	"	G.Bourke (2)	"
M. Colin Webster	"*	"*	"*	"*	"*	"*
	R.Crabtree (2)	"	"	"	"	"
	C.L.Gundy	"	"	"	"	"
	R.A.Bryce (1)	"	"	"	"	"
	C.G.Cockshutt*(1)	"*	"*	"*	"*	"*
	R.W.Cooper (1)	"	"	"	"	"
	S.G.Dixon (1)	"	"	"	"	"
	G.H.Dobbie (1)	"	"	"	"	"
	R.T.Hagar (1)	"	"	"	"	"
					N.A.Timmins (3)	2
					J.N.Swinden (2)	"*
					J.E.L.Duquet (3)	"
					G.B.Foster	"
					R.D.Harkness (2)	"
					W.H.Howard (2)	"
					N.Pitcairn (3)	"
					A.Ross* (3)	"*

(suite)

<u>1956</u>	<u>1957</u>	<u>1958</u>	<u>1959</u>	<u>1960</u>	<u>1961</u>	<u>1962</u>
<u>Direction</u>						
Président du conseil M. E. P. Taylor	"	"	"	"	M.W.McCutcheon - v.-p. du conseil	"
Président M. E. P. Taylor	W.N.Hall	"	"	"	"	"
Vice-président M. A. H. Marden	"	W.E.Adkins	"	"	"	"
Vice-président M. Dudley Thomas	"	"	"	"	"	"
Vice-président	"	R.M.Collins	"	"	"	"
Vice-président		R.E.Kirbyson	"	"	"	"
Vice-président		W.R.Spence	"	"	"	"
Vice-président			P.N.Gross (4)	"	"	"
				H.E.Mason	"	"
					C.M.Fellows	"
					W.H.Palm	"
					E.A.Thompson	"
					J.G.Wyllie	"
Secrétaire et trésorier M. S. A. Kerr	"	"	"	"	"	"

(suite)

<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>
<u>Direction</u>						
Président du Conseil M. E. P. Taylor	"	"	"	T.N.Beaupré	"	"
Président M. W. N. Hall	"	"	"	T.N.Beaupré	"	"
Vice-président M. R. M. Collins	"	"(S)	"(S)	"	-	
Vice-président M. C. M. Fellows	"	"	"	"	"	-
Vice-Président M. R. E. Kirbyson	"	"	"	"	-	
Vice-président M. H. E. Mason	"	"(S)	"(S)	"	-	
Vice-président M. W. H. Palm	"	"	"	"	"	-
Vice-président M. W. R. Spence	"	"	"(S)	"	-	
Vice-président M. D. S. Thomas	-					
Vice-président M. E. Thompson	"	"(S)	"(S)	"	-	
Vice-président Fin. J. G. Wyllie	"	-				
Vice-président	W.E.Adkins	"	"	"		
		P.Delagrave		"	"	"
		W.R.Lawson		"	"	"
		R.J.Moyse (F)		"(F)	"(F)	"(F)
				A.E.Penny		
Secrétaire et trésorier M. S. A. Kerr	"	"	"	"	"	"

(suite)

<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>
<u>Administrateurs</u>						
M. de Gaspé Beaubien	"	"	-	"	"	"
M. Georges Bourke	"	"	"	"	"	"
M. Robert Bryce	-	M.Meighen*	**	**	**	**
M. C. G. Cockshutt*	**	**	"	"	-	"
M. Ralph Cooper	"	"	"	"	"	"
M. Roy Crabtree*	**	**	**	**	**	**
Mme Shirley Dixon	"	"	"	"	-	"
M. George Dobbie	"	"	"	"	"	"
M. Raymond Dupuis	"	"	"	"	"	"
M. J. E. L. Duquet	"	"	"	"	"	"
M. G. B. Foster	"	"	"	"	"	"
M. Percy Fox*	**	**	"	"	"	"
M. C. L. Gundy	"	"	"	"	"	"
M. R. T. Hagar	"	"	"	"	"	"
M. W. N. Hall*	**	**	**	-	A.L.Fairley*(CE)**(CE)	
M. R. D. Harkness	"	"	"	"	-	C.Lacroix
M. W. H. Howard	"	"	"	A.B.Mathews*	**	**
M. J. G. Kirkpatrick	"	"	"	"	"	"
M. H. R. MacMillan	"	"	T.N.Beaupré	"(C)*	** (C)	** (C)
M. J. A. McDougald*	**	**	**	**	**	**
M. W. E. Phillips*	"	R.Létourneau	"	"	"	"
M. N. Pitcairn	"	"	"	"	"	"
M. Arthur Ross*	**	**	**	**	**	**
M. J. N. Swinden	**	**	**	**	**	**
M. E. P. Taylor* (p.c.)	** (C)	** (C)	**	**	**	**
M. N. A. Timmins	"	"	"	J.T.Timmins	"	"
M. C. Webster	**	**	**	**	**	**

(suite)

<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
<u>Administrateurs</u>							
M. T. N. Beaupré(PC)*	"(C)*	"(C)*	"(C)*	"(C)*	"(C)*	-	-
M. Georges Bourkæ	"	-	-	-	-	-	-
M. Ralph Cooper	"	"	"	A.D.Hamilton	"	**	**
M. R. Crabtree	**	**	**	**	**	**	**
M. George Dobbie	"	"	"	-	-	-	-
M. Raymond Dupuis	"	-	A.E.Barron	-	-	-	-
M. J. E. L. Duquet	"	"	"	"	"	-	-
M. A. L. Fairley*	** (CE)	** (CE)	** (CE)	** (CE)	** (CE)	** (CE)	** (CE)
M. G. B. Foster	"	-	-	-	-	-	-
M. Percy Fox	"	-	-	-	-	-	-
M. C. L. Gundy	"	"	"	"	"	-	-
M. R. T. Hagar	"	"	"	"	"	"	"
M. J. G. Kirkpatrick	"	"	"	"	"	"	"
M. C. Lacroix	"	"	"	"	"	"	"
M. R. Létourneau	"	"	"	"	"	"	"
M. Bruce Mathews*	**	**	**	**	**	**	**
M. J. A. McDougald*	**	**	**	**	**	**	**
M. M. Meighen*	**	**	**	**	**	"(C)*	"(C)*
M. N. Pitcairn	"	"	"	"	"	"	"
M. A. Ross*	**	**	**	**	**	**	**
M. J. N. Swinden*	**	**	**	**	**	-	-
M. E. P. Taylor*	**	**	-	-	-	-	-
M. J. T. Timmins	"	"	"	"	"	"	"
M. C. Wester*	**	**	**	**	-	-	-

(suite)

<u>1968</u>	<u>1969</u>	<u>1970</u>	<u>1971</u>	<u>1972</u>	<u>1973</u>	<u>1974</u>	<u>1975</u>
<u>Direction</u>							
Président du conseil M. T. N. Beaupré	"	"	"	"	"	M.Meighen	"
Président M. T. N. Beaupré	"	"	"	"	"	A.D.Hamilton	"
Vice-président M. P. Delagrave	"	"	"	"	"	W.D.Davidson	"(a)
Vice-président M. W. R. Lawson(b)	" J.P.Lunderville	"	"	"	"	"	"(b)
Vice-président M. R. J. Moyse(c)	"	"	"	"	"	J.H.Smith	"(c)
Vice-président M. A. E. Penny(d)	" G.L.Tomlinson	"	"	"	"	"	"(d)
Vice-président et secrétaire M. S. A. Kerr	"	"	"	"	"	"	"(e)
Vice-président						R.G.Martin	"(f)

(suite)

Remarques

(p.c.)	Président du conseil
*	Comité exécutif
(CE)	Président, comité exécutif
"	Comme l'année précédente
(1)	Ancien administrateur de GLA
(2)	Ancien administrateur d'Howard Smith
(3)	Ancien administrateur de St. Lawrence
(4)	Ancien président de GLA
(P)	Premier vice-président
(fin)	Finances
(a)	Développement de l'entreprise
(b)	Services techniques, achats et transport
(c)	Finances
(d)	Recherche et technologie de l'environnement
(e)	Administration et secrétariat
(f)	Relations industrielles et ressources humaines

Changements annuels au conseil d'administration (1929-1975)

- 1931 M. Andrew Holt de London remplace Mr. Robert Dodd; M. Dudley Thomas est nommé au conseil.
- 1934 M. J. A. Kilpatrick de Regina remplace M. E. J. Jackson.
- 1935 M. H. R. MacMillan de Vancouver remplace M. Richard Look; M. Dudley Thomas remet sa démission.
- 1940 MM. A. O. Ponder et L. L. Brown sont nommés au conseil¹.
- 1941 Décès de sir Herbert Holt.
- 1942 M. Harold Crabtree de Howard Smith se joint au conseil.
- 1946 M. A. H. Marden² remplace M. H. R. MacMillan.
- 1948 Décès de M. J. A. Kilpatrick. MM. W. E. Phillips et E. P. Taylor se joignent au conseil³.
- 1949 Décès de M. A. E. Whitmore. MM. R. Dupuis et Paul Sise se joignent au conseil.
- 1950 M. W. M. McCutcheon³ remplace M. L. L. Brown et M. Arthur Martin⁴ remplace M. A. H. Marden.
- 1951 M. E. P. Taylor devient président du conseil en remplacement de M. L. Walsh qui reste administrateur. MM. Percy Fox⁵, J. A. MacDougald³ et Colin Webster³ se joignent au conseil en remplacement de MM. Paul Sise et J. H. Gundy, décédés. M. A. O. Ponder prend sa retraite.
- 1952 M. H. R. MacMillan revient au conseil en remplacement de M. Andrew Holt qui a remis sa démission. MM. Percy Fox et Colin Webster remplacent MM. J. A. Gundy et Paul Sise, tous deux décédés.
- 1954 M. J. G. Kirkpatrick remplace M. Arthur Martin, décédé.
- 1956 M. W. N. Hall³ se joint au conseil en remplacement de M. Harold Crabtree, décédé.
- 1957 M. C. D. Howe remplace M. Russell Bell, décédé.
- 1958 MM. Rob Crabtree⁶ et C. L. Gundy se joignent au conseil.

- 1959 MM. R. A. Bryce, C. G. Cockshutt et R. W. Cooper, Mme S. G. Dixon, MM. G. H. Dobbie et R. T. Hagar, anciens administrateurs de Gypsum, Lime and Alabastine, se joignent au conseil.
- 1960 Décès de M. C. D. Howe.
- 1961 Décès de M. Lionel Walsh, MM. de Gaspé Beaubien, G. Bourke, R. D. Harkness, W. H. Howard et J. N. Swinden, autrefois avec Howard Smith, ainsi que MM. J. E. L. Duquet, G. B. Foster, Nathan Pitcairn, Arthur Ross et N. A. Timmins, autrefois avec St. Lawrence, se joignent au conseil. (M. Arthur Ross était associé à Central National de New York et M. J. N. Swinden à Argus.)
- 1962 M. M. W. McCutcheon démissionne.
- 1963 Décès de M. Robert Bryce.
- 1964 MM. Max Meighen³, T. N. Beaupré³ et Roger Létourneau se joignent au conseil en remplacement de MM. Robert Bryce et W. E. Phillips, décédés, et de M. H. R. McMillan qui a pris sa retraite.
- 1965 M. de Gaspé Beaubien remet sa démission. M. T. N. Beaupré prend place au conseil.
- 1966 MM. A. B. Mathews³ et J. T. Timmins remplacent respectivement MM. W. H. Howard et N. A. Timmins, décédés. M. W. N. Hall remet sa démission comme administrateur et président. M. T. N. Beaupré remplace M. E. P. Taylor à la présidence.
- 1967 M. A. L. Fairley⁷ se joint au conseil, décès de M. C. G. Cockshutt, Mme S. G. Dixon et M. R. D. Harkness prennent leur retraite.
- 1968 M. C. Lacroix de Matapie Co. se joint au conseil.
- 1970 MM. George Bourke, G. E. Foster et Percy Fox prennent leur retraite. Décès de M. R. Dupuis.
- 1971 MM. E. P. Taylor prend sa retraite comme administrateur. M. A. Barron⁸ se joint au conseil.
- 1972 M. A. D. Hamilton remplace M. R. Cooper qui a remis sa démission. M. George Dobbie prend sa retraite.
- 1973 M. Colin Webster prend sa retraite.
- 1974 Décès de M. T. N. Beaupré. MM. J. E. L. Duquet, C. L. Gundy et J. N. Swinden prennent leur retraite.

Notes

- 1° A leur nomination comme vice-président.
- 2° Alexander Murray
- 3° Argus Corp.
- 4° Standard Chemical
- 5° St. Lawrence Corp.
- 6° Howard Smith
- 7° Président d'Hollinger et administrateur d'Argus
- 8° Président du conseil, Canadian Tire Corp.

DONNEES POUR LE GRAPHIQUE A
LA CROISSANCE DE DOMTAR ET L'ECONOMIE CANADIENNE

(en millions de \$)

	<u>PNB canadien</u>	<u>Actif net Domtar**</u>		<u>PNB canadien</u>	<u>Actif net Domtar</u>
1929	\$ 6 139	\$ 10,4			
1930	5 720	13,3	1955	\$ 28 528	\$ 53
1931	4 693	13,0	1956	32 058	63
1932	3 814	12,7	1957	33 513	135
1933	3 492	12,2	1958	34 777	153
1934	3 969	11,8	1959	36 846	184
1935	4 301	11,9	1960	38 359	203
1936	4 634	12,0	1961	39 646	323
1937	5 241	12,0	1962	42 927	340
1938	5 272	11,9	1963	45 978	340
1939	5 621	11,5	1964	50 280	372
1940	6 713	11,4	1965	55 364	421
1941	8 282	11,2	1966	61 828	421
1942	10 265	10,6	1967	66 409	477
1943	11 053	10,4	1968	72 586	469
1944	11 848	9,9	1969	79 749	474

(suite)

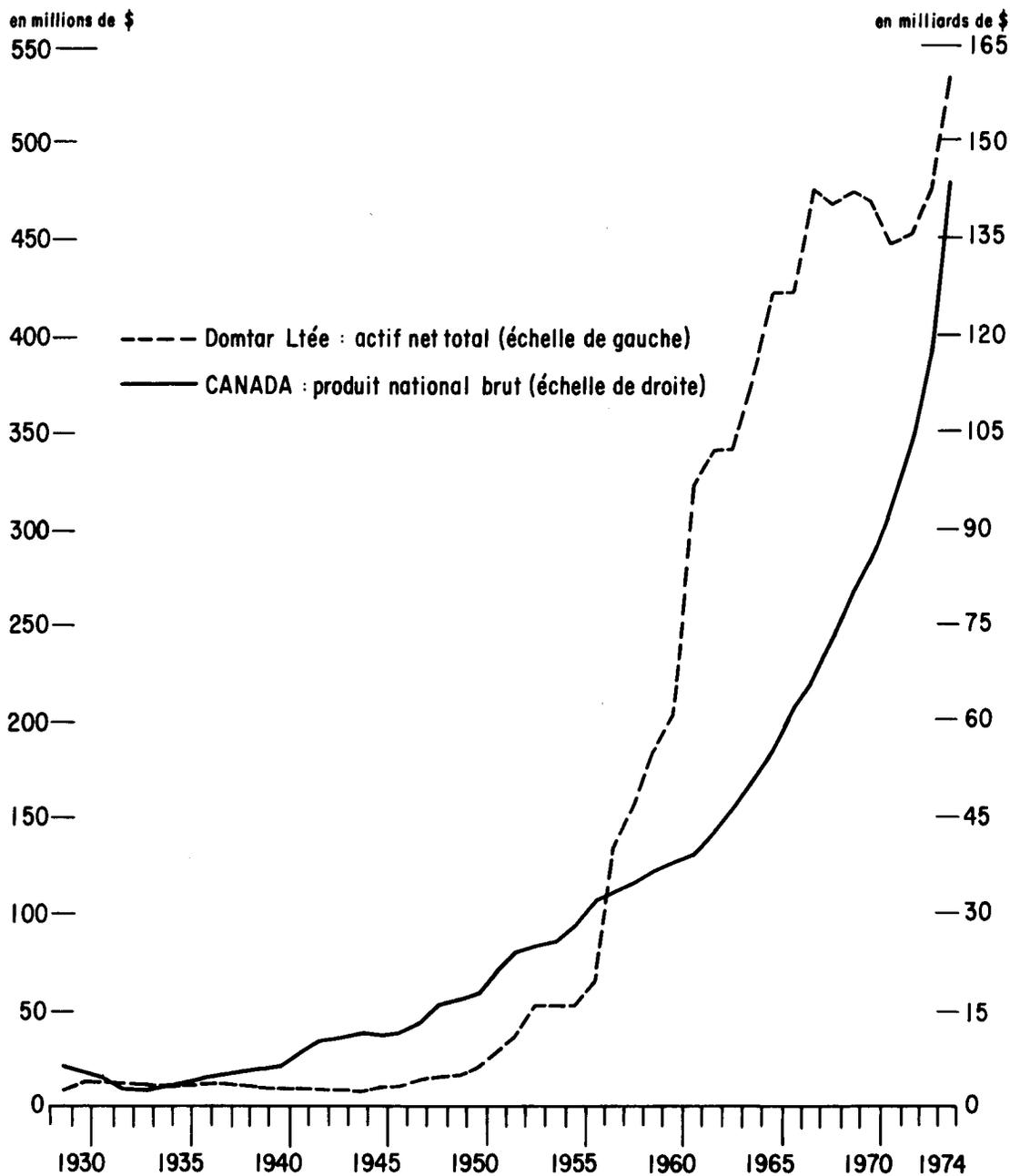
	<u>PNB canadien*</u>	<u>Actif net Domtar**</u>		<u>PNB canadien</u>	<u>Actif net Domtar</u>
1945	\$ 11 863	\$ 10	1970	\$ 85 449	\$ 470
1946	11 885	10	1971	93 094	449
1947	13 473	14	1972	103 407	452
1948	15 509	16	1973	118 678	474
1949	16 800	17	1974	139 493	534
1950	18 491	23			
1951	21 640	29			
1952	24 588	39			
1953	25 833	53			
1954	25 918	52			

* - Produit national brut aux prix du marché
(Comptes nationaux des revenus et des dépenses, Statistique Canada)

** - Actif net total (rapports annuels de la société)

Graphique A

La croissance de Domtar et l'économie canadienne, 1929-1974 (en dollars courants)



CANADA : produit national brut aux prix du marché (Comptes nationaux des revenus et des dépenses, Statistique Canada).

DOMTAR : actif net total (rapports annuels de la société)

DONNEES STATISTIQUES

Dans la présente annexe, cinq tableaux renferment des données statistiques qui, à certains points de vue, donnent des renseignements plus complets et plus concis que le texte sur l'histoire de la société. Il s'agit de données financières et, pour en faciliter la lecture et en réduire l'espace, elles sont exprimées en millions de dollars sauf pour quelques rubriques au tableau E-4.

Pour les mêmes raisons et afin d'éviter la confusion que peuvent amener trop de détails, la présentation des trois premiers tableaux a été réduite au minimum. Ils se limitent aux rubriques importantes, les autres ayant été réunies par groupes. Ainsi dans le tableau E-1, la colonne du milieu intitulée Actif net total remplace effectivement Actif total et Passif total qui apparaîtraient normalement dans un bilan plus détaillé.

La même méthode a été utilisée en ce qui concerne l'origine et l'usage des fonds au tableau E-3, où plusieurs colonnes revêtent une double signification du fait qu'elles renferment des chiffres nets. Ces chiffres sont expliqués dans de brèves notes au bas des pages, mais peuvent porter à confusion; par exemple, la colonne Vente de valeurs mobilières comprend les rentrées de fonds réalisées de cette façon, mais aussi, comme nombre négatif, les montants affectés à la réduction de la dette ou au rachat d'actions privilégiées. De la même façon, les fonds consacrés aux immobilisations dans ce tableau sont réduits, pour certaines années, par le produit d'actifs vendus et, par conséquent, ne correspondent pas toujours aux dépenses en immobilisations enregistrées au tableau E-2.

Ces données proviennent des rapports annuels et des prospectus publiés par Domtar et ses sociétés affiliées au cours de la période couverte dans la présente étude. Dans les quelques cas où les montants originaux enregistrés ont été redressés par la société, les chiffres les plus récents ont été utilisés.

Tableau E-1

Actif et passif, de 1929 à 1974

(en millions de \$)

	Capital investi			Actif net total	Correspondant à		
	Immobilisations chiffres nets	Fonds de roulement, chiffres nets	Investissements et autres		Dette à long terme	Autres éléments du passif	Avoir des détenteurs d'actions ordinaires
1928	7,4	1,7	0,67	9,8	4	5,3	0,5
1929	7,7	2	0,67	10,4	4	5,3	1,1
1930	10,9	2,4	-	13,3	6	5,6	1,7
1931	10,8	2,2	-	13	5,4	5,9	1,7
1932	10,7	2	-	12,7	5,7	5,4	1,6
1933	10,2	2	-	12,2	5,5	5,4	1,3
1934*	6,2	1,9	-	11,8	5	5,6	1,2
1935	5,9	2,1	-	11,9	4,8	5,7	1,4
1936	5,6	2,5	-	12	5	5,5	1,5
1937	5,3	2,8	0,15	12	4,7	5,6	1,7
1938	5,2	2,9	0,05	11,9	4,6	5,5	1,8
1939	5,3	3	0,04	11,5	4,3	5,4	1,8
1940	6,4	2,4	-	11,4	4,2	5,3	1,9
1941	7	2,4	-	11,2	4	5,3	1,9
1942	6,4	2,6	-	10,6	3,8	5,3	1,5
1943	6,7	2,8	-	10,4	3,6	5,2	1,6
1944*	6,4	3,2	0,3	9,9	3,3	5	1,6

* En 1934, les immobilisations ont été réévaluées à 8,4 millions de dollars moins une dépréciation de 2,2 millions, donnant un net de 6,2 millions fondé sur l'évaluation du coût de remplacement au 31 décembre 1927, avec additions subséquentes et constitution d'un fonds pour l'achalandage doté d'un montant de 3,7 millions correspondant au montant payé pour le rachat d'actions à des filiales, actions payées à un prix excédant la valeur comptable nette des immobilisations réelles qu'elles représentent. Ce fonds d'achalandage a été graduellement amorti entre les années 1938 et 1944.

Tableau E-1 (suite)

	Capital investi				Correspondant à		
	Immobilisations, chiffres nets	Fonds de roulement, chiffres nets	Investissements et autres	Actif net total	Dette à long terme	Autres éléments du passif	Avoir des détenteurs d'actions ordinaires
1945	6	4	-	10	3	5	2
1946	7	3	-	10	3	3	4
1947	7	2	5	14	3	7	4
1948	11	4	1	16	2	8	6
1949	13	4	-	17	2	8	7
1950	14	5	4	23	6	7	10
1951	17	11	1	29	6	7	16
1952	25	11	3	39	16	7	16
1953	31	14	8	53	23	8	22
1954	18	30	4	52	22	7	23
1955	19	27	7	53	20	7	26
1956	23	13	27	63	18	7	38
1957	85	45	5	135	32	42	61
1958	91	54	8	153	45	44	64
1959	142	39	3	184	43	44	97
1960	148	52	3	203	56	42	105
1961*	217	89	17	323	100	40	183
1962	227	96	17	340	111	36	193
1963	227	92	21	340	102	36	202
1964	235	115	22	372	116	36	215
1965	280	118	23	421	144	50	227
1966	316	78	27	421	137	80	204
1967	306	118	53	477	165	84	228
1968**	291	144	34	469	156	83	230
1969	291	147	36	474	147	87	240

* Les immobilisations, avant l'application des facteurs d'amortissement et d'épuisement, ont été établis à 386 millions, constitués de 138 millions pour Dominion Tar & Chemical, de 131 millions, pour Howard Smith et de 117 millions pour St. Lawrence.

** Après la vente de Consumer Products Division pour la somme de 37,4 millions.

Tableau E-2

Bilans d'exercices (1929-1974)

(en millions de \$)

	<u>Bénéfices d'exploitation</u>	<u>Etat de l'encaisse</u>	<u>Dépenses d'investissement</u>	<u>Bénéfices des actions ordinaires</u>	<u>Dividendes des actions ordinaires</u>	<u>Ajouté aux réserves et provisions</u>
1929	1,2	0,92	0,39	0,55	0	0,55
1930	1,7	0,94	0,83	0,44	0	0,44
1931	1,3	0,5	0,32	0,003	0	0,003
1932	0,53	0,03	-	(0,246)	0	(0,081)
1933	0,52	0,1	-	(0,651)	0	(0,32)
1934	0,55	0,23	-	(0,372)	0	(0,071)
1935	0,97	0,52	0,02	(0,083)	0	0,022
1936	1,2	0,40	0,05	0,057	0	0,121
1937	1,4	0,69	-	0,335	0	0,138
1938	1,3	0,58	0,06	0,228	0	0,055
1939	1,6	0,7	0,45	0,338	0	0,059
1940	2	0,71	1,04	0,3	0	0,05
1941	2,4	0,82	0,64	0,34	0	
1942	3	1,13	0,14	0,39	0	(0,32)
1943	2,3	0,87	0,26	0,4	0	0,58
1944	<u>2,4</u>	<u>1,1</u>	<u>0,12</u>	<u>0,29</u>	<u>0</u>	<u>0,31</u>
(16 ans)	(24,3)	(10,23)	(4,32)	(2,42)	(0)	(1,03)
1945	2,8	1,2	0,3	0,42	0,09	0,46
1946	3,4	1,7	1	1,1	0,44	(0,49)
1947	4	2,1	0,95	0,95	0,44	0,74
1948	<u>5,4</u>	<u>3,4</u>	<u>5,4</u>	<u>1,9</u>	<u>0,44</u>	<u>1,5</u>
(4 ans)	(15,6)	(8,4)	(7,6)	(4,6)	(1,4)	(2,2)

Note : les chiffres des colonnes peuvent ne pas produire le total, à cause de l'arrondissement des chiffres.

Tableau E-2 (suite)

Capital investi				Correspondant à		
Immobilisations chiffres nets	Fonds de roulement, chiffres nets	Investissements et autres	Actif net total	Dette à long terme	Autres éléments du passif	Avoir des détenteurs d'actions ordinaires
1970	304	132	470	142	93	235
1971	300	124	449	127	94	228
1972	296	130	452	123	97	232
1973	295	153	474	115	93	266
1974	339	176	534	108	111	315

Tableau E-2 (suite)

(en millions de \$)

	<u>Bénéfices d'exploitation</u>	<u>Etat de l'encaisse</u>	<u>Dépenses d'investissement</u>	<u>Bénéfices des actions ordinaires</u>	<u>Dividendes des actions ordinaires</u>	<u>Ajouté aux réserves et provisions</u>	<u>Ventes et recettes</u>
1949	4,8	2,7	3,3	1,5	0,44	1,1	
1950	5,3	3,2	0,45	1,9	0,44	3	
1951	7,2	4,1	4,4	2,2	0,78	1,4	
1952	7,7	5,3	11,8	1,3	0,9	-	
1953	7,5	4,5	8,8	1,7	1,1	0,32	
1954	8,2	5,2	3,6	1,6	1,1	0,46	
1955	<u>10</u>	<u>6,2</u>	<u>3,2</u>	<u>3,5</u>	<u>1,2</u>	<u>2,3</u>	
(7 ans)	(50,7)	(31,2)	(35,6)	(13,7)	(6)	(6,6)	
1956	12	7,7	7,4	4,6	1,6	3	80
1957	29	10	12	6,2	2,3	3,9	179
1958	28	18	13	7	2,5	3,2	182
1959	35	27	30	11	4,1	9,8	220
1960	35	23	15	10	4,1	5	216
1961	56	39	19	16	11	6,9	328
1962	58	40	27	17	12	8,2	346
1963	57	41	20	15	12	8,9	354
1964	69	50	29	21	12	13	388
1965	70	59	67	21	13	12	410
1966	63	50	58	16	15	1	432
1967	<u>54</u>	<u>33</u>	<u>16</u>	<u>9</u>	<u>13</u>	<u>24</u>	<u>430</u>
(12 ans)	(565)	(398)	(313)	(154)	(103)	(99)	(3 565)

Note : les chiffres des colonnes peuvent ne pas produire le total, à cause de l'arrondissement des chiffres.

Tableau E-2 (suite)

(en millions de \$)

	Bénéfices d'exploitation	Etat de l'encaisse	Dépenses d'investissement	Bénéfices des actions ordinaires	Dividendes des actions ordinaires	Ajouté aux réserves et provisions	Ventes et recettes
1968	52	38	10	12	9	2	432
1969	60	48	25	20	9	9	472
1970	56	44	39	17	10	3	492
1971	52	42	24	1,2	9	(-7)	419
1972	65	50	29	13	9	4	562
1973	96	74	42	40	15	25	662
1974	<u>177</u>	<u>124</u>	<u>72</u>	<u>82</u>	<u>24</u>	<u>58</u>	<u>907</u>
(7 ans)	(558)	(420)	(241)	(185)	(85)	(94)	(4 046)

Note : les chiffres des colonnes peuvent ne pas produire le total, à cause de l'arrondissement des chiffres.

Tableau E-3

Provenance et affectation des fonds

(en millions de \$)

<u>Année</u>	<u>Etat de l'encaisse d'exploitation¹</u>	<u>Vente de titres²</u>	<u>Autres</u>	<u>Total</u>	<u>Immobilisations⁴</u>	<u>Fonds de roulement⁵, chiffres nets</u>	<u>Paiement de dividendes</u>	<u>Autres</u>
1956	8	7	-	15	7	(-14)	2	20
1957	10	33	27	70	12	32	3	23
1958	18	13	-	31	16	9	3	3
1959	27	21	-	48	30	(-15)	4	29
1960	23	13	-	36	15	13	4	4
1961	39	116	-	155	19	49	11	76
1962	40	12	-	52	29	6	12	5
1963	41	(-4)	-	37	20	3	12	2
1964	50	14	-	64	29	23	12	-
1965	59	25	-	84	67	2	13	2
1966	50	(-5)	(-5)	40	58	(-36)	15	3
1967	33	28	3	64	(-2)	44	14	8
(12 ans)	(398)				(300)		(105)	
1968	38	(-11)	-	27	(-9)	26	9	1
1969	48	(-7)	-	41	23	3	9	6
1970	44	(-3)	-	41	39	(-15)	11	6
1971	42	(-13)	-	29	24	(-8)	10	3
1972	50	(-4)	-	46	28	6	10	2
1973	74	(-8)	-	66	26	22	16	2
1974	124	1	-	125	72	23	24	6
(7 ans)	(420)				(203)		(89)	

Note : les chiffres des colonnes peuvent ne pas produire le total, à cause de l'arrondissement des chiffres.

Notes du tableau E-3

1. Bénéfices nets + dotation pour amortissements + provisions pour impôts sur le revenu + intérêts des actionnaires minoritaires.
2. Vente d'obligations et d'actions, réduction nette de la dette à long terme.
3. 1957 participations minoritaires dans la compagnie Howard Smith, 1966-1967, changement dans le compte des provisions pour impôts sur le revenu.
4. Dépenses de capital et autres investissements - cessions d'éléments de l'actif; 1967-1968, après déduction de 19 millions chacune de ces deux années suite à la vente de Consumer Products Division; 1973, après déduction de 16 millions suite à la vente de l'usine de papier journal de Trois-Rivières.
5. Additions - réductions.
6. 1956, 20 millions investis dans l'achat d'actions Howard Smith; 1967, rachat des actifs de Howard Smith : 45 millions moins 22 millions déjà versés; 1959, rachat des actifs de Gypsum Lime : 31 millions moins 5 millions pour ceux déjà acquis; 1961 rachat des actifs de St. Lawrence : 68 millions, participation minoritaire : 5 millions.

Tableau E-4

Rapport impôts/dividendes payés

<u>Année</u>	<u>Impôt sur le revenu*</u>	<u>Dividendes des actions ordinaires</u>	<u>Excédent de l'impôt sur les dividendes</u>	<u>Nombre d'actions ordinaires en circulation</u>
	(en millions de \$)		(en %)	
1956	3 650	1 645	122 %	3 759
1957	3 170	2 345	35	5 000
1958	8 635	2 500	45	5 000
1959	10 530	4 069	159	6 782
1960	9 395	4 084	130	6 806
1961	16 304	11 191	46	14 322
1962	15 359	11 506	33	14 562
1963	15 603	11 650	34	14 562
1964	21 254	11 685	82	14 622
1965	19 970	13 160	52	14 622
1966	14 812	14 641	1	14 701
1967	<u>6 041</u>	<u>13 231</u>	<u>-54</u>	<u>14 701</u>
(12 ans)	(\$144 723)	(\$101 707)	(42 %)	
1968	7 900	8 821	10	14 701
1969	12 000	8 896	35	14 827
1970	9 300	10 379	-10	14 827
1971	9 000	8 896	1	14 827
1972	13 600	8 896	53	14 827
1973	26 600	14 827	79	14 827
1974	<u>64 500</u>	<u>23 723</u>	<u>172</u>	<u>14 827</u>
(7ans)	(\$142 900)	(\$ 84 438)	(69 %)	
(19 ans)	\$287 623	\$186 145	55 %	14 827

* Impôt courant + impôt différé déduit des revenus.

Note : les chiffres des colonnes peuvent ne pas produire le total, à cause de l'arrondissement des chiffres.

Tableau E-5

Profits nets en rapport avec le capital investi
et l'avoir des actionnaires

	<u>Profits nets¹</u>	<u>Capital investi</u> (en millions de \$)	<u>Avoir des actionnaires²</u>	<u>Pourcentage des profits nets pour</u> <u>le capital investi</u> <u>l'avoir des actionnaires</u>	
1956	4,92	63,8	42,2	7,7	11,7
1957	6,56	135	68,1	4,9	9,6
1958	7,3	153	71,1	4,8	10,3
1959	11,2	184	104	6,1	10,8
1960	10,1	203	112	5	9
1961	15,9	323	190	4,9	8,4
1962	17,4	340	200	5,1	8,7
1963	15,7	340	208	4,6	7,5
1964	20,5	372	222	5,5	9,2
1965	21,7	421	234	4,2	9,3
1966	16,5	421	218	3,9	7,6
1967	9,11	<u>477</u>	<u>242</u>	<u>1,9</u>	<u>3,8</u>
(12 ans)	(156,9)	(3 433)	(1 911)	(4,6)	(8,2)
1968	13,1	469	246	2,8	5,3
1969	20,3	474	258	4,3	7,9
1970	17,9	470	250	3,8	7,2
1971	1,8 ³	449	242	0,4	0,7
1972	13,3 ⁴	452	246	2,9	5,4
1973	40,6	474	270	8,6	15
1974	<u>82,5</u>	<u>534</u>	<u>328</u>	<u>15,4</u>	<u>25,2</u>
(7 ans)	(189,5)	(3 322)	(1 840)	(5,7)	(10,3)
(19 ans)	346,4	6 755	3 751	5,1	9,2

Note : les chiffres des colonnes peuvent ne pas produire le total, à cause de l'arrondissement des chiffres.

Notes du tableau E-5

1. Avant versement des dividendes des actions privilégiées.
2. Y inclus les actions privilégiées.
3. Après amortissement des 7,8 millions investis dans des sociétés italiennes et du 0,95 million des usines de Cornwall et de Toronto.
4. Après amortissement des 4,1 millions pour les usines de Québec, de Pennsylvanie et d'Ontario.

ACQUISITIONS MAJEURES

Cette annexe renferme quelques données sur les principales acquisitions de la Domtar : Standard Chemical Co. Ltd, Gypsum Lime and Alabastine Ltd, et St. Lawrence Corporation Ltd. Pour les détails sur leur acquisition et le rôle qu'elles ont joué dans l'histoire de la Domtar, on voudra bien se reporter au chapitre premier.

Standard Chemical Co. Ltd

Cette compagnie, fondée en 1897 sous le nom de Standard Chemical Co. of Toronto Ltd, a une histoire relativement peu intéressante jusqu'en 1944, alors que MM. E. P. Taylor, W. E. Phillips et Allan Miller en acquièrent le contrôle. Cette même année, la Standard acquiert Goderich Salt en Ontario et l'année suivante, une autre exploitation de sel à Nappan près de Amherst en Nouvelle-Ecosse. En 1945, elle achète aussi la société montréalaise Schofield-Donald Ltd, spécialisée dans l'import-export de produits chimiques industriels. Une autre adjonction importante, en 1949, est la Commercial Chemicals Ltd de Vancouver, avec ses 51 % d'actions dans Chemical Developments of Canada Ltd; mais l'événement marquant de cette chronique est l'acquisition progressive de Dominion Tar and Chemical dont elle détient 52,7 % des actions à la fin de 1950.

Voici quelques chiffres sur la valeur des actions ordinaires de Standard Chemical comparée à celle des actions de la Domtar durant les années précédant immédiatement son achat par celle-ci :

<u>Année</u>	<u>Bénéfice par action</u>		<u>Dividende par action</u>	
	<u>Standard</u> (en \$)	<u>Domtar</u>	<u>Standard</u> (en \$)	<u>Domtar</u>
1949	0,64	3,42	0,4	1
1950	0,71	4,38	0,47½	1

Variations de la cote en bourse

<u>Année</u>	<u>Standard</u>			<u>Domtar</u>		
	<u>Maximum</u>	<u>Minimum</u> (en \$)	<u>Moyenne</u>	<u>Maximum</u>	<u>Minimum</u> (en \$)	<u>Moyenne</u>
1949	9 ½	5	7	27	20	23 ½
1950	12 ½	7 ½	10	39	21 ½	30 1/8

Howard Smith Paper Mills Ltd

Contrôle majoritaire : 1957, propriété intégrale : 1961

En 1957, année où la Domtar en prend la direction, la société Howard Smith est le plus grand fabricant canadien de papiers fins, de papiers spéciaux et de plastiques laminés. Elle possède trois importantes filiales, Canada Paper Co., Alliance Paper Mills et Arborite Co., et aussi Donnacona Paper Co. Ltd dont elle détient la majorité des actions ordinaires, accumulées au cours des six ou sept dernières années. Un ensemble de filiales de moindre envergure s'occupe de distribuer les produits du groupe.

Emplacement et type de production des usines en 1957

<u>Usines</u>	<u>Nombre de machines à papier</u>	<u>Principaux produits</u>
Cornwall (Howard Smith)	5	Papiers fins, pâtes et produits chimiques (vanilline, papier registre). Papier offset pour l'impression de livres, papier bristol et carton couché.
Windsor (Canadian Paper)	4	Papier d'emballage kraft, sacs, pâte, papier pour rotogravure, papiers façonnés.
Beauharnois (Howard Smith)	2	Bond chiffon, papier registre, papier-monnaie, papier à cigarettes.
Crabtree Mills* (Howard Smith) (Joliette, rivière Quareau)	2	Papier hygiénique, papier d'emballage, enveloppes, papier d'édition, papier litho.
Merriton (Alliance)	4	Papier parcheminé, papier cristal, papier carbone, cartons, papier à étiquettes.

* Cette usine a été vendue à la Westminster Paper Co. Ltd en 1958, avant que Dominion Tar n'acquière le contrôle de Howard Smith.

<u>Usines (suite)</u>	<u>Nombre de machines à papier</u>	<u>Principaux produits</u>
Georgetown (Alliance)	-	Papier couché d'édition, papier litho, papiers spéciaux.
Don Valley (Alliance)	1	Bristols, papier buvard pour sous-mains et papiers buvards spéciaux, sacs et poches pour la farine, les pommes de terre, le sucre, etc.

Exclusion faite de la Donnacona qui, au départ, était une usine de papier journal et de carton, la capacité de production de Howard Smith était de 140 000 tonnes de papier par année, répartie entre les sept usines ci-haut mentionnées. Cette production comprenait un assortiment complet allant du papier bristol et du carton couché, papier kraft à emballage, sacs et poches, papier carbone, papier d'édition, papier registre, papier-monnaie, papier parcheminé, papier cristal, papier essuie-mains, papier d'emballage, papier hygiénique et autres mousselines, jusqu'aux papiers spéciaux comme la papier à cigarettes.

Donnacona exploitait trois machines à papier journal, des usines de pâte mécanique et de pâte commerciale, et une usine de carton, le tout ayant une capacité annuelle de 100 000 tonnes de papier journal, 30 000 tonnes de pâte commerciale et 90 millions de pieds de panneau isolant dur ou mou.

Arborite Co. Ltd produisait 3 000 tonnes de plastique lamellé à base de papier et de tissu, utilisé dans les panneaux de finition, dessus de tables et de meubles et dans l'industrie en général.

La compagnie d'origine avait établi sa première usine de papier à Beauharnois en 1912 et acquis les Etablissements Edwin Crabtree and Sons Ltd, à Crabtree Mills, quatre ans plus tard. Après la Première Guerre mondiale, elle avait élargi son champ d'action, se spécialisant dans les papiers autres que le papier journal et la pâte commerciale, de sorte que ses ventes se limitaient presque entièrement au Canada à cause des barrières douanières des autres pays. Elle avait toutefois réussi à mettre sur pied un commerce d'exportation non négligeable, lequel fut développé par la nouvelle administration. Voici un bilan résumé de Arborite Co. Ltd au 31 décembre 1957, en millions de dollars :

<u>Capital investi</u>		<u>Correspondant à</u>	
Immobilisations après amortissements (47)	44	Dettes à long terme	16
Investissements et autres	2	Avoir des détenteurs d'actions privilégiées	8
Fonds de roulement net	34	Avoir des détenteurs d'actions ordinaires	56
	<u>80</u>		<u>80</u>

Voici quelques chiffres sur la valeur des actions ordinaires de cette compagnie comparée à celle des actions de la Domtar au moment de son acquisition par cette dernière :

Année	Bénéfice par action		Dividende par action	
	H. Smith	Domtar	H. Smith	Domtar
	(en \$)		(en \$)	
1955	3.34	1.24	1.25	0.42 1/2
1956	3.88	1.23	1.50	0.50
1957	3.30	1.25	1.20	0.50
1958	3.09	1.40	1.20	0.50
1959	3.12	1.61	1.20	0.60

Variations de la cote en bourse

Année	H. Smith			Domtar		
	Maximum	Minimum	Moyenne	Maximum	Minimum	Moyenne
1955	44 1/2	30	37	13 1/2	9 7/8	12
1956	49	33 3/4	41	18 1/2	10 1/2	14
1957	41	24	32 1/2	12 7/8	6 7/8	10
1958	40 5/8	25 1/2	33	15	9 7/8	12
1959	46 5/8	38 1/2	42	20	13 1/4	17

Gypsum, Lime and Alabastine Ltd
(Contrôle complet en 1959)

Lorsqu'elle a été acquise par Dominion Tar en 1959, la société Gypsum, Lime and Alabastine était devenue un fournisseur prospère de certains matériaux de construction faits à partir de gypse et de pierre à chaux. Ses activités s'étendaient à l'ensemble du Canada. Elle exploitait neuf mines et carrières à Nappan (N.-E.), à Joliette et à Sainte-Emilie (Québec), à Beachville, à Hespeler et à Milton (Ont.), à Gypsumville (Man.) et à Blubber Bay (C.B.). Sa production provenait de 14 usines à Windsor (N.-E.), à Montréal et à Joliette (Québec), à Beachville, à Caledonia, à Hespeler et à Paris (Ont.), à Winnipeg (Man.), à Calgary (Alb.), à Blubber Bay, à Ile Granville et à New Westminster (C.B.).

Leurs principaux produits étaient les suivants : panneaux muraux Gyproc, revêtement, lattes et isolants, plâtre de chaux, crépi, peintures à l'eau, mélanges de mortier, blocs et briques de chaux, sable et pierre concassée et pulvérisée.

Cette société avait commencé ses activités en 1889 sous le nom de Alabastine Company Paris Ltd; elle exploitait une mine de gypse à Caledonia (Ont.) et produisait une peinture à l'eau en poudre commercialisée sous le nom d'Alabastine. Sa fusion avec une société de gypse, l'achat d'une usine de chaux et l'acquisition d'une compagnie qui fabriquait du crépi ont étendu son champ d'activité. Par la suite, de nouvelles carrières de gypse, usines de chaux et installations de fabrication ont étendu les activités de la société à l'échelle nationale, de façon comparable à celles de la DTC, mais dans une gamme de produits différents quoique très reliés à ceux de la DTC. La fusion a donc été avantageuse pour les deux sociétés.

On trouvera ci-dessous des données sur les valeurs relatives des actions ordinaires de cette société et de celles de la Domtar juste avant la transaction :

Année	Bénéfices par action		Dividendes par action	
	GLA (en \$)	Domtar	GLA (en \$)	Domtar
1957	2.35	1.25	1.20	0.50
1958	2.99	1.40	1.20	0.50
1959	-	1.61	-	0.60

Variations de la cote en bourse

Année	GLA			Domtar		
	Maximum	Minimum (en \$)	Moyenne	Maximum	Minimum (en \$)	Moyenne
1957	38	22	30	12 7/8	6 7/8	10
1958	30 ½	22	26	15	9 7/8	12
1959	49 ½	38 ½	44	20	13	17

St. Lawrence Corporation Ltd
(participation à 93 % en 1961)

Lorsque les actionnaires ont accepté l'offre de Dominion Tar Company en 1961, St. Lawrence Corp. était constituée en société depuis trente et un ans, d'abord comme société de portefeuille pour St. Lawrence Paper Mills Co. Ltd, Lake St. John Power and Paper Co. Ltd et Brompton Pulp & Paper Co. Ltd et, à partir de 1952, comme propriétaire à part entière de l'actif de ces sociétés et d'autres filiales. Elle exploitait cinq usines situées aux endroits suivants :

- 1^o Trois-Rivières (Québec). Cette usine, d'abord propriété de St. Lawrence Paper Mills Co., avait commencé à fabriquer du papier journal en 1928 et, en 1961, elle possédait six Fourdrinier alimentés par des usines de pâte mécanique et de pâte au bisulfite.
- 2^o Dolbeau (Québec). Lake St. John Power and Paper Co. avait construit cette usine en 1928 sur la rivière Mistassini au nord du lac Saint-Jean. Cette usine comprenait deux machines à papier journal ainsi que des installations de pâte mécanique et de pâte au bisulfite. Il a été acheté par la suite par St. Lawrence Paper Mills Co.

Remarque : Pendant un grand nombre d'années, ces deux usines St. Lawrence ont constitué la seule grande société de pâtes et papier qui s'occupait seulement de fabriquer et vendre du papier journal.

- 3° East Angus (Québec). Cette usine située sur la rivière Saint-François avait commencé à fabriquer de la pâte à la soude en 1882 et, en 1907, elle était la seule en Amérique de Nord à fabriquer de la pâte au bisulfite ou pâte kraft. En 1961, on fabriquait dans ses usines de la pâte mécanique, de la pâte kraft blanchie et de la pâte mi-chimique. Il y avait quatre petits Fourdriniers pour les papiers kraft et les cartons caisse, et une machine à forme ronde pour les autres cartons.
- 4° Red Rock (Ont.). Il s'agissait d'un moulin assez nouveau complété en 1946 et situé sur la baie Nipigon du lac Supérieur. Il comprenait deux Fourdriniers modernes, un pour le papier journal et l'autre pour le carton caisse, ainsi que des usines de pâte mécanique, kraft écrue et de pâte mi-chimique.
- 5° l'usine de Nipigon, située à cinq milles de Red Rock, était une petite usine de pâte mécanique.

La capacité de production totale était de 685 000 tonnes par année, dont 428 000 ou 63 % sous forme de papier journal, 214 000 ou 31 % en produits kraft et 43 000 ou 6 % en pâtes commerciales.

Des 9 000 milles carrés de concessions forestières, 60 % étaient situés au Québec et 40 % en Ontario; 200 milles carrés de ce territoire étaient tenus en propriété perpétuelle et libre.

Chiffres apparaissant au bilan au 30 septembre 1960 :

(en millions de \$)		(en millions de \$)	
<u>Capital investi</u>		<u>Correspondant à</u>	
Immobilisations après amortissement (147)	65	Dettes à long terme	52
Placements et divers	1	Actions privilégiées	13
Fonds de roulement net	<u>46</u>	Actions ordinaires	<u>47</u>
	<u>112</u>		<u>112</u>

Les bénéfices annuels après déduction de tous les frais étaient de 16 millions de dollars.

Voici les données concernant les valeurs relatives des actions ordinaires de cette société et de celles de la Domtar pour les années précédant immédiatement la transaction :

<u>Année</u>	<u>Bénéfices par action</u>		<u>Dividendes par action</u>	
	<u>St. Lawrence</u> (en \$)	<u>Domtar</u>	<u>St. Lawrence</u> (en \$)	<u>Domtar</u>
1957	1.58	1.25	1	0.50
1958	1.13	1.40	1	0.50
1959	1.24	1.61	1	0.60
1960	1.47	1.43	1	0.60
1961	1.49	1.29	1	0.80

<u>Année</u>	<u>Variations de la cote en bourse</u>			<u>Variations de la cote en bourse</u>		
	<u>St. Lawrence</u>			<u>Domtar</u>		
<u>Maximum</u>	<u>Minimum</u> (en \$)	<u>Moyenne</u>	<u>Maximum</u>	<u>Minimum</u> (en \$)	<u>Moyenne</u>	
1957	18 ¼	11 1/8	15	12 7/8	6 7/8	10
1958	18	12	15	15	9 7/8	12
1959	19 5/8	15 ¼	18	20	13 ¼	17
1960	19	15 1/8	17	16 ¼	12 ½	14
1961	26	18 ¼	22	20 1/8	14 ¼	17

