



BILAN DES RÉSULTATS DU  
PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2013 - 2015

RAPPORT SYNTHÈSE



# UN SENS À NOS ACTIONS



S'il est admis que Cascades fait œuvre de modèle en développement durable, notre organisation est loin de tenir cette position enviable pour acquise; à preuve, les efforts assidus que nos équipes ont déployés au cours des dernières années afin de réaliser les objectifs de notre **Plan de développement durable 2013-2015**. Cet engagement soutenu nous a permis d'atteindre les cibles de **six des neuf priorités** établies, malgré un contexte économique exigeant et en dépit des performances élevées qui constituaient notre point de départ il y a trois ans.

## NOS ACTIONS POUR LA PLANÈTE

Notre esprit de dépassement nous a particulièrement bien servis quant à nos actions pour la **planète**, le premier pilier de notre plan de développement durable. Nous étions déjà, en 2012, loin devant la moyenne de nos concurrents. Ces écarts se sont accentués puisque nos résultats en matière de consommation d'énergie et d'eau ont largement dépassé les cibles fixées.

## NOS ACTIONS POUR LA PROSPÉRITÉ

Le deuxième pilier de notre plan de développement durable, **la prospérité**, se concrétise à travers les résultats financiers de l'exercice 2015 qui constituent, sur une base d'actifs comparables, les meilleurs résultats

de notre histoire. Il motive également la plus importante métamorphose jamais amorcée par Cascades sur le plan organisationnel. Plus qu'une simple révision de nos processus d'affaires, cette démarche poursuit l'ambition de standardiser et d'optimiser nos meilleures pratiques afin de nous permettre de briller dans un environnement concurrentiel plus compétitif que jamais. Notre avenir passera nécessairement par notre capacité à innover. Nous avons prouvé au cours des dernières années que nous pouvions voir grand, et que nous savions aussi accomplir de grandes choses.

## NOS ACTIONS POUR NOS PARTENAIRES

Profondément humaine depuis plus d'un demi-siècle, Cascades poursuit son engagement envers ses **partenaires** en accordant une attention toute particulière à son atout le plus précieux : ses employés. Tout au long des trois dernières années, la culture de santé et sécurité au travail s'est renforcée et a mené au plus faible taux d'accidents jamais répertorié dans notre histoire. En 2012, nous apprenions que nos employés désiraient que l'on porte une attention accrue à la définition de leurs rôles et objectifs. Ainsi, afin de toujours mieux répondre à leurs préoccupations, notre organisation a pris un virage majeur en transformant son modèle de gestion des ressources humaines pour accorder plus de place au suivi de la performance et à la gestion par compétences.

Ces changements sont toutefois survenus tard au cours de notre plan triennal, ce qui explique en partie pourquoi nous n'avons pas atteint la cible fixée quant au taux de mobilisation de nos employés.

Maintenir le cap sur nos visées et sur nos valeurs dans un monde en perpétuelle transformation : cet énoncé résume bien notre feuille de route des trois dernières années. Nous continuerons de nous appuyer sur la philosophie et les valeurs propres à Cascades pour croître et prospérer en respectant les gens qui nous entourent et en minimisant notre empreinte sur notre environnement.

**MARIO PLOURDE**  
Président et chef  
de la direction



# LE PRODUIT DE NOS ACTIONS

## À PROPOS DE CASCADES

Fondée en 1964, Cascades œuvre dans les domaines de la fabrication, de la transformation et de la commercialisation de produits d'emballage et de papiers composés principalement de fibres recyclées. Cascades compte 11 000 femmes et hommes travaillant dans 90 unités d'exploitation situées en Amérique du Nord et en Europe. Sa philosophie de gestion, son expérience d'un demi-siècle dans le recyclage, ses efforts soutenus en recherche et développement sont autant de forces qui lui permettent de créer des produits novateurs pour ses clients. Les actions de Cascades se négocient à la Bourse de Toronto sous le symbole CAS.

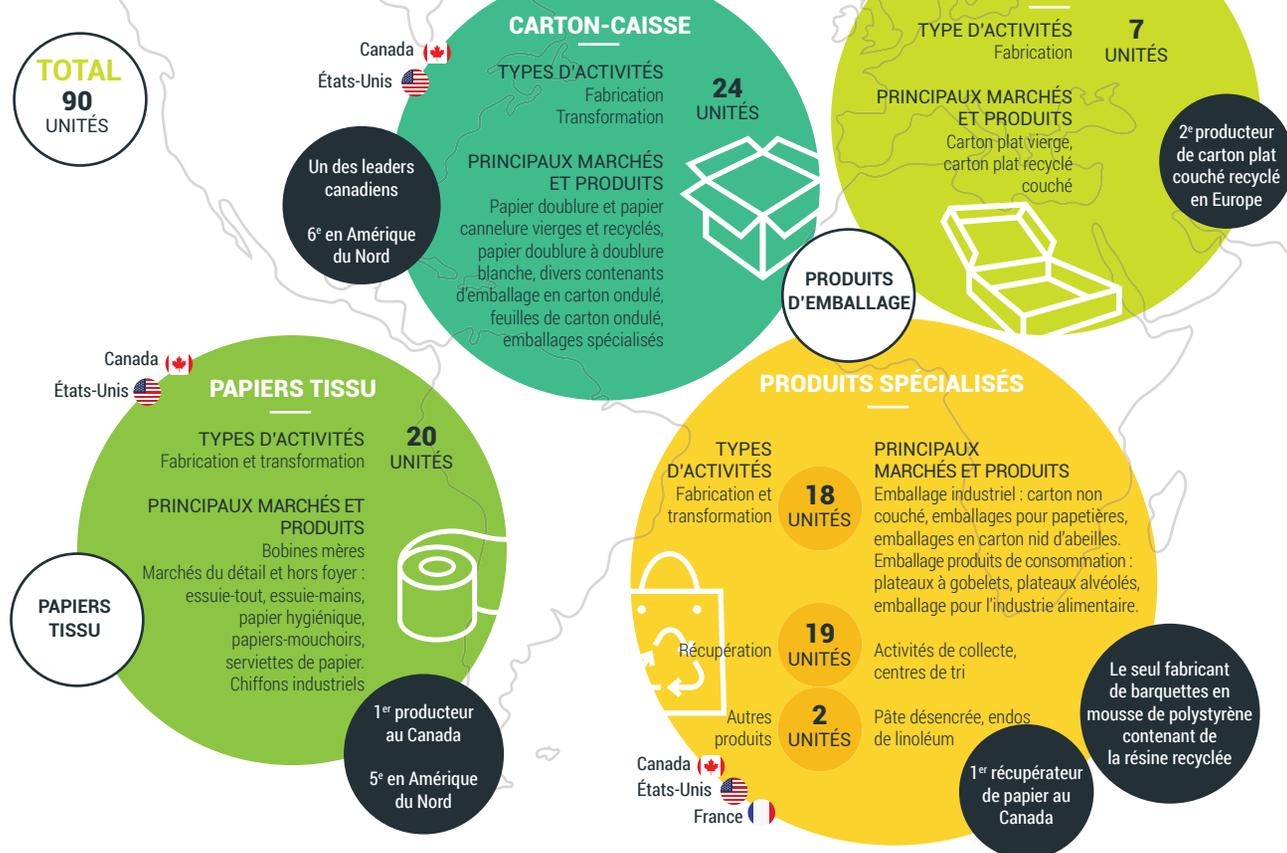
## FILIALES, ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Best Diamond (49 %),  
Cascades Sonoco Inc. (50 %),  
Cascades Sonoco US Inc. (50 %),  
Greenpac Mill LLC (59,7 %),  
Reno De Medici (57,61 %).

Participation de 20,29 % dans Boralex :  
[www.boralex.com](http://www.boralex.com)

## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

portrait de l'entreprise au 31 décembre 2015\*



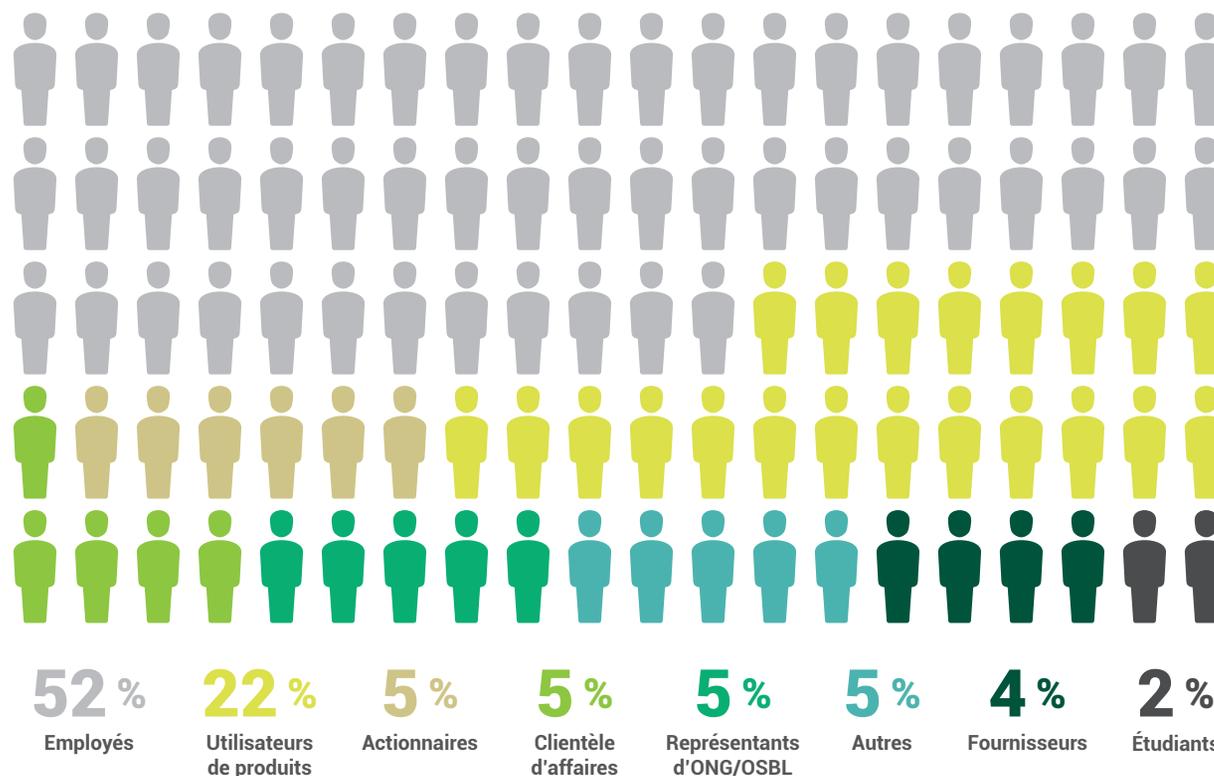
\* Unités de production et de récupération seulement; sont exclus les bureaux de vente, les points de distribution et de transbordement et les sièges sociaux. Comprend l'usine Greenpac.

# LA DÉFINITION DE NOS ACTIONS

Le premier plan de développement durable de Cascades, celui pour la période 2010-2012, a été bâti grâce à une large consultation de ses parties prenantes. Un nouveau sondage a été réalisé en 2013 et a permis de confirmer les neuf priorités d'action du plan 2013-2015. Tout le travail d'élaboration de ce plan a été fait grâce à un comité de pilotage de développement durable composé d'une vingtaine d'employés provenant de divers secteurs de l'entreprise. Les enjeux qui ont été conservés étaient situés dans les zones de matérialité ou de forte matérialité, à la fois pour Cascades et pour les parties prenantes. Par souci de représenter équitablement les trois piliers du développement durable (planète, prospérité, partenaires), trois priorités d'action ont été définies pour chaque pilier.

- PLANÈTE**
  - ⚡ Consommation énergétique
  - ♻️ Gestion des matières résiduelles
  - 💧 Consommation d'eau
- PROSPÉRITÉ**
  - ✓ Approvisionnement responsable
  - 💡 Innovation
  - 💰 Performance financière
- PARTENAIRES**
  - 🏠 Santé et sécurité
  - 📣 Mobilisation des employés
  - 👥 Implications communautaires

LE SONDAGE POUR LA PRÉPARATION DU PLAN 2013-2015 A ÉTÉ REMPLI PAR **PLUS DE 1 000 PERSONNES**.



# VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS POUR LES NEUF PRIORITÉS 2013-2015

Les résultats présentés dans les prochaines pages sont ceux des unités d'exploitation de **Cascades situées en Amérique du Nord**<sup>1</sup>. C'est le cadre de référence qui a été choisi pour les exercices de reddition de comptes de l'entreprise en matière de développement durable.

## LÉGENDE

-  CIBLE ATTEINTE
-  CIBLE ATTEINTE À PLUS DE 85 %
-  CIBLE NON ATTEINTE

OBJECTIFS	INDICATEURS	RÉSULTATS 2012	CIBLES 2015	ÉCARTS VISES 2012-2015	ÉCARTS RÉALISÉS 2012-2015	RÉSULTATS 2015	
	Réduire la quantité d'énergie achetée pour fabriquer nos produits	Gigajoules/tonne métrique	10,96	10,60	-3 %	-12 %	9,67
	Augmenter le taux de valorisation de nos matières résiduelles	Volume de matières valorisées	67 %	71 %	+6 %	+13 %	76 %
	Réduire les rejets d'eau	Mètres cubes/tonne métrique	11,3	10,6	-6 %	-12 %	9,9
	S'approvisionner auprès de fournisseurs responsables	Volume d'achats jugés responsables	23 %	40 %	+74 %	+87 %	43 %
	Concevoir et mettre en marché de nouveaux produits	Ventes de nouveaux produits/ventes totales	- *	6 %	-	-	12,7 %
	Optimiser le rendement sur le capital utilisé	Rendement sur le capital utilisé (RCU)	2,8 %	6,0 %	+114 %	+100 %	5,6 %
	Réduire le nombre d'accidents	Taux de fréquence OSHA	3,8	2,5	-34 %	-32 %	2,6
	Augmenter le niveau d'engagement des employés	Taux de mobilisation	55 %	65 %	+18 %	+2 %	56 %
	Accroître nos contributions dans les communautés	Unités qui ont posé au moins trois actions	- *	85 %	-	-	97 %

<sup>1</sup> Les résultats étaient compilés différemment en 2012.



UN SENS À NOS ACTIONS

# POUR LA PLANÈTE

La bonne performance de Cascades se traduit en économies tangibles pour l'environnement :

LE TRAVAIL ASSIDU DE SES ÉQUIPES A PERMIS À CASCADES D'ATTEINDRE HAUT LA MAIN LES CIBLES DE SES TROIS PRIORITÉS POUR LA PLANÈTE.

L'utilisation par ses usines de **6,1 millions** de tonnes courtes de fibres recyclées a permis à Cascades de sauvegarder l'équivalent de plus de

**89 millions d'arbres<sup>2</sup>** = **2,4x** la superficie de l'île de Montréal<sup>3</sup>

**84%** de la matière utilisée pour fabriquer les produits de Cascades est constituée de fibre recyclée.



Cascades utilise **2,7x MOINS** d'énergie que la moyenne de l'industrie canadienne<sup>4</sup>.

Une telle performance a ainsi permis l'économie de près de

**92 millions de gigajoules<sup>5</sup>**

la consommation annuelle de **849 855** ménages canadiens<sup>6</sup>.

Cascades utilise

**6,5x MOINS** d'eau que la moyenne de l'industrie canadienne<sup>7</sup>.

L'entreprise a ainsi économisé près de

**312 milliards de litres d'eau<sup>8</sup>**

=

le volume de **7 949 522 piscines familiales de 21 pieds<sup>9</sup>**



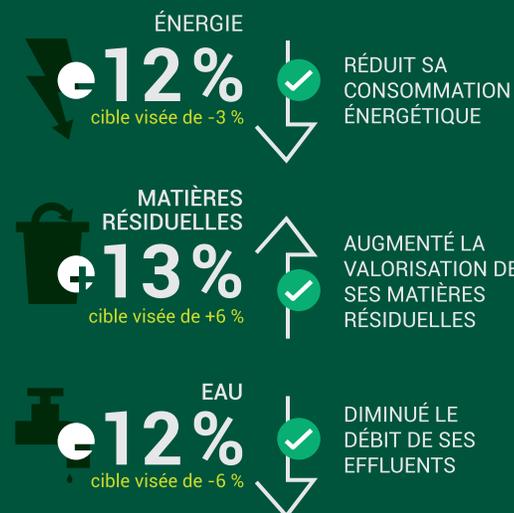
OU

le volume de la consommation annuelle de **3 401 421 individus<sup>10</sup>**.

Cascades a donné une deuxième vie à **1 376 605** tonnes de matières résiduelles générées par ses usines.



Entre **2013** et **2015** Cascades a :





# ÉNERGIE

## OBJECTIF

Réduire la quantité d'énergie achetée pour fabriquer nos produits

## INDICATEUR

Gigajoules d'énergie achetée / tonne métrique de produits vendables (GJ/tm)

En  
2014

Cascades a inauguré le parc solaire Alain-Lemaire qui alimente en eau chaude le complexe industriel à Kingsey Falls.

UNE PREMIÈRE MONDIALE  
DANS L'INDUSTRIE.



10,96

ANNÉE DE  
RÉFÉRENCE  
2012

10,60

CIBLE  
2015

-3%

2015 par  
rapport à  
2012

9,67

RÉSULTAT  
2015

-12%

2015 par  
rapport à  
2012

Depuis 1997, Cascades peut compter sur une équipe interne composée d'une quinzaine d'experts en efficacité énergétique et regroupée sous la division Cascades GIE (Groupe d'intervention en énergie). Le savoir-faire que celle-ci a développé en milieu industriel est aujourd'hui largement reconnu, à un point tel que ses services sont prisés par des clients externes.

2013  
2015

### 136 PROJETS

réalisés par Cascades GIE ont permis à l'entreprise de surpasser la cible qu'elle s'était fixée en matière de réduction de la consommation d'énergie. Ces projets, combinés aux projets des usines, ont permis d'atteindre des réductions de l'ordre de

1 031 105 GJ.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT ?

Cascades GIE a organisé une douzaine de kaizens énergie auprès des usines, une pratique encore peu répandue dans l'industrie canadienne, mais fréquemment utilisée aux États-Unis par les membres industriels ENERGY STAR®. Cette démarche collaborative, qui réunit en séance de travail des experts et employés de diverses fonctions, s'est avérée prometteuse puisqu'une foule de pistes d'amélioration ont pu être décelées et abordées. En plus des projets issus de

ces kaizens, les experts de Cascades ont accompli plusieurs autres réalisations d'envergure, entre autres :



la récupération de vapeur perdue provenant de la revaporisation du condensat pour alimenter le système de chauffage du bâtiment ainsi qu'une boîte à vapeur à l'usine de Norampac à Niagara Falls, New York.



l'installation d'un générateur de vapeur par récupération d'énergie à l'usine de Cascades Groupe Tissu à Mechanicville, New York.

Le caractère novateur de ce projet n'est d'ailleurs pas passé inaperçu! Celui-ci s'est hissé au palmarès des trois meilleurs projets de l'année voté par les membres d'ENERGY STAR® et a remporté le prix *Energy Manager Today Award - Project of the Year* mis en place par le groupe américain Environmental Leader.



« Les kaizens menés par Cascades GIE se sont avérés très profitables pour nous, à l'usine de Lachute. Jusqu'à maintenant, ils ont permis de cibler plusieurs occasions d'amélioration et de dégager des économies d'environ 30 000 GJ. C'est l'équivalent de 605 000 \$, sur un potentiel à court et moyen termes de 1,6 M\$. Selon moi, toutes les entreprises gagneraient à prendre part à ce genre d'initiatives, afin d'arriver ensemble à un plus haut niveau d'efficacité énergétique. »



– RÉGIS ARSENAULT,  
DIRECTEUR D'USINE,  
CASCADES GROUPE  
TISSU – LACHUTE



# MATIÈRES RÉSIDUELLES

## OBJECTIF

Augmenter le taux de valorisation des matières résiduelles

## INDICATEUR

Kilogrammes de matières valorisées / kilogrammes de matières générées

Depuis plus de 50 ans, Cascades accorde une deuxième vie à des millions de tonnes de fibres. Il est donc dans sa nature d'éviter l'enfouissement de ses propres résidus en veillant, année après année, à trouver des avenues de valorisation pour un maximum de matières résiduelles générées par ses usines.

Durant les trois dernières années, le Service environnement de Cascades a travaillé de pair avec les usines afin de trouver de nouveaux débouchés pour leurs résidus. Les différents projets menés de front ont permis à l'organisation de dépasser sa cible en la matière.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT ?

Parmi les initiatives mises en place durant le plan triennal de Cascades :



✓ **L'instauration d'un programme de valorisation énergétique à l'usine Greenpac de Niagara Falls, New York. Une part importante des résidus, les rejets de tamisage, est convertie en énergie par Covanta, une entreprise voisine.**

**La vapeur générée par cette combustion est ensuite acheminée à Greenpac et sert à sécher le papier. Une autre partie des résidus, les torons (issus du procédé de trituration) et les boues primaires, est transformée par Frontier Fibers, LLC, soit en énergie, soit en litière animale. Ces nouveaux projets ont fait en sorte que 74 % des résidus de l'usine connaissent désormais une deuxième vie.**



✓ **La valorisation des boues de désencrage de l'usine de Cascades Groupe Tissu à Memphis, Tennessee. Ces boues proviennent du procédé de désencrage, qui consiste à laver le papier et à en retirer les résidus d'encres et de glaises. Celles générées par l'usine de Memphis sont désormais utilisées pour recouvrir les déchets dans un site d'enfouissement sanitaire situé à proximité de l'usine, en remplacement du sable, une ressource naturelle fortement convoitée dans des secteurs où son utilisation est plus durable comme l'industrie de la construction. L'usine valorise ainsi 96 % de ses résidus.**

Dans les autres usines de Cascades, les boues de désencrage peuvent prendre d'autres formes de valorisation :

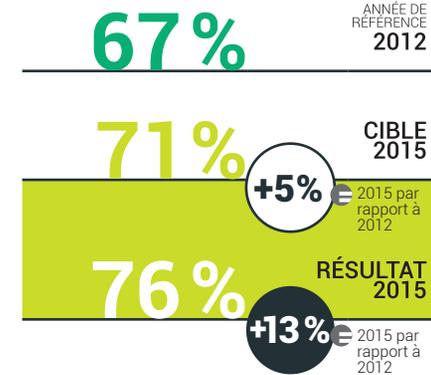
- Combustible (chaudière à biomasse)
- Épandage agricole (amendement calcaïque)
- Restauration de sites dégradés (mines, sites d'enfouissement)
- Introduction dans la couche de bourrage (fabrication du carton)



**2** **E** STATUT « zéro enfouissement »

**CASCADES SONOCO US INC.**  
Birmingham, Alabama

**NORAMPAC**  
Etobicoke, Ontario



« Nous sommes fiers de contribuer à l'économie circulaire en valorisant sous forme d'énergie les résidus de l'usine Greenpac. En favorisant la valorisation énergétique plutôt que l'enfouissement pour ses matières résiduelles, Cascades a permis d'éviter l'émission de près de 12 000 tonnes d'éq. CO<sub>2</sub>, l'équivalent du retrait de 2 500 voitures du réseau routier pour un an, et a permis la production de 25 millions de kWh d'énergie renouvelable, assez pour alimenter 26 000 foyers pendant un mois. »



– DR<sup>R</sup> PAUL GILMAN,  
DIRECTEUR PRINCIPAL,  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE, COVANTA



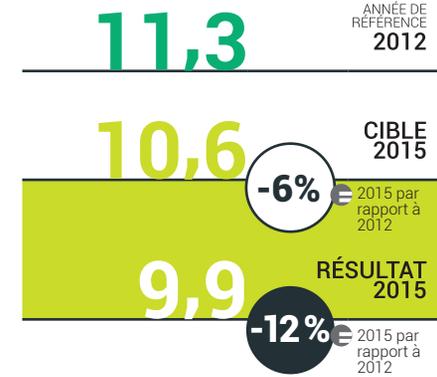
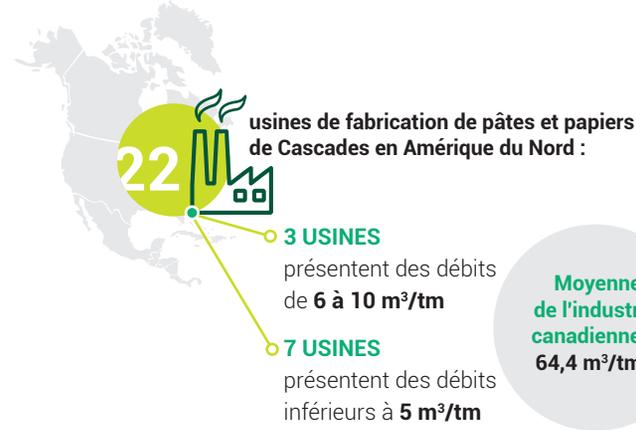
# EAU

## OBJECTIF

Réduire les rejets d'eau

## INDICATEUR

Mètres cubes d'eau rejetée / tonne métrique de produits vendables (m<sup>3</sup>/tm)



En choisissant de fabriquer la majorité de ses produits à partir de matières recyclées, Cascades épargne non seulement des millions d'arbres à tous les ans, mais elle économise aussi une quantité d'eau importante grâce à son processus de fabrication. Ses équipes usent d'ingéniosité année après année pour arriver à réutiliser un maximum d'eau en circuit fermé et ainsi réduire le plus possible l'entrée d'eau fraîche en usine. Même si Cascades était, déjà en 2012, loin devant son industrie, l'entreprise n'a ménagé aucun effort depuis pour continuer à améliorer sa performance.

Afin de dépasser la cible de réduction du débit des effluents, les experts du Service environnement et du Centre de recherche et développement de Cascades ont accompagné les usines pour déceler des occasions de réduire la consommation d'eau de leurs procédés.

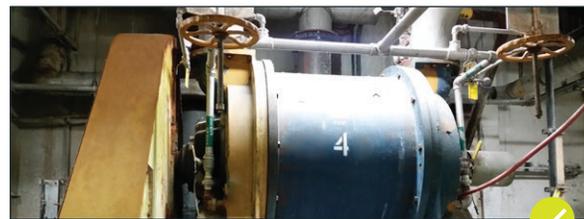
### LE SENS PRATIQUE : COMMENT?

Parmi les réalisations accomplies :

- ✓ Le remplacement de l'entrée d'eau fraîche par l'eau chaude du condensateur pour une partie du procédé à l'usine de Norampac à Cabano, Québec.



✓ La récupération des eaux de scellement des pompes à vide dans le cuvier d'eau fraîche à l'usine de Cascades Groupe Tissu à Ransom, Pennsylvanie.



✓ Un plan d'action en neuf points pour suivre plusieurs pistes d'amélioration à l'usine de Cascades Groupe Tissu à St. Helens, Oregon. Parmi les zones rouges ciblées, certaines valves qui présentaient des fuites ont été changées. Pour une partie du processus de fabrication, l'eau fraîche a également été remplacée par une eau clarifiée, récupérée à même le procédé.

« J'évolue au sein de Cascades depuis maintenant 18 ans, et je peux confirmer que trouver des façons de préserver nos ressources a toujours été partie intégrante de notre culture. Chaque personne dans l'entreprise travaille en vue d'atteindre nos objectifs de réduction. En ce sens, l'usine de Mississauga a diminué sa consommation d'eau de plus de 20 % en 2015 grâce à la créativité et au travail assidu de nos équipes.

Nous continuons d'être à l'affût de nouvelles solutions et demeurons proactifs à cet égard. »



– WENDY CERILLI,  
GESTIONNAIRE TECHNIQUE,  
NORAMPAC MISSISSAUGA



UN SENS À NOS ACTIONS

# POUR LA PROSPÉRITÉ

Les choix stratégiques de Cascades lui ont permis de créer de la valeur ajoutée à divers égards :

La valeur des ventes issues de l'innovation



Les pratiques de **107 fournisseurs** ont été évaluées, sensibilisant ainsi ces derniers à l'impact de leurs décisions d'affaires.

Entre  
2013  
2015  
Cascades a :

Cette performance est attribuable entre autres à la mise en marché de plusieurs nouveaux produits :



le papier doublure Greenpac XP



la barquette pour protéines fraîches Integral<sup>MC</sup>

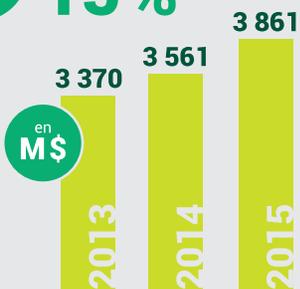


les distributrices Tandem<sup>MD+</sup> pour essuie-mains et papier hygiénique



Les ventes totales<sup>11</sup> de Cascades ont augmenté de

**15%**



Le rendement sur le capital utilisé a doublé.

**5,6%**  
en 2015

comparativement à

**2,8%**  
en 2012

APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

**43%**  
cible visée de 40%

ACCRU SON VOLUME D'ACHATS EFFECTUÉS AUPRÈS DE FOURNISSEURS AUX PRATIQUES JUGÉES RESPONSABLES

INNOVATION

**12,7%**  
cible visée de 6%

AUGMENTÉ SES VENTES ISSUES DE NOUVEAUX PRODUITS ÉCORESPONSABLES ET INNOVANTS

PERFORMANCE FINANCIÈRE

**5,6%**  
cible visée de 6%

AMÉLIORÉ SON RENDEMENT SUR LE CAPITAL UTILISÉ



# APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

## OBJECTIF

S'approvisionner auprès de fournisseurs responsables

## INDICATEUR

Achats<sup>12</sup> provenant de fournisseurs dont les pratiques ont été jugées responsables / achats totaux

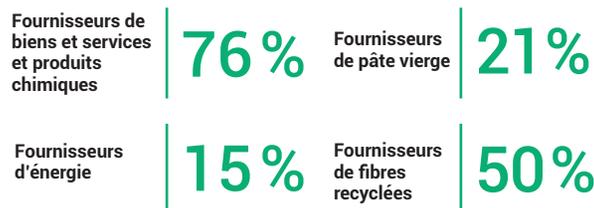
Soucieuse de s'associer avec des fournisseurs qui partagent ses valeurs, Cascades travaille depuis 2012 avec EcoVadis, une firme externe spécialisée dans l'évaluation de la performance en développement durable des organisations. Au terme du plan, ce sont 107 des fournisseurs de l'entreprise qui avaient pris part à ce processus; leur engagement a permis à Cascades d'atteindre la cible qu'elle s'était fixée en matière d'approvisionnement responsable.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT?

Depuis 2012, lors de tout nouvel appel d'offres, les fournisseurs souhaitant faire affaire avec Cascades sont invités à remplir un questionnaire survolant 21 paramètres regroupés en quatre thèmes : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement. Une fois l'évaluation terminée, ils peuvent consulter leurs résultats par l'entremise d'une fiche en ligne qui dresse une vue d'ensemble de leurs pratiques d'affaires; une information précieuse qui les aide à déterminer les zones sensibles et quelles pratiques de l'entreprise peuvent être améliorées. Les fournisseurs dont les résultats se sont avérés sous le seuil établi par Cascades font l'objet de suivis pour les inviter à redresser la situation.

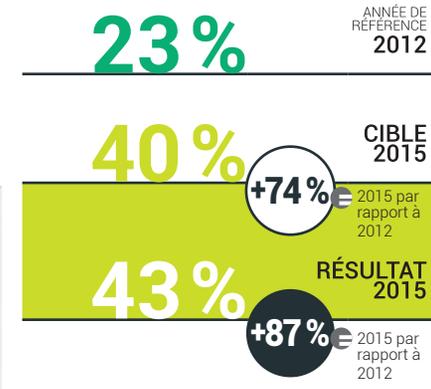
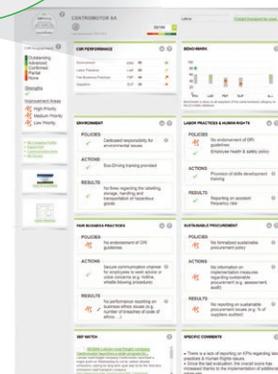
Dans la grille d'évaluation multicritère suivant un appel d'offres, Cascades a ajouté une section concernant le développement durable et considère le résultat EcoVadis. Un fournisseur peut alors obtenir jusqu'à 10 points sur 100 pour sa performance en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le nombre de fournisseurs évalués par EcoVadis varie selon les catégories de produits et services. Cascades est en avance dans les catégories « biens et services » et « produits chimiques », puisque les fournisseurs concernés ont été les premiers à prendre part au processus. L'entreprise vise maintenant à augmenter le nombre de partenaires évalués dans les autres catégories.



Pour les fournisseurs de fibres vierges, en plus de l'évaluation EcoVadis qui constitue un rapport 360 degrés des pratiques d'affaires, Cascades considère également comme critère de développement durable la certification FSC.

CSR PERFORMANCE			
Environment	ENV	80	→
Labor Practices	LAB	60	→
Fair Business Practices	FBP	40	→
Suppliers	SUP	30	→



Exemple d'une fiche d'évaluation EcoVadis.



« EcoVadis travaille depuis longtemps à éduquer les grands acteurs à l'importance de considérer les bonnes pratiques corporatives dans les relations acheteur-fournisseur. Cascades a su faire preuve de leadership en devenant la première compagnie au Canada à s'inscrire comme utilisatrice de notre plateforme et à faire appel à nos services d'analyse de performance d'entreprise. Cela fait d'elle un modèle en la matière. »

– PIERRE-FRANÇOIS THALER, CO-PRÉSIDENT, ECOVADIS



# INNOVATION

## OBJECTIF

Concevoir et mettre en marché de nouveaux produits

## INDICATEUR

Ventes issues de nouveaux produits<sup>13</sup> / ventes totales

Au terme du plan 2013-2015, Cascades est fière de constater que la cible qu'elle s'était fixée en matière d'innovation a été atteinte et même, amplement surpassée. Ce succès peut être expliqué par certains changements apportés à la structure de gestion interne de l'organisation, alors qu'une équipe se consacre désormais à 100 % au développement de produits innovants, qui vont au-devant des besoins de nos différents marchés.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT ?

Au cours des dernières années, plusieurs nouveaux produits mis en marché par les trois divisions de Cascades ont contribué à l'atteinte de cette cible. Voici quelques exemples :

#### Norampac

- Greenpac XP, le tout nouveau papier doublure qui redéfinit l'industrie de l'emballage grâce à sa force, sa légèreté et sa performance.



#### Cascades Groupe Produits spécialisés

- Integral<sup>MC</sup>, un système d'emballage sous atmosphère modifiée pour protéines fraîches (viandes et volailles) offrant une conservation optimale et prolongée.



- Ultratill<sup>MC</sup>, un contenant à fruits et légumes frais plus léger que les contenants comparables et composé à 80 % de matière recyclée postconsommation.
- Poul-Tray<sup>MC</sup>, un contenant à poulet entier doté d'un rabat intégré immobilisant les pattes du poulet et rehaussant la présentation en tablette.



#### Cascades Groupe Tissu

- Les distributrices Tandem<sup>MD+</sup> pour essuie-mains et papier hygiénique conçues pour aider les établissements à améliorer l'hygiène et à diminuer leurs coûts d'exploitation. Aussi offertes en version compacte avec Tandem<sup>MD+</sup> Nano<sup>MC</sup>.
- Produits de papier tissu de qualité supérieure grâce à une technologie de pointe.
- Dans la gamme Cascades<sup>MD</sup> Moka<sup>MC</sup> : lancement du papier-mouchoir et du papier hygiénique en rouleau géant.



Entre  
2013 et  
2015



Cascades a investi  
**113,2 M\$**  
en recherche et développement,  
ce qui la classe au palmarès des  
Canada's Corporate Innovation  
Leaders, préparé par  
Research Infosource Inc.

S.O.

6%

CIBLE  
2015

12,7%

RÉSULTAT  
2015

« Au cours des dernières années, nous avons investi beaucoup d'efforts pour revoir et améliorer nos processus de développement de produits. L'examen approfondi de ce qui se faisait ailleurs nous a amenés à implanter de meilleures pratiques : parmi elles, l'identification plus rigoureuse des besoins et des opportunités des marchés. Aujourd'hui, Cascades est plus que jamais déterminée à concentrer ses efforts dans les secteurs où elle excelle de façon à demeurer un leader dans l'offre de produits novateurs à grande valeur ajoutée. Nous continuons d'explorer de nouvelles avenues pour être à l'avant-garde du marché et ainsi offrir des solutions toujours plus avantageuses à nos clients. »



– SUZANNE BLANCHET,  
VICE-PRÉSIDENTE PRINCIPALE,  
DÉVELOPPEMENT CORPORATIF,  
CASCADES INC.



# PERFORMANCE FINANCIÈRE

## OBJECTIF

Optimiser le rendement sur le capital utilisé

## INDICATEUR

Rendement sur le capital utilisé (RCU)<sup>14</sup>

Au cours des dernières années, Cascades a grandement amélioré sa performance financière. Certains changements stratégiques, combinés à des conditions de marché favorables en 2015, ont rendu possible cette progression. Bien que la cible du plan 2013-2015 n'ait pas été atteinte, l'entreprise a tout de même doublé son rendement sur le capital utilisé par rapport à 2012. En 2015, un vent d'optimisme a d'ailleurs soulevé Cascades, qui a vu ses investissements majeurs dans des secteurs d'activité clés et la mise en œuvre de plusieurs processus de standardisation se solder par d'excellents résultats.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT?

#### De grands chantiers pour appuyer le leadership de l'entreprise

Au cours des dernières années, Cascades a poursuivi l'optimisation et la modernisation de sa base d'actifs, afin de conserver son leadership dans une industrie plus compétitive que jamais.

Le montant total investi entre 2013 et 2015 pour moderniser le parc d'actifs, assurer le déploiement d'équipements de production de pointe et augmenter les participations de l'entreprise : **499 M\$**<sup>15</sup>.

#### Parmi ces grands chantiers :

**26 M\$**

Investissement dans un projet de bioraffinage à l'usine de Norampac à Cabano, Québec.

**35 M\$**

Installation d'une nouvelle machine à papier à l'usine de Cascades Groupe Tissu à St. Helens, Oregon, afin d'augmenter la capacité de production de Cascades sur la côte ouest américaine.

**55 M\$**

Nouvelle usine de transformation pour les produits de papier tissu à Wagram, en Caroline du Nord, afin d'accroître la présence de Cascades dans le Sud-Est des États-Unis, une zone de croissance ciblée.



**25 M\$**

Investissement dans les chaînes de transformation de produits de papier tissu à Candiac et à Kingsey Falls, au Québec, notamment avec l'installation d'une toute nouvelle chaîne pour fabriquer des produits de qualité supérieure.

**26 M\$**

Installation d'une nouvelle onduleuse pour augmenter la capacité de production de l'usine de cartonnage ondulé de Norampac à Drummondville, Québec.



**2,8%**

ANNÉE DE RÉFÉRENCE  
2012

**6,0%**

CIBLE  
2015

**5,6%**

RÉSULTAT  
2015

« En plus de conditions de marché favorables, les décisions stratégiques et les efforts d'optimisation et de modernisation déployés au cours des dernières années ont contribué à l'amélioration de la performance financière de Cascades. »



– ALLAN HOGG,  
VICE-PRÉSIDENT  
ET CHEF DE LA  
DIRECTION  
FINANCIÈRE,  
CASCADES INC.



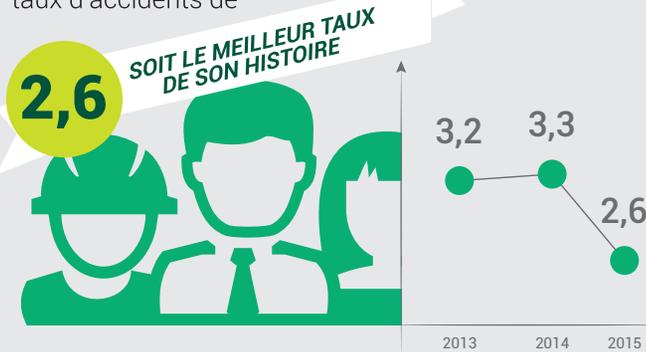
UN SENS À NOS ACTIONS

# POUR NOS PARTENAIRES

LE TRAVAIL DES ÉQUIPES DE CASCADES LUI A PERMIS D'ATTEINDRE HAUT LA MAIN SON OBJECTIF D'IMPLICATION AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS. LA CIBLE EN SANTÉ ET SÉCURITÉ A ÉTÉ ATTEINTE À 94 %, ALORS QUE L'ENTREPRISE N'A PAS OBTENU LE RÉSULTAT ESCOMPTÉ QUANT À LA MOBILISATION DU PERSONNEL.

La performance de Cascades se traduit en résultats tangibles pour ses employés et les communautés où l'organisation est implantée.

Cascades a atteint un taux d'accidents de



Cascades a vu la quasi-totalité de ses unités s'impliquer activement dans leurs collectivités et **a ainsi remis**

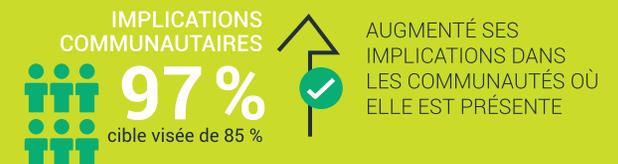


Entre  
**2013**  
**2015**  
Cascades a :

L'entreprise a mesuré un taux d'engagement des employés de

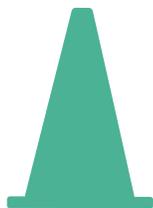


Cascades a investi



**50** ANS **ÇA SE FÊTE EN GRAND!**

En 2014, Cascades soulignait son demi-siècle avec des festivités hautes en couleur pour célébrer l'occasion avec ses employés et partenaires.



# SANTÉ ET SÉCURITÉ

## OBJECTIF

Réduire le nombre d'accidents

## INDICATEUR

Taux de fréquence OSHA<sup>16</sup>

La santé et la sécurité des employés ont toujours été des priorités pour Cascades. Au cours des dernières années, ses équipes ont poursuivi leurs efforts afin d'améliorer sans cesse la sécurité des installations de l'entreprise. Ce travail, combiné aux efforts constants de sensibilisation et à la vigilance accrue des membres du personnel, a permis à Cascades d'atteindre en 2015 le plus faible taux d'accidents jamais répertorié dans son histoire. L'organisation est passée très près d'atteindre le taux ciblé pour l'exercice 2013-2015, ce qui la rend très fière des avancées accomplies, de même que de l'engagement de tous ses employés sur ce plan.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT?

Au cours des dernières années, les experts en santé et sécurité de Cascades ont mené le déploiement d'un plan stratégique visant l'amélioration continue des pratiques en vigueur en matière de sécurité. Ce plan stratégique comprend trois phases distinctes : le développement, l'implantation et le suivi par audits. Au terme de 2015, il avait été complété à 94 %.



✓ **Déployées à 100 % : les directives de gestion des chariots élévateurs et de cohabitation piétons et transport du matériel auprès de l'ensemble des unités, les normes en sécurité des machines pour les bobinoirs**



✓ **Déployés partiellement : les normes en sécurité des machines pour les enrouleuses, le protocole des mesures à prendre en cas d'accident grave/décès**

✓ **Non déployé : le système de gestion des données santé et sécurité dans SAP**

Tous ces éléments combinés ont contribué à réduire le nombre d'événements accidentels. Soixante-quatre événements avec blessures avec gravité potentielle de décès ou de lésion permanente ont été répertoriés entre 2013 et 2015, une légère diminution par rapport à l'exercice 2010-2012.

### Taux de fréquence OSHA de 0



Plusieurs unités ont vu leurs efforts récompensés : elles sont nombreuses à avoir obtenu un taux de fréquence OSHA de 0 au cours des trois dernières années.

3,8

ANNÉE DE RÉFÉRENCE  
2012

2,5

CIBLE  
2015

-34% 2015 par rapport à 2012

2,6

RÉSULTAT  
2015

-32% 2015 par rapport à 2012

« Au cours des dernières années, nous avons accentué nos efforts pour développer une culture interne de santé et sécurité qui permet de faire évoluer le comportement de tous nos employés, afin qu'ils prennent en main leur sécurité. Bien entendu, l'objectif zéro accident est souhaité, mais lorsqu'il est question de comportements humains, nous sommes à la merci de plusieurs autres facteurs qui peuvent être hors de notre contrôle. Le rôle des équipes en place est de voir l'avenir et de repérer les risques potentiels afin que nous atteignons minimalement zéro accident grave. »



– VALÉRIE BENOIT,  
COORDONNATRICE  
RÉGIONALE EN SANTÉ  
ET SÉCURITÉ,  
CASCADES INC.



# MOBILISATION DES EMPLOYÉS

## OBJECTIF

Augmenter le niveau d'engagement des employés

## INDICATEUR

Taux de mobilisation résultant du sondage Aon Hewitt utilisé pour mesurer l'opinion des employés<sup>17</sup>

Bernard Lemaire, cofondateur de l'entreprise, l'a déjà confié dans un reportage : la force de Cascades, ce sont les gens. « On a beau avoir de belles machines, si on n'a pas de gens intéressés, ça ne fonctionnera pas. » Avec l'expansion de l'entreprise, le maintien de cette culture profondément humaine a été source de défis. Aujourd'hui, la nouvelle génération de gestionnaires en place dans chacune des unités entend perpétuer cet héritage.

« LA FORCE DE CASCADES,  
CE SONT LES GENS. »

- Bernard Lemaire,  
cofondateur de Cascades

Pour prendre le pouls des employés quant à leur satisfaction envers leur employeur, Cascades a choisi de miser sur le sondage anonyme. Après avoir fait bon usage de quelques outils, l'entreprise s'est tournée en 2009 vers la méthodologie conçue par Aon Hewitt. Elle a brossé un portrait de la satisfaction générale selon les commentaires recueillis auprès d'un échantillon d'employés ciblé. En 2012, pour que Cascades bénéficie d'une meilleure vision globale,

ce sondage a été étendu à l'ensemble des employés en Amérique du Nord. Les résultats ont été en deçà des attentes.



### LE SENS PRATIQUE : COMMENT ?

Le sondage de 2012 a mis en lumière une occasion d'amélioration prometteuse : travailler à une meilleure définition des rôles et objectifs à l'échelle de l'entreprise. En réponse à ce constat, l'organisation a pris un virage majeur en transformant son modèle de gestion des ressources humaines pour accorder plus de place au suivi de la performance et à la gestion par compétences. À ce chantier s'est ajouté une transformation organisationnelle visant à standardiser les processus d'affaires de Cascades et à centraliser ses données. En lien avec cette nouvelle approche, Cascades a aussi implanté un logiciel multi-solution afin de soutenir tous les processus reliés à la gestion du capital humain. Plusieurs nouvelles façons de faire répondant aux préoccupations des employés ont ainsi été déployées, surtout durant la deuxième moitié de l'année 2015. Toutes ces initiatives sont autant de pas dans la bonne direction.

« Cascades a connu une importante transformation organisationnelle au cours des dernières années. Nous reconnaissons que ces changements ont pu avoir une incidence sur le niveau de mobilisation de nos employés, puisqu'ils amènent une période de transition et de questionnements. L'équipe des ressources humaines travaille avec ardeur pour améliorer la situation, notre préoccupation étant de continuer à offrir un milieu de travail où chacun peut s'accomplir pleinement et se sentir reconnu. Ce souci du bien-être des employés contribue à forger l'engagement et le sentiment d'appartenance. »



- CAROLINE TREMBLAY,  
VICE-PRÉSIDENTE DES  
RESSOURCES HUMAINES,  
NORAMPAC

55 %

ANNÉE DE  
RÉFÉRENCE  
2012

65 %

CIBLE  
2015

+18 %

2015 par  
rapport à  
2012

56 %

RÉSULTAT  
2015

+2 %

2015 par  
rapport à  
2012



# IMPLICATIONS COMMUNAUTAIRES

## OBJECTIF

Accroître nos contributions dans les communautés où nous sommes implantés

## INDICATEUR

Nombre d'unités qui ont posé au moins trois actions communautaires / nombre total d'unités

S.O.

85%

CIBLE  
2015

97%

RÉSULTAT  
2015

À l'instar des frères Lemaire, reconnus pour leur personnalité humaine et généreuse, les différentes unités de Cascades se sont toujours engagées activement pour le rayonnement de nombreuses causes sociales et environnementales. Il s'agit d'une occasion de contribuer directement à la vitalité et au développement des collectivités où ces dernières sont établies. Les employés de Cascades étant réputés pour leur implication communautaire active, il n'est pas surprenant de constater que l'entreprise a dépassé la cible qu'elle s'était fixée pour 2015.

### LE SENS PRATIQUE : COMMENT?

Au terme de l'exercice triennal 2013-2015, ce sont 97 % des unités de l'entreprise qui ont posé au moins trois actions communautaires, contribuant à remettre un total en dons et commandites de 8,6 millions de dollars. Que ce soit par l'entremise de produits, d'appui financier ou de temps, des centaines de causes et d'organismes reçoivent l'appui de Cascades chaque année.

Parmi ces centaines de causes chères aux yeux des Cascadeurs : la Société canadienne du cancer, le Relais pour la vie, Kids Help Phone, le Boston Marathon Jimmy Fund Walk, Toys for Tots Foundation, Opération Enfant Soleil, Habitat for Humanity, la Fondation Centre de cancérologie Charles-Bruneau, American Cancer Society,



Special Olympics, Big Brothers Big Sisters, Ontario Association of Food Banks, Fondation du Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke.

### Centraide/United Way : une tradition qui se poursuit

Au fil du temps, Cascades et ses employés sont restés fidèles à quelques causes coup de cœur, incluant Centraide/United Way. Cet organisme recueille et investit des fonds auprès d'un réseau d'organisations, dans le but de briser le cycle de la pauvreté et de l'exclusion. Depuis plus de 30 ans, ce sont des centaines d'employés qui s'impliquent dans une foule d'activités; des dîners spaghetti aux journées jeans, en passant par la vente de lots aux enchères, les équipes volontaires font toujours preuve d'une grande imagination afin d'amasser des fonds pour la cause.

2013  
2015

PRÈS D'UN MILLION  
DE DOLLARS  
ont été recueillis  
pour Centraide/  
United Way



« Chez Cascades Recovery, nous avons toujours considéré l'implication communautaire locale comme une part importante de nos activités. Un programme d'implications communautaires actif envoie un message fort indiquant que nous sommes pleinement investis dans les collectivités où nous sommes implantés et que nous avons à cœur leur bien-être. Cela permet aussi à nos employés de contribuer concrètement à l'essor de leur communauté, en plus de soutenir nos objectifs de développement durable et de créer un partenariat employeur-employé positif. »



— TERRY FOSTER,  
DIRECTEUR RÉGIONAL DES  
RESSOURCES HUMAINES,  
CASCADES RECOVERY INC.

# NOS ACTIONS SONT RECONNUES

Les trois années du plan de développement durable ont été marquées par diverses récompenses, dont plusieurs spécifiques à nos axes de développement durable.



## 2013 – 2014 – 2015

Cascades a été reconnue comme étant la marque et l'organisation les plus responsables aux yeux des Québécois. C'est l'un des constats révélés par l'Observatoire de la consommation responsable (OCR) de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.



## 2013 – 2014 – 2015

Cascades a été reconnue parmi les 50 meilleures entreprises citoyennes au Canada par le magazine *Corporate Knights*.



## 2014 – 2015

Cascades a remporté deux prix « Développement durable » de l'Association canadienne des plastiques (ACIP/CPIA) pour ses barquettes alimentaires en mousse de polystyrène à 25 % de contenu recyclé EVOK® et son contenant à champignons Ultratill<sup>MC</sup>.



## NOVEMBRE 2015

Cascades a remporté le prix EnviroLys dans la catégorie Projet Vert ICI+ pour son parc solaire Alain-Lemaire. Cette reconnaissance a été décernée lors du 6<sup>e</sup> gala EnviroLys organisé par le Conseil des entreprises en technologies environnementales du Québec (CETEQ).



## NOVEMBRE 2015

Cascades a remporté le Prix Distinction Santé durable remis par l'Association pour la santé publique du Québec. Cette reconnaissance souligne l'apport exceptionnel accordé par un individu ou une entreprise au développement social et économique du Québec dans une perspective de santé durable.



## SEPTEMBRE 2015

Cascades a été reconnue par ENERGY STAR®, lors du *Energy Meeting* à Orlando en Floride, pour son projet de générateur de vapeur par récupération d'énergie implanté à l'usine de Cascades Groupe Tissu – Mechanicville, New York.



## JUIN 2015

La distributrice Tandem<sup>MD+</sup> de Cascades a gagné le prix *The Sanitary Maintenance Distributor Choice Awards Program*. Ce prix, qui récompense les produits d'entretien les plus novateurs de l'année, est décerné par les lecteurs du magazine *Sanitary Maintenance*.



## DÉCEMBRE 2014

L'équipe de la division Emballage - Produits de consommation a été honorée lors du Gala annuel des fournisseurs de HAVI Global Solutions. Ce prix souligne l'intégration du développement durable dans les pratiques d'affaires et la culture d'entreprise.



Pour consulter la liste complète des prix et reconnaissances, rendez-vous sur le site web de Cascades :

[www.cascades.com/fr/developpement-durable/prix-et-reconnaisances/](http://www.cascades.com/fr/developpement-durable/prix-et-reconnaisances/)



## FÉVRIER 2014

Cascades a reçu le Prix de la durabilité des fournisseurs remis par Walmart Canada. Cette reconnaissance honore les démarches de l'entreprise en développement durable, ainsi que ses efforts pour aider Walmart à atteindre ses objectifs en la matière.



## DÉCEMBRE 2013

Cascades a reçu la distinction « Stratégie environnementale de l'année » lors de la remise des PPI Awards 2013, tenue à Dubai, en plus d'y récolter la mention « Produit novateur de l'année » pour sa gamme de produits Cascades<sup>MD</sup> Moka<sup>MC</sup>.



## JUIN 2013

Alain Lemaire a été couronné « Le chef d'entreprise le plus vert du Canada », lors du 12<sup>e</sup> gala annuel de *Corporate Knights*.

# UN COMPLÉMENT À NOS ACTIONS

Ci-dessous, quelques précisions au sujet des indicateurs de mesure de Cascades et de son industrie.

## Production nette vendable :

Les données environnementales sont compilées en utilisant la production nette vendable en tonnes métriques telles que produites et séchées à la machine (tonnes métriques de produits vendables).

### Une tonne courte :

Une tonne courte équivaut à 0,907 tonne métrique. Dans le domaine des fibres recyclées, le tonnage se calcule en tonnes courtes.

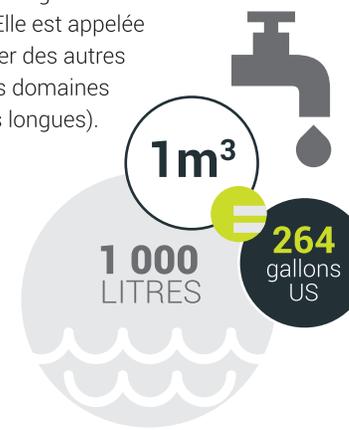


### Une tonne métrique (tm) :

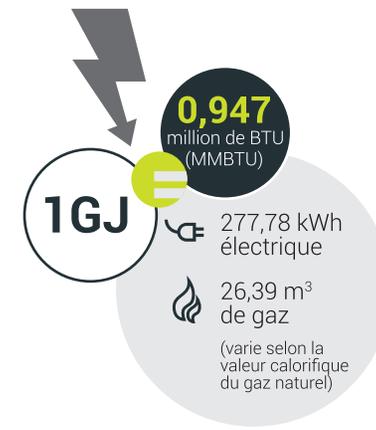
Une tonne métrique équivaut à 1 000 kilogrammes ou 2 205 livres (système anglo-saxon). Elle est appelée tonne « métrique » afin de la distinguer des autres types de tonnes utilisés dans certains domaines techniques (tonnes courtes et tonnes longues).



### Eau :



### Énergie :



## Références

- <sup>1</sup> Sauf « Performance financière » et « Santé et sécurité » qui considèrent l'ensemble des unités d'exploitation de Cascades.
- <sup>2</sup> Une tonne de fibres recyclées permet de sauver 17 arbres. Source : U.S. Environmental Protection Agency, 2012. Comme une tonne de papiers recyclés ne contient pas que des papiers et que le facteur de rendement n'est pas 100 %, le calcul ne se fait pas selon la quantité de fibres recyclées achetées, mais bien selon la production nette vendable faite à partir de fibres recyclées.
- <sup>3</sup> La superficie de l'île de Montréal est de 499,1 km<sup>2</sup>. Source : Statistique Canada, 2011.
- <sup>4</sup> La consommation d'énergie moyenne de l'industrie papetière canadienne est de 26,67 GJ/tm. Source : Association des produits forestiers du Canada, 2015.
- <sup>5</sup> En comparaison avec le même tonnage fabriqué avec l'intensité énergétique de la moyenne de l'industrie papetière canadienne.
- <sup>6</sup> La consommation d'énergie moyenne d'un ménage canadien est de 109,8 GJ par année. Source : Ressources naturelles Canada, 2013.
- <sup>7</sup> La consommation d'eau moyenne de l'industrie papetière canadienne est de 64, 4 m<sup>3</sup>/tm. Source : Association des produits forestiers du Canada, 2015.

- <sup>8</sup> En comparaison avec le même tonnage fabriqué avec le débit de la moyenne de l'industrie papetière canadienne.
- <sup>9</sup> Une piscine hors terre de 21 pieds de diamètre et de 4 pieds de profondeur contient 39 200 litres. Source : Pool Supplies Canada Inc.
- <sup>10</sup> La consommation d'eau moyenne au Canada est de 251 litres par personne par jour. Source : Ressources naturelles Canada, 2011.
- <sup>11</sup> Ventes auditées et basées sur les normes comptables IFRS
- <sup>12</sup> Achats négociés par le service des approvisionnements corporatifs de Cascades
- <sup>13</sup> Un produit est considéré comme « nouveau » pendant une période de trois ans.
- <sup>14</sup> Montant après impôts du bénéfice d'exploitation des douze derniers mois (DDM) excluant les éléments spécifiques / moyenne du capital utilisé des DDM
- <sup>15</sup> Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement selon les normes comptables IFRS, 2013 à 2015
- <sup>16</sup> Nombre d'accidents avec perte de temps ou assignations temporaires ou traitements médicaux × 200 000 heures / heures travaillées
- <sup>17</sup> Sondage réalisé tous les trois ans

## CASCADES

---

Bilan des résultats du Plan de développement durable 2013-2015,  
rapport synthèse, publié le 8 août 2016.

**Production** : Service du développement durable

**Graphisme** : EMBLÈME Communication

Pour tout commentaire ou suggestion :  
developpement\_durable@cascades.com

Pour consulter le Plan de développement durable 2016-2020,  
rendez-vous à [WWW.CASCADES.COM/DEVELOPPEMENT-DURABLE](http://WWW.CASCADES.COM/DEVELOPPEMENT-DURABLE)

Si vous souhaitez imprimer ce document, merci d'utiliser du papier  
100 % recyclé postconsommation et d'imprimer recto verso. 

Suivez Cascades sur les médias sociaux

