



Mise à jour du plan stratégique de 2022 à 2024

En date du 11 mai 2023

Ces renseignements supplémentaires doivent être lus conjointement avec l'analyse de la direction de la Société datée du 31 décembre 2022 et du 31 mars 2023.

DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

Le document suivant doit être lu en parallèle avec les états financiers consolidés audités de la Société et les notes afférentes ainsi que l'analyse de la direction des résultats d'exploitation et de la situation financière de Cascades inc. ci-après appelée « Cascades » ou la « Société », pour les exercices terminés les 31 décembre 2022 et 2021 et pour les périodes de trois mois terminées les 31 mars 2023 et 2022. Les renseignements qu'il contient comprennent les faits importants en date du 10 mai 2023. Pour de plus amples renseignements, les lecteurs sont priés de consulter la Notice annuelle de la Société, publiée séparément et disponible sur le site Web de SEDAR au www.sedar.com.

L'information financière présentée ci-après, ainsi que les montants figurant dans les tableaux sont exprimés en dollars canadiens, sauf indication contraire, et ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS) publiées par l'International Accounting Standards Board (IASB), sauf indication contraire. Sauf indication contraire, et à moins que le contexte ne l'exige autrement, les termes « nous », « notre » et « nos » font référence à Cascades inc., de même qu'à toutes ses filiales, coentreprises et entreprises associées.

La présentation a pour but de fournir aux lecteurs l'information que la direction estime essentielle à l'interprétation des résultats actuels de Cascades et à l'évaluation des perspectives de la Société. Par conséquent, certains des déclarations contenues dans la présente déclaration, y compris celles qui ont trait aux résultats et aux rendements pour les périodes futures, constituent, au sens des lois sur les valeurs mobilières, des déclarations prospectives fondées sur les prévisions actuelles. L'exactitude de ces déclarations dépend d'un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'hypothèses pouvant entraîner un écart notable entre les résultats réels et ceux prévus, ce qui inclut, sans pour autant s'y limiter, l'effet de la conjoncture économique en générale, les baisses de la demande pour les produits de la Société, le coût et la disponibilité des matières premières, les fluctuations de la valeur relative de certaines devises, les variations des prix de vente, ainsi que tout changement défavorable dans la conjoncture générale du marché et de l'industrie. À moins d'y être tenue en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables, Cascades n'assume aucune obligation quant à la mise à jour ou à la révision des déclarations prospectives en raison de nouvelles informations, d'événements futurs ou d'autres changements. Ces renseignements reposent sur les meilleures estimations dont dispose la Société.

Afin de fournir plus d'information aux fins d'évaluation du rendement de la Société, l'information financière ci-incluse renferme certaines données qui ne sont pas des mesures de rendement conformes aux IFRS (« mesures non conformes aux IFRS »), lesquelles sont également calculées de façon régularisée pour exclure des éléments particuliers. Nous croyons que certaines mesures clés du rendement et du capital, ainsi que les mesures non conformes aux IFRS, sont utiles à la direction et aux investisseurs, car elles fournissent de l'information supplémentaire pour mesurer le rendement et la situation financière de la Société. Cela accroît également la transparence et la clarté de l'information financière. Vous trouverez de l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS et autres mesures financières aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, disponible sur le site Web de SEDAR au www.sedar.com.

MISE À JOUR DU PLAN STRATÉGIQUE 2024

Compte tenu de tous les facteurs contributifs décrits ci-dessous, la direction s'attend à ce que les ventes, le bénéfice d'exploitation et le BAIIA (A) augmentent par rapport aux niveaux de l'exercice 2022.

- Annualisation des variations des prix de vente de l'année 2022 et au premier trimestre de 2023 dans tous les secteurs d'activité.
- Annualisation des variations des prix des matières premières survenues en 2022 et au premier trimestre de 2023.
- Annualisation des hausses des coûts de production et des frais de vente et d'administration en raison des pressions inflationnistes au cours des 12 derniers mois. Hypothèses d'inflation normalisées utilisées en 2024.
- Réduction de l'écart entre les prix de vente et les matières premières dans nos secteurs d'emballage en 2024.
- Atteinte du rendement de production attendu de l'usine de fabrication de carton-caisse recyclé de Bear Island, où la production a commencé au début du mois de mai 2023.
- Atteinte des objectifs de croissance des ventes et des volumes dans nos secteurs de l'emballage carton-caisse et des produits spécialisés grâce à des initiatives commerciales et d'innovation en cours.
- Annualisation des impacts de la réduction de capacité annoncée dans notre secteur des papiers tissu.
- Amélioration de l'efficacité de la production de nos actifs, ce qui se traduit par un plus grand volume et un plus faible coût de production par unité.
- Demande continue favorable des clients pour notre offre de produits.
- Absence de perturbations nuisibles à nos activités ou à la demande des clients à cause d'événements météorologiques, de la conjoncture ou des conditions géopolitiques.
- Taux de change à 1,30 \$ CAN/\$ US. L'amortissement augmentera légèrement d'environ 10 M\$, principalement en raison du démarrage de l'installation de Bear Island, déduction faite de la récente baisse de valeur enregistrée au premier trimestre de 2023.

En outre, la direction s'attend à ce que les flux de trésorerie disponibles et que le ratio d'endettement s'améliorent par rapport aux niveaux de l'année 2022 en raison des facteurs suivants :

- Investissements en immobilisations, à l'exclusion des projets stratégiques, limités à un maximum de 4 % des revenus; 150 M\$ en 2023 et 175 M\$ en 2024.
- Aucun investissement pour des projets stratégiques ou des acquisitions, à l'exception de l'achèvement du projet de Bear Island en 2023, d'un montant approximatif de 175 M\$. Aucune vente importante des actifs.
- Diminution progressive du taux d'intérêt par rapport aux niveaux actuels jusqu'à la fin de 2024. Aucun changement dans le taux effectif de l'impôt sur le revenu.
- Les paiements d'intérêts et d'impôts sur le revenu sont estimés à environ 150 M\$ en 2023 et 2024.
- Aucune variation significative des niveaux de nos fonds de roulement (en % des ventes).
- Aucun changement dans notre politique de dividendes. Les dividendes versés aux actionnaires sans contrôle sont estimés entre 15 et 20 M\$ en 2023 et 2024. Aucune hypothèse de rachat ou d'émission d'actions ordinaires.

RISQUES ET INCERTITUDES

Les résultats de cette mise à jour du plan stratégique de 2024 peuvent être substantiellement différents en raison des risques, des incertitudes et d'autres facteurs, dont beaucoup sont indépendants de notre volonté, y compris, sans toutefois s'y limiter :

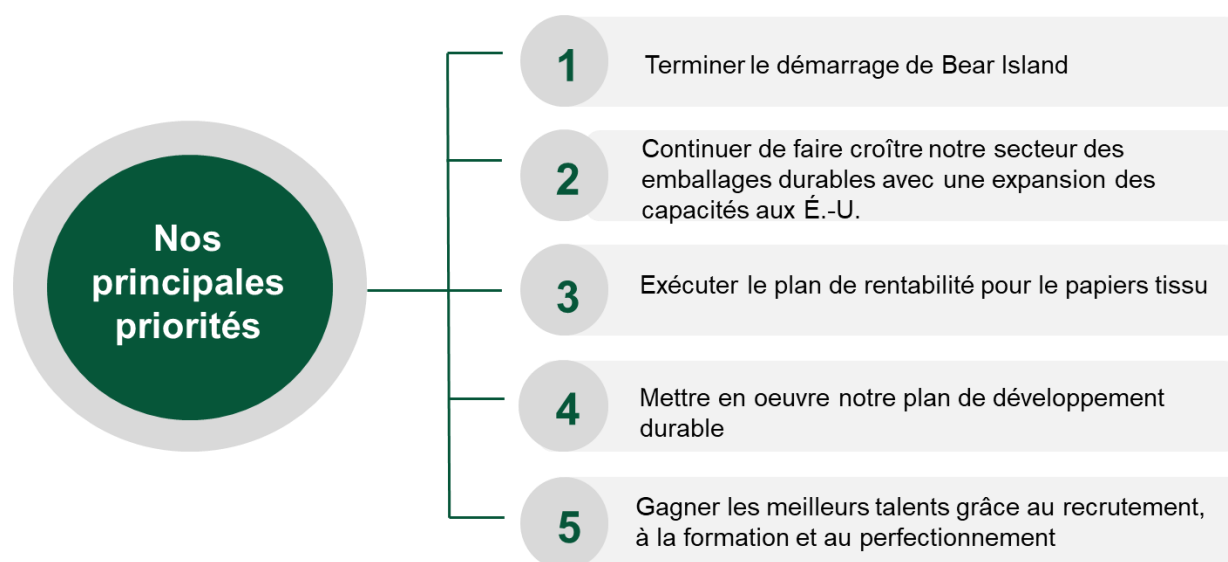
- Perturbations dans le démarrage de production de l'installation à Bear Island, empêchant ou retardant l'atteinte de son plein potentiel.
- Changements nuisibles à la clientèle ou à la demande pour nos produits.
- Baisse inattendue des prix de vente de nos produits ou augmentation du coût des matières premières.
- Événements météorologiques ou crises sanitaires ayant une incidence sur la production ou la livraison de nos produits.
- Défaillances majeures de nos équipements, conflits de travail ou catastrophes naturelles.
- Changements dans les conditions réglementaires, économiques ou géopolitiques qui touchent nos activités commerciales ou de production.

Vous trouverez d'autres facteurs de risque concernant la Société aux pages 36 à 45 de notre rapport annuel 2022 et de l'analyse de la direction, disponible sur le site Web de SEDAR au www.sedar.com.

PLAN STRATÉGIQUE DE 2022 - 2024

En février 2022, après avoir réalisé des progrès importants par rapport à son plan stratégique quinquennal précédent (de 2017 à 2021), Cascades a présenté une nouvelle [mise à jour stratégique triennale pour la période de 2022 à 2024](#) (« mise à jour du plan stratégique »), ouvrant la voie à une création de valeur supplémentaire pour les clients, les actionnaires, les employés et toutes les autres parties prenantes de la Société.

Les priorités stratégiques énoncées dans le plan global sont axées sur le renforcement de la compétitivité des trois secteurs d'activité de Cascades : le carton-caisse, les produits spécialisés et les papiers tissu, ce qui positionne la Société comme l'entreprise de choix pour tous les intervenants du secteur.

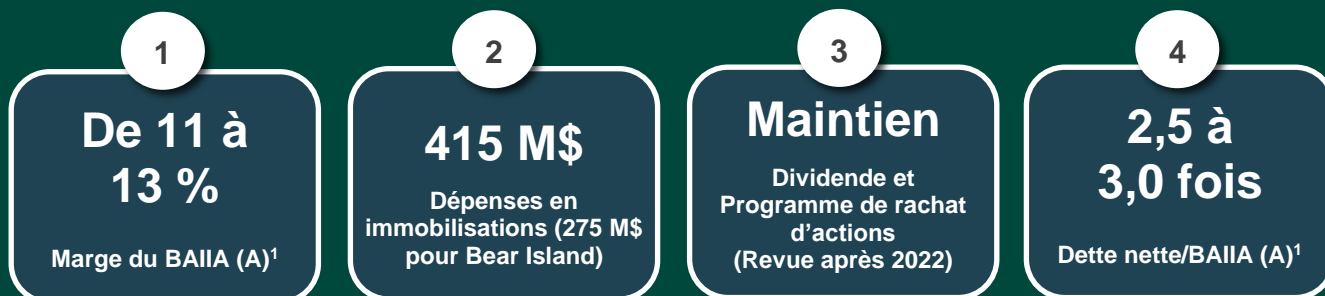


Tout au long de 2022, les activités de la Société ont connu de forts vents contraires, sous la forme d'une inflation des coûts de 470 M\$. Ces conditions, conjuguées aux effets persistants de la pandémie et des événements économiques et géopolitiques sur la logistique, la chaîne d'approvisionnement ainsi que le recrutement et la rétention des talents, ont eu un impact sur la capacité de la Société à atteindre les objectifs fixés pour l'exercice 2022 et ont retardé le retour aux niveaux de rentabilité dans le secteur des papiers tissu en particulier.

Dans les sections suivantes, la Société traite de la performance de ses opérations en 2022 dans ce contexte et de ses objectifs à plus long terme pour 2024. Nos priorités demeurent résolument d'augmenter les revenus, les niveaux de rentabilité et l'efficacité sur l'ensemble de nos activités. À cette fin, nos objectifs 2024 restent largement inchangés. Ce qui a changé, notamment pour notre secteur des papiers tissu, c'est la voie que nous suivons pour y parvenir.

CIBLES CONSOLIDÉES DE 2022

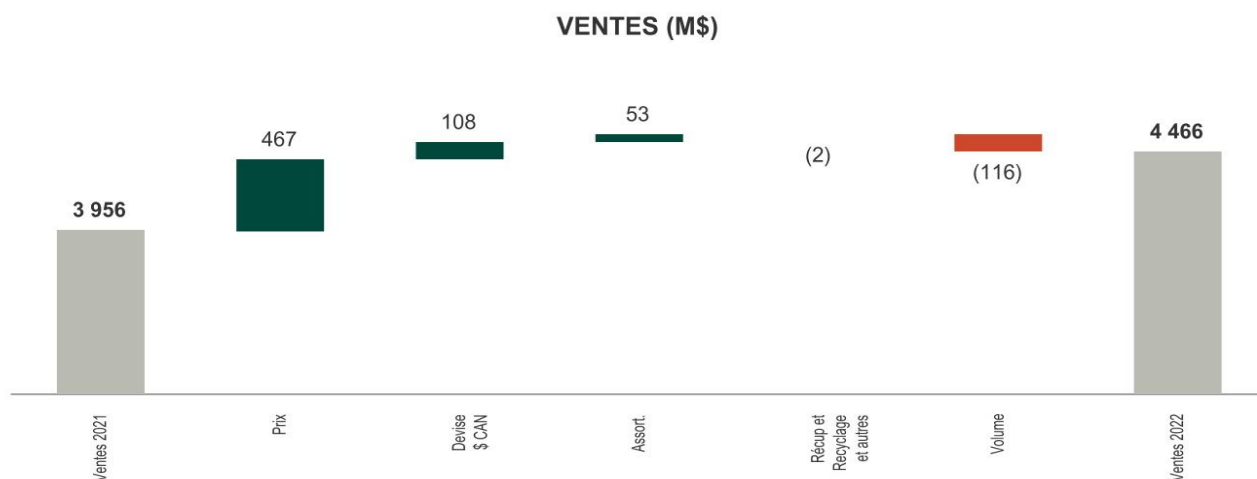
En s'appuyant sur les priorités à long terme de 2024, Cascades a défini les cibles consolidées suivantes pour 2022 :



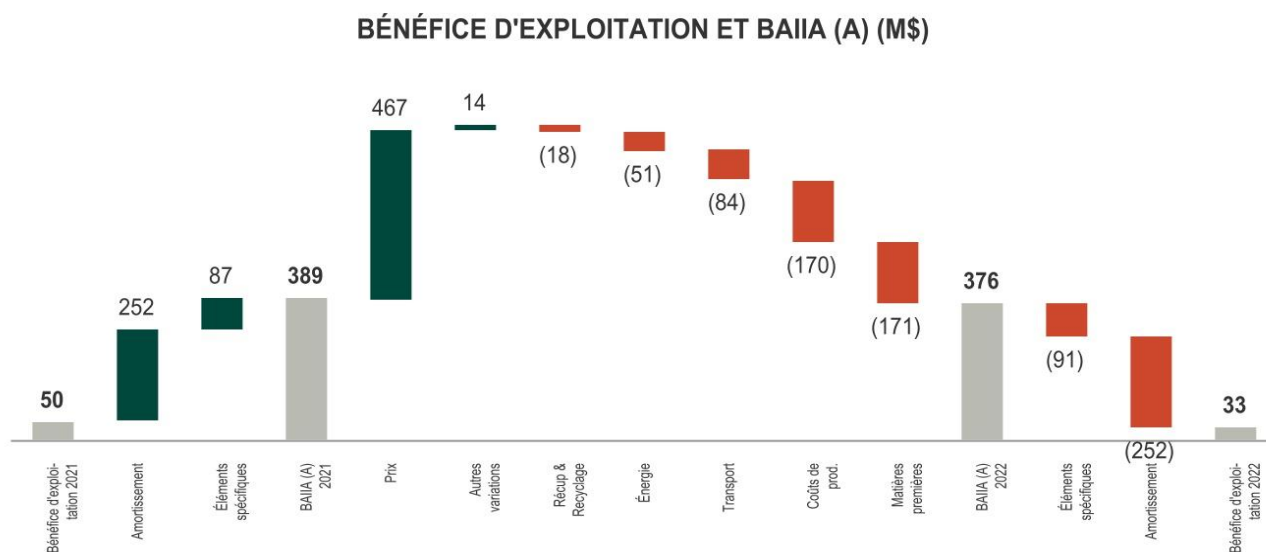
¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

1. MARGE DU BAIIA (A)¹ : DE 11 À 13 %

Les ventes consolidées ont augmenté de 510 M\$, ou de 13 %, en 2022 par rapport aux niveaux de 2021. Cette situation a été accentuée par les initiatives de prix de vente, ainsi que par un assortiment des produits vendus et un taux de change favorables, partiellement compensés par la baisse des volumes dans tous les secteurs d'activité.



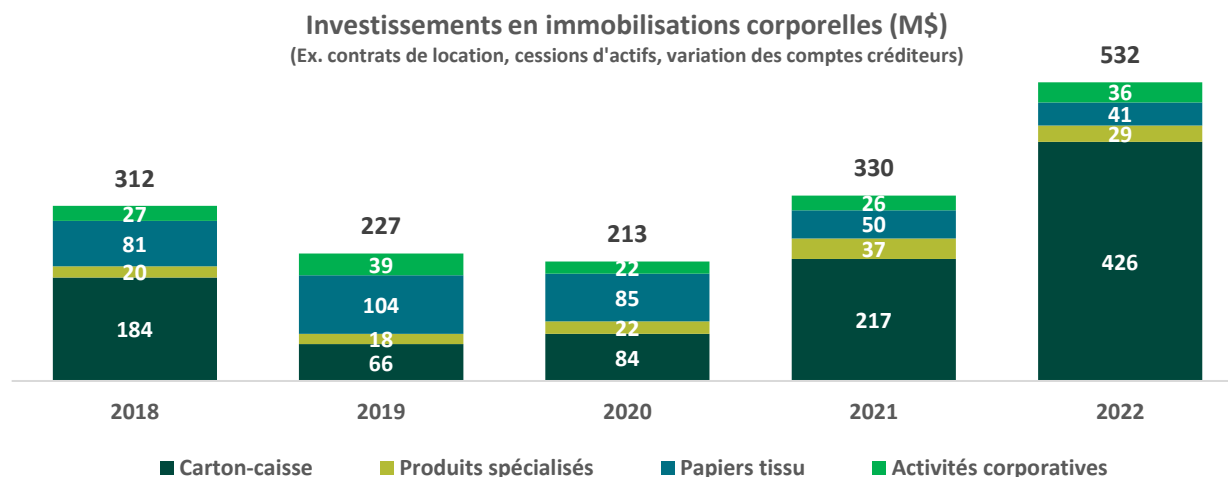
Cascades a généré un bénéfice d'exploitation de 33 M\$ en 2022, en baisse par rapport aux 50 M\$ enregistrés l'exercice précédent. Le BAIIA (A)¹ de 376 M\$, ou 8,4 % sur la base de la marge, était inférieur au montant comparable de 389 M\$ généré en 2021 et se situait sous la fourchette de marge cible de 11 % à 13 %, essentiellement en raison d'une forte pression inflationniste sur les coûts dont les effets ont été atténués par la hausse des prix de vente dans tous les secteurs.



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

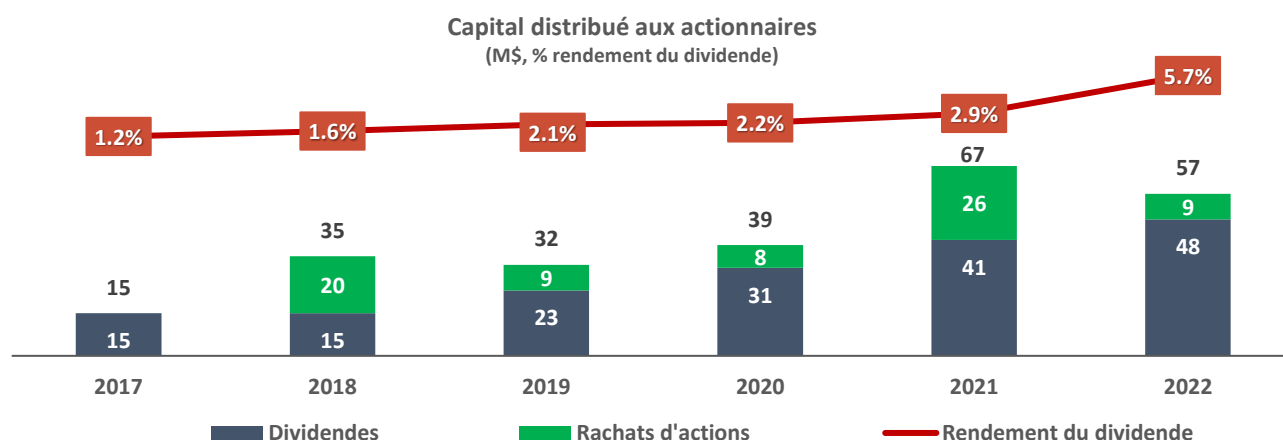
2. DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS : 415 M\$

Les dépenses en immobilisations, à l'exclusion des contrats de location, des cessions d'actifs et des variations des comptes créditeurs, ont totalisé 532 M\$ en 2022 (482 M\$ sur la base de la trésorerie nette). De ce montant, 68 %, soit 364 M\$, ont été investis dans le projet de Bear Island. C'est plus que l'objectif initial de la Société, principalement en raison de l'incidence d'importantes pressions inflationnistes sur les coûts du projet Bear Island, dont il sera question plus en détail dans les sections suivantes.



3. MAINTIEN DU DIVIDENDE ET DU PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS – PRIORITÉS RELATIVES À L' AFFECTATION DU CAPITAL

Nous avons maintenu notre dividende et notre programme de rachat d'actions. En 2022, la Société a retourné un total de 57 M\$ aux actionnaires, dont 48 M\$ en dividendes et 9 M\$ en rachats d'actions.



La Société prévoit de maintenir sa politique actuelle en matière de dividendes pour 2023. L'offre publique de rachat dans le cours normal des activités d'un maximum de 2 % des actions en circulation en vigueur de mars 2022 à mars 2023 n'a pas été renouvelée, l'allocation de capital ayant été priorisée pour le remboursement de la dette.

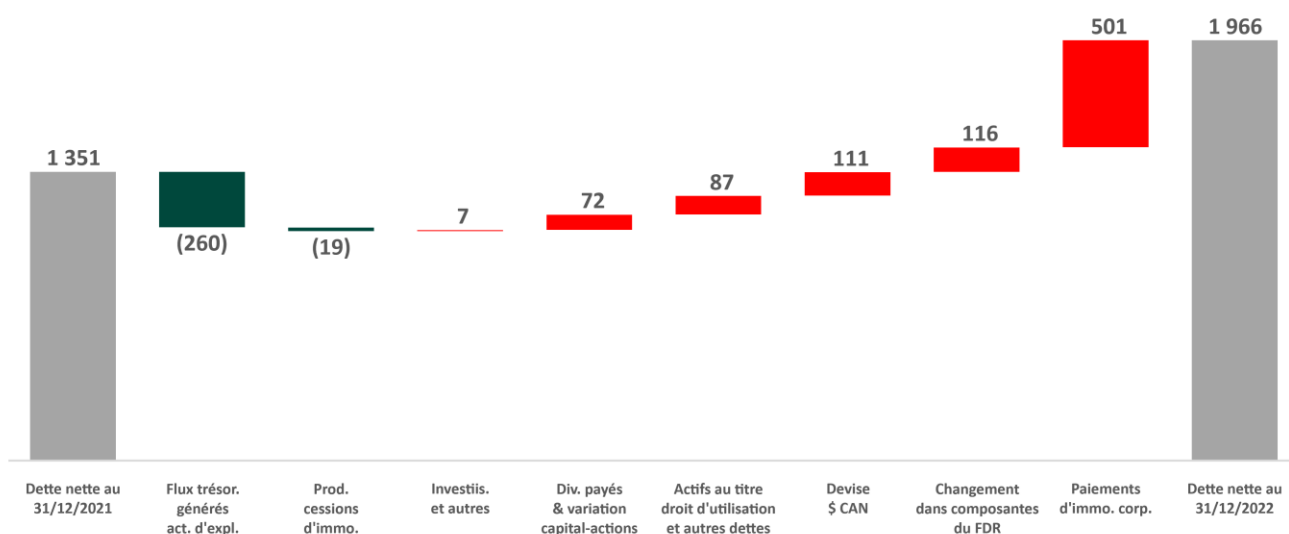
4. RATIO D'ENDETTLEMENT : DE 2,5 À 3,0 FOIS

La Société a terminé l'exercice 2022 en affichant un ratio dette nette/BAIIA (A)¹ de 5,2 fois, ce qui dépasse la fourchette visée de 2,5x à 3,0x. Conformément aux indications données lors des conférences téléphoniques trimestrielles, il y a trois motifs pour lesquels le ratio d'endettement est plus élevé que prévu :

- i) des investissements en immobilisations plus élevés pour le projet Bear Island;
- ii) des flux de trésorerie inférieurs aux prévisions générés par nos activités;
- iii) un taux de change moins favorable entre le dollar canadien et le dollar américain.

La Société s'attend à ce que ratio de la dette nette sur le BAIIA (A)¹ diminue progressivement à mesure que l'usine de Bear Island accélère ses activités et commence à contribuer à des flux de trésorerie positifs, et que les initiatives en cours dans les opérations du secteur des papiers tissu, qui seront abordées plus loin dans le présent document, ramèneront la rentabilité de ce secteur à des niveaux normalisés. Ensemble, ces facteurs devraient réduire le ratio d'endettement de la Société.

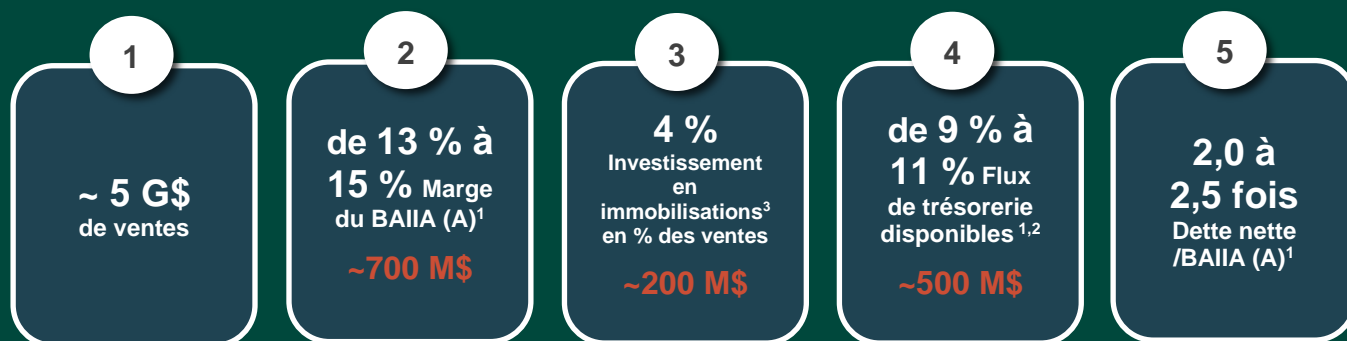
Rapprochement de la dette nette 2022 (M\$)



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

CIBLES CONSOLIDÉES DE 2024

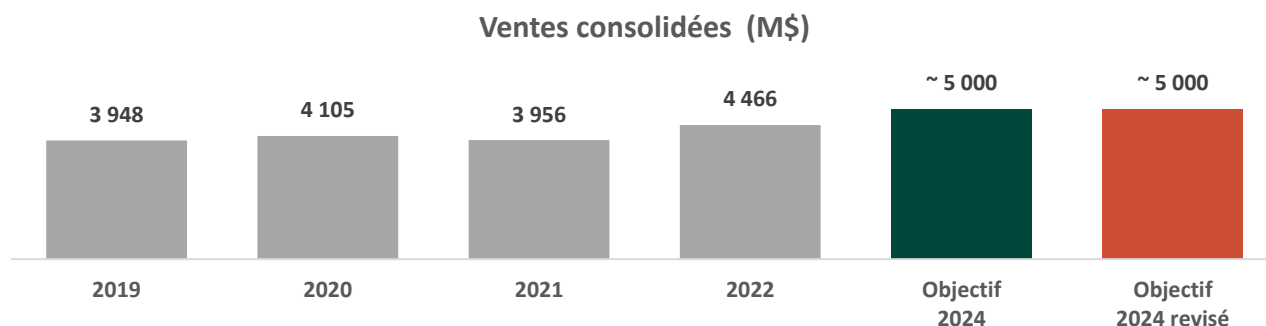
En février 2022, Cascades a établi les cibles consolidées suivantes pour 2024 :



¹ Veuillez cliquer ici pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com. ² Flux de trésorerie disponibles définis comme BAIIA (A) – paiements d'immobilisations. ³Excluant les projets stratégiques

1. REVENUS EN 2024 : ENVIRON 5 G\$

Compte tenu de la performance attendue de nos secteurs d'activité, qui fera l'objet des trois sections suivantes, Cascades continue d'avoir pour objectif de générer des ventes d'environ 5 G\$ en 2024.

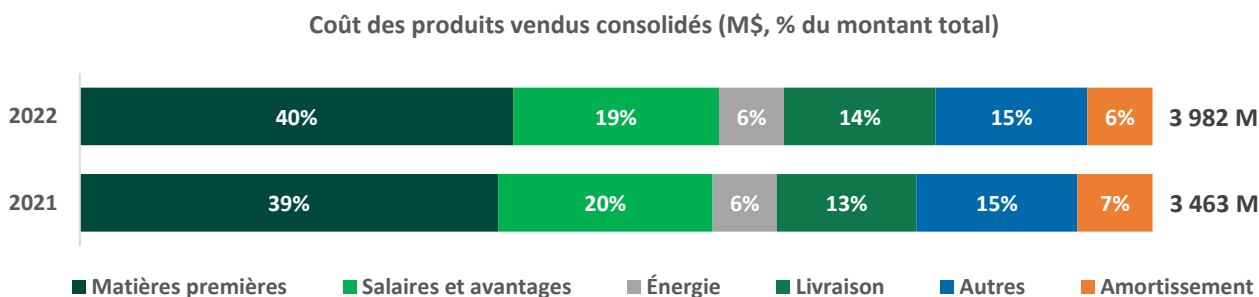


La croissance prévue des revenus, qui s'établit à environ 12 %, devrait refléter les augmentations dans les trois secteurs d'activité de la façon indiquée ci-dessous. Des précisions concernant les facteurs de l'augmentation des ventes dans chaque secteur d'activité sont présentées dans les sections suivantes.



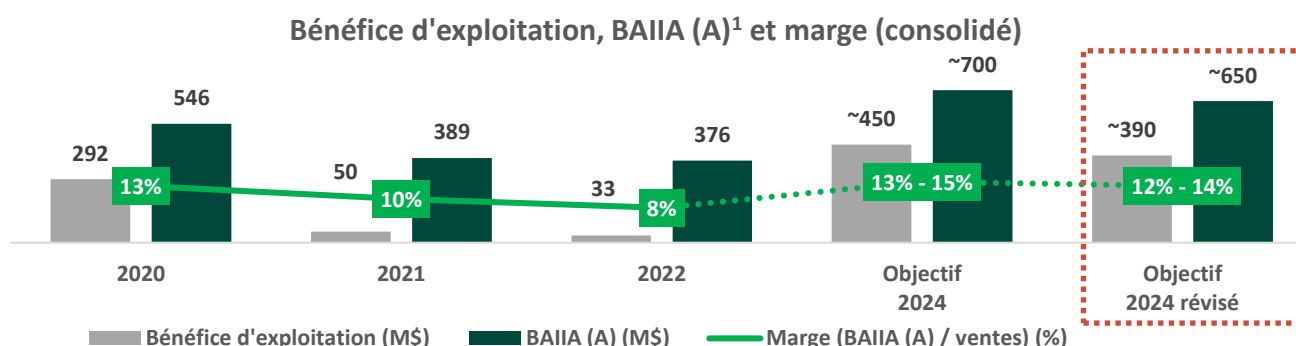
2. MARGE DU BAIIA (A)¹ DE 2024 : DE 13 % À 15 %

Sur une base consolidée, le coût des produits vendus a augmenté de 519 M\$, ou 15 %, en 2022 par rapport à 2021. Il s'agit d'un facteur clé de la baisse du BAIIA (A)¹ en 2022.

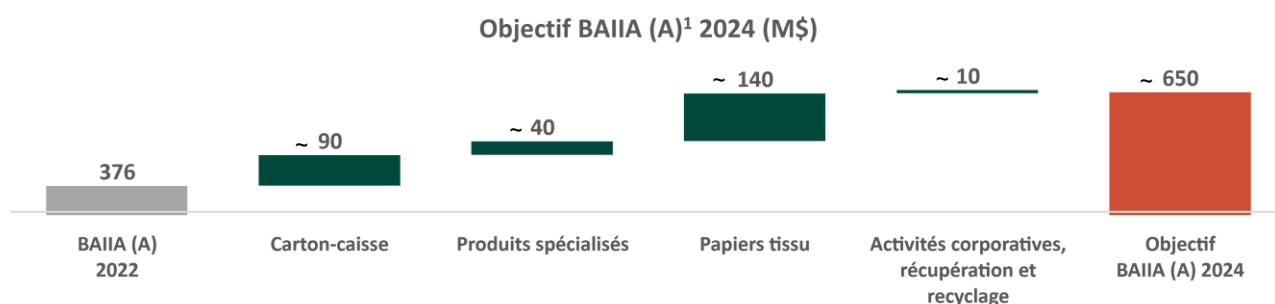


¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

Compte tenu de cette base de coûts plus élevée, la Société a révisé son objectif de marge du BAIIA (A)¹ consolidé de 2024 pour l'établir entre 12 % et 14 %, contre une fourchette de 13 % à 15 % auparavant. La nouvelle cible est fondée sur des initiatives en cours dans chacun de nos secteurs d'activité; il en sera question dans les sections suivantes.

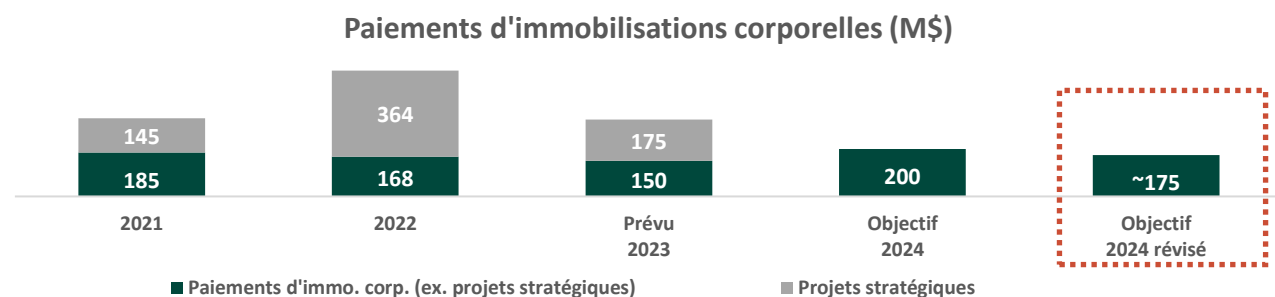


Les leviers permettant d'atteindre l'objectif du BAIIA (A)¹ pour 2024 sont décrits ci-dessous. Nous les décrirons de façon plus détaillée dans chacune des sections correspondant aux différents secteurs.



3. INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS DE 2024 : ENVIRON 4 % DES REVENUS

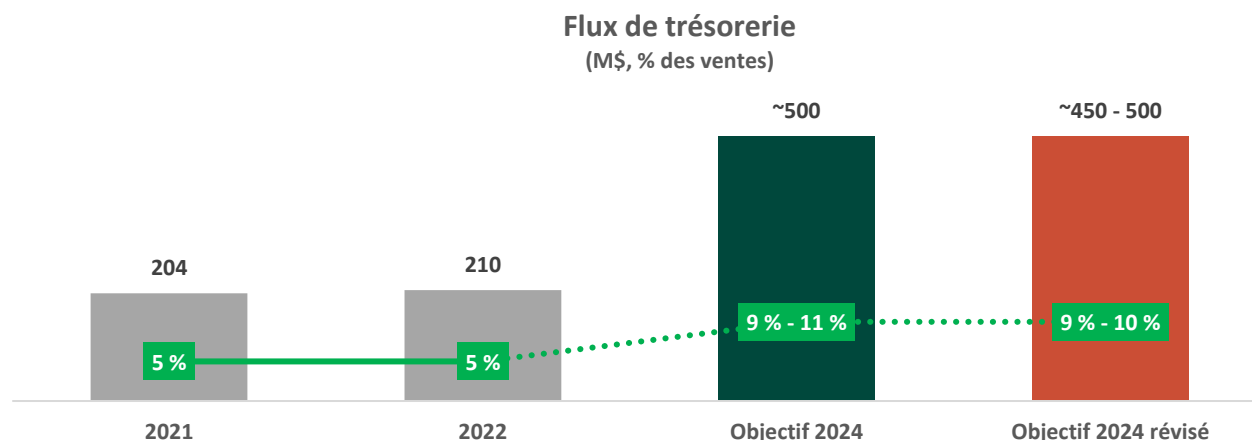
Pour 2023, la Société investira environ 325 M\$, dont 175 M\$ seront consacrés à la réalisation du projet Bear Island. En excluant cet investissement stratégique, les investissements en immobilisations devraient totaliser 150 M\$ en 2023. L'objectif des investissements en immobilisations pour 2024 demeure inchangé, à savoir environ 4 % des revenus, hormis les projets stratégiques potentiels.



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

4. FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES EN 2024¹ : DE 9 % À 11 % DES REVENUS

Les flux de trésorerie disponibles au cours de l'exercice 2022 se sont élevés à 210 M\$, ce qui correspond à 5 % des revenus consolidés. Pour 2024, nous continuons de cibler de solides flux de trésorerie disponibles dans notre fourchette précédemment établie.



Le tableau suivant rapproche les paiements relatifs aux immobilisations corporelles et aux flux de trésorerie disponibles annuellement pour 2022 et 2021.

(en M\$ canadiens)	2022	2021
Ventes	4 466	3 956
BAIIA (A)¹	376	389
Paiements d'immobilisations corporelles	501	286
MOINS : projets stratégiques*	(335)	(101)
Paiements d'immobilisations corporelles, ex. projets stratégiques	166	185
Flux de trésorerie disponibles ([BAIIA (A) ¹ moins les paiements d'immobilisations corporelles, ex. projets stratégiques])	210	204
Flux de trésorerie disponibles / ventes	4,7 %	5,2 %
Paiements d'immobilisations corporelles, ex. projets stratégiques / ventes	3,7 %	4,7 %

* Les projets stratégiques comprennent les investissements dans le projet Bear Island.

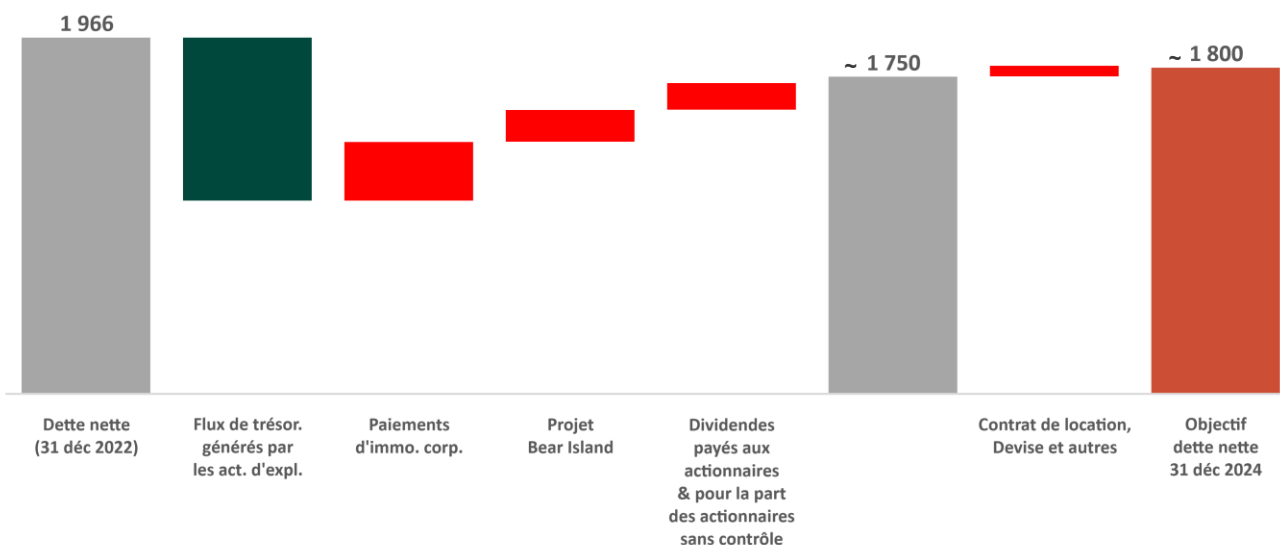
¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

5. RATIO D'ENDETTEMENT EN 2024 : DE 2,0 À 2,5 FOIS

La combinaison du (i) BAIIA (A)¹ positif et des contributions aux flux de trésorerie de l'usine de Bear Island d'ici la fin de l'exercice 2024 (ii), les résultats attendus des initiatives globales de rentabilité dans le secteur des papiers tissu, (iii) les améliorations de nos activités d'emballage et la (iv) baisse des investissements en capital devraient profiter au niveau du ratio de la dette nette sur le BAIIA (A)¹ de la Société.

La Société continue de cibler ce ratio d'endettement, mais elle ne s'attend pas à l'atteindre d'ici la fin de 2024, compte tenu de la baisse des flux de trésorerie en 2022 et du coût plus élevé du projet Bear Island. Par conséquent, cet objectif a été légèrement modifié pour se situer entre 2,5 fois et 3,0 fois d'ici la fin de 2024.

Objectif de l'évolution de la dette nette 2022 - 2024 (M\$)
(les montants prévus sont approximatifs)



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

PRODUITS D'EMBALLAGE – CARTON-CAISSE

Le plan d'action de février 2022 pour l'emballage carton-caisse était axé sur cinq domaines clés :

1

Terminer le démarrage de Bear Island

2

Renforcer l'intégration par la nouvelle capacité de conversion aux États-Unis

3

Générer des revenus d'environ 2,9 G\$ d'ici 2024

4

Générer une marge BAIIA (A)¹ d'environ 19 à 21 % en 2024

5

Investir 325 M\$ en dépenses en capital en 2022, dont 275 M\$ pour Bear Island

¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

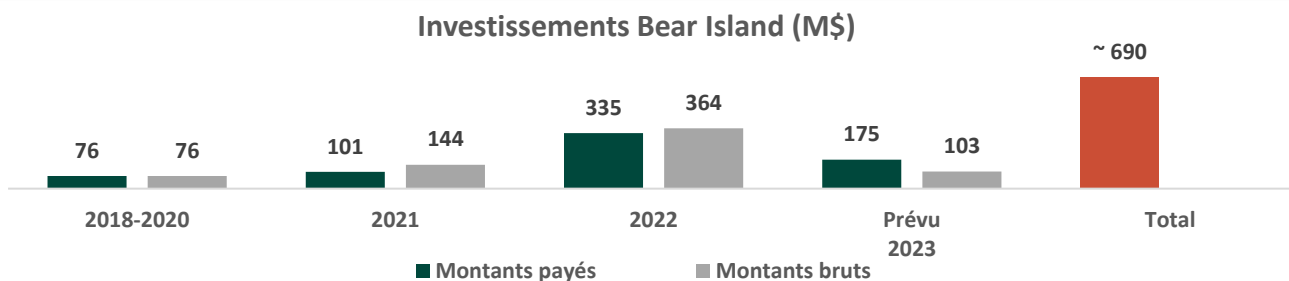
1. TERMINER LE DÉMARRAGE DE BEAR ISLAND

L'usine de Bear Island, dont les activités ont démarré au début mai 2023, représente une occasion de croissance importante afin de répondre à l'appétit du marché pour le carton-caisse léger et recyclé.

- ✓ D'une capacité annuelle de 465 000 tonnes courtes, l'usine contiendra l'une des machines de carton-caisse les plus grandes et les plus modernes en Amérique du Nord.
- ✓ Grâce à son envergure, à son emplacement et à ses équipements, l'usine de Bear Island devrait se situer dans le premier quartile sur la courbe des coûts de production en Amérique du Nord selon RISI.
- ✓ L'offre de produits est complémentaire à celle de l'usine Greenpac, ce qui permet d'optimiser la flexibilité de la plateforme de carton-caisse de la Société.
- ✓ Emplacement géographique idéal sur le plan stratégique, soit près de Richmond, en Virginie, et à 100 miles au sud de Washington, DC.
- ✓ Disponibilité d'une main-d'œuvre expérimentée et formée.

Coût du projet

Au 31 décembre 2022, un total de 512 M\$ avait été investi dans le projet. La Société prévoit dépenser 175 M\$ en 2023 pour achever le projet, dont 100 M\$ l'ont été au cours du premier trimestre de 2023. Au total, des coûts d'exploitation de 12 M\$ ont été engagés pour ce projet en 2022, contre 6 M\$ en 2021. Ceux-ci ont été enregistrés dans le BAIIA (A)¹ du secteur de l'emballage carton-caisse.



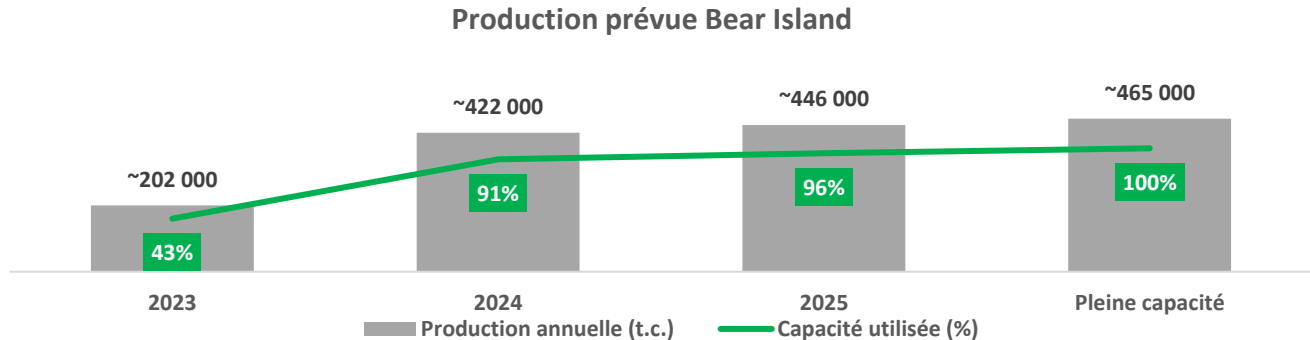
L'investissement total pour le projet de conversion de l'usine de Bear Island, à savoir environ 525 M\$ US (690 M\$ CAN), est supérieur au coût estimatif initial. Cet écart est en grande partie le résultat des difficultés engendrées par la chaîne d'approvisionnement, et le contexte fortement inflationniste de l'exercice 2022. Ce projet de conversion industrielle a également requis des ajustements nécessaires au plan de conception initial, se répercutant sur les coûts des fournitures de construction, de la main-d'œuvre et de la gestion du projet.

Malgré les niveaux d'investissement plus élevés qui étaient nécessaires pour réaliser la conversion, le rendement prévu du projet demeure au-dessus de notre seuil de rendement minimal pour ce type de projet stratégique, en tenant compte de l'actuel coût des matières premières et des prix de vente.

¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

Production prévue

Bear Island devrait produire environ 202 000 tonnes courtes (t.c.) de carton-caisse au cours de sa première année de démarrage en 2023, 422 000 t.c. en 2024 et 446 000 t.c. en 2025. La totalité du volume des douze premiers mois et environ 75 % du volume de production au cours des deux années subséquentes sont garantis par des ententes commerciales.



BAIIA (A) prévu¹

En 2023, l'usine de Bear Island devrait générer un BAIIA (A)¹ d'environ 10 M\$ US (13 M\$ CAN), en deçà de la fourchette initialement prévue. Cette diminution reflète la baisse des niveaux de production en 2023, laquelle est attribuable au report de la date de démarrage. Ces prévisions sont fondées sur les prix de vente actuels ainsi que les coûts d'approvisionnement liés aux matières premières, à la main-d'œuvre, à l'expédition, à l'énergie et autres coûts liés à la production. À pleine capacité, l'usine de Bear Island devrait générer un BAIIA (A)¹ de l'ordre de 85 à 90 M\$ US (110 à 117 M\$ CAN), en baisse comparativement au niveau précédemment annoncé de 90 à 100 M\$ US.

2. RENFORCER L'INTÉGRATION PAR LA NOUVELLE CAPACITÉ DE CONVERSION AUX ÉTATS-UNIS

La Société continue d'évaluer diverses occasions de croissance afin d'accroître sa capacité de conversion interne à moyen et à long terme, en tenant compte du paysage concurrentiel, de la conjoncture économique, des conditions du marché, de la plateforme de production interne de la Société et des besoins de ses clients. Il s'agit notamment de fusions et acquisitions stratégiques, de nouveaux projets et de l'expansion organique des installations existantes, ou d'une combinaison de ces éléments.

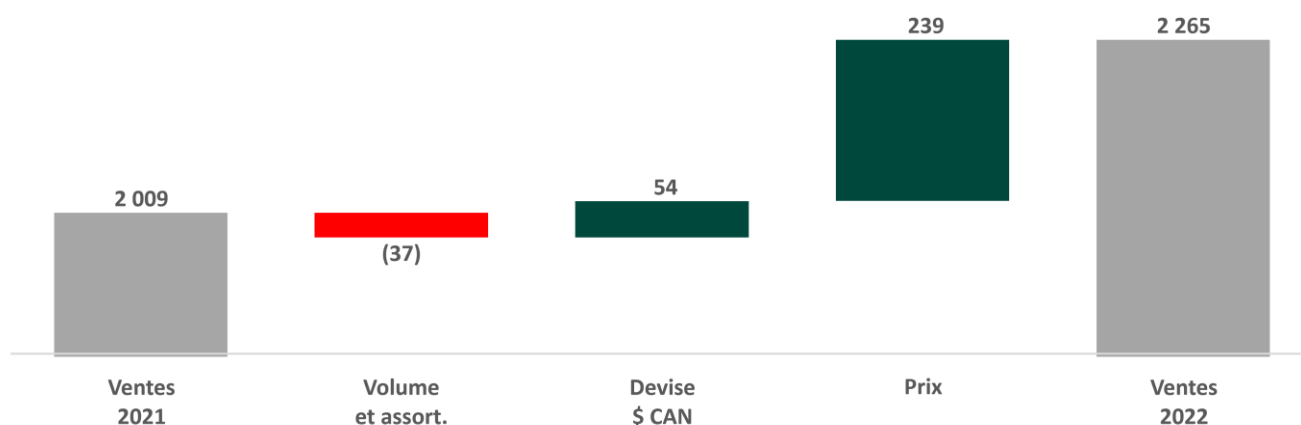
L'objectif de la Société dans l'immédiat reste la mise en service de l'usine de Bear Island et continuera d'explorer les possibilités d'augmentation de son niveau d'intégration, à plus long terme, en ligne avec nos objectifs en termes du ratio d'endettement.

¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

3. GÉNÉRER DES REVENUS D'ENVIRON 2,9 G\$ EN 2024






Malgré le contexte macroéconomique difficile qui a caractérisé l'exercice 2022, nous sommes satisfaits des résultats du secteur carton-caisse. Pour l'ensemble de l'exercice 2022, les ventes se sont élevées à 2 265 M\$, soit une hausse de 13 % par rapport aux niveaux de 2021. Ces résultats reflètent des prix de vente moyens plus élevés et un taux de change plus favorable, dont les avantages compensent un volume légèrement plus faible et un assortiment de produits vendus moins favorable.

Variation des ventes 2022 (M\$)



La croissance des ventes dans le secteur carton-caisse devrait être stimulée par l'ajout de la production de Bear Island et la croissance sur des marchés stratégiques ciblés pour ce secteur d'activité. Plus précisément, en février 2022, la Société a fixé des objectifs précis de croissance du volume pour la période 2021-2024 dans cinq marchés stratégiques : distribution / cybercommerce, fruits et légumes frais, transformation alimentaire, produits de consommation emballés et produits industriels. Les progrès réalisés vers la réalisation de ces objectifs en 2022 sont décrits dans la section suivante, de même l'objectif de croissance 2021-2024 mis à jour pour chaque marché stratégique et l'objectif consolidé pour l'entreprise.

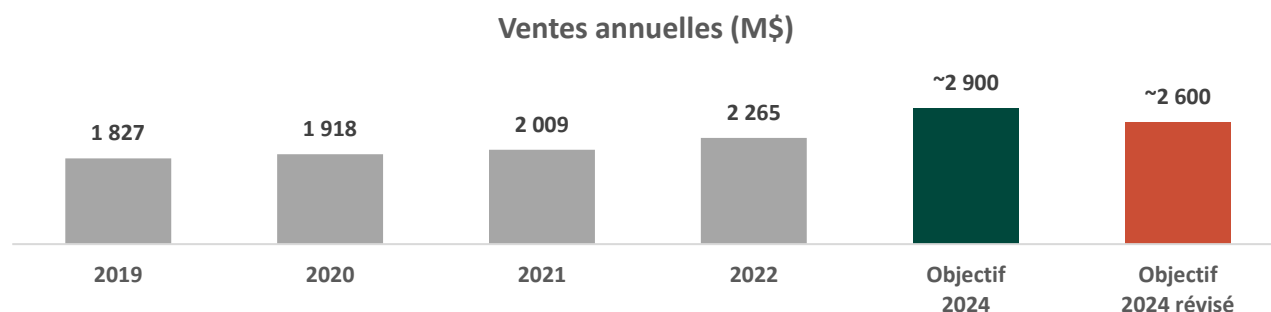
En 2022, les efforts de vente ciblés de la Société ont permis d'accroître le volume sur le marché de la distribution et du cybercommerce. Cependant, les volumes ont diminué dans les quatre autres marchés cibles, compte tenu des changements survenus sur le marché, de la conjoncture économique et des décisions de gestion interne sur les ventes au niveau des produits et des clients.

(Volumes en MPC) Million de pieds carrés	Marchés stratégiques	Volume 2021	Volume 2022	Objectif de volume 2021-2024	Évolution 2021-2022	Objectif 2021-2024 mis à jour
	Distribution / Cybercommerce	2 505	3 002	25 % - 30 %	20 %	30 % - 35 %
	Fruits et légumes	526	505	10 % - 15 %	(4 %)	0 % - 5 %
	Transformation des aliments*	6 031	5 926	10 % - 15 %	(2 %)	10 % - 15 %
	Produits de consommation emballés	826	764	5 % - 10 %	(8 %)	(5 %) – (10 %)
	Produits industriels	2 353	2 094	5 % - 10 %	(11 %)	(5 %) – (10 %)

* Comprend le marché des boissons

Pour s'adapter à l'évolution des marchés et aux changements internes apportés à son approche par rapport à la mise en marché, la Société a rééquilibré les taux de croissance en volume visés pour la période 2021–2024 dans ses cinq marchés stratégiques. Cascades a légèrement augmenté son objectif de croissance du volume pour la distribution et le cybercommerce, ce qui se justifie par l'ajout de nouveaux volumes acquis au cours de la dernière année et par un solide portefeuille de nouveaux débouchés. La Société continue de cibler une croissance de 10 à 15 % dans le secteur de la transformation des aliments, mais elle a réduit son objectif relativement aux fruits et légumes frais (4 % du volume total) à la suite d'une analyse du marché. Enfin, les décisions de gestion du revenu net, principalement au niveau de la clientèle, ont entraîné une baisse prévue du volume des biens de consommation emballés (7 % du volume total) et des marchés finaux industriels.

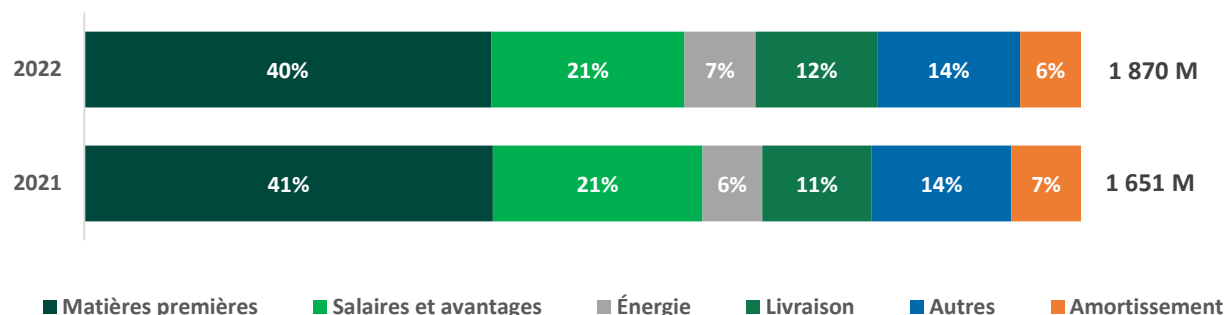
Pour tenir compte de ces évolutions, de la fermeture permanente, qui vient d'être annoncée, de la machine n° 2 à l'usine de Niagara Falls, dans l'État de New York, et du report de la hausse prévue de la capacité de conversion aux États-Unis, Cascades a ajusté son objectif de chiffre d'affaires pour 2024 relativement au carton-caisse, celui-ci passant à environ 2,6 G\$ contre 2,9 G\$ annoncés précédemment.



4. GÉNÉRER UNE MARGE DU BAIIA (A)¹ D'ENVIRON 19 À 21 % EN 2024

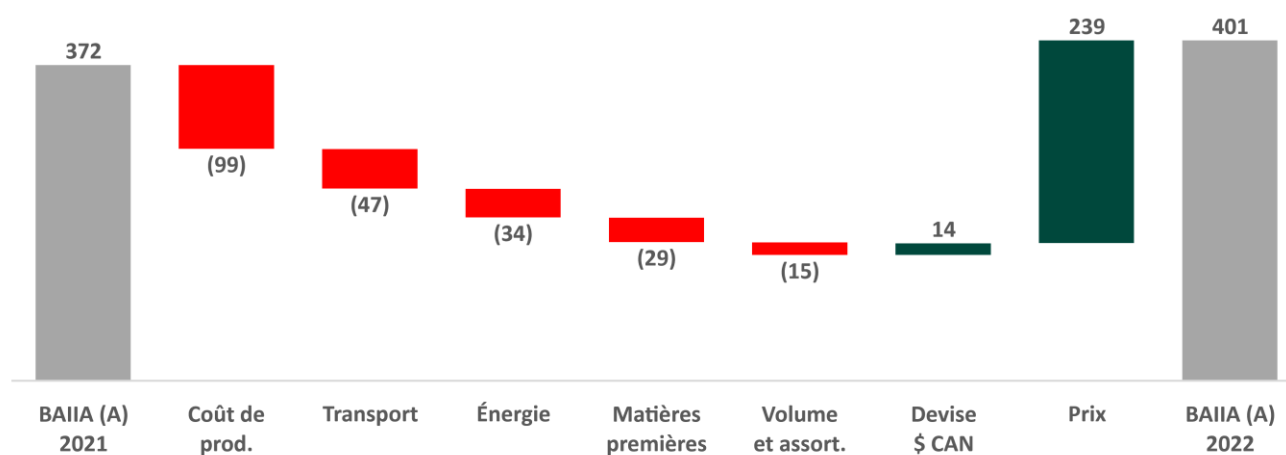
Le coût des produits vendus de carton-caisse a augmenté de 220 M\$, ou 13 %, en 2022 par rapport à la même période l'exercice précédent.

Coût des produits vendus (M\$, % du montant total)



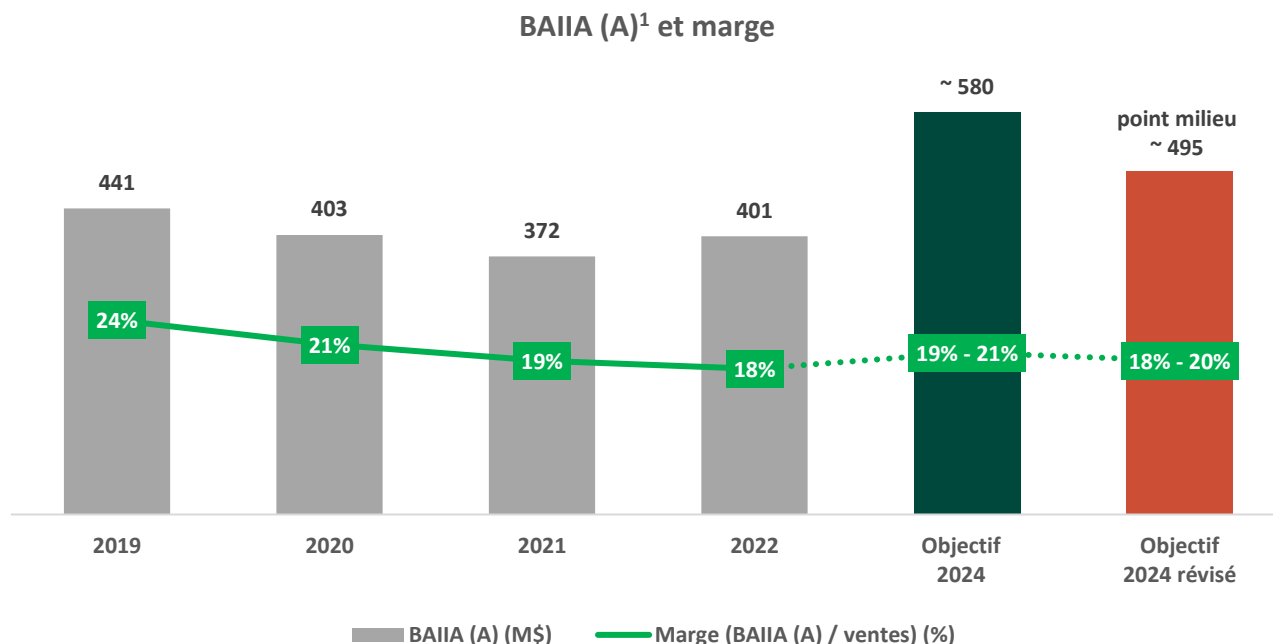
En 2022, le secteur de l'emballage carton-caisse a généré un BAIIA (A)¹ de 401 M\$, soit 18 % sur la base de la marge, et une augmentation de 29 M\$, ou 8 %, par rapport à 2021. Ce résultat est attribuable à des prix de vente moyens plus élevés et à un taux de change plus favorable, compensés par des coûts plus élevés pour les matières premières, la production, l'énergie et le transport, un volume/assortiment de produits moins favorable et des coûts d'exploitation de 12 M\$ liés au projet Bear Island.

Variation BAIIA (A)¹ 2022 (M\$)



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

La Société a mis à jour les hypothèses de prix du marché pour ce secteur afin de tenir compte de l'environnement inflationniste qui a prévalu tout au long de l'exercice 2022 et des récents changements apportés aux prix de vente et aux coûts des matières premières. Par conséquent, l'objectif de marge du BAIIA (A)¹ pour ce secteur en 2024 a changé, et il s'établit désormais dans une fourchette de 18 à 20 %, contre 19 à 21 % auparavant.



5. INVESTISSEMENT DE 325 M\$ EN IMMOBILISATIONS EN 2022

En 2022, le secteur de l'emballage carton-caisse a investi un total de 426 M\$ dans des immobilisations. De ce montant, 364 M\$ ont été investis dans le projet Bear Island, et les 62 M\$ restants ont été consacrés à des projets d'entretien et d'amélioration de l'efficacité de moindre envergure. En 2022, les investissements en immobilisations ont dépassé de 101 M\$ le montant visé, compte tenu des coûts plus élevés du projet Bear Island pour des raisons expliquées dans la section précédente, consacrée à Bear Island.

¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

PRODUITS D'EMBALLAGE – PRODUITS SPÉCIALISÉS

Le plan d'action de février 2022 pour les produits spécialisés s'est concentré sur cinq domaines clés :

1

Augmenter le rythme de développement et de lancement commercial de produits durables

2

Continuer à étendre et à accroître notre part des marchés ciblés

3

Investir env. 40 M\$ en 2022 en technologie et automatisation en afin de soutenir la croissance des ventes

4

Générer des revenus ~700 M\$ en 2024

5

Générer une marge de BAIIA (A)¹ d'env. 17 % à 19 % d'ici 2024

¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

1. AUGMENTER LE RYTHME DE DÉVELOPPEMENT ET DE LANCEMENT COMMERCIAL DE NOUVEAUX PRODUITS DURABLES

Conformément à l'objectif d'augmenter le rythme de développement et de lancement commercial de nouveaux produits durables, le secteur des produits spécialisés a annoncé plusieurs nouvelles solutions en 2022. En voici un aperçu :



- Une barquette recyclable, faite à 100 % en PETE recyclé, vient s'ajouter à la gamme d'emballages respectueux de l'environnement que propose la Société. Cette barquette est compatible avec les équipements utilisés par les transformateurs et détaillants alimentaires.
- C'est un produit préqualifié par How2Recycle^{MD} comme étant généralement recyclable au Canada et dans certaines collectivités aux États-Unis.
- Sa conception unique permet une utilisation minimale de matières tout en assurant une rigidité optimale.
- Les bords roulés réduisent le risque de déchirure lors de l'utilisation d'un film rétractable, ce qui permet d'éviter le gaspillage de nourriture.






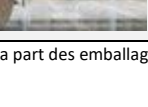


- La technologie innovante northbox^{MC} XTEND^{MC} s'ajoute à sa gamme de solutions d'emballage isotherme.
- Sa composition crée une barrière à l'humidité ambiante qui contribue à maintenir la rigidité de l'isolant.
- Cela permet de préserver la fraîcheur des aliments pendant des transports de plus longue durée ou dans des régions chaudes; de plus, elle exige moins de glace.
- Fabriqué en carton recyclé, recyclable et préqualifié par How2Recycle^{MD}.

La Société continuera de se concentrer sur le développement et le lancement de produits et de solutions durables, un facteur important qui contribuera à l'atteinte de l'un des objectifs de son plan de développement durable : à savoir, que 100 % de ses emballages fabriqués soient recyclables, compostables ou réutilisables d'ici 2030.

2. CONTINUER À ÉTENDRE ET À ACCROÎTRE NOTRE PART DES MARCHÉS CIBLÉS

Le secteur des produits spécialisés se consacre au développement des ventes dans les sous-secteurs ciblés. En février 2022, la Société a fixé des objectifs de croissance des ventes pour cinq marchés stratégiques. Le tableau ci-dessous présente la croissance réalisée sur chacun de ces marchés, à savoir entre 10 % et 23 % en 2022, ainsi que les taux de croissance cibles révisés pour chaque marché.

	Marchés stratégiques	Ventes 2021 (M\$)	Ventes 2022 (M\$)	Objectif de croissance des ventes 2021-2024	Croissance des ventes 2021-2022	Objectif 2021-2024 mis à jour
	Emballage pour œufs	190	225	10 % - 15 %	18 %	30 % - 35 %
	Fruits et légumes	30	36	120 % - 135 %	20 %	25 % - 30 %
	Protéines	90	99	40 % - 60 %	10 %	65 % - 70 %
	Distribution isotherme	35	42	130 % - 150 %	20 %	20 % - 25 %
	Services alimentaires	25	29	130 % - 160 %	16 %	75 % - 80 %
	Emballages industriels et flexibles*	180	222	(35 %) – (40 %)	23 %	10 % - 15 %

* La part des emballages industriels et flexibles diminuera au fur et à mesure que le tonnage de carton sera transféré à d'autres segments du marché.

Les ventes d'**emballages pour œufs** ont augmenté de 18 % en 2022, grâce à une forte demande et à des initiatives touchant le prix de vente. L'objectif de croissance de ce marché a été révisé à la hausse pour tenir compte de ces facteurs, malgré la décision de retarder l'ajout d'une nouvelle capacité de production de pâte moulée. En 2022, les ventes de la Société sur le marché des **fruits et légumes** ont augmenté de 20 % grâce aux retombées du lancement des barquettes en carton. L'objectif de croissance des ventes a été modifié à la suite des ajustements apportés aux plans d'affectation du capital vers notre marché des protéines. Les ventes sur le marché des **protéines** ont augmenté de 10 % en 2022, et nous avons augmenté la croissance cible pour refléter une baisse plus lente que prévu de la demande de produit de polystyrène et une bonne croissance des barquettes rigides en plastique recyclé qui sont fabriquées par la Société. Bien que les ventes de **produits de distribution isothermes** aient augmenté de 20 % en 2022, l'objectif de croissance a été revu à la base pour tenir compte de l'évolution des prix de vente et des volumes prévus. Les revenus des **Services alimentaires** ont augmenté de 16 % en 2022, mais nous avons abaissé la croissance ciblée à cause d'un retard dans le développement et la commercialisation des barquettes de service alimentaire en carton. Enfin, la Société s'attendait à une diminution dans le secteur des **emballages industriels et flexibles**, ce tonnage devait être absorbé par les autres marchés, tels que les services d'alimentation. L'internalisation de ce tonnage a été plus lente que prévu en 2022, comme en témoigne la croissance annuelle de 23 % en 2022, surtout en raison de la hausse des prix.

3. INVESTIR ENVIRON 40 M\$ EN 2022 DANS DES TECHNOLOGIES DE POINTE ET DANS L'AUTOMATISATION AFIN DE SOUTENIR LA CROISSANCE DES VENTES

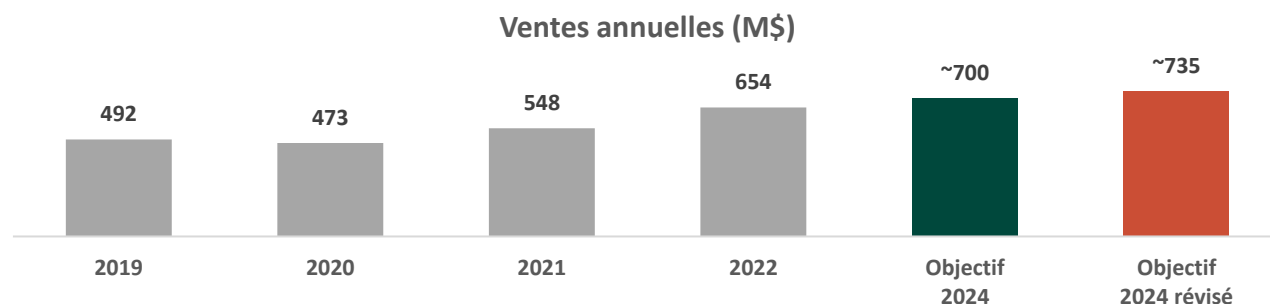
En 2022, nous avons consacré un total de 29 M\$ aux technologies de pointe et à l'automatisation pour soutenir la croissance des ventes des produits spécialisés. Il s'agissait notamment d'investissements visant à soutenir la transition de plus en plus rapide des produits de polystyrène vers le plastique recyclé et d'investissements dans de nouvelles technologies s'ajoutant à l'équipement de thermoformage isotherme et de carton.

4. GÉNÉRER DES REVENUS D'ENVIRON 700 M\$ EN 2024

Les ventes dans le secteur des produits spécialisés ont augmenté de 106 M\$ en 2022 pour atteindre 654 M\$. Cette hausse est attribuable à la hausse des prix de vente moyens dans tous les sous-secteurs et à un taux de change plus favorable. Ces facteurs ont été partiellement contrebalancés par une légère baisse des volumes au deuxième semestre de l'année dans tous les sous-secteurs et par une chute des volumes d'emballages pour œufs tout au long de l'année suivant l'éclosion de la grippe aviaire.

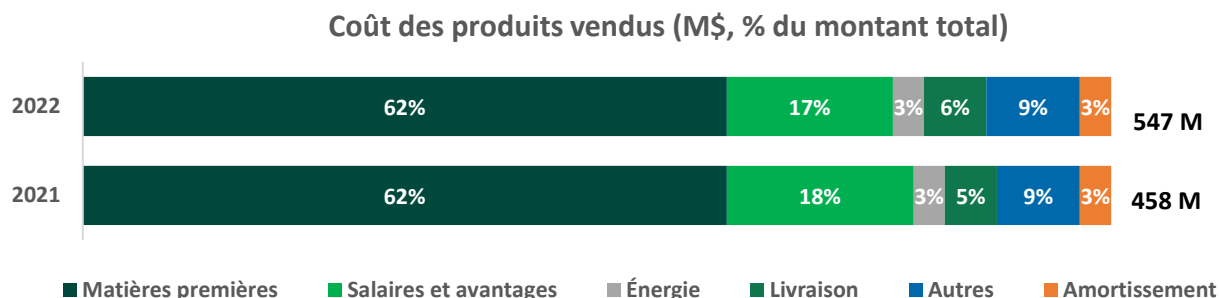


Dans le secteur des produits spécialisés, Cascades fait passer son objectif de chiffre d'affaires 2024 d'environ 700 M\$ à environ 735 M\$. Les principaux moteurs de la croissance comprennent les initiatives de tarification, le développement de nouveaux produits durables et la croissance du volume sur les marchés stratégiques, de la façon expliquée ci-dessus.

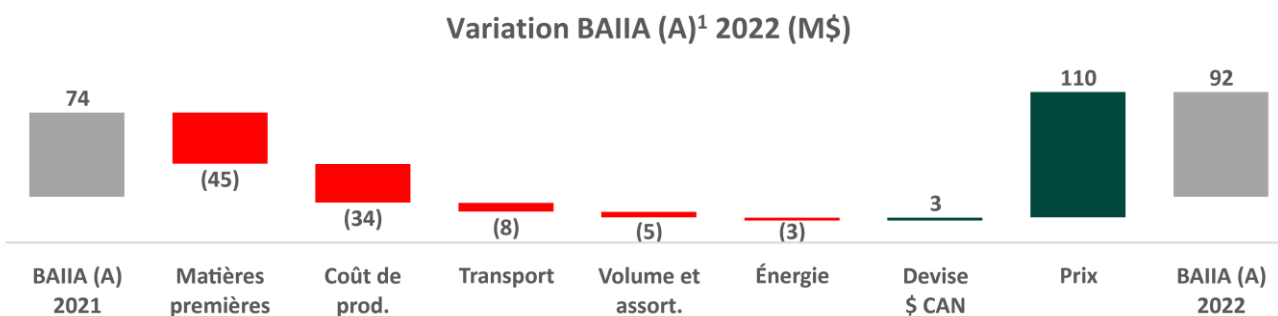


5. GÉNÉRER UNE MARGE DE BAIIA (A)¹ D'ENVIRON 17 À 19 % D'ICI 2024

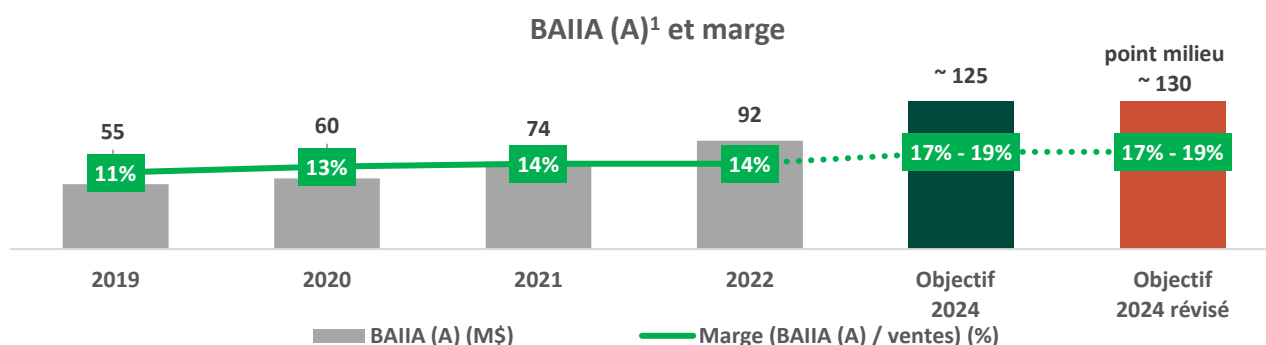
En 2022, le coût des produits vendus dans le secteur des produits spécialisés a augmenté de 89 M\$, soit une hausse de 19 %. Ce phénomène est largement attribuable à l'inflation.



Le secteur des produits spécialisés a généré un BAIIA (A)¹ de 92 M\$, en hausse de 18 M\$, ou 24 %, par rapport aux niveaux de 2021. Sur la base de la marge, cela représente 14 % des ventes de 2022. Ces résultats sont attribuables à la hausse des prix de vente et à un taux de change plus favorable, dont les avantages compensent entièrement les répercussions de la hausse des coûts des matières premières, de la production, du transport et de l'énergie, ainsi qu'à l'effet d'un volume et d'un assortiment moins favorables.



Cascades est en bonne voie d'atteindre son objectif de BAIIA (A)¹ de 17 % à 19 % pour le secteur des produits spécialisés en 2024.

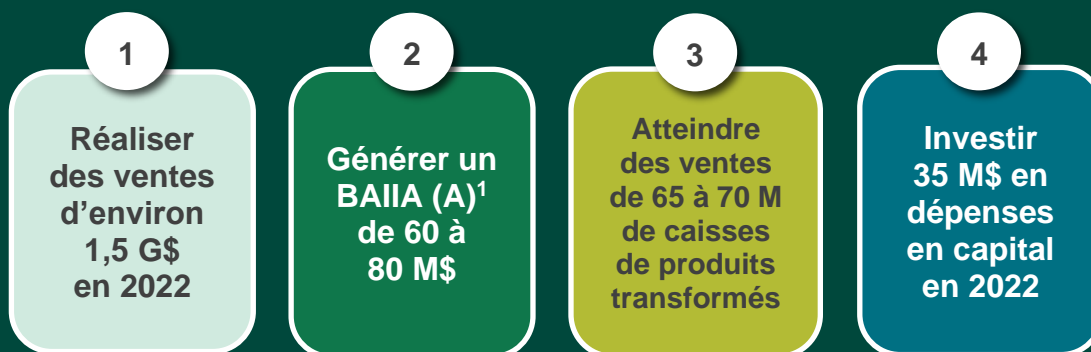


¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

PAPIERS TISSU

OBJECTIFS POUR 2022

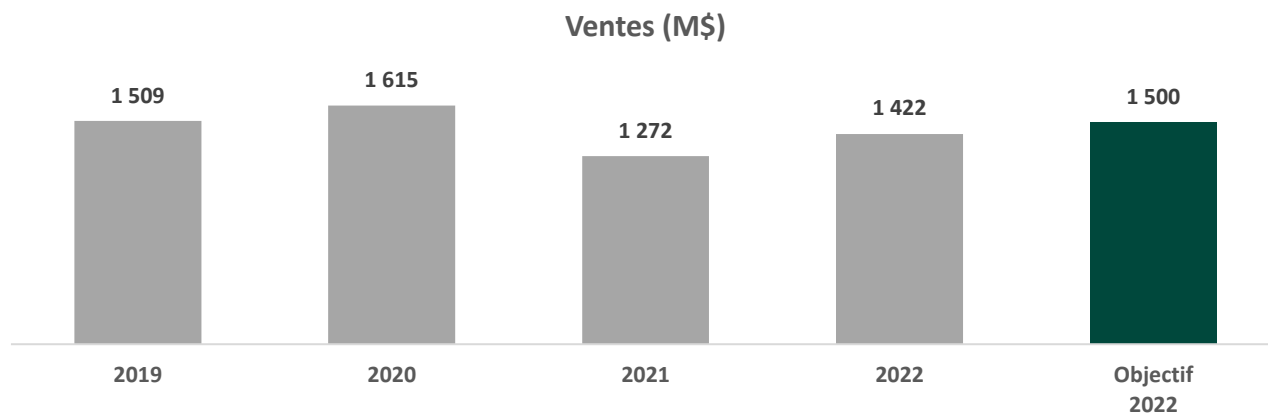
En s'appuyant sur les objectifs à plus long terme de 2024 pour les papiers tissu, l'entreprise a établi les objectifs spécifiques suivants pour 2022 :



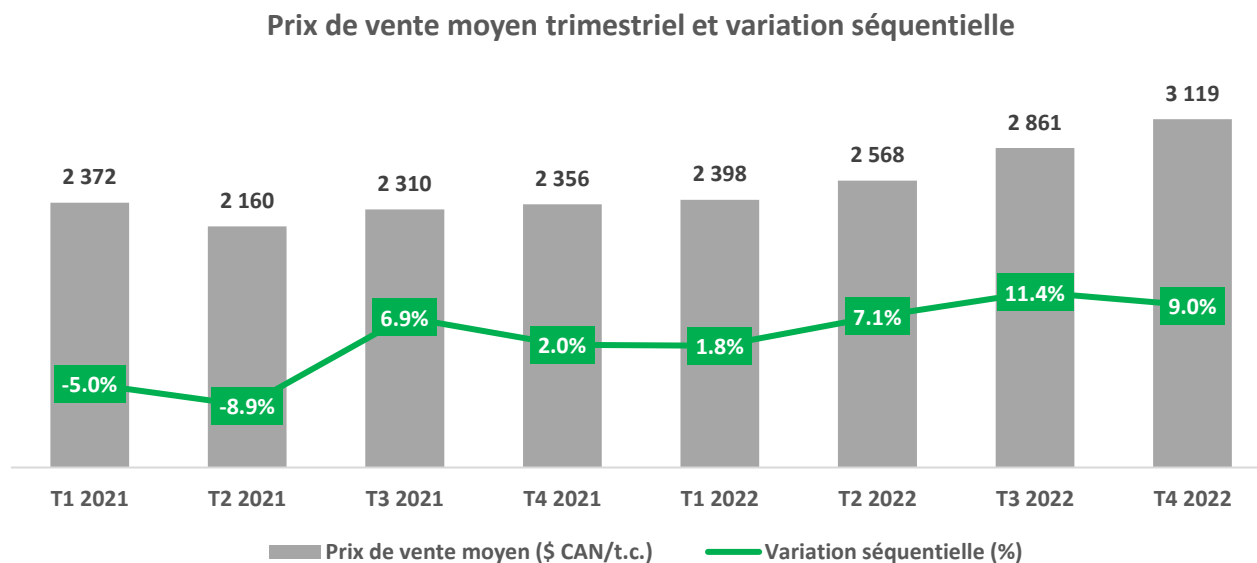
¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

1. RÉALISER ENVIRON 1,5 G\$ DE REVENUS

Le secteur des papiers tissu a généré des revenus de 1,4 G\$ en 2022, une augmentation de 150 M\$ ou 12 % par rapport à l'exercice précédent, mais un résultat légèrement inférieur à notre objectif d'environ 1,5 G\$ pour 2022. Les résultats traduisent la mise en œuvre progressive d'augmentations de prix et d'autres initiatives touchant les marges au cours de l'exercice, dont les avantages ont été partiellement contrebalancés par les niveaux moindres de croissance des expéditions et l'arrêt de la machine à papier de l'Oregon au quatrième trimestre de 2022, nécessaire pour terminer les réparations structurelles du bâtiment.



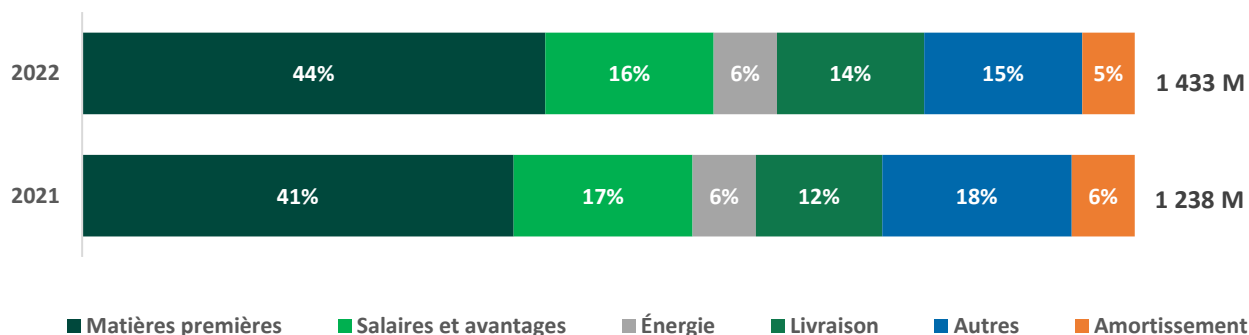
La Société a réussi à augmenter le prix de vente moyen de ses produits de papier tissu au cours de chacun des six derniers trimestres. Ensemble, ces améliorations consécutives ont entraîné une hausse de 32 % du prix de vente moyen réalisé entre le quatrième trimestre de 2021 et le quatrième trimestre de 2022.



2. GÉNÉRER UN BAIIA (A)¹ DE 60 À 80 M\$

Le secteur des papiers tissu a subi les effets d'une forte inflation des coûts des matières premières, des transports, de l'énergie, des fournitures de production et de la main-d'œuvre en 2022. Au total, le coût des produits vendus pour ce secteur a augmenté de 195 M\$, soit 16 %, en 2022 par rapport à l'exercice précédent.

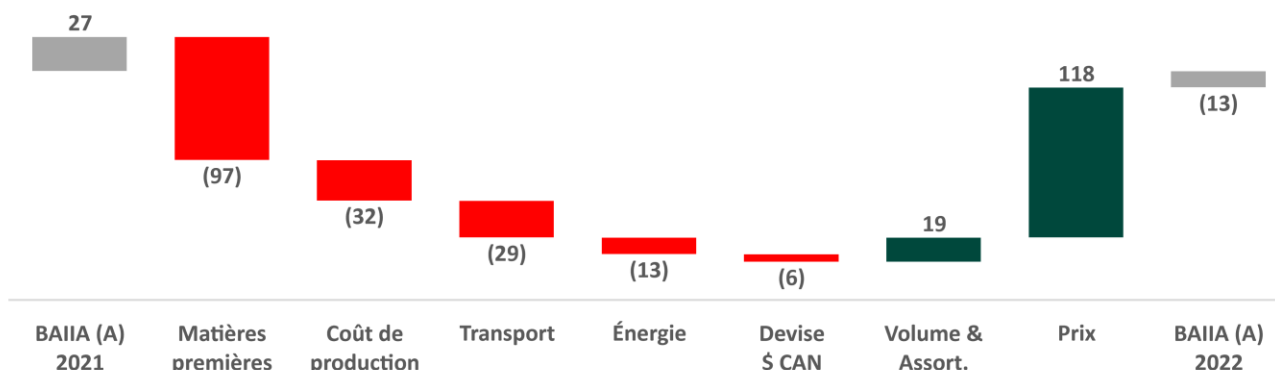
Coût des produits vendus (M\$, % du montant total)



Combinée à des défis macroéconomiques et sectoriels tout au long de l'année, cette base de coûts plus élevée a entraîné l'aggravation des facteurs défavorables pour ce secteur, et leurs effets n'ont pas été entièrement compensés par les avantages tirés des initiatives de rentabilité.

Par conséquent, les prévisions du BAIIA (A)¹ pour la période de douze mois terminée le 31 décembre 2022 ont été révisées à la baisse par rapport à l'objectif initialement fixé de 60 à 80 M\$. Cette baisse est attribuable à un contexte d'inflation significative des coûts, comme le montre le graphique ci-dessous. Par conséquent, ce secteur a généré un BAIIA (A)¹ de (13) M\$ en 2022.

Variation BAIIA (A)¹ 2022 (M\$)

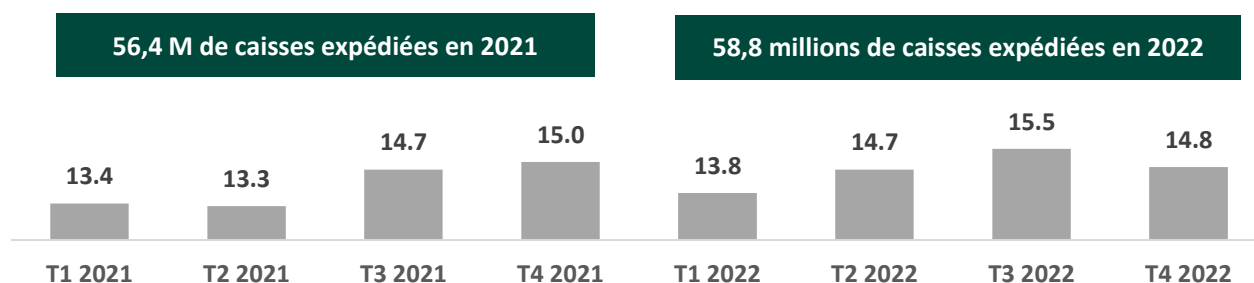


¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

3. ATTEINDRE DES VENTES DE 65 À 70 MILLIONS DE CAISSES DE PRODUITS TRANSFORMÉS

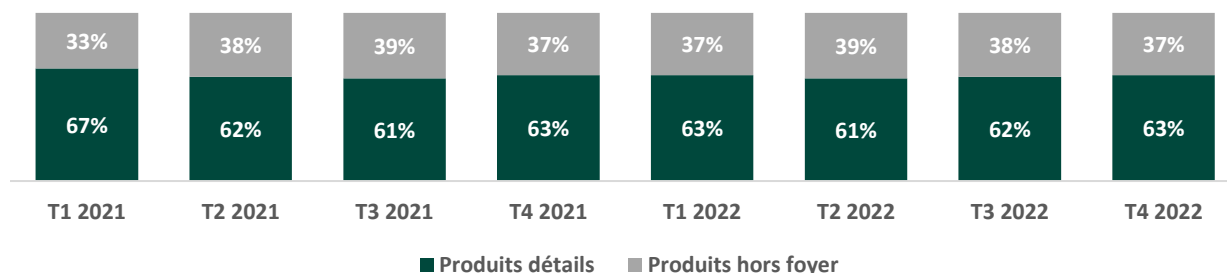
En février 2022, la Société s'est fixée pour objectif d'expédier entre 65 et 70 millions de caisses de produits transformés au cours de l'année. Au total, 58,8 millions de caisses de produits transformés ont été expédiées en 2022, ce qui représente une augmentation de 4.3 % par rapport aux niveaux de 2021, sans atteindre toutefois la fourchette cible en raison d'une demande plus faible de produits de papiers tissu hors foyer, de contraintes touchant la disponibilité et le maintien en poste de la main-d'œuvre et de niveaux d'efficacité de production inférieurs aux attentes.

Caisses de produits transformés expédiées (M caisses)



Sur les 58,8 millions de caisses de produits transformés vendues en 2022, 62 % était pour le marché de détail et 38 % pour le marché hors foyer. Comme il est indiqué ci-dessous, les expéditions de produits transformés subissent des variations saisonnières tout au long de l'année.

Produits transformés expédiés (% de caisses vendues)



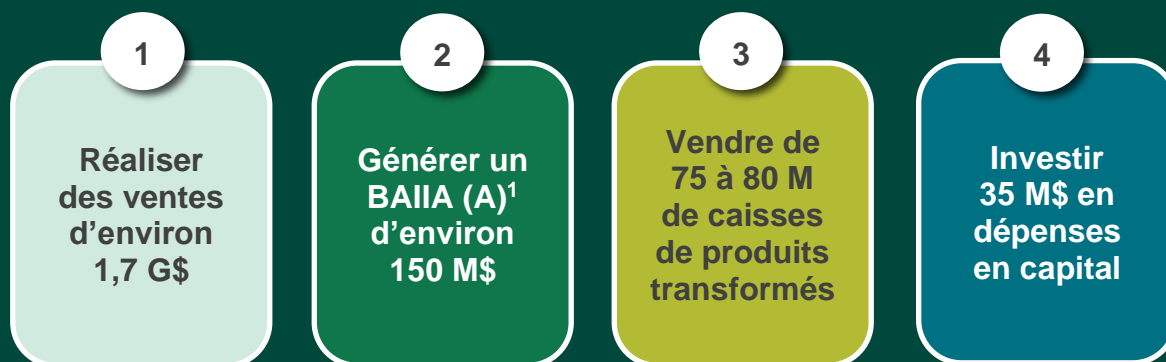
4. INVESTIR ENVIRON 35 M\$ DANS DES IMMOBILISATIONS

La Société a investi 41 M\$ en 2022 pour l'entretien et l'amélioration de la flexibilité et de l'efficacité de ses chaînes de conversion. Ce montant a légèrement dépassé l'objectif de la Société de limiter les dépenses d'investissement dans le secteur des papiers tissu à 35 M\$ par année, en grande partie en raison des fluctuations des taux de change. La Société s'attend à ce que les investissements en immobilisations dans le secteur des papiers tissu soient limités à environ 35 M\$ par année jusqu'en 2024.

PAPIERS TISSU

OBJECTIFS POUR 2024

Les objectifs à long terme suivants pour 2024 pour le secteur des papiers tissu ont été établis en février 2022 :



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

Le 25 avril 2023, la Société a annoncé son intention de repositionner sa plateforme d'exploitation de papiers tissu. Lors de la mise en œuvre du plan d'affaires pour ses activités de tissus, la Société a déterminé que des mesures supplémentaires étaient nécessaires pour atteindre les objectifs de rentabilité en raison des défis importants auxquels ce groupe a été confronté en 2022. Les mesures prises renforceront la performance opérationnelle, financière et environnementale de ce secteur d'activité avec la fermeture d'actifs qui ont été sous-performants dans l'environnement de marché existant.

Les équipements qui seront progressivement mis hors service à partir de juillet 2023 ont une capacité nominale totale combinée de 92 000 tonnes courtes (t.c.) de papier et de 10 millions de caisses de produits transformés par an, mais ils n'ont produit que 56 000 t.c. et 5 millions de caisses en 2022. Une partie de cette production sera absorbée par les autres usines de la Société. Voici les changements annoncés :

- | | |
|--|---|
| St. Helens, OR
Fabrication | <ul style="list-style-type: none"> • Fermeture de la machine de fabrication de papier vierge, qui avait une capacité de production annuelle de 58 000 t.c. • Les opérations sont maintenues à la 2^e machine à papier de ce site, avec une production annuelle de 50 000 t.c. de papier recyclé. |
| Scappoose, OR
Conversion | <ul style="list-style-type: none"> • Fermeture complète de l'usine abritant quatre chaînes de conversion d'une capacité annuelle de 5 millions de caisses de produits transformés • Production : papier hygiénique, essuie-tout, essuie-mains en papier |
| Barnwell, SC
Fabrication et conversion | <ul style="list-style-type: none"> • Fermeture complète de l'usine abritant une machine à papier d'une capacité annuelle de 34 000 t.c. de rouleaux de papier recyclé et 5 millions de caisses de produits transformés, sur trois chaînes de conversion • Production : bobines mères, essuie-tout, papier hygiénique, serviettes. |

Les changements apportés aux capacités opérationnelles annuelles du secteur des papiers tissu sont les suivants :

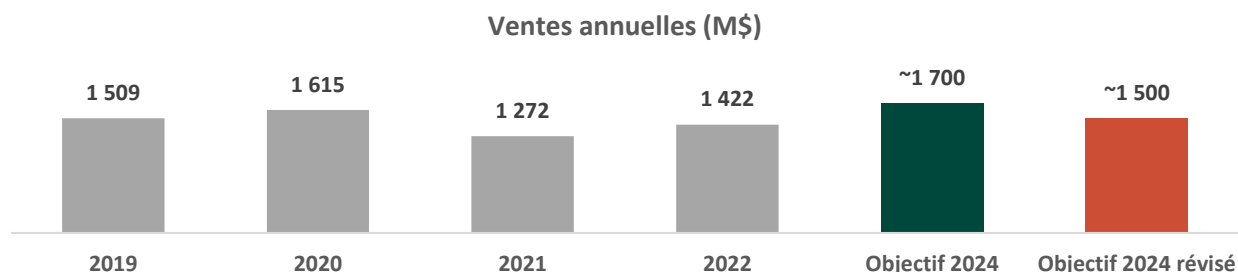
FABRICATION	AVANT	MAINTENANT
Capacité annuelle totale (t.c.)	587 000	495 000
% recyclé / vierge	75 % / 25 %	75 % / 25 %
% Canada / É.-U.	36 % / 64 %	43 % / 57 %
CONVERSION	AVANT	MAINTENANT
Capacité annuelle totale (millions de caisses)	environ 75 - 80	environ 65 - 70
% hors foyer / détail	38 % / 62 %	40 % - 60 %
% Canada / É.-U.	48 % / 52 %	53 % / 47 %

Ce repositionnement simplifiera les opérations en concentrant la majorité des activités de production de produits tissu sur des sites ciblés, géographiquement bien positionnés, qui offrent des possibilités de développement futur et qui consolideront davantage la position de la Société en tant que chef de file de la fabrication de produits de papier tissu sous étiquette privée sur les marchés nord-américains de la vente au détail et hors foyer.

Les sections suivantes décrivent les bénéfices obtenus en 2022 grâce aux initiatives décrites en février 2022, dans le Plan stratégique 2022-2024. Les changements annoncés à la plateforme opérationnelle du secteur des papiers tissu, ainsi que les ajustements apportés aux niveaux des coûts d'intrants attendus et à d'autres facteurs du marché en fonction des conditions qui prévalaient en 2022, entraînent de légères modifications aux objectifs 2024 pour ce secteur.

1. RÉALISER ENVIRON 1,7 G\$ DE REVENUS

En février 2022, la Société s'est fixée comme objectif de générer environ 1,7 G\$ de ventes dans le secteur des papiers tissu d'ici 2024. Les ventes de papiers tissu ont augmenté de 150 M\$ d'une année à l'autre en 2022 pour atteindre 1,4 G\$, soit environ 35 % du niveau total escompté de croissance des ventes. Vu les fermetures de capacité annoncées en avril, l'objectif de revenus 2024 pour ce secteur a légèrement été modifié pour s'établir à quelque 1,5 G\$.



2. GÉNÉRER UN BAIIA (A)¹ D'ENVIRON 150 M\$

La Société a créé quatre volets afin de générer d'importants bénéfices relativement au BAIIA (A)¹ en février 2022. Cascades a mis en œuvre chacun de ces quatre volets au cours des dix mois suivants, dégageant un résultat total d'environ 135 M\$ au niveau du BAIIA (A)¹ en 2022. Ces bénéfices ont été plus que compensés par l'incidence des fortes pressions inflationnistes sur l'approvisionnement en matières premières, transports, énergie, main-d'œuvre et fournitures de production qui, pris ensemble, représentent pour 170 M\$ de coûts défavorables pour ce secteur au cours de l'exercice. Nous passerons en revue ci-dessous les initiatives entreprises en 2022 qui sont liées à ces volets.

Volet	Résultat ciblé relativement au BAIIA (A) ¹ en fév. 2022	Réalisé en 2022
Gestion des revenus + Excellence opérationnelle	90 M\$ - 100 M\$	121 M\$
Optimisation de la logistique	25 M\$ - 30 M\$	11 M\$
Contrôle des coûts	15 M\$ - 20 M\$	5 M\$

¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

1. Excellence de la gestion des revenus et des opérations

Les initiatives 2022 de **gestion des revenus** consistaient en un ajustement des prix en fonction des coûts pour compenser l'incidence des fortes pressions inflationnistes sur les coûts et les actions stratégiques visant à optimiser la rentabilité relativement aux clients et aux produits.

Le volet **Excellence des opérations** a mis l'accent sur l'augmentation de la productivité, l'optimisation de l'exécution des travaux de maintenance, l'augmentation de la planification et des niveaux des travaux de maintenance proactifs dans certaines usines, l'optimisation de l'approvisionnement externe en rouleaux géants et l'amélioration des pratiques relatives à l'embauche, à la formation, à l'intégration et à la fidélisation des employés.

À la suite de la réalisation partielle des hausses de prix annoncées en 2022, laquelle vient s'ajouter aux initiatives d'excellence opérationnelle entreprises tout au long de l'exercice, la Société a obtenu des résultats annualisés de 121 M\$, dépassant son objectif initial de 90 à 100 M\$.

2. Optimisation de la logistique

En 2022, la Société s'est concentrée sur l'optimisation du réseau en exécutant des changements d'installations de production à court terme, en optimisant les transferts de stocks internes et les livraisons à temps, et en collaborant avec les clients pour optimiser les coûts logistiques. Elle a déployé des efforts supplémentaires à l'utilisation de la capacité ouverte, aux retraits des attributions à certains clients et à l'atténuation de l'effet relatif à la disponibilité des bobines mères, ce dernier facteur ayant exercé une pression sur notre secteur d'activité au cours de l'année. En 2022, ces initiatives ont débouché sur des résultats représentant 11 M\$ sur l'objectif total de 25 à 30 M\$ fixé en février 2022.

3. Contrôle des coûts

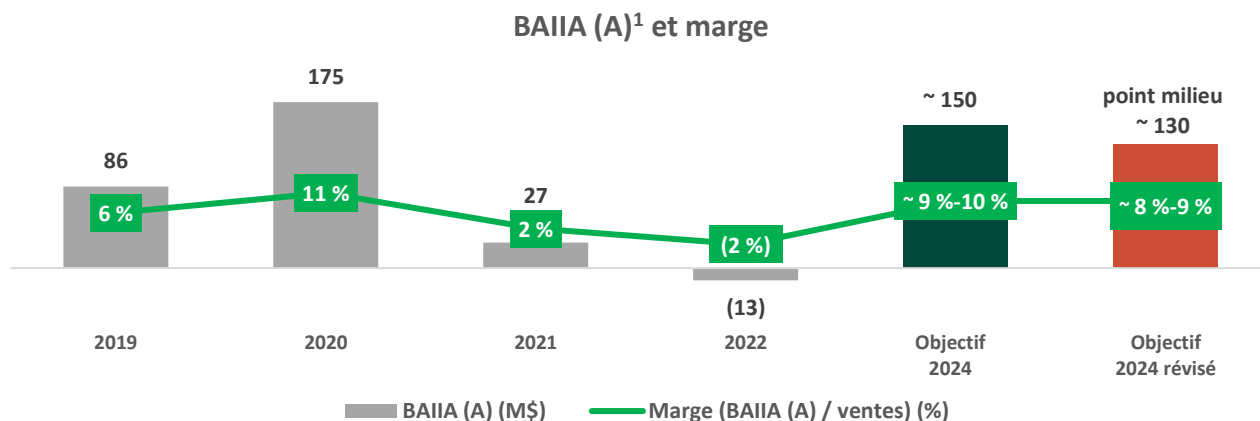
Au-delà des initiatives en cours, les efforts déployés tout au long de l'exercice 2022 ont été axés sur les économies de coûts dans les usines de production et relativement aux frais de vente, généraux et administratifs, afin de faire progresser le volet du contrôle des coûts. En 2022, la Société a tiré des avantages de 5 M\$ grâce à ces initiatives. Ils ont été toutefois largement contrebalancés par l'environnement inflationniste qui prévalait en 2022.

Au 31 mars 2023, la projection des résultats annualisés associés à ces volets représente environ 300 M\$.

Volet	Résultat ciblé relativement au BAIIA (A) en fév. 2022	Projection annualisée au T1 2023*
Gestion des revenus + excellence opérationnelle	90 M\$ - 100 M\$	environ 275 M\$
Optimisation de la logistique	25 M\$ - 30 M\$	environ 25 M\$
Contrôle des coûts	15 M\$ - 20 M\$	

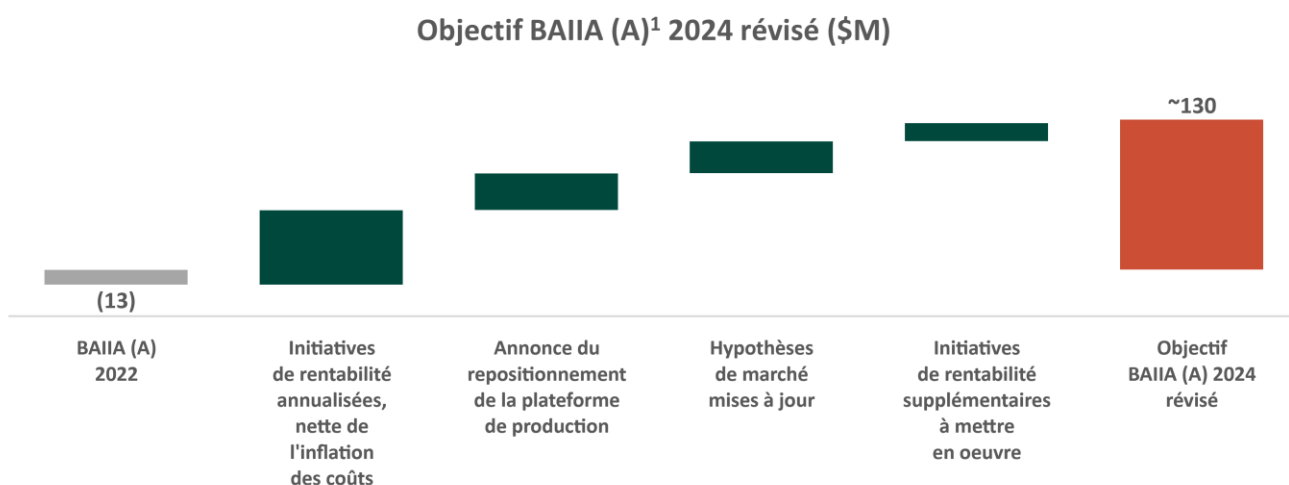
* Avant toute incidence de l'augmentation des coûts de production

À la suite des changements annoncés à la capacité opérationnelle de ce secteur et des révisions des hypothèses sur les conditions du marché, la Société modifie légèrement l'objectif du BAIIA (A)¹ de 2024 pour le secteur des papiers tissu pour l'établir à une fourchette d'environ 8 % à 9 % des ventes, soit 120 à 140 M\$.



L'objectif révisé pour 2024 repose sur quatre grands piliers :

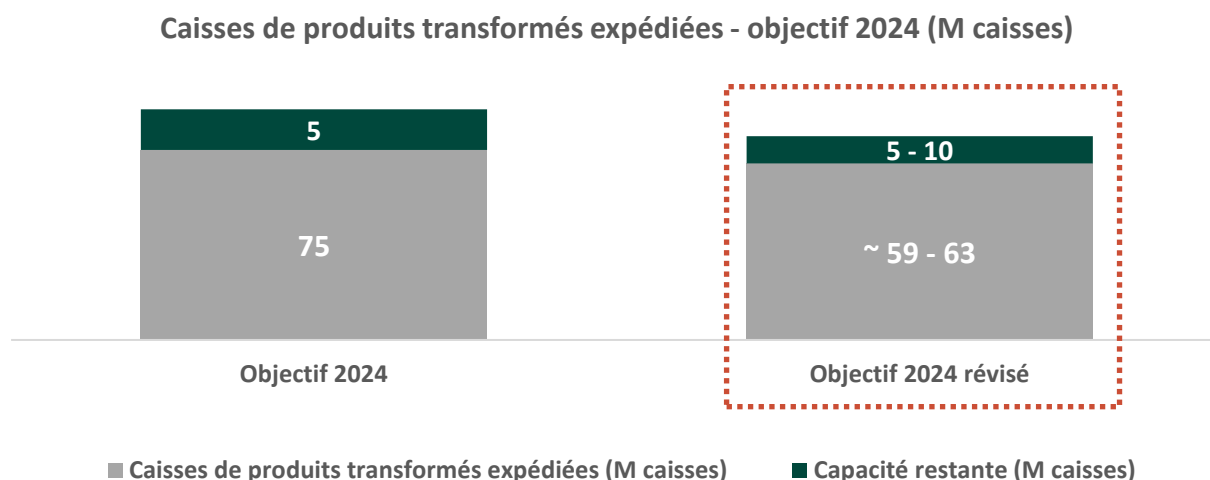
1. Révision des conditions de marché prévues pour tenir compte des niveaux actuels des prix de vente, des coûts des matières premières et des autres coûts d'intrants en ce qui concerne la main-d'œuvre, l'énergie, les fournitures de production et les transports
2. Résultats annualisés des initiatives d'amélioration de l'efficacité et de la productivité et d'ajustement des prix mises en place tout au long de l'année 2022
3. Résultats opérationnels et financiers découlant des changements annoncés à la plateforme opérationnelle et à la base d'actifs des papiers tissu, compte tenu de la capacité de production plus faible
4. Autres résultats tirés des nouvelles initiatives mises en œuvre



¹ Veuillez cliquer [ici](#) pour l'information supplémentaire sur les mesures non conformes aux IFRS figurant aux pages 46 à 52 de notre Rapport annuel 2022, et de l'analyse de la direction, accessible sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

3. VENTE DE 75 À 80 MILLIONS DE CAISSES DE PRODUITS TRANSFORMÉS

En février 2022, la Société s'est fixée pour objectif de vendre 75 à 80 millions de caisses de produits transformés en 2024, compte tenu d'une capacité de conversion annuelle totale de 80 millions de caisses. En 2022, au total, 59 millions de caisses de produits transformés ont été vendues. Le manque à gagner par rapport à la fourchette cible est attribuable à des inefficacités opérationnelles et à des contraintes touchant la main-d'œuvre et la logistique. Avec le repositionnement annoncé de sa plateforme de production, la capacité de conversion annuelle de la Société est réduite à un niveau de 65 à 70 millions de caisses environ. Pour refléter ce changement, la Société vise maintenant des ventes d'environ 59 à 63 millions de caisses de produits transformés en 2024.



4. INVESTIR ENVIRON 35 M\$ DANS DES IMMOBILISATIONS

La Société s'attend encore que les investissements en immobilisations dans le secteur des papiers tissu seront limités à environ 35 M\$ par année pour 2023 et 2024, conformément à l'objectif énoncé précédemment.

ATTIRER, MAINTENIR EN POSTE ET PERFECTIONNER LES TALENTS

Cascades continue de mettre en œuvre un plan exhaustif dans le cadre de ses efforts constants pour attirer, maintenir en poste et perfectionner les talents. Des initiatives et des indicateurs de rendement précis ont été établis pour chacun de ces trois piliers. Ce sont la réduction du roulement du personnel, l'amélioration du maintien en poste et l'atteinte des objectifs relativement aux taux de mobilité.

CERTAINES INITIATIVES DU PLAN	
ATTIRER	<ul style="list-style-type: none">▪ Mettre en œuvre un nouveau modèle d'acquisition de talents▪ Rehausser et promouvoir l'image de marque à titre d'employeur▪ Améliorer le programme de relève▪ Déployer une stratégie de recrutement à l'échelle internationale▪ Intensifier la présence sur les médias sociaux
MAINTENIR	<ul style="list-style-type: none">▪ Élargir l'évaluation de la maturité▪ Adopter des pratiques innovantes en matière de RH▪ Mettre en œuvre des initiatives de mobilisation pour la diversité, l'équité et l'inclusion▪ Accroître les initiatives de reconnaissance
PERFECTIONNER	<ul style="list-style-type: none">▪ Renouveler l'expérience d'intégration des employés▪ Établir un programme de mentorat et de leadership▪ Offrir des programmes de formation ciblés

Les indicateurs de rendement concernent notamment la réduction du roulement du personnel, l'amélioration du maintien en poste et l'atteinte des objectifs relativement aux taux de mobilité.

PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2021 - 2025

Cascades a une solide feuille de route et un plan de match ambitieux sur les questions ESG. Déterminée à propulser le progrès, la Société poursuit les objectifs agressifs de son quatrième plan de développement durable. Les 15 cibles ambitieuses, qui comprennent des cibles de réduction des émissions de gaz à effet de serre appuyées sur la Science Based Targets initiative, couvrent la période 2021-2025 et 2030. La Société continuera de mettre à jour annuellement ses résultats et ses progrès.

NOS GRANDES PRIORITÉS : 2022 – 2024

Les priorités stratégiques mises à jour énoncées dans ce document demeurent axées sur le renforcement de la compétitivité dans les trois secteurs d'activité de Cascades : carton-caisse, produits spécialisés et papiers tissu. Cascades est déterminée à se positionner comme fournisseur privilégié de solutions durables pour ses partenaires de l'industrie afin de jeter les bases d'une création de valeur à long terme pour ses clients, ses actionnaires, ses employés et toutes ses autres parties prenantes.

À cette fin, les grandes priorités de la Société ne changeront pas à moyen ou à long terme. Plus précisément, augmenter la rentabilité du secteur des papiers tissu, poursuivre la mise en marche de la production de l'usine de Bear Island et développer les activités d'emballage à long terme aux États-Unis en ajoutant de la capacité de conversion supplémentaire. La Société s'engage à atteindre ces objectifs ainsi que ceux énoncés dans le Plan de développement durable. Elle veut aussi attirer de nouveaux employés et encourager leur maintien en poste avec ses programmes de recrutement, de formation et de perfectionnement.

Une société intégrée, dotée d'actifs solides pour générer de la valeur.



Nos principales priorités

1

Exécuter le plan de rentabilité pour le secteur des papiers tissus

2

Optimisation de la production de Bear Island

3

Explorer les opportunités de croissance à long terme de nos activités d'emballages durable aux É.-U.

4

Mettre en oeuvre notre plan de développement durable

5

Développer les meilleurs talents grâce au recrutement, à la formation et au perfectionnement