

## 7. RÉSULTATS DES SECTEURS D'EXPLOITATION ISOLABLES

Le tableau suivant présente l'analyse des résultats d'exploitation de chacun des secteurs d'exploitation isolables de la société pour 2008.

### 7.1 RÉSULTATS D'EXPLOITATION PROVENANT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES DE WESTON FOODS<sup>1)</sup>

(en millions de dollars, sauf indication contraire)	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	<b>2 197 \$</b>	2 088 \$	5,2 %
Bénéfice d'exploitation	<b>154 \$</b>	147 \$	4,8 %
Marge d'exploitation	<b>7,0 %</b>	7,0 %	
BAIIA <sup>2)</sup>	<b>214 \$</b>	209 \$	2,4 %
Marge du BAIIA <sup>2)</sup>	<b>9,7 %</b>	10,0 %	
Rendement de l'actif total moyen <sup>2)</sup>	<b>11,0 %</b>	10,5 %	

1) Les résultats des activités de la division de produits de boulangerie frais aux États-Unis de Weston Foods ont été reclassés dans les activités abandonnées.

2) Se reporter aux « Mesures financières non conformes aux PCGR » à la page 46.

Pour 2008, le chiffre d'affaires de Weston Foods comprend 543 millions de dollars (580 millions de dollars en 2007) de ventes issues de la division canadienne de produits laitiers et d'embouteillage, vendue le 1<sup>er</sup> décembre 2008. Le reste du chiffre d'affaires a été tiré des activités poursuivies des divisions de boulangerie, à savoir les activités de produits de boulangerie frais et congelés au Canada et les activités de boulangerie congelée et de confection de biscuits anglais aux États-Unis.

Le chiffre d'affaires et le bénéfice d'exploitation de 2008 ont subi l'incidence des tendances suivantes :

- L'évolution des tendances alimentaires des consommateurs en faveur de produits plus sains et nutritifs s'est poursuivie en 2008. Weston Foods y a répondu en proposant des gammes de produits nouveaux ou des gammes étendues qui ont accentué son chiffre d'affaires et amélioré ses marges d'exploitation. Ces tendances devraient se maintenir en 2009 et Weston Foods est bien placé pour en tirer profit avec son solide portefeuille de nouveaux produits tendance offerts sous ses marques *Wonder*, *D'Italiano*, *Country Harvest* et *Gadoua*, ainsi que dans le cadre du soutien continu à la marque *Weight Watchers*<sup>MD</sup> exploitée sous licence.
- L'évolution continue des tendances de consommation vers de nouvelles formes de magasins d'alimentation au détriment des supermarchés plus classiques a fait augmenter le chiffre d'affaires de ces détaillants d'un type nouveau. Weston Foods cherche toujours à s'assurer que ses produits continuent de répondre aux besoins de sa clientèle.
- Les hausses de prix dans des catégories de produits clés, combinées à une évolution de l'offre vers des produits à marge plus élevée, ont eu du bon à la fois pour le chiffre d'affaires et le bénéfice d'exploitation. Les efforts continus visant à cerner et à soutenir les grandes marques de base et l'offre de produits à marge plus élevée ont contribué à l'évolution positive des catégories de produits vendus.
- Les pressions inflationnistes s'exerçant sur certains ingrédients et les coûts élevés du carburant se sont maintenus en 2008.
- L'accent continu mis sur la productivité et la réduction des coûts a contribué à la croissance du bénéfice d'exploitation.

Ces tendances ainsi que d'autres facteurs ayant eu une incidence sur le chiffre d'affaires et le bénéfice d'exploitation de 2008 sont analysés en détail ci-après.

### Chiffre d'affaires

En 2008, le chiffre d'affaires de Weston Foods a augmenté de 5,2 % par rapport à 2007 pour s'établir à 2,2 milliards de dollars. Les résultats de la division de produits laitiers et d'embouteillage et la conversion des devises ont une incidence négative sur la croissance du chiffre d'affaires déclaré d'environ 4,8 % et 0,3 %, respectivement, alors que les résultats d'exploitation de la semaine supplémentaire de 2008 se sont répercutés positivement sur le chiffre d'affaires d'environ 1,6 %. Les hausses de prix dans les catégories de produits clés, combinées à une offre de produits modifiée, ont bénéficié au chiffre d'affaires en le faisant monter de 9,9 % en 2008. Le volume global a régressé de 3,8 % en 2008, et fléchi de 4,0 % par suite des résultats de la division de produits laitiers et d'embouteillage, tandis que la semaine supplémentaire de résultats d'exploitation en 2008 l'a fait progresser d'environ 1,4 %.

L'analyse du chiffre d'affaires ci-après tient compte de la 53<sup>e</sup> semaine d'exploitation, mais fait exclusion de l'incidence des écarts de change et des résultats de la division de produits laitiers et d'embouteillage.

Le chiffre d'affaires des produits de boulangerie frais, en particulier les pains, les petits pains, les bagels, les tortillas et les pâtisseries, a progressé d'environ 11,9 % en 2008 par rapport à 2007, et représente environ 40 % du chiffre d'affaires total de Weston Foods, en hausse par rapport à environ 39 % en 2007. La croissance du chiffre d'affaires a été stimulée par les hausses de prix dans les catégories de produits clés ainsi que par la modification de l'offre de produits. Dans l'ensemble, le volume a diminué en 2008, avec des reculs dans certaines catégories qui ont été en partie annulés par la croissance du volume des marques, avec *D'Italiano* en tête. La croissance des ventes de produits multigrains et de blé entier a été supérieure à celle des produits à base de farine blanche. Le lancement de produits nouveaux comme *D'Italiano Thintini*, *Gadoua Vitalité*, *Wonder + Headstart*, *Country Harvest Plus* et de produits sous licence *Weight Watchers*<sup>MD</sup> a contribué positivement sur la croissance des ventes de produits de marque en 2008.

Les ventes de produits de boulangerie congelés, en particulier les pains, les petits pains et les pâtisseries, a augmenté d'environ 10,0 % en 2008 par rapport à 2007, et représente environ 40 % du chiffre d'affaires total de Weston Foods tant en 2008 qu'en 2007. La croissance du chiffre d'affaires est surtout attribuable aux hausses de prix, combinées à la modification de l'offre de produits. Les volumes pour l'exercice sont demeurés stables, les hausses dans certaines catégories de produits à marge élevée ayant été contrebalancées par des baisses dans d'autres catégories.

Les ventes de biscuits anglais, en particulier les gaufrettes, les cornets à crème glacée, les biscuits et les craquelins, ont augmenté d'environ 8,7 % en 2008 par rapport à 2007, et représente environ 20 % du chiffre d'affaires total de Weston Foods, en recul par rapport à environ 21 % en 2007. La croissance du chiffre d'affaires de cette catégorie vient de l'augmentation du volume de ventes de biscuits pour les Guides en 2008 par rapport à 2007.

### Bénéfice d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation de Weston Foods s'est accru de 7 millions de dollars, ou 4,8 %, passant de 147 millions de dollars en 2007 à 154 millions de dollars en 2008. La marge d'exploitation s'établit à 7,0 % tant en 2008 qu'en 2007.

Les éléments énumérés ci-dessous ont influé sur le bénéfice d'exploitation de 2008 par rapport à 2007 :

- une charge de 6 millions de dollars (des produits de 7 millions de dollars en 2007) liée à des frais de restructuration et autres charges;
- des produits de 9 millions de dollars (une charge de 36 millions de dollars en 2007) attribuables à la rémunération à base d'actions, déduction faite des contrats à terme de capitaux propres;
- une charge de 46 millions de dollars (des produits de 9 millions de dollars en 2007) liée à l'ajustement à la juste valeur des instruments dérivés sur marchandises;
- des produits de 47 millions de dollars (48 millions de dollars en 2007) liés aux produits tirés de la division de produits laitiers et d'embouteillage;
- des produits de 7 millions de dollars (néant en 2007) liés au rachat du reste des débetures échangeables à 3 % en cours de GWL et à la vente des actions de Papier Domtar (Canada) Inc.

## Rapport de gestion

Weston Foods est exposée à des fluctuations de prix résultant principalement d'achats prévus de certaines matières premières, de carburant et de services publics. Conformément à la stratégie de gestion des risques de la société, Weston Foods recourt à des instruments dérivés sur marchandises afin de réduire l'incidence des fluctuations des prix selon un pourcentage précis des achats prévus de matières premières pendant une durée précise. Ces instruments dérivés sur marchandises ne sont pas acquis à des fins de négociation ou de spéculation. Certains de ces instruments dérivés ne sont pas désignés comme des couvertures de flux de trésorerie d'achats futurs prévus de matières premières; par conséquent, la comptabilité de couverture ne s'y applique pas. Ainsi, les variations de la juste valeur de ces instruments dérivés, qui comprennent les gains et les pertes réalisés et non réalisés au titre des achats futurs de matières premières, sont comptabilisées dans le bénéfice d'exploitation. En 2008, en raison de la grande volatilité des marchés des marchandises, Weston Foods a constaté une charge de 46 millions de dollars (des produits de 9 millions de dollars en 2007) liée à l'ajustement à la juste valeur des instruments dérivés sur marchandises qui n'étaient pas désignés comme relation de couverture. Sans égard à la désignation aux fins de comptabilité, ces instruments dérivés sur marchandises ont une incidence économique qui permet de réduire grandement les risques connexes découlant des fluctuations des prix des marchandises sous-jacentes.

Si l'on fait exclusion des éléments particuliers ci-dessus, le bénéfice d'exploitation a augmenté en 2008 par rapport à 2007. Il a en effet bénéficié de la croissance du chiffre d'affaires attribuable principalement aux hausses de prix combinées à la modification de l'offre de produits, à l'ajout d'une semaine de ventes aux résultats d'exploitation ainsi qu'aux retombées découlant de la priorité continue accordée aux mesures d'économie et aux activités de restructuration. Les mesures d'établissement des prix et autres ont atténué l'incidence de la flambée des prix du carburant et des pressions inflationnistes exercées sur les prix de certains ingrédients, principalement la farine, l'huile et le sucre. La marge brute a diminué en 2008 par suite de l'ajustement à la juste valeur des instruments dérivés sur marchandises.

Le BAIIA<sup>1)</sup> s'est accru de 5 millions de dollars, ou 2,4 %, par rapport aux 209 millions de dollars en 2007, pour s'établir à 214 millions de dollars en 2008. La marge du BAIIA<sup>1)</sup> en 2008 a diminué à 9,7 %, par rapport à 10,0 % en 2007.

Le 1<sup>er</sup> décembre 2008, Weston Foods a vendu l'actif net de sa division de produits laitiers et d'embouteillage pour un produit en espèces de 467 millions de dollars, ce qui a donné lieu à un gain de 335 millions de dollars avant les impôts (281 millions de dollars après les impôts). La valeur comptable de l'actif net vendu comprenait des immobilisations de 54 millions de dollars, un écart d'acquisition de 11 millions de dollars et un fonds de roulement négatif de 6 millions de dollars. Avant la clôture de l'opération, Weston Foods a versé à Loblaw la somme de 65 millions de dollars en échange de son consentement à conclure un contrat d'approvisionnement à long terme avec la division de produits laitiers et d'embouteillage. Ce paiement sera constaté dans le bénéfice d'exploitation de Loblaw sur la durée du contrat à mesure que les marchandises seront achetées. La division de produits laitiers et d'embouteillage a généré un chiffre d'affaires de 543 millions de dollars, un bénéfice d'exploitation de 47 millions de dollars et un bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement de 53 millions de dollars à Weston Foods en 2008.

### Frais de restructuration et autres charges

Le tableau ci-dessous résume les frais de restructuration et autres charges par programme en 2008 et en 2007 :

(en millions de dollars)	Prestations de cessation d'emploi, coûts de fermeture des installations et autres coûts de sortie	Amortissement accélééré	(Gain) perte sur la vente d'actifs	Total
<b>Charges (produits) constatées en 2008</b>				
Restructuration des actifs de fabrication				
Activités de produits de boulangerie frais	3 \$	2 \$	(1) \$	4 \$
	3	2	(1)	4
Restructuration du réseau de distribution				
Restructuration de son exploitation	4		(2)	4
<b>Total des charges (produits) constatées en 2008</b>	<b>7 \$</b>	<b>2 \$</b>	<b>(3) \$</b>	<b>6 \$</b>
<b>Charges (produits) constatées en 2007</b>				
Restructuration des actifs de fabrication				
Activités de biscuits anglais	2 \$		(6) \$	(4) \$
Activités de cornets pour crème glacée			(9)	(9)
Activités de bagels congelés			1	1
	2		(14)	(12)
Restructuration du réseau de distribution				
	5			5
<b>Total des charges (produits) constatées en 2007</b>	<b>7 \$</b>		<b>(14) \$</b>	<b>(7) \$</b>

1) Se reporter aux « Mesures financières non conformes aux PCGR » à la page 46.

Weston Foods réévalue continuellement ses stratégies et mesures d'économie dans le but d'abaisser les coûts de sa structure d'exploitation. En 2008 et 2007, Weston Foods a constaté des charges liées à ses activités de restructuration qui ont porté sur ses actifs de fabrication, ses réseaux de distribution et sa structure d'exploitation. Certains des programmes en cause sont toujours en cours, tandis que d'autres sont quasiment ou complètement terminés. Des mesures individuelles seront mises en branle à mesure que les plans sont arrêtés et approuvés.

Se reporter à la note 4 afférente aux états financiers consolidés pour un complément d'information sur les frais de restructuration et autres.

#### Perspectives<sup>1)</sup>

Comme cela est indiqué plus haut, en 2008, Weston Foods a vendu sa division de produits laitiers et d'embouteillage, tandis que la vente de sa division américaine de produits de boulangerie frais a été menée à terme en janvier 2009. Malgré la conjoncture difficile, les autres entreprises en exploitation de Weston Foods s'attendent à enregistrer des résultats d'exploitation satisfaisants en 2009. Le bénéfice déclaré continuera de subir la volatilité des marchés des matières premières.

## 7.2 RÉSULTATS D'EXPLOITATION DE LOBLAW

(en millions de dollars, sauf indication contraire)

	2008	2007	Variation
Chiffre d'affaires	30 802 \$	29 384 \$	4,8 %
Bénéfice d'exploitation	1 038 \$	728 \$	42,6 %
Marge d'exploitation	3,4 %	2,5 %	
BAIIA <sup>1)</sup>	1 623 \$	1 316 \$	23,3 %
Marge du BAIIA <sup>1)</sup>	5,3 %	4,5 %	
Rendement de l'actif total moyen <sup>1)</sup>	8,1 %	5,7 %	

1) Se reporter aux « Mesures financières non conformes aux PCGR » à la page 46.

#### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires pour 2008 s'est accru de 1,4 milliard de dollars, soit 4,8 %, pour se fixer à 30,8 milliards de dollars, comparativement à 29,4 milliards de dollars en 2007. Voici les principaux facteurs expliquant la variation du chiffre d'affaires par rapport à un an plus tôt :

- la croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables de 4,2 % (2,4 % en 2007), qui tient compte d'une augmentation du chiffre d'affaires et de la croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables de 1,9 % attribuables à la semaine de ventes supplémentaire de 2008;
- sur une base équivalente de 52 semaines :
  - la croissance globale du chiffre d'affaires tant pour les produits alimentaires que pour les produits de pharmacie a été modérée, avec une croissance plus marquée au quatrième trimestre;
  - la croissance des ventes d'articles de marchandise générale a été négative; ont contribué à ce repli le mauvais temps, la démarque des produits à vendre en raison des stocks constitués pour la saison, et les réductions de l'assortiment des produits et de la superficie en pieds carrés;
  - la croissance des ventes de vêtements a été soutenue, par suite surtout des améliorations sur les plans de la disponibilité et de l'offre de produits;
  - la croissance du nombre de clients s'est quelque peu accentuée, tandis que la quantité d'articles vendus est restée à peu près la même qu'en 2007;
  - la croissance du chiffre d'affaires des postes d'essence a été solide, en raison de l'augmentation du prix du carburant et de la croissance du volume;
- l'analyse de Loblaw indique que l'inflation interne du prix de détail des aliments a été supérieure à celle de 2007, mais inférieure à l'inflation nationale du prix des aliments de 4,0 % (2,7 % en 2007) calculée selon « l'indice des prix à la consommation pour l'achat d'aliments en magasins » (« IPC »). Cette mesure de l'inflation ne traduit pas nécessairement la variété spécifique de produits vendus dans les magasins Loblaw;
- l'ouverture de 37 magasins (34 en 2007), déduction faite de 37 fermetures (79 en 2007) de magasins, chaque catégorie comptant des magasins qui ont subi soit une conversion, soit un agrandissement majeur, donnant lieu à une augmentation nette de la superficie de 0,2 million de pieds carrés (diminution nette de 0,1 million de pieds carrés en 2007), soit 0,5 %.

Le chiffre d'affaires des produits de marques contrôlées s'est élevé à 7,4 milliards de dollars en 2008, comparativement à 6,9 milliards de dollars en 2007. En 2008, Loblaw a commercialisé plus de 800 nouveaux produits alimentaires et non alimentaires de marques contrôlées et reformulé plus de 1 000 produits. Le programme des marques contrôlées de Loblaw, qui comprend *le Choix du Président*, *sans nom*, *le Choix du Président Biologique*, *le Choix du Président Menu bleu*, *PC Vert*, *Joe Style frais* et *PC Maison*, apporte d'autres possibilités de croissance du chiffre d'affaires.

#### Bénéfice d'exploitation

Le bénéfice d'exploitation pour 2008 a grimpé de 310 millions de dollars, ou de 42,6 %, comparativement aux 728 millions de dollars de 2007, pour s'établir à 1 038 millions de dollars, ce qui a donné lieu à une marge d'exploitation de 3,4 % en 2008, comparativement à 2,5 % en 2007.

1) Ces perspectives doivent être lues parallèlement avec la rubrique « Énoncés prospectifs » du présent rapport de gestion, à la page 5.

## Rapport de gestion

Les éléments énumérés ci-dessous ont influé sur le bénéfice d'exploitation de 2008, par rapport à celui de 2007 :

- des produits de 1 million de dollars (une charge de 222 millions de dollars en 2007) liés aux coûts de restructuration et autres charges inférieurs aux prévisions;
- une charge de 7 millions de dollars (72 millions de dollars en 2007) attribuable à la rémunération à base d'actions, déduction faite des contrats à terme de capitaux propres;
- des produits de 22 millions de dollars (néant en 2007) liés au gain sur la vente des services alimentaires de Loblaw au quatrième trimestre de 2008.

Le bénéfice d'exploitation de 2008 tient compte d'un gain de 14 millions de dollars sur la vente de placements par la Banque *le Choix du Président* (la « Banque PC »), filiale en propriété exclusive de Loblaw, et d'une charge de dépréciation d'immobilisations de 29 millions de dollars. Le bénéfice d'exploitation de 2007 comprenait un gain de 11 millions de dollars tiré de la vente d'un immeuble à bureaux à Calgary, en Alberta, une charge de dépréciation d'immobilisations de 33 millions de dollars, une charge de 24 millions de dollars découlant d'ajustements apportés aux estimations des coûts liés aux prestations postérieures à l'emploi et aux prestations d'invalidité à long terme ainsi qu'aux coûts reportés liés à la conception de produits et à la technologie de l'information.

Compte non tenu de l'incidence des frais de restructuration et autres charges, de la charge de rémunération à base d'actions déduction faite des contrats à terme de capitaux propres et du gain sur la vente des services alimentaires de Loblaw, le bénéfice d'exploitation n'a pas bougé en 2008 par rapport à 2007.

Aux troisième et quatrième trimestres de 2007, Loblaw avait investi dans les prix de certains marchés spécifiques. Ces investissements s'étaient répercutés à la baisse sur le bénéfice d'exploitation et sur les marges.

L'accent que Loblaw a mis sur la compression des coûts et, notamment, sur les mesures de réduction des pertes a contribué à l'amélioration des marges en 2008 par rapport à 2007. Les synergies réalisées sur le plan des achats et la gestion plus disciplinée des fournisseurs ont fait baisser les coûts d'achat tant pour les articles de marchandise que pour les articles non destinés à la revente.

Loblaw a vu ses frais de main-d'œuvre augmenter en 2008 dans la foulée de la hausse du chiffre d'affaires. La productivité de la main-d'œuvre s'est quelque peu améliorée en 2008 comparativement à 2007 en dépit des investissements en formation et de l'engagement de Loblaw à améliorer le service à la clientèle.

Les activités de redressement ont été quasiment toutes achevées en 2007, ce qui a eu des retombées positives sur le bénéfice d'exploitation de 2008. Les charges attribuables au Projet Simplifier en 2008 se sont chiffrées à 3 millions de dollars (197 millions de dollars en 2007) et étaient liées à la restructuration et à la rationalisation des produits et des activités en magasin. En 2008, comme les coûts réels se sont révélés inférieurs aux estimations, des produits de 4 millions de dollars (charge de 25 millions de dollars en 2007) ont été inclus dans le bénéfice d'exploitation au titre des mesures de restructuration liées à la chaîne d'approvisionnement et aux fermetures de magasins. Un complément d'information figure à la note 4 afférente aux états financiers consolidés.

Le BAIIA<sup>1)</sup> de 2008 s'est accru de 307 millions de dollars, ou 23,3 %, pour se fixer à 1 623 millions de dollars, comparativement à 1 316 millions de dollars en 2007. La marge du BAIIA<sup>1)</sup> a augmenté pour s'établir à 5,3 %, comparativement à 4,5 % en 2007. Cette augmentation résulte de la hausse du bénéfice d'exploitation décrite plus haut.

### Perspectives<sup>2)</sup>

Loblaw garde confiance en son approche et continuera de faire porter son action sur la réalisation de progrès mesurés dans les domaines où elle compte opérer des transformations en priorité, notamment le renouvellement des produits alimentaires, la modernisation des magasins, l'innovation dans les produits, l'infrastructure et l'ajout de valeur pour le consommateur. En 2009, Loblaw entend hausser ses investissements dans les technologies de l'information et la chaîne d'approvisionnement, en augmentant les dépenses qui s'y rapportent d'environ 100 millions de dollars. Cet investissement, conjugué à la poursuite des difficultés économiques et aux pressions de la concurrence, devrait exercer des pressions sur ses résultats de 2009.