

12. RISQUES ET GESTION DES RISQUES

Chaque année, la société procède à une évaluation des risques d'entreprise qui permet d'identifier les principaux risques auxquels elle est exposée et d'évaluer l'efficacité de la gestion de chacun de ces risques. Cette évaluation est réalisée surtout au moyen d'entretiens avec les cadres dirigeants, qui évaluent l'incidence éventuelle des risques et la probabilité de subir une incidence négative. Les résultats de l'évaluation des risques et d'autres processus de planification des activités servent à établir l'ordre de priorité des activités de gestion des risques, à attribuer les ressources de manière efficace et à élaborer un plan de vérification interne fondé sur le risque. La société présente au comité de vérification les risques qu'elle a ainsi identifiés, et les deux parties en font l'analyse.

Dans le cours normal des activités, la société s'expose à des risques financiers et à des risques de marché, lesquels peuvent avoir une incidence négative sur son rendement financier. Dans ce contexte, la société suit des méthodes et des principes directeurs approuvés par le conseil d'administration en ce qui a trait à la gestion des risques liés au financement, aux investissements, aux capitaux propres, aux marchandises, aux taux de change et aux taux d'intérêt. Ces méthodes et principes directeurs interdisent l'utilisation d'instruments dérivés financiers à des fins de négociation ou de spéculation.

Les risques d'exploitation et les risques financiers ainsi que les stratégies de gestion des risques identifiés par la direction sont présentés ci-dessous. Tous ces risques sont susceptibles d'avoir une incidence négative sur le rendement financier. La société emploie des stratégies de gestion des risques d'exploitation et des risques financiers, notamment des programmes d'assurance, pour tenter d'atténuer les répercussions financières éventuelles de ces risques. Bien que la société déploie des stratégies pour atténuer ces risques, celles-ci ne permettent pas de garantir l'absence de tout événement ou de toute circonstance pouvant avoir une incidence négative sur sa situation financière et son rendement.

12.1 RISQUES D'EXPLOITATION ET GESTION DES RISQUES

Secteur et concurrence

Les entreprises nord-américaines exerçant des activités dans le secteur de la transformation et la vente au détail des aliments évoluent dans des marchés de plus en plus concurrentiels. La société a conclu la vente de sa division de produits laitiers et d'embouteillage au Canada en 2008 et de sa division de produits de boulangerie frais aux États-Unis au premier trimestre de 2009, réduisant ainsi sa participation dans le secteur de la transformation des aliments. Ce sont les besoins des consommateurs qui provoquent les changements dans ce secteur, et ces besoins sont influencés par l'évolution des tendances démographiques et économiques, comme l'évolution du revenu disponible, la diversité ethnique, la sensibilisation à une saine alimentation et aux enjeux environnementaux ainsi que le temps disponible. La société attache énormément d'importance à la satisfaction de la clientèle. Ces dernières années, les consommateurs ont réclamé un plus grand choix, une valeur ajoutée et une plus grande importance accordée à la commodité. L'incapacité de la société à prendre les mesures qui s'imposent pour s'adapter à ces tendances ou encore à déployer efficacement ses stratégies pourrait avoir un effet négatif sur son rendement financier.

La société examine et surveille les plans et résultats d'exploitation, y compris la part de marché de ses secteurs d'exploitation isolables. Au besoin, ces secteurs modifient leurs stratégies d'exploitation, notamment en déménageant des installations de production ou des magasins, en fermant des magasins peu performants, en présentant des magasins sous une bannière différente et en examinant l'établissement des prix et le réaménagement des gammes de produits, le positionnement des marques et les programmes de mise en marché, et ce, afin de tenir compte des activités des concurrents. Les marques représentent maintenant un avantage concurrentiel important pour la société. Les deux secteurs d'exploitation se concentrent sur le développement des marques et sur l'exploitation des marques de base. Tant les marques de première qualité que les marques grand public de Weston Foods fournissent à cette dernière des marques de base et des gammes de produits bien établies favorisant la fidélisation des consommateurs, car elles sont synonymes de qualité, de bon goût et de fraîcheur. Le programme de marques contrôlées de Loblaw constitue un avantage concurrentiel, car il a pour effet d'accroître la fidélisation des consommateurs en offrant une valeur plus élevée et une certaine protection contre les stratégies de fixation de prix des marques nationales.

En raison des tensions sur les coûts qui persistent et s'accroissent au sein du secteur de la transformation des aliments et du contexte de vente difficile dans lequel évoluent de nombreux détaillants en alimentation, Weston Foods prévoit que des restructurations sont probables au sein du secteur. Bien qu'il soit impossible de savoir de quelle manière ces restructurations prévues se répercuteront, le cas échéant, sur les résultats financiers consolidés de la société, Weston Foods surveillera de près les faits nouveaux dans le secteur de la transformation et de la vente au détail des aliments et, au besoin, révisera ses stratégies et programmes en conséquence.

Parmi les concurrents de Loblaw, mentionnons les supermarchés classiques ainsi que les entreprises de marchandisage de masse, les clubs-entrepôts, les pharmacies, les magasins offrant un assortiment limité de produits, les magasins à prix réduits, les dépanneurs et les magasins spécialisés. Un grand nombre de ces établissements offrent aujourd'hui un éventail de produits alimentaires, de produits de pharmacie et d'articles de marchandise générale, tandis que d'autres continuent de vendre principalement de la marchandise que l'on trouve habituellement dans les supermarchés. Loblaw subit également les pressions concurrentielles exercées par les nouveaux venus sur le marché et l'expansion de concurrents établis, particulièrement ceux qui accroissent l'ampleur de leurs activités dans le marché de l'épicerie. Il est possible que ces concurrents disposent d'importantes ressources qui leur permettront de résister longtemps à la concurrence exercée par Loblaw. L'intensification de la concurrence pourrait représenter un obstacle à la réalisation des objectifs de Loblaw. Si Loblaw ne réussissait pas à soutenir la concurrence actuelle ou future, elle pourrait notamment perdre des parts de marché et devoir baisser ses prix en réaction aux mesures prises par ses concurrents à cet égard. Par conséquent, ces éléments pourraient avoir une incidence négative sur la position concurrentielle de Loblaw et sur son rendement financier.

Rapport de gestion

Conjoncture économique

Depuis les six derniers mois de 2008 et le début de 2009, la conjoncture économique se détériore au Canada et aux États-Unis, ce qui pourrait nuire aux activités futures de la société. En effet, l'augmentation du taux de chômage, la variation des taux d'intérêt, la restriction de l'accès au crédit ou encore l'évolution de l'inflation sont tous des facteurs qui pourraient avoir de profondes répercussions sur les dépenses des consommateurs et, à la longue, toucher le chiffre d'affaires et les marges. La conjoncture économique difficile peut également avoir pour effet d'accroître les risques liés à l'affectation d'importantes réserves de liquidités et des placements à court terme de la société qui découlent de la vente de la division canadienne de produits laitiers et d'emballage ainsi que de celle de la division de produits de boulangerie frais aux États-Unis. La direction surveille régulièrement la conjoncture économique et son incidence sur les activités de la société, et elle tient compte de ces facteurs pour prendre des décisions d'exploitation à court terme ainsi que des décisions stratégiques à plus long terme.

Gestion du changement et exécution

D'importantes mesures visant à renforcer le plan de redressement de Loblaw étalé sur plusieurs années sont soit en cours de planification, soit déjà en cours d'exécution. Ces mesures visent notamment le remaniement de la chaîne d'approvisionnement de Loblaw et l'exécution de son plan stratégique en matière de technologies de l'information. Ces changements devraient se traduire par des avantages pour Loblaw sous forme d'une structure commerciale plus souple et plus centrée sur le consommateur, mais leur succès dépend de la mesure dans laquelle la direction réussit concrètement à obtenir les avantages escomptés.

Une gestion inefficace du changement pourrait perturber l'exploitation de la société ou nuire à sa capacité d'atteindre ses objectifs stratégiques; ainsi, à cause d'une définition imprécise des responsabilités ou de connaissances insuffisantes, les employés pourraient éventuellement adopter un comportement incompatible avec les objectifs de la société. L'un ou l'autre de ces facteurs pourrait avoir une incidence négative sur le rendement de la société. Il est possible que cette dernière ne soit pas toujours en mesure de réaliser les économies de coûts et les autres avantages attendus des mesures qu'elle met en œuvre.

Chaîne de distribution et d'approvisionnement

La nécessité d'investir dans l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement de la société pourrait nuire à sa capacité de rejoindre ses clients actuels et futurs de façon efficace et efficiente. La restructuration majeure de la chaîne d'approvisionnement de Loblaw, déjà commencée, s'étalera sur plusieurs années. Bien que cette initiative ait pour but d'améliorer le niveau de service dans les magasins de Loblaw, l'ampleur des changements et la mise en œuvre de nouveaux processus pourraient perturber la livraison des marchandises dans les magasins, ce qui pourrait nuire au chiffre d'affaires.

Technologie de l'information

Dans le but de satisfaire aux exigences opérationnelles avec efficacité, efficience et maîtrise, la société a recours à des systèmes de technologie de l'information (« TI »). Ces systèmes sont essentiels pour fournir à la direction l'information pertinente qui lui permettra de prendre des décisions, y compris les indicateurs de rendement clés. Toute défaillance grave ou interruption de ces systèmes pourrait nuire à la réputation de la société et avoir une incidence négative sur ses produits et son rendement financier.

Après évaluation des systèmes de TI, la direction de Loblaw a déterminé qu'une importante mise à niveau s'imposait dans certains secteurs afin que ces systèmes puissent créer des conditions propices pour les activités. En effet, ils n'offrent peut-être pas le degré d'efficacité voulu pour soutenir les processus opérationnels de Loblaw. Un plan stratégique de TI a été élaboré afin d'encadrer le nouvel environnement système dont Loblaw a besoin. Ce plan a été mis en œuvre en 2008 et les travaux se poursuivront en 2009, en 2010 et en 2011. Le risque associé à la gestion du changement et les autres risques connexes découleront des différents projets qui seront entrepris pour mettre à niveau les systèmes actuels et implanter de nouveaux systèmes en vue de gérer efficacement les activités à l'avenir.

Si la société n'investit pas suffisamment dans les TI ou ne réussit pas à implanter l'infrastructure de TI de manière opportune ou efficace, son rendement financier pourrait en être négativement touché.

Toute défaillance ou interruption des systèmes de TI de la société pourrait faire en sorte que la direction ne dispose pas d'une information pertinente et fiable lui permettant d'établir de manière efficace l'ordre de priorité de ses produits ou d'équilibrer ses diverses activités dans un contexte stratégique; ces éléments pourraient empêcher la société d'optimiser son rendement global.

Toute défaillance des systèmes de sécurité de l'information de la société ou la non-conformité aux normes établies en matière de sécurité de l'information, y compris celles relatives aux renseignements personnels des clients de la société, pourrait nuire à la réputation ou à la position concurrentielle de la société et avoir une incidence négative sur son rendement financier.

Perfectionnement et maintien en poste des employés

La mesure dans laquelle la société ne réussit pas à assurer le perfectionnement de ses employés et à établir des processus de planification de la relève et des stratégies de maintien en poste appropriés pourrait entraîner des lacunes en ce qui a trait aux connaissances et à l'expérience requises, lacunes qui, à leur tour, pourraient avoir une incidence sur la capacité de la société à mettre en œuvre ses stratégies, à diriger son exploitation de manière efficace et à atteindre ses objectifs de rendement financier. La société continue de miser sur le perfectionnement des employés à tous les échelons et dans toutes les régions. La croissance et le succès de la société sont intimement liés à l'efficacité en matière de perfectionnement des employés et de planification de la relève. Bien que des progrès aient été réalisés en 2008, il reste encore des étapes à franchir pour atteindre les objectifs fixés, et les efforts se poursuivent.

Sécurité alimentaire et santé publique

La société s'expose à des risques liés à des défauts de produits, à la sécurité alimentaire et à la manipulation des produits. La fabrication, la préparation, l'entreposage, la distribution et la présentation des produits et, en ce qui concerne les produits de marques contrôlées ou les produits de marque et les produits fabriqués par des sous-traitants de la société, la fabrication, l'emballage et la conception des produits, sont autant d'activités susceptibles de donner lieu à des réclamations. Tout événement relatif à ces activités pourrait avoir une incidence négative sur la réputation de la société et sur son rendement financier.

La majeure partie du chiffre d'affaires de la société provient de produits alimentaires et la société pourrait se trouver dans une position de vulnérabilité advenant un grave problème d'intoxication d'origine alimentaire ou l'accroissement des inquiétudes des responsables de la santé publique relativement à certains produits alimentaires. Un événement de cette nature pourrait avoir une incidence négative sur le rendement financier de la société. Des procédures ont été mises en place en vue de prendre les mesures nécessaires si de tels événements survenaient. Ces mesures permettent de déceler les risques, de fournir des informations claires aux employés et aux consommateurs et de s'assurer que les produits potentiellement dangereux sont promptement retirés des stocks. De plus, la société applique des méthodes et des programmes en matière de sécurité alimentaire qui tiennent compte des normes de manipulation et de préparation d'aliments salubres. La société s'efforce d'adopter les meilleures pratiques pour l'entreposage et la distribution des produits alimentaires et elle appuie activement la prise de conscience des consommateurs en matière de manipulation et de consommation d'aliments salubres. L'efficacité de ces procédures pour réagir à de tels événements dépend du succès de son exécution. L'existence de ces procédures ne garantit pas que la société sera en mesure d'atténuer ces risques en toutes circonstances.

La société cherche à s'assurer que ses marques et les produits de marques contrôlées de Loblaw satisfont à l'ensemble des exigences réglementaires applicables, notamment en ce qui concerne l'étiquetage nutritionnel permettant aujourd'hui aux consommateurs soucieux de leur santé de faire des choix éclairés.

Environnement, santé et sécurité

Des événements défavorables concernant l'environnement, la santé et la sécurité pourraient nuire à la réputation de la société et à son rendement financier. Celle-ci a des programmes en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail et a institué des politiques et des procédures pour garantir la conformité à toutes les exigences législatives applicables en matière d'environnement. À cette fin, la société procède à des évaluations et à des vérifications des risques environnementaux en faisant appel à des ressources internes et externes; elle a également mis en place des programmes de sensibilisation du personnel dans tous ses établissements.

La société s'efforce de respecter l'environnement et de tenir compte des intérêts de la collectivité; elle reconnaît que les efforts qu'elle déploie pour assurer sa croissance et sa rentabilité en réponse aux pressions exercées par la concurrence doivent faire partie intégrante de saines pratiques de gestion environnementale et d'autres considérations écologiques.

Loblaw participe à des programmes relatifs à l'environnement, instaurés par des membres du secteur et par les pouvoirs publics, visant à atténuer l'impact environnemental de ses activités. Loblaw maintient un portefeuille bien garni de biens immobiliers et elle s'expose à des risques environnementaux découlant de la contamination de ces biens, qu'elle émane de propriétaires ou d'occupants antérieurs, de propriétés avoisinantes ou de ses propres activités. Loblaw pourrait devoir payer des coûts plus élevés ou imprévus pour les travaux de remise en état connexes. Ces dernières années, certaines autorités provinciales ont adopté des lois et certaines administrations municipales ont édicté des règlements ayant pour effet d'attribuer aux détaillants la responsabilité des coûts liés au recyclage et à la mise au rebut des emballages des biens de consommation. Il s'agit d'une tendance croissante et Loblaw s'attend à assumer une part grandissante des coûts liés à l'application de ces lois et règlements.

Le Comité de l'environnement et de santé et sécurité du Conseil d'administration reçoit régulièrement des rapports de la direction sur des problèmes courants et éventuels, sur de nouvelles préoccupations réglementaires et sur les efforts connexes en matière de communication. Le personnel de la société affecté aux affaires environnementales travaille en étroite collaboration avec le personnel des établissements pour veiller à ce que les exigences de l'entreprise soient satisfaites.

Relations de travail

Une partie importante de la main-d'œuvre de la société est syndiquée. La renégociation des conventions collectives est susceptible d'entraîner des arrêts ou des ralentissements de travail qui, selon leur nature et leur durée, pourraient avoir une incidence négative sur le rendement financier de la société. Celle-ci est disposée à supporter les coûts à court terme d'une interruption de travail afin de négocier des coûts de main-d'œuvre et des conditions d'exploitation concurrentiels à plus longue échéance. En 2008, 85 conventions collectives visant environ 14 000 salariés sont arrivées à échéance; une convention collective, la plus importante, couvre à elle seule environ 3 100 salariés. La société a également négocié 78 conventions collectives en 2008, ce qui comprend des conventions qui sont arrivées à échéance en 2008, des conventions reconduites d'années antérieures et des conventions négociées par anticipation.

Plusieurs concurrents de la société font appel à une main-d'œuvre non syndiquée. Ils peuvent donc bénéficier de coûts de main-d'œuvre moindres et d'une meilleure efficacité de l'exploitation, d'où une difficulté supplémentaire pour la société sur le plan de la concurrence.

Érosion des marques ou des bannières

L'érosion d'une marque de commerce ou d'une bannière au fil du temps peut affaiblir la demande pour les produits ou services de la société et altérer sa capacité future de générer des rentrées de fonds. Loblaw offre un solide programme de marques contrôlées, dont font notamment partie

Rapport de gestion

ses marques *Le Choix du Président*, *sans nom* et *Joe Style frais*, tandis que Weston Foods a une solide gamme de produits, avec ses marques *Wonder*, *D'italiano* et *Country Harvest*. La société s'efforce de faire inscrire les protections contractuelles appropriées dans les accords que Loblaw conclut avec les fournisseurs de marques contrôlées ainsi que dans les accords que Weston Foods conclut avec ses fabricants en sous-traitance, ses distributeurs et ses clients.

Prix des marchandises

Les coûts de Weston Foods subissent l'effet direct des fluctuations du prix de marchandises telles que le blé, la farine, le sucre, l'huile végétale, le cacao, le gaz naturel et le carburant. L'augmentation du prix de ces marchandises pourrait avoir un effet négatif sur le rendement financier de la société. Afin d'atténuer l'incidence économique de ces fluctuations de prix sur les résultats d'exploitation courants et de réduire l'incertitude inhérente aux résultats financiers futurs, Weston Foods couvre une partie de ses achats de marchandises prévus. À la fin de l'exercice 2008, Weston Foods avait conclu des contrats à terme sur marchandises qui atténuent l'incidence des fluctuations du prix de certaines marchandises pendant environ six mois, en moyenne. Rien ne garantit que les contrats de couverture conclus par la société continueront d'atténuer l'incidence à court terme sur ses résultats financiers, en particulier si les prix des marchandises demeurent volatils.

Lois, fiscalité et comptabilité

Toute modification des lois, règles, règlements ou politiques concernant les activités de la société, notamment la fabrication, la transformation, la préparation, la distribution, l'emballage et l'étiquetage de ses produits, pourrait avoir une incidence négative sur son rendement financier et opérationnel. La société pourrait devoir engager des coûts importants pour se conformer à de telles modifications. Si elle ne réussissait pas à se conformer aux lois, règles, règlements et politiques applicables, la société pourrait être exposée à des poursuites civiles ou à l'application de mesures réglementaires, notamment des amendes, des avis de cotisation, des injonctions, des rappels ou des saisies, autant d'éléments qui pourraient avoir des répercussions négatives sur les résultats financiers de la société.

La société est assujettie au respect de diverses lois concernant la protection des renseignements personnels et elle a adopté un code de protection de la vie privée dans lequel sont présentées des lignes directrices sur le traitement des renseignements personnels. Si la société contrevient à ces lois de quelque façon que ce soit, cela pourrait nuire à sa réputation et à son rendement financier.

Rien ne garantit que les lois fiscales et les règlements applicables aux impôts dans les territoires de compétence où la société exerce ses activités ne seront pas modifiés d'une manière qui pourrait avoir des répercussions négatives sur cette dernière. De nouvelles prises de position comptables adoptées par des organismes faisant autorité dans ce domaine pourraient aussi influencer sur les résultats financiers de la société.

Marchandisage et stock excédentaire

Les procédés de marchandisage de Loblaw peuvent éventuellement contribuer à la constitution de certains stocks qui ne trouvent pas preneur, qui ne correspondent pas aux tendances actuelles en matière de goûts ou d'habitudes des consommateurs, qui commandent des prix que ces derniers ne sont pas prêts à payer, ou alors, qui répondent à un besoin mais arrivent trop tard sur le marché, le créneau étant déjà occupé par un concurrent. Ces situations peuvent découler de profonds changements dans les besoins et goûts des consommateurs, changements que Loblaw n'aurait peut-être pas décelés ou auxquels elle se serait mal adaptée (p. ex., la demande accrue pour une augmentation de la fréquence des livraisons ou de la rotation des produits). On remarque dans l'ensemble du secteur du commerce de détail, parmi les plus récentes tendances de consommation, une grande préoccupation des gens pour leur propre santé et celle des leurs, le manque de temps, la demande croissante pour des produits de qualité et des produits de premier ordre sous un même toit, la volonté des consommateurs d'acheter certains articles de marchandise générale lorsqu'ils sortent de chez eux à seule fin de faire l'épicerie; mentionnons également l'exigence de plus en plus souvent formulée par les consommateurs, à savoir que les détaillants fassent des choix éthiques et empreints de respect pour l'environnement et la collectivité lorsqu'ils choisissent leurs sources d'approvisionnement.

Par ailleurs, il est possible que certains programmes de marchandisage de Loblaw entraînent des stocks excédentaires qui ne pourront être écoulés de manière rentable dans les magasins de Loblaw. Les stocks excédentaires peuvent donner lieu à des démarques, à des pertes ou à la nécessité de liquider les stocks, autant de situations qui peuvent avoir des répercussions négatives sur le rendement financier de la société. En outre, l'infrastructure de gestion des stocks actuelle de Loblaw, y compris ses systèmes de TI, ne réussit pas à suivre efficacement les stocks à toutes les étapes de la chaîne d'approvisionnement. Loblaw a mis en œuvre des méthodes et des solutions informatiques de contournement pour permettre à la direction de déceler et de quantifier adéquatement les stocks excédentaires et désuets.

Continuité de l'entreprise

La capacité de la société d'assurer la poursuite de ces activités et processus critiques pourrait être compromise en cas de catastrophes météorologiques, de défaillance prolongée des systèmes de TI, de pandémie d'origine alimentaire ou de toute autre catastrophe à l'échelle nationale ou internationale.

Gestion des fournisseurs

La mise en œuvre de stratégies, de politiques ou de procédures inefficaces ou incomplets quant à la gestion des fournisseurs pourrait nuire à la capacité de la société d'optimiser son rendement financier, de répondre aux besoins des consommateurs ou encore de contrôler les coûts et la qualité. Loblaw a récemment établi des pratiques et fixé des attentes en matière de rendement à l'intention de ses fournisseurs; ainsi, ces derniers sont invités à appuyer les plans commerciaux et les initiatives de réduction des coûts ainsi qu'à tenir compte des principaux changements apportés à ce programme. Si la mise en œuvre de ce programme était retardée, la capacité de Loblaw d'obtenir les avantages escomptés en serait touchée.

Indépendance des franchises

Une partie importante des produits et résultats de Loblaw proviennent de montants versés par les franchisés. Ces derniers sont des entreprises indépendantes et, par conséquent, leur exploitation peut être négativement touchée par des facteurs qui échappent au contrôle de Loblaw, ce qui, par ricochet, peut nuire à la réputation de Loblaw et éventuellement avoir une incidence négative sur ses produits et ses résultats. Tel serait également le cas si un nombre important de franchisés devaient connaître des difficultés d'exploitation, notamment être exposés à des risques liés à la santé et à la sécurité, connaître des difficultés financières, refuser ou ne pas être en mesure de payer à Loblaw des marchandises, des loyers ou d'autres frais ou ne pas renouveler leur contrat de franchisage. Par ailleurs, le réseau de magasins franchisés de Loblaw est assujéti au respect des lois sur les franchises, et de leurs règlements d'application, promulgués par un certain nombre de provinces. Toute nouvelle législation ou encore le non-respect de la législation établie pourrait avoir une incidence négative sur les activités et augmenter le fardeau et les frais d'administration qui en découlent; tous ces éléments pourraient avoir une incidence sur le lien d'affaires que Loblaw entretient avec ses franchisés.

Cotisations aux avantages sociaux futurs

La société gère les actifs de ses régimes de retraite à prestations déterminées en retenant les services de professionnels de la gestion des placements qui suivent les politiques et méthodes de placement prescrites relativement aux placements autorisés et à l'affectation de l'actif. Le rendement des régimes de retraite de la société sera négativement touché si les actifs des régimes n'affichent pas le rendement attendu au départ. Si les rendements des marchés financiers demeurent négatifs, la société sera obligée de verser des cotisations au titre de ses régimes à prestations déterminées par capitalisation plus élevées que celles qui sont actuellement projetées, ce qui pourrait avoir un effet négatif sur le rendement financier de la société et ses flux de trésorerie.

En 2008, la société a cotisé à hauteur de 148 millions de dollars dans ses régimes de retraite à prestations déterminées par capitalisation (83 millions de dollars en 2007), y compris une cotisation volontaire additionnelle de 64 millions de dollars au quatrième trimestre de 2008 qui a partiellement contrebalancé l'incidence des rendements négatifs que les régimes ont enregistrés en 2008. En 2009, la société s'attend à verser des cotisations d'environ 118 millions de dollars à ces régimes. Cette estimation pourrait varier une fois que les évaluations actuarielles auront été effectuées, mais aussi en fonction du rendement du marché et des exigences réglementaires. La société surveille et évalue régulièrement la situation des régimes et l'incidence de l'évolution des caractéristiques démographiques relatives aux participants, des marchés financiers et d'autres facteurs économiques sur ses besoins de financement, la charge au titre des avantages sociaux futurs et les hypothèses actuarielles. La société s'attend également à verser, en 2009, des cotisations aux régimes de retraite à cotisations déterminées et aux régimes de retraite interentreprises, ainsi que des prestations aux bénéficiaires des régimes de retraite à prestations déterminées sans capitalisation et d'autres régimes d'avantages sociaux.

Régimes de retraite interentreprises

En plus des régimes de retraite qu'elle offre, la société participe à divers régimes de retraite interentreprises qui prévoient le versement de prestations de retraite et auxquels adhèrent environ 39 % des salariés de la société et de ses franchisés indépendants (40 % en 2007). Conformément à la loi, l'administration de ces régimes et l'investissement de leurs actifs sont supervisés par des conseils de fiduciaires indépendants composés généralement d'un nombre égal des représentants des parties syndicale et patronale. Dans certaines circonstances, la société peut avoir un représentant au conseil des fiduciaires pour les régimes de retraite interentreprises. La société est tenue de verser des cotisations à ces régimes pour des montants établis en vertu des conventions collectives; cela dit, le mauvais rendement de ces régimes pourrait avoir un effet négatif sur les salariés et les anciens salariés de la société qui y participent. Les coûts de ces régimes de retraite sont constatés à mesure que les cotisations sont exigibles.

Les fiduciaires d'un régime de retraite interentreprises auquel des salariés de Loblaw et de ses franchisés indépendants participent sont visés par une poursuite intentée par la Commission des services financiers de l'Ontario au motif que les fiduciaires ont contrevenu à certaines dispositions de la *Loi sur les régimes de retraite* (Ontario) dans le cadre de leur mandat de gestion de la caisse de retraite. L'un des fiduciaires, membre de la direction de Loblaw, est habilité à recevoir un dédommagement de celle-ci.

Tiers fournisseurs

Certains aspects des activités de la société dépendent fortement de tiers fournisseurs. Bien que des ententes contractuelles appropriées aient été conclues avec ces tiers, la société n'a aucune influence directe sur la façon dont ces derniers sont gérés. Il est possible que des événements défavorables touchant ces tiers se répercutent sur les activités de la société et sur son rendement financier.

Une grande partie de la viande de Loblaw prête à découper en caisse est produite par un tiers qui exploite des installations expressément conçues pour Loblaw.

De plus, certains des produits de Weston Foods et les produits de marques contrôlées de Loblaw sont fabriqués en sous-traitance par des fournisseurs indépendants. Ces derniers sont tenus de respecter des normes de qualité élevées afin de préserver la valeur des marques de la société, mais rien ne garantit qu'ils y parviendront. La société a également recours à des fournisseurs indépendants de services logistiques, y compris ceux liés à un entrepôt et centre de distribution spécialisé à Pickering, en Ontario, et à un entrepôt et centre de distribution situé à Ajax, en Ontario, ainsi qu'à des transporteurs indépendants. Toute interruption de ces services pourrait perturber la livraison des marchandises et, par conséquent, avoir des répercussions négatives sur le chiffre d'affaires.

Les services bancaires des *Services financiers le Choix du Président* sont fournis par une grande banque à charte canadienne. La Banque PC fait appel à des fournisseurs de services indépendants pour le traitement des opérations par cartes de crédit, l'exploitation des centres d'appels et la surveillance d'une partie du crédit et des fraudes visant la carte *MasterCard Services financiers le Choix du Président*. Afin de réduire les risques

Rapport de gestion

opérationnels, la Banque PC et Loblaw gèrent et surveillent activement leur relation avec chacun des fournisseurs indépendants. La Banque PC a mis sur pied une politique de gestion des fournisseurs, qui a été approuvée par le Conseil d'administration, et elle a constitué une équipe de gestion des fournisseurs qui fait régulièrement rapport au Conseil sur la gestion des fournisseurs et l'évaluation des risques. *Les Services financiers le Choix du Président* ne cherchent plus à obtenir de nouveaux clients pour leurs produits d'assurance habitation et auto, et ce, depuis le 21 février 2009; toutefois, les activités de service à la clientèle, y compris le traitement des réclamations, et de renouvellement des polices seront maintenues pour les clients actuels.

La société fait appel à des tiers pour lui fournir des services de gestion des placements et de garde à l'égard de ses équivalents de trésorerie, de ses placements à court terme, de ses dépôts de garantie et des actifs de ses régimes de retraite. Toute interruption des services assurés par ces fournisseurs pourrait avoir une incidence sur le rendement de ces actifs ou sur la situation de trésorerie de la société.

Immobilier et rénovations de magasins

La réalisation des plans d'expansion immobilière pourrait dépendre du succès des négociations des conventions collectives relativement à l'expansion ou au réaménagement sur des sites existants. Loblaw conserve un portefeuille bien garni de biens immobiliers lui appartenant et, lorsqu'elle juge que cela est possible, elle applique une stratégie consistant à faire l'acquisition d'emplacements sur lesquels seront érigés les futurs magasins. Cette façon de procéder améliore la souplesse opérationnelle de Loblaw en lui permettant d'aménager de nouveaux rayons et de lancer de nouveaux services, ce qu'elle ne pourrait peut-être pas faire aux termes de contrats de location-exploitation conclus avec des tiers. À la fin de l'exercice 2008, Loblaw possédait 74 % (73 % en 2007) de la superficie en pieds carrés des magasins qu'elle détient, et 48 % (46 % en 2007) de la superficie en pieds carrés des magasins franchisés. Dans le cadre du processus d'examen continu du rendement des magasins Loblaw, et de la satisfaction de la clientèle à cet égard, Loblaw entreprend de temps à autre des travaux de rénovation et de réaménagement de ces magasins. Ce faisant, de tels travaux pourraient négativement toucher Loblaw s'ils perturbaient les activités des magasins ou compromettaient l'expérience client.

Saisonnalité

Les activités de la société relatives aux produits alimentaires, notamment en ce qui a trait au niveau des stocks, le volume des ventes et l'éventail de produits, sont touchées à divers degrés par certains congés fériés tout au long de l'année. Les deux secteurs d'exploitation isolables de la société surveillent constamment l'incidence éventuelle des jours fériés sur leurs activités et ils ajustent le niveau des stocks, la production et les horaires de livraison selon les besoins. Les ventes de certains articles de marchandise générale de Loblaw sont sujettes à des fluctuations saisonnières plus prononcées.

Prix des services publics et du carburant

La société consomme beaucoup d'électricité et de carburant, et elle utilise intensivement d'autres services publics. Elle a conclu des contrats visant à fixer le prix d'une partie de ses coûts variables futurs afférents à l'électricité, au gaz naturel et au carburant, ainsi que des contrats financiers visant à fixer une partie des coûts variables liés aux besoins en mazout pour 2009. En dépit de ces arrangements, une hausse du coût de ces éléments pourrait tout de même avoir une incidence négative sur le rendement financier de la société.

Déontologie et conduite des affaires

La société a adopté un *Code de déontologie* que ses employés et ses administrateurs sont appelés à consulter régulièrement et à l'égard duquel ces derniers doivent signifier leur acceptation. La société a formé un Comité de déontologie et de conduite des affaires composé de membres de la haute direction, qui supervise la conformité au code et détermine la meilleure manière pour la société d'exercer ses activités dans le respect de principes de déontologie. La société encourage la dénonciation des comportements contraires à l'éthique et, à cette fin, elle offre une ligne d'aide anonyme sans frais que les employés peuvent utiliser pour signaler tout soupçon d'irrégularité concernant la comptabilité, les contrôles internes ou la vérification ainsi que les comportements contraires à la déontologie ayant une incidence sur la société. Loblaw a également adopté un code de conduite à l'intention des fournisseurs, qui décrit ses attentes en matière de déontologie à l'endroit de ces derniers dans un certain nombre de secteurs, notamment la responsabilité sociale. L'incapacité de la société ou de ses fournisseurs de se conformer à ces politiques, à la législation ou à des pratiques commerciales conformes à la déontologie pourrait avoir des répercussions importantes sur la réputation de la société et sur ses marques et, par conséquent, avoir une incidence négative sur son rendement financier.

Assurance

La société cherche à limiter son exposition à certains risques en recourant aux niveaux appropriés d'autoassurance et en souscrivant diverses couvertures d'assurance, notamment un programme d'assurance intégré. Le programme d'assurance de la société comporte diverses modalités et limites de couverture. Les contrats d'assurance couvrent plusieurs années et sont conclus avec des compagnies d'assurances fiables et financièrement stables, selon l'évaluation faite par A.M. Best Company, Inc. La société combine des programmes complets de gestion des risques et la gestion active des demandes de règlement et des litiges en faisant appel autant à ses propres spécialistes qu'à des experts externes. Ces programmes ne garantissent pas qu'un risque donné serait atténué dans tous les cas.

Structure de société de portefeuille

GWL est une société de portefeuille. En tant que telle, elle n'exerce pas toutes ses activités directement, mais par l'entremise de ses filiales. Elle n'a pas de source importante de revenus et ne possède aucun actif, sauf les participations qu'elle détient dans ses filiales, qui sont toutes des entités juridiques distinctes. GWL dépend donc financièrement des dividendes et des autres distributions qu'elle reçoit de ses filiales.

12.2 RISQUES FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES

Taux de change

À la suite de la vente de la division de produits de boulangerie frais aux États-Unis de Weston Foods en janvier 2009 et de la conversion subséquente d'une tranche du produit en dollars canadiens, Dunedin Holdings S.à r.l. conserve un montant d'environ 1,1 milliard de dollars américains sous forme de trésorerie et de placements à court terme. Le bénéfice net futur de la société tiendra compte des gains et des pertes associés à ces soldes. Une partie des activités résiduelles de Weston Foods continuera d'être libellée en dollars américains, du fait de son investissement net dans des établissements étrangers autonomes, dont les actifs et passifs sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Par conséquent, la société s'expose aux gains et aux pertes de change qui sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat étendu. De plus, les produits et les charges de ces établissements étrangers autonomes sont convertis en dollars canadiens aux taux de change avoisinant le taux en vigueur à la date de la comptabilisation de ces éléments. Toute appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura une incidence négative sur les variations d'un exercice à l'autre du chiffre d'affaires, du bénéfice d'exploitation et du bénéfice net déclarés, tandis que toute dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura l'effet contraire.

Loblaw conclut des swaps de devises afin de gérer les risques, actuels et prévus, liés aux fluctuations des taux de change. Ces swaps de devises sont des opérations dans le cadre desquelles des paiements d'intérêts et des montants de capital en dollars américains sont échangés contre des paiements d'intérêts et des montants de capital en dollars canadiens. Loblaw s'expose à la variabilité des taux de change, principalement sur sa trésorerie et ses équivalents de trésorerie, ses placements à court terme, ses dépôts de garantie inclus dans les autres actifs, ses achats libellés en devises dans les créiteurs et charges à payer et les billets émis dans le cadre de placements privés en dollars américains inclus dans la dette à long terme.

Crédit

La société s'expose au risque de crédit découlant de la possibilité que des contreparties manquent à leurs engagements financiers. L'exposition au risque de crédit découle des instruments dérivés, des équivalents de trésorerie, des placements à court terme, des dépôts de garantie inclus dans les autres actifs, des actifs détenus dans les régimes de retraite à prestations déterminées de la société, des montants à recevoir des clients et des fournisseurs de Weston Foods, des créances sur cartes de crédit de la Banque PC ainsi que des autres créances de Loblaw sur les magasins franchisés indépendants, magasins associés et comptes indépendants.

La société peut être exposée à des pertes si une contrepartie à ses accords d'instruments financiers ou non financiers dérivés manque à ses engagements. La société a cherché à réduire au minimum l'éventualité d'un risque de contrepartie et de pertes en concluant des opérations pour ses accords d'instruments dérivés avec des contreparties jouissant au minimum de la cote de solvabilité « A » à long terme accordée par une agence de notation reconnue et en fixant des plafonds ajustés en fonction du risque à l'égard de son exposition relativement à une contrepartie donnée pour ce qui est de ses accords d'instruments financiers. La société a des politiques, des contrôles et des méthodes de présentation de l'information internes qui exigent l'évaluation constante et la mise en œuvre de mesures correctives, s'il y a lieu, à l'égard de ses opérations sur instruments dérivés. En outre, les obligations nettes et les montants des actifs relativement aux swaps de devises et d'actions et aux contrats à terme sont individuellement compensés, pour chaque accord, avec les contreparties.

Le risque de crédit associé aux équivalents de trésorerie, aux placements à court terme et aux dépôts de garantie inclus dans les autres actifs de la société découle de la possibilité qu'une contrepartie manque à ses engagements à l'égard du remboursement d'un titre. La société tente d'atténuer ce risque en appliquant des politiques et des lignes directrices qui stipulent que les émetteurs de titres de placement autorisés doivent avoir obtenu au minimum la cote de solvabilité « A » à long terme d'une agence de notation reconnue; ces politiques et lignes directrices précisent également une fourchette pour l'exposition au risque associé à des secteurs, à des émetteurs et à des types de titres de placement en particulier. La société achète et détient ces titres de placement directement dans des comptes de dépôt de titres, et elle détient des participations négligeables dans des portefeuilles et des fonds du marché monétaire de tiers.

Le risque de crédit associé aux placements dans les régimes de retraite à prestations déterminées de la société est décrit sous le titre « Cotisations aux avantages sociaux futurs », dans la rubrique 12.1 du présent rapport de gestion.

Weston Foods effectue continuellement des évaluations de crédit afin de jauger la situation financière de ses fournisseurs et clients, tant nouveaux qu'existants, pour déterminer les montants à recevoir de ces contreparties.

L'exposition de Loblaw au risque de crédit associé aux créances sur cartes de crédit de la Banque PC et aux créances sur les magasins franchisés indépendants, magasins associés et comptes indépendants découle de la possibilité que les clients manquent à leurs engagements de paiement. La Banque PC gère le risque associé aux créances sur cartes de crédit en employant des techniques rigoureuses d'évaluation du crédit, en surveillant activement le portefeuille de cartes de crédit et en examinant les techniques et les procédés technologiques susceptibles d'améliorer l'efficacité de son processus de recouvrement. De plus, ces créances sont intégrées dans un vaste groupe comprenant des détenteurs de cartes de crédit très diversifiés. Les soldes à percevoir par Loblaw auprès de magasins franchisés indépendants, magasins associés et comptes indépendants sont surveillés activement et de façon continue, et régulièrement perçus conformément aux modalités précisées dans les accords applicables.

Rapport de gestion

Taux d'intérêt

La société s'expose au risque de taux d'intérêt, qu'elle gère au moyen de swaps de taux d'intérêt. Les swaps de taux d'intérêt sont des opérations dans le cadre desquelles la société échange avec une contrepartie des flux d'intérêt sur un montant nominal de référence précisé pour une période prédéterminée, selon des taux d'intérêt fixes et variables convenus. Les montants nominaux de référence ne sont pas échangés. Le risque de taux d'intérêt auquel la société est exposée découle de l'émission de titres de créance à court terme et d'instruments dérivés de capitaux propres, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et des dépôts de garantie inclus dans les autres actifs. La société gère les fluctuations de ses intérêts débiteurs au moyen d'une gamme de taux d'intérêt fixes et variables, en gérant la durée de ses instruments financiers et en concluant des swaps de taux d'intérêt.

Prix des marchandises

Les coûts de Weston Foods subissent l'effet direct des fluctuations du prix de marchandises telles que le blé, la farine, le sucre, l'huile végétale, le cacao, le gaz naturel et le carburant. Loblaw est exposée à des augmentations du prix des marchandises dans le cadre de l'exploitation de ses magasins et de ses centres de distribution, ainsi qu'au lien indirect entre les marchandises et les produits de consommation. Afin de gérer ce risque, Loblaw conclut des contrats d'approvisionnement couvrant une partie de ses besoins de produits de consommation élaborés à partir de marchandises, dont elle compte prendre livraison dans le cours normal de ses activités. En outre, tant Weston Foods que Loblaw utilisent des instruments financiers et non financiers dérivés sous la forme de contrats à terme standardisés, de contrats d'options et de contrats à terme de gré à gré pour gérer leur exposition, actuelle et prévue, aux fluctuations du prix des marchandises.

Cours de l'action ordinaire

GWL et Loblaw ont recours à des instruments dérivés sur capitaux propres pour gérer les risques liés aux fluctuations du coût de la rémunération à base d'actions découlant des variations du cours des actions ordinaires sous-jacentes respectives. Les instruments dérivés de capitaux propres prévoient un règlement en espèces, en actions ordinaires ou un règlement net. La valeur de ces instruments dérivés fluctue selon les variations du cours des actions ordinaires sous-jacentes respectives et compense partiellement les fluctuations du coût de la rémunération à base d'actions, notamment la charge découlant du régime d'unités d'action restreintes. La compensation partielle des coûts de la rémunération à base d'actions, y compris la charge liée aux régimes d'unités d'action restreintes, et des instruments dérivés de capitaux propres prend effet lorsque le cours des actions ordinaires sous-jacentes respectives excède le prix d'exercice des options sur actions connexes des salariés. Lorsque le cours des actions ordinaires sous-jacentes respectives est inférieur au prix d'exercice des options sur actions connexes des salariés, ces instruments dérivés de capitaux propres compenseront partiellement seulement la charge découlant du régime d'unités d'action restreintes. Le coût net de la rémunération à base d'actions constaté dans le bénéfice d'exploitation dépend essentiellement du nombre d'options sur actions non exercées et d'unités d'action restreintes, de leur calendrier d'acquisition des droits relativement au nombre d'actions ordinaires sous-jacentes respectives liées aux instruments dérivés de capitaux propres et des fluctuations du cours des actions ordinaires sous-jacentes respectives.

Les variations du cours des actions ordinaires de Loblaw ont une incidence sur les intérêts débiteurs et autres frais de financement de la société. En 2001, GWL a conclu un contrat de vente à terme de capitaux propres visant sur 9,6 millions d'actions ordinaires de Loblaw, initialement au prix à terme de 48,50 \$ par action ordinaire de Loblaw; conformément aux modalités du contrat de vente à terme, le prix de ce dernier a augmenté pour s'établir à 76,52 \$ (72,06 \$ en 2007) par action ordinaire de Loblaw au 31 décembre 2008. Le contrat à terme vient à échéance en 2031 et sera réglé en espèces comme suit : GWL recevra le prix à terme et paiera le cours des actions ordinaires sous-jacentes de Loblaw à l'échéance. L'obligation de GWL découlant de ce contrat à terme est garantie par les actions ordinaires sous-jacentes de Loblaw. GWL a conclu ce contrat à terme afin de compenser en partie tout risque de remboursement lié aux débetures de série A à 7,00 % et aux débetures de série B. GWL comptabilise une charge ou un bénéfice hors caisse, qui est inclus dans le montant consolidé des intérêts débiteurs et autres frais de financement, représentant l'ajustement à la juste valeur du contrat de vente à terme de GWL visant 9,6 millions d'actions. Cet ajustement est un élément hors caisse résultant des fluctuations du cours des actions sous-jacentes de Loblaw appartenant à GWL. GWL ne constate aucune variation du cours associée aux actions de Loblaw qu'elle détient. À l'échéance, si le prix à terme est supérieur au cours du marché, GWL recevra un montant en espèces correspondant à la différence. Si le prix à terme est inférieur au cours du marché, GWL paiera un montant en espèces égal à la différence. Toute somme en espèces versée au titre du contrat à terme peut être compensée par la vente d'actions de Loblaw.

Instruments dérivés

Comme il a été mentionné précédemment, la société utilise des instruments dérivés de gré à gré pour gérer certains risques et coûts. La juste valeur des instruments dérivés fluctue selon l'évolution des conditions du marché, ce qui est susceptible d'entraîner des répercussions négatives sur les résultats. Les méthodes et principes directeurs que suit la société interdisent l'utilisation d'instruments dérivés à des fins de négociation ou de spéculation. Pour de plus amples détails au sujet des instruments dérivés financiers de la société, il y a lieu de se reporter aux notes 1 et 27 afférentes aux états financiers consolidés.

Liquidité

Le risque d'illiquidité représente le risque que la société ne puisse répondre à une demande de financement ou financer ses obligations à mesure qu'elles deviennent exigibles. Il comprend également le risque de ne pas être en mesure de réaliser des actifs au moment voulu, à un prix adéquat.

Si une détérioration du rendement et de la situation financière de la société ou d'autres abaissements de ses cotes de solvabilité devaient survenir, la capacité de la société à obtenir du financement de sources externes pourrait être restreinte. De plus, les marchés du crédit et financiers sont exposés à des risques intrinsèques à l'échelle mondiale, qui réduiront peut-être l'accès qu'a la société à des fonds ainsi que sa capacité à faire face aux échéances de ses dettes à court et à long terme. La société atténue ces risques en maintenant des niveaux appropriés de trésorerie et d'équivalents de trésorerie et de placements à court terme, en surveillant activement les conditions du marché et en diversifiant les sources de financement et les échéances.