

12. RISQUES D'ENTREPRISE ET GESTION DES RISQUES

La société s'est engagée à établir un cadre assurant que la gestion des risques fait partie intégrante de ses activités. Pour assurer sa croissance et son succès continu, la société gère les risques au moyen d'un progiciel de gestion intégré (le « PGI »). Le conseil a approuvé une politique en matière de PGI et supervise ce PGI, qui permet à tous les secteurs de l'entreprise d'atteindre les objectifs stratégiques établis par la société au moyen d'une démarche méthodique, d'une méthodologie et d'outils pour mesurer l'efficacité de la gestion des risques et des contrôles et l'améliorer. Les résultats du PGI et des autres méthodes de planification de l'entreprise servent à établir l'ordre de priorité des activités liées à la gestion des risques, à déployer efficacement les ressources et à élaborer une stratégie de vérification interne en fonction du risque.

La société détermine les risques auxquels elle est exposée et les gère conformément à sa vision stratégique, à sa mission et aux buts précis qu'elle s'est fixés pour réaliser ses objectifs stratégiques. Le PGI n'élimine pas les risques. Il permet plutôt de les distinguer et de les gérer dans les limites acceptables des degrés de tolérance au risque. Ce PGI est conçu pour :

- promouvoir une sensibilisation à la gestion des risques et à la conformité au sein de la société;
- faciliter la gouvernance en dressant un tableau consolidé des risques auxquels est exposée la société et donner un aperçu de l'identification, de l'appréciation, de l'évaluation et de la surveillance des risques;
- s'assurer de l'acquisition économique des ressources, de leur utilisation efficace et de leur protection adéquate;
- permettre à la société de se focaliser sur ses principaux risques inhérents au processus de planification de l'entreprise et d'optimiser les résultats financiers au moyen d'une gestion responsable des risques.

Une évaluation de la gestion des risques d'entreprise est effectuée chaque année afin de mettre à jour et d'identifier les risques financiers, les risques d'exploitation ou les risques de perte de réputation. Le PGI s'appuie pour l'essentiel sur des entrevues avec les cadres supérieurs et l'appréciation des risques par ces derniers. Les risques sont recensés en tenant compte de la probabilité et de l'impact que pourrait avoir un risque donné sur la capacité de la société à réaliser ses stratégies et à atteindre ses objectifs. Chaque trimestre, la direction tient le comité de vérification informé des faits nouveaux en lui présentant les dix principaux risques ainsi que sur leur évolution depuis le dernier trimestre. Le comité de vérification confie la responsabilité de surveiller chacun des risques à l'ensemble du conseil ou à l'un de ses comités. Au moins une fois l'an, les propriétaires des magasins concernés font un rapport au comité mandaté ou au conseil sur les activités qu'ils ont menées en gestion des risques au cours de l'exercice précédent.

Dans le cours normal de ses activités, la société s'expose à des risques financiers et à des risques de marché qui peuvent avoir une incidence négative sur sa performance financière. C'est pourquoi, elle suit des méthodes et des principes directeurs se rapportant 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, les risques financiers, les risques de perte de réputation de même que les stratégies de gestion des risques recensés par la direction font l'objet d'une analyse ci-après. Ces risques sont tous susceptibles de nuire aux résultats financiers de la société. Celle-ci a mis en place des stratégies de gestion des risques, notamment des programmes d'assurance, qui visent à atténuer les répercussions possibles de ces risques. Bien que ces stratégies soient élaborées dans le but de réduire ces risques, dont certains sont analysés ci-après, elles ne sauraient garantir que les risques inhérents seront atténués, qu'ils ne se concrétiseront pas ou qu'il ne surviendra pas un événement ou une circonstance quelconque pouvant avoir une incidence négative sur la situation financière ou le rendement de la société.

12.1 RISQUES D'EXPLOITATION ET GESTION DES RISQUES

Opérations de nature stratégique

La société procède à des acquisitions et à des ventes stratégiques lorsqu'il en va de l'intérêt premier de ses actionnaires. Par suite des ventes qu'elle a récemment effectuées, la société dispose actuellement d'un important montant de trésorerie et de placements à court terme, et elle continue à évaluer les possibilités de redéploiement de ces fonds. Pour assurer la croissance à long terme de la société, il importe de bien saisir les stratégies relatives aux initiatives de croissance, aux gammes de produits et au marché de la vente au détail. La façon dont la société utilise les fonds disponibles et l'exécution de ses plans d'investissement pourraient poser un risque s'ils ne s'alignaient pas avec sa stratégie. En outre, la capacité

Rapport de gestion

de la société à exercer ses activités à long terme dépend de l'aménagement immobilier, de la situation géographique de l'aménagement et des décisions en matière de dépenses qui sont prises à court terme. La capacité de la société à se mesurer à d'autres entreprises à long terme pourrait être compromise par des décisions prises pour la remise à neuf d'anciens réseaux d'immobilisations ou à l'acquisition de nouvelles. La haute direction élabore sa stratégie une fois l'an et la communique à l'ensemble de l'entreprise. Cette stratégie est revue périodiquement pour assurer son exécution et sa pertinence. Une communication et une exécution inefficaces de la stratégie de la société pourraient avoir des répercussions néfastes sur ses résultats.

Gestion du changement et exécution

D'importantes mesures venant renforcer le plan de redressement de la société étalé sur plusieurs années sont soit en cours d'exécution soit à l'étape de la planification. Ces mesures visent notamment le remaniement de la chaîne d'approvisionnement de Loblaw, l'exécution de son plan stratégique en matière de technologie de l'information, de même que des changements dans sa structure organisationnelle. Le succès de ces mesures reste tributaire d'une mise en œuvre efficace de ces changements par la direction et de la concrétisation des avantages escomptés. Une mauvaise gestion du changement pourrait perturber l'exploitation de l'entreprise ou porter atteinte à la capacité de Loblaw à définir et à atteindre ses objectifs stratégiques à long terme. Par ailleurs, la centralisation des activités de Loblaw peut créer des synergies dans certains secteurs de l'entreprise, mais aussi accroître le risque de perdre un savoir-faire indispensable sur le plan marketing au niveau des régions et parmi les diverses bannières.

Pour opérer la gestion du changement au sein de l'organisation, la société a mis sur pied une équipe pour veiller à ses principales mesures de changement. Une section du personnel du service des ressources humaines, spécialisée en gestion du changement, se concentre sur la communication, la formation et d'autres fonctions de soutien pour ce qui est des principales mesures de changement entreprises par la société. De plus, Loblaw dispose d'un bureau des programmes stratégiques qui mesure les progrès dans la réalisation des mesures stratégiques et revoit les nouvelles initiatives afin de les aligner sur la stratégie. Malgré toutes ces activités, l'un ou l'autre des facteurs susmentionnés pourraient avoir une incidence négative sur le rendement de la société. Il est possible que la société ne soit pas en mesure de mener à bien ces actions visant à réduire ses coûts ni de profiter des autres avantages escomptés.

Technologie de l'information, intégrité et fiabilité

Dans le but de satisfaire aux exigences opérationnelles actuelles et futures de manière efficace, économique et disciplinée, la société a recours à des systèmes de technologie de l'information (« TI »). Ces systèmes sont essentiels pour fournir à la direction une information pertinente, fiable et exacte dont elle a besoin pour prendre des décisions, notamment les indicateurs de rendement clés. Toute panne ou tout arrêt important de ces systèmes ou toute incapacité à assurer une migration fructueuse des systèmes traditionnels aux nouveaux dans le cadre d'importantes mesures liées à l'infrastructure de TI de Loblaw pourrait porter atteinte à la réputation de cette dernière, à sa capacité d'exercer ses activités, à son chiffre d'affaires et à son rendement financier. Si l'information émanant des systèmes de TI est inexacte, il est plus risqué de divulguer des informations inexactes ou incomplètes.

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. Un plan stratégique de TI a été élaboré afin d'encadrer le nouvel environnement système dont Loblaw a besoin. Loblaw a récemment terminé la première année de la mise en œuvre de son PGI visant à intégrer et à simplifier le système du grand livre général et celui des finances à l'échelle de Les Propriétés Loblaw limitée et des Services financiers le Choix du Président. Elle prévoit implanter d'autres systèmes en 2010 afin de rationaliser les activités de marchandisage et d'exploitation. Pour les mettre en œuvre, il faudra investir beaucoup de temps et consacrer des sommes importantes au cours des deux prochaines années.

Des risques associés à la gestion du changement et d'autres risques parallèles découleront des différents projets entrepris pour mettre les systèmes existants à niveau et instaurer de nouveaux systèmes servant à gérer les activités de façon efficace. L'incapacité de la société à investir suffisamment dans ses technologies de l'information ou à déployer une infrastructure de TI avec rapidité ou efficacité pourrait nuire à ses résultats financiers.

La mise en œuvre de divers projets visant à améliorer les systèmes existants et à en installer de nouveaux entraînera un risque lié à la sécurité informatique ou d'autres risques connexes. La mise à niveau des systèmes de sécurité informatique dans le cadre du plan stratégique de TI passe par le respect des normes de sécurité informatique au moyen de protocoles plus rigoureux et de politiques sur la sécurité informatique à l'échelle de l'entreprise. Cependant, toute défaillance du système de sécurité informatique de la société ou sa non-conformité avec les normes établies en sécurité de l'information, y compris en matière de protection des renseignements personnels concernant les clients de la société, pourrait nuire à sa réputation, à sa position concurrentielle et à ses résultats financiers.

Conjoncture économique

La société suit toujours de près les facteurs économiques ayant une incidence sur les habitudes de dépense des consommateurs, qui pourraient se détériorer. Parmi ces facteurs, notons les taux de chômage encore élevés, les fluctuations des taux d'intérêt, le taux d'endettement des ménages, la baisse des revenus disponibles, l'accès au crédit à la consommation et les variations de l'inflation. La direction suit de près l'évolution de la conjoncture et son incidence sur les activités de la société, et tient compte de ces facteurs au moment d'arrêter ses décisions d'exploitation à court terme et ses décisions stratégiques à plus long terme. Malgré ces activités, un ou plusieurs de ces facteurs pourraient avoir des répercussions négatives sur le chiffre d'affaires et les marges de la société. Comme les poussées inflationnistes sont imprévisibles, les

Rapport de gestion

variations du taux d'inflation toucheront les prix à la consommation, ce qui pourrait avoir un effet néfaste sur les résultats de la société.

Contexte concurrentiel

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. 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 pressions s'exerçant sur les coûts qui persistent et s'accroissent au sein du secteur de la transformation des aliments et du contexte de vente concurrentiel 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 ceux-ci offrent un éventail de produits alimentaires, de produits de pharmacie et de marchandise générale. D'autres se concentrent sur des assortiments de produits que l'on trouve habituellement dans les supermarchés.

La société subit également la concurrence de nouveaux venus sur le marché et de l'expansion ou du regroupement de concurrents existants, particulièrement ceux qui prennent de l'essor dans le marché de l'épicerie. Ces concurrents peuvent compter sur d'importantes ressources qui leur permettent de rivaliser très efficacement avec la société à long terme. Plusieurs concurrents de la société ont recours à une main-d'œuvre non syndiquée. Ils peuvent donc bénéficier de coûts de main-d'œuvre moins élevés et de conditions d'exploitation plus favorables, d'où un autre point sur lequel elle doit rivaliser avec eux. Une concurrence accrue pourrait empêcher la société d'atteindre ses objectifs. Son incapacité à contrer efficacement la concurrence actuelle ou future pourrait notamment entraîner la réduction de sa part de marché et des occasions de croissance et l'obliger à abaisser ses prix pour soutenir la concurrence.

Sécurité alimentaire et santé publique

La société est exposée à divers risques qui sont liés à la sécurité des aliments et à des défauts de produits non alimentaires. 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. Une bonne partie du chiffre d'affaires de la société provient des produits alimentaires et, advenant un grave problème d'intoxication d'origine alimentaire ou d'autres problèmes de santé publique causés par certains produits alimentaires, la société pourrait se trouver dans une position de vulnérabilité. Un événement de cette nature pourrait avoir une incidence négative sur la performance financière de la société. Le manque de traçabilité des produits jusqu'aux consommateurs peut nuire à l'efficacité de la société en situation de rappel de produits.

Des programmes de rappel de produits ont été mis en place pour gérer des événements de ce genre. Ces programmes sont conçus pour repérer les risques et fournir des procédures de communication au personnel et aux consommateurs et visent à faire en sorte que les produits qui pourraient être dangereux sont promptement retirés des stocks et ne peuvent être vendus. De plus, la société applique des procédures de sécurité alimentaire et offre des programmes de formation qui ont trait aux normes de préparation et de manipulation des aliments. Elle s'applique à utiliser les meilleures pratiques pour l'approvisionnement, la distribution, la préparation et la présentation de produits alimentaires. Par ailleurs, elle soutient activement les campagnes de sensibilisation auprès des consommateurs en matière de manipulation et de consommation sécuritaires des aliments. La société insiste particulièrement sur un système de gestion de la sécurité et de la qualité des produits pour s'assurer que ses

Rapport de gestion

produits de marques contrôlées répondent à l'ensemble des normes en matière de salubrité des aliments, des exigences réglementaires en ce qui a trait aux besoins nutritionnels et à la qualité des produits afin que les consommateurs soucieux de leur santé puissent faire des choix éclairés. L'efficacité de ces programmes et procédés pour faire face à de tels événements dépend d'une exécution réussie. L'existence de ces procédures ne signifie aucunement que la société sera en mesure d'atténuer les risques sous-jacents en toutes circonstances, et tout événement relatif à ces questions pourrait porter atteinte à la réputation de la société et nuire à ses résultats financiers.

Perfectionnement et maintien en poste des salariés

Le degré d'inefficacité de la société à attirer et à conserver du personnel chevronné, à assurer le perfectionnement de ses salariés, à gérer leur rendement et à mettre en œuvre des processus de planification de la relève et des stratégies de maintien en poste appropriés pourrait entraîner des lacunes sur le plan des connaissances, des compétences et de l'expérience requises. L'efficacité en matière de capacité d'attirer du personnel, de perfectionnement des salariés, de gestion du rendement, de planification de la relève et de maintien de l'effectif est essentielle au soutien de la croissance et au succès de la société. Loblaw a instauré, en 2009, de nouveaux programmes qui se poursuivront en 2010 et qui visent à faciliter l'embauche du personnel, le maintien en poste et le perfectionnement professionnel. Ces mesures ont pour but d'améliorer l'engagement du personnel et de favoriser le principe directeur qu'est « un milieu de travail formidable ». Si ces mesures ne sont pas couronnées de succès, cela pourrait entraver la capacité de la société de mener à bien ses stratégies, d'exercer efficacement ses activités et d'atteindre ses objectifs financiers.

Chaîne de distribution et d'approvisionnement

La nécessité d'investir dans la chaîne d'approvisionnement de la société en vue de l'améliorer pourrait nuire à sa capacité de rejoindre efficacement sa clientèle actuelle et éventuelle et de la conserver. Le remaniement substantiel de la chaîne d'approvisionnement de Loblaw se poursuivra au cours des deux prochaines 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.

Relations de travail

La majorité du personnel des magasins et des centres de distribution de la société est syndiquée. La renégociation des conventions collectives peut entraîner des arrêts ou des ralentissements de travail qui, selon leur nature ou leur durée, pourraient nuire aux résultats financiers de la société. En 2010, 80 conventions collectives représentant environ 35 800 salariés viendront à échéance, dont l'une, la plus importante, couvre à elle seule quelque 13 700 salariés. En outre, la société continuera à négocier les 68 conventions collectives reportées de 2005 à 2009, inclusivement. Elle est disposée à assumer les coûts à court terme d'une interruption de travail si cela lui permet de négocier des coûts de main-d'œuvre et des conditions d'exploitation concurrentiels à plus long terme. Bien que l'équipe spécialisée en relations de travail tente de réduire le nombre d'arrêts de travail et de conflits de travail en entamant un processus préliminaire de négociations ou en reportant les négociations en périodes de pointe, il est toutefois possible que des arrêts ou des ralentissements de travail surviennent.

Marchandisage et stocks excédentaires

Les procédés de marchandisage de Loblaw peuvent éventuellement contribuer à la constitution de certains stocks dont les clients ne veulent pas, dont ils n'ont aucun besoin, qui ne cadrent pas avec les tendances ou habitudes de consommation courantes, dont les prix sont démesurés par rapport à ce que les clients sont prêts à payer ou qui se sont fait devancer sur le marché par des produits concurrents. Les activités de la société relatives aux produits alimentaires, au volume des ventes et à l'éventail de produits sont touchées à divers degrés par certaines périodes fériées survenant dans le courant de l'année. Certains articles de marchandise générale sont assujettis à des fluctuations saisonnières plus marquées. Loblaw déploie des efforts pour réduire ses niveaux de stocks et pour dépister rapidement les stocks à risque. Les nouveaux systèmes d'information qui sont implantés devraient améliorer les prévisions sur le plan de la demande. Pour abaisser les stocks excédentaires, Loblaw surveille l'impact que peuvent avoir les tendances de consommation. Afin que Loblaw puisse répondre aux demandes des consommateurs et demeurer concurrentielle sur le marché, il est essentiel qu'elle fasse preuve d'innovation. Mais malgré ces efforts, il se pourrait que Loblaw éprouve des difficultés à écouler de façon rentable les stocks excédentaires, ce qui pourrait nuire aux résultats financiers de la société.

Gestion des fournisseurs et partenariat

Certains aspects des activités de la société dépendent des fournisseurs qui l'approvisionnent en produits et services. Bien que des ententes contractuelles appropriées aient été conclues avec ces fournisseurs, la société n'a aucune influence directe sur la façon dont ces sociétés sont gérées. Il est possible que des événements négatifs qui frappent les fournisseurs se répercutent à leur tour négativement sur les activités et les résultats financiers de la société. Des stratégies, politiques ou procédures inefficaces ou incomplètes de gestion des fournisseurs pourraient porter atteinte à la capacité de la société d'optimiser ses résultats financiers, de répondre aux besoins des clients ou de contrôler les coûts et la qualité.

Certains des produits de Weston Foods et des produits de marques contrôlées de Loblaw sont fabriqués en vertu de contrats conclus avec des fournisseurs indépendants. Afin de préserver la valeur des marques, ces fournisseurs sont astreints à de strictes normes de qualité. La société a également recours aux services logistiques de tiers, y compris l'exploitation des centres d'entreposage et de distribution, ainsi qu'à des tiers transporteurs. Elle dispose d'une stratégie axée sur des sources multiples de fournisseurs en logistique, de sorte qu'en cas d'une interruption de service d'un fournisseur, elle puisse remplacer les services qu'il fournissait par ceux d'un autre. Cependant, il est possible que ces services soient interrompus, ce qui pourrait perturber la livraison des marchandises aux magasins et avoir des répercussions négatives sur le chiffre d'affaires.

Rapport de gestion

En raison de l'approvisionnement à l'étranger, il se pourrait que des produits contiennent des substances dangereuses ou interdites ou encore qui ne respectent pas les normes canadiennes. La société a toujours fait connaître à ses fournisseurs ses attentes et pratiques en matière de prestations, notamment en invitant ces derniers à soutenir ses plans commerciaux et mesures de réduction des coûts et à aligner leurs activités sur les principales modifications apportées au programme. Le fait de ne pas appliquer efficacement ce programme se répercutera sur la capacité de la société d'obtenir les retombées attendues.

Les services bancaires des Services financiers *le Choix du Président* sont fournis par une grande banque canadienne. La Banque PC fait appel à des fournisseurs de services indépendants pour le traitement des opérations par carte de crédit, l'exploitation des centres d'appels et de certaines stratégies de gestion des risques visant la carte MasterCard^{MD} Services financiers *le Choix du Président*. Afin d'atténuer les risques opérationnels, la Banque PC et Loblaw gèrent et surveillent activement leurs relations avec tous les fournisseurs de services indépendants. La Banque PC a mis sur pied une politique de gestion des fournisseurs qui a été approuvée par son conseil d'administration et elle a formé une équipe de gestion des fournisseurs qui fait régulièrement rapport à son conseil d'administration sur la gestion des fournisseurs et l'évaluation des risques.

La société fait aussi appel à des tiers pour la gestion de placements, la garde d'actifs et d'autres services visant ses équivalents de trésorerie, ses placements à court terme, ses dépôts de garantie et les actifs de ses régimes de retraite. Toute perturbation des services assurés par ces fournisseurs pourrait se répercuter sur le rendement des actifs ou la trésorerie de la société.

Continuité de l'entreprise

Des événements ou une série d'événements pourraient causer l'interruption des activités, ce qui pourrait nuire au chiffre d'affaires, à la rentabilité, à la sécurité du personnel, à la réputation de la société et au service à la clientèle. La société a instauré un plan de continuité de l'exploitation à l'échelle de l'entreprise qui est régulièrement mis à jour. Toutefois, rien ne garantit que la mise en place d'un tel programme permette à la société d'intervenir en cas de pertes d'exploitation, de crises et de désastres éventuels.

Protection des marques et des bannières

La diminution de la valeur des marques de commerce ou des bannières, en raison d'événements défavorables ou autres, au fil du temps peut faire baisser la demande à l'égard des produits ou services de la société et porter atteinte à sa réputation. À ce titre, la société s'applique à obtenir des protections contractuelles adéquates dans le cadre des ententes que Loblaw conclut avec ses fournisseurs de produits à marques contrôlées pour ce qui est de l'ensemble des éléments propres à la commercialisation (notamment l'impression, les circulaires et la publicité) et des ententes contractuelles que Weston Foods conclut avec des fabricants, des distributeurs et des clients. La société surveille et gère activement son portefeuille de marques de commerce. Indépendamment de ces activités, toute répercussion néfaste sur la valeur des marques ou des bannières de la société peut entraver sa capacité de maintenir ou d'accroître son chiffre d'affaires et sa rentabilité actuels et futurs.

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. Weston Foods conclut 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'atteindre le but visé.

Fiscalité et réglementation

Toute modification des lois, règles, règlements ou politiques concernant les activités de la société, notamment aux plans fiscal et comptable et aux plans de la fabrication, de la transformation, de la préparation, de la distribution, de l'emballage et de l'étiquetage de ses produits, pourrait avoir une incidence négative sur ses résultats financiers et ses résultats d'exploitation. La conformité à de telles modifications pourrait entraîner des coûts importants pour la société.

Toute modification des règlements ou toute application plus stricte des règlements en vigueur pourrait nuire à la position concurrentielle de la société et à sa capacité de mener efficacement ses activités. 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 ses résultats financiers.

La société est assujettie à diverses lois concernant la protection des renseignements personnels et elle s'est dotée d'un code de protection de la vie privée où 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 ses résultats financiers.

Rien ne garantit que les lois et règlements fiscaux applicables aux territoires de compétence où la société exerce ses activités ne soient pas modifiés d'une manière qui pourrait avoir des répercussions négatives sur ses activités. De nouvelles prises de position comptables de la part des organismes appropriés pourraient aussi influencer sur les résultats financiers de la société.

Rapport de gestion

Relations avec les franchises et les autres exploitants indépendants

Une partie importante des produits d'exploitation et du bénéfice de la société découlent d'opérations réalisées avec des franchisés. Ces franchisés ainsi que les autres exploitants indépendants sont des entreprises indépendantes et, par conséquent, leur exploitation peut être négativement touchée par des facteurs qui échappent au contrôle de la société, ce qui, par ricochet, peut nuire à la réputation de la société et éventuellement avoir une incidence négative sur ses produits d'exploitation et son bénéfice. Tel serait également le cas si un nombre important de franchisés du secteur du détail 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 en vigueur pourrait avoir une incidence négative sur les activités et faire augmenter le fardeau et les frais d'administration qui en découlent, ce qui pourrait avoir une incidence sur les relations commerciales que la société entretient avec ses franchisés. Les relations commerciales avec les franchisés pourraient comporter d'importants risques si elles venaient à s'envenimer, ce qui pourrait se traduire par des actions en justice, des dommages à la réputation de la société ou d'autres répercussions néfastes sur le plan financier.

Environnement, santé et sécurité

La société dispose d'un important portefeuille immobilier et est exposée aux risques environnementaux liés à la contamination de ces biens immobiliers même si elle a été causée par les propriétaires ou les occupants antérieurs, les propriétés avoisinantes ou encore par l'exercice de ses propres activités. En conséquence, elle pourrait devoir assumer des coûts accrus ou imprévus liés aux mesures engagées pour corriger la situation.

La société s'est dotée de programmes en matière d'environnement, de santé et de sécurité au travail et a institué des politiques et procédures visant à assurer la conformité à toutes les exigences législatives applicables en matière d'environnement. À cette fin, elle 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 secteurs d'exploitation. En ce qui a trait aux questions de santé et de sécurité, la société a instauré une politique nationale en matière de santé et de sécurité ainsi qu'un plan de réduction des blessures qui relève de comités directeurs des unités fonctionnelles et des régions.

Le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité du conseil reçoit régulièrement des rapports de la direction sur les questions courantes et éventuelles, les risques, les programmes et mesures, les nouvelles préoccupations d'ordre réglementaire et les efforts de communications pertinents. Le service des questions environnementales de la société travaille en étroite collaboration avec le personnel du secteur de l'exploitation pour veiller au respect des exigences en matière d'environnement.

Malgré ces efforts, des événements défavorables sur les plans de l'environnement, de la santé et de la sécurité pourraient nuire à la réputation et aux résultats financiers de la société. De plus, ces dernières années, plusieurs gouvernements provinciaux et autorités municipales ont adopté des lois et règlements visant à rendre les commerces de détail, les propriétaires de bannières et les importateurs financièrement responsables des coûts associés au recyclage et à l'élimination des emballages de produits de consommation ainsi qu'à l'impression des brochures distribuées aux clients. Il s'agit là d'une tendance croissante dans le milieu et la société s'attend à ce que le respect de ces obligations légales fasse grimper ses coûts.

Cotisations aux avantages sociaux futurs

La société confie à des professionnels en placements la gestion des actifs de ses régimes de retraite à prestations déterminées. Ces gestionnaires doivent se plier à des politiques et à des procédures concernant les placements autorisés et la composition permise de l'actif des régimes. Le rendement de l'actif d'un régime et le taux d'actualisation servant à calculer la valeur des obligations des régimes influent sur les cotisations futures que doit verser la société à ses régimes de retraite. La société suit et évalue régulièrement les résultats techniques des régimes et les incidences que peuvent avoir les caractéristiques démographiques des participants, les fluctuations des marchés financiers et d'autres facteurs économiques qui pourraient influencer sur les besoins de capitalisation, sur les charges sociales futures et sur les hypothèses actuarielles. Si les rendements des marchés financiers étaient inférieurs aux niveaux attendus ou que les taux d'actualisation chutaient, la société pourrait devoir cotiser à ses régimes de retraite à prestations déterminées, qui sont capitalisés, des montants supérieurs à ceux qui sont actuellement prévus, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur ses résultats financiers et ses flux de trésorerie.

Régimes de retraite interentreprises

En plus des régimes de retraite dont elle est la promotrice, la société participe à divers régimes de retraite interentreprises qui prévoient le versement de prestations de retraite et auxquels adhèrent environ 38 % (39 % en 2008) des salariés de la société et de ses franchisés indépendants. 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. Les cotisations de la société à ces régimes se limitent aux montants établis en vertu des conventions collectives. Toutefois, le mauvais rendement de ces régimes pourrait avoir des conséquences négatives pour 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.

Rapport de gestion

Immobilier et rénovations de magasins

La réalisation du programme d'aménagement immobilier pourrait dépendre du succès des négociations des conventions collectives relativement à l'agrandissement ou au réaménagement 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'instaurer de nouveaux rayons et services qui pourraient être exclus en vertu de contrats de location-exploitation conclus avec des tiers. Dans le cadre de la revue permanente du rendement de ses magasins et du niveau de satisfaction de la clientèle à leur égard, Loblaw entreprend de temps à autre la rénovation ou le remodelage de magasins. Des efforts sont déployés afin de minimiser la durée de tels projets de sorte à limiter les inconvénients que les magasins risquent de subir. Loblaw court cependant le risque que ces travaux perturbent la bonne marche de ces magasins ou nuisent à l'expérience client.

Prix des services publics et du carburant

La société fait grande consommation d'électricité, d'autres services publics et de carburant. 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. Toutefois, une hausse du coût de ces éléments pourrait nuire à sa performance financière.

Déontologie et conduite des affaires

Pour la société et ses fournisseurs, toute transgression aux politiques de déontologie et conduite des affaires, de la loi ou des pratiques commerciales conformes à la déontologie est susceptible de porter gravement atteinte à la réputation de la société et de ses marques de commerce et, par ricochet, de nuire à ses résultats financiers.

La société a adopté un code de déontologie dont tous ses salariés et administrateurs doivent régulièrement prendre connaissance et auquel ils doivent adhérer. Elle a formé un comité de déontologie et de conduite des affaires qui supervise l'observance du code et détermine pour elle la meilleure manière de conduire ses affaires dans le respect des 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 salariés 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.

Structure de société de portefeuille

GWL est une société de portefeuille. À ce titre, elle ne peut exercer directement ses activités, mais le fait par l'entremise de ses filiales. Elle n'a pas de source importante de revenus ni d'actifs qui lui soient propres, autres que 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

Les états financiers consolidés de la société sont exprimés en dollars canadiens. Toutefois, une partie de l'actif net de la société (à l'exclusion de Loblaw) est libellé en dollars américains par l'intermédiaire de son investissement dans des établissements étrangers autonomes aux États-Unis et de son investissement dans des filiales étrangères intégrées, qu'elle détient par l'entremise de Dunedin et de certaines de ses sociétés affiliées. L'actif net libellé en dollars américains est converti en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Par conséquent, la société s'expose à des gains et à des pertes de change. Avant la vente de la division de produits de boulangerie frais aux États-Unis, la totalité de l'actif net libellé en dollars américains de la société (à l'exclusion de Loblaw) était maintenu dans les établissements étrangers autonomes. Les gains et les pertes de change découlant de la conversion de l'actif net de ces établissements étrangers autonomes étaient comptabilisés dans le cumul des autres éléments du résultat étendu. Après la vente de la division de produits de boulangerie frais aux États-Unis en 2009, Dunedin et certaines de ses sociétés affiliées sont devenues, à des fins comptables, des filiales étrangères intégrées. Par conséquent, les gains et les pertes découlant de la conversion des actifs libellés en dollars américains de ces filiales étrangères intégrées sont pris en compte dans le bénéfice d'exploitation. De plus, les produits et les charges de ces établissements étrangers intégrés et autonomes sont convertis en dollars canadiens aux taux de change avoisinant les 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 est exposée à la variabilité des taux de change, principalement à l'égard de la trésorerie, des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et des dépôts de garantie inclus dans les autres actifs détenus par Glenhuron qui sont libellés en dollars américains, à l'égard de ses achats libellés en devises figurant dans les crédettes et charges à payer, ainsi qu'à l'égard des billets émis dans le cadre de placements privés en dollars américains inclus dans la dette à long terme. Loblaw et Glenhuron ont recours à des swaps de devises pour atténuer leurs risques respectifs liés aux fluctuations des taux de change. Ces swaps de devises sont des opérations dans le cadre desquelles les versements d'intérêt et les montants de capital en une devise sont échangés contre des versements d'intérêt et des montants de capital en une autre.

Rapport de gestion

Crédit

La société est exposée à un risque de crédit du fait que ses contreparties peuvent manquer à leurs obligations financières. L'exposition de la société au risque de crédit est liée aux instruments dérivés, aux équivalents de trésorerie, aux placements à court terme, aux dépôts de garantie, aux actifs détenus dans les régimes de retraite à prestations déterminées de la société, aux créances sur cartes de crédit de la Banque PC et aux autres créances sur les clients et fournisseurs de Weston Foods et sur les magasins franchisés indépendants de Loblaw, les magasins associés et les marchands indépendants.

La société peut s'exposer à des pertes si une contrepartie à ses accords d'instruments dérivés financiers ou non financiers manque à ses obligations. Les risques de contrepartie et de pertes se limitent aux montants nets recouvrables aux termes de ces accords d'instruments dérivés conclus avec une contrepartie donnée. Ces risques sont davantage atténués par les instruments dérivés conclus avec des contreparties jouissant au moins de la cote de solvabilité à long terme « A » accordée par une agence de notation reconnue, ainsi qu'en appliquant des limites pondérées en fonction du risque à une même contrepartie aux instruments financiers dérivés. 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 des opérations sur dérivés ont été instaurés.

Le risque de crédit lié aux équivalents de trésorerie, aux placements à court terme et aux dépôts de garantie tient à la possibilité qu'une contrepartie manque à son obligation de rembourser un titre. Des politiques et des lignes directrices qui stipulent que les émetteurs de titres de placement autorisés doivent avoir obtenu au moins la cote de solvabilité à long terme « A » d'une agence de notation reconnue et qui précisent les risques minimaux et maximaux pour des secteurs et des émetteurs particuliers, ainsi que le type d'instruments de placement, atténuent le risque de crédit. Ces placements sont achetés et détenus directement dans des comptes de dépôt de titres et sont peu exposés aux portefeuilles et 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 » à la rubrique 12.1 du présent rapport de gestion.

Le risque de crédit lié aux créances sur cartes de crédit de la Banque PC, aux créances sur les clients et les fournisseurs de Weston Foods et sur les magasins franchisés indépendants de Loblaw, les magasins associés et les marchands indépendants découle de la possibilité que des clients manquent à leurs obligations de paiement. La Banque PC gère ce risque en appliquant des méthodes 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 réparties sur un éventail large et diversifié de titulaires de cartes de crédit.

La société surveille activement les créances sur les clients et les fournisseurs de Weston Foods ainsi que sur les magasins franchisés indépendants de Loblaw, les magasins associés et les marchands indépendants et évalue de façon continue le risque de crédit associé à chacune des contreparties.

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 partiellement 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. De plus, tant Weston Foods que Loblaw ont recours à 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.

Taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt découle de l'émission d'une dette à court terme par la société et de contrats à terme sur capitaux propres, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des placements à court terme et des dépôts de garantie. La société est exposée aux fluctuations du taux d'intérêt à court terme, lesquelles sont atténuées par les swaps de taux d'intérêt de Glenhuron et de Loblaw. Ces swaps sont des opérations dans le cadre desquelles on échange avec une contrepartie des flux d'intérêt sur un montant nominal de référence précisé pour une période prédéterminée, à des taux d'intérêt fixes et variables convenus entre les parties.

Cours de l'action ordinaire

GWL et Loblaw attribuent une rémunération à base d'actions à leurs salariés sous la forme d'options sur actions et d'unités d'actions restreintes fondées sur les actions ordinaires sous-jacentes. Par conséquent, leur bénéfice d'exploitation pourrait pâtir des hausses du cours de l'action ordinaire et profiter des baisses du cours en question. Les contrats sur capitaux propres atténuent les variations de la charge de rémunération à base d'actions. 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 est plus efficace 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 compensent

Rapport de gestion

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, Weston Holdings Limited (« WHL ») 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 80,28 \$ (76,52 \$ en 2008) par action ordinaire de Loblaw au 31 décembre 2009. Le contrat à terme vient à échéance en 2031 et sera réglé en espèces comme suit : WHL recevra le prix à terme et paiera le cours des actions ordinaires sous-jacentes de Loblaw à l'échéance. L'obligation de WHL découlant de ce contrat à terme est garantie par les actions ordinaires sous-jacentes de Loblaw. WHL 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 WHL 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 WHL. WHL 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, WHL recevra un montant en espèces correspondant à la différence. Si le prix à terme est inférieur au cours du marché, WHL paiera un montant en espèces égal à la différence. Tout montant en espèces versé au titre du contrat à terme peut être compensée par la vente d'actions de Loblaw

Illiquidité et disponibilité des capitaux

Le risque d'illiquidité est le risque que la société ne soit pas à même de satisfaire à ses besoins de trésorerie ou de s'acquitter de ses obligations financières à leur échéance. Ce risque peut aussi signifier ne pas être en mesure de liquider rapidement un actif à un prix adéquat. Si la société ne peut accéder à suffisamment de capitaux, cela pourrait nuire à sa croissance, à la mise en place de son modèle de gestion et au rendement de ses investissements.

Si la situation et la performance financières de la société venait à se détériorer ou si ses cotes de solvabilité étaient révisées à la baisse, la société verrait sa capacité à obtenir du financement auprès de sources externes limitée. De plus, les marchés du crédit et les marchés financiers sont exposés à des risques inhérents à l'échelle mondiale, qui peuvent nuire aux placements à court terme de la société et réduire son accès à des capitaux externes pour financer ses obligations, notamment ses passifs financiers. La société atténue ces risques en maintenant des niveaux appropriés de trésorerie, d'équivalents de trésorerie et de placements à court terme dans des titres liquides jouissant d'une cote élevée, en obtenant des lignes de crédit engagées et en diversifiant ses sources de capitaux externes et l'échéancier de leur remboursement.

Eagle a émis des billets adossés à des créances sur cartes de crédit échéant en mars 2011, d'un montant de 500 millions de dollars. Eagle a émis ces billets pour financer l'acquisition d'une participation dans les créances sur cartes de crédit de la Banque PC. Une période d'accumulation au cours de laquelle la Banque PC doit mettre en réserve les recouvrements commencera environ six mois avant l'échéance de ces billets, ou à une date plus hâtive ou plus tardive déclarée par la Fiducie. La Banque PC et Loblaw s'attendent à avoir un accès adéquat à des liquidités à court terme pour constituer cette réserve et à du financement à long terme ainsi qu'à des programmes de titrisation pour remplacer ou refinancer cette facilité.

Instruments dérivés

La société a recours à des instruments dérivés de gré à gré pour gérer certains risques. La juste valeur des instruments dérivés varie avec l'évolution des conditions du marché, ce qui pourrait nuire à ses résultats nets. Les politiques et lignes directrices de la société interdisent l'utilisation d'instruments dérivés à des fins de transaction ou de spéculation. Il y a lieu de se reporter aux notes 1 et 26 afférentes aux états financiers consolidés pour un complément d'information sur les instruments dérivés financiers de la société.