

RONA

Rapport annuel 2008

Prendre



les bonnes mesures





Notre mission

Offrir le meilleur service et le bon produit au juste prix aux consommateurs nord-américains de produits de l'habitation. Nous accomplissons cette mission grâce à un réseau solide de magasins corporatifs, affiliés et franchisés, ayant un format et une enseigne spécifiques, et qui sont les leaders dans leurs marchés respectifs avec l'appui d'un support efficace de gestion et de distribution.

Nos valeurs

Service
Unité
Respect
Recherche du bien commun
Sens des responsabilités

Sur la couverture
Jessica Pagé, RONA L'entrepôt, Laval, Québec

TABLE DES MATIÈRES : Un modèle d'affaires unique [PAGE 1](#) **Faits marquants 2008** [PAGE 2](#)

Message du président [PAGE 4](#) **Revue de l'exploitation** [PAGE 7](#) **Ventes comparables** [PAGE 10](#)

Recrutement de marchands indépendants [PAGE 14](#) **Construction de nouveaux magasins** [PAGE 18](#)

Acquisitions [PAGE 20](#) **Développement durable** [PAGE 21](#) **Message du président du conseil**

et gouvernance [PAGE 30](#) **Rapport de gestion** [PAGE 33](#) **États financiers consolidés** [PAGE 50](#)

Une offre de service diversifiée capable de satisfaire divers types de clientèles

Grandes surfaces

77 magasins

Ces magasins offrent une variété inégalée de produits aux prix les plus concurrentiels. Vous y trouverez de tout sous un même toit : quincaillerie, outils, matériaux de construction, peinture ainsi qu'articles de jardinage, de décoration et produits saisonniers.

Le Régional, Home & Garden, L'entrepôt, Réno-Dépôt

Proximités et spécialisés

140 magasins

Les magasins de proximité offrent une gamme étendue de produits saisonniers et un assortiment complet d'articles de rénovation et de quincaillerie. Les magasins spécialisés sont conçus pour rencontrer les besoins des consommateurs en matière de quincaillerie, de produits saisonniers et de peinture.

Le Rénovateur, Home Centre, TOTEM, Cashway, Lansing, Chester Dawe

Commercial et professionnel

40 magasins

Ces magasins sont destinés à satisfaire les besoins d'une clientèle commerciale et professionnelle grâce à une offre de produits spécialisés dans les catégories spécifiques, par exemple les matériaux de construction et les articles de plomberie.

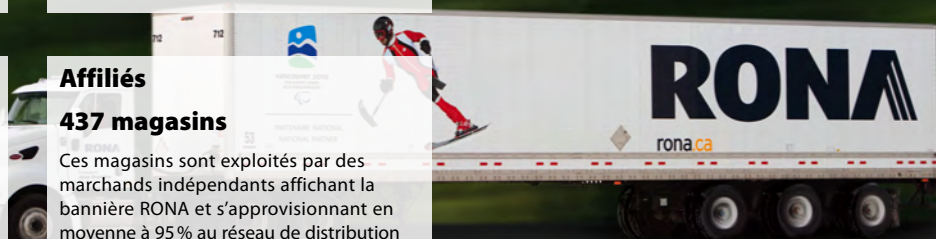
Matériaux Coupal, Curtis Lumber, Noble Trade, Dick's Lumber

Affiliés

437 magasins

Ces magasins sont exploités par des marchands indépendants affichant la bannière RONA et s'approvisionnant en moyenne à 95 % au réseau de distribution RONA. Il s'agit généralement de magasins de petite et moyenne tailles solidement implantés dans leur communauté.

Le Rénovateur, Home Centre, Le Quincaillier, L'Express, L'Express matériaux, Hardware, Building Centre, Botanix



Les bannières du réseau

RONA exploite son réseau de magasins sous de multiples bannières répondant aux différents besoins des consommateurs canadiens en matière d'habitation.



Building Centre
Cashway
Hardware
Home & Garden
Home Centre
Lansing
L'entrepôt
Le Quincaillier
Le Régional
Le Rénovateur
L'Express
L'Express matériaux



Les centres de distribution

Neuf centres de distribution misant sur les plus récentes technologies en gestion d'inventaire afin d'offrir un service inégalé à tous nos détaillants, peu importe le format de magasin.

	Superficie intérieure	Cour à bois extérieure
Boucherville, Québec	926 000 pi ²	-
Terrebonne, Québec	380 000 pi ²	-
Saint-Hyacinthe, Québec	100 000 pi ²	125 000 pi ²
Halton Hills, Ontario	45 000 pi ²	477 000 pi ²
Calgary, Alberta	320 000 pi ²	-
Calgary, Alberta (TOTEM)	104 000 pi ²	375 000 pi ²
Hopewell, Alberta	171 000 pi ²	-
Edmonton, Alberta	-	185 000 pi ²
Surrey, Colombie-Britannique	85 000 pi ²	378 000 pi ²
Total	2 131 000 pi²	1 540 000 pi²



Un réseau pancanadien en constante évolution

Nombre de magasins							
Ouest canadien		Ontario		Québec		Atlantique	
2002	2008	2002	2008	2002	2008	2002	2008
39	124	114	180	361	365	13	25
+ 85		+ 66		+ 4		+ 12	

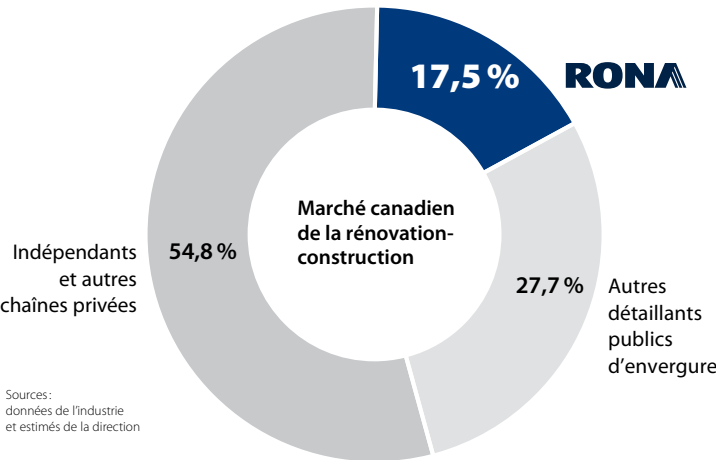
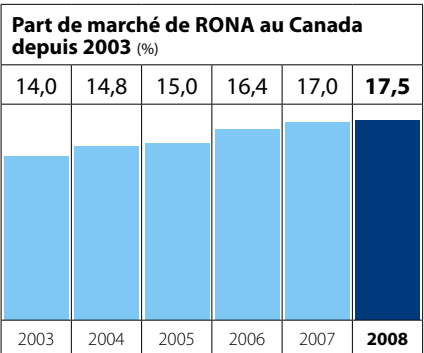
Augmentation
du nombre
de magasins
depuis 2002
167

Ventes par région							
Ouest canadien		Ontario		Québec		Atlantique	
2002	2008	2002	2008	2002	2008	2002	2008
606 M\$	1 397 M\$	630 M\$	1 208 M\$	1 048 M\$	2 171 M\$	9 M\$	115 M\$
Taux de croissance annuelle composée: 14,9%		Taux de croissance annuelle composée: 11,5%		Taux de croissance annuelle composée: 12,9%		Taux de croissance annuelle composée: 52,9%	

Croissance
des ventes
depuis 2002
2 598 M\$

Nombre d'employés par province								
C.-B.	Alb.	Sask.	Man.	Ont.	Qc	N.-B.	N.-É.	T.-N.
3 100	3 300	450	750	6 600	14 500	150	100	350

29 300
employés



Un modèle d'affaires unique



Bernard Haeck, directeur général, RONA Pierrefonds, Québec

694
points de vente
du Pacifique
à l'Atlantique

RONA

RONA est le plus important distributeur et détaillant canadien de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage. La Compagnie exploite un réseau de 694 magasins corporatifs, franchisés et affiliés, de dimensions et de formats variés, sous diverses bannières ainsi qu'un réseau de neuf centres de distribution d'un bout à l'autre du pays. Les divers points de vente s'adressent à une clientèle des plus diversifiées allant du consommateur au détail jusqu'aux professionnels et entreprises commerciales. Le réseau de magasins RONA totalise plus de 15 millions de pieds carrés et réalise des ventes au détail annuelles de plus de 6,3 milliards de dollars.

RONA : un détaillant et un distributeur

Détaillant		Distributeur	
Consommateur	Commercial et professionnel	Magasins corporatifs et franchisés	Magasins affiliés
Trois différents types de magasins (grande surface, proximité et spécialisé) et trois types de propriétés (corporatif, franchisé et affilié) sont utilisés pour offrir aux consommateurs une vaste sélection de produits et services adaptés à leurs besoins. Ces activités représentent près de 90 % des ventes du secteur détail de RONA.	Pour desservir la clientèle commerciale et professionnelle, RONA mise sur une quarantaine de points de vente corporatifs dans des catégories de produits ciblées auxquels s'ajoute sa force de vente spécialisée. Ces activités représentent plus de 10 % des ventes du secteur détail de RONA.	Les 257 magasins corporatifs et franchisés de RONA s'approvisionnent au réseau de distribution de l'entreprise et représentent plus de 50 % des ventes du secteur de la distribution. La distribution est effectuée à partir des centres de distribution de RONA, par le biais de son centre spécialisé de transbordement ou directement du fournisseur.	Les 437 magasins affiliés de RONA s'approvisionnent à 95 % en moyenne au réseau de distribution RONA. Ces activités représentent près de 50 % des ventes du secteur de la distribution. La grande flexibilité du réseau de distribution de RONA permet un approvisionnement régulier d'une vaste sélection de produits pour tous les formats de magasin.

L'une des grandes forces de RONA réside dans son approche unique pour la consolidation de l'industrie canadienne de la rénovation-construction. RONA compte sur quatre différents vecteurs de croissance, soit les ventes comparables, le recrutement de marchands indépendants, la construction de nouveaux magasins et les acquisitions. À l'aide de ces quatre vecteurs, RONA est devenue le leader de son industrie au Canada.

vecteurs de croissance



faits marquants



LANCEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE 2008-2011

- > À la fin février, RONA a dévoilé son plan stratégique pour les années 2008 à 2011. La Compagnie vise par la réalisation de ce plan à devenir la solution aux besoins complets des consommateurs canadiens en matière d'habitation. Le plan comporte deux phases. La première, axée sur l'optimisation du réseau de magasins et de distribution existant, nommée programme PEP et la seconde, prévoyant une accélération des activités de développement de la Compagnie.

Implantation de nombreuses initiatives porteuses en environnement

- > Au cours de l'année, plusieurs initiatives environnementales ont été implantées, notamment: le lancement d'une nouvelle gamme de produits RONA ÉCO, l'introduction de produits éco-responsables, l'introduction d'un programme de récupération de la peinture en Ontario, l'annonce d'une politique sur la vente de pesticides en magasin et d'une politique sur l'approvisionnement des produits forestiers.

RÉSULTATS ENCOURAGEANTS DU PROGRAMME PEP (productivité, efficacité, profitabilité)

- > Le programme PEP vise à optimiser le réseau de magasins et de distribution. Il comporte quatre principales initiatives, soit l'amélioration de la profitabilité du réseau de magasins corporatifs, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, l'accélération du recrutement, et l'amélioration des ventes et de la fidélisation de la clientèle. Une année après son lancement, les principales réalisations du programme PEP sont très encourageantes. La marge brute ajustée, excluant les éléments inhabituels, s'est améliorée de 89 points de base, les inventaires comparables ont été réduits de 118 millions de dollars, les coûts de logistique ont été réduits de 6 millions de dollars et les ventes de produits de marque privée ont augmenté de 10%.

Poursuite de l'expansion du réseau

- > Au cours de l'exercice, RONA a ouvert six nouveaux magasins, soit deux grandes surfaces et quatre magasins de proximité dans différentes régions du Canada. Huit magasins de la bannière Réno-Dépôt ont été rénovés en 2008 et ont affiché une forte amélioration de leurs résultats dans les mois suivants la fin des travaux. Enfin, 31 nouveaux marchands représentant des ventes au détail annuelles de 132 millions de dollars ont été recrutés au cours de l'année et 164 différents projets représentant des investissements de 34 millions de dollars ont été réalisés par nos marchands affiliés existants.

Changements à la structure organisationnelle

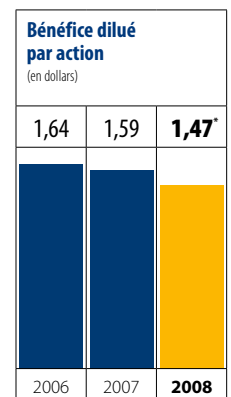
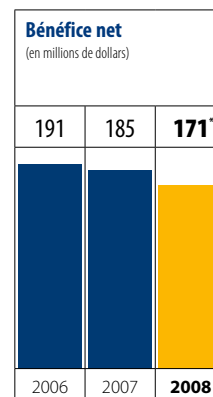
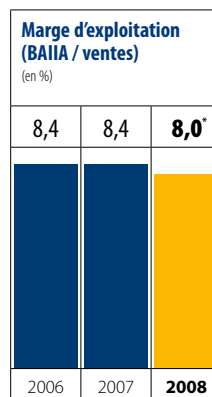
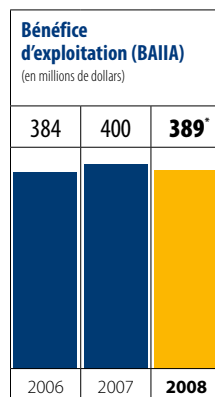
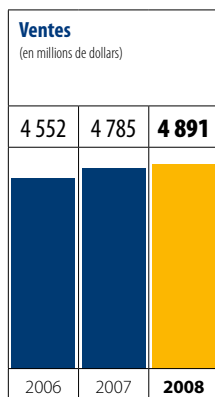
- > Dans le but de donner un dynamisme renouvelé et un levier solide à l'organisation pour poursuivre la réalisation du plan stratégique 2008-2011, RONA a apporté des changements à sa structure organisationnelle au cours des derniers mois. Les opérations des grandes surfaces et des magasins de proximité et spécialisés ont été regroupées au sein d'un seul et même service. Les activités de marketing de RONA ont été consolidées et élargies et sont aujourd'hui davantage orientées vers l'innovation et l'expérience client. Une nouvelle vice-présidence à la gestion de la chaîne d'approvisionnement a également été introduite et le recrutement et le support aux marchands indépendants est maintenant sous la supervision directe du président et chef de la direction.

Faits saillants financiers

Exercices terminés le 28 décembre 2008, le 30 décembre 2007 et le 31 décembre 2006
(en milliers de dollars, sauf les données relatives au bénéfice par action, au bénéfice dilué par action, aux actions et aux ratios)

	2008	2007	2006*
Résultats d'exploitation			
Ventes	4 891 122	4 785 106	4 551 936
Pourcentage d'augmentation	2,2 %	5,1 %	13,1 %
Bénéfice d'exploitation (BAIIA) excluant éléments inhabituels	389 323	400 207	383 882
Bénéfice d'exploitation (BAIIA)	377 101	400 207	383 882
Marge d'exploitation (BAIIA / ventes) excluant éléments inhabituels	8,0 %	8,4 %	8,4 %
Marge d'exploitation (BAIIA / ventes)	7,7 %	8,4 %	8,4 %
Bénéfice net excluant éléments inhabituels	171 242	185 089	190 584
Bénéfice net	160 199	185 089	190 584
Bénéfice dilué par action excluant éléments inhabituels	1,47 \$	1,59 \$	1,64 \$
Bénéfice dilué par action	1,37 \$	1,59 \$	1,64 \$
Flux de trésorerie liés à l'exploitation	350 302	276 809	283 437
Investissements			
Acquisitions d'entreprises	4 824	228 502	168 872
Immobilisations	196 145	233 662	232 173
Immobilisations en pourcentage des ventes	4,0 %	4,9 %	5,1 %
Structure de capital			
Actif total	2 506 173	2 482 446	2 108 382
Capitaux propres	1 492 515	1 325 206	1 134 366
Dette à long terme	494 171	636 776	484 821
Endettement net (dette à long terme plus emprunts bancaires moins encaisse)	490 294	653 484	447 556
Ratio endettement net / capital total	24,7 %	33,0 %	28,3 %
Ratio endettement net / bénéfice d'exploitation	1,3x	1,6x	1,2x
Information complémentaire			
Nombre d'actions en circulation	115 819 699	115 412 766	114 935 569
Cours boursier de clôture	11,29 \$	17,18 \$	21,00 \$
Capitalisation boursière	1 307 604	1 982 791	2 413 647
Valeur d'entreprise	1 797 898	2 636 275	2 861 203
Ratio valeur d'entreprise / bénéfice d'exploitation	4,8x	6,6x	7,5x
Ratio cours / bénéfice	8,2x	10,8x	12,8x
Ratio cours / flux de trésorerie liés à l'exploitation	3,7x	7,2x	8,5x
Cote de crédit (en date du 19 février 2009) :			
DBRS : BBB (perspective stable)			
Standard & Poor's : BBB- (perspective négative)			

* L'exercice 2006 comporte 53 semaines contre 52 semaines en 2007 et en 2008.



* Les données de 2008 excluent les éléments inhabituels comptabilisés au cours de l'exercice.

Préparer la relance

Chez RONA, en 2008 nous avons pris les bonnes mesures. D'une part, des mesures pour minimiser l'impact négatif de la récession, voire en tirer parti; d'autre part, et davantage encore, nous avons pris les mesures pour être fin prêts pour la relance lorsqu'elle se présentera : c'est-à-dire être un détaillant encore meilleur, financièrement plus solide et plus efficace.

Dès les premiers mois de l'année nous avons anticipé le contexte qui s'est fait jour au cours de l'exercice. Sans attendre nous avons posé les gestes destinés à protéger nos importants acquis de la dernière vague de croissance et à renforcer notre bilan. Nous avons aussi conçu les stratégies que nous mettrons en œuvre pour tirer le meilleur parti de la relance qui ne manquera pas de suivre l'actuel ralentissement.

Prendre la mesure du contexte

Le contexte économique s'est durci en 2008. Sur une toile de fond de turbulence des marchés financiers mondiaux, une récession s'est progressivement propagée dans la plupart des pays industrialisés; récession dont les signes avant-coureurs ont commencé à se manifester il y a plus d'un an chez les détaillants d'Amérique du Nord et d'Europe. RONA n'y a pas échappé.

L'existence d'une récession est maintenant reconnue par les autorités monétaires du Canada et des États-Unis. Il faut donc s'attendre à ce que 2009 soit fertile en défis pour notre secteur; peut-être même davantage que 2008 ne l'a été.

Toutefois, même s'il est acquis que l'économie canadienne traverse une période difficile, il faut surtout se garder de faire l'amalgame avec la situation qui prévaut aux États-Unis, en particulier dans les marchés immobilier et hypothécaire. Certes la récession canadienne pourrait être sévère. Elle sera ressentie avec d'autant plus d'acuité qu'elle est la première que notre pays connaisse en 18 ans. Pour toute une génération de gens d'affaires et de gestionnaires, il s'agira de la première récession à laquelle ils feront face.

Toutefois, même s'il est difficile, le contexte canadien reste pour nous beaucoup moins défavorable que le contexte américain. Au cours des dernières années, le système bancaire canadien a adopté un comportement plus conservateur que ses homologues des

États-Unis et d'Europe. Le comportement des consommateurs a également été plus rigoureux: ainsi l'endettement des ménages par rapport au revenu disponible est actuellement beaucoup plus élevé aux États-Unis qu'au Canada, alors que les deux ratios étaient approximativement les mêmes il y a une décennie. Sur le marché de l'immobilier résidentiel, la correction de prix est nettement moins prononcée au Canada.

Cela étant, l'évolution du contexte donne encore plus de pertinence à notre plan stratégique 2008-2011, dévoilé en février 2008, ainsi qu'à chacune de ses deux phases: la phase « PEP » (pour productivité, efficacité, profitabilité) et la phase Relance.

Programme PEP

Le programme PEP est en implantation depuis le début de l'exercice 2008. Il comporte un train de mesures concrètes visant l'amélioration rapide de nos opérations: l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, l'accroissement de la rentabilité d'exploitation de nos magasins corporatifs, l'accélération du recrutement de marchands indépendants, la fidélisation de la clientèle et la dynamisation des ventes de notre réseau de magasins. Ce train de mesures comporte également des investissements dans la formation et la mobilisation de nos employés ainsi que dans l'amélioration continue de nos systèmes d'information.

Le lecteur pourra constater dans ces pages la qualité des résultats obtenus en quelques mois à peine par le programme PEP.

En mitigeant l'impact des pressions qui s'exercent depuis quelques mois sur l'ensemble du marché de la rénovation-construction, le programme PEP est parfaitement adapté à la conjoncture actuelle. Il n'est pourtant pas essentiellement motivé par elle: sans égard à l'environnement économique, le temps était venu pour nous de consolider nos acquis et de resserrer notre exploitation après presque une décennie de croissance accélérée.

De fait, la conjoncture ne détermine pas notre avenir. Celui-ci ne survient pas au gré du contexte: il se construit. Nous le construisons. Par conséquent, tout en continuant d'exécuter notre programme PEP, nous sommes déjà à préparer l'exécution de la phase suivante de notre plan – la relance. Avant même que l'économie rebondisse, le contexte pourra nous fournir des occasions à saisir qui nourriront notre croissance future.



En 2008, le président et chef de la direction, **Robert Dutton** (au centre), a personnellement pris la direction du recrutement et du soutien de marchands indépendants, avec qui il entretient d'étroites relations d'affaires. Sur la photo, de gauche à droite, six marchands affiliés RONA : **Eric Bailey**, Matériaux Pont Masson à Valleyfield; **Éric Brisebois**, H. Dagenais & fils à Saint-Sauveur; **Roger Bibeau**, RONA Bibeau en Montérégie; **Carl Strulovitch**, Matériaux Probex à Roxboro; **Yves Morel**, Morel & fils à Saint-Lin-Laurentides et **Yves Lévesque**, J. O. Lévesque en Estrie.

Quatre impératifs stratégiques

En matière de relance, tout comme pour le programme PEP, nos actions sont dictées par quatre impératifs stratégiques :

- En premier lieu, nous entendons nous imposer comme LA destination de choix pour l'ensemble des besoins des Canadiens en matière d'habitation.
- En deuxième lieu, à cette fin nous devons offrir le meilleur service et la meilleure expérience d'achat de l'industrie pour les clients de détail, pour les professionnels et pour le marché commercial.
- Troisièmement, nous devons devenir et rester le joueur le plus efficace et le plus innovateur de notre industrie.
- Et finalement, nous entendons être le leader de notre industrie en matière de développement durable.

Les outils de la relance

Pour la deuxième phase de notre plan – la relance – nous continuerons à utiliser nos quatre vecteurs de croissance pour atteindre nos objectifs, soit les ventes comparables, le recrutement de marchands indépendants, l'ouverture de magasins et les acquisitions. À travers ces quatre vecteurs, nous miserons toutefois sur des outils de relance bien spécifiques.

Le premier de ces outils repose sur **notre lien avec le consommateur**. Nous mettons en œuvre diverses stratégies pour accroître la fidélité du consommateur, ainsi que la notoriété et la réputation de RONA – trois caractères déjà élevés, mais qui restent susceptibles d'être améliorés.

Les magasins sont notre « produit ». Ils sont au cœur de l'expérience du consommateur chez RONA. Depuis plusieurs années, nous sommes à la fine pointe des tendances en matière de conception de magasins. Nous avons été les premiers de notre industrie à concevoir les magasins qui, de plus en plus, prennent le relais des grandes surfaces : des magasins de taille conviviale, où la dimension service prend le pas sur la dimension physique, mais qui offrent tout de même un vaste choix de produits à des prix concurrentiels. Nous avons littéralement réinventé le magasin « traditionnel » pour en faire un magasin qui n'a plus de traditionnel que la surface.

Outre le concept de magasin, pourquoi les consommateurs exprimeront-ils une préférence durable pour RONA sur nos concurrents ? Parce que dans nos magasins, elles et ils trouveront des produits exclusifs ; et davantage encore, parce qu'elles et ils trouveront des services et une expertise qui répondent à leurs besoins.

Dans cet esprit nous développons notre marque privée, autant par l'étendue de sa gamme – près de 2800 produits portent la marque RONA – que par l'importance croissante qu'elle tient dans nos ventes. Le consommateur trouve donc chez nous un nombre grandissant de produits qui nous sont exclusifs, voire de concepts entiers qui ne se trouvent pas ailleurs, tels Les prêts-à-rénover RONA, des concepts de rénovation clés en main qui visent à aider les consommateurs à réaliser des décors de pièces très stylisés.

Dans le même esprit plusieurs de nos magasins offrent des services complémentaires et innovateurs aux produits qu'on y trouve – depuis le Guide projet jusqu'aux services d'installation.

Le service à la clientèle est un élément essentiel de notre offre et de notre différenciation. En découle naturellement le caractère primordial de la formation des personnes chez RONA. Nous intensifions notre effort de formation des employés du réseau et de gestion du talent de nos gestionnaires et professionnels. Afin d'attirer et de mobiliser les meilleurs employés, nous avons amélioré plusieurs programmes en place et lancé de nouvelles initiatives.

Une préoccupation de longue date pour nous, notre stratégie de développement durable est aussi un outil efficace de différenciation et de croissance. Nous avons toutes les raisons de vouloir être le leader de notre industrie en ce domaine.

Dès la première année de la mise en place de notre stratégie de développement durable, le sérieux de notre approche et le caractère porteur de nos actions nous ont valu la reconnaissance de diverses parties prenantes, incluant plusieurs organismes de défense de l'environnement.

Seuls de notre industrie, nous avons embrassé la rigoureuse approche du cycle de vie. Nous avons également élaboré et adopté une politique d'approvisionnement en produits du bois, que certains experts ont qualifiée de plus exigeante en Amérique du Nord. Nous offrons déjà quelque 500 produits éco-responsables et une nouvelle gamme de produits de marque privée RONA ÉCO. La recherche de produits éco-responsables correspond à une tendance lourde qui transcende les aléas conjoncturels. Nous sommes en train de nous y tailler un avantage compétitif ... durable.

Des magasins différents et avant-gardistes, une sélection de produits inégalée, une dimension service qui satisfait un besoin que le consommateur exprime de plus en plus, la meilleure offre de produits éco-responsables de notre industrie – tout cela n'attire et ne fidélise le consommateur que s'il en est conscient. Des prestations de la meilleure qualité nécessitent une mise en marché de la meilleure qualité.

Notre support promotionnel utilise plusieurs plateformes. Nous investissons des sommes importantes dans le développement et la diffusion de campagnes publicitaires distinctives. En outre notre association avec le mouvement olympique canadien a un impact certain et mesurable sur notre notoriété et notre capital de sympathie dans toutes les régions canadiennes. En cinq ans, cet actif intangible mais essentiel y a fait des progrès considérables.

Le développement du marché professionnel et commercial constitue un second outil de notre relance. Si la rénovation-construction représente un marché au détail d'environ 36 milliards de dollars, le marché professionnel et commercial se chiffre à près de 70 milliards de dollars annuellement. Nous y avons pris pied solidement grâce à quelques acquisitions judicieuses réalisées au cours des dernières années. Nous allons continuer de nous développer systématiquement dans ce marché encore fragmenté, d'abord en consolidant notre leadership sur une base régionale dans certains secteurs ciblés (par exemple la plomberie), puis en étendant ce leadership à l'échelle nationale. En outre, nous allons miser sur notre important réseau de magasins pour rejoindre les professionnels, les artisans et les entrepreneurs. Ce développement se fera autant de façon organique que par des acquisitions.

Enfin, la consolidation du marché canadien par **le recrutement de détaillants indépendants** constitue un autre outil de relance fort prometteur. Près de 55 pour cent du marché canadien de la rénovation-construction est encore occupé soit par des chaînes locales ou régionales, soit par des marchands indépendants.

Dans une proportion de 70 pour cent, ces magasins sont dépourvus de plan de succession. L'intégration par voie de recrutement des meilleurs d'entre eux à notre réseau de magasins présente un énorme potentiel de développement. En fait, le climat économique actuel fournit à ces marchands indépendants

ou régionaux une motivation supplémentaire de se joindre à un groupe qui a la solidité financière et le savoir-faire de RONA. Témoinant de l'importance primordiale que j'y accorde en 2009, j'en fais cette année une priorité personnelle et superviserai directement les activités de recrutement de marchands.

Le support à un réseau d'affiliés, depuis l'approvisionnement jusqu'à la mise en marché, a été le premier métier de RONA. Les affiliés demeurent pour nous un vecteur de croissance privilégié. Aussi, non seulement nous intensifions notre effort de recrutement, mais nous accélérons l'intégration à notre réseau des marchands nouvellement affiliés. Par ailleurs, nous continuons de supporter l'expansion de nos marchands affiliés : ils ont consacré 225 millions de dollars à des projets d'expansion au cours des cinq dernières années.

De même, nous saisissons les occasions favorables d'acquérir des chaînes régionales de bonne qualité. Nous sommes persuadés que le climat économique actuel créera de nouvelles opportunités à cet égard. Au cours des derniers mois, nous avons effectué des changements à la haute direction, qui ont pour effet de mieux focaliser notre action sur la réalisation des deux différentes phases de notre plan stratégique 2008-2011, soit le programme PEP et la relance.

Profiter de la turbulence

Les périodes de turbulence économique lancent des défis à toutes les entreprises. Des entreprises savent pourtant profiter de ces périodes : généralement, il s'agit des entreprises qui, avant que le contexte se détériore, affichaient déjà une rigoureuse discipline stratégique et financière.

Depuis plusieurs années, RONA affiche une telle discipline. Les investissements dans notre croissance interne et notre productivité sont entièrement financés par nos flux financiers d'exploitation, gardant notre crédit disponible pour les occasions d'acquisitions. À cette fin, des facilités de crédit nous sont disponibles à des conditions avantageuses.

Nous traversons la présente période de turbulence avec plusieurs atouts en mains. Au premier chef, nous avons une équipe de direction forte, expérimentée, habituée à travailler ensemble et qui connaît ses marchés en profondeur. En deuxième lieu, nous pouvons compter sur un bilan solide et sur nos facilités de crédit pré-établies.

Ainsi, nous avons la souplesse financière pour saisir les occasions qui se présentent lors de toutes les périodes de ralentissement économique.

Bref, nous avons la certitude que le contexte actuel présente des opportunités intéressantes et nombreuses. Nous sommes déjà en train d'implanter un plan parfaitement adapté à ce contexte, mis au point il y a déjà plusieurs mois. Nous disposons d'une équipe forte. Nous avons un bilan solide.

Tout est en place pour aborder la relance

Rien de tout cela ne serait possible sans la compétence et le dévouement des plus de 29 000 personnes qui animent RONA et son réseau de magasins. Plus que d'habitude, leur énergie et leur créativité ont été sollicitées par un exercice 2008 riche en défis. Au nom du conseil d'administration et de l'équipe de direction, je veux les remercier.

Je tiens à souligner la contribution des membres du conseil d'administration. Autant par la qualité de leurs conseils que par la hauteur de leurs attentes, leur apport est essentiel à notre succès et à sa durée.

Je veux enfin exprimer mon appréciation pour le travail colossal abattu par mes collègues de l'équipe de direction. Année après année, ces femmes et ces hommes rehaussent les normes de qualité de notre gestion. Ce fut encore le cas en 2008.

Le président et chef de la direction,



Robert Dutton

LE NOUVEAU PLAN CONSOLIDE NOS SUCCÈS

Le nouveau plan stratégique de RONA met l'accent sur l'efficacité du réseau et prépare la prochaine phase de développement accéléré.

Plan stratégique 2008-2011

1

LE PROGRAMME PEP :

- Productivité
- Efficacité
- Profitabilité

2

L'ACCÉLÉRATION DU DÉVELOPPEMENT :

- Tirer parti des capacités améliorées des quatre vecteurs de croissance de la Compagnie



Éric Scazzosi, RONA Pierrefonds, Québec

Depuis 2000, un programme d'expansion rapide a permis d'ajouter près de 200 magasins, de multiplier les ventes par quatre, de plus que doubler la part de marché de RONA et a vu le nombre d'employés grimper de 11 000 à 29 000. Lorsque le plan stratégique précédent est arrivé à échéance à la fin de 2007, l'accent sur la consolidation et l'efficacité du réseau a été le point de départ pour l'introduction du nouveau plan.

Le ralentissement économique a également accentué le besoin de prioriser l'accroissement de la productivité. Néanmoins, la direction n'a pas perdu de vue le fait que les conditions défavorables peuvent ouvrir de nouvelles portes aux entreprises ayant de fortes structures organisationnelles et financières. Par conséquent, le nouveau plan de quatre ans a été élaboré en deux phases qui se chevauchent.

PHASE 1

La Phase 1, appelée programme PEP (productivité, efficacité, profitabilité) ciblera la performance maximale du réseau et de son infrastructure pendant une période de ralentissement économique qui devrait durer environ deux ans.

PHASE 2

La Phase 2, prévue pour 2010, repositionnera l'entreprise vers la croissance et l'expansion. Les quatre vecteurs de croissance de l'entreprise seront pleinement déployés par de nombreuses initiatives visant à profiter du regain de confiance et d'activité des consommateurs.

« Dans l'immédiat, il fallait consolider nos dernières acquisitions et optimiser le réseau en vue d'atténuer les effets négatifs du marché, affirme Claude Guévin, premier vice-président et chef de la direction financière. Nous voulions également maintenir une gestion très disciplinée du bilan pendant cette période et préparer l'entreprise pour sa prochaine phase de développement lorsque les conditions seront plus favorables. »

Phase 1 du plan stratégique

Cette phase initiale comporte 4 grands projets.

1. Améliorer la profitabilité de notre réseau de magasins corporatifs

Marge brute. Augmenter la marge brute du secteur du détail par une meilleure gestion des catégories de produits, l'amélioration continue des conditions d'achat auprès de nos fournisseurs, tout en augmentant les ventes de produits de marque privée et en diminuant les pertes en magasin (« shrink »).

Optimisation du réseau. Deux initiatives ont été identifiées pour améliorer le réseau. Il s'agit d'un plan de redressement pour les magasins moins performants et d'une réduction des coûts de construction des nouveaux magasins.

Formation. Former le plus grand nombre d'employés et partager les meilleures pratiques d'affaires dans toutes les bannières.

Technologie. Parmi les objectifs, notons la mise à niveau des plateformes financières et des ressources humaines ainsi qu'une meilleure planification de la demande.

Intégration des acquisitions. RONA est un agent d'intégration compétent : les acquisitions ont contribué à la moitié de la croissance des ventes de 2000 à 2007. Le nouveau plan

cherche à améliorer davantage la vitesse de conversion à ses propres systèmes, services et fournisseurs.

2. Optimisation de la chaîne d'approvisionnement

L'optimisation exige l'examen minutieux de milliers de processus et de décisions, de même que de la discipline et de l'imagination pour les améliorer.

Afin de nous permettre d'atteindre le niveau d'efficacité d'une chaîne d'approvisionnement de renommée internationale, le nouveau plan stratégique inclut les éléments suivants :

Planification de la demande. L'efficacité de notre chaîne d'approvisionnement dépend grandement de l'intégration de prévisions de ventes exactes à la planification du merchandising et la gestion des stocks. En 2007, RONA a créé un service de planification de la demande et, en 2008, a mis en place une équipe de spécialistes dédiés.

Inventaires. Réduire les niveaux d'inventaires comparables et améliorer les rotations des stocks (ce qui augmente la rentabilité en réduisant le coût de maintien des stocks).

Importations. RONA entend doubler ses importations provenant de la Chine d'ici 2011. Un examen en profondeur des méthodologies d'approvisionnement et de distribution est en cours.

Nouveaux impératifs stratégiques

Le plan stratégique 2008-2011 découle de quatre impératifs stratégiques :

1. Être la destination de choix pour l'ensemble des besoins des consommateurs canadiens en matière d'habitation.
2. Offrir le meilleur service et la meilleure expérience de magasinage de notre industrie pour nos clientèles au détail, professionnelles et commerciales.
3. Être le joueur le plus efficace et le plus innovateur de notre industrie.
4. Être le chef de file de notre industrie en matière de développement durable.

Logistique. Le processus de réception, d'entrepôtage et de distribution des 90 000 produits vendus par RONA est extrêmement complexe et exige une gestion des plus détaillées. Nous prévoyons que les examens approfondis des services de transport, des itinéraires et des canaux de distribution des fournisseurs, combinés à un entreposage efficace et une optimisation des neuf centres de distribution de l'entreprise partout au pays, permettront de réaliser d'importantes économies.

3. Accélération du recrutement de marchands indépendants

Le recrutement de marchands indépendants a été un élément fondamental des activités de l'entreprise depuis sa création en 1939.

Le plan stratégique 2008-2011 comprend trois objectifs visant à améliorer la contribution des marchands indépendants.

Accélérer le recrutement. Des efforts sont déployés afin d'intensifier et d'accélérer le taux de recrutement annuel. Historiquement, des conditions de marché moins favorables ont toujours créé des occasions de recrutement de marchands indépendants ayant des ressources limitées; RONA est en mesure d'offrir des mesures incitatives et des outils permettant une rentabilité accrue pour ces marchands propriétaires.

Accélérer la conversion. Des mesures spécifiques seront mises en place afin d'intégrer de nouvelles entreprises affiliées au réseau de distribution RONA, permettant ainsi de maximiser les revenus.

Soutenir l'expansion. Le renforcement des activités résultant de l'association avec RONA pousse plusieurs affiliés à augmenter leurs propres capacités et à être prédominants dans leur marché local. L'entreprise offre des ressources importantes appuyant ces démarches et notre nouveau plan prévoit les augmenter.

4. Amélioration des ventes et fidélisation de la clientèle au sein du réseau RONA

RONA a bénéficié d'un grand succès en alignant ses stratégies de marketing et de merchandising dans le but de devenir la destination de choix pour

ses marchés cibles. Dans le nouveau plan, plusieurs initiatives sont mises en place afin d'accroître les ventes et la fidélisation de la clientèle:

- Augmenter les ventes de produits de marque RONA de 16% au début de 2008 à 20% d'ici 2011.
- Introduire de nouveaux produits éco-responsables incluant la marque RONA ÉCO.
- Lancer 15 nouveaux projets Prêts-à-rénover RONA par an.
- Implanter le service Guide projet.
- Créer des services d'installation équivalant à 4% des ventes du secteur du détail d'ici 2011, comparativement à 1,5% en 2007.
- Augmenter les ventes réalisées auprès des détenteurs de cartes AIR MILES^{mc} de 51% à 60% d'ici 2011.

- Augmenter les ventes par cartes de crédit RONA de 1,4% à 4% d'ici 2011.
- Augmenter les capacités commerciales en ligne à l'aide d'une mise à niveau majeure du site Web.
- Augmenter le nombre de visites mensuelles de notre site **rona.ca** de 1 million à 2 millions d'ici 2011.

Plan stratégique - Phase 2

En 2010, la première phase du plan chevauchera la deuxième, qui elle s'installera au fur et à mesure que la reprise du marché du détail se concrétisera. Pendant que les initiatives visant à augmenter la rentabilité et l'efficacité se poursuivront, l'entreprise passera en mode d'expansion.

En effet, le modèle d'affaires de l'entreprise comprend plusieurs dimensions uniques au sein de l'industrie. Une de ces dimensions consiste en l'approche concertée qui intègre des activités de ventes réparties dans quatre domaines: les ventes comparables, le recrutement de marchands indépendants, la construction de nouveaux magasins et les acquisitions.

Au cours de la Phase 2, l'entreprise orientera ses efforts stratégiques et déploiera ses ressources de façon à accélérer le développement dans chacun de ces secteurs.

Objectifs financiers

Le plan stratégique 2008-2011 comprend des objectifs financiers spécifiques pour l'entreprise.

1. Demeurer le leader de notre industrie au Canada avec une part de marché allant au-delà de 20% et un accent particulier dans les régions de l'Ouest canadien et de l'Ontario.
2. Afficher une faible croissance du bénéfice par action annuel dans la première moitié du plan, et au-delà de 10% pour les années suivantes⁽¹⁾.
3. Optimiser le rendement sur le capital investi.
4. Conserver une cote de crédit de première qualité.

Pour en savoir plus sur les progrès de l'entreprise quant aux objectifs financiers de 2008, veuillez vous référer au *Rapport de gestion* débutant à la page 33.

⁽¹⁾ Dans son *Rapport de gestion* pour l'exercice 2008, l'entreprise a déclaré que le ralentissement économique anticipé l'empêchera d'atteindre son objectif de faible croissance du bénéfice par action dans la première moitié de son plan stratégique 2008-2011.

Composante PEP	Réalisations 2008
Augmentation de la rentabilité du réseau de magasins corporatifs	• Augmentation de 89 points de base de la marge brute ajustée excluant les éléments inhabituels
	• Augmentation de la rentabilité des magasins moins performants
	• Fermeture de quatre magasins non rentables
	• Vente d'actifs non stratégiques
	• Amélioration du processus d'ouverture de magasin et réduction des coûts de construction
	• Amélioration de la formation et de la mobilisation des employés
	• Amélioration du processus d'intégration des récentes acquisitions
Optimisation de la chaîne d'approvisionnement	• Réduction des inventaires comparables de 14% ou 118 M\$
	• Réduction de 6 M\$ des coûts de logistique
	• Mise en place d'une équipe de planification de la demande dédiée
Accélération du recrutement de marchands indépendants	• Recrutement de 31 nouveaux marchands dont les ventes au détail annuelles totalisent 132 M\$
	• Aide à la réalisation de 164 nouveaux projets d'expansion menés par des marchands et totalisant 34 M\$
Amélioration du développement des ventes et du niveau de fidélité des clients	• Augmentation de 10% des ventes de produits de marque privée et atteinte d'un taux de pénétration de 17%
	• Lancement de la gamme de produits RONA ÉCO
	• Introduction de 500 nouveaux produits éco-responsables
	• Lancement de 9 nouvelles catégories de projets dans les 3 différentes tendances des Prêts-à-rénover RONA, pour un total de 27 projets de rénovation innovateurs
	• Implantation du service Guide projet
	• Augmentation des ventes des services d'installation de 20%
	• Augmentation de 10% des ventes aux détenteurs de cartes AIR MILES ^{mc}
	• Augmentation de 14% du nombre de détenteurs de cartes de crédit RONA et augmentation de 12% du volume de financement
	• Augmentation de 20% de l'achalandage mensuel sur www.rona.ca

Ventes, fidélisation de la clientèle et efficacité : importantes améliorations

Le programme PEP contribue à une amélioration majeure du réseau.



Philippe Bovy, RONA Pierrefonds, Québec

La marque RONA est présente dans près de 700 magasins partout au Canada, représentant plus de 15 millions de pieds carrés d'espace de vente au détail. Parmi ceux-ci, le réseau de magasins corporatifs et franchisés au détail compte 77 magasins à grande surface et 140 magasins de proximité et spécialisés. La Phase 1, programme PEP, du nouveau plan stratégique vise principalement ce réseau de magasins.

Produits et services innovateurs

Des produits et services innovateurs offerts aux clients ont permis d'augmenter la fidélisation de la clientèle et la valeur moyenne des transactions. Même si les ventes des magasins comparables ont diminué de 4,0 % comparativement à 2007, la moyenne des transactions a été légèrement plus élevée. Cela a été causé par une augmentation des ventes des produits de marque RONA, une gamme de produits plus rentable, ainsi que par nos Prêts-à-rénover RONA et le nouveau service de Guide projet. De nombreux efforts ont été déployés tout au long de l'année afin d'augmenter les ventes auprès des détenteurs de cartes AIR MILES^{mc} et de hausser le nombre de détenteurs de cartes de crédit RONA Desjardins.

Les ventes de la marque privée RONA ont augmenté de 10 % et représentent maintenant 17 % des ventes, en voie d'atteindre l'objectif de 20 % d'ici 2011. Parmi les 300 nouveaux produits de notre marque privée introduits en 2009, on trouve une gamme améliorée d'outils électriques de marque Haussmann. L'augmentation des ventes des produits de la marque privée est favorisée par la popularité des programmes Prêts-à-rénover RONA et Guide projet, incluant tous les deux plusieurs produits RONA.

Les ventes aux clients détenteurs de cartes AIR MILES^{mc} ont augmenté de 10 % depuis le début de 2008, représentant maintenant 54 % des ventes, comparativement à 51 % pour l'année précédente. L'augmentation du nombre de cartes de crédit RONA Desjardins émises fut de 14 % et le volume de ventes financées a bénéficié d'une augmentation de plus de 12 % depuis le début de 2008.

Les ventes reliées aux Prêts-à-rénover RONA ont facilement dépassé les ventes de l'année dernière. Introduits au début de 2007, ils offrent des ensembles de produits et accessoires pour rénover ou aménager selon trois familles de style – Oasis, Esprit et Village Global. Un consultant en couleurs et tendances de renommée collabore étroitement avec l'équipe de la commercialisation de RONA afin de demeurer à l'affût des dernières tendances. Ces tendances sont ensuite utilisées pour établir les styles clés du programme Les prêts-à-rénover RONA pour l'année à venir.

Le client peut donc bénéficier d'un ensemble intégré de produits de qualité reflétant le style de son choix. Ces projets dernier cri ont engendré beaucoup d'enthousiasme auprès de la clientèle et neuf nouvelles catégories de projets ont été ajoutées à chaque tendance à la fin de 2008, pour un total de 27 ensembles offerts. En 2009, 10 nouvelles catégories seront ajoutées à chaque tendance, poussant le total à 30 ensembles différents.

«Les tendances que nous identifions et appliquons aux Prêts-à-rénover RONA servent d'inspiration pour l'ensemble de notre sélection de produits tel que nous avons pu le constater à travers les produits présentés au Salon du printemps», affirme Normand Dumont, premier vice-président, Commercialisation.



Nous l'installons

De nos jours, les couples sont souvent constitués de deux conjoints qui travaillent, ce qui augmente les revenus, mais fait diminuer les temps libres. Cette réalité a donné naissance à l'approche du 'faire-faire', dans le secteur de la rénovation. RONA a su profiter de cette tendance en créant une vaste gamme de services d'installation qui sont maintenant offerts dans une douzaine de catégories de produits et qui ont entraîné une augmentation de 20 % des ventes de ces services en 2008.

Cette année, le service Guide projet a été implanté à travers les magasins. Les clients qui entreprennent des projets de rénovation peuvent bénéficier des services du Guide projet qui les aidera à choisir les matériaux tout en leur offrant l'expertise nécessaire pour les guider à faire les meilleurs choix tout au long de leur projet. Il peut également coordonner les travaux d'installation ainsi qu'offrir des renseignements au sujet des solutions de financement. Offert dans la totalité des 77 magasins à grande surface, ce service a permis d'engendrer des ventes de plus de 25 millions de dollars au cours de sa première année.

Les produits représentant des choix éco-responsables ont également été introduits cette année. Ils ont soigneusement été sélectionnés selon l'approche de l'analyse du cycle de vie adoptée par RONA. Une toute nouvelle gamme de produits RONA ÉCO a été lancée en 2008; il s'agit d'une gamme de produits dont la performance écologique concerne toutes les

étapes de leur cycle de vie. En 2009, 40 produits seront ajoutés à cette gamme. Un deuxième groupe de 500 produits éco-responsables a également été introduit en 2008. Ces produits sont évalués à l'aide de l'approche du cycle de vie et respectent des exigences d'impact minimal dans une ou plusieurs phases de leur cycle de vie.

Au cours de 2008, RONA a introduit des politiques de pointe au sein de l'industrie pour la vente de pesticides de synthèse et l'approvisionnement de produits du bois. Les détails concernant ces produits et politiques se retrouvent dans la section *Développement durable* débutant à la page 21.

Notoriété accrue

Au cours des cinq dernières années, le niveau de notoriété spontanée de la marque RONA a augmenté de façon significative partout au Canada, surtout en Ontario et dans l'Ouest canadien. En Ontario, elle est passée de 36 % en 2003 à 63 % en 2008, et de 54 % à 78 % dans l'Ouest canadien. Cette hausse reflète la rapide expansion du réseau RONA à travers le pays. Au Québec, la notoriété est demeurée très élevée, passant de 87 % à 88 %, démontrant la position de leadership de RONA dans cette région.

Cette hausse de la notoriété est également due à la commandite olympique innovatrice de l'entreprise, mise en place à l'origine dans le but d'accélérer la construction d'une image nationale inspirant la fierté canadienne. Elle a également permis d'afficher l'engagement de RONA et sa position en tant qu'un des détaillants les plus responsables aux niveaux social et éthique.



RONA
PARTENAIRE NATIONAL

RONA est un partenaire national des équipes olympiques et paralympiques canadiennes jusqu'en 2012, en plus d'agir en tant que commanditaire principal des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, en Colombie-Britannique.

Lors des Jeux olympiques d'été de Beijing, RONA a présenté une série de neuf publicités télévisées. Pendant cette campagne, RONA a enregistré la plus importante hausse de notoriété suivant la période publicitaire : parmi tous les commanditaires olympiques, RONA a enregistré une augmentation de près de 20 %, passant de 48 % à 57 %.



HAUSSMANN



Roland Rachid Ait Yahia (à gauche) et Martin Dagenais, Réno-Dépôt, Marché Central, Montréal, Québec

Peaufiner le réseau

Chez Réno-Dépôt, huit magasins ont fait l'objet de rénovations majeures à la suite de la mise en place d'un nouveau concept en 2007; un nouveau magasin a également ouvert ses portes, ce qui porte le nombre de magasins Réno-Dépôt à 16. La plus récente campagne de marketing conçue par la nouvelle agence de Réno-Dépôt connaît un franc succès et la participation aux nouveaux programmes de formation et d'engagement des employés a porté ses fruits.

La clientèle de Réno-Dépôt inclut un pourcentage beaucoup plus élevé d'entrepreneurs et de professionnels et les stocks se composent d'une plus grande variété de matériaux de base. L'accent est mis sur la disponibilité des produits en magasin au meilleur prix possible comme le reflète la nouvelle politique « 13 à la douzaine » qui offre une unité supplémentaire à l'achat de 12 items identiques; cette initiative est fort populaire auprès des professionnels.

Les initiatives marketing visent aussi les femmes et les clients désirant effectuer des rénovations occasionnelles. Les rénovations des magasins Réno-Dépôt ont permis d'augmenter l'attrait en magasin de façon importante. L'espace est aménagé autour d'une allée centrale plus large, où sont exposés les produits les plus populaires, alors qu'une signalisation améliorée par l'ajout de pictogrammes permet à la clientèle de

repérer les produits plus facilement qu'avant. Plus d'espace a été alloué au comptoir réservé aux professionnels de la construction et de la rénovation résidentielle, et un espace projet a été aménagé au centre du magasin, offrant ainsi aux consommateurs un endroit où ils peuvent rencontrer un Guide projet.

« Nous sommes vraiment fiers du succès engendré par la revitalisation de notre solide bannière Réno-Dépôt au Québec, a affirmé Pierre Dandoy, premier vice-président, Opérations de détail. La réponse de la clientèle a dépassé nos attentes, résultant en une forte performance des ventes. »

Deux autres magasins du réseau RONA ont également entrepris d'importants travaux de rénovation. Ces magasins sont situés à Kamloops et Squamish en Colombie-Britannique.

Des efforts sont également en cours afin d'uniformiser le réseau de magasins et d'introduire de nouvelles innovations dans le but de devenir LA destination de choix pour l'ensemble des besoins des consommateurs canadiens en matière d'habitation. Des concepts de magasins urbains, de peinture et écologiques sont à l'étude.

Une équipe multidisciplinaire a été formée afin d'entreprendre une revue du réseau de magasins et d'augmenter la rentabilité globale. Cela inclut un plan de reprise accélérée pour les magasins

présentant un potentiel plus important, incluant le merchandising, la gestion des ressources humaines, les pertes, les stocks et un marketing local plus actif.

Le programme a procuré les résultats escomptés dans la plupart des magasins. À la suite d'un examen approfondi, quatre magasins non rentables ont été fermés en 2008 et la clientèle s'est vue rediriger vers des magasins avoisinants. Deux de ces magasins étaient des magasins à grande surface, un à Richmond, en Colombie-Britannique et un autre à Scarborough, en Ontario. Les deux autres étaient des magasins de proximité portant la bannière Cashway en Ontario. Les employés ont été relocalisés ou ont reçu des offres d'emploi dans leur secteur. Cette décision permet à l'entreprise d'éliminer des pertes liées à l'exploitation et de rediriger des volumes d'activités vers des magasins mieux situés et dont le potentiel de croissance est beaucoup plus important.

Formation des employés

Malgré le ralentissement du marché, les activités de formation ont été maintenues à des niveaux légèrement supérieurs à ceux de l'an dernier. Cela reflète l'immense importance des employés et du service à la clientèle chez RONA.

RONA se distingue par sa culture de service réputée et appréciée. Cet aspect revêt encore plus d'importance maintenant car les clients sont bien informés, ils sont plus exigeants et sont plus pressés par le temps.





Josée Gosselin, centre de distribution, Boucherville, Québec



Pierre Forget, centre de distribution, Boucherville, Québec

L'intérêt pour les magasins à grande surface et d'entrepôt axés sur le libre-service est suivi de près par une demande croissante d'attention personnalisée et d'accès à une expertise spécifique. RONA a amélioré ses programmes de formation en y ajoutant des séances concernant les Guides projets, Les prêts-à-rénover RONA, les produits de marque RONA, la gamme RONA ÉCO et les services de financement.

«La formation et l'engagement des employés sont des aspects prioritaires, affirme Christian Proulx, vice-président principal, Personnes et culture. Notre culture de service nous permet de nous démarquer et représente un avantage concurrentiel.»

Outils technologiques de meilleure qualité

L'échange de données est devenu un élément essentiel pour les organisations dans le domaine du détail. Ainsi, RONA poursuit son plan visant à moderniser les technologies de l'information et qui s'échelonne sur plusieurs années. La mise en place d'un système intégré de gestion financière est en cours alors que la chaîne d'approvisionnement et le réapprovisionnement constituent les prochains projets à mettre en œuvre. Un système amélioré de planification de la demande sera d'ailleurs mis en place en 2009.

Accroître la productivité

Par l'entremise d'une planification de la demande et d'une gestion du réapprovisionnement améliorées, les inventaires comparables ont été réduits de 14 % ou 118 millions de dollars, en 2008. Les fonctions de prévisions incluent désormais 10 spécialistes dédiés et des logiciels améliorés seront mis en place en 2009.

Une analyse des besoins en transport et de nouvelles soumissions de transporteurs, en plus de la prise en charge de la livraison de marchandises pour certains fabricants ou distributeurs, ont permis de réduire de 6 millions de dollars les coûts de logistique, résultat d'une analyse des canaux de distribution.

Les pertes d'inventaire représentent un exemple des détails plus spécifiques devant être inclus dans le contrôle des coûts afin de devenir le meilleur joueur dans l'industrie de détail. Les causes de ces pertes sont nombreuses: les produits peuvent être brisés, volés ou endommagés.

Même si les pertes en magasin de RONA sont sous la moyenne de l'industrie de détail, plusieurs initiatives existent afin de continuer d'améliorer ces résultats, découlant en d'importantes économies pour la Compagnie.

Ces coûts évitables ont fait l'objet d'un programme complet de formation et de sensibilisation au cours de 2008, permettant d'augmenter de façon importante le niveau de sensibilisation dans les magasins et les centres de distribution.

Les importations sont également visées par notre processus de gestion améliorée. Tout en appuyant activement les fabricants canadiens dans les secteurs où ils demeurent concurrentiels, RONA maintient des marges importantes par l'entremise d'importations. La mondialisation a fortement accéléré le taux d'échange international et l'entreprise prévoit que les importations en provenance d'Asie, ayant augmenté de 8 % en 2008, doubleront d'ici 2011.



Cependant, l'augmentation des importations présente certains défis, dont le contrôle de la qualité, la livraison en temps opportun et la compatibilité des marchés. Jusqu'à maintenant, RONA s'est fiée sur son adhésion au groupement d'achat mondial A.R.E.N.A. pour son processus d'importation. Elle prévoit par ailleurs mettre en place un processus d'importation privé au cours de 2009.

«Nos centres de distribution étaient surchargés en raison des trop grandes quantités d'importations entreposées sur de longues périodes, explique Richard Brouillette, vice-président, Logistique. Nous devons également adapter nos processus d'achat en Chine afin qu'ils reflètent une connaissance plus approfondie du marché canadien et des goûts des clients.»

C'est pourquoi RONA ouvrira un bureau à Shanghai au printemps 2009. De plus, la Compagnie utilisera des installations d'entreposage de tierces parties situées à proximité des cinq principales régions de fabrication chinoises. Les produits seront ainsi entreposés à coûts réduits en Chine et seront importés au Canada sur une base ponctuelle.

RONA demeure en mode d'expansion auprès des marchands

Une offre sans égal dans l'industrie qui incite plusieurs marchands à opter pour la bannière RONA.

La tempête économique qui sévit a eu au moins une répercussion positive pour RONA. Alors que les conditions d'affaires devenaient plus difficiles, un nombre croissant de marchands indépendants trouvaient une solution gagnante en se joignant à la bannière RONA et en rejoignant une entreprise importante, puissante et réputée.

Pour un marchand indépendant, cela représente la chance de connaître une croissance plus rapide avec une vaste sélection de produits, de meilleurs prix, des concepts et services innovateurs et une importante notoriété de la marque. RONA offre aux marchands indépendants tous les outils nécessaires pour bien performer et pour continuer à consolider leur marché respectif. En 2008, 31 nouveaux marchands générant des ventes au détail d'environ 132 millions de dollars ont choisi de se joindre à la bannière RONA. Au cours des cinq dernières années, soit depuis 2003, 157 marchands se sont joints à nous et ont contribué à générer des ventes au détail annuelles de 743 millions de dollars.

Depuis ses tous premiers jours, RONA reconnaît que les marchands propriétaires indépendants représentent une importante source de succès. L'entreprise a toujours cherché à faire des affaires avec des personnes et des entreprises qui partagent son entrepreneurship ainsi que sa vision du succès et des moyens pour y parvenir. RONA favorise la croissance de ses marchands détaillants en partageant avec eux de l'information stratégique, des compétences et de l'expertise tout en proposant des moyens flexibles d'association qui respectent la volonté et la capacité de chacun de s'engager dans ce partenariat.

RONA compte dans ses rangs deux équipes nationales dévouées; une pour le recrutement et l'autre pour le soutien du réseau en expansion.





Maria Tartaglia, Agent de soutien aux marchands affiliés

Important soutien pour les affiliés

« Nous avons procédé à des ajouts importants à la fonction de soutien cette année, a affirmé Robert Dutton, président et chef de la direction. Nos marchands ont à leur disposition trois unités d'affaires qui travaillent pour eux. D'abord, un groupe de directeurs régionaux dont le travail consiste à aider les marchands à devenir ou à demeurer les chefs de file de leur marché. Ils peuvent également compter sur l'appui de spécialistes des commandes ainsi que d'une équipe dédiée au e-RONA, un outil de commande et source de renseignements en ligne. »

Le groupe de soutien aux commandes s'assure que toutes les commandes de produits provenant des marchands sont gérées adéquatement et en temps opportun. Une fois par semaine, chaque marchand reçoit un appel de son agent de soutien afin de l'informer de l'état de ses commandes à livrer.

Les directeurs régionaux sont dévoués au soutien aux marchands afin d'augmenter les ventes, de fonctionner de manière plus efficace et de profiter des occasions d'expansion. En 2008, les affiliés ont entrepris 164 projets d'expansion et de rénovation évalués à 34 millions de dollars. Depuis 2003, 849 projets ont été accomplis, pour près de 250 millions de dollars.

Alors que le ralentissement économique crée des occasions pour RONA, il offre également des possibilités d'expansion aux marchands. L'entreprise favorise une telle croissance. C'est ainsi que l'automne dernier, elle a organisé un séminaire au cours duquel chaque marchand a reçu une liste des cibles d'acquisition tenant compte des magasins environnants.



À la suite d'un projet d'expansion majeur à son magasin de Cowansville, Québec, l'équipe de **RONA J.O. Lévesque** célèbre sa réouverture en compagnie d'employés et de clients.

« Nous avons planifié ce projet pendant un an avec nos employés et l'équipe de soutien de RONA. Nous avons utilisé des pratiques exemplaires et avons créé une ambiance unique dans le magasin. Nos clients peuvent maintenant s'inspirer des derniers concepts RONA, tout en continuant d'obtenir le service personnalisé qu'ils ont toujours eu dans notre magasin lorsqu'il était plus petit. Notre achalandage, nos ventes et nos profits sont beaucoup plus importants depuis l'agrandissement. »

Yves Lévesque, marchand affilié, propriétaire de la chaîne de magasins RONA J.O. Lévesque

Un exemple concret est le succès de J.O. Lévesque, une chaîne de cinq magasins affiliés à RONA, située dans la région québécoise des Cantons de l'Est. En 2008, l'équipe de soutien aux marchands de RONA a travaillé de concert avec J.O. Lévesque afin d'entreprendre une expansion majeure d'un de ses magasins, situé à Cowansville. L'investissement de 1,6 million de dollars a presque fait doubler la taille du magasin, passant de 18 000 pieds carrés à 30 000 pieds carrés, a augmenté la superficie de sa cour à bois de 160 000 pieds carrés à 300 000 pieds carrés et a ajouté une serre pour ses produits de jardin.

Au cours de la réalisation des travaux d'expansion, on a tenu à conserver l'identité originale et la forte association avec les matériaux de construction et les foyers, tout en introduisant plusieurs

éléments des populaires concepts mis au point par RONA. Ces derniers comprennent une boutique spécialisée, située de manière stratégique dans la section des foyers, ainsi qu'une boutique du luminaire et une section de matériaux de construction innovatrice.

« Les marchands indépendants ont également accès au soutien de notre équipe des ressources humaines, a mentionné Christian Proulx, vice-président principal, Personnes et culture, de RONA. Le programme qui leur est offert propose diverses composantes de notre système central, et est offert sur une base personnalisée. Nous donnons également accès à un spécialiste des ressources humaines à tous les marchands indépendants qui le désirent. »

« RONA a une sélection de produits très moderne, particulièrement pour ce qui est de la décoration et des rénovations. Ma génération a développé ses propres fidélités envers des marques et nous sommes arrivés à maturité au moment où RONA s’est aventurée sur la scène nationale et a introduit des magasins très contemporains partout au pays. Une réelle identification envers RONA existe pour les gens de mon groupe d’âge. »



Bob et Brad Dale, Otter Lake, Québec

Brad Dale

L’offre de RONA, en harmonie avec les besoins actuels des marchands indépendants

Malgré qu’il ne puisse y avoir qu’une seule raison qui pousse les marchands à se joindre à RONA, les nouveaux marchands notent la pertinence des produits, du marketing et de la commercialisation. Bob Dale et son fils de 28 ans, Brad, ont fait pendant deux ans des recherches et des vérifications avant d’adopter la bannière RONA en octobre dernier. Le choix et l’orientation des produits étaient tout au haut de leur liste des avantages.

En résumé, les avantages pour les marchands à se joindre à RONA comprennent un excellent réseau de distribution, les meilleures conditions d’achat, une variété de produits de marque privée ou nationale, une forte notoriété de la marque et un soutien marketing au niveau national et local, des concepts de magasin hautement innovateurs, des plans de services et de développement ainsi que la planification de la relève. Pour les marchands indépendants, RONA représente une solution flexible qui leur permet de combiner leur identité unique et leur entrepreneurship à un puissant détaillant et distributeur ayant pour but d’innover sans cesse et de consolider le secteur de la rénovation au Canada.

Recrutement de marchands		
Fin d'exercice financier	Nouveaux marchands	Ventes au détail annuelles*
2003	11	55 \$
2004	25	105 \$
2005	31	191 \$
2006	37	198 \$
2007	22	62 \$
2008	31	132 \$
Total	157	743 \$

* En millions de dollars



« Je ne pouvais compter sur une telle qualité d’outils électriques auparavant. Ces produits sont très très bons. Le prix de vente est fixé dans le milieu de la gamme de prix et les marges sont supérieures. C’est ce qu’on appelle de bonnes mesures dans l’industrie du détail. » Yves Morel, Saint-Lin-Laurentides, Québec

Projets d’expansion et d’améliorations		
Fin d'exercice financier	Nombre de projets	Valeur*
2003	90	21 \$
2004	105	23 \$
2005	144	48 \$
2006	166	69 \$
2007	180	53 \$
2008	164	34 \$
Total	849	248 \$

* En millions de dollars

« Les marchands indépendants de notre réseau nous ramènent à nos racines. Il s'agit d'une de nos stratégies d'entreprise. J'ai toujours cru au pouvoir des marchands indépendants et je suis convaincu que nous leur offrons le meilleur programme de développement de l'industrie. »

Robert Dutton

La vitrine de l'offre de détail de RONA est le Salon du printemps qui attire un grand nombre de marchands indépendants, actuels et potentiels, de partout au Canada. Parmi les produits qui ont été présentés pour 2009, on retrouve 2 400 produits de marque RONA. Un total de 30 Prêts-à-rénover RONA ont également été présentés, témoignant de l'engagement ferme de l'entreprise envers l'innovation, ce qui démarque nettement RONA de tout autre groupe d'acheteurs au pays.

En 2009, le recrutement de marchands et le soutien sont sous la responsabilité de Robert Dutton, président et chef de la direction. Les affiliés occupent une place importante dans les plans de l'entreprise depuis le début et M. Dutton est ravi de revenir sur le terrain et d'aider les marchands à maximiser leurs occasions d'affaires.

Puisque les conditions du marché continueront d'être difficiles en 2009, nous prévoyons que le nombre de marchands qui se joindront à RONA ainsi que le nombre de projets d'expansion qui seront mis en œuvre par les marchands briseront des records.

Les marchands recrutés croient que RONA est la meilleure organisation pour poursuivre leur expansion.

Les raisons pour lesquelles les marchands joignent RONA	
1	Excellents programmes de développement pour les marchands : plan d'affaires, plan de relève et options flexibles
2	Importante notoriété de la marque dans l'ensemble du pays et engagement sincère envers les communautés
3	Concepts, produits et services innovateurs : nouveau concept de magasin de proximité, lignes de produits éco-responsables RONA et RONA ÉCO, Prêts-à-rénover RONA et autres services à valeur ajoutée
4	Programme de marque privée complet représentant 17 % des ventes de produits de quincaillerie
5	Plus important programme de fidélisation de l'industrie : AIR MILES ^{mc}
6	Plus de 150 millions de dollars investis en marketing en 2008
7	L'équipe de soutien la plus solide au pays : comités de bannière, directeurs régionaux, comptoir de commandes dédié et l'outil eRONA
8	Pouvoir d'achat le plus important au Canada en ce qui a trait aux matériaux de construction
9	Meilleurs prix garantis
10	Sens de l'éthique et valeurs solidement ancrées : service, unité, respect, recherche du bien commun et sens des responsabilités



« Nous avons choisi RONA comme étant la bannière pouvant le mieux nous aider à développer notre présence dans notre marché. Ils ont une marque reconnue et savent comment nous aider à accroître l'achalandage. »

Lorne Feldman, Timmins, Ontario



« Pourquoi avons-nous joint RONA ? Le pouvoir d'achat en premier lieu. C'est un terme surutilisé mais ça demeure un élément critique. La disponibilité de leurs centres de distribution et leur style de marketing ont également influencé notre choix. »

Jeremy Truax, Kingsville, Ontario



« Je suis très impressionné par la façon dont RONA communique ce qu'elle est et ce qu'elle représente. Cela va certainement nous aider. »

Dan Schapansky, Clearwater, Colombie-Britannique

Expansion du réseau de magasins au Canada

Malgré les conditions du marché, RONA dirige ses efforts vers le développement de concepts novateurs, la réduction des coûts de construction et une amélioration du processus de lancement de magasins.

En 2008, six magasins ont été ouverts, ajoutant ainsi 421 000 pieds carrés au réseau de vente au détail.

Ce nombre comprend deux magasins à grande surface – un magasin RONA à Halifax et un Réno-Dépôt à Candiac au Québec. Les quatre autres consistent en des magasins de proximité situés à Thetford Mines au Québec, à Carleton Place et Grimsby en Ontario, et à Kamloops en Colombie-Britannique.

La construction de nouveaux magasins et les travaux de rénovation majeurs demeurent un des quatre vecteurs de croissance de l'entreprise. RONA est bien positionnée en raison de ses excellents emplacements et de ses concepts de magasins attrayants, novateurs et de différents formats pouvant s'adapter rapidement aux différents besoins de l'environnement dans lequel ils sont situés.

Cependant, les conditions économiques actuelles ainsi que les priorités de l'entreprise qui en découlent incitent à une réduction temporaire de la cadence d'ouverture de nouveaux magasins. L'entreprise continue toutefois de rechercher les meilleurs emplacements possibles à l'échelle du pays aux fins de développement futur. Au cours des dernières années, RONA a augmenté sa réserve foncière et a acquis une forte notoriété auprès des promoteurs immobiliers du pays.

Le nouveau plan est axé sur la baisse des coûts de construction, l'amélioration du processus d'ouverture de magasins et l'amélioration continue du concept de magasin.

Le soutien offert dans le cadre de l'ouverture d'un nouveau magasin a doublé, passant de 90 à 180 jours, permettant ainsi un programme détaillé d'activités avant et après l'ouverture. Les initiatives avant l'ouverture sont personnalisées en fonction du magasin et de son marché.



RONA
Carleton Place,
Ontario, a ouvert
ses portes
en mars 2008



RONA
Thetford Mines,
Québec, a ouvert
ses portes
en mars 2008



RONA Halifax, Nouvelle-Écosse, a ouvert ses portes en avril 2008



RONA Grimsby, Ontario, a ouvert ses portes en juillet 2008



Réno-Dépôt Candiac, Québec, a ouvert ses portes en mars 2008



RONA Kamloops, Colombie-Britannique, a ouvert ses portes en août 2008

Un plan spécifique visera à communiquer avec les entrepreneurs et les professionnels de la région pour faire connaître les services professionnels offerts par le magasin et l'expertise de la Division du marché commercial et professionnel de l'entreprise.

La formation et le soutien aux employés ont été améliorés et l'offre élargie. Les budgets relatifs à la publicité locale et au soutien promotionnel ont été augmentés de façon considérable et le plan de relations communautaires pour chaque ouverture a été valorisé.

Malgré l'amélioration du processus et l'accélération des ventes, le nombre d'ouverture de nouveaux magasins en 2009 est limité à trois, compte tenu de la détérioration prévue des conditions économiques. Il s'agit de l'agrandissement d'un magasin à grande surface Réno-Dépôt à LaSalle au Québec; de l'ouverture d'un nouveau magasin de proximité, sous la bannière TOTEM, à Strathmore en Alberta et de la reconstruction et de la relocalisation, à la suite d'un incendie, d'un magasin RONA à Saint-Georges-de-Beauce au Québec.

Nous visons une certification LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) pour nos magasins de Saint-Georges-de-Beauce et de

Strathmore alors que le magasin de LaSalle comprendra plusieurs initiatives LEED. Les quatre autres ouvertures de magasins présentement en construction ouvriront leurs portes au début 2010. Trois de ces magasins sont situés en Ontario et l'autre en Alberta.

Comme dans le cas des acquisitions, les priorités relatives à l'utilisation du capital sont axées sur l'amélioration de l'efficacité jusqu'à ce que les conditions du marché s'améliorent et que le rendement sur le capital investi revienne à un niveau normal.

La diminution des activités permet toutefois à l'entreprise d'améliorer davantage le concept idéal de magasin de détail. RONA est un chef de file dans l'identification des combinaisons les plus performantes et attrayantes au niveau de la taille, du service, des produits, de la disponibilité et de l'ambiance. La méthode sélective de regroupement des produits sous forme de boutiques dans les magasins de proximité se traduit par une nouvelle approche élargie en matière de rénovation domiciliaire.

«On peut dire que nous sommes toujours à la recherche du magasin du futur, dit Claude Bernier, un des créateurs du concept de magasin de proximité dont les responsabilités en 2009 comprennent désormais le développement d'innovations pour les clients. RONA n'a jamais été une organisation imitatrice et un de nos objectifs consiste à élaborer davantage notre culture d'innovation qui a été au cœur de notre stratégie depuis le début. Cet effort doit comprendre le concept de magasin du futur.»

Un projet pilote sera mis en œuvre en vue d'intégrer les meilleures pratiques des concepts existants ayant connu le plus de succès. Le concept de magasin de proximité d'environ 52 000 pieds carrés est devenu très populaire, prouvant ainsi qu'il est possible d'offrir un grand choix de produits dans un cadre attrayant de plus petite superficie. Il est ainsi possible d'obtenir des emplacements conviviaux en y offrant des produits et services à la fine pointe. Toutefois, RONA travaille également à un nouveau concept de magasins de grande surface afin de raviver l'intérêt pour ce type de magasins.

Potentiel d'acquisition : détail et commercial

L'entreprise réduit sa cadence de croissance par acquisition, mais cherche toujours à intensifier sa présence sur le marché commercial en 2009.

Les acquisitions ont constitué un élément significatif de la croissance de l'entreprise depuis l'an 2000.

Au cours des huit dernières années, les acquisitions ont généré des ventes se chiffrant à plus de 2,6 milliards de dollars et représentaient près de 50% de la croissance des ventes au détail de l'entreprise.

LE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE D'ACQUISITION DE RONA REPOSE SUR DEUX ÉLÉMENTS CLÉS.

- **Des critères financiers et stratégiques rigoureux doivent être appliqués dans chaque cas. L'objectif n'est pas seulement de générer des ventes supplémentaires, mais aussi d'assurer un progrès stratégique quant au positionnement et à l'orientation ultérieure. Les conditions financières doivent être conformes à des paramètres rigoureux déterminés par le rendement.**
- **L'intégration est rapide et efficace. Les systèmes informatiques sont normalisés, les achats et la distribution sont harmonisés et l'intégration à la culture de service RONA est initiée.**

Après avoir procédé à sept acquisitions importantes au cours des trois dernières années, une seule transaction a été réalisée en 2008, soit celle de Best-MAR au cours du premier trimestre. Best-MAR est bien implanté dans le marché de la plomberie en Ontario et possède des succursales

à Ottawa, Cornwall et Brockville. Cela intensifie la présence de la Division du marché commercial et professionnel de l'entreprise.

Compte tenu de la réduction des activités dans ce vecteur de croissance, l'année 2009 sera principalement axée sur l'amélioration du processus d'intégration. Pour y parvenir, nous poursuivons de près l'analyse des meilleures pratiques commerciales découlant des douze principales acquisitions de l'entreprise au cours des huit dernières années.

« Les activités d'acquisition continueront d'accuser un ralentissement en 2009 en raison de la conjoncture économique. Nous avons également décidé de faire preuve de patience et de saisir davantage les occasions dans un tel environnement, a fait savoir Claude Guévin, premier vice-président et chef de la direction financière. Il existe sans contredit d'excellentes entreprises sur le marché, mais nombre d'entre elles établissent encore leurs prix selon les valeurs qui prévalaient antérieurement. Ainsi, des ajustements doivent être apportés du fait que les conditions d'affaires continuent d'être difficiles. Par ailleurs, étant donné la situation très difficile dans le domaine du crédit, nous devons être très vigilants avant d'accéder à notre capital et nos facilités de crédit. »

En fait, la condition financière de RONA est excellente et l'entreprise est bien positionnée pour saisir les bonnes occasions d'affaires qui se présenteront. RONA possède un excellent bilan et a amélioré sa position en augmentant ses facilités de crédit de 150 millions de dollars additionnels l'été dernier.

Pour ce qui est des acquisitions en 2009, les premières cibles seront de petites chaînes de magasins locales qui nous permettront de combler les écarts observés à l'échelle nationale. Notre principale préoccupation sera d'étendre la présence de la Division du marché commercial et professionnel.

« Nous avons fait des travaux d'infrastructure et nous sommes maintenant fin prêts à prendre de l'expansion », déclare Michael Storfer, ancien propriétaire de Noble Trade et vice-président, Marché commercial et professionnel de RONA. « Nous souhaitons exercer davantage notre leadership dans le secteur de la plomberie et nous tailler une part de marché plus considérable. Nous voulons également avoir un point d'ancrage dans un secteur naturellement connexe, soit celui du chauffage, de la ventilation et de la climatisation. »

Ce secteur est considéré comme étant un service complémentaire à la plomberie, surtout pour ce qui est de la construction et de la rénovation de grands édifices commerciaux et résidentiels. Tout en diversifiant ses activités en faisant une incursion dans d'autres domaines, RONA souhaite continuer d'orienter ses efforts dans l'industrie de la rénovation.

La vente des produits aux gestionnaires d'immeubles est un créneau pour RONA depuis 2006, au moment où la Division du marché commercial et professionnel était confiée à une équipe de vente qui utilisait les comptoirs PRO des magasins de détail. L'entreprise voit une occasion d'affaires en tirant profit de ces ressources, de concert avec Noble Trade.

« Certaines différences très importantes existent entre le marché commercial et le commerce de détail, précise M. Storfer. Par contre, le réseau d'activités de détail de RONA ainsi que les services professionnels déjà en place constituent un actif important. Une façon d'utiliser cet actif est de collaborer avec d'importants gestionnaires d'immeubles à l'échelle nationale en leur offrant des services locaux consolidés sur une seule facture. »

L'entretien des locaux exige un éventail de produits plus vaste et, dès le mois d'avril, un nouveau centre de distribution de Noble Trade consacra 20% de son espace à cet approvisionnement.

Contrairement aux activités de détail, la Division du marché commercial et professionnel a affiché une forte croissance organique en 2008. Cette année, de nouveaux représentants rejoindront l'équipe de vente dans le but de poursuivre le développement de la division.

Le développement durable

Un impératif d'affaires chez RONA

Le développement durable est devenu une préoccupation considérable, ralliant autant les communautés locales que des acteurs internationaux qui ont augmenté leurs attentes à cet égard au cours des années. Chez RONA, le développement durable est ancré dans nos racines, il fait partie de notre identité et guide nos façons de faire.

Consciente de la nécessité de contribuer au bien-être des communautés et de l'environnement, RONA a poursuivi son implication dans le domaine du développement durable en rendant plus formelles, au fil du temps, sa vision et son approche. Notre objectif d'entreprise en cette matière a lui aussi évolué, suivant les attentes et les réalités des parties prenantes avec lesquelles nous interagissons. RONA entend aujourd'hui devenir le leader du développement durable de son industrie au Canada.

Instaurer les bonnes mesures qui sauront répondre aux besoins actuels et futurs dans le domaine du développement durable et qui feront de RONA un modèle en la matière est un impératif d'affaires auquel mes collègues du Comité de direction et moi nous sommes personnellement et fermement engagés. L'année 2008 a vu naître chez RONA une multitude d'initiatives qui nous permettent de contribuer positivement tant au développement de l'entreprise qu'au mieux-être de notre société. Nous sommes fiers de vous les présenter dans les pages qui suivent.

Robert Dutton

Robert Dutton

L'approche de RONA en développement durable

En tant que le plus important détaillant et distributeur canadien de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage, nous croyons que nous avons à la fois la possibilité et la responsabilité de faire une différence positive dans notre société et ainsi devenir le leader en développement durable de l'industrie au Canada. Chez RONA, le développement durable vécu au quotidien est basé sur trois importants piliers dans lesquels nous avons identifié et priorisé nos axes d'intervention :

- Le développement économique :

la pérennité économique de l'entreprise ainsi que le maintien et la création d'emplois.

- Le respect de l'environnement :

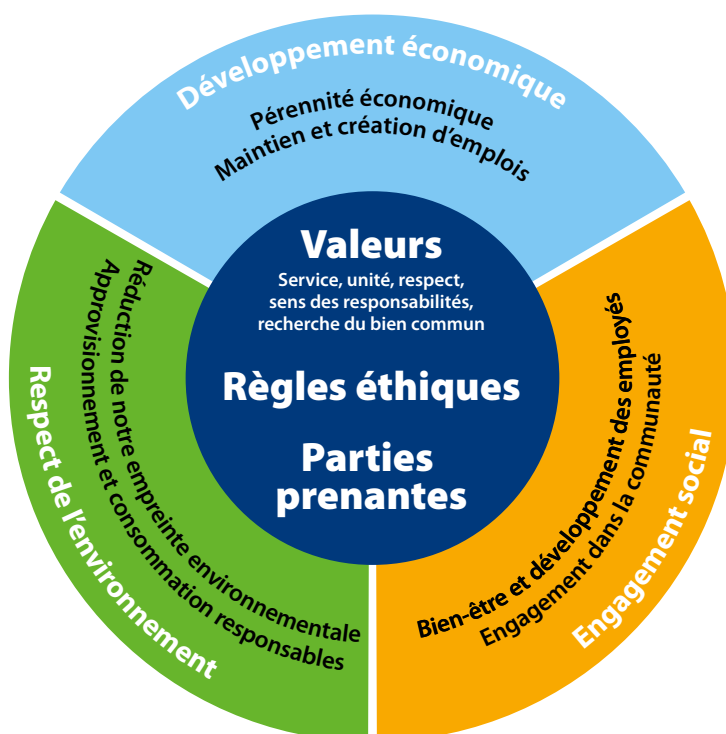
la réduction de notre empreinte environnementale ainsi que l'approvisionnement responsable des produits offerts en magasin et la sensibilisation de nos clients à la consommation responsable.

- L'engagement social :

le développement et le bien-être de nos employés, de même que l'engagement auprès des communautés dans lesquelles nous menons nos activités.

C'est par l'interrelation et l'harmonie de ces axes d'intervention que RONA parvient à intégrer de façon efficiente le développement durable au sein de ses activités avec comme fondements ses valeurs – service, unité, respect, sens des responsabilités et recherche du bien commun – et ses règles éthiques.

Pour s'acquitter de notre responsabilité sociétale d'entreprise, nous avons adopté une approche sérieuse et rigoureuse, qui prend en compte nos parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, organismes communautaires et environnementaux.



INITIATIVES RÉALISÉES EN 2008

En 2008, l'engagement de RONA envers le développement durable s'est traduit par la réalisation d'importantes initiatives dont nous faisons la revue dans les prochaines pages. Cet engagement envers le développement durable s'étend à l'ensemble de notre réseau – de nos centres administratifs à nos centres de distribution, en passant par notre réseau de magasins, qu'ils soient corporatifs, franchisés ou affiliés.

Gouvernance

Chez RONA, nous préconisons une approche qui vise à assurer l'intégration optimale du développement durable dans toutes nos sphères d'activités et à tous les niveaux hiérarchiques.

Le président et chef de la direction détient la responsabilité ultime du développement durable au sein de l'entreprise. Par ailleurs, tous les membres du Comité de direction sont responsables des initiatives de leur service en la matière; le vice-président aux communications et affaires publiques coordonne les initiatives d'entreprise de développement durable.

Chez RONA, le développement durable constitue un indicateur qui influe sur la performance générale de l'entreprise. Ainsi, au même titre que les résultats financiers, RONA s'engage à informer ses divers publics relativement aux mesures entreprises et aux résultats obtenus dans ce domaine.

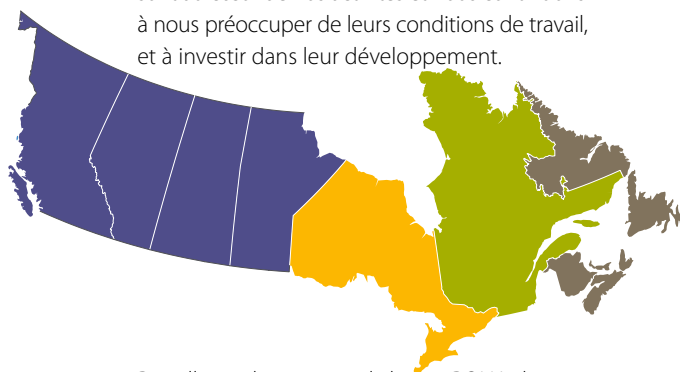
Les employés de RONA contribuent eux aussi à cette démarche globale. En 2007, nous avons créé un Comité de développement durable formé de gestionnaires provenant de chaque secteur d'activités de l'entreprise. Le principal mandat des membres de ce Comité consiste à identifier, développer et évaluer des activités de développement durable dans leur champ d'activités respectif. De plus, une vingtaine d'employés volontaires font partie de l'ÉCOMité qui vise à suggérer des initiatives de développement durable à mettre en place dans le réseau RONA.

Développement économique

1

Le volet économique est un des piliers qui oriente le développement durable. En maintenant notre performance financière et en attirant les capitaux requis, nous sommes en mesure d'implanter des programmes qui nous permettent de contribuer au bien-être des employés, des communautés et de l'environnement.

RONA compte poursuivre son développement économique tout en assurant sa pérennité financière et en créant de l'emploi. En 2008, RONA a continué l'expansion de son réseau en ajoutant six magasins corporatifs et en recrutant 31 marchands affiliés, en plus de continuer à l'optimiser et à en augmenter l'efficacité (l'ensemble des données financières de l'entreprise sont présentées et expliquées en détail dans les sections des résultats financiers et de la *Revue de l'exploitation* de ce rapport annuel). À l'aube de son 70^e anniversaire, RONA compte maintenant plus de 29 000 employés répartis à travers son réseau. Ces personnes sont au cœur de nos activités et nous continuons à nous préoccuper de leurs conditions de travail, et à investir dans leur développement.



Par ailleurs, il est primordial pour RONA de contribuer à l'essor économique du Canada, et afin d'y parvenir, nous nous sommes entre autres dotés d'un programme d'achats qui privilégie les fournisseurs canadiens. En effet, depuis déjà plusieurs années, 90 % des achats de produits offerts en magasin ont été effectués auprès de fournisseurs canadiens, contribuant du même fait à la création d'emplois et au partage des richesses à travers le pays.

Respect de l'environnement

2

Avec un réseau de près de 700 magasins, neuf centres de distribution et trois centres administratifs, RONA occupe une place importante sur l'échiquier canadien. Sensible à l'impact que ses activités peuvent causer sur l'environnement, RONA met en place des initiatives qui viendront réduire son empreinte environnementale. Il s'agit d'une préoccupation constante qui interpelle tous les secteurs d'activités de l'entreprise.

Réduction des GES

RONA considère que les changements climatiques représentent un des plus grands défis environnementaux auxquels fait face l'humanité. La réduction des gaz à effet de serre (GES) constitue ainsi un des principaux domaines d'intervention prioritaires par RONA. Nous avons ainsi amorcé un processus pour mesurer les gaz à effet de serre générés par nos activités et initié plusieurs projets pour en réduire les émissions.

RONA a participé pour la première fois au **Carbon Disclosure Project (CDP)** en 2008 en répondant à la demande d'information relative à l'incidence de ses activités sur les changements climatiques. Le CDP est une organisation indépendante à but non lucratif qui agit à titre d'intermédiaire entre les investisseurs et les entreprises relativement aux problématiques qui découlent des changements climatiques. Cette dernière joue un rôle primordial à encourager les entreprises à mesurer, gérer et réduire leurs émissions de GES et leurs impacts sur les changements climatiques. RONA est fière de participer à ce projet mondial et continuera au cours des prochaines années à élargir davantage la base des informations fournies.

En matière d'efficacité énergétique, RONA a instauré un **programme de réduction de la consommation d'énergie** en magasin en éteignant 75 % de ses démonstrateurs dans la section des appareils d'éclairage et luminaires n'en laissant qu'un sur quatre allumé en tout temps. De plus, nous avons choisi d'**utiliser des ampoules fluocompactes** plutôt que des ampoules incandescentes pour les luminaires qui restent allumés, ce qui favorise une réduction significative de la consommation d'énergie.

Gestion des matières résiduelles

Le principe de réduire, récupérer, recycler et valoriser les matières résiduelles est bien établi chez RONA. En l'occurrence, notre démarche vise à tracer un portrait complet des matières résiduelles générées par l'entreprise et à mettre en place des initiatives pour réduire la quantité acheminée aux sites d'enfouissement.

Depuis le début des années 1990, RONA **récupère le carton** dans ses centres de distribution et ses magasins à grande surface et en 2008, nous avons introduit la **récupération du plastique**. Le déploiement des équipements nécessaires à la récupération du plastique s'est fait de façon progressive tout au long de l'année.



Andrew Scott, RONA Pierrefonds, Québec

PROGRAMME 2008 DE RÉCUPÉRATION DE CARTON ET DE PLASTIQUE (DANS LES CENTRES DE DISTRIBUTION ET MAGASINS À GRANDE SURFACE)	
CARTON	3865 tonnes récupérées
PLASTIQUE	126 tonnes récupérées
3991 tonnes de rebuts n'ont pas été acheminées vers des sites d'enfouissement	
Le programme a généré un profit net de près de 745 000 \$ (en tenant compte des revenus de récupération et de l'économie relative aux coûts d'enfouissement)	

Toujours dans le but de réduire notre empreinte environnementale, nous portons aussi une attention à nos **événements d'entreprise** afin qu'ils soient **éco-responsables**. Le plus grand de ces événements est le Salon du printemps, une exposition annuelle qui s'est tenue en 2008 au Metro Toronto Convention Centre (MTCC) et qui réunissait pas moins de 500 marchands et de nombreux fournisseurs. Cet événement a été réalisé dans le cadre du programme **ZERO WASTE EVENT** du MTCC et a généré les résultats suivants :

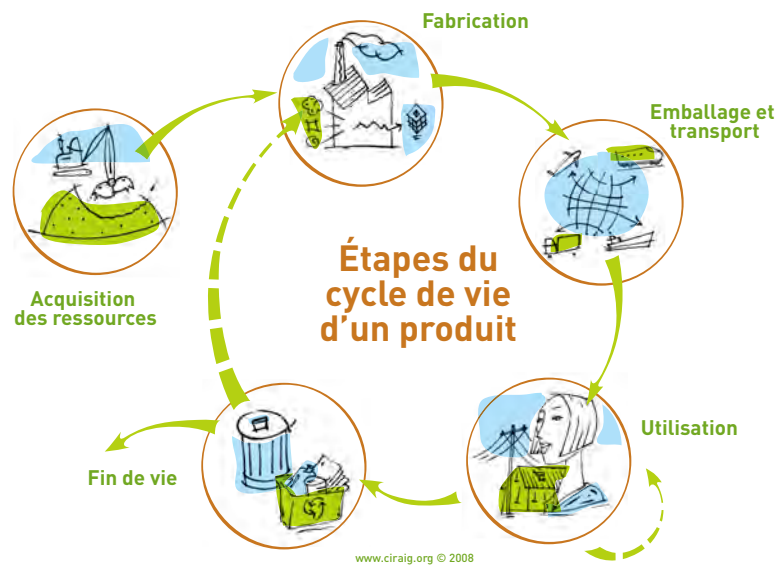
- 95,6 % des matières récupérées ont été recyclées, soit près de 40 tonnes de matériel qui n'ont pas été acheminées vers des sites d'enfouissement.
- L'équivalent d'un camion-remorque de 53 pieds contenant principalement du bois d'œuvre, des articles de plomberie, des vanités et des articles de décoration ayant servi à l'exposition a été offert à l'organisme communautaire local *Habitat for Humanity*.

Construction de bâtiments

Depuis quelques années RONA a confirmé sa volonté d'adhérer au système d'évaluation LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) pour la construction de nouveaux bâtiments. RONA intègre actuellement certains des critères de ce système et projette d'ouvrir, au cours des prochaines années, des magasins certifiés LEED. Le système d'évaluation LEED est basé sur une échelle de points utilisée par le Conseil du bâtiment durable du Canada qui vise à rendre plus écologiques les nouveaux bâtiments de même que ceux déjà existants.

Produits

La sélection de produits constitue un facteur prédominant par lequel RONA peut exercer son leadership et démontrer sa volonté de participer à la protection de l’environnement et des droits humains. En tant que leader de son industrie, RONA souhaite à la fois jouer un rôle dans la conservation de la grande nature et la durabilité des ressources naturelles tout en accompagnant les consommateurs canadiens dans l’adoption de pratiques permettant une consommation responsable.



Produits RONA ÉCO et éco-responsables

En avril 2008, RONA a introduit dans ses magasins la ligne de produits RONA ÉCO. Il s’agissait d’une première au Canada puisque jamais auparavant dans notre industrie un détaillant n’avait associé son nom et sa réputation à des produits dont la performance écologique couvre toutes les étapes de leur cycle de vie. En effet, pour porter le sceau RONA ÉCO, un produit doit satisfaire à des critères des plus rigoureux. Il doit donc,

dans l’ensemble de son cycle de vie, laisser une empreinte écologique moindre que celle d’un produit traditionnel équivalent. Pour chaque étape de leur cycle de vie, les produits RONA ÉCO ont été évalués par les experts de la Chaire internationale en analyse du cycle de vie en fonction de quatre critères de performance environnementale qui font l’objet d’un consensus scientifique international et témoignent d’enjeux

environnementaux majeurs : les changements climatiques, la santé des écosystèmes, la santé humaine et les ressources naturelles.

En 2008, une gamme de huit produits d’entretien écologiques a été lancée sous la marque RONA ÉCO et en 2009, RONA entend ajouter à cette gamme plus de 40 nouveaux produits, incluant des produits d’horticulture ainsi que des outils et des matériaux de construction. D’ici 2011, pas moins de 250 produits RONA ÉCO seront offerts aux consommateurs à travers le Canada.

De plus, RONA offre à ses clients près de 500 produits éco-responsables de marques variées qui ont été évalués selon l’approche de l’analyse du cycle de vie. Pour être classés éco-responsables, l’impact environnemental de ces produits doit être moindre durant une ou plusieurs phases de leur cycle de vie. D’ici 2011, ce sont des centaines de produits qui viendront compléter cette gamme.



Nombre de produits		
	En 2008	Objectif 2011
RONA ÉCO	8	250
Éco-responsables	500	2000

Partenariat avec la Chaire internationale en analyse du cycle de vie

En 2007, RONA a entrepris un partenariat avec la Chaire internationale en analyse du cycle de vie de l'École Polytechnique de Montréal, considérée comme le plus important centre de recherche dans ce domaine au monde.



CHAIRE INTERNATIONALE
EN ANALYSE DU CYCLE DE VIE

La collaboration de RONA avec la Chaire se traduit notamment par le développement d'une méthode d'évaluation environnementale des catégories de produits vendus chez RONA ainsi que l'élaboration d'un cahier de charges destiné aux fournisseurs. La Chaire guide RONA dans la sélection des produits faisant partie de ses gammes de produits RONA ÉCO et éco-responsables en se basant sur l'analyse du cycle de vie. En suivant cette

approche holistique et rigoureuse, RONA s'assure de choisir des solutions qui ne font pas uniquement déplacer les problèmes environnementaux d'une étape à l'autre du cycle de vie du produit. L'équipe de la Chaire participe également au programme de formation et de sensibilisation des fournisseurs et employés de RONA.

De plus, l'équipe de la Chaire accompagne RONA dans son programme visant à réduire son empreinte environnementale.



En collaboration avec la Chaire, RONA est partenaire du *Life Cycle Initiative*, une initiative parrainée entre autres par le Programme des Nations Unies pour l'environnement, et qui vise à promouvoir l'approche cycle de vie à l'échelle internationale.

Solutions alternatives écologiques aux pesticides de synthèse



À compter du 1^{er} juillet 2009, RONA cessera la vente de pesticides de synthèse à des fins esthétiques dans tous ses magasins. Cette politique est le reflet de notre préoccupation quant à l'impact sur l'environnement et la santé humaine des produits que nous mettons à la disposition des consommateurs. Ainsi, RONA retirera 45 produits de ses magasins et poursuivra l'introduction de solutions alternatives écologiques aux pesticides de synthèse. De plus, nous formons nos employés et sensibilisons les consommateurs à adopter des habitudes de consommation responsable.

Produits forestiers certifiés

En novembre 2008, RONA a adopté une politique d'approvisionnement des produits du bois pour l'ensemble de ses magasins à travers le Canada. En implantant cette nouvelle politique, RONA vise la conservation de la grande nature, la promotion de la consommation responsable et répond à sa volonté de fournir à ses clients des produits forestiers certifiés. Souhaitant effectuer une démarche rigoureuse dans le cadre du développement de sa politique, RONA a procédé à de nombreuses consultations auprès de l'industrie forestière, des groupes environnementaux et des experts scientifiques.

La politique de RONA est inclusive relativement aux trois certifications reconnues, soit celles de l'Association canadienne de normalisation (CSA), de la Sustainable Forestry Initiative (SFI) et du Forest Stewardship Council (FSC). Par ailleurs, RONA a décidé d'accorder une préférence à la certification FSC puisque cette dernière est celle qui répond le mieux à ses exigences en ce qui concerne les relations avec les communautés indigènes et la conservation de la biodiversité.

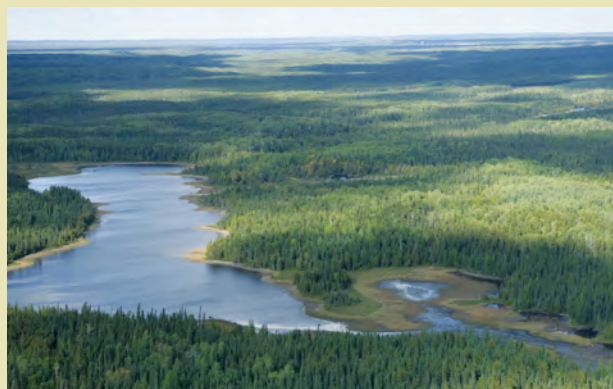
De plus, RONA reconnaît que les forêts sont des écosystèmes complexes et que certaines d'entre elles peuvent être biologiquement plus riches et importantes que d'autres d'un point

de vue écologique. Ainsi, RONA s'est engagée à ne pas s'approvisionner en produits du bois qui proviennent de ces types de forêts.

En plus des critères relatifs au choix de ses fournisseurs et des produits du bois offerts dans ses magasins, l'engagement de RONA se traduit par l'adoption d'objectifs spécifiques qui viendront soutenir l'implantation de cette nouvelle politique.

C'est ainsi qu'à la fin 2010, nous prévoyons que la totalité du bois d'œuvre EPS (épinette, pin, sapin) et du cèdre rouge de l'Ouest canadien qui est en vente dans les magasins corporatifs

et franchisés RONA proviendront de forêts certifiées, alors qu'aujourd'hui nous en sommes à 90 %. Aussi, nous prévoyons faire une importante avancée quant aux produits du bois certifiés FSC. Alors que 2 % du bois d'œuvre EPS présentement disponible dans nos magasins corporatifs et franchisés provient de forêts certifiées selon les normes du FSC, notre objectif est d'atteindre 4 % avant la fin de l'année 2009 et 25 % avant la fin de l'année 2012, selon la disponibilité et la compétitivité. Nous croyons qu'il s'agit d'objectifs qui reflètent clairement notre engagement envers la forêt canadienne.



Forêt boréale canadienne (©Greenpeace/Male).

GREENPEACE

« Greenpeace salue le leadership de RONA pour sa contribution à la protection des forêts et considère que sa politique d'achat de produits du bois est la plus exigeante en Amérique du Nord ».

Greenpeace Canada

Services aux consommateurs

RONA offre aussi à ses clients une gamme de services qui favorisent l'adoption de comportements responsables.

Récupération de la peinture

L'entreprise a fait figure de pionnière en matière de récupération et de valorisation de rebuts de peinture au Québec il y a plus de dix ans. Depuis le 1^{er} juillet 2008, RONA récupère également la peinture dans ses magasins de l'Ontario. RONA a été le premier détaillant à mettre en place un tel programme dans cette province.

En 2008, nous avons récupéré près de 2 millions de kilogrammes de peinture à travers nos magasins du Québec et de l'Ontario. Environ 70% de ces rebuts sont recyclés ou revalorisés, puis remis sur le marché sous la marque *Boomerang*.



En mars 2009, **Claude Bernier**, premier vice-président marketing et innovations-clients de RONA (à gauche), participait au lancement du programme DO WHAT YOU CAN de l'Ontario, en compagnie du ministre de l'Environnement de l'Ontario, **John Gerretsen**.

Sac réutilisable

RONA a introduit au mois de février 2008 son sac réutilisable. Pour chaque sac réutilisable acheté, RONA s'est engagée à verser 0,10 \$ au programme « Ensemble avec nos athlètes » par le biais duquel elle soutient 100 athlètes canadiens de haut niveau.



Récupération des ampoules fluocompactes

En mai 2008, nous avons mis en place dans nos magasins, centres administratifs et de distribution un programme de récupération des ampoules fluocompactes. RONA offre ainsi un moyen sécuritaire de disposer de ces ampoules qui contiennent de petites quantités de mercure sous forme gazeuse, un métal lourd dommageable pour l'environnement. Une fois au centre de revitalisation, les composantes de ces ampoules sont récupérées grâce à un processus de séparation mécanique puis chimique. Le mercure récupéré est ensuite réutilisé sous diverses formes.



Récupération des piles et lames d'outils

Présenté à l'automne 2008 dans le cadre du Salon du printemps, un tout nouveau programme de récupération est maintenant offert dans nos magasins à travers le pays. Depuis le 1^{er} mars 2009, RONA récupère les piles alcalines non rechargeables ainsi que les piles rechargeables et piles d'outils dans ses magasins. La Compagnie récupère également les lames d'outils usées. Les composantes des piles seront recyclées lorsque possible ou éliminées de façon à ne pas nuire à l'environnement. Les lames d'outils sont pour leur part reconditionnées puis vendues sous la marque RONA ÉCO, tel que présenté lors du Salon du printemps RONA 2009. Les consommateurs qui rapporteront leurs lames d'outils usées de marque RONA ÉCO recevront un rabais applicable sur l'achat d'une nouvelle lame de marque RONA ÉCO.



Information et sensibilisation

En plus d'offrir des produits et des services qui représentent des choix éco-responsables, RONA considère qu'il est important d'informer, de sensibiliser et d'éduquer ses clients afin de favoriser l'adoption de comportements responsables.

Affichage en magasin

RONA a lancé au mois d'octobre 2008 un nouveau système d'affichage qui vise à aider les clients à repérer les produits éco-responsables et RONA ÉCO dans les différentes allées du magasin. Cette signalisation offre également des renseignements détaillés et impartiaux sur les attributs environnementaux des produits éco-responsables et les raisons pour lesquelles ils ont été sélectionnés, en plus d'informer sur l'approche de l'analyse du cycle de vie adoptée par RONA pour la sélection de ses produits.

Exposition et conférence

Dans le cadre du Salon du printemps 2009, RONA a dédié une journée aux consommateurs, leur donnant ainsi accès à la Zone éco-responsable dans laquelle ils pouvaient obtenir de l'information sur les produits RONA ÉCO et éco-responsables disponibles en magasin, de même que sur les nouvelles politiques environnementales de l'entreprise. Lors de cette journée, les consommateurs ont été invités à une conférence donnée par Dr David Suzuki, un environnementaliste de renommée internationale.



Engagement social

3

Le respect des personnes et la recherche du bien commun fait partie des valeurs de RONA et sont au cœur de tout ce que nous entreprenons.

RONA emploie plus de 29 000 personnes qui interagissent au sein des communautés de toutes les régions du Canada. Le bien-être des employés et leur engagement à l'égard de l'entreprise constituent une priorité pour RONA. Ainsi nous déployons de nombreux efforts et attribuons les ressources nécessaires au développement et à l'application d'initiatives visant à attirer, conserver et mobiliser le talent.

Santé et sécurité

Chez RONA, nous souscrivons à un programme de santé et sécurité qui vise à protéger nos employés, les contractuels, nos clients, le public en général ainsi que notre propriété. Notre objectif est non seulement d'offrir un environnement de travail sécuritaire et sain mais de créer une culture de santé et sécurité qui dépasse le cadre de l'environnement de travail et qui s'intègre à la vie quotidienne de nos employés.

En 2008, nous avons lancé la 2^e version du Guide national en santé et sécurité qui couvre l'ensemble des politiques et procédures de RONA, en plus d'entamer l'implantation de notre programme de leader santé et sécurité. Le leader est celui qui, dans nos magasins et centres de distribution, coordonne l'ensemble des activités de prévention.

Conditions de travail

À l'écoute de nos gens, RONA pose des gestes concrets pour aider les employés à progresser tant sur le plan personnel que professionnel.

Programme d'aide aux employés (PAE)

Un nouveau programme d'aide aux employés (PAE) en vigueur dès le 1^{er} janvier 2009, permettra à tous les employés de RONA au Canada de

bénéficier de séances de counseling gratuites et confidentielles visant à les aider à résoudre des problèmes d'ordre personnel et professionnel.

Programme de bénévoles aux Jeux de Vancouver 2010

À titre de partenaire national, RONA déléguera 100 employés à titre de bénévoles aux Jeux olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver et leur fournira l'hébergement et le transport tout en assumant leur salaire et avantages sociaux.



RONA
PARTENAIRE NATIONAL

Développement des employés

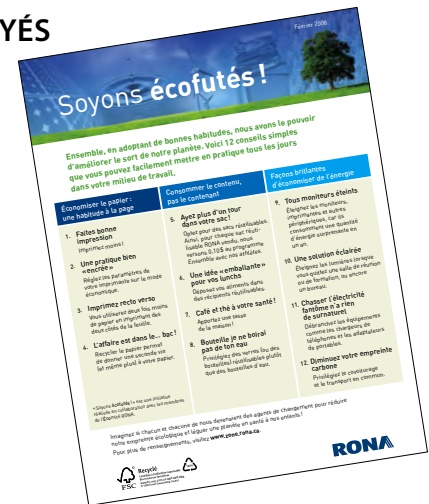
Nous accordons une importance considérable à informer et former nos employés afin d'en faire des ambassadeurs qualifiés et motivés qui comprennent les enjeux actuels et futurs ainsi que les initiatives de RONA.

Information

En plus de régulièrement informer nos employés quant aux objectifs et réalisations d'affaires de l'entreprise, nous avons tenu encore en 2008 la Tournée RONA au cours de laquelle la haute direction de l'entreprise a rencontré plus de 6000 employés à travers le pays.



Tournée RONA, Montréal, mars 2008.



De plus, plusieurs nouvelles initiatives ont été réalisées en 2008 dans le secteur environnemental, notamment la diffusion de matériel d'information sur l'approche du cycle de vie de même que la première édition du bulletin *Soyons écofutés* qui présente des suggestions des membres de l'ÉCOMité quant à l'adoption de bonnes habitudes environnementales. L'engagement envers le développement durable est l'affaire de tous chez RONA et la participation active des employés est un des éléments clés de réussite.

Formation

Nous nous faisons un devoir d'accroître les connaissances de nos employés et de leur donner tous les outils nécessaires pour offrir à notre clientèle un service de qualité. En 2008 :

- Plus de 2000 employés ont fréquenté l'Académie RONA qui vise à les familiariser avec les produits offerts en magasin.
- Plus de 293 000 sessions individuelles d'apprentissage, soit plus de 146 500 heures, données dans le cadre du programme IC4, une formation en ligne que les employés peuvent suivre pendant leurs heures de travail.
- Introduction de plusieurs nouveaux programmes dont la formation en développement durable qui représente plus de 30 000 heures d'apprentissage.

Rappelons aussi les activités de formation dispensées par la Chaire en cycle de vie qui sont complémentaires au programme de formation de notre Service Personnes et Culture.

Nous tenons à faire partie du tissu social et c'est en y investissant les capitaux et les ressources nécessaires que nous contribuons au bien-être des communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons.

La Fondation RONA

En 2008, nous avons célébré les 10 ans d'existence de la Fondation RONA dont la mission est de venir en aide aux jeunes canadiens âgés entre 12 et 30 ans qui font face à des problèmes liés au décrochage scolaire et à l'analphabétisme. La Fondation a versé plus de 350 000 \$ à 56 organismes à travers le pays en 2008. Depuis sa création, la Fondation RONA a distribué plus de 2 millions de dollars à des organismes d'entraide voués aux jeunes.



Le programme de formation du Surrey School District, en Colombie-Britannique, aide les jeunes à risque de décrochage scolaire à demeurer à l'école et considérer une carrière en commerce de détail, notamment en participant à des stages de formation dans les magasins RONA.

Dons d'entreprise

Les dons accordés par RONA auprès d'organismes voués à la santé, l'enseignement, les arts et le patrimoine ont totalisé 640 000 \$ en 2008.

Commandites sociétales

« Ensemble avec nos athlètes »

Ce programme vise le développement d'athlètes de haut niveau au Canada. RONA s'est engagée à remettre 8000 \$ chaque année pendant cinq ans à 100 athlètes canadiens.

Vélotour SP RONA

En 2008, en plus de notre contribution de 250 000 \$ à titre de commanditaire principal, nous avons mobilisé 254 participants provenant

de 19 magasins et de centres administratifs et de distribution qui ont participé à 14 randonnées dans six provinces. Ils ont amassé plus de 115 000 \$ au profit de la Société canadienne de la sclérose en plaques, ce qui porte la contribution totale de RONA à plus de 365 000 \$ en 2008.

La Croix-Rouge

RONA et ses magasins ont remis à la Croix-Rouge plus de 300 000 \$ en 2008. En tant que partenaire national officiel, RONA a ainsi fourni aux familles canadiennes évacuées lors de sinistres plus de 830 trousses de nettoyage.

La campagne JJ Bear en Ontario

La Children's Aid Foundation a organisé une vente d'ours dans nos magasins de l'Ontario afin de venir en aide aux enfants victimes d'abus et de négligence. La campagne a connu un franc succès, avec plus de 70 000 \$ amassés dans nos magasins. Les fonds amassés serviront au programme de bourses d'études post-secondaires.

Contributions des magasins

Les quelque 700 magasins RONA contribuent de façon significative à la prospérité et au bien-être des communautés par leurs dons et leurs nombreuses actions caritatives. Les employés de nos magasins corporatifs et franchisés initient à chaque année un très grand nombre d'activités dans leur communauté. Nos marchands affiliés, qui souvent ont pignon sur rue depuis de très nombreuses années, sont quant à eux très solidement ancrés dans leur communauté et s'investissent personnellement dans une diversité d'activités locales.

Activités communautaires

Journée éco-responsable RONA

En 2008, nous avons organisé la première Journée éco-responsable au cours de laquelle employés de magasins et athlètes ont uni leurs efforts et effectué des corvées de nettoyage dans huit villes du Canada, de Vancouver à Halifax.

Atelier de fabrication

L'atelier de fabrication RONA de Vancouver 2010 a ouvert ses portes en novembre 2007. RONA et le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) se sont joints à des organismes communautaires afin de mettre sur pied cet atelier de fabrication, où l'on produit de petits articles de bois dont on aura besoin aux sites olympiques et paralympiques. L'atelier de fabrication offre un programme communautaire de formation en menuiserie, appuyé par une expérience en milieu de travail, à l'intention de personnes n'ayant pas réussi jusqu'à maintenant à entrer sur le marché du travail. Au total, quatre groupes de stagiaires participeront au programme de formation en menuiserie de l'atelier de fabrication d'ici 2010.

Depuis le début du projet, plus de 2000 articles destinés aux Jeux d'hiver de 2010 ont été produits par les stagiaires inscrits au programme. On y a entre autres construit des barricades de rue, des supports pour bâtons de hockey et des tables de pique-nique. L'atelier de fabrication a vu ses premiers diplômés en 2008. Il s'agit d'un groupe composé de jeunes adultes vivant en milieu urbain qui éprouvaient des difficultés à entrer sur le marché du travail et à y rester. Au total, 12 stagiaires sur 17 ont réussi le programme, et neuf ont obtenu un emploi par la suite, dont trois à l'atelier de fabrication même.

Prix, reconnaissances et distinctions

En 2008, RONA s'est méritée plusieurs distinctions qui reconnaissent son engagement et ses initiatives en matière d'environnement et d'éthique en affaires.

- Prix Coup de cœur en environnement et développement durable de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

- Gagnant « Grande entreprise » du Prix québécois de l'entreprise citoyenne décerné par L'Actualité/Korn Ferry

- Gagnant « Partenaire détaillant » au concours *Excellence mieux consommer* décerné par Hydro Québec

- *Certificate of recognition for Energy Conservation* reçu de la part du Ontario Chief Energy Conservation Officer

Les bonnes mesures : gouvernance et stratégie

Le conseil d'administration est responsable devant les actionnaires de la bonne gouvernance de l'entreprise. Ce mandat comporte aussi un rôle stratégique, dont l'importance se révèle particulièrement lors de périodes exigeantes comme celle que traverse présentement l'économie mondiale.

L'exercice 2008 a constitué mon premier cycle complet à titre de président du conseil d'administration de RONA. Cet exercice a vu notre entreprise confrontée à la détérioration marquée du contexte économique et, par conséquent, à des défis croissants.

Nous avons affronté ces défis avec lucidité et sérénité. Sans prétendre avoir anticipé la gravité de la crise financière, nous avons toutefois prévu le ralentissement économique et nous nous y étions préparés. D'avance, RONA avait raffermi son bilan et réduit sa dette. Et d'avance, l'équipe de RONA avait préparé un plan adapté non seulement à ses défis et opportunités propres, mais aussi à un contexte macro-économique défavorable.

Stratégie et gouvernance : trois facteurs de succès

Cette faculté d'anticipation et d'adaptation stratégiques n'est pas fortuite. Elle tient à trois facteurs essentiels.

Elle tient d'abord à la qualité de l'équipe RONA. Cette année encore, les dirigeants de RONA, et avec eux l'ensemble des employés, ont démontré leur profonde connaissance de leur métier, de leur marché et de leur industrie.

Elle tient ensuite à la qualité du leadership qui anime cette équipe. Avant toute chose, il incombe au conseil de nous assurer que le premier dirigeant de l'entreprise et ses collaborateurs immédiats soient les bonnes personnes; et que ces personnes soient bien motivées et bien supportées.

Elle tient enfin à la robustesse de la démarche stratégique, qui repose non seulement sur des processus rigoureux impliquant la direction de l'entreprise et le conseil, mais également sur la présence d'une communauté d'objectifs assortie de la distance et de l'indépendance propres à susciter et maintenir de saines et constructives discussions entre ces deux groupes.

De fait, le conseil est composé pour maintenir son indépendance de l'équipe de direction, tout en réunissant une palette de savoirs et de compétences pertinentes à l'entreprise. Au cours de 2008, dix des treize membres du conseil d'administration étaient considérés comme indépendants. Les membres non indépendants sont Robert Dutton, président et chef de la direction, ainsi que Louise Caya et Jean-Guy Hébert, deux marchands propriétaires qui nous font bénéficier de leur solide expertise opérationnelle.

Cette indépendance sert le conseil dans l'accomplissement des deux volets de son mandat: gouvernance et conseil stratégique. Essentielle pour une gouvernance sincère et transparente, l'indépendance est également la clé de voûte



Jean Gaulin
Président du conseil de RONA

d'une contribution substantielle du conseil à la démarche stratégique de RONA. Au-delà du choix et de l'évaluation des personnes clés, il nous appartient de poser des questions difficiles et de forcer des remises en question pour nous assurer de la robustesse des démarches proposées par la direction.

Si elle fournit un salutaire recul, l'indépendance ne peut cependant assurer à elle seule ni une bonne gouvernance, ni un conseil stratégique de qualité. Un bon équilibre entre l'indépendance et la connaissance de l'industrie s'impose. C'est d'ailleurs l'une des forces du conseil d'administration de RONA que de pouvoir compter sur plusieurs spécialistes de l'industrie du détail œuvrant dans différentes régions du pays, incluant deux marchands propriétaires RONA.

Grâce à ces ingrédients, nous sommes persuadés que le thème de ce rapport annuel dit vrai : en 2008 RONA a pris les « bonnes mesures » eu égard à ses options stratégiques et au contexte économique. En atteste le succès à ce jour de la première phase du plan stratégique 2008–2011, le programme PEP.

Des changements au conseil

Trois administrateurs ne solliciteront pas le renouvellement de leur mandat en 2009. Il s'agit de messieurs Robert Sartor, Pierre Ducros et Louis A. Tanguay. Au nom de tous leurs collègues du conseil d'administration, je veux les remercier pour leur contribution substantielle à nos travaux.

Deux de ces administrateurs ont atteint l'âge de la retraite prévu par le conseil. Je tiens ainsi à souligner le rôle de M. Tanguay comme président du Comité des ressources humaines et de la rémunération, ainsi que son apport à la transition réussie de RONA de société à caractère coopératif vers une société cotée en Bourse, puisque son élection au conseil, en 1999, a précédé de trois ans le premier appel public à l'épargne de RONA.

Je tiens également à souligner le rôle de M. Ducros comme président du Comité de mise en candidature et de gouvernance. D'ailleurs sa contribution et celle de tous les membres du conseil en matière de gouvernance ont été reconnues en janvier dernier par Korn Ferry et la revue *Commerce*, qui ont désigné RONA gagnante du Prix d'Excellence en gouvernance d'entreprise dans la catégorie grande entreprise.

Perspectives

L'exercice 2009 se déroulera dans un climat au moins aussi difficile que celui de 2008. Les prévisions les plus optimistes prévoient une reprise timide pour le deuxième semestre et le réalisme nous commande de ne pas compter sur l'environnement économique pour relancer notre croissance. Toutefois le plan de RONA est adéquat, tant par la lucidité des mesures qu'il contient pour atténuer les effets négatifs résultant du contexte économique actuel que parce qu'il est aussi axé sur la saisie des occasions qui se présentent pendant et à l'issue de toute récession.

Je veux donc non seulement remercier les 29 000 employés de RONA pour le travail effectué en 2008, mais aussi leur témoigner notre confiance envers les différentes initiatives qu'ils mettront en place au cours des prochaines années afin d'assurer le succès durable de notre entreprise.

Le président du conseil d'administration,

Jean Gaulin



Le Comité de vérification

Le Comité de vérification aide le conseil d'administration à superviser l'information financière de la Compagnie.

Cela inclut la production de renseignements financiers fiables, l'identification des principaux risques financiers inhérents aux activités de la Compagnie, ainsi que la surveillance des vérificateurs internes, externes et des contrôles internes.

Président : J. Spencer Lanthier.

Membres : Pierre Ducros, Alain Michel, Robert Sartor et Jean-Roch Vachon.

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération

Le Comité des ressources humaines et de la rémunération aide le conseil d'administration en matière de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de planification de la relève, pour les hauts dirigeants et les autres employés de la Compagnie.

Président : Louis A. Tanguay.

Membres : Doris Joan Daughney, James Pantelidis, Robert Sartor et Jocelyn Tremblay.

Le Comité de mise en candidature et de gouvernance

Le Comité de mise en candidature et de gouvernance aide le conseil d'administration à concevoir l'approche de la Compagnie en matière de gouvernance d'entreprise, à sélectionner les candidatures au conseil d'administration, à prendre des décisions en matière de rémunération des membres du conseil d'administration et à évaluer l'efficacité du conseil d'administration et de ses comités, de leur président respectif et de chacun de leurs membres.

Président : Pierre Ducros.

Membres : Doris Joan Daughney, Alain Michel, Louis A. Tanguay et Jocelyn Tremblay.

Le Comité de développement

Le Comité de développement aide le conseil d'administration à concevoir l'approche de la Compagnie en matière d'immobilier. Les responsabilités de ce comité incluent l'examen des occasions d'investissements immobiliers soumises par les gestionnaires et, plus particulièrement, des principaux baux et projets de construction de nouveaux magasins destinés à étendre le réseau de la Compagnie.

Président : Jean-Roch Vachon.

Membres : Louise Caya, Jean-Guy Hébert et James Pantelidis.

Le conseil d'administration

La responsabilité du conseil d'administration est de superviser la gestion des activités d'exploitation et des affaires de la Compagnie, de manière à maximiser la valeur à long terme. Le conseil d'administration s'acquitte d'importantes responsabilités en matière de planification stratégique, de questions financières, de ressources humaines et de gouvernance.

Le maintien de pratiques de gouvernance efficaces constitue, à notre avis, un facteur important qui contribue au succès global de la Compagnie.

Les réunions du conseil d'administration ont lieu au moins une fois par trimestre et les membres indépendants se rencontrent régulièrement sans les gestionnaires et sans les membres non indépendants. De plus, le conseil d'administration tient des réunions afin d'examiner le plan stratégique de la Compagnie et pour analyser le budget et les projets pour l'année à venir.

Comités du conseil d'administration

Pour s'acquitter de ses tâches, le conseil d'administration est épaulé par quatre comités qui étudient certaines questions en profondeur. Tous ces comités sont présidés par des membres du conseil d'administration indépendants.

Jean Gaulin, président du conseil de RONA, administrateur de sociétés **1 Robert Dutton¹**, président et chef de la direction de RONA **2 Louise Caya**, vice-présidente et secrétaire de Thomas Caya (1982) inc. (quincaillerie) et vice-présidente et contrôleur d'Industrie Fabco Inc. (kiosques et abris préfabriqués) **3 Doris Joan Daughney**, administrateur de sociétés **4 Pierre Ducros**, administrateur de sociétés **5 Jean-Guy Hébert**, président de Maximat Inc. (société de portefeuille), d'Horizon Devcow Inc. (immobilier), et marchand, RONA L'entrepôt (Granby) **6 J. Spencer Lanthier**, administrateur de sociétés **7 Alain Michel**, président du conseil de Groupe Cari-All inc. (fabricant de chariots à provisions) et administrateur de sociétés **8 James Pantelidis**, président du conseil d'administration de Consumers' Waterheater Income Fund (chauffage) et de Parkland Income Fund (industrie de l'énergie en aval) et administrateur de sociétés **9 Robert Sartor**, chef de la direction, Le Groupe Forzani Ltée **10 Louis A. Tanguay**, administrateur de sociétés **11 Jocelyn Tremblay**, président et chef de la direction de Vins Arista inc. (Groupe Lassonde), (marchand de vins) et vice-président affaires corporatives de Vins Philippe Dandurand inc. (agent de promotion des vins) **12 Jean-Roch Vachon**, administrateur de sociétés

¹ M. Dutton occupe le poste de président et chef de la direction depuis 1992. Auparavant, M. Dutton a assumé plusieurs fonctions au sein de la Compagnie, dont notamment celle de premier vice-président et chef des opérations de 1990 à 1992.

Rapport de gestion

pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008

RONA inc. (« RONA », la « Compagnie », « nous ») est le plus important détaillant et distributeur de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage au Canada. Elle exploite ou dessert un réseau de près de 700 magasins corporatifs, franchisés et affiliés ainsi que neuf centres de distribution de quincaillerie et de matériaux de construction.

Les ventes de RONA comprennent :

- > **des ventes au détail, effectuées dans les magasins corporatifs détenus par RONA ;**
- > **les redevances sur les ventes au détail effectuées par les magasins franchisés ;**
- > **la quote-part des ventes au détail des magasins franchisés dans lesquels RONA détient une participation ;**
- > **des ventes en gros, effectuées à des magasins franchisés (nettes des quotes-parts de RONA dans ces derniers) ;**
- > **des ventes en gros, effectuées à des magasins affiliés appartenant à des propriétaires exploitants indépendants.**

États financiers

Les états financiers de RONA ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (les « PCGR ») et sont libellés en dollars canadiens. RONA a déposé ses états financiers consolidés vérifiés pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008 auprès des Autorités canadiennes en valeurs mobilières. Ces états financiers peuvent être consultés sur le site Internet de RONA à l'adresse www.rona.ca ou sur celui de SEDAR www.sedar.com. Le présent *Rapport de gestion* doit être lu avec les états financiers et les notes afférentes.

Mesures de performance non conformes aux PCGR

Dans ce rapport, comme dans notre gestion interne, nous utilisons la notion de « bénéfice avant intérêts, impôts, amortissements et dépréciation et part des actionnaires sans contrôle (« BAIIA ») », que nous désignons également comme « bénéfice d'exploitation ». Cette mesure correspond à l'item « bénéfice avant les postes suivants » dans nos états financiers consolidés. Nous utilisons également la notion de « marge brute ajustée » laquelle correspond aux ventes moins le coût des marchandises incluant la totalité des rabais reçus des fournisseurs.

Bien que le BAIIA et la marge brute ajustée n'aient pas de sens normalisé par les PCGR, son usage est largement répandu dans notre industrie et dans les milieux financiers pour mesurer la rentabilité des opérations proprement dites, abstraction faite des considérations fiscales ainsi que de l'utilisation et du coût de notre capital. Comme ces mesures ne sont pas normalisées, elles peuvent ne pas être strictement comparables d'une société à une autre. Cependant, nous l'établissons de la même façon pour chacun de nos secteurs identifiés et, sauf mention expresse, notre méthode ne change pas dans le temps.

Le BAIIA et la marge brute ajustée ne devraient pas être considérés isolément ou comme substitut aux autres mesures de performance calculées selon les PCGR, mais plutôt comme une information complémentaire.

RAPPORT DE GESTION

Au cours de l'exercice 2008, RONA a comptabilisé des éléments inhabituels pour coûts de fermeture de magasins et gains sur disposition d'actifs ainsi que des frais inhabituels reliés à l'annulation d'engagements futurs. Dans le présent document, des analyses de variance de la marge brute ajustée, du bénéfice d'exploitation, de la marge d'exploitation, du bénéfice net et du bénéfice par action excluant ces éléments inhabituels sont présentées. Bien que ces mesures n'aient pas de sens normalisé par les PCGR, la direction de la Compagnie considère qu'elles constituent de bons indicateurs de la performance opérationnelle des activités existantes.

Exercice financier

L'exercice financier de RONA se termine le dernier dimanche de chaque année et comporte normalement 52 semaines. Pour fins de divulgation intermédiaire, les trimestres se terminent le dernier dimanche de mars, juin, septembre et décembre respectivement et comportent 13 semaines. L'exercice financier 2006 s'est terminé le 31 décembre, l'exercice financier 2007 s'est terminé le 30 décembre et l'exercice financier 2008 s'est terminé le 28 décembre. Ainsi, l'exercice 2006 comportait 53 semaines et le quatrième trimestre 2006 comportait 14 semaines.

Survol des trois derniers exercices

Depuis le début de l'exercice 2007, les conditions de marché dans l'industrie de la rénovation / construction ont été très variables d'une région à l'autre du pays. Un ralentissement graduel de l'activité a d'abord été remarqué au Québec et en Ontario lorsque le dollar canadien s'est fortement apprécié par rapport au dollar américain, affectant ainsi l'industrie manufacturière de ces deux provinces. Ce renforcement de la devise a également eu un effet positif sur les voyages à l'étranger créant ainsi un déplacement des dépenses discrétionnaires des consommateurs. Ces deux éléments ont affecté les ventes du réseau RONA dans l'est du pays alors que les ventes dans l'ouest continuaient d'afficher une bonne croissance. Les ventes par magasins comparables ont diminué de 0,8 % en 2007 en excluant les effets de la semaine supplémentaire de l'exercice 2006 et de la déflation du prix moyen des produits forestiers de 0,8 %. Les ventes consolidées de l'exercice 2007 se sont établies à 4 785,1 millions de dollars, soit 5,1 % de plus que les 4 551,9 millions enregistrés en 2006. Ramenées sur une base hebdomadaire pour éliminer la différence de durée des deux exercices, les ventes consolidées ont progressé de 7,1 %. La croissance est principalement attribuable aux acquisitions et à l'ouverture de magasins. En excluant l'apport des acquisitions importantes, principalement Noble Trade, Curtis Lumber et Mountain Building Centres, les ventes hebdomadaires consolidées ont progressé de 2,9 %. Cette croissance interne provient des ventes générées par les nouveaux magasins ouverts en 2007 et des magasins affiliés acquis par RONA.

À la fin 2007 et au début 2008, le niveau d'activité dans l'ouest du pays a commencé à diminuer en raison de l'importante inflation dans cette région, particulièrement en Alberta où un large inventaire de maisons invendues s'était accumulé. Au Québec, la situation s'est stabilisée alors qu'en Ontario, la détérioration de l'environnement économique s'est poursuivie et s'est accélérée à compter du troisième trimestre lorsque la crise financière s'est accentuée. L'industrie de l'automobile a été durement touchée dans cette région. Dans les provinces de l'Atlantique, en Saskatchewan et au Manitoba, 2008 a été favorable, cependant, l'économie de ces provinces représente une faible proportion de l'activité économique canadienne. Compte tenu de ces divers éléments, les ventes comparables de RONA ont diminué de 4,0 % en excluant la déflation de 0,6 % du prix moyen des produits forestiers. En général, les magasins situés dans les provinces de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et de l'Ontario ont moins bien performé que l'année dernière alors que les magasins du Québec, des Prairies et des provinces de l'Atlantique ont mieux performé.

De par son modèle d'affaires unique et en dépit du ralentissement général du niveau d'activité dans certaines régions du pays, RONA a poursuivi la consolidation de son marché au cours des deux dernières années en ajoutant 339,2 millions de dollars de ventes à son réseau, soit une augmentation

de 7,5 %. La part de marché estimée de la Compagnie a également progressé, passant de 16,4 % à la fin 2006 à 17,5 % à la fin 2008. Cette croissance a été réalisée par le biais des quatre vecteurs de croissance de la Compagnie, soit la croissance du réseau de magasins comparables, le recrutement de marchands indépendants, l'ouverture de nouveaux magasins et les acquisitions.

RONA : chiffres-clés, exercices 2008, 2007 et 2006

(en millions de dollars, sauf les nombres d'actions et les bénéfices par action)

	Exercices terminés les		
	28 décembre 2008 (52 semaines)	30 décembre 2007 (52 semaines)	31 décembre 2006* (53 semaines)
Ventes	4 891,1 \$	4 785,1 \$	4 551,9 \$
Bénéfice net	160,2	185,1	190,6
Bénéfice par action	1,39	1,61	1,66
Bénéfice dilué par action	1,37	1,59	1,64
Bénéfice net (excluant éléments inhabituels)	171,2	185,1	190,6
Bénéfice par action (excluant éléments inhabituels)	1,48	1,61	1,66
Bénéfice dilué par action (excluant éléments inhabituels)	1,47	1,59	1,64
Actif total	2 506,2	2 482,5	2 108,4
Dette à long terme	494,2	636,8	484,8
Nombre d'actions en circulation à la fin de l'exercice	115 819 699	115 412 766	114 935 569

* Voir « Exercice financier »

Rétrospective financière

(en milliers de dollars, sauf les données relatives au bénéfice par action, au bénéfice dilué par action, aux actions et aux pourcentages)

	2008	2007
Résultats d'exploitation		
Ventes	4 891 122 \$	4 785 106 \$
Pourcentage d'augmentation	2,2 %	5,1 %
Bénéfice d'exploitation (BAIIA)	377 101	400 207
Bénéfice d'exploitation (excluant éléments inhabituels)	389 323	400 207
Bénéfice net	160 199	185 089
Bénéfice par action**	1,39	1,61
Bénéfice dilué par action**	1,37	1,59
Bénéfice net (excluant éléments inhabituels)	171 242	185 089
Bénéfice par action (excluant éléments inhabituels)**	1,48	1,61
Bénéfice dilué par action (excluant éléments inhabituels)**	1,47	1,59
Actions ordinaires		
Nombre en circulation**	115 819 699	115 412 766
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	350 302	276 809
Structure financière		
Actif total	2 506 173	2 482 446
Capitaux propres	1 492 515	1 325 206
Dette à long terme	494 171	636 776

* L'exercice 2006 comporte 53 semaines.

** Les chiffres par action donnent effet à un fractionnement d'actions à raison de deux actions pour une effectué en mars 2005.

Note : Les données comparatives de ventes ont été rajustées pour refléter l'application du CPN-156, comptabilisation par un fournisseur d'une contrepartie consentie à un client (rabais volumes).

Au cours des deux dernières années, RONA a également appliqué une gestion très disciplinée de ses activités résultant en une amélioration importante de son efficacité opérationnelle. Au début 2008, la Compagnie a lancé son plan stratégique 2008-2011 avec une première phase axée sur l'amélioration de la rentabilité, de l'efficacité et de la productivité, le programme PEP. La Compagnie a également géré son bilan de façon très rigoureuse pendant cette période et a ralenti son développement par l'ouverture de magasins et les acquisitions en se concentrant davantage sur le recrutement de marchands indépendants et son réseau de magasins existants.

Pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008, RONA a enregistré un bénéfice net de 160,2 millions de dollars, comparativement à 185,1 millions pour l'exercice terminé le 30 décembre 2007, soit une baisse de 13,4 % en incluant les éléments inhabituels. Le bénéfice par action s'est établi à 1,39 \$ (1,37 \$ après dilution) comparativement à 1,61 \$ (1,59 \$ après dilution) en 2007. En excluant les éléments inhabituels, le bénéfice net s'est établi à 171,2 millions de dollars, soit 1,48 \$ par action (1,47 \$ par action après dilution). Il s'agit d'une diminution de 7,5 % sur 2007. Les nombreuses mesures d'amélioration de l'efficacité, de stimulation des ventes et de la fidélisation mises en place par la Compagnie dès 2007 et plus formellement au début de 2008 ont permis d'atténuer la pression sur les résultats provenant du contexte économique difficile.

Le bénéfice net de 2007 avait pour sa part diminué de 2,9 % comparativement aux 190,6 millions de dollars enregistrés en 2006. Le bénéfice par action avait également diminué de 3,0 % comparativement au bénéfice par action de 1,66 \$ enregistré en 2006 (1,64 \$ après dilution). L'exercice 2006 comportait une semaine supplémentaire. Cette semaine supplémentaire a eu pour effet de sous-estimer par la stricte comparaison les ventes, le bénéfice d'exploitation et le bénéfice net de 2007 comparativement à 2006. En excluant l'effet de cette semaine supplémentaire d'activité, calculé selon une moyenne hebdomadaire, le bénéfice net aurait légèrement diminué en 2007.

Mise à jour quant à l'orientation stratégique de la Compagnie

Le plan stratégique 2008-2011 de RONA a été présenté, le 27 février 2008, à la communauté financière réunie lors de la Journée de l'investisseur 2008 de RONA à Montréal. Un communiqué résumant les enjeux et objectifs de ce plan a également été diffusé cette même journée. La direction de RONA s'est alors engagée à fournir un suivi trimestriel des réalisations de ce plan dans le cadre de son rapport de gestion et un suivi annuel dans son rapport annuel et lors de son assemblée annuelle des actionnaires.

Introduction du plan stratégique 2008-2011

Fort de l'amélioration de son positionnement concurrentiel au cours des dernières années, RONA entend poursuivre sur cette lancée et vise, par la réalisation de son plan stratégique 2008-2011, à devenir LA solution aux besoins complets des consommateurs canadiens en matière d'habitation. RONA vise également à offrir le meilleur service et la meilleure expérience de magasinage pour ses clientes. De plus, RONA entend être le joueur le plus efficace et le plus innovateur de son industrie, tout en devenant le chef de file en matière de développement durable.

Phase 1 : Programme PEP

La première phase de ce plan a été amorcée dès le début 2008 alors que la direction de RONA anticipait un ralentissement de l'activité économique dans certaines régions du pays. Comme elle l'avait déjà fait dans des périodes de ralentissement antérieures, RONA a rapidement mis en place un vaste chantier de l'optimisation de ses activités appelé le programme PEP pour productivité, efficacité et rentabilité. Ce programme comporte les quatre grands projets suivants :

1. L'amélioration de la rentabilité de notre réseau de magasins corporatifs.
2. L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.
3. L'accélération du recrutement de marchands indépendants.
4. L'amélioration des ventes et la fidélisation de la clientèle du réseau RONA.

2006*	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
4 551 936 \$	4 026 424 \$	3 625 866 \$	2 666 167 \$	2 293 304 \$	1 800 389 \$	1 288 693 \$	960 548 \$	798 828 \$
13,1 %	11,0 %	36,0 %	16,3 %	27,4 %	39,7 %	34,2 %	20,2 %	16,0 %
383 882	333 604	278 351	175 063	128 784	90 528	60 088	37 175	30 570
383 882	333 604	278 351	175 063	128 784	90 528	60 088	37 175	30 570
190 584	175 210	138 225	77 947	43 114	24 633	18 013	14 706	13 511
1,66	1,53	1,22	0,73	0,56	0,37	0,29	0,23	0,21
1,64	1,51	1,20	0,72	0,54	0,36	0,28	0,22	0,20
190 584	175 210	138 225	77 947	43 114	24 633	18 013	14 706	13 511
1,66	1,53	1,22	0,73	0,56	0,37	0,29	0,23	0,21
1,64	1,51	1,20	0,72	0,54	0,36	0,28	0,22	0,20
114 935 569	114 412 744	113 957 270	113 614 130	95 243 888	73 747 304	57 683 560	60 928 128	62 365 128
283 437	158 712	107 252	114 135	83 257	68 038	33 051	(5 617)	30 615
2 108 382	1 667 616	1 336 745	1 262 022	766 434	744 076	450 973	287 916	253 575
1 134 366	936 184	752 695	610 283	385 702	211 820	132 658	121 002	108 683
484 821	242 089	148 591	266 922	120 140	305 868	116 287	39 787	36 834

De plus, lors du lancement du plan stratégique 2008-2011, des objectifs précis ont également été établis afin d'améliorer les ventes et la fidélisation de la clientèle du réseau RONA. Ces objectifs s'étendent sur la durée complète du plan.

Objectifs d'amélioration des ventes et fidélisation de la clientèle du réseau RONA :

1. Accroître la pénétration des ventes provenant de clients possédant la carte AIR MILES^{MC} de 53 % à 60 % des ventes au détail totales.
2. Augmenter le pourcentage des ventes à l'aide de la carte de crédit RONA Desjardins de 1,4 % à 4 % des ventes.
3. Accroître la proportion des ventes de produits de marque privée de 16 % à 20 % des ventes.
4. Lancer 15 concepts de rénovation innovateurs par année dans la série Les prêts-à-rénover RONA.
5. Augmenter les ventes des services d'installation de 1,5 % à 4 % des ventes du secteur du détail.
6. Accroître le nombre de visites sur rona.ca de 1 million à 2 millions par mois.

Phase 2 : Accélération du développement

La deuxième partie du plan stratégique porte sur l'accélération du développement. RONA compte trois secteurs d'activité pour lesquels les occasions de croissance sont nombreuses, soit le secteur du détail regroupant ses différents magasins corporatifs et franchisés, le support et le développement du réseau d'affiliés RONA et le secteur commercial et professionnel. La croissance de l'entreprise continuera de s'appuyer sur les quatre vecteurs ayant contribué au succès de RONA au cours des dernières années, soit les ventes par magasins comparables, les ouvertures de magasins et succursales, le recrutement de marchands indépendants et les acquisitions. La modulation de ces quatre vecteurs sera différente d'un secteur à l'autre.

Pour le secteur du détail, l'accent sera mis sur la standardisation du réseau de magasins tout en continuant d'innover afin de devenir LA solution de choix aux besoins complets des Canadiens en matière d'habitation. Ce développement se fera par l'ouverture de nouveaux magasins, par les acquisitions et par le développement de concepts innovateurs. Des concepts de magasins de peinture, urbains et écologiques sont d'ailleurs déjà à l'étude. Pour le secteur des affiliés, des efforts encore plus importants seront consacrés aux activités de recrutement afin de devenir le plus important regroupement de marchands indépendants au Canada. Ce secteur pourra également adapter les plus récentes innovations développées dans le secteur du détail aux besoins plus ciblés des magasins affiliés. Enfin, pour le secteur commercial et professionnel, RONA veut devenir le chef de file dans des catégories de produits et des régions spécifiques et complémentaires à ses opérations de détail, autant par la croissance organique que par les acquisitions.

Bien que la Phase 2 du plan stratégique 2008-2011 prendra plus d'ampleur à compter de 2010, plusieurs initiatives sont en cours afin d'améliorer les ventes et fidéliser la clientèle du réseau RONA.

Enfin, un dernier volet important du plan stratégique 2008-2011 a trait à l'implication de RONA en matière de développement durable. Alors que plusieurs initiatives importantes sont déjà en place, nous continuerons d'implanter des actions impliquant tous les secteurs de la Compagnie afin de devenir LA référence éco-responsable de notre industrie au Canada. D'ailleurs dès la première année du plan stratégique 2008-2011, RONA a mis en place plusieurs nouvelles initiatives porteuses dans ce domaine.

Objectifs financiers 2008-2011

Les principaux objectifs financiers du plan stratégique 2008-2011 sont :

1. Demeurer le leader de notre industrie au Canada avec une part de marché allant au-delà de 20 % avec un accent particulier dans les régions de l'Ouest canadien et de l'Ontario. Au début 2008, la part de marché de RONA était évaluée à 17 %.

2. Afficher une faible croissance du bénéfice par action annuel (« low single digit ») en moyenne dans la première moitié du plan, une période où l'on anticipe faire face à des conditions de marché difficiles, et au-delà de 10 % (« double digit ») pour les années suivantes⁽¹⁾.
3. Optimiser le rendement sur le capital investi.
4. Conserver une cote de crédit de première qualité (« investment grade »).

La prochaine section traite des principales réalisations de l'exercice 2008 en relation avec le plan stratégique 2008-2011 que nous venons tout juste d'introduire.

Réalisations de l'exercice terminé le 28 décembre 2008

Réalisations des initiatives de la Phase 1 du plan stratégique : Programme PEP (productivité, efficacité, profitabilité)

1. Améliorer la profitabilité de notre réseau de magasins corporatifs :

- > Amélioration de la marge brute ajustée excluant les éléments inhabituels de 89 points de base pour l'exercice 2008. En éliminant l'effet de la variation importante du poids du secteur de la distribution dans le calcul de la marge, celle-ci a augmenté de 101 points de base. La marge brute ajustée du secteur du détail a pour sa part augmenté de 116 points de base. L'augmentation provient d'une meilleure gestion des catégories de produits, d'une augmentation des ventes de produits de marque privée, de la diminution des pertes en magasin et de l'amélioration continue des conditions d'achat auprès de nos fournisseurs.
- > Plusieurs nouvelles initiatives pour améliorer la rentabilité des magasins moins performants notamment au niveau de la commercialisation, du marketing ciblé et des pertes en magasin (« shrink »). Le processus d'ouverture de nouveaux magasins a également été amélioré depuis le début de l'exercice. L'intégration des plus récentes acquisitions, soit Dick's Lumber et Best-MAR s'est poursuivie avec succès, les deux entreprises ayant affiché une bonne progression de la marge d'exploitation au cours de l'exercice.
- > Optimisation du réseau par la fermeture de deux magasins traditionnels et de deux magasins à grande surface et le transfert du volume d'affaires vers des magasins RONA corporatifs existants, des affiliés RONA ou des nouveaux magasins.
- > Huit magasins à grande surface de la bannière Réno-Dépôt ont été rénovés en 2008 et ont affiché une forte progression de leurs résultats à la suite de la rénovation.

2. Optimiser la chaîne d'approvisionnement :

- > Réduction des inventaires des magasins comparables et des centres de distribution de 118 millions de dollars en fin d'exercice 2008 (excluant les nouveaux magasins et les acquisitions) par rapport à l'exercice 2007, résultant en une diminution des frais d'exploitation et des frais financiers. En incluant les nouveaux magasins et les acquisitions, les inventaires ont diminué de 93 millions de dollars.
- > Optimisation des différents canaux de distribution disponibles, particulièrement pour les importations et la distribution en flux continu, résultant en une diminution des coûts de logistique de près de 6 millions de dollars depuis le début de l'exercice.

3. Accélérer le recrutement de marchands indépendants :

- > Au cours de l'exercice 2008, soit du 1^{er} janvier au 28 décembre 2008, RONA a recruté 31 nouveaux marchands indépendants d'un bout à l'autre du pays représentant des ventes au détail annuelles estimées à près de 132 millions de dollars. Depuis le début de 2009, RONA a recruté 4 nouveaux marchands représentant près de 19 millions de dollars de ventes annuelles au détail.

⁽¹⁾ Dans la section *Perspectives* du présent Rapport de gestion, il est mentionné qu'en dépit des retombées positives du programme PEP, la direction de RONA estime que la détérioration prévue de l'environnement économique au cours des prochains trimestres risque d'affecter le comportement des consommateurs et d'ainsi empêcher la Compagnie d'atteindre son objectif de faible croissance du bénéfice par action (« low single digit ») en moyenne dans la première moitié de son plan 2008-2011.

- > Le réseau de marchands affiliés comparable de RONA a augmenté ses ventes au détail de 3,8 % en 2008 reflétant ainsi le dynamisme de notre réseau de marchands entrepreneurs ainsi que de leurs divers projets de croissance.

4. Améliorer les ventes et fidéliser la clientèle du réseau RONA :

- > Croissance de 4,9 % des ventes du secteur de la distribution provenant du recrutement de nouveaux marchands et de la mise en place de nouveaux programmes de vente destinés à supporter nos affiliés dans leurs projets de développement et à accélérer le processus de conversion des nouveaux affiliés.
- > Croissance de plus de 10 % des ventes de produits de marque privée au cours de l'exercice représentant un taux de pénétration de près de 17 % des ventes.
- > Croissance de plus de 20 % des ventes des services d'installation au cours de l'exercice.
- > Augmentation de près de 10 % des ventes de clients utilisant la carte AIR MILES^{MC} depuis le début de l'exercice.
- > Croissance de plus de 14 % du nombre de nouvelles cartes de crédit RONA Desjardins et de plus de 12 % du volume de financement en collaboration avec Desjardins depuis le début de l'exercice.
- > Plus de 240 nouveaux produits éco-responsables dont 40 produits RONA ECO ont été présentés au Salon du printemps RONA 2009 à la fin novembre.
- > Forte visibilité de la campagne publicitaire reliée aux Jeux olympiques de Beijing 2008 :
 - RONA a diffusé 10 annonces publicitaires durant les Jeux démontrant, entre autres, son support aux athlètes canadiens, son engagement dans les Jeux de Vancouver 2010, son implication sociale et communautaire et l'engagement de ses employés.
 - Les différentes annonces télévisées de RONA ont rejoint 1,2 million de personnes dans le groupe cible des 25 à 54 ans, en moyenne par jour au réseau CBC et 401 000 personnes en moyenne par jour à Radio-Canada.
 - Au total, les réseaux anglophones canadiens ont rejoint 24 millions de personnes pour les 17 jours de compétition et les réseaux francophones ont rejoint 6 millions de personnes.
 - RONA a enregistré, parmi tous les commanditaires olympiques, la plus importante hausse de notoriété suivant la période publicitaire, comparativement à la période précédente, une augmentation de près de 20 %, soit de 48 % à 57 %.

À la fin de l'exercice 2008, RONA a dressé une liste exhaustive des diverses initiatives du programme PEP qui seront reconduites en 2009 et a ajouté de nouvelles mesures d'amélioration de la productivité, de l'efficacité et de la rentabilité. Cette liste est présentée dans la section *Perspectives* du présent rapport à la page 45.

Réalisations relatives aux objectifs financiers 2008-2011

1. Demeurer le leader de notre industrie au Canada avec une part de marché allant au-delà de 20 % et un accent particulier dans les régions de l'Ouest canadien et de l'Ontario. La part de marché de RONA était évaluée à 17 % au début 2008 :

- > En 2008, RONA a recruté au total 31 nouveaux marchands d'un bout à l'autre du pays représentant près de 132 millions de dollars de ventes annuelles au détail. Près de 50 % du volume d'affaires recruté provient de l'ouest du pays, 30 % de l'Ontario et 20 % du Québec.
- > Depuis le début de l'exercice, nous avons ouvert six nouveaux magasins, deux grandes surfaces de 100 000 pieds carrés et quatre magasins de proximité de 52 000 pieds carrés. Les magasins à grande surface sont situés à Halifax en Nouvelle-Écosse et Candiac au Québec. Quant aux magasins de proximité, ils sont situés à Kamloops en Colombie-Britannique, Carleton Place et Grimsby en Ontario et Thetford Mines au Québec. Deux magasins existants ont également été rénovés en Colombie-Britannique, l'un à Kamloops et l'autre à Squamish.

- > En 2008, huit magasins à grande surface de la bannière Réno-Dépôt au Québec ont été rénovés et ont affiché une forte progression des ventes par la suite. Ce projet de 20 millions de dollars, jumelé à l'ouverture récente d'un magasin Réno-Dépôt à Candiac, aux ouvertures de magasins RONA au Québec, notamment à Brossard et Thetford Mines, ainsi qu'à la bonne performance de notre réseau de magasins corporatifs et affiliés du Québec consolide davantage notre position de leader dans ce marché. Rappelons que RONA génère 45 % de ses ventes consolidées au Québec.
- > En novembre 2008, RONA a tenu pour la première fois de son histoire son Salon du printemps dans la ville de Toronto en Ontario, reflétant ainsi la rapide expansion du réseau RONA à l'extérieur du Québec au cours des dernières années. Cet événement, qui s'est tenu dans un espace d'exposition de 100 000 pieds carrés, a réuni les marchands et directeurs de près de 700 magasins RONA à travers le Canada, ainsi que la majorité de ses fournisseurs. RONA y a présenté 2000 nouveaux produits ainsi que les nouvelles tendances qui seront offerts dès le printemps 2009.
- > Compte tenu des nombreuses initiatives de développement mentionnées ci-dessus, RONA évaluait sa part du marché canadien de la rénovation / construction à 17,5 % à la fin de 2008 comparativement à 17 % en début d'exercice.

2. Afficher une faible croissance du bénéfice par action annuel (« low single digit ») en moyenne dans la première moitié du plan, une période où l'on anticipe faire face à des conditions de marché difficiles, et au-delà de 10 % (« double digit ») pour les années suivantes :

- > Compte tenu des conditions de marché plus difficiles que prévu depuis le début de l'exercice, RONA a affiché une diminution de 13,8 % de son bénéfice par action dilué incluant les éléments inhabituels en 2008. Celui-ci est passé de 1,59 \$ dilué par action en 2007 à 1,37 \$ dilué par action en 2008. La diminution du bénéfice par action dilué, excluant les éléments inhabituels, a été cependant beaucoup moins prononcée, celui-ci s'étant établi à 1,47 \$ pour la même période, une diminution de 0,12 \$ soit 7,5 % par rapport à la période correspondante en 2007.
- > RONA a bénéficié des retombées des diverses mesures d'amélioration de l'efficacité du programme PEP. Au cours de l'exercice 2008, RONA a réussi à atténuer les pressions sur les ventes comparables causées par la baisse du niveau de confiance des consommateurs. Les nombreuses mesures d'amélioration de l'efficacité en cours dans le cadre de ce programme continueront de porter leurs fruits au cours du prochain exercice et d'atténuer les effets négatifs découlant de la pression sur les ventes dans notre industrie.
- > Bien que le programme PEP ait permis d'atténuer une très grande partie des effets négatifs liés aux conditions plus difficiles qu'anticipé depuis le début de l'exercice, l'ampleur de la crise économique mondiale qui sévit actuellement apporte un haut degré d'incertitude en ce qui concerne le comportement futur des consommateurs. La direction de RONA estime donc que la détérioration prévue de l'environnement économique au cours des prochains trimestres l'empêchera d'atteindre son objectif de faible croissance du bénéfice par action (« low single digit ») en moyenne dans la première moitié de son plan 2008-2011.
- > La direction demeure toutefois optimiste quant aux facteurs fondamentaux qui soutiennent la demande et l'engouement pour les projets de rénovation d'autant plus que cette demande devrait être stimulée par les crédits à la rénovation mis en place par le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec en début d'exercice 2009 et bonifiés par RONA par la suite.
- > La Compagnie entend également poursuivre avec vigueur la réalisation des diverses mesures pour stimuler les ventes et améliorer l'efficacité dans le cadre du programme PEP au cours des prochains trimestres et sera très vigilante afin d'adapter ses activités d'exploitation et ses investissements en immobilisations à la conjoncture particulière prévue en 2009. Enfin, la direction estime que les conditions de marché actuelles représentent un important potentiel pour la consolidation du marché canadien particulièrement par le recrutement de marchands indépendants et désire conserver un bilan solide afin de profiter des occasions de croissance qui se présenteront pendant ou vers la fin de la période de récession.

3. Optimiser le rendement sur le capital investi :

> Depuis le début de l'exercice, RONA a déployé des efforts importants pour optimiser son réseau existant, rationaliser son capital investi et optimiser ses plus récents investissements. Notamment, la baisse significative du niveau des inventaires comparables à chacun des trimestres, la vente d'actifs non stratégiques, la fermeture de magasins moins performants et la réduction des coûts de construction de magasins. À cela s'ajoute une gestion disciplinée des investissements en immobilisations et une forte croissance des activités de distribution. Cependant, la pression actuelle sur les ventes et la rentabilité, ont temporairement masqué ces initiatives prometteuses d'un point de vue d'optimisation du rendement sur le capital investi.

4. Conserver une cote de crédit de première qualité (« investment grade ») :

> RONA a géré son bilan de façon très rigoureuse au cours de l'exercice 2008 de sorte que les principaux ratios d'endettement de la Compagnie se sont améliorés en dépit de l'environnement de marché toujours difficile. Elle a d'ailleurs réduit les inventaires sur une base comparable de 118 millions de dollars par rapport à la fin de l'exercice 2007. Ces initiatives et l'amélioration du fonds de roulement ont permis de réduire l'endettement net de la Compagnie de 163,2 millions de dollars en fin d'exercice par rapport à la fin 2007, une réduction de 25,0%. D'ailleurs, à la fin de l'exercice, RONA utilisait seulement 42 millions de dollars sur ses facilités de crédit de 650 millions qui viendront à échéance en 2012.

> Au 28 décembre 2008, le ratio dette totale / capital utilisé se chiffrait à 25,2%, comparativement à 33,1% à la clôture de l'exercice 2007. Le ratio capitaux propres / total de l'actif atteignait 59,6% à la fin 2008, comparativement à 53,4% en 2007. Ces ratios se situent au niveau prévu par la Compagnie.

Analyse des résultats consolidés pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008

Éléments de conjoncture

Dans l'ensemble en 2008 la conjoncture a été relativement favorable à l'activité de rénovation au Québec et dans les provinces de l'Atlantique. Rappelons que dans ces deux régions, RONA génère près de 50 % de ses ventes. Cependant, les hausses importantes du prix de vente des maisons ont continué d'affecter l'activité de rénovation / construction dans l'ouest du pays, particulièrement en Alberta, qui avait accumulé un inventaire élevé de maisons neuves invendues et en Colombie-Britannique, où le prix des maisons était devenu très dispendieux. En Ontario, l'activité de rénovation / construction de maisons individuelles a été affectée par les difficultés économiques de cette province, fortement touchée par le ralentissement dans le secteur de l'automobile.

D'ailleurs en 2008, les mises en chantier de maisons individuelles ont connu une décroissance de 18,1 % en milieu urbain au Canada selon les estimations de la SCHL. La décroissance a été particulièrement forte en Alberta où les mises en chantier de maisons individuelles ont diminué de 44 % alors qu'elles ont diminué de 19,8 % en Colombie-Britannique et de 15,1 % en Ontario. Au Québec, la baisse des mises en chantier a été beaucoup moins prononcée, soit de 5,3 % alors que dans les provinces de l'Atlantique, les mises en chantier de maisons individuelles ont augmenté de 13,2 %, reflétant ainsi une forte croissance économique dans les provinces de la Nouvelle-Écosse et de Terre-Neuve. Les plus récentes statistiques publiées pour la revente de maisons et les prix de vente moyens des maisons sont également à la baisse particulièrement en Alberta, en Colombie-Britannique et en Ontario.

À compter du troisième trimestre, la situation économique a cependant changé de façon importante à travers le pays. Avec la crise financière et économique qui sévit actuellement à l'échelle mondiale, l'incertitude économique a atteint de nouveaux sommets, de sorte que la confiance des consommateurs a été durement touchée. D'ailleurs, selon le plus récent sondage publié par le Conference Board du Canada, la confiance des consommateurs canadiens se situait à son plus bas niveau des 26 dernières années en décembre dernier et ce, malgré une légère augmentation par rapport au mois précédent en raison de l'importante baisse du prix de l'essence.

Compte tenu des circonstances et de la baisse prévue de l'indice des prix à la consommation, la Banque du Canada a abaissé son taux directeur à plusieurs reprises au cours des derniers mois. Après la plus récente baisse de 50 points en janvier dernier, il se situe à 1,50%. Selon le plus récent *Rapport sur la politique monétaire* de la Banque du Canada publié en janvier dernier, le PIB canadien devrait afficher une décroissance de 1,2 % en 2009. Mentionnons qu'en 2008, l'économie canadienne a affiché une croissance de 0,7 % de son PIB alors qu'en 2007, elle a connu une croissance de 2,7 %.

L'environnement de taux d'intérêt actuel demeure donc toujours favorable à de hauts niveaux de mises en chantier et de revente de logements. De plus, les pressions inflationnistes ont beaucoup diminué au cours des derniers mois. Cependant, l'accessibilité au crédit est de plus en plus restreinte et tel que mentionné précédemment, la confiance des consommateurs se situe à de très bas niveaux.

Toutefois, rappelons que les tendances sont toujours favorables à la rénovation au Canada. Plus de 65 % des logements ont plus de 25 ans, les baby-boomers représentent environ 30 % de la population et investissent d'importantes sommes, soit dans leur maison ou résidence secondaire et il y a toujours un fort engouement pour les activités de décoration et de jardinage. D'ailleurs, une tendance lourde se dessine du côté de la décoration de la cour extérieure des maisons (« outdoor living »). Enfin, de plus en plus, les nouvelles générations de Canadiens recherchent des solutions clés en main pour leurs projets de rénovation et un service hors-pair dans un magasin convivial à proximité de leur domicile. C'est donc en tenant compte de ces différentes tendances que RONA développe ses nouveaux formats et concepts de magasins, sélectionne ses produits et élabore des services innovateurs.

L'environnement d'affaires actuel est très favorable à la consolidation du marché de la rénovation / construction au Canada, particulièrement par le recrutement de marchands indépendants. D'ailleurs, les résultats de RONA en matière de recrutement démontrent bien qu'en période plus difficile, les marchands désirent joindre les rangs d'une entreprise avec une forte notoriété qui au-delà du pouvoir d'achat, leur fournit les outils de gestion et de développement pouvant les aider à mieux performer et à mettre en place un solide plan de croissance.

Ventes consolidées

Les ventes consolidées pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008 se sont établies à 4 891,1 millions de dollars, soit 106,0 millions, ou 2,2 % de plus que les 4 785,1 millions enregistrés en 2007. La croissance est attribuable à l'ouverture de six magasins en cours d'exercice, au recrutement de 31 nouveaux marchands affiliés et à l'intégration des récentes acquisitions. En excluant l'apport des acquisitions, soit Noble Trade, Dick's Lumber, Centre de Rénovation André Lessard et Best-MAR, les ventes consolidées ont diminué de 1,3 %. Les ventes générées par les nouveaux magasins ouverts et recrutés au cours des 12 derniers mois n'ont pu compenser la baisse des revenus provenant de nos magasins comparables, lesquels ont diminué de 4,0 % au cours de l'exercice 2008, en excluant la déflation de 0,6 % du prix moyen des produits forestiers.

La diminution des ventes excluant les acquisitions, est attribuable, tel que mentionné précédemment, à une baisse continue du niveau de confiance des consommateurs canadiens, ainsi qu'à une baisse des mises en chantier et de la revente de maisons individuelles, particulièrement en Alberta, en Ontario et en Colombie-Britannique. Malgré une baisse du nombre de transactions en magasin causée par les éléments ci-dessus, les activités de fidélisation et de stimulation des ventes de RONA, ainsi que les efforts déployés par nos employés pour offrir le meilleur service et la meilleure expérience de magasinage de notre industrie ont contribué à une augmentation du panier moyen de notre clientèle. Les ventes ont diminué dans la plupart des catégories de produits, indiquant ainsi une baisse générale de la consommation depuis le début de l'exercice. Les ventes de produits de marque privée et les ventes des services d'installation ont toutefois connu une forte croissance depuis le début de l'année.

Marge brute ajustée

Pour l'exercice 2008, la marge brute ajustée excluant les éléments inhabituels s'est améliorée de 89 points de base, passant de 29,24 % en 2007 à 30,13 % en 2008. En éliminant l'effet de la variation importante du poids du secteur de la distribution dans le calcul de la marge, celle-ci a augmenté de 101 points de base. Pour sa part, la marge brute ajustée du secteur du détail a augmenté de 116 points de base. Cette croissance provient d'une meilleure gestion des catégories de produits, d'une augmentation des ventes des produits de la marque privée, d'une réduction des pertes en magasin (« shrink ») et de l'amélioration continue des conditions d'achat auprès de nos fournisseurs.

Éléments inhabituels

Au cours de l'exercice, dans le cadre d'un vaste programme d'amélioration de l'efficacité et de l'optimisation du réseau de magasins RONA existants, la Compagnie a pris la décision de fermer quatre magasins moins performants et de transférer le volume d'affaires de ces magasins vers d'autres magasins RONA avoisinants. Au cours du deuxième trimestre, la Compagnie a vendu certains actifs non stratégiques et a réalisé un gain avant impôts de 1,4 million de dollars. Au cours du troisième trimestre 2008, la Compagnie a comptabilisé des frais inhabituels reliés à l'annulation d'engagements futurs. Au quatrième trimestre 2008, la Compagnie a également comptabilisé des frais inhabituels de 0,9 million de dollars reliés à la fermeture des magasins annoncés au deuxième trimestre. Pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008, des frais inhabituels nets de 16,0 millions de dollars ont été comptabilisés dont 12,2 millions ont affecté le bénéfice d'exploitation et 3,8 millions l'amortissement et dépréciation ainsi que les frais financiers. Après impôts, les frais inhabituels pour l'exercice 2008 s'élèvent à 11,0 millions de dollars.

Bénéfice d'exploitation consolidé

Le bénéfice d'exploitation, incluant les éléments inhabituels, a atteint 377,1 millions de dollars pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008, en baisse de 23,1 millions, soit 5,8 % sur les 400,2 millions enregistrés en 2007. Quant à la marge d'exploitation, elle est passée de 8,36 % en 2007 à 7,71 % en 2008, soit une baisse de 65 points de base, attribuable en grande partie aux éléments inhabituels et à la pression sur les ventes comparables.

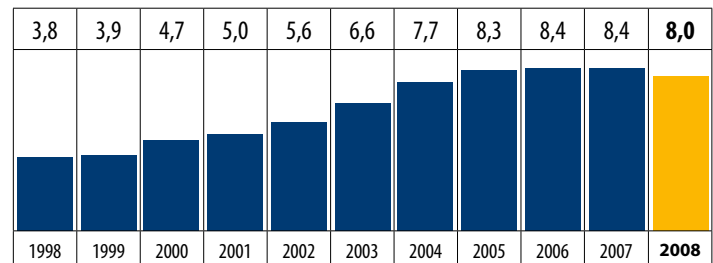
En excluant les éléments inhabituels enregistrés aux deuxième, troisième et quatrième trimestres de 2008, le bénéfice d'exploitation a atteint 389,3 millions de dollars pour l'exercice 2008, en baisse de 10,9 millions, soit 2,7 % sur celui de 2007. Quant à la marge d'exploitation, elle est passée de 8,36 % en 2007 à 7,96 % en 2008, soit une baisse de 40 points de base.

La baisse du bénéfice d'exploitation s'explique principalement par la pression actuelle sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction attribuable à la baisse du niveau de confiance des consommateurs. Cette pression a eu un effet plus important sur les résultats du premier et du quatrième trimestres que sur ceux des deuxième et troisième trimestres puisque le début et la fin de l'exercice représentent les périodes les moins achalandées de l'année où les coûts variables sont plus difficilement compressibles. La baisse du bénéfice d'exploitation est également attribuable aux magasins récemment ouverts, lesquels n'ont pas encore atteint leur plein potentiel. Les nombreuses améliorations d'efficacité enregistrées dans le cadre de la Phase 1 du plan stratégique 2008-2011, soit le programme PEP, ont cependant permis d'atténuer l'effet négatif relié à ces facteurs. Depuis le début de l'exercice, le programme PEP a permis, entre autres, d'améliorer la marge brute ajustée, de réduire le niveau des inventaires, d'optimiser le réseau de magasins existants, d'améliorer la logistique, d'accélérer le recrutement de marchands indépendants et d'améliorer le processus d'ouverture de nouveaux magasins.

Quant à la baisse de la marge d'exploitation, une grande partie de celle-ci est attribuable à la forte croissance des activités de distribution provenant du recrutement de nouveaux marchands indépendants et de la bonne performance du réseau de marchands affiliés existant. Mentionnons que les activités de distribution génèrent de plus faibles marges que les activités de détail expliquant ainsi la pression à la baisse sur la marge d'exploitation. Bien que ces activités de développement aient affecté négativement la marge d'exploitation, elles ont généré un impact positif sur le rendement en capital

de l'entreprise. Mentionnons également que la pression sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction attribuable à la baisse du niveau de confiance des consommateurs a également affecté la marge d'exploitation de l'exercice. Cependant les améliorations d'efficacité provenant du programme PEP ont permis d'atténuer cet effet négatif.

RONA : marge d'exploitation (%), 1998-2008



Note : La marge d'exploitation de 2008 exclut les éléments inhabituels

Intérêts, amortissements et dépréciation

La dépense d'intérêt sur la dette à long terme et les emprunts bancaires pour l'exercice 2008 a diminué de 1,4 million de dollars pour s'établir à 30,2 millions de dollars, comparativement à 31,6 millions en 2007. La hausse des frais d'intérêts en début d'exercice provenant de l'augmentation de notre endettement relié à l'expansion du réseau, notamment l'acquisition de Noble Trade en avril 2007 et de Dick's Lumber en décembre 2007, a été compensée par une gestion très disciplinée du bilan et des investissements en capital, résultant en une baisse du niveau d'endettement à compter du deuxième trimestre, ainsi que par la baisse des taux d'intérêts au cours de l'exercice.

L'amortissement et dépréciation pour l'exercice 2008 s'est élevé à 108,1 millions de dollars comparativement à 90,9 millions en 2007, soit une augmentation de 17,2 millions sur 2007. Un montant de 3,3 millions a été comptabilisé au cours de l'exercice lié à la fermeture de magasins sous-performants. En excluant ce montant, l'amortissement et dépréciation s'est élevé à 104,8 millions de dollars pour l'exercice 2008, soit une augmentation de 13,9 millions, ou 15,3 % sur 2007. Cette hausse découle de la mise en service de nouveaux magasins corporatifs, des acquisitions, du programme de rénovation des magasins corporatifs existants et de l'amélioration continue de nos systèmes d'information.

Impôts

Les impôts pour l'exercice 2008 se chiffrent à 73,5 millions de dollars, pour un taux d'imposition effectif de 30,8 %. L'an dernier, les impôts s'établissaient à 88,1 millions de dollars, pour un taux effectif de 31,7 %. La diminution du taux d'imposition effectif est principalement attribuable à la baisse du taux d'imposition fédéral de base.

Bénéfice net

Le bénéfice net, incluant les éléments inhabituels pour l'exercice 2008 a diminué de 13,4 % pour s'établir à 160,2 millions de dollars, soit 1,37 \$ par action dilué, comparativement à 185,1 millions en 2007, ou 1,59 \$ par action dilué. Les facteurs ayant affecté le bénéfice d'exploitation s'appliquent également à la variation du bénéfice net. À ces facteurs s'ajoute l'augmentation des frais fixes liés à la croissance du réseau, notamment l'amortissement relié aux récentes ouvertures de magasins et aux acquisitions.

En excluant les éléments inhabituels, le bénéfice net a atteint 171,2 millions de dollars pour l'exercice 2008, soit 1,47 \$ par action dilué, comparativement à 185,1 millions en 2007, ou 1,59 \$ par action dilué. Il s'agit d'une baisse de 13,9 millions soit 7,5 % reflétant la pression sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction, laquelle n'a pu être complètement compensée par les mesures d'amélioration de l'efficacité mises en place depuis le début de l'exercice.

Analyse des résultats sectoriels pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008

RONA : chiffres clés sectoriels

(en milliers de dollars)

	2008	2007	Variation \$ sur 2007	Variation % sur 2007
Ventes des secteurs				
Magasins corporatifs et franchisés	3 741 748 \$	3 688 966 \$	52 782 \$	1,4 %
Distribution	2 357 209	2 327 302	29 907	1,3
Total	6 098 957	6 016 268	82 689	1,4
Ventes intersectorielles et redevances				
Magasins corporatifs et franchisés	–	–	–	–
Distribution	(1 207 835)	(1 231 162)	23 327	(1,9)
Total	(1 207 835)	(1 231 162)	23 327	(1,9)
Ventes				
Magasins corporatifs et franchisés	3 741 748	3 688 966	52 782	1,4
Distribution	1 149 374	1 096 140	53 234	4,9
Total	4 891 122	4 785 106	106 016	2,2
Bénéfice d'exploitation				
Magasins corporatifs et franchisés	299 998	324 305	(24 307)	(7,5)
Distribution	77 103	75 902	1 201	1,6
Total	377 101	400 207	(23 106)	(5,8)
Bénéfice d'exploitation (excluant éléments inhabituels)				
Magasins corporatifs et franchisés	312 220	324 305	(12 085)	(3,7)
Distribution	77 103	75 902	1 201	1,6
Total	389 323	400 207	(10 884)	(2,7)
Marge d'exploitation				
Magasins corporatifs et franchisés	8,02 %	8,79 %	–	- 77 p.b.
Distribution	6,71 %	6,92 %	–	- 21 p.b.
Total	7,71 %	8,36 %	–	- 65 p.b.
Marge d'exploitation (excluant éléments inhabituels)				
Magasins corporatifs et franchisés	8,34 %	8,79 %	–	- 45 p.b.
Distribution	6,71 %	6,92 %	–	- 21 p.b.
Total	7,96 %	8,36 %	–	- 40 p.b.

Note: Au cours du premier trimestre 2008, la Compagnie a revu la façon dont elle analysait les informations sectorielles et a conséquemment apporté des modifications à la présentation de celles-ci entre les secteurs. La période comparable de 2007 a été redressée afin d'en tenir compte.

Magasins corporatifs et franchisés : ventes en hausse de 1,4 %, bénéfice d'exploitation excluant les éléments inhabituels en baisse de 3,7 % et marge d'exploitation excluant les éléments inhabituels en baisse de 45 points de base

Pour l'exercice 2008, les ventes du secteur des magasins corporatifs et franchisés ont atteint 3 741,7 millions de dollars, soit une augmentation de 52,8 millions ou 1,4 % sur 2007. Les acquisitions réalisées en 2007 et au début de 2008 ont été un facteur de croissance important, soit Noble Trade, Dick's Lumber et Centre de Rénovation André Lessard à la fin 2007 et Best-MAR au début 2008. En excluant l'apport des acquisitions, les ventes du secteur ont diminué de 3,0 %. Les ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des 12 derniers mois net des fermetures de magasins n'ont pu compenser

la baisse des ventes provenant de nos magasins comparables, lesquels ont diminué de 4,0 % au cours de l'exercice 2008, en excluant la déflation de 0,6 % du prix moyen des produits forestiers. La diminution des ventes comparables est attribuable à une baisse continue du niveau de confiance des consommateurs canadiens, ainsi qu'à une diminution des mises en chantier et de la revente de maisons individuelles, particulièrement en Alberta.

Plusieurs initiatives ont été mises en place dès le début de l'exercice pour stimuler les ventes et atténuer cette pression sur les ventes dans notre industrie. Ces initiatives, tel que le Guide projet, de nouveaux concepts Les prêts-à-rénover RONA, de nouveaux produits de la marque privée incluant une ligne de produits éco-responsables, ont donné de très bons résultats et ont permis d'accroître le panier moyen des consommateurs ayant visité nos magasins depuis le

début de l'exercice. Ces diverses initiatives n'ont cependant pu complètement éliminer la baisse du nombre de visites en magasin, causée par la diminution de la croissance économique du pays et par le fait même, de la confiance des consommateurs.

Nous avons également poursuivi le développement de notre réseau de magasins corporatifs et franchisés en 2008 par l'ouverture de six nouveaux magasins, deux grandes surfaces de 100 000 pieds carrés et quatre magasins de proximité de 52 000 pieds carrés. Les magasins à grande surface sont situés à Halifax en Nouvelle-Écosse et Candiac au Québec. Quant aux magasins de proximité, ils sont situés à Kamloops en Colombie-Britannique, Carleton Place et Grimsby en Ontario et Thetford Mines au Québec. Deux magasins existants ont également été rénovés en Colombie-Britannique, l'un à Kamloops et l'autre à Squamish. Enfin, huit magasins à grande surface de la bannière Réno-Dépôt au Québec ont été rénovés au cours de l'année et ont affiché une forte progression des ventes par la suite.

Pour l'exercice 2008, le bénéfice d'exploitation des activités de détail s'est élevé à 300,0 millions de dollars, comparativement à 324,3 millions en 2007. La marge d'exploitation des activités de détail est passée de 8,79 % en 2007 à 8,02 % en 2008. En excluant les éléments inhabituels mentionnés dans l'analyse des résultats consolidés, le bénéfice d'exploitation a atteint 312,2 millions de dollars pour l'exercice 2008, en baisse de 12,1 millions, soit 3,7 % sur celui de 2007. Malgré une augmentation importante de la marge brute ajustée et des autres gains d'efficacité, la marge d'exploitation est passée de 8,79 % en 2007 à 8,34 % en 2008, soit une baisse de 45 points de base. Cette baisse est attribuable à la pression sur les ventes comparables ainsi qu'aux résultats des magasins récemment ouverts, lesquels n'ont pas encore atteint leur plein potentiel. Tel que mentionné dans l'analyse des résultats consolidés, les nombreuses améliorations d'efficacité enregistrées dans le cadre de la Phase 1 du plan stratégique 2008-2011, soit le programme PEP, ont cependant permis d'atténuer l'effet négatif relié à ces deux facteurs. Pour le secteur du détail, le programme PEP a permis, entre autres, d'améliorer la marge brute ajustée, d'optimiser le réseau de magasins existants et d'améliorer le processus d'ouverture de nouveaux magasins.

Distribution : ventes en hausse de 4,9 %, bénéfice d'exploitation en hausse de 1,6 % et marge d'exploitation en baisse de 21 points de base

Nettes des activités intersectorielles, les ventes de distribution ont augmenté de 4,9 % pour s'établir à 1 149,4 millions de dollars pour l'exercice 2008 comparativement à 1 096,1 millions en 2007. Cette augmentation provient du recrutement de marchands indépendants et d'un fort volume d'achat de nos marchands affiliés dans la deuxième moitié de l'exercice. Le réseau d'affiliés de RONA est très performant et les nouveaux marchands recrutés bénéficient généralement d'une forte augmentation de leurs ventes lorsqu'ils rejoignent RONA. En 2008, nous avons également développé davantage la fonction support aux affiliés afin de leur donner des outils de gestion plus performants et de les aider à réaliser leurs nombreux projets de développement. D'ailleurs, le réseau de marchands affiliés comparable de RONA a augmenté ses ventes au détail de 3,8 % en 2008 reflétant ainsi le dynamisme de notre réseau de marchands entrepreneurs ainsi que de leurs divers projets de croissance.

Au cours de l'exercice 2008, soit du 1^{er} janvier au 28 décembre 2008, RONA a recruté 31 nouveaux marchands indépendants d'un bout à l'autre du pays représentant des ventes au détail annuelles estimées à près de 132 millions de dollars. D'importants efforts ont été consentis tout au long de l'exercice afin d'accélérer l'intégration des nouveaux marchands recrutés et d'accroître davantage le taux de fidélisation déjà très élevé de nos marchands existants.

Les activités de distribution ont produit un bénéfice d'exploitation de 77,1 millions de dollars pour l'exercice 2008, comparativement à 75,9 millions en 2007, soit une augmentation de 1,2 million de dollars ou 1,6 %. La marge d'exploitation a pour sa part diminué de 21 points de base. La croissance du bénéfice d'exploitation est principalement attribuable au volume de vente additionnel ainsi qu'à une meilleure gestion de la demande et de la planification de l'approvisionnement réduisant ainsi les espaces requis pour la distribution. Elle provient également de l'optimisation des différents canaux de distribution disponibles, réduisant ainsi les coûts de logistique. Ces améliorations ont également permis de réduire le niveau des inventaires des centres de distribution de façon importante depuis le début de l'exercice.

Pour sa part, la réduction de la marge d'exploitation est attribuable au stockage temporaire de certains matériaux de construction à bas prix en fin d'exercice et à la croissance générale des achats de matériaux de construction de notre réseau d'affiliés compte tenu de la mise en place d'un programme d'achat amélioré pour nos marchands spécialistes en matériaux de construction. Comme ces produits génèrent une marge d'exploitation généralement plus basse que les produits de quincaillerie, puisqu'ils sont en plus grande partie acheminés aux affiliés directement par le fournisseur, la croissance du volume de vente a entraîné une hausse du bénéfice d'exploitation mais une baisse de la marge d'exploitation du secteur.

Trésorerie et situation financière

L'exploitation a généré des fonds de 275,0 millions de dollars au cours de l'exercice 2008, comparativement à 286,2 millions en 2007. Nette de la variation d'éléments du fonds de roulement, l'exploitation a généré des fonds de 350,3 millions de dollars, contre 276,8 millions en 2007, une augmentation de 73,5 millions soit 26,6 %. Mentionnons que les stocks provenant des magasins comparables et des centres de distribution ont diminué de 118 millions de dollars au cours de l'exercice 2008. D'ailleurs, tel qu'illustré dans le tableau ci-dessous, le niveau des inventaires comparables a diminué de façon significative à chacun des trimestres de l'exercice 2008.

Réduction des inventaires comparables

(en millions de dollars)

	Premier trimestre 2008	Deuxième trimestre 2008	Troisième trimestre 2008	Quatrième trimestre 2008
Niveau des inventaires à la fin de la période correspondante en 2007	944 \$	959 \$	872 \$	856 \$
Réduction des inventaires comparables	83 \$	118 \$	80 \$	118 \$
Réduction en pourcentage	8,8 %	12,3 %	9,2 %	13,8 %

RAPPORT DE GESTION

Au cours du deuxième trimestre de l'exercice en cours, la direction de RONA a pris la décision de réduire son programme d'immobilisations prévu de 240 millions de dollars à 200 millions pour 2008, compte tenu des conditions de marché plus difficiles que prévu. RONA a terminé l'exercice avec un investissement total de 196,1 millions de dollars en immobilisations, soit 37,6 millions, ou 16,1 % de moins que les 233,7 millions investis en 2007.

Ces investissements ont été consacrés à l'expansion de notre réseau de détail, à savoir la construction de nouveaux magasins ainsi que la réfection, la rénovation et la mise à niveau de magasins existants en fonction des nouveaux concepts, notamment des magasins exploités sous la bannière Réno-Dépôt. Nous avons également consenti une partie des investissements à l'amélioration continue des systèmes d'information afin d'accroître notre efficacité opérationnelle. Tout au long de l'exercice, la Compagnie a appliqué une gestion financière disciplinée et un suivi rigoureux des investissements en immobilisations.

Avec les importants fonds générés par l'exploitation et la gestion disciplinée du fonds de roulement et des investissements en immobilisations tout au long de l'exercice, l'endettement net de la Compagnie au 28 décembre 2008 se situait à 490,3 millions de dollars. Il s'agit d'une diminution de 163,2 millions de dollars, soit 25,0 % comparativement à 2007.

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des obligations contractuelles de la Compagnie au 28 décembre 2008, y compris les contrats de location exploitation hors bilan utilisés dans le cours normal des affaires. De plus, la Compagnie a conclu des arrangements hors bilan, tels que des conventions de rachat de biens en stocks et des garanties d'emprunts hypothécaires (arrangements qui n'apparaissent pas au tableau ci-dessous). Pour une description détaillée de ces arrangements, voir la note 18 afférente aux états financiers consolidés.

RONA : obligations contractuelles selon l'échéance

au 28 décembre 2008
(en milliers de dollars)

Obligations contractuelles	Versements à effectuer selon l'échéance				
	Total	Moins de un an	1-2 ans	3-4 ans	5 ans et plus
Emprunts à long terme	477 557 \$	4 713 \$	9 815 \$	54 766 \$	408 263 \$
Obligations relatives aux biens loués	11 467	5 016	5 561	819	71
Contrats de location exploitation et baux	1 220 581	120 466	228 981	201 701	669 433
Autres obligations à long terme	38 126	19 007	15 919	3 200	-
Total	1 747 731 \$	149 202 \$	260 276 \$	260 486 \$	1 077 767 \$

RONA : données sur les actions en circulation

au 31 janvier 2009

Actions ordinaires	115 820 540
Options non exercées	1 965 569
Total	117 786 109

Le bilan de RONA demeure très solide. Au 28 décembre 2008, le ratio dette totale / capital utilisé se chiffrait à 25,2 %, comparativement à 33,1 % à la clôture de l'exercice 2007. Le ratio capitaux propres / total de l'actif atteignait 59,6 % au terme de l'exercice 2008, comparativement à 53,4 % à pareille date en 2007.

RONA a accès à 650 millions de dollars de crédit rotatif, soit 150 millions de plus depuis le 11 juillet 2008. À la fin de l'exercice, cette facilité était utilisée à hauteur de 42 millions de dollars. Le renouvellement de cette facilité de crédit n'est pas prévu avant 2012 alors que l'échéance des débentures non garanties constituant la majeure partie de la dette à long terme est en 2016. L'exploitation de la Compagnie produit également des flux financiers importants. Avec un niveau d'endettement relativement bas et des taux fixés à long terme sur la majeure partie de sa dette à long terme, RONA dispose en outre de liquidités importantes et d'un accès à plusieurs millions de dollars de crédit à des taux avantageux. Nos ressources financières sont donc suffisantes pour faire face à la présente récession et poursuivre le développement de façon disciplinée sur nos quatre vecteurs de croissance : la croissance des ventes de notre réseau existant, la construction de nouveaux magasins corporatifs et franchisés, le recrutement de nouveaux marchands affiliés et les acquisitions.

Information trimestrielle

Les résultats de RONA varient beaucoup d'un trimestre à l'autre en raison de la forte saisonnalité reliée à l'activité de rénovation / construction. Les plus fortes périodes de l'année sont enregistrées au printemps et à l'automne, de sorte que plus de 80 % du bénéfice net annuel de la Compagnie est généré au cours des deuxième et troisième trimestres de l'exercice. De plus, les ventes du premier trimestre de l'exercice sont toujours largement inférieures à celles des trois autres, en raison du faible niveau d'activité du secteur de la rénovation / construction en hiver. Enfin, des conditions météorologiques défavorables peuvent avoir une incidence importante sur les ventes. Avec la croissance de la proportion de nos activités provenant du secteur des magasins corporatifs et franchisés, ainsi que la proportion plus grande de produits reliés au domaine des matériaux de construction, l'effet saisonnier du premier trimestre s'avère également plus important en 2007 et 2008 que par les années passées. Le deuxième trimestre quant à lui représente toujours le plus fort trimestre de l'exercice, suivi du troisième trimestre.

RONA : résultats financiers trimestriels consolidés

(en millions de dollars, à l'exception des bénéfices par action)

	2008				2007				2006
	T4	T3	T2	T1	T4	T3	T2	T1	T4*
Ventes	1 124,6 \$	1 381,7 \$	1 473,3 \$	911,5 \$	1 087,0 \$	1 350,5 \$	1 469,1 \$	878,5 \$	1 141,3 \$
Bénéfice d'exploitation	70,9	115,5	157,3	33,4	75,9	121,6	161,8	40,9	86,7
Bénéfice d'exploitation (excluant éléments inhabituels)	71,8	124,0	160,1	33,4	75,9	121,6	161,8	40,9	86,7
Bénéfice net	25,7	53,4	80,1	1,0	30,5	59,4	86,2	9,0	38,1
Bénéfice net (excluant éléments inhabituels)	26,3	59,8	84,1	1,0	30,5	59,4	86,2	9,0	38,1
Bénéfice par action	0,22	0,46	0,69	0,01	0,26	0,52	0,75	0,08	0,33
Bénéfice par action (excluant éléments inhabituels)	0,23	0,52	0,73	0,01	0,26	0,52	0,75	0,08	0,33
Bénéfice dilué par action	0,22	0,46	0,69	0,01	0,26	0,51	0,74	0,08	0,33
Bénéfice dilué par action (excluant éléments inhabituels)	0,23	0,51	0,72	0,01	0,26	0,51	0,74	0,08	0,33

* T4 2006 comporte 14 semaines, contre 13 semaines pour les autres trimestres.

Croissance annuelle des ventes par magasins comparables

Neuf derniers trimestres

Ventes comparables excluant la variation des prix moyens des produits forestiers

T4-2006	T1-2007	T2-2007	T3-2007	T4-2007	T1-2008	T2-2008	T3-2008	T4-2008
- 0,7 %	+ 1,1 %	+ 1,4 %	+ 0,1 %	- 2,1 %	- 6,5 %	- 4,4 %	- 2,3 %	- 0,8 %

Note : Les chiffres de T4-06 et T4-07 sont corrigés de l'effet de la 14^e semaine de T4-06.

Les trimestres de l'exercice 2007

Premier trimestre

Les ventes consolidées du premier trimestre 2007 se sont établies à 878,5 millions de dollars, soit 10 % de plus que les 798,8 millions enregistrés en 2006. La croissance est principalement attribuable aux acquisitions et à l'ouverture de magasins, ainsi qu'au recrutement de nouveaux marchands affiliés. En excluant l'apport des acquisitions importantes, soit Chester Dawe, Curtis Lumber, Matériaux Coupal et Mountain Building Centres, les ventes consolidées ont progressé de 4,7 %. Cette croissance interne provient des ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des 12 derniers mois et de la croissance des revenus du réseau de distribution.

Les ventes des magasins comparables ont pour leur part progressé de 1,1 % au cours du trimestre en excluant l'effet de la déflation du prix moyen des produits forestiers de 1,2 %. La croissance provient principalement des magasins situés dans l'ouest du pays où l'activité économique a continué d'être plus élevée qu'en Ontario et qu'au Québec.

Le bénéfice net du premier trimestre 2007 s'est établi à 9,0 millions de dollars soit 0,08 \$ par action, comparativement à 16,4 millions en 2006 ou 0,14 \$ par action. La moitié de cette baisse est attribuable à des effets temporaires et prévisibles qui devraient s'estomper au cours des prochains trimestres. L'autre moitié est cependant reliée à des éléments conjoncturels plus difficiles à prévoir soit, les conditions météorologiques défavorables et un ralentissement de la croissance économique plus important que prévu en Ontario et au Québec.

Deuxième trimestre

Les ventes consolidées du deuxième trimestre 2007 se sont établies à 1 469,1 millions de dollars, soit 9,1 % de plus que les 1 346,0 millions enregistrés en 2006. La croissance est principalement attribuable aux acquisitions et à l'ouverture de magasins. En excluant l'apport des acquisitions importantes, soit Noble Trade, Curtis Lumber, et Mountain Building Centres, les ventes consolidées ont progressé de 4,8 %. Cette croissance interne provient des ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des 12 derniers

mois, de l'acquisition de magasins affiliés et d'une légère croissance des ventes du réseau de distribution. En excluant l'effet de la déflation du prix moyen des produits forestiers de 1,1 %, les ventes des magasins comparables ont progressé de 1,4 % au cours du trimestre.

Le bénéfice net du deuxième trimestre 2007 s'est établi à 86,2 millions de dollars, soit 0,74 \$ dilué par action, comparativement à 80,0 millions en 2006 ou 0,69 \$ dilué par action. Il s'agit d'une hausse de 7,7 % du bénéfice net et de 7,2 % du bénéfice dilué par action. Cette hausse est principalement attribuable aux premiers effets reliés à la mise en place, dès la publication des résultats du premier trimestre 2007, de mesures additionnelles pour soutenir la croissance des bénéfices, à la contribution des acquisitions dans le secteur des magasins corporatifs et franchisés, incluant les synergies reliées à ces acquisitions, ainsi qu'à la poursuite de la bonne performance dans le secteur de la distribution. Ces éléments positifs ont cependant été atténués par la hausse des frais financiers et des frais d'amortissement reliés à l'expansion du réseau. Cette situation découle du fait que certains investissements récents n'ont pas encore atteint leur plein potentiel de contribution aux résultats consolidés de la Compagnie. Malgré le ralentissement de la croissance en cours dans l'industrie de la rénovation / construction, RONA a continué d'investir dans plusieurs projets de développement qui lui assureront un meilleur positionnement au cours des prochaines années.

Troisième trimestre

Les ventes consolidées du troisième trimestre 2007 se sont établies à 1 350,5 millions de dollars, soit 6,7 % de plus que les 1 265,8 millions enregistrés en 2006. La croissance est principalement attribuable aux acquisitions et à l'ouverture de magasins. En excluant l'apport des acquisitions importantes, soit Noble Trade, Curtis Lumber, et Mountain Building Centres, les ventes consolidées ont progressé de 2,5 %. Cette croissance interne provient des ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des douze derniers mois

et de l'acquisition de magasins affiliés. Les ventes des magasins comparables ont progressé de 0,1 % au cours du trimestre en excluant l'effet de la déflation du prix moyen des produits forestiers de 0,7 %. Mentionnons qu'au cours du trimestre, des efforts importants ont été consentis pour stimuler les ventes et l'achalandage en magasin par la mise en place d'activités promotionnelles à travers le réseau RONA. Ces efforts ont résulté en une hausse du panier moyen au cours du trimestre. Cependant, la confiance des consommateurs étant un peu moins forte depuis quelques trimestres dans l'est du pays, les consommateurs semblent reporter à plus tard certains projets de rénovation résultant ainsi en une légère diminution du nombre de transactions au cours du trimestre.

Le bénéfice net du troisième trimestre 2007 s'est établi à 59,4 millions de dollars, soit 0,51 \$ dilué par action, comparativement à 56,1 millions en 2006 ou 0,48 \$ dilué par action. Il s'agit d'une hausse de 5,9 % du bénéfice net et de 6,3 % du bénéfice dilué par action, principalement attribuable aux effets reliés à la mise en place de mesures additionnelles pour soutenir la croissance des bénéfices, à la contribution des acquisitions dans le secteur des magasins corporatifs et franchisés, incluant les synergies reliées à ces acquisitions, ainsi qu'à la poursuite de la bonne performance dans le secteur de la distribution. Ces améliorations ont cependant été atténuées par la hausse des frais financiers et des frais d'amortissement reliés à l'expansion du réseau.

Quatrième trimestre

Nos ventes consolidées du trimestre ont atteint 1 087,0 millions de dollars, soit 4,8 % de moins qu'un an auparavant. Sur une base comparable (moyenne hebdomadaire), les ventes consolidées ont progressé de 2,6 %. Cette croissance s'est manifestée dans les ventes de nos magasins corporatifs et franchisés. Sur une base hebdomadaire, la croissance interne de nos ventes consolidées (ventes consolidées moins les acquisitions importantes) a été de - 1,9 %.

Le bénéfice net du trimestre s'est établi à 30,5 millions de dollars, soit 0,26 \$ par action après dilution, comparativement à 38,1 millions en 2006, ou 0,33 \$ par action après dilution. Cette diminution est principalement attribuable à la semaine d'activité supplémentaire enregistrée en 2006 ainsi qu'à une dépense non-récurrente après impôts de 1,4 million de dollars encourue au cours du trimestre relative à une étude exhaustive de la chaîne d'approvisionnement de la Compagnie. Cette étude a d'ailleurs déjà permis d'entreprendre un vaste exercice d'optimisation de la chaîne d'approvisionnement de la Compagnie, lequel contribuera grandement à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle dès 2008. Enfin, plusieurs activités ont été réalisées au cours du trimestre afin de stimuler les ventes compte tenu de l'environnement d'affaires plus difficile.

Les trimestres de l'exercice 2008

Premier trimestre

Les ventes consolidées du premier trimestre 2008 se sont établies à 911,5 millions de dollars, soit 33,0 millions, ou 3,8 % de plus que les 878,5 millions enregistrés en 2007. La croissance est principalement attribuable aux acquisitions et à l'ouverture de magasins, ainsi qu'au recrutement de nouveaux marchands affiliés. En excluant l'apport des acquisitions, soit Noble Trade, Dick's Lumber, Centre de Rénovation André Lessard et Best-MAR, les ventes consolidées ont diminué de 3,5 %. Les ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des 12 derniers mois n'ont pu compenser la baisse des revenus provenant de nos magasins comparables, lesquels ont diminué de 5,2 % au cours du premier trimestre 2008, en excluant la déflation de 0,5 % du prix moyen des produits forestiers et l'effet négatif lié aux congés fériés évalué à 1,3 %. Mentionnons qu'un nouveau congé férié (« Family Day ») a été introduit en Ontario et que le congé de Pâques a eu lieu au premier trimestre cette année, comparativement au deuxième trimestre l'an dernier.

Le bénéfice net du premier trimestre 2008 s'est établi à 1,0 million de dollars, soit 0,01 \$ par action, comparativement à 9,0 millions en 2007, ou 0,08 \$ par action. Cette baisse s'explique par la pression sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction attribuable à la baisse du niveau de confiance des consommateurs et par l'effet des conditions météorologiques défavorables sur les ventes. La baisse est également attribuable aux magasins ouverts récemment, lesquels n'ont pas encore atteint leur plein potentiel. Ces éléments n'ont pu être compensés par un ajustement rapide de la structure de coûts de la Compagnie en début d'année, puisqu'il s'agit de la période la moins achalandée de l'année où les coûts variables, sont très difficilement compressibles. Rappelons que le premier trimestre représente historiquement seulement 15 % des revenus et 5 % des bénéfices de l'année.

Cependant, ces résultats masquent les nombreuses améliorations d'efficacité enregistrées dans le cadre de la Phase 1 du plan stratégique 2008-2011, soit le programme PEP. Au cours du premier trimestre, ces projets ont permis, entre autres, d'améliorer la marge brute ajustée, de réduire le niveau des inventaires comparables, d'optimiser le réseau de magasins existants et des centres de distribution et d'améliorer les résultats des récentes ouvertures de magasins.

Deuxième trimestre

Les ventes consolidées du deuxième trimestre 2008 se sont établies à 1 473,3 millions de dollars, soit 4,2 millions, ou 0,3 % de plus que les 1 469,1 millions enregistrés en 2007. La croissance est attribuable à l'ouverture de magasins, au recrutement de nouveaux marchands affiliés et aux acquisitions. En excluant l'apport des acquisitions, soit Dick's Lumber, Centre de Rénovation André Lessard et Best-MAR, les ventes consolidées ont diminué de 2,2 %. Les ventes générées par les nouveaux magasins ouverts et recrutés au cours des 12 derniers mois n'ont pu compenser la baisse des revenus provenant de nos magasins comparables, lesquels ont diminué de 4,4 % au cours du deuxième trimestre 2008, en excluant la déflation de 0,5 % du prix moyen des produits forestiers. Mentionnons que les ventes comparables incluent un effet positif lié aux congés fériés évalué à 1,1 %. En effet, le deuxième trimestre de cette année compte deux jours ouvrables de plus que l'an dernier, une journée représentant le congé de Pâques qui a eu lieu au premier trimestre cette année contrairement au deuxième trimestre l'an dernier et la deuxième, le congé de la fête du Canada qui sera inclus dans le troisième trimestre cette année contrairement au deuxième trimestre l'an dernier.

Le bénéfice net, incluant les éléments inhabituels du deuxième trimestre 2008, a diminué de 7,0 % pour s'établir à 80,1 millions de dollars, soit 0,69 \$ par action dilué, comparativement à 86,2 millions en 2007, ou 0,74 \$ par action dilué. En excluant les éléments inhabituels liés aux coûts de fermeture et au gain sur disposition d'actifs mentionnés ci-haut, le bénéfice net a atteint 84,1 millions de dollars au deuxième trimestre 2008, soit 0,72 \$ par action dilué, comparativement à 86,2 millions en 2007, ou 0,74 \$ par action dilué. Il s'agit d'une baisse de 2,1 millions de dollars soit 2,4 %. Cette diminution s'explique principalement par la pression actuelle sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction attribuable à la baisse du niveau de confiance des consommateurs. De plus, la diminution est attribuable à un écart défavorable relié aux éléments de taux de change, à des frais de transport à la hausse et aux résultats des magasins ouverts récemment, lesquels n'ont pas encore atteint leur plein potentiel. Les nombreuses améliorations d'efficacité enregistrées dans le cadre de la Phase 1 du plan stratégique 2008-2011, soit le programme PEP, ont cependant permis d'atténuer l'effet négatif relié à ces facteurs. Au cours du deuxième trimestre, le programme PEP a permis, entre autres, d'améliorer la marge brute ajustée, de réduire le niveau des inventaires et d'optimiser le réseau de magasins existants et des centres de distribution.

Troisième trimestre

Les ventes consolidées du troisième trimestre 2008 se sont établies à 1 381,7 millions de dollars, soit 31,2 millions, ou 2,3 % de plus que les 1 350,5 millions enregistrés en 2007. La croissance est attribuable à l'ouverture de magasins, au recrutement de nouveaux marchands affiliés, aux acquisitions et à la hausse des ventes de distribution. En excluant l'apport des acquisitions, soit Dick's Lumber, Centre de Rénovation André Lessard et Best-MAR, les ventes consolidées ont diminué de seulement 0,3 %. La forte croissance des ventes du secteur de la distribution ainsi que les ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des 12 derniers mois ont presque entièrement compensé la baisse des revenus provenant de nos magasins comparables et la perte de revenus provenant des magasins fermés au cours des derniers mois. Au cours du troisième trimestre 2008, les ventes comparables ont diminué de 2,3 %, en excluant la déflation de 0,7 % du prix moyen des produits forestiers. Mentionnons que les ventes comparables incluent un effet positif lié aux congés fériés évalué à 0,5 %.

Le bénéfice net, incluant les éléments inhabituels du troisième trimestre 2008, a diminué de 6 millions de dollars ou 10,2 % pour s'établir à 53,4 millions de dollars, soit 0,46 \$ par action dilué, comparativement à 59,4 millions en 2007, ou 0,51 \$ par action dilué. En excluant les éléments inhabituels, le bénéfice net a atteint 59,8 millions de dollars au troisième trimestre 2008, soit 0,51 \$ par action dilué, comparativement à 59,4 millions en 2007, ou 0,51 \$ par action dilué. Il s'agit d'une hausse de 0,4 million de dollars soit 0,6 %, reflétant ainsi les importants efforts consentis tout au long du trimestre pour stimuler les ventes et améliorer l'efficacité opérationnelle afin de compenser les effets négatifs reliés à la pression sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction.

Quatrième trimestre

Les ventes consolidées du quatrième trimestre 2008 se sont établies à 1 124,6 millions de dollars, soit 37,6 millions, ou 3,5 % de plus que les 1 087,0 millions enregistrés en 2007. La croissance est attribuable à l'ouverture de magasins, au recrutement de nouveaux marchands affiliés, aux acquisitions et à la hausse des ventes de distribution. En excluant l'apport des acquisitions, soit Dick's Lumber, Centre de Rénovation André Lessard et Best-MAR, les ventes consolidées ont augmenté de 1,5 %. L'augmentation de 34,2 millions de dollars, soit 15,3 % des ventes du secteur de la distribution provenant d'une très bonne performance de notre réseau d'affiliés et de l'intégration rapide des plus récents marchands recrutés, de même que les ventes générées par les nouveaux magasins ouverts au cours des 12 derniers mois ont plus que compensé la baisse des revenus provenant de nos magasins comparables. La hausse des ventes du secteur de la distribution provient du stockage temporaire de certains matériaux de construction à bas prix en fin d'exercice et à la croissance générale des achats de matériaux de construction de notre réseau d'affiliés compte tenu de la mise en place d'un programme d'achat amélioré pour nos marchands spécialisés en matériaux de construction.

Au cours du quatrième trimestre 2008, les ventes comparables ont diminué de seulement 0,8 %, en excluant la déflation de 0,6 % du prix moyen des produits forestiers. Le Québec, les Prairies et les provinces de l'Atlantique ont très bien performé au cours du trimestre mais n'ont pu complètement compenser la pression actuelle sur les ventes dans les provinces de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et de l'Ontario, plus durement touchées par le ralentissement économique.

Le bénéfice net, incluant les éléments inhabituels du quatrième trimestre 2008, a diminué de 4,8 millions de dollars ou 15,7 % pour s'établir à 25,7 millions de dollars, soit 0,22 \$ par action dilué, comparativement à 30,5 millions en 2007, ou 0,26 \$ par action dilué. En excluant les éléments inhabituels, le bénéfice net a atteint 26,3 millions de dollars au quatrième trimestre 2008, soit 0,23 \$ par action dilué, comparativement à 30,5 millions en 2007, ou 0,26 \$ par action dilué. Il s'agit d'une diminution de 4,2 millions de dollars, soit 13,8 %. Les importants efforts consentis tout au long du trimestre pour stimuler les ventes et améliorer l'efficacité opérationnelle n'ont pu complètement atténuer les effets négatifs reliés à la pression sur les ventes dans l'industrie de la rénovation / construction.

Perspectives

Tel que mentionné en détail dans la section éléments de conjoncture, la situation économique a changé de façon importante vers la fin du troisième trimestre 2008. Avec la crise financière et économique qui sévit actuellement à l'échelle mondiale, l'incertitude économique a atteint de nouveaux sommets, de sorte que la confiance des consommateurs a été durement touchée selon les plus récents sondages.

Avec les multiples baisses du taux directeur de la Banque du Canada en 2008 et au début de 2009, l'environnement actuel des taux d'intérêt demeure toujours favorable à de hauts niveaux de mises en chantier et de revente de logements. Cependant, l'accessibilité au crédit est de plus en plus restreinte et la confiance des consommateurs est à son plus bas niveau des 26 dernières années.

Bien que le programme PEP ait permis d'atténuer une très grande partie des effets négatifs liés aux conditions plus difficiles qu'anticipé depuis le début de l'exercice, causés par l'ampleur de la crise économique mondiale, la direction de RONA estime donc que la détérioration prévue de l'environnement économique au cours des prochains trimestres l'empêchera d'atteindre son objectif de faible croissance du bénéfice par action (« low single digit ») en moyenne dans la première moitié de son plan 2008-2011.

La direction demeure toutefois optimiste quant aux facteurs fondamentaux qui soutiennent la demande et l'engouement pour les projets de rénovation d'autant plus que cette demande devrait être stimulée par les crédits à la rénovation mis en place par le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec en début d'exercice 2009 et bonifiés par RONA par la suite.

La Compagnie entend également poursuivre avec vigueur la réalisation des diverses mesures pour stimuler les ventes et améliorer l'efficacité dans le cadre du programme PEP au cours des prochains trimestres. Certaines sont la poursuite d'initiatives porteuses introduites en 2008, d'autres sont de nouvelles initiatives toujours selon les quatre grands projets introduits en 2008. Les principales mesures qui seront mises en place en 2009 dans le cadre du programme PEP sont les suivantes :

L'amélioration de la rentabilité de notre réseau de magasins corporatifs :

- > Continuer d'accroître la marge brute ajustée du secteur du détail.
- > Poursuivre l'amélioration du taux de pertes en magasin (« shrink »).
- > Poursuivre l'optimisation du réseau par la mise en place de plans d'amélioration pour les magasins les moins performants.
- > Poursuivre l'amélioration des différents systèmes d'information de la Compagnie afin d'accroître l'efficacité et faciliter la prochaine vague de croissance par acquisitions de la Compagnie.
- > Poursuivre la vente d'actifs non stratégiques.

L'optimisation de la chaîne d'approvisionnement :

- > Poursuivre la réduction des inventaires comparables et améliorer les taux de rotation en magasins et aux centres de distribution.
- > Améliorer la qualité des inventaires avec la collaboration accrue des fournisseurs.
- > Poursuivre l'optimisation des canaux de distribution et revoir les ententes de transport.
- > Accroître la capacité de distribution de la Division du marché commercial et professionnel.

L'accélération du recrutement de marchands indépendants :

- > Accélérer le recrutement de marchands indépendants et accroître le taux de fidélisation des marchands existants.
- > Favoriser les projets d'expansion des marchands indépendants existants.

L'amélioration des ventes et la fidélisation de la clientèle du réseau RONA :

- > Mettre en place un programme de revitalisation des magasins à grande surface existants et créer un concept innovateur pour les futures ouvertures.
- > Créer de nouveaux concepts de magasins spécialisés.
- > Accroître le taux de pénétration des produits de la marque privée de 17 % à 18 %.
- > Accroître la force de vente de la Division du marché commercial et professionnel afin d'augmenter les ventes à cette clientèle à travers tout le réseau RONA.
- > Diversifier les activités de la Division du marché commercial et professionnel dans d'autres catégories de produits reliés à la rénovation, tels les produits de chauffage, de ventilation et de climatisation.
- > Poursuivre le développement de nouveaux projets de rénovation dans la série Les prêts-à-rénover RONA incluant des projets Prêts-à-construire et des projets Prêts-à-décorer.
- > Continuer d'accroître les ventes des services d'installation et l'utilisation du Guide projet pour les travaux de rénovation majeurs de la clientèle et tirer avantage des programmes de crédits à la rénovation annoncés par le gouvernement fédéral et le gouvernement du Québec et bonifiés par RONA par la suite.
- > Continuer d'accroître le nombre de clients utilisant le programme AIR MILESMC ainsi que la carte de crédit RONA Desjardins.
- > Poursuivre la mise en marché de produits éco-responsables et développer une gamme de produits éco-énergétiques avec la rigoureuse approche de l'analyse du cycle de vie.
- > Mettre en marché de nouvelles catégories de produits et démarrer un service de réparation pour les produits de la marque privé et les équipements de jardin.

Dans le but de donner un dynamisme renouvelé et un levier solide à l'organisation pour poursuivre la réalisation du plan stratégique 2008-2011, RONA a apporté des changements à sa structure organisationnelle au cours des derniers mois. Les opérations des grandes surfaces et des magasins de proximité et spécialisés ont été regroupées au sein d'un seul et même service. Les activités de marketing de RONA ont été consolidées et élargies et sont aujourd'hui davantage orientées vers l'innovation et l'expérience client. Une nouvelle vice-présidence à la gestion de la chaîne d'approvisionnement a également été introduite et le recrutement et le support aux marchands indépendants est maintenant sous la supervision directe du président et chef de la direction. Enfin, de nouveaux outils pour la gestion du talent et la planification de la relève pour les cadres supérieurs seront introduits en 2009.

RONA débute donc l'année 2009 avec un programme PEP amélioré et une structure organisationnelle optimisée. La Compagnie sera toutefois très vigilante tout au long de l'année afin d'adapter ses activités d'exploitation et ses investissements en immobilisations à la conjoncture particulière prévue en 2009. Déjà en début d'exercice, RONA prévoit réduire ses investissements en immobilisations de 196,1 millions en 2008 à 150 millions en 2009. Des sept magasins actuellement en construction, trois ouvriront leurs portes en 2009. Il s'agit de l'agrandissement d'un magasin à grande surface Réno-Dépôt à LaSalle au Québec; de l'ouverture d'un nouveau magasin de proximité à Strathmore en Alberta sous la bannière TOTEM; et de la reconstruction et de la relocalisation d'un magasin RONA à la suite d'un incendie à St-Georges-de-Beauce au Québec. L'ouverture des quatre autres magasins aura lieu au début de 2010, trois de ces magasins sont situés en Ontario et l'autre en Alberta.

La direction estime cependant que les conditions de marché actuelles représentent un important potentiel pour la consolidation du marché canadien de la rénovation / construction, particulièrement par le recrutement de marchands indépendants. La direction estime également que les périodes de grande incertitude économique occasionnent souvent d'importants changements dans le comportement des consommateurs, ce qui représente une excellente occasion de développer des concepts de magasins des plus innovateurs pour la reprise à venir dans notre secteur d'activité. La Compagnie désire également conserver un bilan solide afin de profiter des occasions de croissance qui se présenteront pendant ou vers la fin de la période de récession.

Risques et incertitudes

Le contrôle et l'amélioration des opérations sont des préoccupations constantes chez RONA. Dans cette perspective, l'identification et la gestion des risques sont des facteurs importants. RONA a identifié et évalué les principaux risques d'entreprise qui pourraient avoir des conséquences négatives sur l'atteinte des objectifs et subséquemment sur le rendement de la Compagnie. Elle a aussi mis en place un cadre formel de gestion des risques stratégiques.

RONA gère ses risques de façon continue et a mis en place de nombreuses activités dont l'objectif est de mitiger les risques principaux qui sont mentionnés dans la section suivante afin d'en atténuer les impacts financiers.

Marché et compétition

Le secteur des articles de quincaillerie, de rénovation et de jardinage dans lequel RONA intervient est très concurrentiel. Les concurrents de RONA sont de grandes chaînes nationales et multinationales, ainsi que plusieurs groupes régionaux ou magasins indépendants.

Les tendances dans le secteur de la construction ont une incidence directe sur RONA. Les ventes de l'entreprise sont liées, dans une certaine mesure, avec le nombre de mises en chantier, les reventes de propriété et l'intérêt des consommateurs pour la rénovation. De plus, la demande de produits de rénovation, de quincaillerie et de jardinage dépend en partie des goûts des consommateurs et des tendances qui se dessinent. RONA doit donc se tenir à l'affût des besoins et des demandes de ses clients. RONA compte cependant sur une bonne répartition de ses activités soit géographiquement, par secteur d'activité, par bannière et par format de magasins.

Le secteur dans lequel RONA fait affaires a un caractère saisonnier. Les variations météorologiques peuvent avoir un certain impact sur les ventes. De plus, les ventes du premier trimestre de l'exercice sont toujours inférieures à celles des trois autres à cause du faible niveau d'activité du secteur de la rénovation en hiver.

Ces différents facteurs peuvent avoir des impacts importants sur la situation financière de la Compagnie.

Économique

Une partie significative des dépenses dans le secteur de la rénovation, de la quincaillerie et du jardinage est discrétionnaire et, par conséquent, sensible à la conjoncture économique, à la vigueur de l'économie et au pouvoir d'achat des consommateurs. En outre, le bois d'œuvre, les matières premières et d'autres matériaux de construction sont des marchandises dont les prix fluctuent en fonction des marchés, ce qui a des incidences sur les ventes de la Compagnie.

Tel qu'indiqué, la conjoncture économique a des impacts sur les résultats de RONA. L'amplitude et la durée de la récession ne peuvent être déterminées. Par contre, RONA a une gestion du bilan serrée, un modèle d'affaires diversifié et a mis en place le programme PEP qui permet d'améliorer l'efficacité de ses opérations. De plus, comme elle l'a fait dans le passé, la direction s'assure de réagir de façon proactive aux impacts créés par la conjoncture économique.

Différents facteurs tel que le taux de change, le taux de chômage, les taux d'intérêts et les conditions générales de crédit peuvent aussi avoir une influence négative sur les résultats financiers de la Compagnie.

Employés compétents

Pour atteindre nos objectifs, nous devons attirer, former et retenir un grand nombre d'employés compétents et ce, tout en contrôlant la masse salariale. Notre capacité à contrôler les coûts de main-d'œuvre est sujette à plusieurs facteurs externes dont les taux de rémunération et d'assurances collectives.

L'incapacité à attirer, former et retenir des employés compétents pourrait avoir un impact sur la capacité de croissance et la performance financière de la Compagnie.

Technologies de l'information

De par le modèle d'affaires et la croissance par acquisitions, la structure des technologies de l'information est complexe.

Nous avons fait des investissements technologiques importants et nous continuerons à le faire autant dans nos magasins, nos centres de distributions et nos centres administratifs.

Ces investissements permettront d'intégrer ces systèmes, de simplifier la structure, de répondre à certaines exigences opérationnelles et profiter d'une évolution technologique.

L'incapacité à intégrer ces systèmes dans un délai raisonnable pourrait ne pas permettre l'atteinte des résultats financiers escomptés.

Réputation

L'entreprise vend de nombreux produits diversifiés de plusieurs marques différentes, y compris sa propre marque. Une atteinte à la réputation de ces marques pourrait être dommageable pour l'entreprise en se répercutant sur la perception de l'entreprise par les consommateurs. Plusieurs autres facteurs peuvent affecter la réputation de l'entreprise et avoir des incidences importantes sur notre rendement, par exemple la non-conformité à des lois ou règlements, notamment en matière environnementale, des poursuites judiciaires contre l'entreprise ou la divulgation d'information personnelle ou confidentielle.

Chaîne d'approvisionnement

L'entreprise doit prévoir et satisfaire adéquatement les besoins de ses magasins en marchandise. À cet égard, elle dépend de ses fournisseurs nationaux et internationaux qui se doivent de fournir en temps opportun et au meilleur prix possible tout en respectant nos standards de qualité. Il est important pour RONA d'établir des relations solides et durables avec ses fournisseurs pour éviter des ruptures de stock ou une variation non prévue des prix des marchandises.

Dans ce contexte, RONA se doit de gérer de façon optimale la chaîne d'approvisionnement. Son incapacité à le faire pourrait affecter la situation financière de la Compagnie.

Acquisition / Recrutement / Intégration / Développement

Les acquisitions/recrutement sont deux des quatre vecteurs de notre stratégie de développement. La Compagnie peut avoir la volonté de faire une acquisition ou un recrutement, mais rien ne garantit la disponibilité d'une entreprise respectant ses critères rigoureux de sélection.

RONA a pour objectif d'intégrer et de fidéliser rapidement les entreprises acquises et recrutées afin de réaliser les bénéfices escomptés.

De plus, la volonté de développement de l'entreprise peut être contrée par l'incapacité à trouver des sites propices aux affaires de RONA et ce, à des prix concurrentiels.

Exigences législatives et réglementaires

RONA met tout en œuvre pour assurer le respect des lois et règlements par la Compagnie. Par contre, des poursuites judiciaires ou des litiges avec des tiers pourraient affecter négativement la situation de l'entreprise et ses résultats.

Normes comptables

Les PCGR sont complexes et impliquent de faire de nombreuses hypothèses et estimations et peuvent être le fait de jugements de la part de la direction. De plus, ces règles sont sujettes aux changements. Des modifications à ces principes, hypothèses, estimations peuvent avoir des répercussions sur les résultats financiers de la Compagnie.

Disponibilité de financement

La Compagnie pourrait ne pas avoir accès au financement nécessaire pour certains de ses vecteurs de croissance ce qui l'empêcherait de conclure certaines acquisitions d'entreprise ou de retarder certains investissements en capital.

Une faible disponibilité de financement peut avoir plusieurs impacts différents pour l'entreprise. En effet, un manque de financement peut influencer l'entreprise dans son désir de croissance et l'empêcher d'acquiescer d'autres magasins ou retarder certains investissements dans des magasins existants. L'entreprise pourrait ne pas atteindre les objectifs de croissance et avoir une incidence défavorable sur ses résultats financiers.

Modifications de conventions comptables

Au début de l'exercice 2008, la Compagnie a adopté rétrospectivement sans retraitement des états financiers des exercices antérieurs les nouvelles recommandations suivantes du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA):

Instruments financiers – Informations à fournir et présentation

Le chapitre 3862, *Instruments financiers – Informations à fournir* décrit l'information à fournir par les entités relativement à l'importance des instruments financiers par rapport à la situation financière et la performance financière de l'entité ainsi que la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers auxquels l'entité est exposée et la façon dont l'entité gère ces risques. Le chapitre 3863, *Instruments financiers – Présentation* établit les normes de présentation pour les instruments financiers et les dérivés non financiers. Ces chapitres complètent les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des instruments financiers énoncés dans le chapitre 3855, *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation* et le chapitre 3865, *Couvertures* et ils viennent remplacer les normes de présentation du chapitre 3861, *Instruments financiers – Informations à fournir et présentation*.

Informations à fournir concernant le capital

Le chapitre 1535, *Informations à fournir concernant le capital* établit les normes relatives à l'information à fournir sur le capital de l'entité et la façon dont il est géré afin de permettre aux utilisateurs de ces états financiers d'évaluer les objectifs, politiques et procédures de gestion de son capital.

Stocks

Le chapitre 3031, *Stocks*, en remplacement du chapitre 3030 du même nom, donne des directives quant à la base et la méthode d'évaluation des stocks et permet aussi, en cas de remontée de la valeur de ceux-ci, la reprise de dépréciations prises antérieurement. Finalement, le chapitre donne de nouvelles directives concernant les informations à fournir sur les méthodes comptables adoptées, les valeurs comptables, les montants comptabilisés en charges, les dépréciations et le montant de toute reprise de dépréciation.

L'adoption de ces recommandations n'a pas eu d'incidence significative sur les résultats, la situation financière et les flux de trésorerie de la Compagnie.

Nouvelles normes comptables non encore appliquées

Écarts d'acquisition et actifs incorporels

En février 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064, *Écarts d'acquisition et actifs incorporels* qui vient remplacer le chapitre 3062 du même nom. Il est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} octobre 2008 soit au premier trimestre 2009 pour la Compagnie. Le nouveau chapitre confirme qu'au moment de leur constatation initiale, les actifs incorporels doivent être comptabilisés à titre d'actifs seulement s'ils répondent à la définition d'un actif incorporel et aux critères de comptabilisation d'un actif. De plus, le chapitre 3064 fournit des indications supplémentaires relativement à la comptabilisation des actifs incorporels développés à l'interne.

La Compagnie évalue présentement les effets de l'adoption de ce nouveau chapitre sur ses états financiers consolidés. Selon les analyses effectuées jusqu'à maintenant, certains actifs qui sont actuellement comptabilisés au bilan de la Compagnie ne répondront plus aux exigences du nouveau chapitre. Notamment, les frais de préouverture de magasins et de centres de distribution (présentement inclus dans les autres éléments d'actifs), les frais de publicité d'ouverture de magasin ainsi que les frais engagés dans le cadre de la commandite olympique et paralympique (présentement inclus dans les frais payés d'avance). Au premier trimestre de 2009, les soldes de ces actifs au 31 décembre 2007, soit au début du premier trimestre 2008, seront retraités et présentés dans les bénéfices non répartis et les résultats de 2008 seront également retraités afin de les rendre comparables à ceux de 2009.

Les impacts au 28 décembre 2008, selon les analyses effectuées jusqu'à maintenant, de l'application des recommandations du nouveau chapitre sur les états financiers consolidés au cours de sa première période d'application consistent en une réduction des frais payés d'avance de 21,8 millions de dollars (12,1 millions en 2007), une réduction des autres actifs de 11,3 millions (15,8 millions en 2007), une réduction du bénéfice net de 3,6 millions et une réduction des bénéfices non répartis de 31,5 millions.

Normes internationales d'information financière

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada (CNC) a annoncé que les PCGR du Canada pour les entités ayant une obligation publique de rendre des comptes seront remplacés par les IFRS avec prise d'effet au cours de l'année civile 2011. Les IFRS utilisent un cadre conceptuel semblable à celui des PCGR du Canada, mais comportent des différences importantes au chapitre de la comptabilisation, de l'évaluation, de la présentation et de l'information à fournir. Au cours de la période précédant la conversion, l'International Accounting Standards Board (IASB) continuera de publier de nouvelles normes comptables et, par conséquent, l'incidence finale des IFRS sur les états financiers consolidés de la Compagnie ne sera évaluée que lorsque tous les IFRS applicables à la date de conversion seront connus.

Pour la Compagnie, la conversion aux IFRS sera exigée pour les états financiers des périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011. Les données comparatives devront être retraitées afin de respecter les IFRS. Par conséquent, la Compagnie a élaboré un plan de conversion de ses états financiers aux IFRS en quatre phases : Phase 1 – Diagnostic préliminaire, planification et la définition de l'étendue, Phase 2 – Évaluation détaillée, Phase 3 – Définition de la solution et Phase 4 – Mise en place.

La Compagnie a commencé la phase 2 de son plan de conversion, soit la formation de son personnel et l'évaluation détaillée des impacts potentiels. Des modifications de conventions comptables sont probables et susceptibles d'avoir une incidence notable sur les états financiers consolidés de la Compagnie.

Principales estimations comptables

Certains montants apparaissant aux états financiers ou dans le présent rapport sont le fruit d'estimations de la direction, fondées sur sa connaissance des événements en cours et anticipés. La direction a d'ailleurs pris en considération le contexte économique particulier qui sévit actuellement dans l'évaluation de

ses principales estimations comptables. Les principales estimations comptables sont les suivantes : l'évaluation du stock, les rabais volumes, les actifs à long terme, les écarts d'acquisition et marques de commerce non amortissables, les impôts sur les bénéfices et les avantages sociaux futurs.

Stock

La direction révisé annuellement les mouvements d'inventaire afin d'établir la réserve pour désuétude nécessaire pour couvrir les risques de pertes potentiellement associées aux stocks désuets ou à faible taux de rotation.

Rabais volumes

Au début de chaque année, la direction fixe le niveau des rabais volumes selon des plateaux établis en fonction de volumes historiques. Les rabais volumes sont donc estimés avec ces données tout au long de l'exercice et ils peuvent être révisés au fur et à mesure que de nouveaux plateaux sont atteints. À la fin de l'exercice, les rabais volumes sont déterminés selon les nouveaux plateaux annuels réels.

Actifs à long terme

Les actifs à long terme sont soumis à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. La valeur comptable d'un actif à long terme n'est pas recouvrable si elle excède le total des flux de trésorerie non actualisés qui résulteront vraisemblablement de l'utilisation et de la sortie éventuelle de l'actif. Dans un tel cas, une perte de valeur doit être constatée et correspond à l'excédent de la valeur comptable de l'actif à long terme sur sa juste valeur.

Écarts d'acquisition et marques de commerce non amortissables

Les écarts d'acquisition représentent l'excédent du coût d'acquisition d'entreprises sur le montant net des valeurs attribuées aux éléments de l'actif acquis et du passif pris en charge. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils sont soumis à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent qu'ils ont subi une baisse de valeur. Le test de dépréciation consiste en une comparaison de la juste valeur des unités d'exploitation de la compagnie avec leur valeur comptable. Lorsque la valeur comptable d'une unité d'exploitation excède sa juste valeur, la compagnie compare la juste valeur de tout écart d'acquisition rattaché à l'unité d'exploitation à sa valeur comptable. Une perte de valeur est constatée aux résultats pour un montant égal à l'excédent. La juste valeur d'une unité d'exploitation est calculée en fonction de l'évaluation des flux de trésorerie actualisés.

Les marques de commerces non amortissables sont également soumises à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent que la valeur comptable ne sera peut-être pas recouvrable. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur comptable de l'actif dépasse la valeur non actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif. Le montant de la perte est quantifié en comparant la valeur comptable de l'actif à sa juste valeur. La juste valeur est calculée en fonction des flux de trésorerie actualisés.

Impôts sur les bénéfices

La Compagnie utilise la méthode du passif fiscal pour comptabiliser les impôts sur les bénéfices. Selon cette méthode, les actifs et les passifs d'impôts futurs sont déterminés en fonction de la différence entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs. Ils sont mesurés en appliquant les taux d'imposition et les lois fiscales en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date des états financiers, pour les exercices au cours desquels les écarts temporaires sont susceptibles de se résorber. Les actifs d'impôts futurs sont comptabilisés seulement si la direction croit qu'il est plus probable qu'improbable que les actifs d'impôts futurs seront réalisés.

Avantages sociaux futurs

Le coût des régimes de retraite et l'obligation au titre des prestations de retraite constituées est déterminé par des actuaires indépendants selon la méthode de répartition des prestations projetées au prorata des services. Cette méthode est fondée sur les hypothèses économiques et démographiques les plus probables selon la direction concernant le rendement prévu à long terme des actifs des régimes, la progression des salaires et l'âge de départ à la retraite des participants. L'utilisation d'hypothèses différentes pourrait générer des valeurs comptables différentes pour les prestations constituées et ainsi affecter la charge au titre des régimes à prestations déterminées.

Divulgaration de l'information financière

Au cours de l'année 2008, la direction a finalisé ses travaux relatifs à la mise en place du « Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs des Autorités canadiennes en Valeurs mobilières » (le « Règlement 52-109 »). Ces travaux ont été effectués selon le cadre de contrôle reconnu COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) et pour la portion technologique, nous avons utilisé les directives du IT Control Objectives for Sarbanes-Oxley du IT Governance Institute.

Les efforts déployés cette année ont été focalisés sur les aspects suivants, soit le maintien et la mise à jour de la documentation des contrôles, la rationalisation du portefeuille de contrôle selon une méthode descendante axée sur le risque, ce qui a permis d'optimiser nos efforts lors de l'évaluation de l'efficacité des contrôles.

Contrôles et procédures de communication de l'information

RONA a évalué les contrôles et procédures de communication de l'information conformément au Règlement 52-109.

Au 28 décembre 2008, le président et chef de la direction et le premier vice-président et chef de la direction financière ont conclu que les contrôles et procédures de communication de l'information sont efficaces.

Contrôles internes à l'égard de l'information financière

RONA a évalué l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière au 28 décembre 2008 conformément aux directives du Règlement 52-109. Cette évaluation a permis au président et chef de la direction et au premier vice-président et chef de la direction financière de conclure que les contrôles internes à l'égard de l'information financière sont efficaces et fournissent une assurance raisonnable que l'information financière présentée est fiable et que les états financiers consolidés de RONA ont été établis conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada.

De plus, ces travaux ont permis de déterminer qu'au cours de l'exercice terminé le 28 décembre 2008, aucun changement aux contrôles internes à l'égard de l'information financière n'a été fait qui aurait eu une incidence importante ou dont on peut raisonnablement penser qu'il pourrait avoir une incidence importante sur ces contrôles.

Information prospective

Ce rapport de gestion comprend des énoncés prospectifs comportant des risques et des incertitudes. Tous les énoncés autres que des énoncés de faits historiques inclus dans ce rapport de gestion, y compris des énoncés sur les perspectives de l'industrie et sur les perspectives, les projets, la situation financière et la stratégie d'affaires de la Compagnie, peuvent constituer des énoncés prospectifs au sens de la législation et la réglementation canadiennes en matière de valeurs mobilières. Ces énoncés prospectifs sont généralement reconnaissables à l'utilisation d'expressions comme « pouvoir », « s'attendre à », « avoir l'intention de », « estimer que », « anticiper », « prévoir », « désirer » ou « poursuivre », y compris dans une tournure négative, ou de leurs variantes ou de toute terminologie similaire ou à l'emploi du futur. Bien que la Compagnie soit d'avis que les attentes reflétées dans ces énoncés prospectifs sont raisonnables, elle ne peut donner aucune garantie que ces attentes s'avéreront exactes.

Les énoncés prospectifs ne tiennent pas compte de l'effet que des transactions, des éléments non récurrents ou d'autres éléments extraordinaires annoncés ou survenant après que ces énoncés sont faits auront sur les activités de la Compagnie. Par exemple, ils ne tiennent pas compte de l'incidence des cessions, des acquisitions, d'autres transactions commerciales, des réductions de la valeur d'actifs ni d'autres charges annoncées ou survenues après que les énoncés prospectifs sont faits.

Les investisseurs et autres personnes devraient éviter de se fier indûment à tout énoncé prospectif. Pour de plus amples renseignements sur les risques, incertitudes et hypothèses susceptibles d'entraîner un écart entre les résultats réels de la Compagnie et les attentes actuelles, veuillez vous reporter également aux documents publics déposés par la Compagnie qui sont accessibles à www.sedar.com et à www.rona.ca. Plus particulièrement, d'autres précisions et la description de ces facteurs et d'autres facteurs sont présentées dans ce rapport de gestion, sous la rubrique « Risques et incertitudes », et sous la rubrique « Facteurs de risque » de la notice annuelle courante de la Compagnie.

Les énoncés prospectifs figurant dans ce rapport de gestion reflètent les attentes de la Compagnie au 19 février 2009 et sont sous réserve des changements pouvant survenir après cette date. La Compagnie nie expressément toute obligation ou tout engagement de mettre à jour ou de réviser ces énoncés prospectifs, que ce soit en raison de nouveaux renseignements ou d'événements futurs ou pour quelque autre motif que ce soit, à moins que les lois sur les valeurs mobilières applicables le requièrent.

Information additionnelle

Le présent rapport de gestion est préparé en date du 19 février 2009. Le lecteur trouvera d'autres informations relatives à RONA, y compris sa notice annuelle, sur le site Internet de la Compagnie à l'adresse www.rona.ca et sur celui de SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

Le premier vice-président et chef de la direction financière,

Claude Guévin CA

Le président et chef de la direction,

Robert Dutton

États financiers

> Résultats consolidés	52
> Bénéfices non répartis consolidés	52
> Surplus d'apport consolidé	52
> Flux de trésorerie consolidés	53
> Bilans consolidés	54
> Notes complémentaires	55

Rapport de la direction relativement aux états financiers consolidés

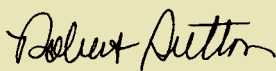
Les états financiers consolidés de RONA inc. ainsi que les renseignements financiers contenus dans ce rapport annuel sont la responsabilité de la direction. Cette responsabilité comprend le choix judicieux de principes et de méthodes comptables appropriées dont l'application nécessite de faire des estimations et de formuler des jugements éclairés. De plus, il lui incombe de s'assurer que l'information financière incluse dans le rapport annuel concorde avec celle des états financiers consolidés. Les états financiers consolidés ont été préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et ont été approuvés par le conseil d'administration.

RONA inc. maintient des systèmes de comptabilité et de contrôles internes qui, de l'avis de la direction, assurent raisonnablement l'exactitude, la pertinence et la fiabilité de l'information financière de même que la conduite ordonnée et efficace des affaires de la compagnie.

Le conseil d'administration assume ses responsabilités relatives aux états financiers consolidés compris dans ce rapport annuel, principalement par l'entremise de son comité de vérification. Ce comité est formé uniquement d'administrateurs indépendants de la compagnie et est responsable de recommander la nomination des vérificateurs externes. De plus, ce comité qui tient périodiquement des réunions avec les membres de la direction, les vérificateurs internes et externes, a révisé les états financiers consolidés de RONA inc. et a recommandé leur approbation au conseil d'administration. Les vérificateurs internes et externes ont accès au comité sans la direction.

Les états financiers consolidés ci-joints ont été vérifiés par le cabinet Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., comptables agréés, et le rapport qu'ils ont préparé indique l'étendue de leur vérification et leur opinion sur les états financiers consolidés.

Le président et chef de la direction,



Robert Dutton

Le premier vice-président et chef de la direction financière,



Claude Guévin CA

Boucherville, le 10 février 2009

Rapport des vérificateurs aux actionnaires de RONA inc.

Nous avons vérifié les bilans consolidés de RONA inc. au 28 décembre 2008 et au 30 décembre 2007 et les états consolidés des résultats, des bénéfices non répartis, du surplus d'apport et des flux de trésorerie des exercices terminés à ces dates. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la compagnie. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur nos vérifications.

Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la compagnie au 28 décembre 2008 et au 30 décembre 2007 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.*¹

Montréal, le 10 février 2009

¹ Comptable agréé auditeur permis n° 9737

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Résultats consolidés

des exercices terminés le 28 décembre 2008 et le 30 décembre 2007
(en milliers de dollars, sauf le bénéfice net par action)

	2008	2007
Ventes	4 891 122 \$	4 785 106 \$
Bénéfice avant les postes suivants (note 5)	377 101	400 207
Intérêts sur la dette à long terme	28 106	28 270
Intérêts sur les emprunts bancaires	2 134	3 329
Amortissements et dépréciation (notes 11, 13 et 14)	108 091	90 901
	138 331	122 500
Bénéfice avant impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle	238 770	277 707
Impôts sur les bénéfices (note 6)	73 541	88 130
Bénéfice avant part des actionnaires sans contrôle	165 229	189 577
Part des actionnaires sans contrôle	5 030	4 488
Bénéfice net et résultat étendu	160 199 \$	185 089 \$
Bénéfice net par action (note 25)		
De base	1,39 \$	1,61 \$
Dilué	1,37 \$	1,59 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bénéfices non répartis consolidés

Surplus d'apport consolidé

des exercices terminés le 28 décembre 2008 et le 30 décembre 2007
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Bénéfices non répartis consolidés		
Solde au début présenté antérieurement	892 967 \$	709 467 \$
Instruments financiers – comptabilisation et évaluation (note 3)	–	(1 589)
Solde au début retraité	892 967	707 878
Bénéfice net	160 199	185 089
Solde à la fin	1 053 166 \$	892 967 \$
Surplus d'apport consolidé		
Solde au début	11 045 \$	9 182 \$
Coût de rémunération au titre des régimes d'options d'achat d'actions	1 518	2 082
Exercice d'options d'achat d'actions	–	(219)
Solde à la fin	12 563 \$	11 045 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Flux de trésorerie consolidés

des exercices terminés le 28 décembre 2008 et le 30 décembre 2007
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	160 199 \$	185 089 \$
Éléments hors caisse		
Amortissements et dépréciation	108 091	90 901
Instruments financiers dérivés	1 192	(2 483)
Impôts futurs	(1 733)	1 894
Pertes nettes (gains nets) sur cession d'éléments d'actif	(2 796)	1 041
Coût de rémunération au titre des régimes d'options d'achat d'actions	1 518	2 082
Part des actionnaires sans contrôle	5 030	4 488
Autres éléments	3 465	3 158
	274 966	286 170
Variations d'éléments du fonds de roulement (note 7)	75 336	(9 361)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	350 302	276 809
Activités d'investissement		
Acquisitions d'entreprises (note 8)	(4 824)	(228 502)
Avances à des coentreprises et autres avances	8 139	(2 795)
Autres placements	(3 155)	(588)
Immobilisations	(196 145)	(233 662)
Autres éléments d'actif	(13 380)	(9 414)
Cession d'immobilisations	11 686	10 375
Cession de placements	10 618	6 653
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(187 061)	(457 933)
Activités de financement		
Emprunts bancaires et crédit rotatif	(131 518)	156 128
Autres emprunts à long terme	8 560	1 740
Remboursements d'autres emprunts à long terme et rachat d'actions privilégiées	(33 946)	(36 472)
Émission d'actions ordinaires	5 592	5 318
Émission de titres de participation auprès des actionnaires sans contrôle	–	750
Dividendes en espèces versés par une filiale aux actionnaires sans contrôle	(2 450)	(1 960)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(153 762)	125 504
Augmentation (diminution) nette de l'encaisse	9 479	(55 620)
Encaisse au début	2 866	58 486
Encaisse à la fin	12 345 \$	2 866 \$
Informations supplémentaires		
Intérêts versés	33 165 \$	28 555 \$
Impôts sur les bénéfices versés	75 508 \$	100 952 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Bilans consolidés

au 28 décembre 2008 et au 30 décembre 2007
(en milliers de dollars)

	2008	2007
Actif		
Actif à court terme		
Encaisse	12 345 \$	2 866 \$
Débiteurs (note 9)	234 027	237 043
Impôts sur les bénéfices à recevoir	6 046	5 684
Stock (note 4)	763 239	856 326
Frais payés d'avance	33 104	24 249
Instruments financiers dérivés (note 21)	1 089	1 168
Impôts futurs (note 6)	13 800	12 279
	1 063 650	1 139 615
Placements (note 10)	10 186	11 901
Immobilisations (note 11)	875 634	816 919
Immobilisations destinées à la vente (note 12)	34 870	–
Écarts d'acquisition	454 889	454 882
Marques de commerce (note 13)	3 797	4 145
Autres éléments d'actif (note 14)	38 466	32 349
Impôts futurs (note 6)	24 681	22 635
	2 506 173 \$	2 482 446 \$
Passif		
Passif à court terme		
Emprunts bancaires (note 15)	8 468 \$	19 574 \$
Comptes fournisseurs et charges à payer	422 318	421 446
Instruments financiers dérivés (note 21)	2 180	1 067
Impôts futurs (note 6)	4 854	3 650
Versements sur la dette à long terme (note 16)	15 696	34 239
	453 516	479 976
Dette à long terme (note 16)	478 475	602 537
Autres passifs à long terme (note 17)	28 571	24 526
Impôts futurs (note 6)	23 998	23 781
Part des actionnaires sans contrôle	29 098	26 420
	1 013 658	1 157 240
Capitaux propres		
Capital-actions (note 19)	426 786	421 194
Bénéfices non répartis	1 053 166	892 967
Surplus d'apport	12 563	11 045
	1 492 515	1 325 206
	2 506 173 \$	2 482 446 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Pour le conseil,

J. Spencer Lanthier

Président du comité de vérification

Jean Gaulin

Président du conseil d'administration

Notes complémentaires aux états financiers consolidés

au 28 décembre 2008 et au 30 décembre 2007
(en milliers de dollars, sauf les montants par action)

1. Statuts et nature des activités

La compagnie, constituée en vertu de la Partie IA de la Loi sur les compagnies (Québec), est un distributeur et un détaillant d'articles de quincaillerie, de rénovation et de jardinage au Canada.

2. Modifications de conventions comptables

Au début de l'exercice 2008, la compagnie a adopté rétrospectivement sans retraitement des états financiers des exercices antérieurs les nouvelles recommandations suivantes du Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) :

Instruments financiers – Informations à fournir et présentation

Le chapitre 3862, *Instruments financiers – Informations à fournir* décrit l'information à fournir par les entités relativement à l'importance des instruments financiers par rapport à la situation financière et la performance financière de l'entité ainsi que la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers auxquels l'entité est exposée et la façon dont l'entité gère ces risques. Le chapitre 3863, *Instruments financiers – Présentation* établit les normes de présentation pour les instruments financiers et les dérivés non financiers. Ces chapitres complètent les principes de comptabilisation, d'évaluation et de présentation des instruments financiers énoncés dans le chapitre 3855, *Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation* et le chapitre 3865, *Couvertures* et ils viennent remplacer les normes de présentation du chapitre 3861, *Instruments financiers – Informations à fournir et présentation*.

Informations à fournir concernant le capital

Le chapitre 1535, *Informations à fournir concernant le capital* établit les normes relatives à l'information à fournir sur le capital de l'entité et la façon dont il est géré afin de permettre aux utilisateurs de ces états financiers d'évaluer les objectifs, politiques et procédures de gestion de son capital.

Stocks

Le chapitre 3031, *Stocks* en remplacement du chapitre 3030 du même nom, donne des directives quant à la base et la méthode d'évaluation des stocks et permet aussi, en cas de remontée de la valeur de ceux-ci, la reprise de dépréciations prises antérieurement. Finalement, le chapitre donne de nouvelles directives concernant les informations à fournir sur les méthodes comptables adoptées, les valeurs comptables, les montants comptabilisés en charges, les dépréciations et le montant de toute reprise de dépréciation.

L'adoption de ces recommandations n'a pas eu d'incidence significative sur les résultats, la situation financière et les flux de trésorerie de la compagnie.

3. Conventions comptables

Estimations comptables

Pour dresser des états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, la direction de la compagnie doit faire des estimations et poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés dans les états financiers et les notes y afférentes. Les estimations importantes de ces états financiers consolidés consistent notamment à évaluer les débiteurs, le stock, les actifs à long terme, les écarts d'acquisition, les coûts de fermeture de magasin, les impôts sur les bénéfices ainsi que certaines hypothèses actuarielles et économiques utilisées afin de déterminer le coût des régimes de retraite et les obligations au titre des prestations de retraite constituées. Ces estimations sont fondées sur la connaissance que la direction possède des événements en cours et sur les mesures que la compagnie pourrait prendre à l'avenir. Les résultats réels pourraient être différents de ces estimations.

Principes de consolidation

Ces états financiers incluent les comptes de la compagnie et de ses filiales. De plus, la compagnie inclut sa quote-part des éléments d'actif, de passif et des résultats des coentreprises dans lesquelles elle détient une participation, cette quote-part étant comptabilisée selon la méthode de la consolidation proportionnelle.

Constataion des produits

La compagnie constate ses produits à la suite de la vente en magasin ou à la livraison de la marchandise, lorsque la vente est acceptée par le client et lorsque le recouvrement est raisonnablement assuré.

Évaluation du stock

Le stock est évalué au moindre du coût et de la valeur de réalisation nette, le coût étant déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré.

Remises de fournisseurs

La compagnie comptabilise une contrepartie en espèces reçue de fournisseurs en réduction du prix des biens des fournisseurs et réduit le coût des marchandises vendues et du stock connexe figurant dans les états des résultats consolidés et les bilans consolidés. Certaines exceptions s'appliquent quand la contrepartie en espèces reçues constitue soit un remboursement des frais de vente supplémentaires engagés par le revendeur, soit un paiement à l'égard de biens ou de services procurés au fournisseur, auquel cas la remise est constatée à titre de réduction des charges d'exploitation.

3. Conventions comptables (suite)**Immobilisations**

Les immobilisations sont comptabilisées au coût incluant, s'il y a lieu, des intérêts capitalisés. L'amortissement commence dès l'utilisation des actifs et est comptabilisé selon la méthode linéaire et aux taux annuels suivants, de façon à amortir le coût de ces actifs sur leur durée de vie utile estimative.

	Taux
Stationnements	8 % et 12,5 %
Bâtiments	4 % et 5 %
Améliorations locatives	5 % à 33 %
Mobilier et équipement	10 % à 30 %
Équipement informatique et logiciels	10 % à 33 %

Dépréciation d'actifs à long terme

Les actifs à long terme sont soumis à un test de recouvrabilité lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. La valeur comptable d'un actif à long terme n'est pas recouvrable si elle excède le total des flux de trésorerie non actualisés qui résulteront vraisemblablement de l'utilisation et de la sortie éventuelle de l'actif. Dans un tel cas, une perte de valeur doit être constatée et correspond à l'excédent de la valeur comptable de l'actif à long terme sur sa juste valeur.

Les marques de commerce à durée de vie limitée sont amorties linéairement sur des périodes de cinq à sept ans.

Écarts d'acquisition et marques de commerce non amortissables

Les écarts d'acquisition représentent l'excédent du coût d'acquisition d'entreprises sur le montant net des valeurs attribuées aux éléments de l'actif acquis et du passif pris en charge. Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Ils sont soumis à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent qu'ils ont subi une baisse de valeur. Le test de dépréciation consiste en une comparaison de la juste valeur des unités d'exploitation de la compagnie avec leur valeur comptable. Lorsque la valeur comptable d'une unité d'exploitation excède sa juste valeur, la compagnie compare la juste valeur de tout écart d'acquisition rattaché à l'unité d'exploitation à sa valeur comptable. Une perte de valeur est constatée aux résultats pour un montant égal à l'excédent. La juste valeur d'une unité d'exploitation est calculée en fonction de l'évaluation des flux de trésorerie actualisés.

Les marques de commerce non amortissables sont également soumises à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent que la valeur comptable ne sera peut-être pas recouvrable. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur comptable de l'actif dépasse la valeur non actualisée des flux de trésorerie futurs attendus de l'actif. Le montant de la perte est quantifié en comparant la valeur comptable de l'actif à sa juste valeur. La juste valeur est calculée en fonction des flux de trésorerie actualisés.

Autres éléments d'actif

Les frais de préouverture sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une période de trois ans à compter du début des activités.

Les frais de financement ont trait aux facilités de crédit et sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire selon la durée du financement sur une période de six ans.

Les frais afférents aux contrats de cession-bail sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire selon la durée des baux.

Les frais de recrutement de marchands sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une période de cinq ans.

Impôts sur les bénéfices

La compagnie utilise la méthode du passif fiscal pour comptabiliser les impôts sur les bénéfices. Selon cette méthode, les actifs et les passifs d'impôts futurs sont déterminés en fonction de la différence entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs. Ils sont mesurés en appliquant les taux d'imposition et les lois fiscales en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date des états financiers, pour les exercices au cours desquels les écarts temporaires sont susceptibles de se résorber.

Autres passifs à long terme

Les autres passifs à long terme sont constitués d'un gain reporté sur une transaction de cession-bail et d'obligations reportées relatives à des baux. Ils sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire selon la durée des baux.

Les obligations reportées relatives à des baux résultent de la constatation par la compagnie de la charge locative de façon linéaire sur la durée du bail lorsque des baux contiennent des clauses de prix échelonnés.

Régimes de rémunération à base d'actions

La compagnie comptabilise ses options émises selon la méthode de la juste valeur. Le coût de rémunération doit être mesuré à la date d'attribution et doit être constaté sur la période d'acquisition des droits par les détenteurs. Toute contrepartie reçue des employés au moment de l'exercice des options ou de l'achat des actions est portée au compte de capital-actions, ainsi que le coût de rémunération correspondant constaté à titre de surplus d'apport.

Conversion des devises

Les éléments monétaires du bilan sont convertis aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice, tandis que les éléments non monétaires sont convertis aux taux de change d'origine. Les revenus et les dépenses sont convertis aux taux de change en vigueur à la date des opérations ou aux taux de change moyens de la période. Les gains ou pertes résultant de la conversion sont imputés aux résultats de l'exercice.

Instruments financiers

Les actifs et les passifs financiers sont constatés initialement à la juste valeur et leur évaluation ultérieure dépend de leur classement, comme il est décrit ci-après :

- > L'encaisse est classée comme actif financier détenu à des fins de transaction. Elle est évaluée à la juste valeur et les variations de la juste valeur sont comptabilisées aux résultats.
- > Les débiteurs ainsi que les prêts et avances à long terme et les actions privilégiées rachetables (qui sont inclus dans les placements) sont classés comme prêts et créances. Ils sont enregistrés au coût le quel, lors de l'enregistrement initial, correspond à sa juste valeur. Les évaluations subséquentes des débiteurs sont enregistrées au coût après amortissement, lequel correspond généralement au montant comptabilisé initialement moins toute provision pour créances douteuses. Les évaluations subséquentes des prêts et avances à long terme ainsi que les actions privilégiées rachetables sont enregistrées au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif moins tout amortissement.
- > Les emprunts bancaires, les comptes fournisseurs et charges à payer et le crédit rotatif sont classés comme autres passifs financiers. Ils sont évalués initialement à leur juste valeur. Les évaluations subséquentes sont enregistrées au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.
- > La dette à long terme est classée comme autre passif financier. Elle est évaluée, à l'exception du crédit rotatif, au coût après amortissement, lequel correspond au montant comptabilisé initialement plus tout amortissement cumulé des frais de financement. Le montant comptabilisé initialement correspond au principal de la dette moins les frais de financement applicables. L'adoption de cette recommandation du Manuel de l'ICCA en 2007 a entraîné une diminution des frais de financement reportés (qui étaient auparavant inclus dans les autres éléments d'actif) de 4 824 \$, une diminution de la dette à long terme de 4 870 \$ et une augmentation du solde d'ouverture des bénéfices non répartis de 46 \$ (31 \$, net des impôts futurs).

3. Conventions comptables (suite)

Instruments financiers (suite)

- > La compagnie a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer les risques de change. La compagnie n'utilise pas d'instruments financiers dérivés aux fins de spéculation ni de négociation. Les dérivés sont classés comme passifs détenus à des fins de transaction et sont évalués à leur juste valeur.
- > Les coûts de transaction relatifs aux autres passifs financiers sont comptabilisés en réduction de la valeur comptable des passifs financiers afférents.
- > La compagnie ne comptabilise comme actifs et passifs séparés que les dérivés incorporés dans des instruments hybrides émis, acquis ou substantiellement modifiés par la compagnie depuis le 29 décembre 2002 lorsque ces instruments hybrides ne sont pas comptabilisés comme étant détenus à des fins de transaction et étaient encore en vigueur au 1^{er} janvier 2007. Les dérivés incorporés qui ne sont pas étroitement liés au contrat hôte doivent être séparés et classés comme instruments financiers détenus à des fins de transaction et sont donc évalués à la juste valeur avec les variations de la juste valeur comptabilisées dans les résultats. La compagnie n'a identifié aucun dérivé incorporé devant être séparé à l'exception des dérivés incorporés dans les contrats d'achat faits dans un pays étranger et payés dans une devise qui n'est pas la monnaie usuelle d'une des deux parties principales au contrat. Même si les paiements sont faits dans une monnaie couramment utilisée dans l'environnement économique où intervient la transaction, la compagnie a pris la décision de séparer les dérivés incorporés. L'adoption de cette recommandation de l'ICCA en 2007 a entraîné une augmentation des passifs à court terme de 2 382 \$ et une diminution des bénéfices non répartis de 2 382 \$ (1 620 \$, net des impôts futurs) au 1^{er} janvier 2007. Pour l'exercice terminé le 30 décembre 2007, cette modification a entraîné une augmentation du bénéfice avant intérêts, amortissements et dépréciation, impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle, de 4 219 \$, du bénéfice net de 2 868 \$, du bénéfice par action et du bénéfice dilué par action de 0,03 \$.

Avantages sociaux futurs

La compagnie comptabilise ses obligations découlant des régimes de retraite des salariés de même que les coûts connexes, déduction faite des actifs des régimes.

Pour les régimes à prestations déterminées, les conventions comptables suivantes ont été retenues :

- > L'évaluation actuarielle des obligations au titre des prestations de retraite constituées est fondée sur la méthode de répartition des prestations au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables de la direction concernant le rendement prévu des placements des régimes, la progression des salaires et l'âge de départ à la retraite des salariés ;
- > Pour les besoins du calcul du rendement prévu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués à leur juste valeur ;
- > Le coût des services passés découlant des modifications apportées aux régimes est reporté et amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs à la date des modifications ;
- > Les gains actuariels (pertes actuarielles) résultent de l'écart entre le rendement à long terme réel des actifs du régime au cours d'une période et le rendement prévu pendant cette période, ou des modifications apportées aux hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer l'obligation au titre des prestations constituées. L'excédent du gain actuariel net ou de la perte actuarielle nette sur 10 % de l'obligation au titre des prestations constituées ou sur 10 % de la juste valeur des actifs du régime si ce dernier montant est plus élevé, est amorti sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs. La durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs couverts par les régimes de retraite est de 12 ans (16 ans au 30 décembre 2007) ;
- > L'obligation transitoire est amortie sur 10 ans selon la méthode linéaire, ce qui représente la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés censés recevoir des avantages en vertu du régime d'avantages sociaux en 2000.

Pour les régimes à cotisations déterminées, la charge de retraite inscrite aux résultats correspond aux cotisations que la compagnie est tenue de verser en échange des services rendus par les employés.

Bénéfice par action et information relative au nombre d'actions

Le bénéfice par action est calculé en divisant le bénéfice net disponible pour les porteurs d'actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice. Le bénéfice dilué par action est calculé en tenant compte de la dilution qui pourrait survenir si les titres ou autres contrats visant à émettre des actions ordinaires étaient exercés ou convertis en actions ordinaires au début de la période ou à la date de leur émission si elle est postérieure. La méthode du rachat d'actions est utilisée pour déterminer l'effet de dilution des options d'achat d'actions. Cette méthode suppose que le produit découlant de l'exercice des options d'achat d'actions sert à racheter les actions ordinaires à leur cours moyen pendant la période.

Exercice

L'exercice de la compagnie se termine le dernier dimanche de décembre. Les exercices terminés le 28 décembre 2008 et le 30 décembre 2007 comprennent 52 semaines d'exploitation.

Chiffres correspondants

Certains chiffres correspondants ont été reclassés afin de rendre leur présentation conforme à celle adoptée au cours de l'exercice.

4. Stock

Pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008, un montant de 3 571 962 \$ de stock a été imputé en charges dans les résultats consolidés (3 542 605 \$ au 30 décembre 2007). Ce montant inclut une charge de dépréciation de stock de 46 752 \$ (48 883 \$ au 30 décembre 2007).

5. Coûts de fermeture de magasins

Coûts de retrait et de sortie et de dépréciation d'actifs

En avril 2008, la direction de la compagnie a approuvé un plan détaillé pour la fermeture de quatre de ses magasins inclus dans le secteur des magasins corporatifs et franchisés. Trois de ces magasins ont été fermés en 2008 et un fermera en 2009. Durant l'exercice terminé le 28 décembre 2008, la compagnie a constaté les coûts suivants :

	2008	2007
Obligations locatives	4 231 \$	– \$
Dépréciation du stock	2 214	–
Prestations de cessation d'emploi	277	–
Total constaté dans le bénéfice avant les postes suivants	6 722	–
Dépréciation d'immobilisations	2 857	–
Total des coûts	9 579 \$	– \$

La compagnie estime que des coûts additionnels de 2 980 \$ liés à la fermeture des magasins, dont notamment des obligations locatives, seront comptabilisés lorsque les critères de constatation seront rencontrés.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

5. Coûts de fermeture de magasins (suite)

Coûts de retrait et de sortie et de dépréciation d'actifs (suite)

Le passif lié aux coûts de retrait et de sortie et de dépréciation d'actifs s'établissait comme suit :

	2008	2007
Solde au début	– \$	– \$
Coûts constatés :		
Obligations locatives	4 231	–
Prestations de cessation d'emploi	277	–
Moins : versements en espèces	(933)	–
Solde à la fin	3 575 \$	– \$

Autres coûts de fermeture

En plus des coûts de retrait et de sortie et de dépréciation d'actifs, la compagnie a enregistré des frais d'opération, incluant intérêts et amortissements, afférents à la liquidation des actifs des magasins pour un montant de 5 202 \$ durant l'exercice terminé le 28 décembre 2008. La compagnie estime que des frais de liquidation additionnels de 1 255 \$ seront encourus durant le prochain trimestre afin de compléter la liquidation des actifs de ces magasins.

6. Impôts sur les bénéfices

	2008	2007
Exigibles	75 274 \$	86 236 \$
Futurs	(1 733)	1 894
	73 541 \$	88 130 \$

Les impôts futurs résultent principalement de la variation d'écarts temporaires.

Le taux effectif d'impôts sur les bénéfices est différent du taux réglementaire d'impôts sur les bénéfices au Canada. Cette différence résulte des éléments suivants :

	2008	2007
Taux réglementaire d'impôts sur les bénéfices au fédéral	19,5 %	22,1 %
Taux réglementaire des différentes provinces	11,2	9,8
Taux réglementaire d'impôts sur les bénéfices combinés	30,7	31,9
Frais non déductibles	0,3	0,4
Autres	(0,2)	(0,6)
Taux effectif d'impôts sur les bénéfices	30,8 %	31,7 %

Les actifs et les passifs d'impôts futurs proviennent des écarts entre la valeur fiscale et la valeur comptable des éléments suivants :

	2008	2007
Actifs d'impôts futurs		
Court terme		
Pertes autres qu'en capital reportées	1 325 \$	2 024 \$
Frais directs relatifs aux acquisitions d'entreprises	700	674
Provisions non déduites et autres	11 775	9 581
	13 800 \$	12 279 \$

Long terme		
Pertes autres qu'en capital reportées	7 602 \$	5 754 \$
Immobilisations et frais de préouverture	7 095	7 152
Gain reporté sur une transaction de cession-bail	3 645	4 137
Écarts d'acquisition	1 101	1 101
Revenus reportés et autres	5 238	4 491
	24 681 \$	22 635 \$

Passifs d'impôts futurs

Court terme		
Palements incitatifs reçus	2 691 \$	2 065 \$
Autres	2 163	1 585
	4 854 \$	3 650 \$

Long terme		
Immobilisations et frais de préouverture	13 392 \$	15 822 \$
Écarts d'acquisition	5 842	3 544
Régimes de retraite	2 395	2 079
Autres	2 369	2 336
	23 998 \$	23 781 \$

7. Informations sur les flux de trésorerie

Les variations d'éléments du fonds de roulement se détaillent comme suit :

	2008	2007
Débiteurs	(6 518) \$	11 801 \$
Stock	94 455	(18 451)
Frais payés d'avances	(8 916)	(3 740)
Comptes fournisseurs et charges à payer	(4 495)	13 700
Impôts sur les bénéfices (à recevoir) à payer	810	(12 671)
	75 336 \$	(9 361) \$

8. Acquisitions d'entreprises

Au cours de l'exercice 2008, la compagnie a acquis deux compagnies (sept compagnies en 2007), œuvrant dans le secteur d'activité des magasins corporatifs et franchisés au moyen d'achat d'actifs (achat d'actions et achat d'actifs en 2007). En considérant les coûts directs d'acquisition, ces acquisitions ont été effectuées pour une contrepartie de 5 622 \$ (253 704 \$ en 2007). La compagnie a financé ces acquisitions à même ses facilités de crédit existantes. Les résultats d'exploitation de ces compagnies sont consolidés depuis leur date d'acquisition.

8. Acquisitions d'entreprises (suite)

La répartition préliminaire des prix d'achats des acquisitions a été établie de la façon suivante :

	2008	2007
Débiteurs	2 697 \$	42 147 \$
Stock	2 997	50 871
Autres éléments d'actifs à court terme	66	805
Immobilisations	4 658	40 403
Écarts d'acquisition	2 725	138 817
Marques de commerce	–	2 981
Autres éléments d'actif	–	118
Impôts futurs	–	1 240
Passif à court terme	(4 413)	(18 636)
Dette à long terme	(3 108)	(5 042)
	5 622	253 704
Moins :		
Coûts directs d'acquisition courus	(48)	(1 044)
Soldes de prix d'achats	(750)	(24 158)
Contreparties payées en espèces	4 824 \$	228 502 \$

Au cours de l'exercice, suite à l'obtention d'information additionnelle concernant la répartition du prix d'achat d'acquisitions effectuées lors du quatrième trimestre 2007, la compagnie a diminué les écarts d'acquisition pour un montant de 2 719 \$, diminué les autres actifs nets acquis pour un montant de 951 \$ et réduit les soldes de prix d'achats en contrepartie.

La compagnie prévoit qu'un montant de 1 206 \$ viendra réduire la portion déductible des écarts d'acquisition sur le plan fiscal.

9. Débiteurs

	2008	2007
Comptes clients		
Magasins affiliés et franchisés	63 361 \$	49 451 \$
Coentreprises	6 443	8 176
Autres (clients au détail)	155 689	153 502
Avances à des coentreprises, variant de taux préférentiel à taux préférentiel plus 3 %	–	8 139
Autres débiteurs	6 806	13 492
Portion des placements encaissable à court terme	1 728	4 283
	234 027 \$	237 043 \$

10. Placements

	2008	2007
Coentreprises, au coût		
Actions privilégiées, dividende de 6 %	– \$	1 071 \$
Prêts hypothécaires, taux moyen pondéré de 9,5 % en 2007	–	693
Satellites		
Actions à la valeur de consolidation	3 342	2 387
Actions privilégiées, au coût, rachetables sur 10 ans, échéant en 2011	240	320
Prêts et avances au coût		
Prêts hypothécaires et billets à terme, taux moyen pondéré de 5,9 % (5,7 % en 2007), échéant à différentes dates jusqu'en 2016	7 667	11 071
Autres	665	642
	11 914	16 184
Portion des placements encaissable à court terme	1 728	4 283
	10 186 \$	11 901 \$

Les résultats consolidés incluent des revenus de dividendes de 29 \$ (82 \$ en 2007) et des revenus d'intérêts de 3 466 \$ (2 885 \$ en 2007).

11. Immobilisations

	2008			2007		
	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti	Coût	Amortissement cumulé	Coût non amorti
Terrains et stationnements	170 279 \$	16 359 \$	153 920 \$	166 386 \$	11 871 \$	154 515 \$
Bâtiments	259 219	45 919	213 300	234 995	43 294	191 701
Améliorations locatives	187 360	85 146	102 214	174 231	67 198	107 033
Mobilier et équipement	333 593	181 992	151 601	292 670	153 810	138 860
Équipement informatique et logiciels	213 563	127 057	86 506	166 544	105 665	60 879
Projets en cours ^(a)	62 819	–	62 819	71 175	–	71 175
Terrains pour développement futur	91 707	–	91 707	73 328	–	73 328
Biens loués en vertu de contrats de location acquisition ^(b)						
Mobilier et équipement	15 501	6 616	8 885	18 690	7 706	10 984
Équipement informatique et logiciels	21 252	16 570	4 682	21 372	12 928	8 444
	1 355 293 \$	479 659 \$	875 634 \$	1 219 391 \$	402 472 \$	816 919 \$

L'amortissement des immobilisations représente 97 417 \$ (81 506 \$ en 2007).

(a) Les projets en cours sont constitués de coûts relatifs à la construction de bâtiments qui serviront à l'exploitation de magasins et des centres de distribution.

(b) Au cours de l'exercice, la compagnie a acquis pour 2 743 \$ (6 017 \$ en 2007) de biens loués au moyen de contrats de location-acquisition.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

12. Immobilisations destinées à la vente

La compagnie a décidé de se départir de terrains et de bâtiments du secteur des magasins corporatifs et franchisés qui ne sont plus utilisés à des fins d'exploitation, et par conséquent, elle a établi un plan de vente détaillé à cet effet. La compagnie prévoit se départir des immobilisations destinées à la vente dans un délai n'excédant pas un an.

13. Marques de commerce

	2008	2007
Coût	4 495 \$	4 495 \$
Amortissement cumulé	698	350
Coût non amorti	3 797 \$	4 145 \$

L'amortissement des marques de commerce représente 348 \$ (216 \$ en 2007). Du coût total, un montant de 2 321 \$ est non amortissable.

14. Autres éléments d'actif

	2008	2007
Au coût non amorti		
Frais de préouverture	11 269 \$	15 753 \$
Frais de financement	3 657	3 122
Frais afférents aux contrats de cession-bail	2 879	2 653
Frais de recrutement de marchands	10 765	3 672
Actif au titre des prestations constituées (note 22)	9 896	7 149
	38 466 \$	32 349 \$

L'amortissement des autres éléments d'actif représente 10 326 \$ (9 179 \$ en 2007).

15. Facilités de crédit

a) Compagnie mère et certaines de ses filiales

Le 6 octobre 2006, la compagnie a complété le refinancement de ses facilités de crédit en vertu d'une nouvelle convention conclue avec un syndicat de prêteurs. La convention prévoit une facilité de crédit renouvelable non garantie de 650 000 \$. La prime sur le taux d'intérêt de base et les frais d'emprunt varie en fonction de la notation de crédit accordée aux débetures non garanties. La convention vient à échéance en 2012.

La facilité de crédit peut aussi servir à l'émission de lettres de garantie et de lettres de crédit à l'importation. Au 28 décembre 2008, les lettres de garantie émises totalisent 2 114 \$. Pour l'année 2008, le taux d'intérêt moyen pondéré sur les emprunts par crédit rotatif est de 4,5 % (5,5 % en 2007).

La compagnie doit respecter certains ratios financiers. Au 28 décembre 2008 et au 30 décembre 2007, ceux-ci sont respectés.

La compagnie dispose aussi d'une autre facilité de crédit non garantie d'un montant pouvant atteindre 55 000 \$ utilisée pour l'émission de lettres de crédit à l'importation. Les conditions à respecter sont les mêmes que celles du crédit rotatif. Au 28 décembre 2008, le montant utilisé est de 31 258 \$ (29 493 \$ en 2007).

b) Autres filiales

Des éléments d'actif au montant de 36 815 \$ (120 480 \$ en 2007) sont donnés en garantie d'emprunts bancaires. Ces emprunts bancaires portent intérêt à des taux variant du taux préférentiel au taux préférentiel plus 0,25 % et sont renouvelables annuellement. Au 28 décembre 2008, les taux d'intérêt varient de 3,5 % à 3,75 % (de 6 % à 7 % en 2007). Le montant autorisé de ces facilités de crédit est de 21 000 \$ (58 250 \$ en 2007) et le montant utilisé est de 7 340 \$ (17 142 \$ en 2007).

c) Coentreprises

Des éléments d'actif sont donnés en garantie d'emprunts bancaires. La quote-part de la compagnie de ces éléments d'actif s'élève à 10 672 \$ (12 408 \$ en 2007). Ces emprunts bancaires portent intérêt à des taux variant du taux préférentiel au taux préférentiel plus 1 % et sont renouvelables annuellement. Au 28 décembre 2008, les taux d'intérêt varient de 3,5 % à 4,5 % (de 6 % à 7 % en 2007). Le montant autorisé de ces facilités de crédit est de 17 200 \$ (18 700 \$ en 2007) et le montant utilisé est de 1 128 \$ (2 432 \$ en 2007).

16. Dette à long terme

	2008	2007
Crédit rotatif, taux moyen pondéré 4,5 % (5,5 % en 2007) (note 15)	39 789 \$	160 200 \$
Débetures non garanties, 5,4 %, échéant en 2016 ^(a)	396 182	395 821
Emprunts hypothécaires garantis par des actifs dont le coût non amorti est de 58 557 \$ (43 069 \$ en 2007), à des taux variant de 1,68 % à 7,95 % (de 5,1 % à 10,0 % en 2007), échéant à différentes dates jusqu'en 2017	37 524	32 512
Obligations relatives aux biens loués, taux variant de 0 % à 12,4 % (de 2,9 % à 12,4 % en 2007), échéant à différentes dates jusqu'en 2016	11 058	15 317
Soldes de prix d'achats, variant de taux préférentiel moins 1 % à 5 %, payables à différentes dates jusqu'en 2010	5 618	27 926
Actions émises et payées 4 000 000 actions privilégiées catégorie D (5 000 000 actions en 2007) ^(b)	4 000	5 000
	494 171	636 776
Versements exigibles à court terme	15 696	34 239
	478 475 \$	602 537 \$

(a) Taux effectif de 5,5 %

(b) Au cours de l'exercice, la compagnie a racheté 1 000 000 d'actions (1 000 000 d'actions en 2007) en contrepartie de 1 000 \$ en espèces (1 000 \$ en 2007). Ces actions sont rachetables sur une période de 10 ans.

16. Dette à long terme (suite)

Les dividendes affectant les résultats représentent 200 \$ (240 \$ en 2007).

Les versements et rachats à effectuer au cours des prochains exercices s'établissent comme suit:

	Obligations relatives aux biens loués	Autres emprunts à long terme et actions
2009	5 016 \$	10 962 \$
2010	3 689	6 300
2011	1 872	5 884
2012	653	10 397
2013	166	45 369
2014 et suivants	71	408 263
Total des paiements minimums exigibles	11 467	
Frais financiers inclus dans les paiements minimums exigibles	409	
	11 058 \$	

17. Autres passifs à long terme

	2008	2007
Gain reporté sur une transaction de cession-bail	12 470 \$	13 140 \$
Obligations reportées relatives à des baux	16 101	11 386
	28 571 \$	24 526 \$

18. Garanties, engagements et éventualités

Garanties

Dans le cours normal de ses activités, la compagnie conclut des ententes qui peuvent comporter des éléments répondant à la définition de «garantie» aux termes de la NOC-14.

La compagnie se porte garante d'emprunts hypothécaires pour un montant de 1 855 \$. Ces emprunts s'échelonnent jusqu'en 2012 et la valeur nette comptable des actifs détenus en garantie, principalement composés de terrains et de bâtiments, est de 5 847 \$.

En vertu de conventions de rachat de biens en stocks, la compagnie s'est engagée auprès d'institutions financières à racheter les stocks de certains de ses clients à une moyenne de 62 % de la valeur au coûtant des stocks pour un montant maximal de 66 894 \$. Dans l'éventualité d'un recours, les stocks seraient écoulés dans le cours normal des activités de la compagnie. Ces conventions ont une durée indéterminée mais peuvent être résiliées par la compagnie avec un préavis de 30 jours. De l'avis de la direction, la probabilité que des paiements importants soient engagés en vertu de ces obligations est faible.

Engagements

La compagnie s'est engagée en vertu de contrats de location échéant jusqu'en 2018 à verser une somme de 74 366 \$ pour du matériel roulant, de l'équipement informatique, de l'équipement de distribution, un entrepôt et pour l'immeuble abritant le siège social et le centre de distribution situé au Québec.

La compagnie s'est aussi engagée, en vertu de contrats échéant jusqu'en 2029 à verser des loyers minimums de 1 053 451 \$ pour des locaux de magasins corporatifs.

Dans le cadre de l'exploitation des magasins à grande surface avec des marchands actionnaires, la compagnie intervient à titre de locataire principal, pour ensuite établir une entente de sous-location avec les marchands actionnaires concernés. À cet effet, la compagnie s'est engagée en vertu de contrats échéant jusqu'en 2023 à verser des loyers minimums de 92 764 \$ pour des locaux et un terrain sur lequel un bâtiment est érigé. En contrepartie, la compagnie a signé des ententes de sous-location pour une somme de 92 012 \$.

Les paiements minimums exigibles (encaissements minimums exigibles) pour les cinq prochains exercices, en vertu des contrats de location, s'élèvent à 120 466 \$ (10 033 \$) en 2009, à 117 025 \$ (10 033 \$) en 2010, à 111 956 \$ (10 077 \$) en 2011, à 105 061 \$ (10 037 \$) en 2012 et à 96 640 \$ (9 787 \$) en 2013.

En 2005, la compagnie a conclu une entente de partenariat d'une durée de huit années pour des droits de commandites olympiques et paralympiques évaluée à 60 000 \$. De plus, en 2006 la compagnie s'est engagée à fournir un montant additionnel de 7 000 \$ par l'entremise de programmes de soutien financier aux athlètes. Au 28 décembre 2008, le solde de ces engagements est de 28 508 \$, soit 12 758 \$ en 2009, 11 150 \$ en 2010, 2 400 \$ en 2011 et 2 200 \$ en 2012.

Éventualités

La compagnie fait l'objet de réclamations et de litiges divers dans le cadre de ses activités et les assureurs de la compagnie ont pris fait et cause dans certains de ces dossiers. De plus, lors de l'acquisition de Réno-Dépôt Inc., le vendeur s'est engagé à indemniser la compagnie pour les litiges qu'elle a dû assumer dans le cadre de cette acquisition.

La direction ne s'attend pas à ce que l'issue de ces réclamations et de ces litiges ait une incidence négative importante sur les résultats de la compagnie et a jugé ses provisions suffisantes à cet égard.

19. Capital-actions

Autorisé

Nombre illimité d'actions

Ordinaires

Privilégiées catégorie A, pouvant être émises en séries

Série 5, dividende non cumulatif égal à 70 % du taux préférentiel, rachetables au gré de la compagnie au prix de leur émission

Privilégiées catégorie B, dividende non cumulatif de 6 %, rachetables au gré de la compagnie à leur valeur nominale de 1 \$ chacune

Privilégiées catégorie C, pouvant être émises en séries

Série 1, dividende non cumulatif égal à 70 % du taux préférentiel, rachetables au gré de la compagnie à la valeur nominale de 1 000 \$ chacune

Privilégiées catégorie D, dividende cumulatif de 4 %, rachetables au gré de la compagnie à leur prix d'émission. Depuis 2003, elles sont rachetables sur une période maximale de dix ans à raison de 10 % par année, à leur prix d'émission (note 16)

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

19. Capital-actions (suite)

Émis et payé:

Le tableau suivant présente les variations du nombre d'actions ordinaires en circulation et leur valeur globale:

	28 décembre 2008		30 décembre 2007	
	Nombre d'actions	Montant	Nombre d'actions	Montant
Solde au début	115 412 766	418 246 \$	114 935 569	413 542 \$
Émission en contrepartie de dépôts reçus sur souscription d'actions ordinaires	197 854	3 349	120 715	2 513
Émission à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions	89 000	309	339 327	1 876
Émission pour une contrepartie en espèces	120 079	1 573	17 155	315
Solde avant élimination des participations croisées	115 819 699	423 477	115 412 766	418 246
Élimination des participations croisées	(72 396)	(435)	(70 319)	(401)
Solde à la fin	115 747 303	423 042	115 342 447	417 845
Dépôts sur souscription d'actions ordinaires, nets des éliminations des coentreprises ^(a)		3 744		3 349
		426 786 \$		421 194 \$

(a) Les dépôts reçus sur souscription d'actions ordinaires représentent des sommes encaissées au cours de l'exercice en vertu d'ententes commerciales conclues avec les marchands affiliés et franchisés. Ces dépôts sont convertis annuellement en actions ordinaires.

Régime d'options d'achat d'actions du 1^{er} mai 2002

La compagnie a adopté un régime d'options d'achat d'actions pour les cadres supérieurs désignés qui a été approuvé par les actionnaires le 1^{er} mai 2002 et 2 920 000 options ont été attribuées à cette date. Les options attribuées en vertu de ce régime peuvent être exercées depuis que la compagnie a procédé à un appel public à l'épargne le 5 novembre 2002. La compagnie peut attribuer des options sur un nombre maximal de 3 740 000 actions ordinaires. Au 28 décembre 2008, les 2 920 000 options octroyées ont un prix de levée de 3,47 \$ et de ce nombre, 1 538 500 options (1 449 500 options au 30 décembre 2007) ont été exercées.

La juste valeur de chaque option octroyée a été estimée à la date d'attribution au moyen du modèle d'évaluation d'options de Black et Scholes. Les calculs ont reposé sur un cours de l'action de 3,47 \$, une volatilité prévue de 30 %, un taux d'intérêt sans risque de 4,92 %, une durée prévue de quatre ans et un dividende prévu de 0 %. Selon cette méthode, la juste valeur des options accordées était de 1,10 \$ par option.

Il n'y a aucun coût de rémunération passé en charges au titre de ce régime pour les exercices terminés le 28 décembre 2008 et le 30 décembre 2007.

Régime d'options d'achat d'actions du 24 octobre 2002

Le 24 octobre 2002, le conseil d'administration a approuvé un autre régime d'options d'achat d'actions pour les cadres supérieurs désignés de la compagnie et pour des administrateurs désignés. Le nombre total d'actions ordinaires qui peuvent être émises aux termes du régime ne dépassera pas 10 % du nombre d'actions ordinaires émises et en circulation moins le nombre d'actions faisant l'objet des options octroyées aux termes du régime d'options d'achat d'actions du 1^{er} mai 2002. Ces options deviennent acquises à raison de 25 % par année si le cours de l'action s'est transigé pendant au moins 20 jours ouvrables consécutifs pendant la période de 12 mois précédant la date anniversaire de l'octroi à un prix égal ou supérieur au prix de l'octroi plus une prime de 8 % composée annuellement.

Le 8 mars 2007, le conseil d'administration a approuvé certaines modifications au régime. Ces modifications ont aussi été approuvées par les actionnaires lors de l'assemblée annuelle de ceux-ci le 8 mai 2007. Entre autres, ces modifications prévoient que ce régime n'est plus applicable aux administrateurs désignés de la compagnie ainsi que le remplacement des modalités d'octroi prévues au régime, par un mécanisme plus flexible pour fixer les modalités d'octroi des options. Le conseil d'administration pourra adopter les modalités les plus appropriées pour chaque type d'octroi. Lors des octrois d'options du 8 mars 2007, du 29 février 2008 et du 9 décembre 2008, le conseil a approuvé les octrois d'options dont les acquisitions seront sur une période de 4 ans suivant la date anniversaire des octrois, et ce, à raison de 25 % par année.

19. Capital-actions (suite)

Au 28 décembre 2008, les 1 959 052 options (1 700 852 options au 30 décembre 2007) octroyées ont un prix de levée variant de 10,86 \$ à 26,87 \$ (14,29 \$ à 26,87 \$ au 30 décembre 2007) et de ce nombre, 85 100 options (85 100 options au 30 décembre 2007) ont été exercées et 274 450 options (163 700 options au 30 décembre 2007) ont été frappées d'extinction.

La juste valeur des options octroyées a été estimée à la date d'attribution au moyen du modèle d'évaluation d'options de Black et Scholes en fonction des moyennes pondérées des hypothèses suivantes pour les options octroyées au cours de la période :

	28 décembre 2008	30 décembre 2007
Juste valeur moyenne pondérée par option octroyée	4,39 \$	8,50 \$
Taux d'intérêt sans risque	3,19 %	3,90 %
Volatilité prévue de l'action	26 %	26 %
Dividende annuel prévu	0 %	0 %
Durée prévue (en années)	6	6

Le coût de rémunération passé en charges au titre de ce régime a été de 1 518 \$ pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008 (2 082 \$ au 30 décembre 2007).

Un sommaire de la situation des régimes d'options d'achat d'actions de la compagnie et des changements survenus dans les périodes terminées à ces dates est présenté ci-après :

	28 décembre 2008		30 décembre 2007	
	Options	Prix de levée moyen pondéré	Options	Prix de levée moyen pondéré
Solde au début	2 922 552	11,31 \$	3 162 479	10,16 \$
Octroyées	258 200	13,99	196 000	23,58
Exercées	(89 000)	3,47	(339 327)	4,88
Frappées d'extinction	(110 750)	20,07	(96 600)	20,94
Solde à la fin	2 981 002	11,46	2 922 552	11,31
Options pouvant être exercées à la fin	1 965 569	7,22 \$	2 011 194	6,70 \$

Le tableau ci-après résume l'information relative aux options d'achat d'actions en cours au 28 décembre 2008 :

Prix de levée	Date d'expiration	Nombre d'options en cours	Nombre d'options pouvant être exercées
3,47 \$	31 décembre 2012	1 381 500	1 381 500
10,86 \$	9 décembre 2018	15 000	–
14,18 \$	29 février 2018	223 300	–
14,29 \$	16 décembre 2013	432 550	432 550
20,27 \$	22 décembre 2014	384 250	103 750
21,21 \$	24 février 2016	340 500	–
21,78 \$	1 ^{er} septembre 2016	17 576	4 394
23,58 \$	8 mars 2017	163 250	43 375
23,73 \$	5 avril 2015	5 500	–
26,87 \$	24 février 2016	17 576	–
		2 981 002	1 965 569

20. Informations à fournir concernant le capital

La compagnie maintient un niveau de capital lui permettant de rencontrer plusieurs objectifs. Elle vise principalement un ratio de dette totale sur le capital acceptable afin d'avoir accès à des sources de financement suffisantes lui permettant de supporter ses opérations courantes, de poursuivre sa stratégie de croissance interne et d'entreprendre des acquisitions ciblées.

La dette totale se compose des emprunts bancaires et de la dette à long terme. Le capital de la compagnie se compose de la dette totale et des capitaux propres.

Au 28 décembre 2008, la compagnie présente un ratio dette totale/capital de 25,2 % (33,1 % au 30 décembre 2007).

La compagnie gère sa structure de capital et y apporte des rajustements en fonction des changements qui touchent la conjoncture économique et les caractéristiques de risque des actifs sous-jacents. Afin de maintenir ou de rajuster sa structure de capital, la compagnie peut être amenée à émettre de nouvelles actions ou à vendre des actifs afin de réduire la dette.

Les facilités de crédit de la compagnie sont assorties de certaines clauses restrictives touchant entre autres le ratio de levier financier et les ratios de couverture d'intérêts. Ces ratios sont soumis trimestriellement au conseil d'administration de la compagnie et sont respectés au 28 décembre 2008. À l'exception des clauses restrictives liées aux facilités de crédit, la compagnie n'est soumise à aucune exigence en matière de capital imposée par des tiers.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

21. Instruments financiers

La valeur comptable et la juste valeur des instruments financiers étaient les suivantes :

	28 décembre 2008		30 décembre 2007	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Actifs financiers détenus à des fins de transaction				
Encaisse	12 345 \$	12 345 \$	2 866 \$	2 866 \$
Instruments financiers dérivés	1 089	1 089	1 168	1 168
Prêts et créances				
Débiteurs	234 027	234 027	237 043	237 043
Actions privilégiées rachetables	–	–	1 071	1 071
Passifs financiers				
Emprunts bancaires	8 468	(a)	19 574	19 574
Comptes fournisseurs et charges à payer	422 318	422 318	421 446	421 446
Crédit rotatif	39 789	(a)	160 200	160 200
Déventures	396 182	302 640	395 821	372 145
Emprunts hypothécaires et soldes de prix d'achats	43 142	(a)	60 438	60 438
Actions privilégiées	4 000	4 000	5 000	5 000
Passifs financiers détenus à des fins de transaction				
Instruments financiers dérivés	2 180	2 180	1 067	1 067

(a) Voir les méthodes et hypothèses qui suivent.

Les méthodes et hypothèses suivantes ont été utilisées pour déterminer la juste valeur estimative de chaque catégorie d'instruments financiers :

- > La juste valeur des débiteurs, des comptes fournisseurs et charges à payer est comparable à leur valeur comptable en raison des courtes échéances ;
- > La juste valeur des prêts et avances, dont la quasi-totalité a été consentie à des marchands actionnaires, n'a pas été déterminée puisque ces transactions sont faites dans le cadre du maintien ou du développement des relations commerciales et ne reflètent pas nécessairement les conditions qui seraient négociées avec des tiers. De plus, la compagnie détient des sûretés sur certains placements qui peuvent lui accorder un recours éventuel sur l'exploitation des commerces des marchands actionnaires en cause ;
- > Par les années passées, il y avait peu de différence entre la juste valeur et la valeur comptable des emprunts bancaires et des dettes à long terme qui portent intérêt à des taux qui varient en fonction du taux du marché. Toutefois, étant donné l'état des marchés financiers, dont notamment les conditions de crédit actuelles, la juste valeur des dettes à long terme pourrait être inférieure à la valeur comptable. La compagnie n'est pas en mesure d'identifier des dettes similaires sur le marché, incluant des transactions récentes, qui auraient substantiellement les mêmes termes et conditions empêchant par le fait même une évaluation suffisamment adéquate de la juste valeur. Par conséquent, la détermination de la juste valeur n'a pas été calculée car de l'avis de la direction, le temps et les coûts nécessaires à cette évaluation excèdent largement les bénéfices de présenter une juste valeur ;
- > La juste valeur des déventures a été déterminée en fonction des prix du marché ;
- > La juste valeur des actions privilégiées catégorie D, présentées dans la dette à long terme, se rapproche de leur valeur de rachat ;
- > La juste valeur des instruments dérivés a été déterminée en comparant les taux initiaux des dérivés avec les taux en vigueur lors de la réévaluation de ceux-ci avec des contrats ayant la même valeur et la même échéance.

Les produits, charges, gains et pertes générés par des actifs ou des passifs financiers enregistrés en résultat net sont les suivants :

	2008	2007
Intérêts sur les débiteurs	(2 603) \$	(2 978) \$
Intérêts sur les prêts et avances à long terme	(3 466)	(2 885)
Dividendes sur les actions privilégiées rachetables	(29)	(82)
Intérêts sur l'encaisse et les emprunts bancaires	2 134	3 329
Intérêts sur la dette à long terme	28 106	28 270
Perte (gain) sur la juste valeur des instruments financiers dérivés	846	(3 738)

Risque de crédit

Le risque de crédit fait référence au risque qu'une partie à un instrument financier manque à l'une ou l'autre de ses obligations et amène de ce fait la compagnie à subir une perte financière, les principaux risques étant liés aux débiteurs ainsi qu'aux prêts et avances de la compagnie. Celle-ci peut également être exposée au risque de crédit en raison de son encaisse et de ses contrats de change à terme, risque qu'elle gère en ne traitant qu'avec des institutions financières de renom.

21. Instruments financiers (suite)

Risque de crédit (suite)

Pour gérer le risque de crédit sur les débiteurs ainsi que sur les prêts et avances à recevoir, la compagnie détient des hypothèques sur certains biens meubles et immeubles appartenant à ses débiteurs ainsi que des cautionnements et examine régulièrement leur solidité financière. Des provisions sont comptabilisées à la date du bilan afin de tenir compte des pertes potentielles et sont établies client par client.

Au 28 décembre 2008, le classement chronologique des comptes clients était comme suit :

Courant	168 836 \$
Dû depuis 0 à 30 jours	36 342
Dû depuis 31 à 120 jours	20 076
Dû depuis plus de 121 jours	12 549
Comptes clients	237 803
Moins : provision pour mauvaises créances	12 310
	225 493 \$

Ce qui suit présente l'évolution de la provision pour mauvaises créances qui a été constituée à l'égard des comptes clients :

Solde au 30 décembre 2007	10 181 \$
Dépense pour mauvaises créances	3 384
Montants radiés et recouvrements	(1 255)
Solde au 28 décembre 2008	12 310 \$

Au 28 décembre 2008, l'exposition maximale au risque de crédit est de 247 461 \$ (242 148 \$ au 30 décembre 2007), ce qui représente la valeur comptable des instruments financiers inscrits à l'actif de la compagnie.

Ce qui suit indique les montants exigibles aux dates d'échéance contractuelle des passifs financiers, ce qui exclut les paiements d'intérêts futurs, mais inclut les intérêts courus au 28 décembre 2008 :

	Total	Moins de 1 an	1 - 2 ans	3 - 4 ans	5 ans et plus
Crédit rotatif	39 789 \$	– \$	– \$	39 789 \$	– \$
Déventures	400 000	–	–	–	400 000
Emprunts hypothécaires et soldes de prix d'achats	43 386	9 962	10 184	14 977	8 263
Obligations relatives aux biens loués	11 467	5 016	5 561	819	71
Actions privilégiées	4 000	1 000	2 000	1 000	–
Emprunts bancaires	8 468	8 468	–	–	–
Comptes fournisseurs et charges à payer	422 318	422 318	–	–	–
Instruments financiers dérivés	2 180	2 180	–	–	–
Total	931 608 \$	448 944 \$	17 745 \$	56 585 \$	408 334 \$

Risque de taux d'intérêt

Dans le cours normal de ses affaires, la compagnie est exposée à un risque de fluctuations de taux d'intérêt en raison des prêts et créances qu'elle consent ainsi que des emprunts qu'elle contracte à des taux variables. La compagnie gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition de sa dette financière entre des instruments comportant des taux fixes et des taux variables.

Le 28 décembre 2008, si les taux d'intérêt avaient varié de 25 points de base, à la hausse ou à la baisse, avec l'hypothèse que toutes les autres variables demeurent constantes, le bénéfice net de la compagnie pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008 aurait été inférieur ou supérieur de 229 \$.

Risque de change

Le risque de change de la compagnie provient d'achats faits en dollars américains. Afin de limiter les impacts sur le bénéfice net dû à la variation du dollar canadien par rapport au dollar américain, la compagnie a recours à des contrats de change à terme. La compagnie n'utilise pas d'instruments financiers dérivés aux fins de spéculation ni de négociation.

Au 28 décembre 2008, la valeur nominale des contrats de change à terme est de 54 400 \$ US. Le taux moyen de ces contrats est de 1,1909 et ils viennent à échéance à différentes dates jusqu'en avril 2009.

Le 28 décembre 2008, si le dollar canadien avait varié de 1 %, à la hausse ou à la baisse en comparaison avec le dollar américain, avec l'hypothèse que toutes les autres variables demeurent constantes, le bénéfice net de la compagnie pour l'exercice terminé le 28 décembre 2008 aurait été inférieur ou supérieur de 144 \$.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini comme étant le risque que la compagnie ne puisse satisfaire à ses obligations à temps ou à un prix raisonnable. La compagnie gère son risque de liquidité en tenant compte des besoins opérationnels et en recourant à de multiples sources de financement pour maintenir sa flexibilité. La compagnie établit des prévisions budgétaires et de trésorerie afin de s'assurer qu'elle dispose des fonds nécessaires pour rencontrer ses obligations. Au cours des dernières années, la compagnie a financé l'accroissement de sa capacité, l'augmentation de son chiffre d'affaires, ses besoins en fonds de roulement et ses acquisitions, principalement par des fonds autogénérés, par l'émission de débentures et par l'utilisation régulière de son crédit rotatif.

ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

22. Avantages sociaux futurs

Au 28 décembre 2008, la compagnie maintient neuf régimes de retraite à cotisations déterminées et quatre à prestations déterminées.

La charge totale à l'égard des régimes de retraite à cotisations déterminées est de 9 326 \$ (8 818 \$ en 2007).

Le total des paiements en espèces au titre des avantages sociaux futurs pour 2008, qui est constitué des cotisations de la compagnie à ses régimes de retraite à prestations déterminées et à cotisations déterminées, s'est chiffré à 12 218 \$ (12 528 \$ en 2007).

La compagnie évalue ses obligations au titre des prestations constituées et la juste valeur des actifs des régimes pour les besoins de la comptabilité au 31 décembre de chaque année. Les régimes à prestations déterminées font l'objet d'une évaluation actuarielle aux fins de la capitalisation tous les trois ans. L'un d'entre eux a été évalué au 31 décembre 2006 et les autres au 31 décembre 2007. Les prochaines évaluations actuarielles aux fins de la capitalisation auront lieu les 31 décembre 2009 et 31 décembre 2010, respectivement.

Les informations relatives aux régimes de retraite à prestations déterminées, prises collectivement, se présentent comme suit :

	2008	2007
Obligations au titre des prestations constituées		
Solde au début	40 736 \$	43 785 \$
Coût des services rendus	499	525
Cotisations des employés	227	227
Intérêts débiteurs	2 246	2 230
Prestations versées	(1 842)	(2 915)
Gain actuariel	(9 321)	(2 105)
Règlement	(218)	(1 011)
Solde à la fin	32 327 \$	40 736 \$
Actifs des régimes		
Juste valeur au début	38 702 \$	39 264 \$
Rendement réel	(5 670)	(544)
Cotisations de l'employeur	4 016	3 710
Cotisations des employés	227	227
Prestations versées	(1 842)	(2 915)
Règlement	(264)	(1 040)
Juste valeur à la fin	35 169 \$	38 702 \$
Situation de capitalisation – excédent (déficit)	2 842 \$	(2 034) \$
Coût non amorti des services passés	8	22
Perte actuarielle nette non amortie	7 023	9 034
Obligation transitoire non amortie	45	87
Provision pour moins-value	(29)	(139)
Actif au titre des prestations constituées	9 889 \$	6 970 \$
Actif au titre des prestations constituées compris dans les autres éléments d'actifs (note 14)	9 896 \$	7 149 \$
Passif au titre des prestations constituées compris dans les comptes fournisseurs et charges à payer	7 \$	179 \$
Composition des actifs des régimes		
Titres de participation	52 %	58 %
Titres des créances	48 %	42 %
Total	100 %	100 %

La charge nette de retraite au titre des régimes à prestations déterminées se présente comme suit :

	2008	2007
Coûts des services rendus au cours de l'exercice	499 \$	525 \$
Intérêts débiteurs	2 246	2 230
Rendement réel des actifs des régimes	5 670	544
Gain actuariel	(9 321)	(2 105)
Composantes du coût des avantages sociaux futurs avant ajustements visant à prendre en compte la nature à long terme de ce coût	(906)	1 194
Ajustements visant à prendre en compte la nature à long terme du coût des avantages sociaux futurs :		
Écart entre le rendement prévu et le rendement réel des actifs des régimes pour l'exercice	(8 396)	(3 341)
Écart entre le montant de la perte actuarielle constaté pour l'exercice et le montant réel de la perte actuarielle ou du gain actuariel sur l'obligation au titre des prestations constituées pour l'exercice	10 393	2 733
Gain dû au règlement	60	(2)
Amortissement du coût des services passés	14	14
Amortissement de l'obligation transitoire	42	42
	1 207	640
Provision pour moins-value constituée à l'égard de l'actif au titre des prestations constituées	(110)	139
Coûts constatés au titre des prestations déterminées	1 097 \$	779 \$
Les moyennes pondérées des hypothèses actuarielles significatives retenues pour évaluer les obligations au titre des prestations constituées et de la charge nette de retraite pour les régimes à prestations déterminées sont les suivantes :		
	2008	2007
Obligations au titre des prestations constituées au 31 décembre		
Taux d'actualisation	7,5 %	5,5 %
Taux de croissance de la rémunération	3,5 %	3,8 %
Charge nette de retraite pour les exercices terminés le 31 décembre :		
Taux d'actualisation	5,5 %	5,2 %
Taux de rendement prévu des actifs	7,0 %	7,0 %
Taux de croissance de la rémunération	3,4 %	3,8 %

23. Informations sur les coentreprises

Les participations dans des coentreprises peuvent ne pas être comparables d'un exercice financier à l'autre, étant donné que la compagnie peut céder ses participations et qu'elle peut acquérir des participations dans de nouvelles coentreprises. De plus, ces dernières peuvent ne pas avoir un exercice financier complet.

La compagnie détient la quote-part suivante des éléments d'actif, de passif, de résultats et de trésorerie relativement à ses participations dans des coentreprises:

	2008	2007
Actif à court terme	11 728 \$	14 459 \$
Actif à long terme	14 496	19 177
Passif à court terme	6 854	16 250
Passif à long terme	8 795	5 719
Ventes	56 423	57 599
Bénéfice avant intérêts, amortissements, impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle	4 793	2 746
Bénéfice net	1 823	749
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	(3 847)	6 919
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	4 808	(9 411)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	703	2 841

Les ventes de la compagnie incluent des ventes effectuées à la juste valeur à des coentreprises pour un montant de 92 586 \$ (91 456 \$ en 2007).

La quote-part de la compagnie dans les engagements de ces coentreprises représente 117 \$ (327 \$ en 2007).

24. Informations sectorielles

La compagnie compte deux secteurs d'activité isolables: celui de la distribution et celui des magasins corporatifs et franchisés. La distribution correspond à l'approvisionnement des magasins affiliés, franchisés et corporatifs.

Les magasins corporatifs et franchisés correspondent aux opérations de détail des magasins corporatifs et à la quote-part des opérations de détail des magasins franchisés dans lesquels la compagnie détient une participation.

Les conventions comptables qui s'appliquent aux secteurs isolables sont les mêmes que celles qui sont décrites dans les conventions comptables. La compagnie évalue la performance selon le bénéfice avant intérêts, amortissements et dépréciation, loyers, impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle, à savoir les ventes moins les frais imputables. La compagnie comptabilise les opérations intersectorielles à la juste valeur.

	2008	2007
Ventes des secteurs^(a)		
Magasins corporatifs et franchisés	3 741 748 \$	3 688 966 \$
Distribution	2 357 209	2 327 302
Total	6 098 957	6 016 268
Ventes intersectorielles et redevances^(a)		
Magasins corporatifs et franchisés	–	–
Distribution	(1 207 835)	(1 231 162)
Total	(1 207 835)	(1 231 162)
Ventes^(a)		
Magasins corporatifs et franchisés	3 741 748	3 688 966
Distribution	1 149 374	1 096 140
Total	4 891 122	4 785 106
Bénéfice avant intérêts, amortissements et dépréciation, loyers, impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle^(a)		
Magasins corporatifs et franchisés	416 940	432 678
Distribution	99 141	97 677
Total	516 081	530 355
Bénéfice avant intérêts, amortissements et dépréciation, impôts sur les bénéfices et part des actionnaires sans contrôle^(a)		
Magasins corporatifs et franchisés	299 998	324 305
Distribution	77 103	75 902
Total	377 101	400 207
Acquisition d'immobilisations		
Magasins corporatifs et franchisés	159 508	242 297
Distribution	41 832	28 857
Total	201 340	271 154
Écarts d'acquisition		
Magasins corporatifs et franchisés	7	138 324
Distribution	–	–
Total	7	138 324
Total de l'actif		
Magasins corporatifs et franchisés	2 114 290	2 129 570
Distribution	391 883	352 876
Total	2 506 173 \$	2 482 446 \$

(a) Au cours du premier trimestre 2008, la compagnie a revu la façon dont elle analysait les informations sectorielles et a conséquemment apporté des modifications à la présentation de celles-ci entre les secteurs. La période comparable de 2007 a été redressée afin d'en tenir compte.

25. Bénéfice par action

Le tableau suivant présente le calcul du bénéfice net de base et dilué par action :

	2008	2007
Bénéfice net	160 199 \$	185 089 \$
Nombre d'actions (en milliers)		
Moyenne pondérée des actions utilisée pour le calcul du bénéfice net de base par action	115 643,6	115 289,2
Effet de dilution des options d'achat d'actions ^(a)	1 060,1	1 447,4
Moyenne pondérée des actions utilisée pour le calcul du bénéfice net dilué par action	116 703,7	116 736,6
Bénéfice net de base par action	1,39 \$	1,61 \$
Bénéfice net dilué par action	1,37 \$	1,59 \$

(a) Au 28 décembre 2008, 1 166 952 options d'achat d'actions ordinaires (602 252 options au 30 décembre 2007) n'ont pas été incluses dans le calcul du bénéfice net dilué par action parce que l'incidence du coût de rémunération non constaté futur de ces options a un effet antidilutif.

26. Effet des nouvelles normes comptables non encore appliquées**Écarts d'acquisition et actifs incorporels**

En février 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064, *Écarts d'acquisition et actif incorporels* qui vient remplacer le chapitre 3062, du même nom. Il est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} octobre 2008 soit au premier trimestre 2009 pour la compagnie. Le nouveau chapitre confirme qu'au moment de leur constatation initiale, les actifs incorporels doivent être comptabilisés à titre d'actifs seulement s'ils répondent à la définition d'un actif incorporel et aux critères de comptabilisation d'un actif. De plus, le chapitre 3064 fournit des indications supplémentaires relativement à la comptabilisation des actifs incorporels développés à l'interne.

La compagnie évalue présentement les effets de l'adoption de ce nouveau chapitre sur ses états financiers consolidés. Selon les analyses effectuées jusqu'à maintenant, certains actifs qui sont actuellement comptabilisés au bilan de la compagnie ne répondront plus aux exigences du nouveau chapitre. Notamment, les frais de préouverture de magasins et de centres de distribution (présentement inclus dans les autres éléments d'actifs), les frais de publicité d'ouverture de magasin ainsi que les frais engagés dans le cadre de la commandite olympique et paralympique (présentement inclus dans les frais payés d'avance). Au premier trimestre de 2009, les soldes de ces actifs au 31 décembre 2007, soit au début du premier trimestre 2008, seront retraités et présentés dans les bénéfices non répartis et les résultats de 2008 seront également retraités afin de les rendre comparables à ceux de 2009.

Les impacts au 28 décembre 2008, selon les analyses effectuées jusqu'à maintenant, de l'application des recommandations du nouveau chapitre sur les états financiers consolidés au cours de sa première période d'application consistent en une réduction des frais payés d'avance de 21 784 \$ (12 143 \$ au 31 décembre 2007), une réduction des autres actifs de 11 269 \$ (15 753 \$ au 31 décembre 2007), une réduction du bénéfice net de 3 571 \$ et une réduction des bénéfices non répartis de 31 467 \$.

Normes internationales d'information financière

En février 2008, le Conseil des normes comptables du Canada a annoncé la date de basculement des PCGR canadiens aux Normes internationales d'information financière (IFRS). Ainsi, les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes devront adopter les IFRS pour leurs états financiers des périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2011. Lors du passage des PCGR canadiens aux IFRS, la compagnie établira l'information financière tant courante que comparative en se conformant aux IFRS. La compagnie s'attend à ce que cette transition ait une incidence sur les méthodes de comptabilisation, la présentation de l'information financière et les systèmes d'information.

La compagnie évalue actuellement les incidences de ces nouvelles normes sur ses états financiers consolidés.



Comité de direction

- 1 Claude Bernier**
Premier vice-président
Marketing et innovations-clients
- 2 Richard Brouillette**
Vice-président
Logistique
- 3 Pierre Dandoy**
Premier vice-président
Opérations de détail
- 4 Daniel Ducharme**
Vice-président principal
Technologies de l'information
- 5 Normand Dumont**
Premier vice-président
Commercialisation
- 6 Robert Dutton**
Président et chef de la direction
- 7 Claude Guévin**
Premier vice-président
et chef de la direction financière
- 8 Paul Jovian**
Vice-président principal
Gestion de la chaîne d'approvisionnement
- 9 Christian Proulx**
Vice-président principal
Personnes et culture
- 10 Michèle Roy**
Vice-présidente
Communications et affaires publiques
- 11 Marie-Claude Soucy**
Vice-présidente
Vérification interne et amélioration continue
- 12 Michael Storfer**
Vice-président
Marché commercial et professionnel

RONA inc.

220, chemin du Tremblay
Boucherville (Québec) Canada J4B 8H7
Téléphone: 514 599-5100
Télécopieur: 514 599-5110
www.rona.ca

English copies of this report are available upon request.
Dépôt legal: 2^e trimestre 2009
Bibliothèque nationale du Québec
Design graphique: cocom.com
Impression: Transcontinental

Agent de transfert

Société de fiducie Computershare du Canada
700-1500, rue University
Montréal (Québec) H3A 3S8

Banquiers

Banque de Montréal
Banque de Nouvelle-Écosse
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Caisse Centrale Desjardins

Vérificateurs

Raymond Chabot Grant Thornton
S.E.N.C.R.L.
Comptables agréés

Pour renseignements

France Charlebois
Secrétaire corporatif et chef des services juridiques
Téléphone: 514 599-5155
france.charlebois@rona.ca

Stéphane Milot
Directeur principal
Relations avec les investisseurs
Téléphone: 514 599-5951
stephane.milot@rona.ca

Michèle Roy
Vice-présidente
Communications et affaires publiques
Téléphone: 514 599-5900, poste 5398
michele.roy@rona.ca

Siège social de RONA
220, chemin du Tremblay
Boucherville (Québec) J4B 8H7
Téléphone: 514 599-5100

Dates importantes

Fin de l'année financière: 27 décembre 2009

Dates de diffusions des résultats trimestriels
Premier trimestre: 12 mai 2009
Deuxième trimestre: 11 août 2009
Troisième trimestre: 10 novembre 2009

Assemblée annuelle des actionnaires:
22 avril 2009 à 11 h (heure de l'Est)

Siège social de RONA
Salle Académie
220, chemin du Tremblay
Boucherville (Québec) J4B 8H7
Téléphone: 514 599-5100

Quelle trace laisserons-nous sur la planète?



« JAMAIS DANS NOTRE INDUSTRIE,
UN DÉTAILLANT A-T-IL ASSOCIÉ SON NOM
ET SA RÉPUTATION À DES PRODUITS DONT LE
RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT CONCERNE
TOUTES LES ÉTAPES DE LEUR CYCLE DE VIE. »

- **ROBERT DUTTON,**
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION

Pour bien faire, nous avons créé les produits **RONA ÉCO**.

C'est bien de se dire éco-responsable. C'est mieux de le prouver.

Avant qu'un produit puisse porter l'étiquette RONA ÉCO, il doit rencontrer divers critères rigoureux. Cela inclut l'analyse de chaque étape de son cycle de vie, de l'acquisition des matières premières à la fin de sa vie utile, en passant par la fabrication, l'emballage et le transport. Ainsi à chaque étape nous prenons les mesures appropriées afin de réduire notre empreinte environnementale.

Élaborée avec la collaboration de la Chaire internationale en analyse du cycle de vie de l'École polytechnique de Montréal, notre gamme ÉCO compte à ce jour plus d'une cinquantaine de produits: nettoyants pour vitres, troussees d'entretien pour la pelouse, moulures, collecteurs d'eau de pluie... Tous sont offerts à des prix comparables à ceux de leurs équivalents conventionnels.

À titre de plus important distributeur et détaillant canadien de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage; avec près de 700 magasins et près de 30 000 employés partout au pays, nous avons une responsabilité envers l'environnement. Notre gamme ÉCO n'est qu'une façon de vous aider à faire votre part.

RONA
Pour bien faire