



BÂTIMENT

Rapport annuel 2003

Profil

Fondée en 1939, RONA (TSX : RON) est le plus important détaillant et distributeur canadien d'articles de quincaillerie, de rénovation et de jardinage. Plus de 20 000 employés œuvrent au sein du réseau RONA dans toutes les régions du pays.

Grâce à un réseau de 528 magasins de différents formats arborant plusieurs bannières, RONA rejoint l'ensemble des consommateurs canadiens. Les magasins RONA totalisent plus de 12 millions de pieds carrés de superficie de vente et génèrent des ventes au détail annuelles de 3,9 milliards de dollars.

Table des matières

1	Modèle d'affaires RONA	
2	Faits saillants	
4	Message de la direction	
7	Recherche et développement	
8	Personnes et culture	28
9	Expansion et intégration	34
10	Achats et distribution	34
14	Marketing	35
17	Mise en marché	35
19	Magasins traditionnels et spécialisés	et Surplus d'apport consolidé
22	Grandes surfaces	36
26	Régie d'entreprise	37
27	Conseil d'administration	38
		Notes complémentaires



sur du

SOLIDÉ

Modèle d'affaires RONA

RONA offre aux consommateurs canadiens un réseau national de magasins de divers formats, qu'on différencie à leur bannière respective. Elle établit sa stratégie de croissance en partant du principe que les consommateurs ont des besoins variés et qu'aucun format particulier de magasin de détail ne peut répondre à tous ces besoins.

Faits saillants de l'année

L'année 2003 a été une année charnière dans l'histoire de RONA. Elle a été marquée notamment par la conclusion de la plus importante transaction de RONA en 65 ans d'existence: l'acquisition du réseau Réno-Dépôt. L'entreprise a aussi inscrit un bénéfice net de 77,9 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 80,8% comparativement à celui de l'année précédente.

Au nombre des principales réalisations de la dernière année, on retrouve :

- le 20 février 2003** RONA lance la bannière RONA Building Centre, un concept de magasins spécialisés pour les professionnels de l'habitation et les bricoleurs
- le 23 avril 2003** RONA annonce l'acquisition du réseau de 20 magasins Réno-Dépôt/The Building Box
- le 13 mars 2003** RONA lance la première campagne publicitaire nationale de son histoire
- le 3 juin 2003** RONA complète une émission d'actions du trésor de 149 669 625 dollars
- le 12 juin 2003** RONA amorce la construction d'un nouveau centre de distribution de 320 000 pieds carrés à Calgary (Alberta)
- le 10 septembre 2003** RONA complète l'acquisition du réseau Réno-Dépôt à la suite de l'approbation du Bureau de la concurrence
- le 5 novembre 2003** RONA inaugure un nouveau magasin RONA Home & Garden de 120 000 pieds carrés à Kingston (Ontario)
- le 19 décembre 2003** Le titre « RON » est inscrit à l'indice composé S&P/TSX
- le 19 janvier 2004** RONA recrute ses deux premiers magasins affiliés dans l'Ouest canadien
- le 12 février 2004** RONA ouvre un magasin RONA Home & Garden de 140 000 pieds carrés à Edmonton (Alberta)
- le 16 mars 2004** RONA lance officiellement son nouveau concept de magasin de proximité de 35 000 pieds carrés RONA Le Rénovateur/ RONA Home Centre

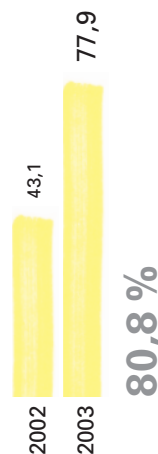
Ventes nettes
(en millions de dollars)



BAIIA
(en millions de dollars)

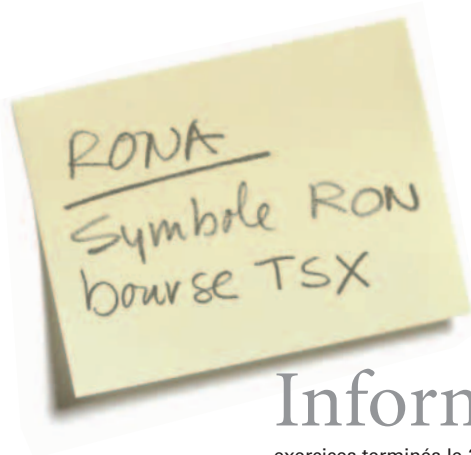


Bénéfice net
(en millions de dollars)



Bénéfice dilué par action
(en dollar)



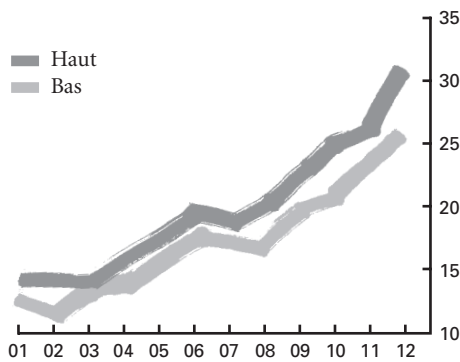


Informations consolidées

exercices terminés le 28 décembre 2003, le 29 décembre 2002 et le 31 décembre 2001
(en milliers de dollars, sauf les bénéfices par action)

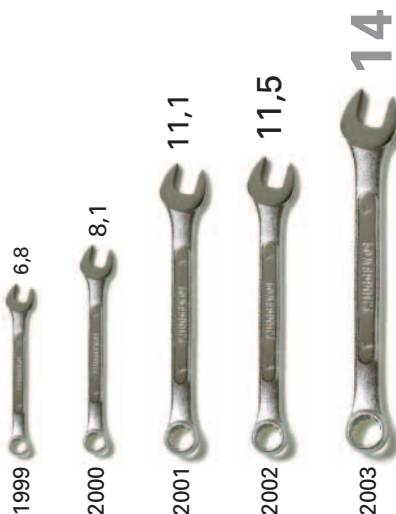
Information boursière année 2003

(valeur du titre de RON)

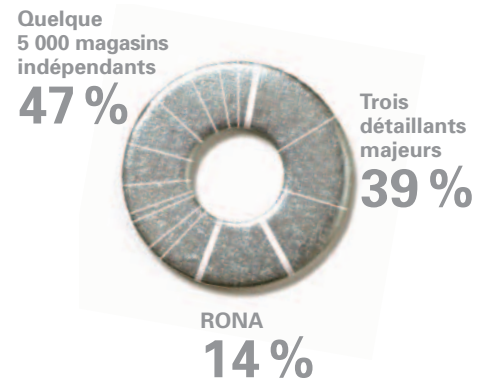


	2003	2002	2001
Résultats d'exploitation			
Ventes nettes	2 710 268 \$	2 332 119 \$	1 834 544 \$
Bénéfice d'exploitation (BAIIA)	175 063	128 784	90 528
Bénéfice net	77 947	43 114	24 633
Bénéfice par action	1,47 \$	1,12 \$	0,74 \$
Bénéfice dilué par action	1,44 \$	1,08 \$	0,71 \$
Capitaux propres	610 283	385 702	211 820
Actions ordinaires			
Nombre en circulation	56 807 065	47 621 944	36 873 652

Évolution de la part de marché de RONA du Canada



Marché canadien de la quincaillerie-rénovation* (parts de marché)



* Ventes au détail du réseau RONA de 3,9 milliards de dollars en 2003 sur un marché total estimé de 28 milliards de dollars.



Bâtir sur du solide

Robert Dutton
Président et chef de la direction

Depuis 1999, RONA a grandi à un rythme accéléré. En moyenne, au cours de ces quatre années, les ventes nettes de l'entreprise ont augmenté de plus de 28 % par an; le bénéfice d'exploitation, de plus de 47 % par an; le bénéfice net, de plus de 53 % par an; le bénéfice net par action, de plus de 34 % par an.

De tels chiffres sont réjouissants. Les marchés financiers les ont d'ailleurs bien accueillis. En témoigne la performance de l'action RONA, qui s'est appréciée de plus de 120 % en seize mois, de novembre 2002 (moment de l'inscription en Bourse) à mars 2004.

Si profitable et rapide soit-elle, la croissance de RONA risque de faire négliger un élément pourtant vital de son développement: la solidité de son modèle d'affaires.

En effet la solidité est au centre du modèle d'affaires et de la culture de RONA. Pour nous, l'expansion d'une entreprise est un peu comme l'agrandissement d'une maison: le résultat doit passer l'épreuve du temps. Une base et une structure robustes sont des préalables à toute expansion.

Notre développement accéléré des quatre dernières années est la portion la plus remarquable d'une poussée de croissance qui a commencé il y a dix ans. Depuis 1993 en effet, notre bénéfice par action a crû chaque année, à un rythme annuel moyen de 24,1 %.

La phase d'expansion lancée en 2000, avec l'acquisition de la chaîne ontarienne Cashway, avait donc été longuement préparée par une solide croissance interne. Quant aux gestes posés depuis quatre ans, ils visaient bien plus que la seule taille. Ils visaient aussi, voire surtout, à asseoir notre croissance future sur des assises encore plus solides qu'auparavant. Nous avons l'ambition de voir RONA continuer d'afficher un rythme élevé de croissance et de rentabilité. Nous avons la conviction que le marché nord-américain, au premier chef le marché canadien, peut soutenir cette ambition.

Un marché porteur

De fait, nous œuvrons dans un marché qui est et qui demeurera, pour l'avenir prévisible, source d'occasions de croissance interne et externe.

Sur le plan de la croissance interne, nonobstant les inévitables cycles conjoncturels, à terme le développement du secteur de la rénovation, du bricolage et du jardinage est favorisé par des tendances structurelles, telles que l'évolution socio-démographique et l'âge du parc immobilier résidentiel. Ainsi au Canada plus de 65 % des logements ont plus de 20 ans et auront besoin de rénovation ou d'entretien majeur au cours des prochaines années. En outre, l'importante génération des *baby boomers* arrive à un point tournant de son cycle de vie : au faite de son cycle vital en termes de revenus et d'avoir net, cette cohorte démographique est à adapter son habitat aux exigences de sa nouvelle vie d'*empty-nesters*. À ce besoin objectif s'ajoute le besoin psychique de réalisations concrètes que satisfont le bricolage et le jardinage, pour une population dont le métier est de moins en moins manuel. Par conséquent, il est vraisemblable que la croissance dynamique de notre marché se poursuivra.

Sur le plan de la croissance externe, le Canada continue d'offrir d'intéressantes occasions. Avec une part d'à peine 14 % du marché canadien, RONA y tient un rôle de chef de file. Or quelque 50 % de ce marché est encore occupé par environ 5 000 entreprises indépendantes, de tailles petite et moyenne. La consolidation y est inévitable. Dans un tel contexte le modèle d'affaires de RONA est tout indiqué pour que cette consolidation se fasse au bénéfice des consommateurs, marchands indépendants et de ses actionnaires : grâce à sa stratégie multibannière et multiformat, grâce à un choix de formules de propriété, grâce à un réseau de distribution sans égal au Canada, RONA peut, mieux que quiconque, intégrer à son réseau de détail les meilleurs magasins et les meilleurs marchands indépendants du Canada. Et elle n'y intégrera que les meilleurs.

Un modèle d'affaires robuste

Longtemps regardée avec scepticisme, la décision de RONA de maintenir un réseau cohérent composé à la fois de magasins de proximité, de magasins spécialisés et de magasins de grande surface emporte maintenant l'adhésion de la plupart des observateurs ; il en est ainsi de notre décision de conserver trois types de propriété, à savoir nos magasins détenus en propriété exclusive, nos magasins franchisés et nos magasins affiliés.

Au-delà de la croissance de chacun de nos magasins, notre expansion s'effectue donc de plusieurs façons :

- soit par la construction de nouveaux magasins ; RONA a ouvert deux nouveaux magasins en 2003 et compte en ouvrir une dizaine d'ici la fin de 2005, principalement en Ontario et dans l'Ouest canadien.
- soit en acquérant des magasins ou chaînes de magasins ; ainsi l'acquisition de Réno-Dépôt en 2003 a ajouté 20 magasins et plus de deux millions de pieds carrés situés dans le corridor Québec-Windsor, la région la plus peuplée et la plus riche du Canada ; RONA demeure à l'affût d'occasions d'acquisitions qui répondent à ses critères de choix très sélectifs.
- soit par agrandissements, rénovations ou acquisitions réalisés par nos affiliés ; en 2003, plusieurs marchands affiliés RONA ont réalisé une partie de la plus-value de leurs actions RONA pour financer leur propre expansion.
- soit par le recrutement de nouveaux affiliés ; au cours de 2003 et au cours des premiers mois de 2004, RONA a recruté 14 nouveaux marchands, au Québec, en Ontario, au Manitoba et en Alberta. Maintenant que RONA a atteint un seuil critique en Ontario et dans l'Ouest en matière de notoriété et d'efficacité logistique, nous allons intensifier nos efforts de recrutement à l'extérieur du Québec.

Rendue possible par notre stratégie multiformat et à multiples formules de propriété, c'est précisément cette diversité des sources de croissance qui donne sa robustesse au modèle d'affaires de RONA.



André H. Gagnon
Président du conseil d'administration

L'obsession de l'exécution

Grâce à son modèle d'affaires et à la santé de son bilan, RONA dispose donc d'assises solides pour asseoir sa croissance et sa rentabilité futures. Mais cela ne saurait suffire. Le consommateur doit trouver dans nos magasins les produits, le service et l'ambiance qu'il recherche – sinon il ira ailleurs.

C'est pourquoi RONA est animée par l'obsession de l'exécution. Notre industrie porte bien son nom: le détail. Qu'il s'agisse de conseiller le bon produit à un consommateur qui veut refaire sa salle de séjour ou qui désire simplement réparer un robinet qui fuit; qu'il s'agisse de l'aménagement d'un magasin de 5 000 pieds carrés ou de 150 000 pieds carrés; qu'il s'agisse de l'acheminement quotidien de dizaines de milliers d'items dans un réseau de 528 magasins d'un océan à l'autre; ou qu'il s'agisse de la négociation et de l'intégration d'une acquisition, aucun modèle d'affaires ne donne de résultats s'il n'est pas exécuté avec le maximum de rigueur.

RONA pratique cette rigueur

Ainsi nous abordons chacune de nos acquisitions avec prudence et nous la complétons avec soin, depuis le début des négociations jusqu'à l'intégration. Depuis l'an 2000, nous évaluons que nous avons créé des synergies de quelque 45 millions de dollars, avec l'intégration de Cashway, Revy, Lansing et Réno-Dépôt, acquises au coût de 628 millions de dollars.

Au chapitre de la distribution, nous faisons en sorte de demeurer une des entreprises les plus efficaces. Nous investissons systématiquement dans nos installations physiques de distribution ainsi que dans nos systèmes d'information de gestion matérielle et financière pour assurer à notre logistique un maximum de fiabilité et de souplesse à coût minimal. À ce chapitre nos investissements des cinq dernières années totalisent quelque 112,6 millions de dollars.

Peu importe leur format, peu importe leur formule de propriété, nos magasins doivent être à la fine pointe. Ainsi nos concepts évoluent constamment et chaque nouveau magasin à grande surface met à profit les dernières leçons apprises sur l'ensemble de notre réseau. Nous avons mis au point, et nous perfectionnons sans cesse, un format de magasin intermédiaire offrant les avantages des grandes surfaces à des marchés urbains secondaires. Nous avons commencé en 2003 à repenser le magasin de proximité. Sur cette toile de fond, notre plan de développement prévoit la rénovation d'environ 20 % de notre parc de magasins chaque année.

La recherche et le développement chez RONA

Notre succès, l'affaire de 20 000 personnes

Notre succès ne tient donc à aucune recette secrète, ni à un ou deux facteurs universels. Il tient à une vision claire, centrée sur l'écoute du consommateur, à l'exploitation simultanée de plusieurs sources de croissance complémentaires, et à une discipline d'exécution qui ne néglige aucun détail. Notre succès tient au détail.

Il est donc le fait des quelque 20 000 employés qui animent jour après jour RONA, ses centres de distribution et son réseau de magasins. Nous leur sommes d'autant plus redevables que notre phase d'expansion récente leur a demandé de s'adapter continuellement à un contexte changeant. Au nom de la direction, du conseil d'administration, des clients et des actionnaires de RONA, nous tenons à leur exprimer nos remerciements.

Nous voulons enfin exprimer notre appréciation aux membres de notre conseil d'administration.

Président et chef de la direction,

(signé)

Robert Dutton

Président du conseil d'administration,

(signé)

André H. Gagnon

RONA a un produit : le magasin. Comme d'autres entreprises comptent sur la R&D pour mettre au point et perfectionner leurs produits, RONA poursuit systématiquement des activités de R&D pour toujours raffiner ses magasins, son merchandisage et son offre au consommateur.

Les enquêtes auprès des clients et des non-clients constituent la pierre d'assise de tout l'effort de R&D de RONA. Grâce à une connaissance toujours plus fine des attentes du consommateur, RONA adapte continuellement sa stratégie de merchandisage : ainsi, font l'objet d'un examen minutieux la nature précise de RONA et de ses marques, le rôle et le positionnement de chacune des bannières de RONA, ainsi que le nombre et le choix des produits offerts par chacune des bannières et dans l'ensemble du réseau RONA.

Notre énergie **vitale**

Le succès du réseau RONA se nourrit jour après jour de l'engagement des quelque 20 000 personnes à l'œuvre dans ses magasins, ses bureaux administratifs et ses centres de distribution.

RONA s'assure de pouvoir compter sur un bassin renouvelé de personnes compétentes, chevronnées, bien encadrées, imprégnées de la culture RONA et motivées à porter son projet d'entreprise. RONA voit aussi, par la communication et l'implantation de politiques de gestion du personnel, à offrir à ses employés un environnement de travail qui leur permette de s'épanouir et de réaliser leur potentiel.

Le programme AGP devient national

RONA a lancé à l'échelle nationale, au printemps 2003, une nouvelle version de son programme de formation, de mesure et de reconnaissance en matière de service à la clientèle, le programme AGP (Accueillir le client, Guider le client dans son projet, Proposer une solution).

Introduit initialement en 2001 dans les magasins à grande surface du Québec, le programme AGP est maintenant disponible pour toutes les bannières des magasins franchisés et corporatifs de RONA. Il a été développé en réunissant les meilleures pratiques de trois programmes de service à la clientèle développés dans les chaînes acquises par RONA au cours des quatre dernières années.

Ce nouveau standard de service chez RONA vise à accroître la satisfaction des consommateurs – ce qui rehaussera leur fidélité et leur loyauté – ainsi qu'à augmenter la valeur du panier moyen, pour ainsi renforcer la stabilité financière des magasins RONA et du réseau.



Jean Émond
Vice-président principal
Personnes et culture

La formation continue: une priorité

RONA a amorcé en 2003 la mise au point d'un plan directeur de la formation, qui permettra d'intégrer dans une stratégie globale les meilleures pratiques observées au sein des diverses composantes de la compagnie.

Par ailleurs, l'entreprise a lancé en 2003 son propre programme de formation assistée par ordinateur dans les magasins à grande surface et dans certains magasins traditionnels et spécialisés. Ce programme de formation permet aux employés des magasins d'approfondir leurs connaissances des produits dans une multitude de secteurs du domaine de l'habitation. Par des segments vidéos et des questionnaires interactifs, les employés ont accès à une formation modularisée (30 minutes) et adaptée aux contraintes opérationnelles des magasins.

Pour sa part, la bannière Réno-Dépôt nouvellement acquise avait développé une approche complémentaire à celle de RONA en matière de formation. Son *Académie Réno-Dépôt*, qui accorde une place importante aux fournisseurs et à une formation plus tactile, connaît un succès notable et sa formule sera appliquée à la grandeur du réseau dès 2004.

Des politiques harmonisées

Dans la foulée des acquisitions successives des réseaux Revy/Lansing et Réno-Dépôt/The Building Box, l'équipe du secteur Personnes et culture a multiplié les initiatives visant à standardiser les différents programmes et politiques reliés aux personnes, à la communication interne et à la culture de l'entreprise.

Ses professionnels ont ainsi terminé l'harmonisation des programmes de rémunération touchant le personnel des magasins corporatifs de RONA. Au printemps 2003, ils ont mis en place un tout nouveau programme national de rémunération incitative, basé sur l'atteinte et le dépassement des objectifs. Ils ont également introduit un nouveau régime d'avantages sociaux dans l'ensemble des magasins corporatifs, qui remplace les six programmes existant auparavant.

Une communication de tous les instants

RONA place la communication interne au cœur de son développement. Pour renforcer l'adhésion des personnes à son projet d'entreprise, RONA déploie une panoplie d'initiatives et d'outils de communication. La compagnie produit notamment des vidéos

d'information, organise des visites de ses installations et publie des bulletins d'information nationaux, dont *Panorama*, distribué périodiquement au cours de l'année, et *Dialogue*, distribué lors des périodes d'intégration suivant l'acquisition d'une entreprise.



À l'écoute de nos magasins

En juin 2003, RONA a mené une importante initiative de rétroaction auprès des magasins corporatifs du Centre et de l'Ouest du Canada : l'opération « À l'écoute de nos magasins ».

Cette démarche, qui a permis de recueillir les commentaires et suggestions des dirigeants et du personnel des magasins, a été favorablement accueillie. Elle a donné lieu à la mise en place de plusieurs mesures visant à accroître la communication entre les diverses composantes du réseau, à éliminer certains chevauchements ainsi qu'à harmoniser et simplifier des processus et des initiatives.

Un plan d'intégration éprouvé

L'acquisition du réseau Réno-Dépôt, complétée en septembre 2003, s'inscrit parfaitement dans le plan stratégique de croissance de RONA, qui fixe des critères bien définis tant pour la sélection des entreprises à acquérir que pour leur intégration subséquente.

Chaque opportunité d'acquisition doit tout d'abord répondre aux critères suivants :

- elle doit s'intégrer stratégiquement au modèle d'affaires de RONA;
- les actifs acquis doivent être rentables dès le premier jour;
- l'intégration de l'entreprise doit offrir un large potentiel de synergies;
- et l'entreprise doit compter un groupe de gestionnaires expérimentés et talentueux.

Une fois la transaction conclue, RONA applique ensuite un plan d'intégration rigoureux, qui a été mis au point, éprouvé et raffiné à la suite des acquisitions successives des chaînes Cashway Building Centres, Revy Home Centres et Lansing Buildall. C'est grâce à cette expérience et cette expertise que RONA a pu enclencher son plan d'intégration dès l'annonce de l'acquisition de Réno-Dépôt, avant même la clôture de la transaction.

RONA a mis en place un processus d'intégration en trois étapes. Lors de l'étape 1, soit celle de pré-clôture, des comités conjoints composés d'employés de RONA et de Réno-Dépôt se sont penchés sur les modes d'opération et les activités de l'entreprise afin de déterminer les processus clés, de dégager des pistes de solutions et de formuler des recommandations.

À l'étape 2, qui a immédiatement suivi la clôture de la transaction, RONA a réorganisé la structure administrative de l'entreprise, procédant à certains remaniements au sein de l'équipe de direction.

Enfin, l'étape 3 (post-clôture intermédiaire) a vu la direction de RONA mettre en place progressivement, sur une période de 90 jours, les changements opérationnels qui permettent à l'entreprise de réaliser des synergies sur une période de 18 à 24 mois.

Pour atteindre les synergies prévues, RONA a adopté dès l'automne 2003 une série de mesures porteuses, dont plusieurs sont détaillées dans les différentes sections de ce rapport annuel. L'une des actions les plus visibles a été la conversion au printemps 2004 des magasins ontariens The Building Box à la bannière RONA Home & Garden.

À la base d'un succès **durable**

Les activités d'achats et de distribution de RONA sont à la base de toute sa stratégie commerciale.

En sélectionnant les fournisseurs, en négociant des ententes pour offrir aux détaillants du réseau les meilleurs produits au meilleur coût possible et en s'assurant de leur entreposage et de leur acheminement efficace, les professionnels des achats, de l'approvisionnement et de la distribution de RONA construisent une solide fondation sur laquelle s'érigent les activités de détail de l'entreprise.

Des conditions d'approvisionnement plus avantageuses

À la suite de l'acquisition du réseau de magasins Réno-Dépôt / The Building Box, RONA a effectué une nouvelle révision de ses modalités d'achats.

Comme elle l'avait fait dans la foulée de l'acquisition du réseau Revy / Lansing en 2001, RONA a revu les ententes commerciales conclues avec ses fournisseurs afin d'établir des conditions d'achats post-acquisition qui reflètent l'augmentation marquée de son volume d'achats de même que la nouvelle envergure nationale de RONA.

La compagnie a également poursuivi la rationalisation de sa base de fournisseurs, commencée l'année précédente. RONA a consolidé le nombre de fournisseurs avec lesquels elle transige et a renforcé ses liens stratégiques avec des fournisseurs clés, développant avec ceux-ci des plans d'affaires conjoints.

Des alliances porteuses

Afin d'accroître son pouvoir d'achat, RONA joint ses forces à celles d'autres chefs de file mondiaux de la distribution et du commerce de détail au sein d'alliances stratégiques d'achat. L'entreprise fait ainsi partie de l'Alliance International LLC et d'A.R.E.N.A., établies avec des partenaires provenant des quatre coins de la planète.

Alliance International LLC réunit les volumes d'achat de Do It Best Corporation (États-Unis), de Home Hardware Stores Ltd. (Canada) et de RONA. Ce regroupement totalise des ventes au détail de quelque 12,3 milliards de dollars par année, ce qui le place au cinquième rang mondial des alliances d'achats dans l'industrie de la quincaillerie et des matériaux de construction.

Pour sa part, A.R.E.N.A. est une alliance d'achats internationale formée de RONA, d'ITM Entreprises (France), de Zeus (Allemagne, Autriche et Pologne), de Ditas (Danemark, Suède et Norvège), de Mica (Afrique du Sud et Grande-Bretagne) et de Mitre 10 (Australie). Grâce à des ventes au détail totales de plus de 18,8 milliards de dollars, A.R.E.N.A. se classe au troisième rang des regroupements d'achats de l'industrie mondiale de la quincaillerie-rénovation.

L'appartenance à ces alliances vient bonifier les canaux d'approvisionnement de RONA, qui continue toujours de privilégier l'achat auprès des fournisseurs canadiens, particulièrement ceux présents dans les marchés qu'elle dessert. À ce titre, plus de 90 % du volume d'achats de RONA est effectué auprès de quelque 2 500 manufacturiers et distributeurs situés au Canada.

RONA : la marque de qualité

En 2003, l'entreprise a complété le déploiement des produits de la marque privée RONA dans tous les points de vente RONA Home & Garden et RONA Lansing, ainsi que dans les magasins RONA Home Centre des provinces de l'Ouest.

La marque privée RONA compte aujourd'hui quelque 1 500 produits. Ces articles, de qualité égale ou supérieure à ceux des marques nationales, sont offerts à moindre coût aux consommateurs. Les ventes de la marque privée RONA représente actuellement quelque 10 % du total des ventes de produits de quincaillerie de RONA. À moyen terme, l'objectif est d'accroître ces ventes à environ 15 %.

Les produits de marque privée RONA aident à fidéliser la clientèle de l'entreprise et s'avèrent des outils importants pour renforcer l'image de marque et la notoriété de RONA, notamment dans ses nouveaux marchés.

Un réseau efficace

La force de distribution pancanadienne de RONA lui permet de jouir d'une capacité unique de distribution au sein de son industrie en Amérique du Nord. RONA peut ainsi maintenir un taux de service de plus de 95 % et gérer de façon efficace un réseau multi-format, qui se distingue par une loyauté de plus de 95 % des détaillants du réseau envers leur distributeur RONA.

Tout en étant apte à répondre aux commandes, RONA s'assure aussi de leur exactitude. L'entreprise affiche d'ailleurs l'un des taux d'erreur les plus bas dans son domaine au Canada lors des livraisons à partir du centre de distribution de Boucherville, à 0,007 %. Ceci permet d'effectuer la réception sans vérification au point de vente et ainsi d'épargner plusieurs milliers d'heures annuellement dans le réseau.

L'efficacité de RONA en matière de distribution a été une fois de plus reconnue à l'échelle mondiale en 2003. L'entreprise s'est classée au premier rang des distributeurs en terme d'efficacité dans le cadre de l'étude réalisée par GMT Consulting et commanditée par Interlink, une association internationale d'entreprises de quincaillerie de détail. L'étude révèle que RONA est la compagnie qui affiche les plus bas coûts d'exploitation en pourcentage des ventes des centres de distribution aux magasins.

Des outils performants de veille stratégique

En 2003, RONA a accru la qualité de son information financière en se dotant d'un système de modélisation des coûts de commercialisation adapté à son important réseau de fournisseurs. L'entreprise a implanté un logiciel d'analyse de la chaîne de valeur (ACV) et l'a intégré à son logiciel de gestion par activités (GPA).

Grâce aux données recueillies par ces outils de veille stratégique, RONA et ses fournisseurs peuvent choisir les scénarios d'approvisionnement les plus efficaces et qui correspondent le mieux à leurs besoins respectifs : approvisionnement direct du fournisseur au détaillant, approvisionnement indirect avec service d'entreposage (de plus ou moins longue durée) ou approvisionnement indirect par transbordement de produits aux centres de distribution de RONA.

RONA est devenue la première entreprise au Canada et l'une des seules en Amérique du Nord à jumeler ces deux logiciels qui, ensemble, permettent d'établir très précisément le coût de chaque activité de distribution. Ce faisant, RONA peut négocier plus efficacement avec les fournisseurs et améliorer l'efficacité de ses canaux de distribution afin d'optimiser l'efficacité sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Un nouvel entrepôt de données

RONA a mis en service au printemps 2003 un nouvel entrepôt de données, baptisé RD2W, qu'elle a adapté aux particularités de son réseau pour assurer une gestion optimale des inventaires.

Cet outil performant permet aux gestionnaires des achats et de la mise en marché d'accéder à des renseignements nationaux sur les ventes, la disponibilité et la performance des produits à partir des données produites par les différents systèmes informatiques de l'entreprise. Ils peuvent, conséquemment, répondre de façon encore plus adéquate aux besoins changeants des consommateurs.

Avec cet entrepôt de données, qui permet aussi d'effectuer des analyses croisées, RONA peut accroître la performance et la rentabilité de ses magasins, effectuer un meilleur suivi sur ses activités promotionnelles, ainsi que réaliser des synergies d'achats et d'opération.



Centre de distribution de Boucherville au Québec



Un nouveau centre de distribution dans l'Ouest canadien

Au printemps 2004, RONA a mis en service un nouveau centre de distribution de 320 000 pieds carrés à Calgary (Alberta). Avec un inventaire de 18 000 à 20 000 produits, ce centre servira à soutenir le réseau de points de vente actuels et futurs de RONA, du nord-ouest de l'Ontario à la Colombie-Britannique.

Le centre de distribution de Calgary est doté d'une technologie avancée en matière de distribution grâce à un investissement de plus de 30 millions de dollars. En rehaussant de façon significative la capacité de distribution de RONA, ces installations permettront à l'entreprise de conclure de nouvelles ententes de distribution, notamment avec des fournisseurs de l'Ouest canadien et de l'Asie.

Cette nouvelle infrastructure permettra aussi à RONA d'accroître son efficacité opérationnelle et ses marges bénéficiaires au niveau du détail. De plus, l'entreprise pourra accentuer son développement dans les provinces de l'Ouest en augmentant le nombre de marchands indépendants qu'elle recrute dans ces provinces, en accélérant la construction de nouveaux points de vente et en réalisant des acquisitions sélectives.



Une force pancanadienne

Le nouveau centre de distribution de Calgary vient bonifier le réseau de distribution intégré national de RONA, qui compte cinq autres principales installations dans l'Est, le Centre et l'Ouest du Canada.

Le plus important centre de distribution de RONA est une installation à la fine pointe de la technologie d'une superficie de 650 000 pieds carrés située à Boucherville, en banlieue de Montréal. Les quelque 530 magasins de la compagnie sont également desservis par des centres de distribution de 85 000 pieds carrés à Surrey (Colombie-Britannique), de 130 000 pieds carrés à Toronto (Ontario), de 90 000 pieds carrés à Halton Hills (Ontario) et de 40 000 pieds carrés à Dorval (Québec).



Marc Dufresne
Premier vice-président
Achats et logistique

Une image **forte,** une notoriété grandissante !

Chez RONA, les activités de marketing comprennent la planification et la coordination d'initiatives visant à rehausser la notoriété et l'image de ses points de vente ainsi que de promouvoir son offre de produits et de services auprès des consommateurs.

RONA a toujours été à l'avant-garde quant à ses stratégies de marketing et s'associe en priorité à des projets qui mettent en valeur son rôle de chef de file en matière de quincaillerie-rénovation.

Une notoriété en hausse au pays

Depuis le printemps 2003, les phrases « RONA – Vous voulez. Vous pouvez. » et « RONA – The How-To People » se sont taillées une place enviable dans l'imaginaire collectif des Canadiens et des Canadiennes d'un océan à l'autre.

En effet, la première campagne publicitaire nationale de RONA, qui véhicule ces slogans, a largement contribué à faire grimper en flèche le niveau de notoriété national de l'entreprise. Notons aussi que le changement de nom de Revy pour RONA dans les provinces de l'Ouest en mars 2003 a grandement aidé à accroître le rayonnement de l'entreprise. Ce changement a d'ailleurs été marqué par une importante campagne publicitaire où le personnel des points de vente était mis à l'avant-scène. Sous le thème « My name is still Bob ou Mary... », les consommateurs ont pu constater le changement de nom tout en étant assuré d'une qualité de service inégalée.

Selon la plus récente étude sur l'image de marque de l'entreprise, réalisée au cours de l'été 2003, l'indicateur de marque de RONA – c'est-à-dire sa notoriété spontanée – est passé de 33 % à 47 % à l'échelle nationale en l'espace d'un an, de juin 2002 à juin 2003.

Au Québec, l'indicateur de marque de RONA se chiffrait alors à 86 % ; il se maintient à des niveaux semblables, année après année.

En Ontario, le niveau de notoriété spontanée de RONA a progressé de 26 % à 32 % au cours de la période mesurée. Dans les provinces de l'Ouest, l'indicateur de marque de RONA a bondi de 12 % à 50 %, surpassant du coup les niveaux de notoriété spontanée observés pour la chaîne Revy dans le passé.

Dans chacun des marchés où RONA a étendu sa présence ou procédé à une acquisition majeure, le RONA d'aujourd'hui jouit d'une plus grande notoriété spontanée globale, ses magasins sont davantage visités et les produits identifiés à son image connaissent un succès appréciable auprès des consommateurs.

Harmonisation des outils de communication

C'est sur ces nouvelles bases que RONA poursuit la standardisation et l'unification des outils de communication qui soutiennent sa marque, afin de simplifier encore plus son offre auprès des consommateurs.

À titre d'exemple, RONA produit depuis le début de 2004 une seule circulaire nationale desservant toutes les bannières au pays, à l'exception des bannières Botanix et Réno-Dépôt qui jouissent de statuts distincts et déploient leurs propres outils publicitaires.

Quelque 230 millions d'exemplaires sont ainsi distribués annuellement. Grâce à une fréquence de distribution accrue, la nouvelle circulaire RONA représente désormais un rendez-vous hebdomadaire qui présente aux Canadiens et Canadiennes des produits communs à toutes les bannières.

Dans le cadre de cette intégration nationale de ses initiatives de marketing, RONA a aussi universalisé l'organisation de ses fructueuses activités promotionnelles « Super Rendez-vous RONA », en plus d'accroître leur fréquence au cours de l'année.



« Si ça existait, on l'aurait »

Pour sa part, la bannière Réno-Dépôt nouvellement acquise a conservé sa plate-forme créative au cours de l'année 2003, misant sur un positionnement « entrepôt » et sur la mise en valeur de la sélection de produits en magasin. La bannière continue ainsi d'axer son message sur les thèmes « Si ça existait, on l'aurait » et « Réno-Dépôt: celui qui fait baisser le coût de la rénovation ».

D'ailleurs, la dernière campagne publicitaire de la bannière s'est attirée les éloges de l'industrie publicitaire. Deux de ses annonces télévisées, qui présentent des produits inexistantes aux fonctions multiples et farfelues, ont mérité une médaille d'argent et une de bronze aux *Marketing Awards* du magazine canadien *Marketing*. L'une de ces annonces a aussi été présentée sur la page d'ouverture du site web du magazine américain *Advertising Age* en mai 2003 sous la rubrique « Pubs télé de la semaine ».

Une nouvelle campagne publicitaire Réno-Dépôt, basée sur la même plate-forme publicitaire, est en cours de réalisation et verra le jour au printemps 2004. La Compagnie accroîtra également le nombre de circulaires Réno-Dépôt qu'elle distribue à quelque 35 millions d'exemplaires par année.



Ma Maison RONA: un succès retentissant... et adapté



La première saison de la série télévisée de rénovation-réalité *Ma Maison RONA*, diffusée au Québec sur les ondes de TVA au cours du printemps et de l'été 2003, a largement dépassé les attentes, récoltant des cotes d'écoute de 715 000 téléspectateurs en moyenne. Rappelons que cette série était une compétition entre deux familles qui avaient le mandat de rénover une maison chacune, aidées d'un architecte, d'un designer et d'un entrepreneur.

Les dix épisodes d'une heure se sont classés systématiquement parmi les 10 émissions les plus regardées au Québec, raflant même la première position à trois reprises. Ce succès a permis de renforcer sensiblement la visibilité de RONA.

Ma Maison RONA a aussi mérité les accolades de l'industrie de la publicité, remportant la médaille d'or dans la catégorie Télévision lors de la remise des *2003 Media Innovation Awards*, présentés par le magazine *Marketing*.

L'impact de l'émission *Ma Maison RONA* a été amplifié par la mise en ligne d'un site web interactif de même que par une promotion croisée dans les circulaires de l'entreprise, sur le matériel au point de vente et dans des capsules promotionnelles diffusées au réseau TVA.

Le succès remporté par *Ma Maison RONA* a fait boule de neige. Non seulement cette série a-t-elle été renouvelée par TVA pour une seconde saison, s'amorçant au printemps 2004, mais elle a été adaptée en anglais pour le réseau de télévision canadien Global.

Rebaptisée *RONA Dream Home* à cette fin, l'émission a débuté sa première saison en mars 2004. Cette série est diffusée à une heure de grande écoute et met en vedette deux familles de la région d'Ottawa (Ontario).

Des commandites ciblées

Au cours de l'année 2003, RONA a également commandité la série de rénovation-réalité *Debbie Travis' Facelift*, présentée sur la chaîne spécialisée Home & Garden Television (HGTV). Rappelons le concept de cette série: pour surprendre un être cher, le participant profite de son absence pour rénover et décorer une pièce de sa résidence.

RONA a commandité également en 2003 la présentation des séries éliminatoires de la Coupe Stanley sur les ondes de la CBC, de même que les émissions de télévision *Salut Bonjour!* et *Fleurs et jardins*, toutes deux à l'antenne de TVA. L'entreprise bénéficie aussi d'une visibilité importante sur le site web *Sympatico.ca*.

De son côté, la bannière Réno-Dépôt s'assure d'une visibilité importante dans les foyers canadiens en apposant son logo bien en vue sur la bande, à l'écran central et sur les panneaux d'affichage qui font le tour du Centre Bell, l'amphithéâtre où jouent les Canadiens de Montréal. De plus, des capsules publicitaires Réno-Dépôt sont diffusées à la télévision pendant les matches.



Debbie Travis' Facelift



Une passion pour le sport

RONA est heureuse de contribuer fièrement à la progression de formations sportives et d'athlètes professionnels, ainsi qu'au développement du sport amateur par l'entremise de divers partenariats et commandites.

L'Équipe cycliste RONA

L'Équipe cycliste RONA a cumulé tant les succès collectifs que personnels lors de sa troisième saison. L'équipe 2003 a notamment remporté l'*International Tour de Toona*, disputé en Pennsylvanie.

RONA a également tenu à commanditer deux des principales épreuves disputées par l'Équipe en sol canadien, soit les Championnats du monde de cyclisme sur route de Hamilton (Ontario) et le Challenge de la Coupe du monde de cyclisme féminin de Montréal.

Mélanie Turgeon

Par l'entremise de sa nouvelle bannière Réno-Dépôt, RONA est heureuse de soutenir la carrière de l'athlète Mélanie Turgeon sur le circuit de la Coupe du monde de ski alpin. Le partenariat entre Réno-Dépôt et Mélanie Turgeon a débuté en 2000.



La skieuse s'était particulièrement distinguée en 2003, remportant le titre de championne du monde de la descente en février. Elle s'était aussi classée six fois parmi les 10 premières skieuses au cours de la saison, raflant notamment la médaille de bronze en janvier lors d'une épreuve de super-G.

Après cette excellente saison, Mme Turgeon avait dû rater la saison 2003-2004 en raison de l'état de santé de son dos. Elle prévoit un retour en force sur les pentes en 2004-2005.

Le football canadien

RONA a continué de bénéficier en 2003 d'excellentes retombées de son partenariat à long terme avec la Ligue canadienne de football (LCF) et deux de ses formations.

À titre de « Centre de rénovation résidentielle officiel » de la LCF, RONA a obtenu une importante visibilité nationale lors des séries éliminatoires et du match de la Coupe Grey. Par ailleurs, l'entreprise a renouvelé ses ententes de commandite majeure avec les Alouettes de Montréal et les Renegades d'Ottawa.

La solidarité à l'œuvre

Année après année, RONA et les détaillants de son réseau s'activent à l'échelle nationale et dans les diverses collectivités du pays pour apporter une lueur d'espoir aux plus vulnérables de leurs concitoyens.

En plus d'appuyer des organismes sociaux comme l'Accueil Bonneau, l'Association québécoise de la fibrose kystique, Centraide, la Société canadienne de la sclérose en plaques – Division Québec et la *Children's Aid Foundation*, ils ont organisé également en 2003 des activités caritatives pour le financement de fondations d'hôpitaux, des collectes de denrées alimentaires, de jouets et de fonds pour les personnes les plus démunies, ainsi que le don de produits pour aider les personnes évacuées par les feux de forêts en Colombie-Britannique, entre autres.

La Fondation RONA poursuit sa mission

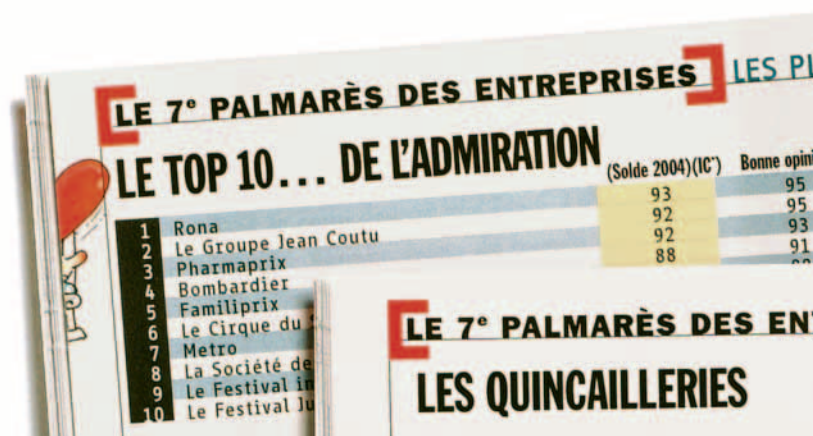
En 2003, la Fondation RONA a continué de soutenir financièrement le travail d'organismes d'entraide enregistrés qui oeuvrent auprès des jeunes de 12 à 30 ans en les aidant à lutter contre le décrochage scolaire et l'analphabétisme. Grâce à son tournoi de golf annuel, la Fondation RONA a pu remettre quelque 125 000 \$ à ces organismes au cours de l'année.

Un premier partenariat social national pour RONA

En février 2004, RONA a conclu son premier partenariat social à l'échelle nationale en devenant le commanditaire principal des 19 Vélotours de la Société canadienne de la sclérose en plaques, qui se tiendront dans sept provinces au Canada. RONA intensifie ainsi ses liens avec la Société canadienne de la sclérose en plaques, dont elle commandite le Vélotour québécois depuis 2000.

RONA, l'entreprise la plus admirée au Québec

RONA se classe au premier rang des compagnies les plus admirées par les Québécois, selon le plus récent palmarès publié par la revue *Commerce* en mars 2004. Ce classement a été établi à partir des résultats d'un sondage sur la perception et la notoriété des entreprises.



Une offre inégalée

Au sens propre comme au sens figuré, l'équipe de la Mise en marché de RONA œuvre au cœur de la stratégie commerciale de l'entreprise. Elle effectue le lien entre les activités d'achats et les opérations de détail.

Ses professionnels définissent les stratégies de catégorie en fonction du positionnement marketing de chacune des bannières et procèdent, conséquemment, à la sélection des produits en fonction de ces stratégies. Ils sont aussi chargés de l'analyse des données sur les ventes et sur la performance des magasins, des catégories et des produits. De plus, ils sont responsables du choix des produits qui seront publicisés dans les circulaires RONA pour soutenir les stratégies de catégorie et ils élaborent les stratégies touchant les prix de détail.

Un soutien au quotidien pour les détaillants

Les professionnels de la mise en marché de RONA fournissent un appui stratégique aux détaillants du réseau pour assurer le succès de leurs points de vente.

Entre autres, ils leur apportent conseils et soutien logistique lors de l'ouverture ou de la rénovation du magasin. Ils les aident aussi à optimiser la position spatiale et la présentation visuelle des produits en magasin.

Grâce à leur connaissance pointue de l'industrie de la quincaillerie-rénovation et des tendances du marché, ils peuvent guider les détaillants dans le choix des produits les plus propices à générer les meilleures ventes.



La marque privée RONA compte quelque 1 500 produits



Normand Dumont
Vice-président principal
Mise en marché

Un assortiment optimal de produits

À la suite des nombreuses acquisitions réalisées au cours des dernières années, RONA a entrepris en 2003 de rationaliser et d'uniformiser le nombre de produits qu'elle commercialise dans l'ensemble de son réseau.

À cette fin, la compagnie a mis sur pied le projet Sélection Optimum, qui a pour but de déterminer un assortiment de produits de base qui définiront l'offre commerciale des magasins RONA. À la suite de l'étude exhaustive de chaque catégorie de produits menée par l'équipe de la Mise en marché, RONA pourra réduire considérablement le nombre d'articles-stocks compris dans ses bases de données.

Cet exercice permettra à l'entreprise d'offrir une sélection de produits encore plus concurrentielle et uniformisée. RONA accroîtra ainsi son efficacité et ce, à différents niveaux : approvisionnement, transport, intégrité des données, optimisation de l'espace dans les centres de distribution et en magasin, etc.

e-RONA

RONA a peaufiné en 2003 le déploiement de son réseau intranet e-rona, qui relie l'ensemble des centres administratifs et des magasins RONA.

Les détaillants RONA peuvent y trouver toute l'information nécessaire à l'exploitation et à la gestion de leur commerce, y compris des catalogues et fiches sur les produits, des moteurs de recherche, des outils de soutien au marketing ainsi qu'un bulletin d'information *Le marchandiseur* donnant une panoplie de renseignements utiles pour une gestion efficiente des produits aux points de vente. Le réseau e-rona permet également aux détaillants d'avoir accès en temps réel aux prix des matériaux sur les marchés des commodités ainsi qu'aux tendances du marché.



En 2003, RONA a introduit son nouveau concept de boutiques portes et fenêtres dans une quinzaine de points de vente au Canada

Création d'une seule équipe dédiée à la mise en marché

À l'été 2003, RONA a posé un geste significatif pour accroître l'efficacité de la mise en marché au sein de son réseau : elle a réuni au sein d'une seule direction toutes les activités de mise en marché de l'entreprise.

Cette nouvelle équipe intégrée dessert maintenant les besoins de tous les points de vente du réseau, que ce soient des grandes surfaces, des magasins traditionnels ou spécialisés.

Des standards de qualité adaptés aux consommateurs

De concert avec les équipes de Marketing, des Opérations de détail et du Développement immobilier, l'équipe de la Mise en marché de RONA a conçu un prototype pour chaque bannière RONA, tant pour les magasins traditionnels et spécialisés que pour les grandes surfaces.

Agissant comme de véritables laboratoires du commerce de détail, les prototypes combinent les meilleurs services et pratiques de gestion, la sélection optimale de produits, de même que les aménagements et la disposition des produits les plus fonctionnels. On a ainsi développé des outils de commercialisation standardisés, qui permettent d'uniformiser la présentation visuelle dans les points de vente du réseau.

Les éléments distinctifs des prototypes virtuels se retrouveront dans chaque magasin RONA au pays, en fonction du programme de construction et de rénovation continu des points de vente. Déjà, ils ont été implantés lors de la construction et de l'aménagement des nouveaux magasins dont RONA Home & Garden de Kingston (Ontario) et d'Edmonton (Alberta) et RONA Le Rénovateur de Boucherville (Québec).





RONA Building Centre à Midland en Ontario

Un réseau national solide

Un réseau de magasins traditionnels et spécialisés de RONA s'étendant d'un océan à l'autre, de Terre-Neuve à la Colombie-Britannique en passant par la Nouvelle-Écosse, le Nouveau-Brunswick, le Québec, l'Ontario, le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta.

Les 291 magasins traditionnels de RONA, aussi appelés magasins de proximité, comprennent des quincailleries de quartier de petite et moyenne surface et des centres de rénovation qui sont intégrés à la vie sociale de leur collectivité. Ils portent l'une des bannières suivantes : RONA Le Rénovateur, RONA Home Centre, RONA Le Quincaillier, RONA L'express ou RONA Hardware.

Pour leur part, les 174 magasins spécialisés de RONA sont des points de vente adaptés aux besoins de clientèles cibles comme les entrepreneurs en construction et en rénovation, les gens de métier, les horticulteurs et les bricoleurs chevronnés. Ils affichent les bannières RONA L'express Matériaux, RONA Building Centre, RONA Lansing, RONA Cashway ou Botanix.

Un magasin de proximité de 35 000 pieds carrés

Le nouveau magasin de proximité RONA a pour objectif de répondre aux besoins de tous les consommateurs, femmes et hommes, bricoleurs ou entrepreneurs, souhaitant retrouver la convivialité des plus petites surfaces tout en ayant accès à une large sélection de produits. Ainsi, on y retrouve des environnements dédiés pour satisfaire chaque profil de clientèle.

D'une part, les amateurs de décoration et de rénovation bénéficient de secteurs d'achat appelés « Boutiques » mettant en valeur différentes catégories de produits comme la peinture, les moulures, les luminaires, les objets de décoration, etc. D'autre part, les artisans et entrepreneurs en construction y retrouvent les produits et services répondant à leurs exigences (cour à bois, outillage, ferronnerie, etc.).

Grâce à ces magasins de proximité, les consommateurs des petites localités, celles-là mêmes qui ont constitué la force première de RONA, trouveront près de chez eux un magasin adapté aux nouvelles exigences du marché de la quincaillerie et de la rénovation.



Claude Bernier
Premier vice-président
Magasins traditionnels et spécialisés

Un réseau continuellement revitalisé

En 2003, RONA a poursuivi son programme de revitalisation continue de son réseau de détail en agrandissant, rénovant et réorganisant, entièrement ou partiellement, quelque 120 magasins détenus par RONA, ses marchands affiliés ou franchisés. En plus des magasins à grande surface, l'entreprise a canalisé ses efforts sur les points de vente RONA Building Centre (lancé au printemps 2003) et RONA Home Centre.

Les équipes de RONA ont ainsi travaillé à la rénovation complète de plusieurs points de vente, notamment en Colombie-Britannique, et à l'implantation de 29 boutiques spécialisées dans ses magasins traditionnels et spécialisés. Les boutiques RONA sont des espaces intérieurs quasi-fermés centrés sur l'offre de catégories spécifiques de produits, comme les portes et fenêtres, la peinture et la décoration.

Dans le cadre de leurs initiatives nationales de recherche et développement, les professionnels de RONA ont mis au point un nouveau concept de magasin RONA Le Rénovateur/RONA Home Centre, qui sert de base pour la revitalisation des magasins de proximité du réseau. Ce nouveau concept a vu le jour au dernier trimestre de 2003 et a été officiellement lancé



RONA Le Rénovateur de Boucherville au Québec

au printemps de 2004. Le premier point de vente de ce nouveau concept est situé à Boucherville au Québec. En 2004, d'autres magasins seront construits notamment à Prince Albert en Saskatchewan et à Fort McMurray en Alberta.

Véritable croisement entre le grand magasin de l'habitation et la quincaillerie de quartier, ce concept de détail incorpore à un magasin de superficie moyenne les éléments distinctifs des grandes surfaces, dont notamment le concept éprouvé de boutiques spécialisées RONA. Ce magasin « nouveau genre » bénéficie en outre d'un système d'étalage à la fine pointe, qui permet de garder un plus grand inventaire de produits, de façon aérée, pour faciliter le magasinage.

Une efficacité rehaussée

RONA a complété en 2003 la mise en place d'un nouveau système informatique de point de vente, de comptabilité et de contrôle des inventaires dans ses magasins RONA Cashway, en Ontario, et RONA Home Centre, dans l'Ouest canadien.

Dès les premiers mois suivant sa mise en service, le système a permis de rehausser significativement l'efficacité de la gestion des stocks et du service à la clientèle.

Une campagne de recrutement intensive

La campagne intensive de recrutement de nouveaux marchands en Ontario et dans les provinces de l'Ouest, lancée à l'automne 2003, a récolté ses premiers fruits dès les premiers mois de 2004.

En janvier, RONA accueillait ses deux premiers points de vente affiliés dans l'Ouest canadien, soit deux centres de rénovation exploités par les Entreprises Newton à Portage la Prairie et à Newton (Manitoba). RONA compte déjà 40 magasins corporatifs dans les provinces de l'Ouest. À l'échelle du pays, 12 magasins indépendants ont joint les rangs du réseau RONA au cours de l'année 2003. Et, l'année 2004 s'annonce encore plus féconde au chapitre du recrutement.

Un engagement qui se renouvelle

Tout en déployant d'importants efforts de recrutement de nouveaux membres, RONA compte également sur un atout de taille pour assurer le développement de son réseau : la fidélité et l'engagement renouvelé de ses détaillants.

Depuis 65 ans, RONA a le privilège de compter sur un bassin important de marchands qui ont adopté la formule de partenariat RONA et y sont demeurés loyaux. Aujourd'hui, le réseau RONA présente une relève de marchands hautement qualifiés. Des hommes et des femmes qui, souvent détenteurs d'une formation collégiale ou universitaire, ont choisi de prendre la relève des générations précédentes et de poursuivre la croissance de leur commerce avec RONA.

Une croissance

soutenue

Le réseau RONA comprend 63 magasins à grande surface, que l'on retrouve au Québec, en Ontario, au Manitoba, en Alberta, en Colombie-Britannique et, dès l'été 2004, en Saskatchewan également.

Les magasins à grande surface RONA offrent une très grande variété de produits et des bas prix pour la quincaillerie, les outils, les matériaux de construction, les articles de jardinage, la peinture, les articles de décoration, les produits saisonniers, etc.

Les points de vente RONA L'entrepôt, Réno-Dépôt et RONA Home & Garden desservent les grandes agglomérations urbaines, tandis que les magasins RONA Le Régional sont situés dans des marchés de taille moyenne. Ces magasins sont spacieux – avec une superficie variant entre 60 000 et 165 000 pieds carrés – et offrent un service à la clientèle personnalisé.

Une acquisition porteuse d'opportunités

L'acquisition des 20 magasins du réseau Réno-Dépôt / The Building Box, complétée en septembre 2003, accroît instantanément l'envergure nationale de RONA, amenant l'entreprise à poursuivre de façon plus accélérée la standardisation de ses modes de fonctionnement. RONA s'est livrée, en outre, à une analyse exhaustive des listes de produits et des meilleures pratiques en place dans les grandes surfaces des deux chaînes nouvellement unies.

Cet échange d'informations, réalisé département par département, permet non seulement d'identifier les produits et les services qui répondent le mieux aux besoins des consommateurs dans chaque région desservie au pays, mais également de cerner les méthodes de travail, les modèles organisationnels et les ressources technologiques qui rehausseront la performance des magasins de l'ensemble du réseau.

Les magasins The Building Box se convertissent

RONA a procédé, au printemps 2004, à la conversion de ses six nouveaux points de vente ontariens The Building Box à la bannière RONA Home & Garden. Cette harmonisation permet à l'entreprise de renforcer sa notoriété dans le segment des magasins à grande surface en Ontario.

L'ajout de ces six magasins à la bannière RONA Home & Garden donne également à RONA une force commerciale sans précédent dans le marché hautement stratégique du Toronto métropolitain. L'entreprise pourra bénéficier d'une présence publicitaire plus percutante, d'une meilleure synergie d'équipe et d'un bassin de ressources élargi.

Une importante campagne de marketing soulignera cette transition dans le réseau ontarien à partir du mois d'avril 2004.



RONA Home & Garden à Kingston en Ontario

De nouveaux magasins en Ontario et dans l'Ouest

Au cours de la dernière année, RONA a consolidé sa présence dans les marchés de l'Ontario et des provinces de l'Ouest en y ouvrant deux nouveaux magasins à grande surface RONA Home & Garden et en y amorçant la construction de cinq autres points de vente de cette bannière.

En Ontario, RONA a inauguré à Kingston, en novembre 2003, un magasin RONA Home & Garden d'une superficie de 120 000 pieds carrés. Ce point de vente constitue la première incarnation du nouveau prototype de magasin à grande surface développé chez RONA.

L'entreprise a de plus débuté les travaux de construction de deux autres grandes surfaces RONA Home & Garden dans cette province : la première, à Kitchener-Waterloo, doit ouvrir ses portes à l'été 2004, tandis que la deuxième, à Barrie, devrait faire de même au cours de 2005.

Dans l'Ouest canadien, RONA a ouvert en février 2004 à Edmonton (Alberta) son 63^e magasin à grande surface, d'une superficie de 140 000 pieds carrés. La compagnie a également entrepris à l'hiver 2004 la construction de sa première grande surface en Saskatchewan, à Regina. Ce magasin d'une superficie de 110 000 pieds carrés doit accueillir ses premiers clients à la fin de l'été 2004.

Par ailleurs, RONA débutera au printemps 2004 la construction de nouveaux magasins à grande surface à Calgary (Alberta) et à Richmond (Colombie-Britannique).



Pierre Dandoy
Premier vice-président
Grandes surfaces

Rehausser l'expérience de magasinage

L'équipe des Grandes surfaces de RONA a poursuivi ses initiatives de recherche et développement en 2003 dans le but de parfaire l'expérience de consommation des clients de ses magasins.

L'une des tâches des professionnels de RONA a été de redéfinir l'équation entre l'espace réservé aux clients et l'espace prévu pour les produits afin de faciliter le magasinage. Pour ce faire, ils se sont imaginés à la place du consommateur, procédant à des analyses et simulations visant à maximiser l'efficacité et le plaisir associés à l'expérience de magasinage.

Les innovations mises de l'avant ont notamment pour but d'accentuer le côté *lifestyle* des grandes surfaces de RONA, leur insufflant une ambiance qui rappelle le confort de leur propre « chez-soi ». On y incorpore entre autres des boutiques spécialisées centrées sur une seule catégorie de produits et sur la personnalisation du service.



Réno-Dépôt : une marque forte et distincte

De leur côté, les magasins Réno-Dépôt du Québec conserveront leur identité actuelle, qui jouit depuis une décennie d'une excellente réputation, entre autres, auprès des professionnels de la construction et de la rénovation.

La présence combinée des bannières Réno-Dépôt et RONA dans le paysage commercial québécois des grandes surfaces permettra à l'entreprise de continuer de miser sur leurs forces et caractéristiques respectives, dans lesquels nombre de consommateurs se reconnaissent.

À titre d'exemple, les magasins Réno-Dépôt conserveront les attributs qui leur ont fidérisé les gens de métier et les bricoleurs avancés, alors que les magasins RONA continueront à se distinguer en matière de produits saisonniers et de décoration.



Régie d'entreprise

RONA s'est donné des normes de régie d'entreprise rigoureuses dans l'intérêt de l'ensemble des actionnaires.

Composition et responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de 13 membres, tous externes à l'exception du président et chef de la direction. Une majorité de membres, soit huit, sont non reliés au sens des lignes directrices de la Bourse de Toronto. Outre le chef de la direction, quatre membres reliés le sont en vertu de leur statut de marchands franchisés ou affiliés à RONA.

Les postes de président du conseil et de chef de la direction sont distincts.

Le conseil d'administration assume la responsabilité de la gestion de la compagnie. A cette fin, il se donne les politiques et procédures pour s'acquitter de son mandat. En ce faisant, il surveille l'exercice des activités de la compagnie et supervise la haute direction qui assure l'exercice de ces activités. Chaque année, la haute direction examine et met à jour le plan stratégique de la compagnie, dont les détails sont soumis au conseil d'administration. Ce plan stratégique repose sur l'examen de la position de la compagnie sur ses marchés, articule et met en œuvre sa stratégie de croissance.

De plus, le conseil, de concert avec la haute direction, a la responsabilité de déterminer les principaux risques associés aux activités commerciales de la compagnie et de s'assurer que ces risques sont gérés adéquatement.

Composition et responsabilités des comités du conseil

Le conseil d'administration a trois comités :

Le comité des ressources humaines et de la rémunération : Ce comité a pour mandat de recommander et de faire approuver par le conseil d'administration (i) les principes régissant le recrutement, l'embauche et l'évaluation du président et chef de la direction et des membres de la haute direction relevant de ce dernier, (ii) tous les programmes ou politiques de rémunération applicables aux hauts dirigeants et aux employés de la compagnie, et (iii) un plan de développement et de relève des hauts dirigeants. Ce comité recommande également au conseil d'administration l'embauche et les conditions d'emploi des principaux dirigeants et détermine (et fait approuver au conseil d'administration) la description des fonctions du président et chef de la direction. Le comité recommande et fait approuver annuellement par le conseil d'administration la rémunération des hauts dirigeants. Finalement, ce comité veille à l'application de toutes les politiques reliées aux ressources humaines, s'assure du respect par la compagnie de la législation et la réglementation applicables, examine les politiques de financement et de placement, le rendement et la capitalisation des régimes de retraite de la compagnie et de ceux de ses filiales et, le cas échéant, soumet les recommandations appropriées au conseil d'administration.

Le comité des ressources humaines et de la rémunération est présidé par M. Louis A. Tanguay et compte trois membres, lesquels sont tous externes et non reliés.

Le comité de mise en candidature et de régie d'entreprise a pour mandat de recommander et de faire approuver par le conseil d'administration (i) une charte de régie d'entreprise conforme à la loi et à la réglementation et (ii) un code d'éthique et de déontologie des administrateurs, dirigeants et employés, ainsi que de voir à leur mise en application dans la compagnie. Ce comité a également la responsabilité de revoir la taille du conseil d'administration aux fins d'assurer une prise de décision et une efficacité optimales et, au besoin, soumettre au conseil d'administration les recommandations appropriées. Le comité de mise en candidature et de régie d'entreprise recommande et fait approuver par le conseil d'administration (i) un mécanisme d'évaluation de la performance du conseil d'administration dans son ensemble, des comités du conseil et de l'apport des différents administrateurs, ainsi que (ii) les compétences, aptitudes et qualités personnelles à rechercher chez les nouveaux administrateurs. Par la suite, ce comité identifie et recommande au conseil d'administration les candidats appropriés. Ce comité a la responsabilité de mettre en place un programme continu d'orientation et de formation des administrateurs, et de recommander et faire approuver par le conseil d'administration la rémunération des administrateurs. Il recommande et fait approuver par le conseil d'administration une politique de communication entre la compagnie et ses publics cibles et voit à sa mise en application. Finalement, il revoit et autorise les demandes des administrateurs, dans l'exercice de leurs fonctions, de retenir périodiquement les services de conseillers externes, aux frais de la compagnie.

Le comité de mise en candidature et de régie d'entreprise est présidé par M. Jacques Bougie, O.C. et compte quatre membres externes, dont la majorité sont non reliés.

Le comité de vérification a pour mandat de surveiller la présentation de l'information financière, la gestion du risque, les contrôles internes et la conformité ainsi que d'assurer les relations avec les vérificateurs externes.

En ce qui a trait à la présentation de l'information financière, le comité de vérification est notamment appelé à (i) revoir la qualité et l'intégrité de la présentation de l'information financière de la compagnie, notamment le caractère raisonnable des provisions, réserves et estimations qui peuvent avoir une incidence importante sur la présentation de l'information financière ; (ii) revoir les états financiers trimestriels et annuels de la compagnie ; et (iii) revoir les opérations susceptibles d'avoir une incidence défavorable sur l'équilibre de la compagnie.

- 1) Membre du comité de vérification.
- 2) Membre du comité exécutif (jusqu'à la date de son abolition le 31 mars 2004).
- 3) Membre du comité des ressources humaines et de la rémunération.
- 4) Membre du comité de mises en candidature et de régie d'entreprise.
- 5) En poste jusqu'à la prochaine assemblée annuelle des actionnaires de RONA en date du 18 mai 2004.

Conseil d'administration

En ce qui a trait à la gestion du risque, les contrôles internes et la conformité, le comité est notamment appelé à (i) coordonner avec la direction la mise en œuvre et le maintien des systèmes de contrôle interne appropriés et, de concert avec la direction, à procéder à l'évaluation de la pertinence et de l'efficacité de ses systèmes ; (ii) procéder à l'examen des protections d'assurance de la compagnie et s'assurer de leur suffisance ; (iii) procéder à la révision des politiques d'évaluation et de gestion du risque de la compagnie ; (iv) procéder à la revue de toute cession ou location d'éléments d'actifs, dépenses ou opérations importantes qui pourraient affecter la structure ou la situation financière de la compagnie ; (v) voir à l'établissement d'un mécanisme relatif au traitement de toute plainte portant sur des questions de comptabilité et de vérification ; et (vi) s'assurer que la compagnie se conforme à ses engagements financiers ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires régissant celle-ci.

Dans le cadre de ses relations auprès des vérificateurs externes, le comité de vérification est notamment appelé à (i) recommander et faire approuver par le conseil et les actionnaires de la compagnie la nomination ou la révocation, le cas échéant, des vérificateurs externes ; (ii) approuver les honoraires reliés au mandat de vérification ainsi qu'à l'approbation de tout service autre que de vérification fourni par les vérificateurs externes ; (iii) réviser avec les vérificateurs externes le plan de vérification externe, les résultats de la vérification ainsi que de s'assurer des qualifications, l'indépendance et l'objectivité des vérificateurs externes ; (iv) superviser le travail des vérificateurs externes veillant notamment aux règlements des désaccords entre la direction et les vérificateurs externes relativement à la présentation de l'information financière et examiner avec les vérificateurs externes toute question reliée à la vérification ainsi que les réponses de la direction ; et (v) s'assurer que les vérificateurs externes se rapportent au comité de vérification et au conseil d'administration.

Enfin, le comité de vérification est assisté par un département de vérification interne depuis 2004 afin de voir à l'exercice efficace de ses responsabilités à l'égard des contrôles internes et des risques de l'entreprise.

Le comité de vérification est présidé par Mme Monique F. Leroux et compte quatre membres lesquels sont tous externes, dont la majorité sont non reliés.

Boris Blache ^{(1) (5)}

Président
S.A. Lebal,
Société
Bricomarché
à Vulaines-sur-Seine
et S.A. Frelor Société
Bricomarché à Chartrettes

Administrateur depuis mai 1998

Alain Bouchard ⁽³⁾

Président du conseil,
président et chef de la direction
Alimentation Couche-Tard inc.
(réseau de magasins
d'accommodation)

Administrateur depuis juillet 2001

Jacques Bougie, O.C. ^{(1) (4)}

Administrateur de sociétés

Administrateur depuis mai 2003

Louise Caya ⁽¹⁾

Vice-présidente et secrétaire
Thomas Caya (1982) inc.
(quincaillerie)

Administrateur depuis mai 2002

Simon Cloutier ⁽²⁾

Président
Matériaux Decoren Inc.
(quincaillerie),
Directeur général
RONA L'entrepôt Brossard
et Co-vice-président
du conseil de RONA inc.

Administrateur depuis mai 1998

Frédéric David ⁽⁵⁾

Président du conseil
ENIM S.A.

Administrateur depuis juillet 2001

Robert Dutton ⁽²⁾

Président et chef de la direction
RONA inc.

Administrateur depuis mars 1990

André H. Gagnon ⁽²⁾

Président
H. Gagnon & Fils (1975) Ltée,
Président
RONA Le Régional
Saint-Hyacinthe
(9066-7403 Québec inc.)
et président du conseil de
RONA inc.

Administrateur depuis mars 1972

Jean-Guy Hébert ⁽⁴⁾

Président
Maximat Inc.
(société de portefeuille),
Gestion J.G. Hébert inc.
et RONA Le Régional Granby
(9060-4976 Québec inc.)

Administrateur depuis mai 2002

Monique F. Leroux ^{(1) (2)}

Présidente
Desjardins Société financière inc.
(société de portefeuille) et
chef de la direction des filiales

Administrateur depuis mai 2003

André Roy ⁽⁴⁾

Premier vice-président,
Administration
Société générale
de financement du Québec

Administrateur depuis juillet 2001

Louis A. Tanguay ^{(2) (3)}

Administrateur de sociétés
Co-vice-président du conseil
de RONA inc.

Administrateur depuis mai 1999

Jocelyn Tremblay ^{(3) (4)}

Vice-président et
directeur général
Vins Philippe Dandurand Inc.
(agent de promotion des vins)

Administrateur depuis mai 1998

Analyse par la direction des résultats et de la situation financière

RONA inc. est le plus important détaillant et distributeur de produits de quincaillerie, de rénovation et de jardinage au Canada. Elle exploite un réseau qui, le 29 février 2004, comptait 528 magasins corporatifs, franchisés et affiliés du Pacifique à l'Atlantique ainsi que six centres de distribution dans quatre provinces.

Les ventes de RONA comprennent :

- des ventes au détail, effectuées dans ses magasins corporatifs ;
- des ventes en gros, effectuées aux magasins affiliés, appartenant à des propriétaires exploitants ; ces magasins affiliés arborent une des bannières RONA et bénéficient des programmes de commercialisation de RONA ;
- des ventes en gros effectuées aux magasins franchisés et des redevances sur les ventes au détail effectuées par les magasins franchisés ainsi que la quote-part des ventes au détail de ces magasins dans lesquels RONA détient une participation. Les magasins franchisés profitent par ailleurs du soutien de RONA en ce qui a trait à la gestion des activités administratives et opérationnelles.

Fractionnement d'actions

Le 5 novembre 2002, en marge de la clôture de son appel public à l'épargne, RONA a restructuré son capital-actions notamment en divisant les actions ordinaires à raison de quatre pour une. Dans le texte qui suit, les montants par action donnent effet à cette division.

Transaction majeure

L'exercice doit être analysé à la lumière de l'impact de l'acquisition de Réno-Dépôt et d'une émission d'actions effectuée pour la financer.

Le 23 avril 2003, RONA a en effet annoncé l'acquisition de Réno-Dépôt inc., un réseau de 20 magasins à grande surface dont 14 sont situés au Québec (sous la bannière Réno-Dépôt) et six en Ontario (sous la bannière The Building Box) – ajoutant au réseau RONA plus de deux millions de pieds carrés de superficie de vente. Sujette à l'examen du Bureau de la concurrence, la transaction a été approuvée le 28 août 2003 et conclue le 10 septembre de la même année. Les états financiers de Réno-Dépôt sont consolidés à ceux de RONA depuis la date d'approbation par le Bureau de la concurrence, à savoir le 28 août. Le Bureau de la concurrence a exigé que RONA entreprenne les démarches nécessaires afin de vendre un des magasins de Réno-Dépôt situés au Québec – ce qui n'aurait pas d'impact significatif sur les résultats.

Le prix de la transaction a été de 350 millions de dollars, plus un ajustement de 21 millions de dollars reflétant la variation du fonds de roulement, la portion des intérêts dus sur le prix d'achat depuis l'annonce de la transaction jusqu'à sa clôture ainsi que les frais reliés à la transaction. Par ailleurs, RONA a bénéficié de la trésorerie nette tirée de l'exploitation de Réno-Dépôt du 29 mars au 28 août 2003, soit un montant totalisant 43 millions de dollars.

L'impact de cette transaction sur les opérations et les résultats est expliqué dans les passages pertinents de la présente analyse.

La transaction a été partiellement financée par l'émission de 8,9 millions de nouvelles actions, pour un produit de 149,7 millions de dollars avant frais d'émission. Cette émission a été complétée le 21 mai 2003 (l'option pour attributions excédentaires a été complétée le 3 juin), soit plus de trois mois avant le début de la consolidation de Réno-Dépôt aux états financiers de RONA. Pendant cette période, l'émission a donc eu un effet dilutif sur le bénéfice par action. La direction estime que, si l'émission d'actions avait été complétée le 28 août, le bénéfice par action de l'exercice, après dilution, aurait été augmenté de 0,05 \$ pour atteindre 1,49 \$.

Survol de l'exercice

Au cours de l'année 2003, RONA a une fois de plus connu une forte progression de son chiffre d'affaires et de ses bénéfices – une croissance attribuable à un plan d'action solide qui privilégie la croissance interne des ventes par la construction et la modernisation de nombreux points de vente, des acquisitions judicieuses et intégrées avec succès et l'accroissement des marges d'exploitation notamment par la réalisation d'importantes synergies à la suite des acquisitions.

Ainsi, pour une 13^e année consécutive, le bénéfice net de RONA s'est accru, atteignant 77,9 millions de dollars, en hausse de 80,8 % sur celui de l'année précédente. Le bénéfice par action a progressé de 31,3 % pour atteindre 1,47 \$ (1,44 \$ après dilution), comparativement à 1,12 \$ (1,08 \$ après dilution) en 2002.

Le nombre moyen d'actions émises et en circulation est passé de 38,5 millions en 2002 à 53,1 millions en 2003, à la suite des émissions d'actions complétées en novembre 2002 et en mai 2003.

Le réseau

Tableau 1

RONA : nombre de magasins en 2003 et 2002

(comprend le magasin Réno-Dépôt mis en vente)

www.rona.ca			
528 magasins (527 en 2002)	63 grandes surfaces (41 en 2002)	291 traditionnels (311 en 2002)	174 spécialisés (175 en 2002)
133 corporatifs (118 en 2002)	Réno-Dépôt The Building Box RONA Le Régional RONA L'entrepôt RONA Home & Garden	RONA Home Centre	RONA Building Centre RONA LANSING RONA CASHWAY
23 franchisés (24 en 2002)	RONA Le Régional RONA L'entrepôt		RONA Building Centre RONA CASHWAY
372 affiliés (385 en 2002)		RONA Le Quincaillier RONA Le Rénovateur RONA L'express RONA Hardware RONA Home Centre	RONA L'express RONA Building Centre BOTANIX
Distribution			

Le réseau RONA comptait 528 magasins le 29 février 2004. Comparativement à l'exercice précédent, le nombre de magasins à grande surface a fortement augmenté, à la suite de l'acquisition de Réno-Dépôt. Bien établie au Québec, la bannière Réno-Dépôt demeure en place. Plus récente, la bannière ontarienne The Building Box sera remplacée par la bannière RONA Home & Garden en avril 2004.

Par ailleurs RONA a procédé à l'expansion de son réseau de magasins à grande surface. La compagnie a mis en service un nouveau magasin Home & Garden à Kingston, en Ontario, et en a mis en chantier trois autres à Kitchener-Waterloo (Ontario), Regina (Saskatchewan) et Edmonton (Alberta), ce dernier ayant été inauguré le 12 février 2004.

Au printemps 2003, tous les magasins détenus par la compagnie dans l'Ouest, Revy Home & Garden Warehouse, Revy Home Centres et Revelstoke Home Centre, ont été convertis à la bannière RONA.

Le nombre de magasins traditionnels et spécialisés a quelque peu fléchi en raison notamment de la consolidation du marché mais aussi à la suite de l'élimination d'un certain nombre de magasins non performants, pour la plupart non affiliés à une bannière RONA. RONA a par ailleurs recruté une douzaine de magasins affiliés de fort calibre et ce, à travers le pays. Enfin, la compagnie a aussi procédé au rajeunissement de son réseau en procédant à la relocalisation ou à la rénovation de 120 points de vente.

Rétrospective financière

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

	2003	2002	2001	2000	1999
Résultats d'exploitation					
Ventes nettes	2 710 268 \$	2 332 119 \$	1 834 544 \$	1 317 505 \$	988 385 \$
Pourcentage d'augmentation	16,2 %	27,1 %	39,2 %	33,3 %	20,8 %
Bénéfice d'exploitation (BAIIA)	175 063	128 784	90 528	60 088	37 175
Bénéfice net	77 947	43 114	24 633	18 013	14 706
Bénéfice par action	1,47 \$	1,12 \$	0,74 \$	0,59 \$	0,46 \$
Bénéfice dilué par action	1,44 \$	1,08 \$	0,71 \$	0,56 \$	0,44 \$
Actions ordinaires					
Nombre en circulation	56 807 065	47 621 944	36 873 652	28 841 780	30 464 064
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation					
	114 135	83 257	68 038	33 051	(5 617)
Structure financière					
Actif total	1 262 022	766 434	744 076	450 973	287 916
Capitaux propres	610 283	385 702	211 820	132 658	121 002
Dettes à long terme	163 925	99 337	283 788	104 514	36 242

Analyse des résultats

Ventes nettes en hausse de 16,2 %

Les ventes nettes consolidées de RONA comprennent les ventes des centres de distribution, celles des magasins corporatifs ainsi que la quote-part de RONA provenant des ventes de magasins franchisés.

Les ventes nettes consolidées de l'exercice 2003 se sont établies à 2 710,3 millions de dollars, soit 16,2 % de plus que le chiffre de 2 332,1 millions de dollars enregistré en 2002. Sans l'apport de Réno-Dépôt, les ventes consolidées auraient progressé de 3,6 %.

Les ventes de distribution comprennent principalement les ventes effectuées aux magasins affiliés et franchisés, mais également les livraisons des centres de distribution RONA aux magasins corporatifs. Les ventes de distribution ont augmenté de 7,9 % en 2003. La quasi-totalité de cette croissance est imputable à la bonne performance du réseau de magasins corporatifs et franchisés.

En effet, les ventes de distribution, nettes des ventes intersectorielles, se sont établies à 953,7 millions de dollars pour l'exercice terminé le 28 décembre,

en hausse de 0,8 % sur celles de 2002. Cette faible croissance annuelle est la conséquence d'une forte baisse enregistrée au deuxième trimestre, alors que les magasins affiliés subissaient l'impact de la baisse de la valeur du bois d'œuvre.

Les ventes au détail provenant du secteur des magasins franchisés et corporatifs, nettes des ventes intersectorielles, ont progressé de 26,7 % pour atteindre 1 756,6 millions de dollars en 2003. Une partie de cette croissance est attribuable à l'acquisition de Réno-Dépôt, dont les ventes ont été consolidées à celles de RONA pendant les quatre derniers mois de l'année. Sans cette acquisition, les ventes au détail auraient progressé de 5,5 % sur l'année. Et, sans égard à cette acquisition, le réseau de magasins corporatifs et franchisés a connu une bonne croissance.

Les ventes par magasins comparables ont connu une hausse de 3,7 % en 2003. Le rythme annuel d'augmentation a été ralenti par la faible augmentation enregistrée au deuxième trimestre, affecté par la baisse des prix du bois d'œuvre et un temps exceptionnellement maussade. Le rythme de croissance a ensuite repris sa progression pour le reste de l'année.

Tableau 2

RONA : chiffres clés sectoriels, 2003 :

	Distribution (millions de dollars)	Variation en % sur 2002	Magasins corporatifs et franchisés (millions de dollars)	Variation en % sur 2002	Total (millions de dollars)
Ventes nettes des secteurs	1 525,3	7,9	1 766,3	26,6	3 291,6
Ventes nettes intersectorielles et redevances	(571,6)		(9,7)		(581,3)
Ventes nettes	953,7	0,8	1 756,6	26,7	2 710,3
Bénéfice d'exploitation (BAIIA)	41,9	41,7	133,2	34,2	175,1

1998

1997

1996

1995

1994

1993

818 051 \$	707 093 \$	656 850 \$	587 302 \$	580 359 \$	477 696 \$
15,7 %	7,6 %	11,8 %	1,2 %	21,5 %	6,3 %
30 570	25 734	20 212	16 204	15 268	13 767
13 511	11 063	9 130	6 932	6 895	5 396
0,41 \$	0,40 \$	0,34 \$	0,26 \$	0,24 \$	0,18 \$
0,39 \$	0,40 \$	0,34 \$	0,26 \$	0,24 \$	0,18 \$

31 182 564 32 170 992 26 458 720 26 718 660 27 369 560 28 584 028

30 615 10 240 15 258 11 502 4 691 5 493

253 575	165 692	142 291	130 588	97 543	91 903
108 683	98 189	56 741	47 842	41 724	36 359
34 877	4 639	26 259	9 833	10 423	7 857

Tableau 3

RONA : variation annuelle des ventes nettes de distribution et des magasins corporatifs et franchisés, trimestres de 2003 et annuel

(Ventes nettes des transactions intersectorielles)

Trimestre	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e	4 ^e	Année
Ventes nettes de distribution	+ 3,6 %	- 9,0 %	+9,0 %	+ 3,3 %	+ 0,8 %
Ventes nettes des magasins corporatifs et franchisés (avec Réno-Dépôt)	+ 6,8 %	+3,1 %	+ 24,3 %	+ 73,9 %	+ 26,7 %

Tableau 4

RONA : variation annuelle des ventes par magasins comparables, trimestres de 2003 et annuel

Trimestre	1 ^{er}	2 ^e	3 ^e	4 ^e	Année
Variation des ventes par magasins comparables	+ 3,1 %	+ 1,9 %	+4,5 %	+ 4,9 %	+ 3,7 %

Bénéfice d'exploitation en hausse de 35,9 %

Le bénéfice d'exploitation de 2003 a atteint 175,1 millions de dollars. Il s'agit d'une progression de 35,9 % sur celui de 2002.

Le bénéfice d'exploitation représente 6,5 % du chiffre d'affaires de 2003, contre 5,5 % l'année précédente. Cette amélioration découle d'une meilleure efficacité des opérations ; de l'impact progressif des synergies d'achat et d'exploitation produites par l'intégration aux opérations de RONA de celles de Revy, Lansing et Réno-Dépôt, acquises depuis 2001 ; et de la présence croissante de la compagnie dans le secteur de la vente au détail où les marges sont supérieures à celles du secteur de la distribution.

Le bénéfice d'exploitation a fortement progressé, tant dans les activités de distribution que dans les activités de détail. Les activités de distribution ont produit un bénéfice d'exploitation de 41,9 millions de dollars en 2003, en hausse de 41,7 % sur celui de l'année précédente. Effectuée sur une faible augmentation des ventes nettes, cette progression est, entre autres, attribuable à la réalisation des synergies, à l'amélioration soutenue de l'efficacité des opérations de distribution de la compagnie et à la modernisation des systèmes d'information. De fait,

en 2003 le bénéfice d'exploitation des activités de distribution représentait 4,4 %

des ventes nettes, comparativement à 3,1 % en 2002.

Le bénéfice d'exploitation des activités de détail s'est élevé à 133,2 millions de dollars, en hausse de 34,2 % sur le chiffre équivalent de l'année précédente. Le bénéfice d'exploitation représente 7,6 % des ventes au détail, par rapport à 7,2 % en 2002. Ce progrès découle notamment des programmes de mise en marché, de l'introduction des produits de la marque privée RONA dans l'ouest du pays, de la réduction des pertes d'inventaire et d'une baisse des coûts d'opération dans les magasins.

Intérêts et amortissements

La dépense d'intérêt de l'exercice s'est chiffrée à 17,5 millions de dollars, comparativement à 27,1 millions de dollars en 2002. Cette baisse de 35,5 % est attribuable à la baisse du coût moyen de la dette, aux fonds générés par l'exploitation nets des investissements et aux émissions d'actions complétées en novembre 2002 et mai 2003.

L'amortissement de l'exercice s'est élevé à 35,5 millions de dollars, une hausse de 10,9 % sur le chiffre de 2002. Cette augmentation découle de l'acquisition de Réno-Dépôt, mais aussi des investissements en immobilisations faits dans le cadre de l'ouverture de nouveaux points de vente, de la rénovation de magasins existants et du développement des systèmes informatiques.

Tableau 5

RONA : résultats financiers trimestriels consolidés (non vérifiés)

(En millions de dollars, à l'exception des montants par action)

	2003				2002			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Ventes nettes	467,5	703,7	748,3	790,8	443,8	717,8	630,6	539,9
BAIIA	21,3	55,2	50,6	48,0	19,3	46,4	36,4	26,7
Bénéfice net	5,8	27,0	24,1	21,0	3,8	18,3	11,9	9,1
Bénéfice par action (\$)	0,12	0,54	0,43	0,37	0,10	0,49	0,32	0,21
Bénéfice par action (après dilution) (\$)	0,12	0,53	0,42	0,37	0,10	0,47	0,31	0,20

Tableau 6

RONA : obligations contractuelles selon l'échéance

(au 28 décembre 2003)

Obligations contractuelles

	Totales	Versements à effectuer selon l'échéance (en milliers de dollars)			
		Moins de un an	1-2 ans	3-4 ans	5 ans et plus
Emprunts à long terme	247 920	97 704	32 268	6 740	111 208
Obligations relatives aux biens loués	7 413	3 083	3 870	425	35
Contrats de location-exploitation et baux	822 800	69 286	130 160	107 015	516 339
Contrats de service	30 000	7 500	15 000	7 500	-
Autres obligations à long terme	12 372	2 649	3 366	2 357	4 000
Total	1 120 505	180 222	184 664	124 037	631 582

Trésorerie et situation financière

L'exploitation a généré des fonds de 114,1 millions de dollars en 2003, en hausse de 37,1 % sur les 83,3 millions de dollars de l'exercice précédent. Malgré la croissance de la compagnie, grâce à une gestion serrée, les variations des éléments du fonds de roulement ont ajouté 4,7 millions de dollars de liquidités supplémentaires.

Au cours de l'exercice 2003, la compagnie a été très active au chapitre des investissements, qui ont requis des fonds de 400,9 millions de dollars. D'une part, l'acquisition de Réno-Dépôt a représenté un investissement de 328,1 millions de dollars et, d'autre part, l'ajout d'immobilisations a nécessité un investissement de 72,3 millions de dollars. Il s'agit principalement de la construction d'un nouveau centre de distribution à Calgary et de nouveaux magasins à grande surface à Kingston, Ontario, et à Edmonton, Alberta. Comme à chaque année, des sommes ont aussi été consacrées au réaménagement des magasins et à la mise à niveau des systèmes informatiques.

L'émission d'actions ordinaires a été la source d'entrées de fonds nettes de 145,4 millions de dollars. Les emprunts, nets des remboursements et du rachat d'actions privilégiées, ont contribué à hauteur de 137,8 millions de dollars aux besoins de financement de la compagnie.

En marge de l'acquisition de Réno-Dépôt, RONA a renégocié ses ententes de crédit. Au 28 décembre 2003, les facilités de crédit totalisaient 567 millions de dollars. Grâce à sa prudence financière, RONA a conservé un bilan solide en dépit de sa forte croissance en 2003. Le 28 décembre 2003, le ratio dette totale / capital utilisé se chiffrait à 32 %, comparativement à 25,7 % un an plus tôt. Le ratio capitaux propres / total de l'actif atteignait, quant à lui, près de 50 % au 28 décembre 2003, un niveau similaire à 2002.

Afin de développer et de rénover son réseau de points de vente et de le maintenir à la fine pointe des nouvelles technologies, la compagnie prévoit que ses investissements en immobilisations en 2004 se chiffreront à plus de 125 millions de dollars excluant toutes cessions-bail. La portion reliée à des projets immobiliers fera l'objet de contrats de cession-bail.

Par ailleurs, s'il se présentait des occasions rentables, à des conditions intéressantes, RONA pourrait procéder à des acquisitions. De l'avis de la direction, la compagnie dispose des ressources financières requises pour poursuivre son exploitation et réaliser son plan d'affaires.

Inscription à l'indice composé S&P/TSX

En décembre, l'action ordinaire de RONA a été inscrite à l'indice composé S&P/TSX. La liquidité du titre s'est accrue après cette inscription. La direction est d'avis que, toutes choses étant égales par ailleurs, cette liquidité accrue rend le titre plus attrayant pour les investisseurs.

Tableau 7

RONA : données sur les actions en circulation, au 22 mars 2004

Actions ordinaires	56 878 494
Options non exercées	1 594 100
Total	58 472 594

Risques et incertitudes

Le secteur des articles de quincaillerie, de rénovation et de jardinage est très concurrentiel. Les concurrents de RONA sont de grandes chaînes nationales et des groupes régionaux ou des magasins indépendants. La direction de la compagnie est toutefois d'avis que RONA a démontré sa capacité de prospérer dans un tel contexte et ce, dans tous les segments de marché. La compagnie dispose en effet de plusieurs atouts : un portefeuille de bannières et de magasins de tous formats, une présence dans l'ensemble du territoire canadien et un important réseau de distribution.

Le secteur d'activité de RONA est saisonnier. Les ventes au détail du premier trimestre de l'exercice sont inférieures à celles des trois autres, à cause du faible niveau d'activité du secteur de la rénovation en hiver. De plus, des conditions atmosphériques défavorables peuvent avoir une incidence sur les ventes, surtout celles des produits saisonniers. En outre, le bois d'oeuvre et d'autres matériaux de construction sont des marchandises dont les prix peuvent fluctuer et avoir des répercussions sur les ventes de la compagnie.

La conjoncture économique est bien sûr indépendante de la volonté de la compagnie. La croissance économique, le taux de chômage, les taux d'intérêt et les conditions générales de crédit pour les entreprises et les consommateurs sont tous des facteurs pouvant influencer les ventes. Au cours des dernières années, ces facteurs ont été favorables.

Au-delà des facteurs conjoncturels, certaines tendances structurelles – le vieillissement des logements existants (65 % des maisons au Canada ont plus de 20 ans), l'activité du marché de la revente de maisons, l'intérêt accru de l'immobilier comme mode de placement, le vieillissement de la population, la tendance au *cocooning* – favorisent le développement du secteur d'activité de RONA.

Les ventes nettes attribuables aux marchands affiliés ont représenté 22 % des ventes nettes de tous les segments d'activité de la compagnie en 2003. La perte d'un nombre important de ces magasins, si elle survenait malgré le programme de recrutement de la compagnie, pourrait avoir une incidence défavorable sur les ventes de RONA. Cependant, en moyenne les marchands sont affiliés à RONA depuis 15 ans. Plus de 93 % des marchands affiliés se sont engagés à demeurer associés à la compagnie au moins jusqu'en novembre 2012 et ont conclu une entente accordant à la compagnie un droit de premier refus à l'égard de leurs magasins. Les marchands affiliés et franchisés ont affiché une fidélité d'achat de 95 % en 2003. Le magasin affilié moyen représente près de 0,1 % des ventes nettes consolidées de la compagnie en 2003 et aucun ne représente plus de 1,8 % des ventes nettes consolidées de RONA.

Information prospective

Cette analyse comporte des énoncés de nature prospective reflétant les objectifs, estimations et attentes de RONA. De tels énoncés peuvent être signalés par l'emploi de verbes tels que « croire », « prévoir », « estimer », « s'attendre », ainsi que l'emploi du futur ou du conditionnel. Par leur nature même, de tels énoncés comportent des risques et des incertitudes. La réalité peut donc différer significativement des prévisions ou attentes de la compagnie.

Perspectives

Plusieurs économistes ont ajusté à la baisse leur estimation de croissance économique pour le Canada en 2004, mais annoncent tout de même de la croissance pour la prochaine année. L'emploi devrait donc se maintenir, voire s'accroître au cours de l'année qui vient. Par ailleurs, selon les enquêtes récentes, les consommateurs et les entreprises canadiennes affichent un optimisme très élevé, propice à la mise en route de projets importants.

Dans ce contexte, le marché de la rénovation devrait continuer de bénéficier de la tendance de fond qui supporte une forte croissance de ce secteur depuis plusieurs années. Par ailleurs la volonté de contrôler l'appréciation du dollar canadien en regard du dollar américain maintient une pression sur les taux d'intérêt, ce qui stimule le marché de la revente de maisons et de la rénovation. Dans l'ensemble, l'environnement économique est généralement positif pour RONA.

En 2004 RONA continuera d'intégrer Réno-Dépôt. Il est prévu que les synergies récurrentes tirées de cette acquisition continueront de croître au cours de l'année pour atteindre leur niveau durable de 35 millions de dollars par année.

Comme par le passé, la progression de RONA en 2004 proviendra de plusieurs sources. Les programmes de mise en marché soutiendront la croissance interne et RONA compte accroître ses marges d'exploitation, notamment en maintenant une gestion serrée de ses coûts d'opération et en continuant de réaliser les synergies tirées de l'intégration de Réno-Dépôt. La compagnie poursuit également la construction de cinq magasins à grande surface et compte implanter son nouveau concept de magasins de proximité de 35 000 pieds carrés pour les bannières RONA Le Rénovateur et RONA Home Centre – trois à cinq points de vente de ce genre devraient être construits au cours de l'exercice 2004.

Avec la mise en service du centre de distribution de Calgary qui viendra soutenir le réseau actuel et futur de RONA dans l'Ouest canadien, la compagnie est aussi en mesure de dynamiser son effort de recrutement de marchands affiliés dans cette région.

Enfin, RONA demeure toujours à l'affût d'occasions d'acquisition qui satisfassent ses critères de choix très rigoureux en matière d'acquisition.

Information additionnelle

Le lecteur trouvera d'autres informations relatives à RONA, y compris la notice annuelle de la compagnie, sur le site SEDAR à l'adresse www.sedar.com.



Le 22 mars 2004

Premier vice-président
et chef de la direction financière,

(signé)

Claude Guévin CA

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. Ces 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 de l'information financière et la conduite ordonnée et efficace des affaires de la compagnie.

Le président du conseil d'administration,

(signé)

André H. Gagnon

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, qui tient trimestriellement une réunion avec les membres de la direction et les vérificateurs externes, a révisé les états financiers consolidés de RONA inc. et a recommandé leur approbation au conseil d'administration.

Les états financiers consolidés ci-joints ont été vérifiés par le cabinet Grant Thornton, société en nom collectif.

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

(signé)

Claude Guévin CA

Rapport des vérificateurs

aux actionnaires de RONA inc.

Nous avons vérifié les bilans consolidés de RONA inc. au 28 décembre 2003 et au 29 décembre 2002 et les états consolidés des résultats, des bénéfices non répartis et 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 2003 et au 29 décembre 2002 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.

(S) Grant Thornton

Grant Thornton
Société en nom collectif, Comptables agréés

Montréal, le 18 février 2004

Résultats consolidés

des exercices terminés le 28 décembre 2003 et le 29 décembre 2002
(en milliers de dollars, sauf les bénéfices par action)

	2003	2002
Ventes nettes	2 710 268\$	2 332 119\$
Bénéfice avant les postes suivants	175 063	128 784
Intérêts sur la dette à long terme	14 244	23 982
Intérêts sur les emprunts bancaires	3 249	3 118
Amortissements (notes 10 et 11)	35 530	32 034
Bénéfice avant impôts sur les bénéfices	53 023	59 134
Impôts sur les bénéfices (note 4)	122 040	69 650
Bénéfice net	44 093	26 536
Bénéfice par action (note 21)	1,47\$	1,12\$
Bénéfice dilué par action (note 21)	1,44\$	1,08\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bénéfices non répartis consolidés Surplus d'apport consolidé

des exercices terminés le 28 décembre 2003 et le 29 décembre 2002
(en milliers de dollars)

	2003	2002
Bénéfices non répartis consolidés		
Solde au début	133 843\$	99 822\$
Bénéfice net	77 947	43 114
	211 790	142 936
Frais relatifs à l'émission d'actions ordinaires déduction faite des recouvrements d'impôts sur les bénéfices de 2 935 \$ (3 426 \$ en 2002)	6 342	7 110
Prime à l'achat d'actions ordinaires		1 983
Solde à la fin	205 448\$	133 843\$
Surplus d'apport consolidé		
Solde au début	1 192\$	\$
Gain net sur la cession d'actions ordinaires de la compagnie réalisé par un satellite et des filiales, déduction faite des impôts sur les bénéfices de 81 \$ (270 \$ en 2002)	261	1 192
Solde à la fin	1 453\$	1 192\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Flux de trésorerie consolidés

des exercices terminés le 28 décembre 2003 et le 29 décembre 2002
(en milliers de dollars)

	2003	2002
Activités d'exploitation		
Bénéfice net	77 947\$	43 114\$
Éléments hors caisse		
Intérêts sur les débetures capitalisés		6 101
Amortissements	35 530	32 034
Impôts futurs	(4 442)	1 701
Autres éléments	15	(88)
	109 050	82 862
Variations d'éléments du fonds de roulement (note 5)	5 085	395
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	114 135	83 257
Activités d'investissement		
Acquisitions d'entreprises (note 6)	(331 850)	
Avances à des coentreprises et autres avances	2 419	1 212
Autres placements	(2 780)	(2 527)
Immobilisations	(72 341)	(35 308)
Autres éléments d'actif	(12 003)	(2 665)
Cession d'éléments d'actif	15 643	9 198
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(400 912)	(30 090)
Activités de financement		
Emprunts bancaires et crédit rotatif	50 064	(118 620)
Autres emprunts à long terme	117 203	595
Remboursements d'autres emprunts à long terme et rachat d'actions privilégiées	(29 433)	(72 529)
Émission d'actions ordinaires	152 715	149 259
Achat d'actions ordinaires		(785)
Frais relatifs à l'émission d'actions ordinaires	(7 278)	(9 510)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	283 271	(51 590)
Augmentation (diminution) nette des espèces	(3 506)	1 577
Encaisse (chèques en circulation) au début	475	(1 102)
Encaisse (chèques en circulation) à la fin	(3 031)\$	475\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilans consolidés

au 28 décembre 2003 et au 29 décembre 2002
(en milliers de dollars)

	2003	2002
Actif		
Actif à court terme		
Encaisse	\$	475\$
Débiteurs (note 7)	139 070	131 910
Stock	528 680	347 276
Frais payés d'avance	7 787	7 246
Impôts futurs (note 4)	8 942	6 260
	684 479	493 167
Placements (note 8)	25 124	34 359
Immobilisations (note 10)	360 036	201 176
Écarts d'acquisition	160 449	19 469
Autres éléments d'actif (note 11)	13 636	7 967
Impôts futurs (note 4)	18 298	10 296
	1 262 022\$	766 434\$
Passif		
Passif à court terme		
Chèques en circulation	3 031\$	\$
Emprunts bancaires (note 12)	19 945	13 568
Comptes fournisseurs et frais courus	327 914	234 194
Impôts sur les bénéfices à payer	18 451	196
Impôts futurs (note 4)	426	4 395
Versements sur la dette à long terme (note 13)	102 997	20 803
	472 764	273 156
Dette à long terme (note 13)	163 925	99 337
Revenus reportés	2 154	
Impôts futurs (note 4)	8 259	8 239
Part des actionnaires sans contrôle	4 637	
	651 739	380 732
Capitaux propres		
Capital-actions (note 14)	403 382	250 667
Bénéfices non répartis	205 448	133 843
Surplus d'apport	1 453	1 192
	610 283	385 702
	1 262 022\$	766 434\$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Pour le conseil,

(signé)

Monique Leroux
Administrateur

(signé)

André H. Gagnon
Administrateur

Notes complémentaires

au 28 décembre 2003 et au 29 décembre 2002
(en milliers de dollars, sauf les montants par action)

1. Statuts, nature des activités et changement de fin d'exercice

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.

En 2002, la compagnie a modifié sa date de fin d'exercice du 31 décembre au dernier dimanche de décembre.

2. Modifications comptables

Garanties

En février 2003, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a publié une nouvelle note d'orientation concernant la comptabilité (NOC-14), *Informations à fournir sur les garanties*, laquelle élargit les directives comptables publiées auparavant et exige la divulgation dans les états financiers consolidés intermédiaires et annuels, à compter du 1^{er} janvier 2003, des obligations liées à des garanties, sans égard au fait que les événements soient susceptibles de survenir ou non (note 15).

Rémunérations et autres paiements à base d'actions

L'ICCA a approuvé une nouvelle norme intitulée *Rémunérations et autres paiements à base d'actions* qui définit des normes de constatation, de mesure et d'informations à fournir applicables aux rémunérations à base d'actions à l'intention des non-salariés et des salariés. Selon les nouvelles normes, tous les paiements à base d'actions faits à des non-salariés doivent être comptabilisés systématiquement dans les états financiers de l'entreprise. Ces normes définissent une méthode de comptabilisation basée sur la juste valeur pour les régimes de rémunération à base d'actions offerts aux salariés. Selon cette méthode, le coût de rémunération doit être mesuré à la date d'attribution selon la juste valeur de l'attribution et doit être constaté sur la période de service. La compagnie a adopté prospectivement ces nouvelles normes.

Pour les attributions consenties avant le 30 décembre 2002, la compagnie n'a constaté aucune charge au titre de la rémunération. Toute contrepartie payée par les employés au moment de l'exercice de ces options ou de l'achat des actions est portée au compte de capital-actions.

Le tableau suivant présente le rapprochement des bénéfices et des bénéfices par action pro forma, tels qu'ils auraient été présentés si la compagnie avait adopté la méthode de la juste valeur pour les attributions octroyées avant le 30 décembre 2002:

		2003	2002
Bénéfice net présenté		77 947\$	43 114\$
Plus: charge de rémunération constatée		49	
Moins: charge totale de rémunération		(49)	(3 197)
Bénéfice net pro forma		77 947\$	39 917\$
Bénéfice par action	Présenté	1,47\$	1,12\$
	Pro forma	1,47\$	1,04\$
Bénéfice dilué par action	Présenté	1,44\$	1,08\$
	Pro forma	1,44\$	1,00\$

Écarts d'acquisition

Au cours du premier trimestre de 2002, la compagnie a adopté prospectivement les nouvelles recommandations du chapitre 3062 du Manuel de l'ICCA concernant les écarts d'acquisition et autres actifs incorporels. Avec l'adoption de ces recommandations, les écarts d'acquisition et les actifs incorporels réputés avoir une durée de vie indéfinie ne sont plus amortis. Ces actifs sont désormais soumis à un test annuel de dépréciation ou plus fréquemment si des changements de situation indiquent une dépréciation possible.

Au cours du deuxième trimestre de 2002, la compagnie a finalisé les tests de dépréciation transitoires et a déterminé qu'aucune perte de valeur ne devait être constatée.

Conformément aux exigences de l'ICCA, le montant global des écarts d'acquisition a été reclassé pour être présenté sous un poste distinct au bilan.

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. 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 revenus

La compagnie constate ses revenus à la suite de la vente en magasin ou à la livraison de la marchandise, 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.

Placements

Lorsqu'un placement à long terme subit une baisse de valeur durable, une réduction est comptabilisée en conséquence à l'état des résultats.

3. Conventions comptables (suite)

Immobilisations

Les immobilisations sont amorties en fonction de leur durée probable d'utilisation selon les méthodes et les taux annuels suivants :

	Méthodes	Taux
Stationnements	Linéaire	8 % et 12,5 %
Bâtiments	Linéaire	4 %
Améliorations locatives	Linéaire	5 % à 33 %
Mobilier et équipement	Dégressif et linéaire	10 % et 20 %
Équipement informatique et logiciels	Linéaire	10 % à 33 %

Écarts d'acquisition

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 annuel de dépréciation ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent qu'ils ont subi une dépréciation.

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.

Autres éléments d'actif

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

Les frais de financement sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire selon la durée du financement, soit sur des périodes variant de un à trois ans.

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

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.

Revenus reportés

Les revenus reportés représentent des sommes reçues relativement à des contrats de publicité. Les revenus reportés sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée des contrats.

Instruments financiers dérivés

La compagnie a contracté des swaps de taux d'intérêts qui ne sont pas utilisés à des fins de couverture sur le plan comptable. Par conséquent, ils sont constatés à la juste valeur et les gains ou pertes qui en découlent sont portés aux résultats.

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 :

- le coût des prestations de retraite gagnées par les salariés est établi par des calculs actuariels selon 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 des régimes est amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs à la date des modifications ;
- 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.

Pour les régimes à cotisation déterminée, 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.

Le 5 novembre 2002, la compagnie a procédé à un premier appel public à l'épargne, lequel a donné effet à une restructuration du capital-actions ordinaires sur une base de 4 pour 1, de toutes les catégories d'actions ordinaires émises et en circulation à cette date en une seule catégorie de nouvelles actions ordinaires. Le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation et les données connexes du bénéfice par action ont été redressés rétroactivement pour donner effet au fractionnement.

4. Impôts sur les bénéfices

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

	2003	2002
Exigibles	48 535 \$	24 835 \$
Futurs	(4 442)	1 701
	44 093 \$	26 536 \$

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:

	2003	2002
Taux réglementaire d'impôts sur les bénéfices au fédéral	24,1%	26,1%
Taux réglementaire des différentes provinces	11,2	11,5
Taux réglementaire d'impôts sur les bénéfices combinés	35,3	37,6
Dividendes non déductibles, net de l'effet des dividendes non imposables	0,2	0,2
Frais non déductibles	0,5	0,7
Autres	0,1	(0,4)
Taux effectif d'impôts sur les bénéfices	36,1%	38,1%

	2003	2002
Actif d'impôts futurs		
Court terme		
Régimes de retraite	362 \$	557 \$
Pertes autres qu'en capital reportées	4 464	4 089
Frais directs relatifs aux acquisitions d'entreprises	2 587	
Autres	1 529	1 614
	8 942 \$	6 260 \$
Long terme		
Frais de financement	810 \$	407 \$
Pertes autres qu'en capital reportées	4 483	2 613
Frais relatifs à l'émission d'actions	4 244	3 170
Immobilisations et frais de préouverture	4 035	2 132
Régimes de retraite	694	685
Paiements incitatifs reçus	292	388
Écarts d'acquisition	1 996	
Revenus de publicité reportés	479	
Autres	1 265	901
	18 298 \$	10 296 \$
Passif d'impôts futurs		
Court terme		
Crédits pour intrants déduits au niveau fiscal	\$	4 335 \$
Autres	426	60
	426 \$	4 395 \$
Long terme		
Immobilisations, frais de préouverture et frais de développement de magasins à grande surface	5 749 \$	6 632 \$
Écarts d'acquisition	2 212	1 330
Autres	298	277
	8 259 \$	8 239 \$

5. Informations sur les flux de trésorerie

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

	2003	2002
Débiteurs	5 652\$	(20 546) \$
Stock	(23 329)	(16 045)
Frais payés d'avance	1 125	826
Comptes fournisseurs et frais courus	15 933	25 236
Impôts sur les bénéfices à payer	5 704	10 924
	5 085\$	395\$

Les flux de trésorerie se rapportant aux intérêts et aux impôts sur les bénéfices des activités d'exploitation se détaillent comme suit :

	2003	2002
Intérêts versés	15 626\$	24 469\$
Impôts sur les bénéfices versés	40 304	15 543

6. Acquisitions d'entreprises

Le 28 août 2003, la compagnie a obtenu l'approbation du Bureau de la concurrence relativement à l'acquisition, le 29 mars 2003, de la totalité des actions en circulation de Réno-Dépôt Inc., compagnie œuvrant dans un des secteurs d'activités de RONA inc., soit celui des magasins corporatifs et franchisés. Les résultats d'exploitation provenant de cette compagnie sont consolidés depuis la date d'approbation du Bureau de la concurrence.

En considérant les frais d'acquisition, cette acquisition a été effectuée pour une contrepartie totale de 371 415 \$ en espèces, de laquelle doit être déduite la trésorerie nette de 42 600 \$ tirée de l'exploitation de Réno-Dépôt du 29 mars 2003 jusqu'au 28 août 2003 au bénéfice de la compagnie. Le financement provient de l'émission de 8 935 500 nouvelles actions à un prix de 16,75 \$ par action pour un montant total de 149 670 \$. De plus, de nouvelles facilités de crédit ont été mises en place pour un montant maximum autorisé de 567 000 \$ et sont composées d'un crédit rotatif de trois ans de 450 000 \$ et d'un prêt à terme de 117 000 \$.

La répartition du prix d'achat a été établie de la façon suivante :

Actif à court terme	193 820\$
Immobilisations	111 538
Écart d'acquisition ^(a)	140 980
Impôts futurs	5 127
Passif à court terme	(77 801)
Revenus reportés	(2 249)
	371 415
Moins: Frais d'acquisition courus	
déduction faite de l'impact fiscal	(727)
Encaisse de la compagnie acquise	(42 600)
Contrepartie payée en espèces le 10 septembre 2003	328 088\$

^(a) Un montant de 7 000 \$ sera déductible fiscalement.

Le Bureau de la concurrence a cependant exigé que la compagnie entreprenne les démarches nécessaires afin de vendre un des magasins Réno-Dépôt situé au Québec. La direction a donc établi un plan de vente à cet effet.

Au cours du dernier trimestre de l'exercice, la compagnie a acquis 51 % des actions ordinaires de François Lespérance inc., une compagnie opérant un réseau de magasins au Québec, pour une contrepartie en espèces de 3 762 \$. L'actif acquis, principalement composé de débiteurs et de stock, et le passif pris en charge, principalement composé de créditeurs, s'élevaient respectivement à 17 000 \$ et à 9 624 \$. Les résultats d'exploitation sont consolidés depuis la date d'acquisition.

7. Débiteurs

	2003	2002
Comptes clients		
Magasins affiliés et franchisés	54 239\$	36 788\$
Coentreprises	15 206	8 260
Satellites	1 657	2 753
Autres (clients au détail)	63 096	80 802
Avances à des coentreprises, taux préférentiel plus 3 %	363	1 609
Autres débiteurs	3 296	228
Portion des placements encaissable à court terme	1 213	1 470
	139 070\$	131 910\$

8. Placements

	2003	2002
Coentreprises, au coût		
Actions privilégiées, dividende variant de 6 % à 8,5 %	7 728\$	10 502\$
Prêts hypothécaires, taux moyen pondéré de 8,8 % (8,6 % en 2002), échéant à différentes dates jusqu'en 2015	4 675	7 502
Avances, taux préférentiel plus 3 %, sans modalités d'encaissement	1 002	101
Satellites		
Actions, à la valeur de consolidation	3 075	4 198
Prêts hypothécaires, au coût, taux de 9,5 %, échéant en 2015	1 137	1 192
Actions privilégiées, au coût, rachetables sur 10 ans, échéant en 2011	640	720
Prêts et avances, au coût		
Prêts hypothécaires et billets à terme, taux moyen pondéré de 7,8 % (8,3 % en 2002), échéant à différentes dates jusqu'en 2016	7 818	8 673
Avances, taux préférentiel plus 1,5 %		2 600
Prêts à des dirigeants pour l'achat d'actions, sans intérêt, échéant en 2007	99	172
Autres	163	169
	26 337	35 829
Portion encaissable à court terme	1 213	1 470
	25 124\$	34 359\$

L'état des résultats inclut des revenus de dividendes de 477 \$ (476 \$ en 2002) et des revenus d'intérêts de 1 971 \$ (2 187 \$ en 2002).

9. Participations dans des coentreprises

Les participations dans des coentreprises sont difficilement 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:

	2003	2002
Actif à court terme	23 763\$	25 311 \$
Actif à long terme	19 302	22 731
Passif à court terme	19 083	20 427
Passif à long terme	15 189	17 351
Ventes nettes	101 535	101 797
Bénéfice net	1 742	639
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	4 038	2 641
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(1 253)	(732)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(1 606)	(2 430)

10. Immobilisations

	Coût	Amortissement cumulé	2003 Coût non amorti
Terrains et stationnements	81 059\$	5 826\$	75 233\$
Bâtiments	144 368	29 407	114 961
Améliorations locatives	33 759	14 171	19 588
Mobilier et équipement	119 496	56 953	62 543
Équipement informatique et logiciels	71 185	42 326	28 859
Projets en cours ^(a)	37 882		37 882
Terrains pour développement futur	15 344		15 344
Biens loués en vertu de contrats de location-acquisition ^(b)			
Mobilier et équipement	920	454	466
Équipement informatique et logiciels	10 017	4 857	5 160
	514 030\$	153 994\$	360 036\$

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

^(b) Au cours de l'exercice, la compagnie a acquis pour 5 895\$ d'équipement informatique et de logiciels au moyen de contrats de location-acquisition.

	Coût	Amortissement cumulé	2002 Coût non amorti
Terrains et stationnements	29 797\$	1 482\$	28 315\$
Bâtiments	81 200	13 202	67 998
Améliorations locatives	14 753	2 399	12 354
Mobilier et équipement	63 639	19 880	43 759
Équipement informatique et logiciels	45 685	20 652	25 033
Projets en cours ^(a)	4 741		4 741
Terrains pour développement futur	17 770		17 770
Biens loués en vertu de contrats de location-acquisition			
Mobilier et équipement	951	271	680
Équipement informatique et logiciels	3 786	3 260	526
	262 322\$	61 146\$	201 176\$

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

L'amortissement des immobilisations représente 29 024\$ (22 330 \$ en 2002).

11. Autres éléments d'actif

	2003	2002
Au coût non amorti		
Frais de préouverture	3 878\$	3 178\$
Frais de financement ^(a)	9 286	3 886
Frais afférents aux contrats de cession-bail	395	481
Autres	77	422
	13 636\$	7 967\$

^(a) Les frais de financement ont trait aux facilités de crédit (note 12).

L'amortissement des autres éléments d'actif représente 6 506\$ (9 704\$ en 2002).

12. Facilités de crédit

a) Compagnie mère et certaines de ses filiales

Le 10 septembre 2003, la compagnie a mis en place une nouvelle entente de crédit pour un montant total de 567 000\$. Elle est composée d'un crédit rotatif de 450 000\$, dont la période rotative deviendra échue en septembre 2006, ainsi que d'un prêt à terme de 117 000\$. Le prêt à terme est remboursable par versements trimestriels de 5 000\$, débutant en mars 2004, à l'exception du remboursement de décembre 2004 qui sera de 77 000\$, échéant en mars 2006.

Au 29 décembre 2002, la compagnie disposait de facilités de crédit totalisant 317 500\$ qui étaient mises à la disposition de RONA et de certaines de ses filiales. Elles étaient composées d'un crédit rotatif saisonnier de 50 000\$, d'un crédit rotatif de 250 000\$ et d'un prêt à terme de 17 500\$ remboursable par versements trimestriels de 2 500\$.

Les taux d'intérêt peuvent varier entre le taux préférentiel plus 0,2% et le taux préférentiel plus 2% (plus 0,5% à plus 2% en 2002) en fonction du type de prêt ainsi que des ratios financiers atteints par la compagnie.

L'universalité des actifs de la compagnie et de certaines filiales est affectée à la garantie de ces facilités de crédit. Ces dernières comportent aussi certaines clauses, dont l'interdiction de donner des sûretés sur les éléments d'actif et des restrictions sur leurs investissements, l'endettement additionnel, le versement de dividendes et les cautionnements.

La compagnie doit respecter certains ratios financiers. Au 28 décembre 2003, ces ratios financiers sont respectés.

Par ailleurs, la compagnie a mis en place une facilité de crédit à l'importation non garantie pour un montant de 15 000\$. Les conditions à respecter sont les mêmes que pour l'entente de crédit de 567 000\$.

b) Autres filiales et 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 52 754\$ (43 814\$ en 2002). Ces emprunts bancaires portent intérêt à des taux variant du taux préférentiel au taux préférentiel plus 1% et sont renouvelables annuellement.

13. Dette à long terme

	2003	2002
Crédit rotatif, taux moyen de 4,2% (taux moyen de 5,0% en 2002) (note 12)	84 930\$	36 500\$
Prêt à terme, taux moyen de 4,3% (taux moyen de 4,9% en 2002) (note 12)	117 000	17 500
Hypothèques mobilières et immobilières, grevant des actifs dont le coût non amorti est de 65 653\$ (70 736\$ au 29 décembre 2002), à des taux variant de 5% à 8,65%, (5,25% à 9% en 2002) échéant à différentes dates jusqu'en 2017	45 990	48 311
Obligations relatives aux biens loués, taux variant de 5,32% à 9,05% (7,21% à 9,05% en 2002) échéant à différentes dates jusqu'en 2010	6 630	2 520
Actions émises et payées		
965 805 actions privilégiées catégorie A, série 5 (2 215 423 actions en 2002); lors de leur émission, la compagnie s'est engagée à les racheter sur cinq ans ^(a)	966	2 215
2 406 actions privilégiées catégorie C, série 1 (3 094 actions en 2002); lors de leur émission, la compagnie s'est engagée à les racheter sur cinq ans ^(b)	2 406	3 094
9 000 000 actions privilégiées catégorie D (10 000 000 actions en 2002) ^(c)	9 000	10 000
	266 922	120 140
Versements exigibles à court terme	102 997	20 803
	163 925\$	99 337\$

^(a) Au cours de l'exercice, la compagnie a racheté 1 249 618 actions (1 869 628 actions en 2002) en contrepartie de 1 250\$ en espèces (1 870\$ en 2002).

^(b) Au cours de l'exercice, la compagnie a racheté 688 actions (326 actions en 2002) en contrepartie de 688\$ en espèces (326\$ en 2002).

^(c) Au cours de l'exercice, la compagnie a racheté 1 000 000 d'actions en contrepartie de 1 000\$ en espèces.

Les dividendes affectant les résultats représentent 550\$ (611\$ en 2002).

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

	Obligations relatives aux biens loués	Autres emprunts à long terme
2004	3 083\$	100 353\$
2005	2 461	20 471
2006	1 409	15 163
2007	390	4 657
2008	35	4 440
2009 et suivants	35	115 208
Total des paiements minimums exigibles	7 413	
Frais financiers inclus dans les paiements minimums exigibles	783	
	6 630\$	

14. Capital-actions

En novembre 2002, la compagnie a procédé à une restructuration du capital-actions et a effectué les changements suivants:

- la compagnie a procédé à un fractionnement de 4:1 des actions ordinaires catégories A, C, D et E;
- les actions ordinaires catégorie C, D et E avec droit de vote et participantes en circulation ont été converties en un nombre équivalent d'actions ordinaires catégorie A. Après l'échange, ces catégories d'actions ont été annulées;
- les actions privilégiées catégorie D ont perdu leur droit d'être converties en actions ordinaires;
- les actions privilégiées catégorie E ont été annulées;
- les actions ordinaires catégorie A ont été redésignées « actions ordinaires ».

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 (note 13)

Privilégiées catégorie B, dividende non cumulatif de 6 %, rachetables 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 (note 13)

Privilégiées catégorie D, dividende cumulatif de 4 %, rachetables au gré de la compagnie à leur prix d'émission. À compter de 2003, elles sont rachetables sur une période maximale de dix ans à raison de 10 % par année, à leur prix d'émission (note 13)

Émis et payé

Le tableau suivant présente les variations du nombre d'actions ordinaires en circulation et leur valeur globale déclarée du 31 décembre 2001 au 28 décembre 2003:

	2003	
	Nombre d'actions	Montant
Solde au début	47 555 080	249 415 \$
Émission en contrepartie des dépôts reçus sur souscription d'actions ordinaires	82 443	1 189
Émission pour une contrepartie en espèces	9 086 970	150 821
Solde à la fin	56 724 493	401 425
Dépôts reçus sur souscription d'actions ordinaires ^(a)		1 957
		403 382 \$
		2002
	Nombre d'actions	Montant
Solde au début	22 799 844	20 799 \$
Émission en contrepartie des dépôts reçus sur souscription d'actions ordinaires	207 840	1 142
Émission pour une contrepartie en espèces	10 962 824	147 911
Achat pour une contrepartie en espèces	(123 996)	(120)
Achat en contrepartie d'actions privilégiées catégorie C, série 1	(328 376)	(317)
Conversion d'actions catégorie C, D et E	14 036 944	80 000
Solde à la fin	47 555 080	249 415
Dépôts reçus sur souscription d'actions ordinaires ^(a)		1 252
		250 667 \$

^(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.

En 2002, lors de l'achat des actions ordinaires, une prime de 1 983 \$ a été payée et présentée en diminution des bénéfices non répartis.

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 1 460 000 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 1 870 000 actions ordinaires.

Au 28 décembre 2003, les 1 460 000 options octroyées ont un prix de levée de 6,94 \$ et expirent le 31 décembre 2012. De ce nombre, 140 000 options ont été exercées au cours de l'exercice.

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 6,94 \$, 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 théorique des options accordées est de 2,19 \$ par option.

Il n'y a aucun coût de rémunération passé en charge au titre de ce régime pour l'exercice terminé le 28 décembre 2003.

14. Capital-actions (suite)

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

Le 24 octobre 2002, le conseil d'administration a approuvé un régime d'options d'achat d'actions pour les cadres supérieurs désignés de la compagnie et pour certains administrateurs externes non reliés. 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 d'un régime d'option d'achat d'actions antérieur. 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 précédent 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 16 décembre 2003, 274 100 options ont été octroyées à un prix de levée de 28,57\$. Ces options expirent le 16 décembre 2013.

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 28,57\$, une volatilité prévue de 28%, un taux d'intérêt sans risque de 4,06%, une durée prévue de six ans et un dividende prévu de 0%. Selon cette méthode, la juste valeur théorique des options accordées est de 10,27\$ par option.

Le coût de rémunération passé en charge au titre de ce régime a été de 49\$ pour l'exercice terminé le 28 décembre 2003.

Un sommaire de la situation au 28 décembre 2003 et au 29 décembre 2002 des régimes d'options d'achat d'actions de la compagnie et des changements survenus dans les exercices terminés à ces dates est présenté ci-après:

	2003	
	Options	Prix de levée moyen pondéré
Solde au début	1 460 000	6,94\$
Attribuées	274 100	28,57
Exercées	(140 000)	6,94
Solde à la fin	1 594 100	10,66
Options pouvant être exercées à la fin de l'exercice	1 320 000	6,94
	2002	
	Options	Prix de levée moyen pondéré
Solde au début		
Attribuées	1 460 000	6,94\$
Exercées		
Solde à la fin	1 460 000	6,94
Options pouvant être exercées à la fin de l'exercice	1 460 000	6,94

15. Garanties

Dans le cours normal de ses affaires, 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 bancaires et hypothécaires pour certains clients pour un montant de 12 557\$. Ces emprunts s'échelonnent jusqu'en 2014 et la valeur nette comptable des actifs détenus en garantie, principalement composés de terrains et de bâtiments, est de 21 563\$.

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 proportion variant de 50% à 90% de la valeur au coûtant des stocks pour un montant maximum de 26 700\$. Dans l'éventualité d'un recours, les stocks seraient écoulés dans le cours normal des affaires de la compagnie. Ces conventions ont une durée indéterminée.

De l'avis de la direction, la probabilité que des paiements importants soient encourus en vertu de ces obligations est faible.

16. Instruments financiers

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

- la juste valeur de l'encaisse, des débiteurs, des chèques en circulation, des emprunts bancaires et des comptes fournisseurs et frais courus 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;
- la juste valeur de la dette à long terme, à l'exception des actions privilégiées, est établie en actualisant les flux de trésorerie contractuels futurs à des taux qui représentent ceux dont la compagnie pourrait actuellement se prévaloir pour des emprunts comportant des conditions et des échéances semblables. La juste valeur se rapproche de la valeur comptable;
- la juste valeur des actions privilégiées catégorie A, série 5, des actions privilégiées catégorie C, série 1, et des actions privilégiées catégorie D, présentées dans la dette à long terme, est équivalente à leur valeur de rachat.

La compagnie dispose de swaps de taux d'intérêts dont le taux moyen a été fixé à 4%, pour une valeur totale de 100 000\$. Les dates d'échéance sont en octobre et novembre 2004. La juste valeur des swaps de taux d'intérêts, telle que déterminée par les institutions financières émettrices, en fonction des cours du marché à la date du bilan pour des instruments semblables, s'élève à (1 384\$) en 2003 et s'élevait à (2 133\$) en 2002. Depuis l'appel public à l'épargne du 5 novembre 2002, la compagnie considère que ces swaps de taux d'intérêts ne sont plus utilisés à des fins de couverture et, par le fait même, constate ces swaps à la juste valeur. Les gains et pertes qui en découlent sont portés aux résultats depuis cette date.

17. Avantages sociaux futurs

Au 28 décembre 2003, la compagnie maintient six régimes de retraite à cotisation déterminée (sept en 2002) et cinq à prestations déterminées (quatre en 2002).

À la suite de l'harmonisation des régimes de retraite de la compagnie, deux des régimes à cotisation déterminée ont été terminés au début de 2003. De plus, au 1^{er} janvier 2003, deux régimes à prestations déterminées ont été convertis en des régimes à cotisation déterminée. La compagnie continuera d'assumer les obligations au titre des prestations constituées et accumulées au moment de la conversion des régimes. Celle-ci n'a entraîné aucun gain ou perte pour la compagnie.

La charge totale à l'égard des régimes de retraite à cotisation déterminée est de 4 233 \$ en 2003 (1 633 \$ en 2002).

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

	2003	2002
Obligations au titre des prestations constituées		
Solde au début	27 386\$	22 743\$
Coût des services rendus	321	3 500
Intérêts débiteurs	1 570	1 906
Prestations versées	(976)	(600)
Perte actuarielle (gain actuariel)	1 478	(163)
Solde à la fin	29 779	27 386
Actifs des régimes		
Juste valeur au début	23 762	21 422
Rendement réel	653	(725)
Cotisations de l'employeur	1 219	3 665
Prestations versées	(976)	(600)
Juste valeur à la fin	24 658	23 762
Situation de capitalisation - déficit	5 121	3 624
Coût non amorti des services passés	(78)	(92)
Perte actuarielle nette non amortie	(2 197)	(73)
Obligation transitoire non amortie	(255)	(297)
Passif au titre des prestations constituées	2 591\$	3 162\$

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

	2003	2002
Coût des services rendus	300\$	3 500\$
Intérêts débiteurs	1 570	1 906
Rendement prévu des actifs des régimes	(1 414)	(1 300)
Amortissement du coût des services passés	14	14
Amortissement de la perte actuarielle nette (du gain actuariel net)	115	(9)
Amortissement de l'obligation transitoire	42	42
Charge de retraite nette	627\$	4 153\$

Les hypothèses actuarielles significatives retenues par la compagnie pour évaluer les obligations au titre des prestations constituées pour les régimes à prestations déterminées sont les suivantes :

	2003	2002
	%	%
Taux d'actualisation	6,0 à 6,5	6,25 à 6,75
Taux de rendement prévu des actifs	7,0	7,0
Taux de croissance de la rémunération	3,0 à 5,5	3,0 à 5,5

18. Engagements

La compagnie s'est engagée en vertu de contrats de location échéant jusqu'en 2019 à verser une somme de 69 246 \$ 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 2024 à verser des loyers minimums de 611 174 \$ pour des locaux des 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 142 380 \$ pour des locaux et un terrain sur lequel un bâtiment y est érigé. En contrepartie, la compagnie a signé des ententes de sous-location pour une somme de 137 374 \$.

Les paiements minimums exigibles (encaissements minimums exigibles) pour les cinq prochains exercices, en vertu des contrats de location, s'élèvent à 69 286 \$ (9 286 \$) en 2004, 67 103 \$ (9 352 \$) en 2005, 63 057 \$ (9 430 \$) en 2006, 55 890 \$ (9 498 \$) en 2007 et 51 125 \$ (9 443 \$) en 2008.

Au 28 décembre 2003, la compagnie s'est engagée en vertu d'un contrat de publicité à déboursier 30 000 \$ sur une période de quatre ans s'étalant du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2007.

19. Éventualités

La compagnie poursuit un tiers quant au non-respect d'un contrat d'acquisition pour l'achat d'un terrain. Ce dernier a répondu à la réclamation de la compagnie par une demande reconventionnelle pour un montant de 20 000 \$. De l'avis de la direction, cette demande n'est pas fondée.

De plus, la compagnie fait l'objet d'autres poursuites totalisant 47 338 \$ relative-ment à diverses réclamations dont l'issue ne peut être déterminée actuellement. Les assureurs de la compagnie ont pris fait et cause dans des dossiers de poursuites totalisant 9 370 \$. En outre, un montant de 30 457 \$ assumé lors de l'acquisition de Réno-Dépôt serait remboursé par le vendeur advenant un jugement défavorable et ce, en vertu du contrat d'achat d'actions. La direction n'a pas jugé opportun de comptabiliser une provision à cet égard.

20. 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, loyers et impôts sur les bénéfices, à savoir les ventes moins les frais imputables.

	2003		
	Distribution	Magasins corporatifs et franchisés	Total
Ventes nettes des secteurs	1 525 315\$	1 766 262\$	3 291 577\$
Ventes nettes intersectorielles et redevances	(571 589)	(9 720)	(581 309)
Ventes nettes	953 726	1 756 542	2 710 268
Bénéfices avant intérêts, amortissements, loyers et impôts sur les bénéfices	53 971	180 177	234 148
Bénéfices avant intérêts, amortissements et impôts sur les bénéfices	41 871	133 192	175 063
Total de l'actif	230 887	1 031 135	1 262 022
Acquisition d'immobilisations et écart d'acquisition	29 871	183 450	213 321

	2002		
	Distribution	Magasins corporatifs et franchisés	Total
Ventes nettes des secteurs	1 413 549\$	1 395 030\$	2 808 579\$
Ventes nettes intersectorielles et redevances	(467 816)	(8 644)	(476 460)
Ventes nettes	945 733	1 386 386	2 332 119
Bénéfices avant intérêts, amortissements, loyers et impôts sur les bénéfices	42 728	138 093	180 821
Bénéfices avant intérêts, amortissements et impôts sur les bénéfices	29 545	99 239	128 784
Total de l'actif	152 705	613 729	766 434
Acquisition d'immobilisations	9 090	26 218	35 308

21. Bénéfice par action

Le tableau ci-dessous présente un rapprochement du bénéfice par action et du bénéfice dilué par action:

2003

	Bénéfice	Moyenne pondérée d'actions	BPA
	(en milliers)		
Bénéfice par action:			
Bénéfice net	77 947\$	53 114,7	1,47\$
Bénéfice dilué par action:			
Effet des titres dilutifs			
Incidence de la levée des options d'achat d'actions		849,7	
Bénéfice net disponible pour les porteurs d'actions ordinaires	77 947\$	53 964,4	1,44\$

2002

	Bénéfice	Moyenne pondérée d'actions	BPA
	(en milliers)		
Bénéfice par action:			
Bénéfice net	43 114\$	38 511,3	1,12\$
Bénéfice dilué par action:			
Effet des titres dilutifs			
Incidence de la conversion des actions privilégiées catégorie D ^(a)		1 422,9	
Incidence de la levée des options d'achat d'actions		110,0	
Bénéfice net disponible pour les porteurs d'actions ordinaires	43 114\$	40 044,2	1,08\$

^(a) À compter du 5 novembre 2002, ces actions privilégiées ont perdu leur droit de conversion en actions ordinaires et ne sont plus incluses dans ce calcul étant donné qu'elles ne sont plus dilutives.

Bureau de direction

Robert Dutton

Président et chef de la direction

Claude Bernier

Premier vice-président, Magasins traditionnels et spécialisés

Pierre Dandoy

Premier vice-président, Grandes surfaces

Marc Dufresne

Premier vice-président, Achats et logistique

Normand Dumont

Vice-président principal, Mise en marché

Jean Émond

Vice-président principal, Personnes et culture

Claude Guévin

Premier vice-président et chef de la direction financière

Dates importantes

Fin de l'exercice : 26 décembre 2004

Émission des rapports trimestriels :

- premier trimestre : 18 mai 2004
- deuxième trimestre : 11 août 2004
- troisième trimestre : 10 novembre 2004

Assemblée annuelle des actionnaires :

18 mai 2004 à 11 h (heure de l'Est)

Hôtel Ritz Carlton

1228, Sherbrooke Ouest

Montréal (Québec)

Agent de transfert

Trust Banque Nationale

1100, rue University

9e étage

Montréal (Québec) H3B 2G7

Téléphone : (514) 871-7171

1-800-341-1419

Banquiers

Banque de Montréal

Banque Nationale du Canada

Banque de Nouvelle-Écosse

Banque Royale du Canada

Caisse Centrale Desjardins

Vérificateurs

Grant Thornton

Société en nom collectif

Comptables agréés

RONA inc.

Pour renseignements :

Me France Charlebois, secrétaire corporatif

et chef des services juridiques

Téléphone : (514) 599-5155

chaf@rona.ca

Relation avec les investisseurs

Sylvain Morissette, directeur des communications

Téléphone : (514) 599-5123

mors@rona.ca

Centres administratifs RONA

Siège social et centre administratif

du Québec et des Maritimes

220, chemin du Tremblay

Boucherville (Québec) J4B 8H7

Téléphone : (514) 599-5100

Centre administratif de l'Ontario

1170, Martin Grove

Etobicoke (Ontario) M9W 4X1

(416) 241-8844

Centre administratif de l'Ouest

19 550, 92e avenue

Surrey (Colombie-Britannique) V4N 4G7

(604) 882-6200

English copies of this report are available upon request

Dépôt légal : 2^e trimestre 2004

Bibliothèque nationale du Québec

Design graphique : CGCOM



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