

Refaire de Loblaw le meilleur détaillant

Rapport d'examen



Énoncés prospectifs

Le présent rapport d'examen de Les Compagnies Loblaw limitée et de ses filiales (appelées collectivement la « société » ou « Loblaw ») contient des énoncés prospectifs en ce qui concerne les objectifs, plans, buts, aspirations, stratégies, situation financière, résultats d'exploitation, flux de trésorerie, rendement, perspectives et occasions d'affaires. Ces énoncés prospectifs comprennent une mise à jour des résultats financiers provisoires non vérifiés pour l'exercice 2007. Ces énoncés prospectifs sont généralement, mais pas toujours, désignés par des mots ou expressions comme « anticiper », « s'attendre à », « croire », « pouvoir », « estimer », « objectif », « avoir l'intention de », « prévoir », « chercher à », « faire », « devoir » et autres expressions semblables, lorsqu'ils se rapportent à la société ou à sa direction, et ont pour but de signaler des énoncés prospectifs. Ces énoncés prospectifs ne constituent pas des faits historiques, mais reflètent plutôt les attentes actuelles de la société quant aux résultats et aux événements futurs.

Ces énoncés prospectifs sont assujettis à divers risques et incertitudes en conséquence desquels les résultats ou les événements réels pourraient différer sensiblement des attentes actuelles. Ces risques et incertitudes comprennent, sans s'y limiter, les changements dans la conjoncture économique; les changements dans les dépenses et les préférences des consommateurs; une augmentation de la concurrence résultant de l'arrivée de nouveaux concurrents et des concurrents actuels; des changements dans les stratégies d'établissement des prix de la société ou de ses concurrents; le rendement des franchisés en deçà des attentes; les risques associés aux conditions du programme financier offert aux franchisés de la société; l'impossibilité de réaliser les économies et l'efficacité opérationnelle prévues résultant des initiatives importantes de la société, notamment les investissements de la société dans les systèmes informatiques, le réseau d'approvisionnement et d'autres mesures de simplification et de réduction des coûts; la capacité de l'infrastructure informatique de la société à soutenir les besoins de cette dernière; la capacité de la société de repérer les stocks dénués ou excédentaires et de contrôler les pertes au niveau alimentaire; l'incapacité de mener à terme les initiatives importantes de la société de façon réussie et en temps opportun, notamment la mise en œuvre de stratégies et le lancement de produits nouveaux; les coûts imprévus associés à la mise en œuvre d'initiatives stratégiques, y compris les coûts de rémunération; la capacité du réseau d'approvisionnement à répondre aux besoins des magasins de la société; la détérioration des relations de la société avec les membres de son personnel, particulièrement au cours des périodes de changements; l'incapacité d'atteindre les résultats désirés au cours des négociations collectives, y compris les modalités des futures conventions collectives; les modifications des exigences réglementaires qui concernent les activités de la société; l'adoption de nouvelles normes comptables et les changements d'utilisation des estimations comptables de la société, y compris en ce qui a trait à l'évaluation des stocks; les fluctuations des gains de la société par suite de la variation de la valeur des contrats à terme de capitaux propres relatifs à ses actions ordinaires; les changements dans les passifs d'impôts de la société, résultant de modifications des lois fiscales ou des cotisations futures; une dépendance toxique à la performance de ses fournisseurs indépendants; les événements touchant la santé publique; la capacité de la société à obtenir du financement externe; la capacité de la société d'attirer et de retenir des dirigeants clés; et les questions d'approvisionnement et de contrôle de la qualité avec ses fournisseurs. Les autres risques et incertitudes sont présentés dans les documents que la société dépose, de temps à autre, auprès des autorités de réglementation des valeurs mobilières au Canada, y compris dans la section Risques et gestion des risques du rapport de gestion compris dans le rapport annuel 2006 de la société. Ces énoncés prospectifs comportent d'autres risques et incertitudes inconnus de la société ou jugés négligeables par cette dernière, qui pourraient faire en sorte que les résultats ou les événements réels diffèrent sensiblement de ceux prévus dans ces énoncés prospectifs.

En plus de ces risques et incertitudes, les hypothèses importantes utilisées dans les énoncés prospectifs du présent rapport comprennent ce qui suit : il n'y a pas de changement important dans la conjoncture économique depuis 2007; les modes dans les dépenses et les préférences des consommateurs suivent de près les tendances historiques; il n'y a pas de changements significatifs dans la concurrence, que ce soit la venue de nouveaux concurrents ou chez les concurrents actuels; il n'y a pas de changement imprévu aux stratégies des prix actuelles de la société ou de ses concurrents; le rendement des franchisés correspond aux attentes; les économies et l'efficacité opérationnelle sont réalisées comme prévues, notamment celles découlant de la réduction des coûts de la société et des mesures de simplification; et il n'y a pas de modification réglementaire, fiscale ou comptable importante ni d'événements importants survenus en dehors du cours normal des activités de la société.

Les lecteurs sont donc invités à examiner ces facteurs avec soin lorsqu'ils évaluent ces énoncés prospectifs qui reflètent les attentes de la société uniquement en date du présent rapport. La société renonce à toute obligation ou intention de mettre à jour ou de revoir ces énoncés prospectifs, pour refléter de nouvelles informations, des événements futurs ou pour tout autre motif, sauf dans les cas prévus par la loi.

Mesures financières non conformes aux PCGR

La société présente ses résultats financiers selon les principes comptables généralement reconnus (« PCGR ») du Canada. Toutefois, la société a inclus certaines mesures financières et certains ratios financiers non conformes aux PCGR qui, à son avis, fournissent de l'information utile à la direction et aux lecteurs du présent rapport d'examen, pour évaluer le rendement financier et la situation financière de la société, pour les raisons décrites ci-après. Ces mesures n'ont pas de signification normalisée prescrite par les PCGR canadiens et, par conséquent, ne peuvent être comparables à des mesures portant le même nom présentées par d'autres sociétés cotées en bourse. Elles ne devraient pas non plus être interprétées comme des mesures remplaçant d'autres mesures financières déterminées conformément aux PCGR du Canada.

Chiffre d'affaires total et croissance du chiffre d'affaires et croissance du chiffre d'affaires compte non tenu de l'incidence des ventes de produits du tabac et des EDDV Ces mesures financières ne tiennent pas compte de l'incidence sur le chiffre d'affaires de la baisse des ventes de produits du tabac et de la consolidation de certains franchisés indépendants par la société. Les ventes de produits du tabac ont continué à diminuer jusqu'à la fin du troisième trimestre de 2007 par suite de la décision d'un important fournisseur de produits du tabac qui, au cours du troisième trimestre de 2006, a commencé à distribuer directement sa marchandise à certains clients des magasins cash & carry et clubs-entrepôts de la société. Cette incidence sur le chiffre d'affaires n'est pas prise en compte étant donné que la société estime que cela permet une analyse plus efficace de son rendement d'exploitation. Le tableau « Chiffre d'affaires total compte non tenu de l'incidence des ventes de produits du tabac et des EDDV » figurant à la page 3 du communiqué de presse de la société sur ses résultats du quatrième trimestre rapproche ces mesures financières et les mesures financières conformes aux PCGR canadiens. La croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables, compte non tenu de l'incidence de la diminution des ventes des produits du tabac se trouve dans le tableau « Croissance du chiffre d'affaires et croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables » à la page 3 du communiqué de presse.

Bénéfice d'exploitation et marge d'exploitation ajustés Les éléments présentés dans le tableau de la page 5 du communiqué de presse de la société sur ses résultats du quatrième trimestre rapprochent le bénéfice d'exploitation et le bénéfice d'exploitation ajusté conformes aux mesures relatives au bénéfice net des PCGR canadiens, et se fondent sur l'examen de la direction des résultats provisoires non vérifiés pour les périodes de douze semaines et de cinquante-deux semaines terminées respectivement le 29 décembre 2007 et le 30 décembre 2006. Les éléments présentés dans le rapprochement ne sont pas pris en compte étant donné que la société estime que leur exclusion permet une analyse plus efficace de son rendement d'exploitation. En outre, ils touchent la comparabilité des résultats financiers et pourraient fausser l'analyse des tendances. Le fait de les exclure ne signifie pas qu'ils ne sont pas susceptibles de se répéter. La direction utilise le bénéfice d'exploitation ajusté et la marge d'exploitation ajustée pour évaluer le rendement de la société et prendre des décisions en ce qui concerne ses activités poursuivies.

BAIIA et marge ajustés Les éléments présentés dans le tableau de la page 5 du communiqué de presse de la société sur ses résultats du quatrième trimestre rapprochent le résultat ajusté avant intérêts, impôts et amortissements (« BAIIA ») et le bénéfice d'exploitation ajusté conformes aux mesures relatives au bénéfice net des PCGR canadiens, et se fondent sur l'examen de la direction des résultats provisoires non vérifiés pour les périodes de douze semaines et de cinquante-deux semaines terminées respectivement le 29 décembre 2007 et le 30 décembre 2006. La direction utilise le BAIIA ajusté pour évaluer le rendement des activités poursuivies de la société et sa capacité à générer des flux de trésorerie pour financer ses besoins de trésorerie, notamment son programme de dépenses en immobilisations.

Bénéfice net de base par action ordinaire ajusté Les éléments présentés dans le tableau « Bénéfice net (perte) de base par action ordinaire et bénéfice net de base par action ordinaire ajusté » de la page 7 du communiqué de presse de la société sur ses résultats du quatrième trimestre rapprochent le bénéfice net de base par action ordinaire ajusté et les mesures relatives au bénéfice net (perte) de base par action ordinaire des PCGR canadiens, et se fondent sur l'examen de la direction des résultats provisoires non vérifiés pour les périodes de douze semaines et de cinquante-deux semaines terminées respectivement le 29 décembre 2007 et le 30 décembre 2006. Les éléments présentés dans le rapprochement ne sont pas pris en compte étant donné que la société estime que leur exclusion permet une analyse plus efficace de son rendement d'exploitation. En outre, ils touchent la comparabilité des résultats financiers et pourraient fausser l'analyse des tendances. Le fait de les exclure ne signifie pas qu'ils ne sont pas susceptibles de se répéter. La direction utilise le bénéfice net de base par action ordinaire ajusté pour évaluer le rendement de la société et prendre des décisions à l'égard de ses activités poursuivies.

Flux de trésorerie disponibles La société calcule les flux de trésorerie disponibles comme des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation moins les achats d'immobilisations et les dividendes. La société estime que les flux de trésorerie disponibles sont une mesure utile de la variation de l'encaisse disponible de la société pour les besoins de financement supplémentaire.

Table des matières

1	Refaire de Loblaw le meilleur détaillant	8	Questions et réponses	12	Répertoire des dirigeants et des administrateurs
2	Loblaw en bref	9	Faits et statistiques	13	Renseignements sur la société et à l'intention des actionnaires
3	Faits saillants financiers	10	Responsabilités sociales de l'entreprise		
4	Simplifier, innover, croître	11	Pratiques en matière de gouvernance d'entreprise		

Refaire de Loblaw le meilleur détaillant

Pour Loblaw, l'exercice 2007 en fut un d'importants changements organisationnels, marqué par une vive concurrence et des pressions exercées sur le bénéfice. En dépit de ces défis, nous avons réalisé des progrès pour refaire de Loblaw le meilleur détaillant. Nous abordons 2008 avec confiance en laissant derrière nous les perturbations engendrées par notre restructuration. Nous pouvons dorénavant nous concentrer essentiellement sur nos clients et nos magasins.

Notre Mission

Être le meilleur détaillant au Canada dans les secteurs des produits alimentaires, de santé et des articles pour la maison en dépassant les attentes de la clientèle grâce à une offre de produits novateurs à très bons prix.

Le déclin du rendement financier de Loblaw depuis 2004 a nécessité la prise d'un ensemble de mesures pour freiner l'érosion. À la fin de 2006, nous avons procédé pendant cent jours à un examen approfondi de nos activités afin d'élaborer un plan de redressement visant à refaire de Loblaw le meilleur détaillant. Ce plan s'articule autour de trois piliers fondamentaux :

- Simplifier et améliorer Loblaw en déterminant plus clairement les responsabilités et en centralisant les fonctions dans les secteurs névralgiques, tout en améliorant les activités de base qui importent aux clients et sur le plan financier
- Rétablir l'innovation au cœur de notre culture, dans l'alimentation et dans l'ensemble de nos marques contrôlées – faire en sorte que nos marques et nos offres donnent le goût de changer de supermarché
- Croître grâce au plan stratégique de croissance de Loblaw, mais effectuer des dépenses en immobilisations judicieuses à l'intérieur d'un marché contenant déjà trop de magasins

Loblaw espère ainsi atteindre une croissance moyenne de 5 % de son chiffre d'affaires et de 10 % de son bénéfice net ajusté, et générer annuellement des flux de trésorerie disponibles de 250 millions de dollars, grâce au redressement qu'elle aura opéré.

Le plan de redressement de Loblaw, qui s'étale sur une période de trois à cinq ans, a débuté en 2007 et nous avons fait d'excellents progrès. La restructuration de notre organisation aura été sans équivoque notre réalisation la plus importante. Cette transformation permettra pour la toute première fois à Loblaw de tirer pleinement parti de son envergure nationale. Les secteurs de la chaîne d'approvisionnement et de la technologie de l'information ont aussi élaboré des plans d'action qui, à notre avis, rendront l'infrastructure de Loblaw concurrentielle.

Notre décision de réduire nos dépenses en immobilisations et de nous concentrer sur la croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables plutôt que sur l'accroissement de la superficie a permis à Loblaw d'améliorer sensiblement ses flux de trésorerie. Malgré notre décision de réduire nos dépenses en immobilisations, le chiffre d'affaires s'est accru dans toutes nos régions et nous avons maintenu notre part de marché, même durant une période de faible inflation du marché.

Croissance du chiffre d'affaires et croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables

Pour les exercices se terminant le 29 décembre 2007 (non vérifié) et le 30 décembre 2006

(en pourcentage)	2007	2006
Croissance totale du chiffre d'affaires	2,6 %	3,7 %
Croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables	2,4 %	0,8 %
Croissance du chiffre d'affaires compte non tenu de l'incidence des ventes de produits du tabac et des EDDV ⁽¹⁾	4,0 %	5,0 %

(1) Voir les mesures financières non conformes aux PCGR sur la deuxième page de couverture du présent rapport d'examen.

Toutefois, l'exercice 2007 n'allait pas être facile pour Loblaw ni ses collègues. Nous avons été confrontés à des défis comme il s'en pose souvent durant des changements d'une telle ampleur. La réduction des coûts a suivi de trop loin les investissements que nous avons dû faire dans les prix, ce qui a entraîné une baisse du bénéfice. Notre nouvelle organisation doit être plus efficace.

Nous avons établi avec soin les priorités pour 2008 pour permettre à Loblaw de se reconstruire sur des bases plus solides afin de soutenir l'innovation et la croissance, qui sont au cœur de sa stratégie.

En 2008, nous nous concentrerons sur un nombre plus restreint d'initiatives importantes. Le marché s'est définitivement transformé. Les consommateurs savent davantage ce qu'ils veulent et ils continuent de privilégier la valeur. Il y a trop de magasins d'alimentation qui se livrent une concurrence féroce pour trop peu de croissance de la demande. Quel que soit le format du magasin, nos prix doivent être plus concurrentiels. Par conséquent, notre modèle économique est soumis à d'importantes pressions.

Les supermarchés traditionnels qui ne bénéficient pas d'un avantage sur le plan de l'offre ou du service sont sur la corde raide. Leur nombre est trop élevé actuellement. Les magasins à grande surface qui ne génèrent pas de volumes plus élevés de ventes d'aliments et de marchandise générale dégageront des rendements insuffisants sur le capital investi. Un trop grand nombre de nos magasins Superstore en Ontario et dans l'Ouest du Canada sont dans cette situation. Les magasins à escompte doivent poursuivre leur mission d'offrir les prix les plus bas et des promotions visant à attirer et à conserver les clients sensibles aux prix.

Compte tenu du marché, il est d'autant plus important de se concentrer sur l'excellence de l'exécution, tout en proposant une offre améliorée aux consommateurs. Des priorités fondamentales et simples ont été définies pour chacun de nos secteurs clés en 2008 :

- le secteur de l'exploitation se concentrera sur un meilleur rendement en magasin et sur un engagement plus fort des employés;
- les unités d'affaires de produits alimentaires et de marchandise générale amélioreront l'expérience client, simplifieront les offres, amélioreront les perceptions à l'égard des prix et faciliteront l'exploitation des magasins;
- les marques Loblaw devront raffermir le programme des campagnes Trouvailles Le Choix du Président et revitaliser le développement de produits;
- les capitaines de format se concentreront sur l'optimisation de leurs magasins pilotes actuels et futurs et procéderont à un déploiement complet quand les résultats seront concluants.

Les fonctions de soutien ont un rôle important à jouer dans notre capacité à générer des résultats. Toutes nos principales fonctions de soutien ont d'importantes priorités en 2008, y compris un soutien amélioré et précis, offert en temps opportun, pour la prise de décisions, une meilleure infrastructure et un programme amélioré de développement, de rétention et de motivation des ressources.

Simplifier, innover, croître. Ce sont là les trois thèmes qui sous-tendent notre objectif de refaire de Loblaw le meilleur détaillant. En 2008, nous veillerons à maintenir les solides progrès enregistrés en 2007 pour devenir une entreprise axée sur les ventes qui soit plus efficace et plus efficace. Nous testerons aussi avec circonspection des innovations visant à offrir des produits et des formats qui répondent davantage aux besoins changeants des clients et à leurs attentes.

Loblaw en bref

Magasins à grande surface



Magasins conventionnels



Magasins à escompte



Clubs-entrepôts



Formats de magasin

	Magasins détenus par la société	Magasins franchisés	Magasins associés
Magasins à grande surface			
Atlantic Superstore	53		
Dominion* (Terre-Neuve et Labrador)	13		
The Real Canadian Superstore	102		
Magasins conventionnels			
Atlantic SaveEasy	1	41	6
Fortinos		20	
Loblaws	89		
Provigo	68	22	3
SuperValue	1	15	7
Valu-mart		56	10
Your Independent Grocer		53	1
Zehrs	48		
Autres	2	35	253
Magasins à escompte			
Extra Foods	76	26	
Maxi	91		
Maxi & Cie	16		
No Frills		140	
Clubs-entrepôts			
Cash & Carry	22		119
Presto	12		
The Real Canadian Wholesale Club	34		
Total	628	408	399
Comptes indépendants	7 080		
Entrepôts	25		

*Marque de commerce utilisée sous licence.

Faits saillants financiers⁽³⁾

Pour les exercices se terminant le 29 décembre 2007 et le 30 décembre 2006 (en millions de dollars, sauf indication contraire)	2007 (52 semaines) (Non vérifié)	2006 (52 semaines) (Non vérifié sauf indication contraire)
Résultats d'exploitation		
Chiffre d'affaires total	29 384 \$	28 640 ⁽¹⁾ \$
Chiffre d'affaires total, compte non tenu de l'incidence des ventes de produits du tabac et des EDDV ⁽²⁾	27 915	26 834
BAILA ajusté ⁽²⁾	1 589	1 892
Bénéfice d'exploitation	736	289 ⁽¹⁾
Bénéfice d'exploitation ajusté ⁽²⁾	1 034	1 326
Intérêts débiteurs	252	259 ⁽¹⁾
Bénéfice net (perte nette)	330	(219) ⁽¹⁾
Trésorerie		
Flux de trésorerie disponible ⁽²⁾	375-450 \$	70 \$
Par action ordinaire (\$)		
Bénéfice net (perte nette) de base	1,20	(0,80) ⁽¹⁾
Bénéfice net de base ajusté ⁽²⁾	2,05	2,72
Taux de dividende en fin d'exercice	0,84	0,84
Cours du marché en fin d'exercice	34,07	48,79
Ratios financiers		
Marge du BAILA ajustée ⁽²⁾	5,7 %	7,1 %
Marge d'exploitation	2,5 %	1,0 %
Marge d'exploitation ajustée ⁽²⁾	3,7 %	4,9 %

(1) Vérifié pour la période de 52 semaines terminée le 30 décembre 2006.

(2) Flux de trésorerie libres estimatifs de 2007; se reporter aux Mesures financières non conformes aux PCGR dans la couverture intérieure du présent Rapport d'examen.

(3) Ces faits saillants doivent être lus parallèlement au Communiqué de presse du quatrième trimestre de Les Compagnies Loblaw limitée, au Rapport annuel 2006 de Les Compagnies Loblaw limitée, aux « Énoncés prospectifs » qui se trouvent dans la couverture intérieure du présent Rapport d'examen, ainsi qu'aux documents de Les Compagnies Loblaw limitée déposés de temps à autre auprès des organismes de réglementation des valeurs mobilières, lesquels documents se trouvent aussi sur les sites www.sedar.com ou www.loblaw.ca.



Simplifier

Loblaw a terminé la restructuration de son organisation dans le cadre du **Projet Simplifier** qui visait à déterminer plus clairement les responsabilités et centraliser les fonctions clés qui lui permettront de tirer pleinement parti de son envergure nationale. Revenir à la base a permis d'améliorer les processus qui importent aux clients, comme la disponibilité et le crédit pour la valeur, et qui contribuent aussi à la santé financière de l'entreprise, notamment en réduisant les pertes et en améliorant la productivité des magasins.



HAUT: En 2007, nous avons réalisé une importante restructuration organisationnelle pour permettre à Loblaw de tirer pleinement parti de son envergure nationale. **CENTRE:** Les rencontres quotidiennes de collègues ont lieu deux fois par jour dans les magasins pour passer en revue les principales priorités : le service à la clientèle et les objectifs en matière de disponibilité. **BAS:** Nous diffusons dorénavant auprès de nos clients un nouveau message sur la valeur de nos produits qui traduit clairement notre investissement dans les prix.

Restructuration organisationnelle terminée

Les fonctions régionales de mise en marché et de réapprovisionnement des produits alimentaires ont été centralisées en vue d'améliorer notre pouvoir d'achat et de créer des processus de gestion de catégorie uniformes et plus efficaces. Les fonctions liées à l'exploitation des magasins ont été harmonisées dans toutes les régions afin d'améliorer l'expérience client. Les fonctions de soutien, comme le marketing, les finances et les ressources humaines, ont été remaniées pour être plus efficaces et efficaces. En raison de ces changements, l'effectif comportait 888 employés de moins à la fin de l'exercice.

La nouvelle structure organisationnelle a nécessité l'établissement de nouveaux processus qui ont permis d'éliminer le chevauchement des tâches, réduire la complexité, renforcer les normes et appuyer la notion de responsabilité et de prise de décisions au niveau individuel. Loblaw s'est appuyée sur les meilleures pratiques sur le marché et à l'interne pour remettre en question les anciennes méthodes, améliorer l'efficacité et réaliser des économies. Malgré d'excellents progrès, Loblaw a de nombreuses possibilités d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de cette nouvelle organisation.

De nouveaux outils et systèmes pour de meilleures communications avec les magasins

Même si servir nos clients est notre première priorité, souvent les processus ou programmes promotionnels n'ont pas été bien exécutés en magasin et ont nuï à l'expérience client. L'amélioration et la simplification des communications avec les magasins étaient essentielles à une meilleure exécution des processus. Les appels-conférences hebdomadaires « tour de contrôle des activités magasins » et un portail central de communications avec les magasins ont été mis sur pied pour relier les magasins, les opérations centrales et les marchands, leur fournissant ainsi une tribune pour livrer immédiatement leurs commentaires sur les récentes modifications aux processus, les programmes en cours, les nouvelles offres et la concurrence notamment. Les directeurs de magasin, nos principaux moteurs du service à la clientèle, apprécient énormément ce contact direct amélioré avec la haute direction.

Amélioration de la disponibilité des produits en tablette

Plus des deux tiers des problèmes de disponibilité sont imputables à des processus inefficaces en magasin. Dans

le cadre de notre programme Toujours disponibles, nous avons établi, pour les magasins, des procédures et un calendrier standard, des mesures de rendement précises et des réunions biquotidiennes pour résoudre les problèmes. Après sa mise à l'essai, ce programme a été lancé dans 233 de nos magasins les plus performants à la fin de l'exercice 2007 et il a permis d'améliorer la disponibilité en tablette des produits laitiers et surgelés, ainsi que des produits d'épicerie, de soins naturels, de santé et beauté.

Amélioration de la compétitivité liée à la valeur

De nouveaux processus de vérification des prix et de nouvelles fiches de pointage ont été mis en place pour suivre de près notre position hebdomadaire au chapitre des prix, dans l'ensemble des bannières et formats, par rapport à nos principaux concurrents. Les zones de prix ont été remaniées en vue de l'application de nouvelles règles de gestion des prix et de la baisse des prix de détail. Des investissements dans les prix ont été effectués dans les bannières selon les priorités afin de raffiner nos programmes promotionnels pour accroître la valeur offerte à nos clients. Depuis le troisième trimestre et pendant tout le quatrième trimestre de 2007, Loblaw a maintenu des niveaux de prix comparables ou plus avantageux que ceux des magasins à escompte et à grande surface concurrents de référence, partout au Canada.

Mise en œuvre du plan détaillé de réduction des coûts

La restructuration organisationnelle a permis aux membres de la direction de déterminer des occasions de réduction des coûts associés aux pertes, à la main-d'œuvre en magasin, à la chaîne d'approvisionnement et à l'administration. D'autres réductions des coûts seront nécessaires pour aider à reconstituer nos marges rétrécies en raison de notre investissement dans les prix. Un plan détaillé de réduction des coûts a été élaboré au troisième trimestre et mis en œuvre au quatrième trimestre de 2007. La diminution des coûts demeurera un objectif important de la direction à l'avenir. Des progrès ont été réalisés à cet égard, mais il reste encore beaucoup à faire.

Élaboration de plans d'action pour la nouvelle infrastructure de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes d'information

Les récentes améliorations apportées à la chaîne d'approvisionnement visaient surtout le soutien de la croissance du chiffre d'affaires grâce à une plus

grande capacité. Le programme 2010 de la chaîne d'approvisionnement a été amorcé en 2007 et consiste en la mise en œuvre de nouvelles fonctions de prévision, de réapprovisionnement, de distribution et de transport, qui amélioreront progressivement la disponibilité et la productivité.

Loblaw n'a pas assez investi dans son infrastructure de technologie de l'information (TI) et nos systèmes existants n'ont pas toute la fonctionnalité nécessaire. Cette infrastructure risque de ne pas supporter efficacement les processus opérationnels nécessaires à la nouvelle organisation de Loblaw. En 2007, un plan directeur a été élaboré pour aider les TI à développer les nouveaux systèmes dont Loblaw a besoin.

Priorités pour 2008

- Continuer de réaliser des économies grâce à la nouvelle structure organisationnelle et mettre l'accent sur les plans de réduction des coûts pour améliorer les marges au fil du temps.
- Le secteur de l'exploitation se concentrera sur les normes en magasin, en étendant notamment notre programme Toujours disponibles à 260 autres magasins qui vise à réduire les pertes et à améliorer la productivité des magasins en mettant surtout l'accent sur l'engagement des collègues.
- Les secteurs des produits alimentaires et de marchandise générale mettront l'accent sur la réalisation de leurs plans de vente dans chacun des formats en améliorant l'efficacité promotionnelle, en assurant la gestion des offres, en investissant de façon constante dans des prix plus bas et en améliorant la valeur offerte aux clients.
- Investissements dans l'infrastructure – la chaîne d'approvisionnement commencera à exécuter son plan 2010 et la TI commencera à mettre en œuvre son plan directeur en se concentrant sur les systèmes associés aux prix, à la mise en marché et aux finances afin d'améliorer les contrôles et de fournir à l'entreprise l'information dont elle a besoin pour exécuter efficacement les décisions.

Loblaw veut rétablir l'innovation au cœur de sa culture au niveau de l'alimentation, de l'ensemble de ses marques contrôlées et de l'expérience client en magasin. Grâce à l'avantage concurrentiel que nous procure notre expertise en développement de produits et de la force de nos gammes de produits *le Choix du Président*, *sans nom* et *Joe Style frais*, nous ferons en sorte que nos marques et nos offres donnent le goût de changer de supermarché.



HAUT: La publicité sur les produits PC biologique pour bébés a été la cinquième de notre campagne Signature PC. Celle-ci a été très bien reçue et se poursuivra en 2008.

CENTRE: En août 2007, notre gamme de vêtements Joe Style frais a été élargie et comprend désormais la collection Joe pour les enfants qui se vend très bien.

BAS: Fraîcheur, variété et valeur : les qualités clés sur lesquelles repose notre offre de produits périssables.

Lancement de la campagne PC Signature

En juillet dernier, Galen Weston, notre président exécutif du Conseil, est devenu le porte-parole de la marque *le Choix du Président* en lançant notre campagne de promotion du *Sac à provisions PC Produit écologique VERT* visant à réduire l'utilisation de sacs de plastique et à contribuer au respect de l'environnement. D'autres messages télé sur la marque PC ont suivi, mettant en valeur des produits clés représentant d'autres aspects qui nous tiennent à cœur, y compris la santé, la diversité et l'excellence des produits, comme le *hamburger à faible teneur en gras PC Menu bleu*, le *pain plat naan indien PC*, le *détergent à lessive 2x PC* et les purées *PC Biologique pour bébés*. Les clients ont réagi très favorablement, ce qui a donné lieu à de très bonnes ventes et à la création d'une nouvelle approche marketing pour la marque *le Choix du Président*.

Élargissement de la gamme Joe Style frais pour inclure les vêtements pour enfants et les sous-vêtements

Joe Style frais est une gamme de vêtements de style à prix abordables exclusive Loblaw, conçue en partenariat avec le designer Joe Mirran. Notre rôle ne se résume pas à nous approvisionner et à distribuer la gamme; nous avons également ouvert un studio pour la création de tous les vêtements et accessoires. En août 2007, nous avons étendu la gamme aux vêtements pour enfants et aux sous-vêtements. Après un retard dans le lancement initial, les ventes ont été bonnes. La gamme *Joe Style frais*, qui était vendue dans 100 magasins, se retrouve désormais dans 350 magasins et devrait continuer de s'étendre à tous les magasins de plus de 80 000 pieds carrés. Durant l'été, une remorque présentant la gamme de vêtements Joe a parcouru le pays afin de sensibiliser davantage les clients à cette nouvelle offre. Une campagne publicitaire télévisée a aussi été tenue à l'automne, améliorant la notoriété et le capital de la marque.

Repositionnement de la gamme de produits Maison le Choix du Président

Un examen de nos produits pour la maison a confirmé l'importance d'offrir des produits présentant des avantages fonctionnels supérieurs à prix réduit.

Maintien de l'excellence du développement des produits

Loblaw a de loin le meilleur portefeuille de marques contrôlées au Canada : *le Choix du Président*, *sans nom* et *Joe Style frais*. Nous ne bénéficions toutefois pas d'une avance aussi nette qu'auparavant. Bien que notre marque contrôlée donne le goût de changer de supermarché, l'accent doit être mis sur une revitalisation de la conception de produits si nous voulons conserver notre avance. En 2007, nous avons lancé plus de 600 nouveaux produits alimentaires, principalement de marque PC, soit *PC Biologique*, *PC Menu bleu*, *PC Mini Chefs* et *PC Vert*, et plus de 800 nouveaux produits pour la maison. Quatre éditions du journal *Trouvailles le Choix du Président* (Santé, Été, Maison et Noël) ont été publiées pour présenter nos nouveaux produits de marque contrôlée. Nous offrons la plus vaste gamme de produits biologiques en nombre d'articles et de ventes au Canada.

Meilleur format

Dans le cadre de notre restructuration organisationnelle, des équipes de format ont été formées pour remplir les fonctions de « directeurs de marque » de détail pour nos magasins à escompte, à grande surface et conventionnels. Des stratégies claires d'approche du marché ont été élaborées pour nos magasins à escompte et à grande surface en tenant compte des préférences des clients en matière de magasinage, de la concurrence et des débouchés. Nous élaborons actuellement une stratégie pour les magasins conventionnels. La définition des formats de magasin guide la mise en marché, le marketing et les plans opérationnels, et sert de base à une série de projets pilotes en magasin. Ces projets testent les nouvelles dimensions proposées pour les formats de magasin avant que des dépenses en immobilisations soient engagées dans ces transformations. Les projets pilotes de 2007 incluaient l'ouverture d'un nouveau magasin RCSS en août 2007 à Milton pour tester plusieurs stratégies d'exploitation de magasin, d'attribution d'espace et de présentation des produits dans les rayons. Trois projets pilotes sont en cours dans des magasins conventionnels en Ontario pour tester des améliorations au chapitre des produits frais et trois magasins No Frills ont été ouverts dans l'Ouest du Canada pour tester le succès des magasins à escompte dans ce marché.

Priorités pour 2008

- L'équipe des marques et produits alimentaires Loblaw continuera de développer, quoique dans des délais plus courts, des produits qui font évoluer leurs catégories respectives et soulignera le 25^e anniversaire de la marque *le Choix du Président* dans le journal *Trouvailles* de 2008. Nous prévoyons lancer environ 600 nouveaux produits en 2008.
- L'équipe des formats continuera de tester des concepts pilotes et d'élaborer des plans de déploiement, le cas échéant. Nous continuerons de tester le format No Frills dans l'Ouest du Canada ainsi que des magasins conventionnels pilotes en Ontario. Un magasin à grande surface devrait aussi être implanté à titre d'essai au Québec.
- En collaboration avec les fournisseurs, les équipes des produits alimentaires et de marchandise générale continueront de raffiner les offres afin d'accroître le chiffre d'affaires.
- L'équipe de marchandise générale implantera un rayon *Joe Style frais* dans tous les magasins dont la superficie est supérieure à 80 000 pieds carrés, là où cela est justifié.

Croître⁽¹⁾

Lorsque les assises de Loblaw seront de nouveau solides grâce aux efforts de simplification et de retour à la base, notre priorité sera la croissance. Nous sommes convaincus qu'une croissance à plus long terme est possible grâce à notre **plan stratégique de croissance à huit volets** : Meilleur format, La fraîcheur d'abord, Avantage des marques contrôlées, 10 % Joe, Santé, foyer et saines habitudes de vie, À juste prix, Toujours disponibles et Des collègues sympathiques qui ont à cœur de servir.



Meilleur format

Le meilleur format reflète l'avantage de Loblaw d'avoir trois formats de magasins de détail pour maximiser sa capacité de servir ses clients et sa part de marché. La définition de chacun des trois formats assure des expériences de magasinage distinctes pour nos clients :

- Les magasins conventionnels proposeront la meilleure offre d'aliments frais et emballés, des employés bien informés, un service au comptoir exceptionnel et une expérience de magasinage agréable.
- Les magasins à escompte offriront les prix les plus bas et des promotions visant à attirer les clients qui sont prêts à faire certains compromis sur les marques et le service en échange de prix avantageux et de plus de commodité.
- Les magasins à grande surface offriront une excellente valeur, dans un environnement innovateur et agréable, en répondant sous un même toit aux besoins des clients en matière de produits alimentaires, de saines habitudes de vie et d'articles de maison au goût du jour.



La fraîcheur d'abord

La fraîcheur d'abord, c'est-à-dire offrir les meilleurs produits frais au pays, est l'objectif que s'est fixé Loblaw. Pour accroître davantage la fraîcheur, Loblaw améliorera, testera et mettra en œuvre des programmes visant notamment la

réduction des pertes de produits frais, la recherche de sources d'approvisionnement de qualité, l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, l'assurance de la qualité, une rotation rigoureuse, de nouvelles normes pour la présentation des denrées périssables et de nouveaux outils de planification de la production pour la préparation des produits frais en magasin (comme la boulangerie et les repas sur le pouce).

Avantage des marques contrôlées

L'avantage des marques contrôlées est au cœur de la culture de Loblaw axée sur l'innovation. Grâce à l'excellence continue du développement des produits, Loblaw accroîtra ses ventes de produits de marques contrôlées pour qu'elles atteignent 30 % du chiffre d'affaires total, par rapport à une pénétration de 24 % des marques contrôlées en 2007. *Le Choix du Président* est l'une des marques alimentaires les plus reconnues et les plus importantes au Canada, sa notoriété étant supérieure à celle d'un grand nombre de grandes marques nationales. *Sans nom* est aussi l'une des marques de produits emballés les plus importantes au Canada. Cette pénétration accrue sera obtenue non seulement grâce aux ventes de produits alimentaires de nos marques contrôlées, mais aussi des produits *PC Maison* et *Joe Style frais*. En 2007, nous avons lancé la campagne Signature le Choix du Président pour sensibiliser davantage les consommateurs aux marques Loblaw. Les clients ont accueilli très favorablement la publicité et nous prévoyons investir davantage dans ce programme en 2008.

10 % Joe

Loblaw croit qu'elle peut accroître les ventes de produits de marque *Joe Style frais* afin d'atteindre un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars dans le secteur des vêtements et des accessoires vestimentaires d'ici 2010. Cet objectif sera atteint grâce à l'élargissement de cette gamme, pour inclure les vêtements pour enfants et les sous-vêtements, ainsi qu'à l'implantation des rayons *Joe Style frais*, présents actuellement dans 350 magasins, dans tous les magasins dont la superficie est supérieure à 80 000 pieds carrés. La réaction des consommateurs à la marque *Joe Style frais* a été favorable et les ventes continuent de croître. Le principal obstacle à la réalisation de notre objectif de vente est la faiblesse de notre infrastructure informatique pour appuyer le secteur des vêtements. Par conséquent, nous investissons dans nos systèmes afin d'assurer que nos niveaux de service liés aux vêtements soient aussi excellents que les produits que nous vendons.

Santé, foyer et saines habitudes de vie

Ce volet traduit l'objectif de Loblaw d'être reconnue comme offrant à tous les Canadiens un mode de vie sain à prix abordable. Loblaw vend des produits alimentaires sains sous ses marques contrôlées, notamment *PC Menu bleu* et *PC Biologique*, ainsi que des produits frais. Les magasins à grande surface et les magasins conventionnels d'une plus grande superficie offrent aussi une pharmacie, une clinique sans rendez-vous et un centre

sans nom[®]

le Choix du Président



(1) Voir les mesures financières non conformes aux PCGR sur la deuxième page de couverture du présent rapport d'examen.



de conditionnement physique. De plus, des tests précis sont effectués pour déterminer la réaction des consommateurs à des solutions plus saines en termes de produits prêts à manger.

À juste prix

Loblaws est déterminée à offrir le meilleur rapport qualité-prix parmi tous les concurrents de référence. Des investissements dans les prix seront effectués dans les formats de magasins, les catégories et les gammes de produits qui importent le plus aux clients. Nous communiquerons nos investissements par le biais de messages dans les magasins et les médias qui souligneront davantage la valeur. Nos niveaux de prix cibles s'établissent comme suit :

- identiques à notre concurrent de référence dans nos magasins à escompte;
- de 2 à 4 % plus élevés que notre concurrent de référence dans nos magasins à grande surface;
- de 6 à 8 % plus élevés que notre concurrent de référence dans nos magasins conventionnels.



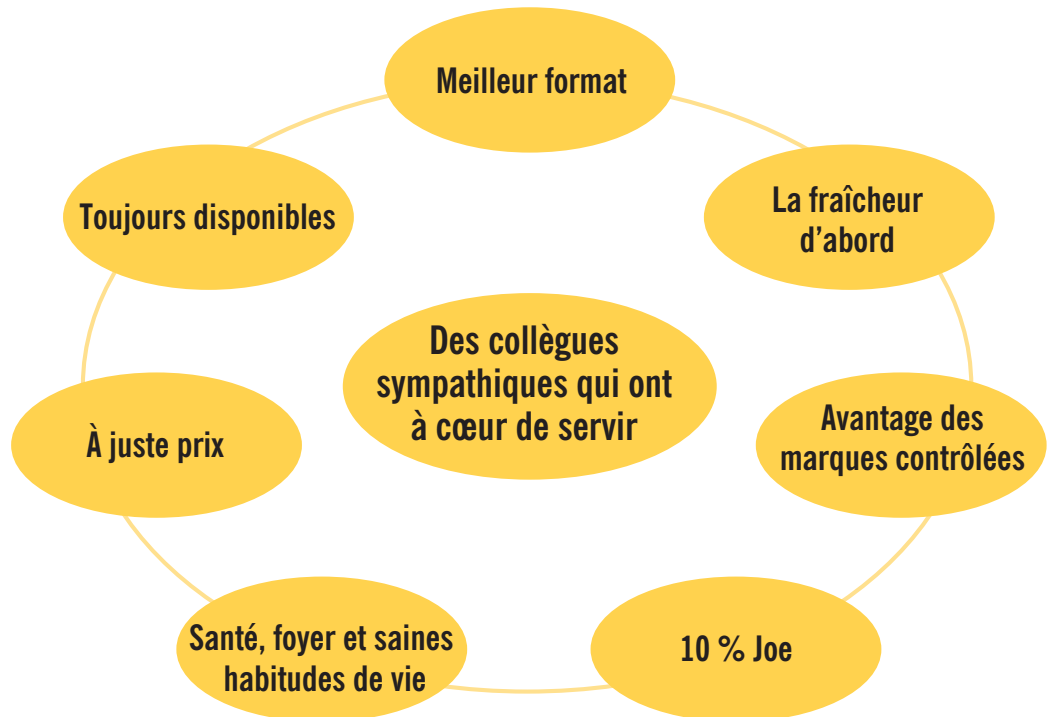
Ces niveaux cibles s'appuient sur nos prix de détail réels, qui combinent nos prix courants et promotionnels. Nos prix varient en fonction de ceux en vigueur chez nos concurrents de référence. Par conséquent, les indices et l'investissement dans les prix suivent l'évolution du marché. Comme toutes nos stratégies, celle d'établissement des prix est révisée régulièrement et peut changer selon la situation du marché et nos résultats.

Toujours disponibles

Loblaws s'efforce d'offrir la meilleure disponibilité de produits alimentaires et de marchandise générale parmi tous les détaillants au Canada, en améliorant les niveaux de service de ses centres de distribution, le respect des calendriers de livraison, les prévisions de la demande, ainsi que les processus de réapprovisionnement dans les magasins. Notre programme Toujours disponibles qui sera implanté progressivement améliorera les processus de réapprovisionnement dans les magasins. D'autre part, la mise en œuvre accélérée du programme Chaîne d'approvisionnement 2010 et de nouveaux systèmes informatiques commencera à améliorer le service fourni à nos magasins.

Des collègues sympathiques qui ont à cœur de servir

Nos 140 000 employés de magasins et de soutien constituent notre principal atout : « des collègues sympathiques qui ont à cœur de servir ». Loblaws investit dans son équipe pour respecter cette promesse faite à ses clients. À cette fin, nous offrons de la formation pour exceller dans notre travail et répondre aux besoins de notre clientèle, nous reconnaissons les collègues qui ont à cœur de servir les clients et nous élaborerons de nouveaux plans pour encourager la participation des collègues au régime d'actionnariat, leur plein engagement et leur fidélité à l'égard de l'entreprise. Nous sommes déterminés à favoriser le perfectionnement de nos collègues pour soutenir le maintien de l'effectif et le succès de l'entreprise.



Questions et réponses

Une communication ouverte avec les personnes responsables est essentielle, surtout durant cette période de transformation. Un canal de communication appelé *Questions à Galen* a été établi durant l'exercice précédent pour permettre aux collègues de poser des questions et de fournir des commentaires sur des sujets divers et d'obtenir une réponse dans les sept jours suivants. Si vous avez des questions, vous trouverez nos coordonnées sur la troisième page de couverture de ce rapport ainsi que sur notre site Web www.loblaw.ca. N'hésitez pas à nous transmettre toutes vos questions. Voici certaines des questions posées récemment et les réponses fournies.

Q Lorsque vous avez entrepris cette transformation, vous aviez prévu un délai de trois à cinq ans. Comme la transition est en cours depuis déjà douze mois, avez-vous une meilleure idée du temps qu'il faudra pour améliorer le rendement?

R Nous avons déterminé nos priorités pour 2008 et avons confiance en notre capacité d'exécuter ces tâches; toutefois, pour le moment, notre meilleure estimation pour un redressement complet demeure un délai de trois à cinq ans. Nous sommes actuellement dans la deuxième année.

Mark Foote

président et chef de la mise en marché

Q Vous avez été financièrement prudents en décidant de suspendre la plupart des dépenses en immobilisations et de vous concentrer sur la croissance du chiffre d'affaires des magasins comparables. Quels sont les résultats de cette décision et quand croyez-vous recommencer à investir dans l'ouverture de nouveaux magasins?

R La réduction de nos dépenses en immobilisations a procuré deux principaux avantages : 1) une croissance soutenue du chiffre d'affaires des magasins comparables, qui nous a permis de conserver notre part du marché sur douze mois sans accroître la superficie en pieds carrés et 2) une amélioration des flux de trésorerie disponibles par rapport aux années précédentes. Nous nous efforçons actuellement d'améliorer le modèle économique de nos formats de magasins. Lorsque cette situation sera optimale et si nous croyons que le marché réclame davantage de pieds carrés, nous investirons de nouveau dans de nouveaux magasins. Nous n'avons pas déterminé de date précise pour ces nouveaux investissements, mais surveillerons les occasions qui se présentent et investirons en conséquence.

Bill Wells

chef de la direction financière

Q La disponibilité en magasin est encore, de toute évidence, un problème, des ruptures de stocks étant visibles lors de récentes visites dans les magasins. Compte tenu du lancement du programme « Toujours disponibles » dans 233 magasins, pourquoi ne voyons-nous pas plus d'améliorations? Ces 233 principaux magasins ne représentent-ils pas une part importante du chiffre d'affaires total?

R Nos nouveaux processus en matière de disponibilité veillent à ce que la présentation dans les magasins soit conforme aux planogrammes. Si nous n'avons pas un produit, nous ne le remplaçons pas par un autre. Nous n'alignons plus les articles en frontale, un processus qui consistait à avancer les articles à l'avant de la tablette, en raison du manque de productivité de ce processus. Nous regarnissons dorénavant les étalages à partir du fond de la tablette. Le matin, il peut sembler que les tablettes ne sont pas aussi pleines qu'avant ou que le nombre de trous visibles a augmenté; toutefois, ce n'est pas le cas. Actuellement, nous avons plus de produits sur les tablettes, en termes de capacité, qu'avant le lancement de ce programme. Nous utilisons maintenant des étiquettes pour indiquer la raison des ruptures de stocks, ce qui aide non seulement nos équipes de réapprovisionnement dans les magasins à déterminer rapidement la cause des pénuries, mais informe aussi les clients.

Dalton Philips

chef de l'exploitation

Q Quel est, selon vous, le plus important défi à relever pour assurer la réussite de votre transformation et atteindre vos objectifs financiers approximatifs, soit augmenter de 5 % le chiffre d'affaires de détail et de 10 % le bénéfice net et générer des flux de trésorerie disponibles de 250 millions de dollars environ par année?

R Notre principal défi à relever pour assurer une transformation réussie est l'orchestration de toutes les pièces nécessaires au redressement de Loblaw. Notre redressement est complexe et comporte un grand nombre de changements, allant des améliorations de l'infrastructure de la chaîne d'approvisionnement et de la technologie de l'information à l'efficacité des collègues dans leurs nouveaux rôles, en passant par la redéfinition du modèle économique des formats de magasins. Tout retard ou processus inefficace pourrait freiner le rythme de notre transformation et il nous faudra déterminer les nouvelles ressources, ou réaffecter les ressources, qui seront nécessaires au respect de notre calendrier. Nous sommes confiants que notre approche est bonne et donnera des résultats.

Galen Weston

président exécutif du Conseil

Faits et statistiques



4,5 millions
Plus de 4,5 millions de *Burgers de boeuf Angus PC* vendus depuis le lancement du produit



Autant de pains *Naan indien PC* se sont vendus dans les quatre semaines qui ont suivi la pub télé que durant une année entière



Une première au Canada : la gamme complète des détergents à lessive *le Choix du Président* a été convertie en produits doublement concentrés et le détergent *PC Produit écologique VERT*, en produit triplement concentré.



1 036
magasins détenus par l'entreprise ou franchisés au Canada



Le plus grand assortiment de produits biologiques et santé avec plus de 300 *Produits PC Biologique* et 350 produits *PC Menu bleu*



25 000
clients sont sondés chaque mois pour connaître et analyser leurs plus récentes expériences de magasinage, et réagir en conséquence



Responsabilité sociale de l'entreprise

La stratégie de Loblaw en matière de responsabilité sociale est arrimée à notre nouvelle culture et s'intègre de plus en plus aux décisions que l'entreprise prend chaque jour. Cela nous permet de progresser tout en tenant compte de notre impact sur l'environnement et la société. C'est dorénavant « notre façon de faire les choses » et nous veillons à ce que nos 140 000 collègues prennent ces responsabilités en considération dans chacune de leurs actions. Nous croyons qu'une entreprise qui réussit soutient le développement durable, afin de « refaire de Loblaw le meilleur détaillant ».

La fondation pour les enfants

le Choix du Président

Pour rendre leur quotidien plus facile.



www.lechoixdupresident.ca

Quelques-unes de nos principales réalisations en 2007

La Fondation pour les enfants le Choix du Président continue de grandir. En 2007, nous avons remis 8,8 millions \$ à plus de 1000 familles partout au pays, portant à 30 millions \$ l'aide apportée à ce jour et à 5200 le nombre de familles en ayant bénéficié. La Fondation pour les enfants le Choix du Président est donc la plus importante fondation parrainée par une entreprise au pays. La Fondation pour les enfants le Choix du Président a pour mission de rendre plus facile le quotidien des enfants atteints d'une déficience physique ou intellectuelle en cherchant à réduire ou éliminer certains des obstacles avec lesquels ils sont aux prises. En offrant un soutien financier pouvant prendre la forme d'équipement, d'un véhicule adapté, de rénovations, etc., la Fondation est en mesure d'offrir non seulement des ressources matérielles mais aussi un certain degré d'autonomie, de dignité et de liberté aux enfants qui en ont besoin.

Notre façon de faire des affaires

2007 : Définir nos responsabilités

En 2007, Loblaw a établi les fondements d'une stratégie nationale de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Durant les étapes de la planification, nous avons évalué nos initiatives environnementales et sociales en cours et leur nombre élevé nous a agréablement surpris. Nous savons toutefois que nous pouvons faire davantage. Dans notre premier rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise, qui sera publié en avril 2008, nous expliquons comment nous consolidons ces initiatives à l'intérieur d'un même cadre et élaborons une stratégie pour innover davantage dans ces secteurs afin de répondre aux besoins des groupes intéressés, soit nos collègues, nos clients, nos fournisseurs et les investisseurs.

Notre stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise repose sur cinq piliers :

- Le respect de l'environnement
- L'intégrité au niveau de nos approvisionnements
- Notre communauté où nous devons faire une différence positive
- Le reflet des diversités culturelles de notre pays
- La création d'un milieu de travail formidable

Notre approche

Nous sommes parrainés par un comité RSS formé de membres de la haute direction, qui représentent nos différents secteurs d'activité. Ce comité, qui est responsable de la mise en œuvre de notre stratégie, doit s'assurer que nous respectons le plan et, si possible, le dépassons. Ce comité relève du vice-président principal, responsabilité sociale de l'entreprise, un tout nouveau poste relevant directement du président exécutif du Conseil. En s'appuyant sur les commentaires reçus de collègues et de clients, le comité a évalué nos méthodes actuelles et établi des priorités, des unités de mesure et des responsabilités en matière d'établissement de rapports.

Les points saillants de nos initiatives, par ordre de priorité pour 2008 et la suite, incluent :

- Limiter l'impact sur l'environnement de nos activités de détail et de nos offres de produits, grâce à la réduction des déchets, à l'efficacité énergétique et à la construction durable. En 2008, éviter qu'un million de sacs d'épicerie ne se retrouvent dans les sites d'enfouissement et réduire l'utilisation directe d'énergie de deux pour cent sont des priorités clés.
- Recruter davantage de sources d'approvisionnement locales et établir des critères de RSS pour les décisions liées à la chaîne d'approvisionnement.
- Investir dans nos collectivités et mettre au point des produits sains. Ainsi, en 2008, nous voulons porter à 10 millions de dollars les dons recueillis par la Fondation pour les enfants le Choix du Président et élaborer une stratégie axée sur les dons, qui nous permettra d'être un meilleur partenaire des collectivités dans lesquelles nous exerçons des activités.
- Accroître les ventes de produits qui reflètent la diversité culturelle du Canada (nous voulons doubler nos ventes d'aliments ethniques d'ici 2010) et établir des bases solides pour assurer la diversité dans notre milieu de travail.
- Obtenir l'engagement de nos collègues et communiquer ouvertement nos réussites et nos défis. Essentiellement, Loblaw veut être reconnue comme le milieu de travail le plus formidable de l'industrie.

Nous sommes prêts

Il n'a jamais été aussi pressant d'assumer cette responsabilité. Par ailleurs, nous reconnaissons que notre engagement envers la RSS ne sera pas sans défis. Nous devons gérer les préoccupations complexes des divers intervenants, former et encourager nos collègues à tous les niveaux de l'organisation, exercer nos activités avec patience et transparence et continuer de gérer efficacement nos activités.

Toutefois, nous sommes prêts à relever ces défis et convaincus que faire ce qu'il faut pour l'environnement et la société est la meilleure stratégie commerciale pour Loblaw. Nous espérons que les occasions ainsi créées stimuleront nos collègues, répondront aux désirs de nos clients et réduiront nos frais d'exploitation.

Notre premier rapport

Le premier rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise sera diffusé en avril 2008. Visitez notre site Web en avril pour vous renseigner sur notre stratégie et nos engagements pour 2008 et les années subséquentes.



En 2007, Loblaw s'est engagée à réduire d'un milliard le nombre de sacs d'épicerie en plastique qui, en un an, aboutissent dans les sites d'enfouissement au Canada. L'un des projets mis en œuvre à cette fin fut le lancement du sac réutilisable *PC Produit écologique VERT*. Fabriqué à 85 % de matières recyclées (soit à partir de bouteilles de boisson en plastique), le sac constitue une véritable solution à boucle fermée puisqu'il est lui-même recyclable. Au terme de 2007, 9 millions de sacs *PC Produit écologique VERT* avaient été vendus, un pas décisif qui rapproche l'entreprise de son objectif.

Pratiques en matière de gouvernance d'entreprise

Le Conseil d'administration (le « Conseil ») et la direction de Les Compagnies Loblaw limitée (la « société ») croient que des pratiques saines en matière de gouvernance d'entreprise contribueront à assurer une gestion efficace de la société ainsi que la réalisation de ses plans et de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Afin de maintenir des normes élevées de gouvernance d'entreprise dans un contexte qui change rapidement, le système de gouvernance d'entreprise de la société fait l'objet d'examen et d'une évaluation continue. L'approche de la société en matière de gouvernance d'entreprise est conforme aux Lignes directrices sur la gouvernance (les « lignes directrices ») des Autorités canadiennes en valeurs mobilières. Le comité de la gouvernance examine, à intervalles réguliers, ses pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et étudie toute modification nécessaire afin que soient maintenues les normes élevées de la société en matière de gouvernance d'entreprise. Le site web de la société, au www.loblaw.ca, affiche des renseignements supplémentaires sur la gouvernance d'entreprise incluant le code de conduite des affaires de la société, sa politique en matière de communication de l'information et les chartes exposant les mandats du conseil d'administration et de ses comités.

Indépendance des membres du Conseil d'administration

Le Conseil est composé, en majorité, d'administrateurs indépendants. Ces lignes directrices stipulent qu'un administrateur est indépendant lorsqu'il n'a de relation importante avec la société ou les sociétés membres du groupe de la société qui pourrait compromettre sa liberté de jugement.

Les administrateurs indépendants tiennent périodiquement une séance à la suite de réunions du conseil d'administration et périodiquement au besoin ou lorsqu'il est souhaitable. De plus amples renseignements sur chacun des administrateurs, y compris les postes d'administrateur occupés par les administrateurs auprès d'autres sociétés ouvertes ainsi que le relevé de présence aux réunions du conseil d'administration et des comités figurent dans la circulaire de sollicitation de procurations par la direction, que l'on peut consulter à l'adresse suivante : www.sedar.com.

Leadership du Conseil

M. Galen G. Weston et M. Allan L. Leighton sont, respectivement, président exécutif et vice-président du Conseil d'administration de la société. Le Conseil a élaboré une description des fonctions de son président exécutif et de son vice-président.

Le Conseil a également nommé un administrateur indépendant, M. Anthony S. Fell, comme administrateur principal. L'administrateur principal assure un rôle de leadership auprès du Conseil et en particulier des administrateurs indépendants. Il s'assure que le Conseil opère de manière indépendante par rapport à la direction et sert de personne-ressource indépendante pour les administrateurs.

Les activités du conseil d'administration sont dirigées par le président exécutif du Conseil qui préside chaque réunion de ce dernier et, de manière générale, est responsable de la gestion et du fonctionnement efficace du Conseil et assume un rôle de leadership à tous égards auprès du conseil d'administration.

Responsabilités et devoirs du Conseil

Le Conseil, directement et par l'entremise de ses comités, supervise la gestion des activités et des affaires internes de la société. Une description du mandat du Conseil est présentée sur notre site Internet (www.loblaw.ca). Le Conseil examine l'orientation de la société, délègue à la direction la responsabilité de réaliser cette orientation, élabore et approuve les décisions importantes en matière de politiques, délègue à la direction l'autorité et la responsabilité des affaires courantes et analyse le rendement et l'efficacité de la direction. Les attentes du Conseil à l'égard de la direction sont communiquées à cette dernière soit directement, soit par l'entremise des comités du Conseil.

Le Conseil reçoit régulièrement des rapports sur les activités d'exploitation de la société, de même que des rapports ponctuels sur diverses questions ne relevant pas de l'exploitation, y compris les assurances, les régimes de retraite, la gouvernance d'entreprise, la santé et la sécurité, ainsi que les questions d'ordre juridique et relatives à la trésorerie.

Déontologie et conduite des affaires

Le Code de déontologie (le « Code ») de la société énonce l'engagement de longue date de la société d'exiger le respect de normes rigoureuses en matière de conduite dans les affaires et de comportement éthique. Le Code est passé en revue chaque année pour assurer qu'il est à jour et qu'il reflète les meilleures pratiques en matière de conduite éthique des affaires. Les administrateurs, dirigeants et employés de la société doivent se conformer au Code et renouveler, périodiquement, leur engagement à l'observer. On peut consulter le Code sur le site Web de la société à : www.loblaw.ca.

La société encourage le signalement de comportements contraires à l'éthique et a mis sur pied une ligne téléphonique sans frais intitulée « Réponses en matière d'éthique » par l'intermédiaire de laquelle tout employé ou tout administrateur peut signaler un comportement qui lui semble contraire au Code ou qui autrement lui semble constituer une fraude ou une conduite douteuse. Une marche à suivre en matière de dénonciation de fraude a aussi été établie afin de s'assurer que toute fraude soit promptement dénoncée à la haute direction. De plus, le comité de vérification a approuvé des procédures pour la réception, le tri et le traitement des plaintes en matière de comptabilité, de contrôles internes ou de vérification. La description desdites procédures est affichée au www.loblaw.ca.

Les comités du conseil d'administration

Le Conseil comprend cinq comités : le comité de vérification, le comité de gouvernance, de formation du personnel, de mises en candidature et de rémunération, le comité de retraite et des avantages sociaux, le comité de l'environnement et de santé et sécurité, ainsi que le comité de direction. Voici un bref résumé des responsabilités de chacun des comités.

Comité de vérification

Le comité de vérification doit aider le Conseil à veiller à l'intégrité des contrôles internes et de présentation de l'information financière de la société relativement à la présentation de l'information financière, aux contrôles relatifs à la divulgation de l'information, à la fonction de vérification interne et à sa conformité aux exigences réglementaires et juridiques.

Comité de gouvernance, de formation du personnel, de mises en candidature et de rémunération

Il incombe au comité de gouvernance d'identifier des candidats aux postes d'administrateurs. Il supervise la rémunération des administrateurs et des cadres supérieurs. Il est également responsable de l'élaboration et du maintien de pratiques de gouvernance qui respectent des normes élevées en matière de gouvernance d'entreprise. Le Conseil a nommé le président du comité de gouvernance qui est un administrateur indépendant, pour qu'il agisse à titre d'administrateur principal.

Comité de retraite et des avantages sociaux

Le comité de retraite et des avantages sociaux examine le rendement des régimes et des caisses de retraite de la société et de ses filiales, et en surveille la gestion.

Comité de l'environnement et de santé et sécurité

Il incombe au comité de l'environnement et de santé et sécurité d'examiner et de vérifier les politiques en matière d'environnement, de sécurité des aliments et de santé et sécurité en milieu de travail, ainsi que les méthodes, les pratiques et le respect de celles-ci.

Comité de direction

Le comité de direction possède tous les pouvoirs que détient le Conseil, à l'exception de celui de déclarer des dividendes sur les actions ordinaires et de certains autres pouvoirs spécifiquement réservés au Conseil en vertu des lois en vigueur. Le comité de direction exerce ses pouvoirs uniquement lorsqu'il est impossible pour tous les membres du Conseil de se réunir.

Répertoire des dirigeants et des administrateurs

Dirigeants de la société (âge et années de service)

Galen G. Weston (35 et 10 ans)
Président exécutif du Conseil

Allan L. Leighton (54 et 2 ans)
Vice-président du Conseil

A. Mark Foote (46 et 2 ans)
Président et chef de la mise en marché

William M. Wells (47 et depuis avril 2007)
Chef de la direction financière

Dalton Phillips (39 et 1 an)
Chef de l'exploitation

Barry K. Columb (43 et 2 ans)
Vice-président exécutif,
services financiers

Martin Jamieson (48 et depuis juillet 2007)
Vice-président exécutif,
marques Loblaw

S. Jane Marshall (51 et 15 ans)
Vice-présidente exécutive,
Les Propriétés Loblaw limitée

Jocyanne Bourdeau (40 et 3 ans)
Vice-présidente exécutive,
marché de Québec

Grant Froese (45 et 29 ans)
Vice-président exécutif,
marché de l'Ouest

Andrew MacIsaac (39 et 7 ans)
Vice-président exécutif,
marché de l'Atlantique

Roland Boudreau
(58 et depuis novembre 2007)
Vice-président exécutif,
marché de l'Ontario

Mark Butler (48 et 32 ans)
Vice-président exécutif,
exploitation nationale

Peter McMahon (52 et 2 ans)
Vice-président exécutif,
chaîne d'approvisionnement

Frank Rocchetti (47 et 2 ans)
Vice-président exécutif,
marchandise générale

Pietro Satriano (45 et 6 ans)
Vice-président exécutif,
secteur alimentaire

Catherine Booth (44 et depuis mai 2007)
Vice-présidente principale,
technologie de l'information

Sarah Burcher (40 et depuis juin 2007)
Vice-présidente principale, contrôleur

Sharon Driscoll (46 et 20 ans)
Vice-présidente principale, finances,
mise en marché nationale

Robert A. Balcom (46 et 15 ans)
Vice-président principal,
secrétaire et chef du contentieux

Roy R. Conliffe (57 et 26 ans)
Vice-président principal,
relations de travail

Karen Hanna (50 et 2 ans)
Vice-présidente principale,
ressources humaines

Todd Friars (48 et 24 ans)
Vice-président principal,
services financiers centraux et
développement de systèmes

J. Bradley Holland (44 et 14 ans)
Vice-président principal, fiscalité

Rob Moore (42 et depuis janvier 2008)
Vice-président principal,
communications

Doug Moffatt (47 et depuis octobre 2007)
Vice-président principal, finances

Tim Scott (39 et depuis septembre 2007)
Vice-président principal,
vérification interne et
conformité aux contrôles interne

Lucy J. Paglione (48 et 24 ans)
Vice-présidente principale,
retraite et avantages sociaux

Geoffrey H. Wilson (52 et 21 ans)
Vice-président principal,
services partagés

Manny DiFilippo (48 et 16 ans)
Vice-président principal,
gestion des risques et
initiatives stratégiques

Inge van den Berg (38 et 2 ans)
Vice-présidente,
relations avec les investisseurs

David G. Gore (37 et 6 ans)
Vice-président, conseiller juridique,
conformité

Lisa R. Swartzman (37 et 14 ans)
Vice-présidente, trésorière

Conseil d'administration

Galen G. Weston, B.A., M.B.A.^{1*}
Président exécutif du Conseil, Les
Compagnies Loblaw limitée; ancien
vice-président principal de la société;
administrateur, Wittington Investments
Limited; ancien administrateur, George
Weston limitée.

Allan L. Leighton¹
Vice-président du Conseil, Les
Compagnies Loblaw limitée, George
Weston limitée et Selfridges & Co;
président du conseil, Royal Mail Group;
ancien président et chef de la direction,
Wal-Mart Europe; administrateur,
BHS Ltd., Brown Thomas Group
Limited, BskyB plc, Holt Renfrew et
Compagnie limitée.

Paul M. Beeston, C.M., B.A. F.C.A.^{2,3}
Président, Centre de toxicomanie et de
santé mentale; ancien président et chef
de la direction, Major League Baseball;
ancien président, équipe de baseball
Blue Jays de Toronto; administrateur, la
Banque le Choix du Président, Newport
Partners Income Fund.

Gordon A.M. Currie, B.A., LL.B.⁴
Vice-président exécutif, secrétaire et
chef du contentieux, George Weston
limitée; ancien vice-président principal
et chef du contentieux, Centrica North
America; ancien associé, Blake, Cassels
& Graydon LLP.

Camilla H. Dalglish, B.A.⁵
Administratrice, Fondation W. Garfield
Weston et The Garfield Weston
Foundation (GB); ancienne présidente,
The Civic Garden Center; ancienne
administratrice, La Société canadienne
pour la conservation de la nature,
Jardins botaniques royaux.

Anthony S. Fell, O.C.^{3*,4*}
Ancien président du conseil, RBC
Marchés des Capitaux Inc.; ancien
président du conseil et chef de la direc-
tion, RBC Dominion valeurs mobilières;
ancien vice-président du conseil,
Banque Royale du Canada; président du
conseil, Munich Reinsurance Group of
Companies; administrateur, BCE Inc.,
CAE Inc., Réseau local d'intégration des
services de santé de Toronto-Centre.

Anthony R. Graham^{1,3,4}
Président et administrateur, Wittington
Investments Limited; président et chef
de la direction, Sumarria Inc.; ancien
vice-président du conseil, Financière
Banque Nationale; président du conseil
et administrateur, la Banque le Choix du
Président, Graymont Limited; adminis-
trateur, George Weston limitée, Brown
Thomas Group Limited, Holt Renfrew et
Compagnie limitée, Power Corporation
du Canada, Corporation financière
Power, Selfridges & Co. Ltd.

John S. Lacey, B.A.^{2,3}
Président du conseil consultatif, Tricap
Restructuring Fund; ancien président et
chef de la direction, Groupe Oshawa
(acquis par Sobeys Inc.); administrateur,
Banque Canadienne Impériale de
Commerce, Stelco Inc., Telus
Corporation, Action Cancer Ontario;
président, Doncaster Consolidated Ltd.

Nancy H.O. Lockhart, O. Ont.^{3,5*}
Directrice générale, Frum Development
Group; ancienne vice-présidente,
Shoppers Drug Mart Corporation; an-
cienne présidente du conseil, Centre
canadien du film, Centre des sciences
de l'Ontario; ancienne présidente,
Canadian Club, Toronto; administratrice,
Société d'assurance-dépôts du Canada,
The Toronto Community Foundation,
The Stratford Chef's School.

Pierre Michaud, C.M.⁵
Fondateur, Réno-Dépôt Inc.;
vice-président du conseil, La Banque
Laurentienne du Canada; administrateur,
Bombardier Produits Récréatifs Inc.,
Capital GVR Inc., Gaz Métro Inc.

Thomas C. O'Neill, B. Comm., F.C.A.^{2*}
Président du conseil à la retraite,
PricewaterhouseCoopers Consulting ;
ancien chef de la direction,
PricewaterhouseCoopers s.r.l.; vice-
président du conseil des gouverneurs,
Queen's University; administrateur,

la Banque le Choix du Président,
Adecco S.A.; BCE Inc., Nexen Inc.,
St. Michael's Hospital.

Karen Radford, B.Sc., M.B.A.⁵
Vice-présidente directrice et présidente,
TELUS Québec, Solutions partenariats;
conseillère spéciale, Youth in Motion;
fiduciaire, Alberta Children's Hospital;
présidente et cofondatrice, Women's
Leadership Foundation; membre du
comité d'investissement communautaire
de TELUS à Montréal.

John D. Wetmore, B. Math.^{2,4}
Ancien président et chef de la direction,
IBM Canada; vice-président à la retraite,
Contact Centre Development, IBM
Americas; administrateur, Research in
Motion Ltd., Sunnybrook Foundation;
fiduciaire, Resolve Business Outsourcing
Income Fund.

1. Comité de direction
2. Comité de vérification
3. Comité de gouvernance, de formation
du personnel, de mises en candidature
et de rémunération
4. Comité de retraite et des avantages sociaux
5. Comité de l'environnement et de santé
et sécurité

* Président du comité

Renseignements sur la société et à l'intention des actionnaires

Siège social et centre de services aux magasins

Les Compagnies Loblaw limitée
1 President's Choice Circle
Brampton (Ontario) Canada
L6Y 5S5
Téléphone : 905-459-2500
Télécopieur : 905-861-2206
Site Internet : www.loblaw.ca

Inscription boursière et symbole boursier

Les actions ordinaires de la société sont inscrites à la cote de la Bourse de Toronto sous le symbole « L ».

Actions ordinaires

W. Galen Weston et George Weston limitée sont propriétaires réels de 63 % des actions ordinaires de la société.

À la fin de l'exercice 2007, il y avait 274 173 564 actions ordinaires émises et en circulation, 4 911 porteurs d'actions ordinaires inscrits et 100 823 829 actions ordinaires négociables sur le marché public.

Le volume quotidien moyen des transactions sur les actions ordinaires de la société en 2007 était de 456 020.

Politique en matière de dividendes sur les actions ordinaires

La société a comme politique de verser un dividende, représentant environ 20 % à 25 % du bénéfice net de base par action ordinaire normalisée de l'exercice précédent.⁽¹⁾

Dates relatives aux dividendes sur les actions ordinaires

La déclaration et le versement des dividendes trimestriels sont effectués conformément à l'approbation du Conseil. Les dates prévues de la clôture des registres et des versements pour 2008 sont les suivantes :

Clôture des registres	Date de versement
15 mars	1 ^{er} avril
15 juin	1 ^{er} juillet
15 septembre	1 ^{er} octobre
15 décembre	30 décembre

Offre publique de rachat dans le cours normal des activités

La société a présenté une offre publique de rachat dans le cours normal de ses activités à la Bourse de Toronto.

Valeur des actions ordinaires

Aux fins des gains en capital, le prix de base au jour de l'évaluation (le 22 décembre 1971) pour les actions ordinaires de la société est de 0,958 \$ l'action. La valeur au 22 février 1994 était de 7,67 \$ l'action ordinaire.

Agent des transferts et agent comptable des registres

Services aux investisseurs
Computershare Inc.
100 University Avenue
Toronto (Ontario) Canada
M5J 2Y1
Téléphone : 416-263-9200
Sans frais : 1 800 663-9097
Télécopieur : 416-263-9394
Télécopieur sans frais : 1 888 453-0330

Si vous désirez modifier votre adresse ou éliminer les envois multiples ou si vous avez d'autres questions sur un compte d'actionnaire, veuillez communiquer avec les Services aux investisseurs Computershare Inc.

Vérificateurs indépendants

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Comptables agréés
Toronto (Ontario) Canada

Assemblée annuelle et extraordinaire

L'assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires de Les Compagnies Loblaw limitée se tiendra le mercredi 30 avril 2008 à 11 h au Palais des congrès du Toronto métropolitain, Toronto (Ontario) Canada.

Relations avec les investisseurs

Les actionnaires, les analystes de valeurs mobilières et les professionnels en placements sont priés d'adresser leurs demandes à Inge van den Berg, vice-présidente, relations avec les investisseurs, au siège social national de la société ou par courriel à investor@loblaw.ca.

Des informations financières supplémentaires ont été transmises par voie électronique à diverses autorités de réglementation en valeurs mobilières par l'intermédiaire du Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR) et au Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), organisme de réglementation principal de la Banque le Choix du Président, filiale de la société. La société procède à un appel d'analystes peu de temps après l'émission de ses rapports trimestriels. Ces appels sont archivés dans la section destinée aux investisseurs sur le site Web de la société.

(1) Voir les mesures financières non conformes aux PCGR sur la deuxième page de couverture du présent rapport d'examen.

Le Comité de direction de Loblaw



Rangée supérieure, de gauche à droite : Roy Conliffe (VPP, relations de travail), Martin Jamieson (VPE, marques Loblaw), Jane Marshall (VPE, Les Propriétés Loblaw limitée), Bill Wells (chef de la direction financière), Dalton Phillips (chef de l'exploitation), Mark Butler (VPE, exploitation nationale), Catherine Booth (VPP, technologie de l'information), Rob Moore (VPP, communications)

Rangée inférieure, de gauche à droite : Frank Rocchetti (VPE, merchandise générale), Barry Columb (président, services financiers), Pietro Satriano (VPE, secteur alimentaire), Allan Leighton (vice-président du Conseil), Galen Weston (président exécutif du Conseil), Mark Foote (président et chef de la mise en marché), Peter McMahon (VPE, chaîne d'approvisionnement), Rob Balcom (VPP, secrétaire et chef du contentieux), Karen Hanna (VPP, ressources humaines)

Marques de commerce

Les Compagnies Loblaw limitée et ses filiales sont propriétaires d'un certain nombre de marques de commerce. Plusieurs filiales utilisent sous licence d'autres marques de commerce. Ces marques de commerce sont la propriété exclusive de Les Compagnies Loblaw limitée ou du concédant de licence et, lorsqu'elles sont mentionnées dans le présent rapport, elles figurent en italique.

D'autres rapports produits par la société peuvent être consultés en ligne à l'adresse suivante : www.loblaw.ca.

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet des placements, visitez nos sites Internet aux adresses suivantes :



www.loblaw.ca



www.pc.ca

www.joe.ca

Rapport d'examen (présent document)

Le rapport d'examen fait le point sur les réalisations visant à refaire de Loblaw le meilleur détaillant et souligne les priorités de Loblaw pour 2008, les principaux résultats financiers de 2007 ainsi que certains faits et statistiques. Il comporte en outre un sommaire de la responsabilité sociale de l'entreprise, un sommaire des pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, de même que des renseignements sur la société et à l'intention des actionnaires.

Publié en février 2008

Rapport annuel 2007

Le rapport annuel comprend les états financiers annuels, le rapport aux actionnaires, le rapport des vérificateurs et le rapport de gestion de Les Compagnies Loblaw limitée.

Publié en mars 2008

Rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise

Le premier rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise soulignera les réalisations environnementales et sociales de Les Compagnies Loblaw limitée en 2007 qui reposent sur nos cinq piliers. Il présentera la stratégie et les priorités, surtout pour 2008, de la société à cet égard et la façon dont nous comptons profiter de cette année inaugurale pour établir des objectifs à long terme.

Publié en avril 2008

This report is available in English.

Fidèle à son engagement de contribuer à un monde plus écologique, Loblaw veut réduire au minimum son empreinte environnementale. Le rapport d'examen a donc été imprimé au Canada sur du papier Rolland Enviro composé à 100 % de fibres recyclées après consommation, sans chlore et fabriqué dans une installation à gaz biologique.

