



**La puissance de  
notre triangle**



**Canadian Tire  
Rapport annuel  
2009**

**La vie de tous les jours des Canadiens, c'est ce qui nous importe avant tout.** Elle est au cœur de notre modèle commercial et de nos relations durables avec nos clients. Elle est aussi à l'origine de nos aspirations en tant qu'entreprise :

1. Demeurer l'une des marques les plus respectées et dignes de confiance au Canada
2. Établir et maintenir une croissance des bénéfices à long terme et offrir de la valeur aux actionnaires
3. Répondre aux attentes des clients tous les jours
4. Mettre en place une culture de la performance axée sur le client

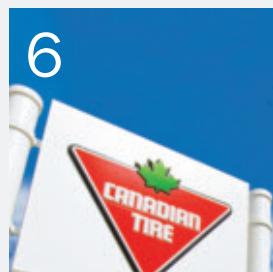
## Dans ce rapport



**Message de la présidente du conseil d'administration**  
Maureen J. Sabia



**Message du chef de l'administration**  
Stephen G. Wetmore



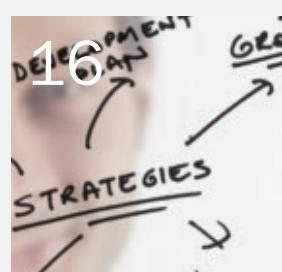
**Valoriser la marque Canadian Tire**



**Stimuler le rendement**



**Explorer de nouvelles avenues de croissance**



**Stratégie et initiatives en 2010**



**Innovation et viabilité commerciale**



**Redonner aux collectivités**



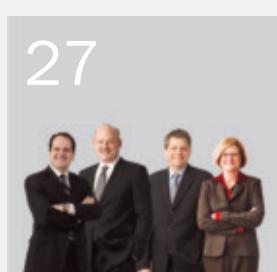
**Nos atouts sur le plan opérationnel**



**Stratégies et stabilité financières**



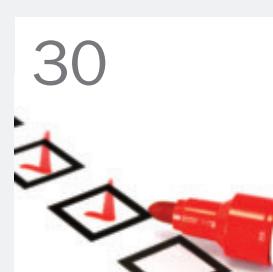
**Prix décernés aux marchands du Groupe détail en 2009**



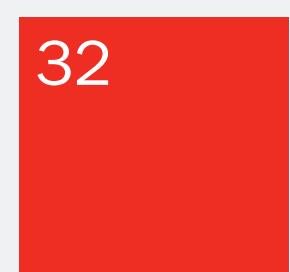
**Équipe de direction**



**Gouvernance d'entreprise**



**Fiche d'évaluation de 2009**



**Renseignements sur la Société et à l'intention des actionnaires**

## La puissance de notre triangle



**En couverture :** M. Elwin Derbyshire, marchand  
Canadian Tire, aide ses clients à son magasin de Kingston, en Ontario. D'une superficie de 83 000 pieds carrés, son magasin est le plus grand de notre réseau. M. Derbyshire, membre de longue date de la famille Canadian Tire, a toujours offert à ses clients un service exceptionnel tout en mettant l'accent sur l'innovation. En 2001, il a reçu un des prix d'excellence de Canadian Tire décernés aux marchands (se reporter à la page 26 pour la liste des lauréats de 2009).

## Renforcer les activités de base

**La Société Canadian Tire offre à ses clients des produits et des services qui répondent aux besoins de tous les jours.**  
**Nous sommes une fière entreprise canadienne qui réunit 58 000 employés derrière l'une des marques les plus respectées au pays, l'emblématique triangle rouge.**

**Canadian Tire concentre maintenant ses efforts sur ses activités de base, le Groupe détail Canadian Tire, pour en faire son principal moteur de croissance.**  
**Forts de l'un des réseaux de magasins les plus importants et les plus récents au Canada et d'une marque de renommée quasi universelle, nous mettons le cap sur l'excellence en matière de valeur, de service à la clientèle et d'innovation.**



## Groupe détail Canadian Tire

Le Groupe détail Canadian Tire est l'essence des activités de Canadian Tire et l'un des détaillants d'articles d'usage courant les plus fréquentés au pays. Il englobe 479 magasins à l'échelle du Canada, qui accueillent plus de 180 millions de clients par année. Le Groupe détail est le chef de file canadien dans ses trois principales catégories d'articles : les articles automobiles, les articles pour la maison et les articles de loisirs. Les magasins du Groupe détail sont exploités par des marchands qui sont des propriétaires d'entreprise indépendants.

### Faits importants :

- Canadian Tire se classe invariablement parmi les dix meilleures marques au Canada.
- Les magasins du Groupe détail sont situés stratégiquement de façon à pouvoir servir plus de 90 pour cent de la population.
- De 50 à 60 pour cent des Canadiens magasinent chez Canadian Tire chaque mois; 90 pour cent chaque année.
- 67 pour cent des 19 millions de pieds carrés de superficie de l'aire de vente du Groupe détail ont été reconstruits ou modernisés au cours des cinq dernières années.





## Le secteur de l'automobile de Canadian Tire

Le secteur de l'automobile constitue la pierre angulaire de la marque Canadian Tire et l'un de nos principaux secteurs de croissance future. Nous avons regroupé nos forces et nos ressources à vocation automobile, y compris PartSource<sup>MD</sup>, la Division pétrolière, les centres-autos du Groupe détail, les pièces et accessoires automobiles, ainsi que les pneus, sous un leadership et une stratégie uniques. Ensemble, ils accroîtront notre influence sur le marché et nous donneront accès à des occasions qu'aucune entité ne pourrait saisir à elle seule.

**La Division pétrolière de Canadian Tire**  
(la « Division pétrolière ») est l'un des plus gros détaillants indépendants d'essence au Canada, regroupant 272 postes d'essence exploités par des agents, 267 dépanneurs et kiosques et 73 lave-autos. La Division pétrolière fidélise la clientèle en distribuant de l'« argent » Canadian Tire<sup>MD</sup> qui peut être utilisé dans les magasins Canadian Tire et stimule la croissance du portefeuille de cartes de crédit des Services Financiers.

**PartSource** est une chaîne de magasins spécialisés dans la vente de pièces automobiles. Elle compte 26 magasins franchisés et 61 succursales employant des spécialistes en automobile capables de répondre aux besoins des bricoleurs sérieux et des mécaniciens professionnels. En augmentant l'étendue de nos capacités et en attirant une clientèle plus diversifiée, PartSource joue un rôle essentiel dans la revitalisation du secteur de l'automobile.



### Faits importants :

- Les centres-autos du Groupe détail englobent 5 500 postes de travail.
- Canadian Tire est la plus grande société sur le marché des pièces automobiles de rechange au Canada.
- Plus du tiers des postes d'essence de la Division pétrolière sont neufs ou ont été modernisés au cours des trois dernières années.
- Canadian Tire vend deux fois plus d'essence à la pompe par établissement que la moyenne de l'industrie.
- Chaque année, la Division pétrolière distribue environ 35 millions de dollars en « argent » Canadian Tire, échangeable seulement chez Canadian Tire.
- 31 pour cent des achats d'essence aux postes de la Division pétrolière sont effectués au moyen de cartes de crédit de Canadian Tire.
- Le réseau PartSource compte 87 magasins, dont 10 magasins pivots grand format.
- Près de 35 000 pièces automobiles de marques nationales sont stockées par PartSource.



### Services Financiers Canadian Tire

Les Services Financiers Canadian Tire<sup>MD</sup> (les « Services Financiers ») offrent des cartes de crédit de marque Canadian Tire, des prêts personnels, des marges de crédit, des produits d'assurance et de garantie, ainsi que des certificats de placement garanti et des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé et des comptes d'épargne libres d'impôts. Les Services Financiers gèrent la troisième franchise MasterCard<sup>MD</sup> en importance au Canada.

### Faits importants :

- Un foyer canadien sur cinq possède une carte de crédit Canadian Tire.
- Plus de cinq millions de cartes MasterCard de Canadian Tire sont actuellement en circulation.
- Toutes les cartes MasterCard Options<sup>MD</sup> sont dotées de la technologie PayPass<sup>MD</sup>.<sup>1</sup>
- Chaque année, nous distribuons plus de 92 millions de dollars en « argent » Canadian Tire avec la Carte, échangeable seulement dans les magasins Canadian Tire.

### Mark's Work Wearhouse

Mark's Work Wearhouse<sup>MD</sup>, connue sous l'enseigne L'Équipeur<sup>MD</sup> au Québec, exploite 378 magasins et est l'un des principaux détaillants de vêtements au Canada. Fidèle à sa devise Toujours le bon vêtement<sup>MD</sup>, Mark's Work Wearhouse offre aux hommes et aux femmes des vêtements et des chaussures pour le travail, les loisirs et la vie active, ainsi que des vêtements pour le personnel médical et la clientèle des comptes commerciaux.

### Faits importants :

- Mark's Work Wearhouse est le principal détaillant de vêtements et de chaussures de travail et le deuxième détaillant de pantalons tout-aller et de jeans en importance au Canada<sup>2</sup>.
- Elle arrive au septième rang des principaux vendeurs de vêtements pour femmes au Canada<sup>2</sup>.
- Les catégories des accessoires pour femmes et des vêtements pour le personnel médical féminin ont connu les plus forts taux de croissance en 2009.
- Plus de 75 pour cent des produits de Mark's Work Wearhouse sont de marque maison.
- 52 magasins Mark's Work Wearhouse sont situés dans le même bâtiment qu'un magasin Canadian Tire.



Pour en savoir plus sur la Société Canadian Tire, rendez-vous sur notre site Web, à l'adresse <http://corp.canadiantire.ca/fr/aboutus>.

<sup>1</sup> MasterCard et PayPass sont des marques déposées de MasterCard International Incorporated et sont utilisées sous licence.

<sup>2</sup> Les données sont établies en fonction du rapport Trendex de 2008.

# Points saillants de 2009

## La meilleure situation financière des dix dernières années

Malgré un exercice marqué par des conditions météorologiques inhabituelles et une conjoncture difficile, Canadian Tire bénéficie de sa meilleure situation financière des dix dernières années, notamment grâce à la mise en œuvre d'initiatives fructueuses en matière de gestion du crédit qui surpassent celles des autres acteurs du secteur des services financiers, à la diminution des dépenses en immobilisations, à un contrôle rigoureux des coûts, à l'amélioration de la situation de trésorerie, au remboursement de la dette à long terme et à un bon accès au capital.

La conjoncture difficile du marché a eu une incidence sur le rendement de Canadian Tire en 2009 et a entraîné une augmentation des pertes sur prêts aux Services Financiers. Malgré cela, la Société a atteint son principal objectif, soit bien gérer l'entreprise dans un contexte économique incertain, tout en mettant l'accent sur le rendement des marges, sur l'optimisation des dépenses en immobilisations, sur le remboursement de la dette à coût élevé et sur la réduction des stocks dans les magasins du Groupe détail.

(en millions de dollars, sauf les montants par action)	2009 <sup>1</sup>	2008 <sup>2</sup>	Variation (%)
<b>Chiffres consolidés</b>			
Ventes au détail	<b>10 020,9 \$</b>	10 614,4 \$	(5,6) %
Produits bruts d'exploitation	<b>8 686,5</b>	9 121,3	(4,8) %
Bénéfice avant impôts	<b>479,2</b>	543,0	(11,8) %
BAIIA	<b>873,7</b>	891,8	(2,0) %
Bénéfice net	<b>335,0</b>	375,4	(10,8) %
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation avant la variation des autres éléments du fonds de roulement	<b>694,7</b>	588,4	18,1 %
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<b>418,8</b>	181,5	130,7 %
Dépenses en immobilisations <sup>3</sup>	<b>273,1</b>	471,9	(42,1) %
Dividendes versés	<b>68,7</b>	66,4	3,5 %
<b>Par action</b>			
Bénéfice net et dilué	<b>4,10 \$</b>	4,60 \$	(10,9) %
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation avant la variation des autres éléments du fonds de roulement	<b>8,51</b>	7,21	18,1 %
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<b>5,13</b>	2,22	130,7 %
Dividendes déclarés	<b>0,84</b>	0,84	0,0 %
Capitaux propres	<b>45,19</b>	43,69	3,4 %
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	<b>81 679</b>	81 518	
<b>Ratios</b>			
Bénéfice ajusté avant impôts en pourcentage des produits bruts d'exploitation	<b>5,7 %</b>	6,3 %	
Rendement du total du portefeuille géré moyen des Services Financiers, en pourcentage <sup>4</sup>	<b>3,6 %</b>	5,0 %	
Rendement du capital investi dans les activités de détail, en pourcentage <sup>5</sup>	<b>7,7 %</b>	8,9 %	

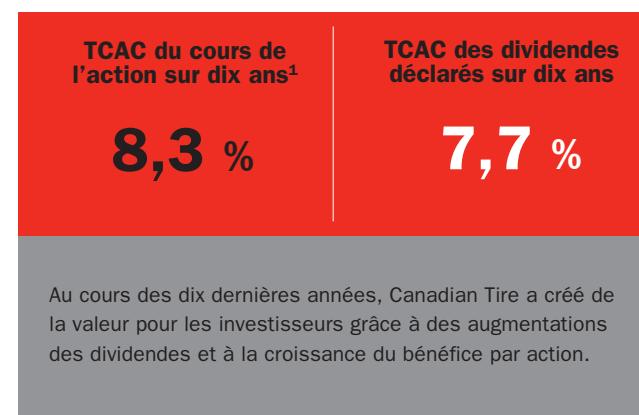
<sup>1</sup> Les résultats correspondent à un exercice de 52 semaines, comparativement à un exercice de 53 semaines en 2008.

<sup>2</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ».

<sup>3</sup> Les dépenses en immobilisations comprennent les dépenses liées aux immobilisations corporelles, aux logiciels et aux actifs incorporels, présentées selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

<sup>4</sup> Calculé à titre de bénéfice avant impôts en pourcentage des créances moyennes brutes et exclut les activités de titrisation, les coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires et le gain (la perte) à la cession d'actifs.

<sup>5</sup> Le rendement du capital investi dans les activités de détail ne tient pas compte des résultats des Services Financiers ni des contrats de location-exploitation capitalisés. Il a été calculé à l'aide du bénéfice ajusté, qui exclut l'incidence de divers éléments hors exploitation.



<sup>1</sup> Taux de croissance annuel composé

## Message de la présidente du conseil d'administration

**Maureen J. Sabia**  
Présidente du conseil d'administration



## La puissance de notre triangle. Le thème de notre rapport annuel suscite en moi d'heureuses réflexions.

Le mot « puissance » est particulièrement intéressant. Plusieurs de ses définitions sont très pertinentes. Il renvoie à la capacité de faire ou d'agir. Il signifie vigueur et énergie, influence et autorité. Toutes ces significations caractérisent parfaitement Canadian Tire et son emblème si familier.

J'ai la chance d'être associée à Canadian Tire depuis de nombreuses années, mais, jusqu'à maintenant, je n'avais jamais ressenti tant d'enthousiasme en pensant à notre avenir.

Notre stratégie s'articule autour de la puissance de notre triangle. Jusqu'où cette puissance peut-elle nous mener? Nous y réfléchissons très fort. Nous devons bien sûr nous assurer que nos fondements sont aussi solides que possible, et nous travaillons consciencieusement pour que ce soit le cas, mais nous faisons aussi preuve d'audace en explorant jusqu'où peut nous mener l'immense confiance que nos clients accordent à notre triangle. Il s'agit d'un exercice très stimulant! Nous avons l'intention de tirer parti de nos atouts et de saisir toutes les occasions pour nous assurer que les Canadiens choisissent Canadian Tire pour leurs besoins de tous les jours. Parce que la vie de tous les jours des Canadiens, c'est ce qui nous importe avant tout.

Nous croyons à l'importance de ce que nous faisons et du rôle que nous jouons dans la vie des gens.

Dans cette perspective, Stephen Wetmore a orchestré une importante réorganisation de l'équipe de direction. Au nombre des priorités de cette nouvelle équipe figurent un rendement et une responsabilisation élevés, la valorisation de notre marque, la productivité et l'innovation, le service à la clientèle et les communications, ainsi que les relations avec les marchands, tout cela dans le but d'accroître la confiance qu'inspire notre triangle et le succès qu'il obtient.

Le conseil d'administration a joué un rôle important dans la conception de notre stratégie et il en suit la mise en œuvre à chacune de ses réunions. La direction a rencontré le conseil d'administration à plusieurs reprises afin d'élaborer cette stratégie en mettant à profit les connaissances et les compétences de ses membres.

Mes collègues et moi avons été fort impressionnés par la rigueur dont font preuve le chef de l'administration et son équipe dans l'accomplissement de cette tâche. Notre stratégie n'est pas simplement axée sur des objectifs à court terme, mais elle vise à assurer la viabilité, la croissance et le succès de notre entreprise pour de nombreuses années à venir. Notre stratégie est conçue pour le long terme.

Nos aspirations stratégiques consistent à valoriser la marque Canadian Tire en vue de sa croissance à long terme, à améliorer le rendement de chacune de nos unités commerciales stratégiques tout en nous assurant qu'elles renforcent les activités de détail de base, à créer une organisation hautement performante qui soutient l'évolution future de la Société et, au fil du temps, à miser sur la marque phare Canadian Tire et à rehausser nos capacités pour nous positionner en vue de tirer parti de nouvelles avenues de croissance. Nous sommes persuadés que ce sont là les bonnes aspirations pour Canadian Tire et nous sommes convaincus qu'elles se concrétiseront sous le leadership de Stephen Wetmore.

Au cours des années 1990, en réaction à l'arrivée de nouveaux concurrents très solides au Canada, Canadian Tire a commencé à rebâtir son réseau de magasins pour en faire l'un des plus modernes en Amérique du Nord. C'est en grande partie pour cette raison que nous sommes en mesure de demeurer concurrentiels sur le marché. Cependant, le monde évolue, et nous devons maintenant mettre l'accent sur nos clients, c'est-à-dire apprendre à mieux les connaître et répondre à leurs besoins. Le service à la clientèle, sous toutes ses formes, sera notre priorité. Par le passé, Canadian Tire a démontré qu'elle savait s'adapter. Nous avons l'intention de donner une nouvelle preuve de notre souplesse en faisant de l'expérience des clients notre priorité renouvelée.

Nous accorderons également une grande importance à l'amélioration du rendement du capital investi dans nos activités de détail; concrètement, nous entendons profiter davantage de nos actifs actuels. Enfin, le secteur de l'automobile retrouvera une place de choix parmi nos activités. Il s'agit d'un retour aux sources pour la Société; tout avait en effet commencé par la vente de pneus et la mécanique automobile pour nos deux fondateurs.

Permettez-moi maintenant d'aborder quelques autres questions d'importance.

Canadian Tire est reconnue pour son engagement à l'égard des meilleures pratiques de gouvernance. Nous avons l'intention de maintenir cet engagement et de le renforcer continuellement. Nous demeurons toutefois convaincus que les conseils d'administration doivent continuer d'assumer les responsabilités qui leur sont conférées en vertu de notre modèle d'entreprise actuel.

Nous avons évidemment pris connaissance des initiatives des actionnaires qui font actuellement l'objet de discussions. Plusieurs d'entre elles sont dignes d'intérêt. Chez Canadian Tire, nous croyons qu'il nous faut considérer ces initiatives dans leur ensemble, plutôt que d'y réagir au cas par cas. Nous prévoyons étudier les initiatives et élaborer une politique qui tient compte à la fois des impératifs de la Société et des préoccupations fondamentales de nos actionnaires. Ainsi, la politique que nous publierons présentera les raisons pour lesquelles nous aurons choisi d'adopter ou non ces initiatives.

Canadian Tire s'est dotée d'un conseil d'administration indépendant d'esprit, qui se consacre à ses actionnaires et à leurs intérêts. Les membres de notre conseil d'administration ont une compréhension aiguë de nos entreprises et appliquent une démarche rigoureuse à l'égard des questions de rémunération, de relève et de gestion des risques. Nous prenons grand soin d'embaucher et de retenir des cadres dirigeants compétents. En bref, nous connaissons notre Société et nous sommes déterminés à assurer le succès de notre stratégie visant à créer de la valeur pour nos actionnaires. Nous croyons que la compétence et l'engagement du conseil d'administration constituent les meilleures garanties pour les actionnaires.

Notre conseil d'administration et notre direction ont adopté une approche unique en matière de viabilité. Chez Canadian Tire, la viabilité est un enjeu commercial que nous considérons comme un volet de notre stratégie. La direction a défini des mesures en vue d'évaluer adéquatement le rendement chaque trimestre et elle fera rapport en fonction de ces mesures lors de la présentation de nos résultats financiers trimestriels. La viabilité est une question importante, mais elle passe malheureusement souvent au second plan. Ce n'est pas le cas chez Canadian Tire. Un de nos cadres dirigeants se consacre à temps plein à transmettre l'orientation de la direction à l'égard de cette question, et le Comité de responsabilité sociale du conseil d'administration supervise les initiatives de viabilité mises en œuvre par Canadian Tire.

Le conseil d'administration et la direction sont unanimes : nous devons trouver un équilibre entre nos responsabilités envers les collectivités dans lesquelles nous exerçons nos activités et nos responsabilités envers nos actionnaires en vue d'assurer l'exploitation d'une entreprise solide et rentable.

Je m'en voudrais de ne pas remercier la direction, au nom de tous mes collègues administrateurs, pour ses réalisations de la dernière année. Le leadership de Stephen Wetmore, sa franchise à l'endroit du conseil d'administration, sa volonté d'accroître la puissance de notre marque, de même que ses inlassables efforts en vue de créer une organisation hautement performante, axée sur la connaissance de ses clients et la satisfaction de leurs besoins, méritent notre plus profond respect.

En juin 2009, à la suite du départ de Suzanne Perles, le conseil d'administration a invité Peter Saunders à joindre ses rangs. M. Saunders possède une expérience impressionnante du commerce de détail, au Canada comme à l'étranger, qui profitera grandement à Canadian Tire et à son conseil d'administration. Nous tenons à remercier Mme Perles de son dévouement pendant toutes les années où elle a occupé un poste d'administratrice.

Par ailleurs, l'année 2010 sera mémorable pour Martha Billes, puisqu'elle célébrera son trentième anniversaire à titre de membre du conseil d'administration. Mme Billes est une administratrice exemplaire, farouchement déterminée à mettre en place les meilleures pratiques de gouvernance et entièrement résolue à tirer le meilleur de son conseil. Mme Billes veille soigneusement à ce que la Société puisse compter sur un groupe d'administrateurs solides et indépendants d'esprit. Enfin, à titre de présidente du conseil d'administration de Bon départ<sup>MC</sup> de Canadian Tire, elle a contribué à aider plus de 216 000 jeunes défavorisés à profiter d'un bon départ dans la vie depuis la création du programme Bon départ.

Quelques mots encore pour témoigner toute ma gratitude à mes collègues du conseil pour leur sagesse, leur travail acharné et le dévouement dont ils ont fait preuve à l'égard de la Société au cours de la dernière année. D'après mon expérience, je puis affirmer que les conseils d'administration aussi travaillants que le nôtre sont rares... à supposer qu'il y en ait.

La stratégie de Canadian Tire a été élaborée avec soin. Nous ne parviendrons à la concrétiser qu'au prix de grands efforts, mais elle nous assurera des possibilités infinies pour un avenir prometteur.

La présidente du conseil d'administration,

Maureen J. Sabia

# Message du président et chef de l'administration

**Stephen G. Wetmore**  
Président et chef de l'administration



## Notre principal atout est, sans aucun doute, la marque Canadian Tire.

Il faut énormément de temps, et le travail assidu de nombreuses personnes, pour parvenir à créer un symbole qui soit aussi évocateur que notre triangle rouge. Il nous incombe de préserver la valeur intrinsèque de notre marque et de ne ménager aucun effort pour assurer son développement. En un mot, notre recherche d'avenues de croissance future et notre rendement à long terme sont tributaires de notre capacité à nous assurer que l'expérience de chaque client est à la hauteur de nos propres attentes élevées à l'égard de notre marque. Une expérience client qui en elle-même ne cesse d'accroître la valeur de notre marque.

Aujourd'hui, alors que je fais le point sur l'année qui se termine, je suis fier de ce que nous avons accompli. L'année 2009 a été éprouvante; pour la plupart d'entre nous, il s'agit probablement de l'une des conjonctures économiques les plus difficiles que nous ayons vécues. Je crois que notre rendement en 2009 a été conforme aux attentes, compte tenu particulièrement du recul du secteur des services financiers, de l'économie affaiblie et des conditions météorologiques inhabituelles saison après saison. Malgré ces obstacles, en cette fin d'exercice 2009, la situation financière de la Société est sa meilleure des dix dernières années, et je suis convaincu qu'en ce début d'année 2010, nous sommes en position de force.

En 2009, nous avons eu l'occasion d'entreprendre une révision exhaustive des plans stratégiques de nos activités. Les stratégies sont généralement élaborées pour l'une ou l'autre des raisons suivantes : pour aborder des enjeux ou pour saisir des occasions. Dans notre cas, ces deux aspects motivait notre décision.

### **Améliorer le rendement du capital investi dans les activités de détail**

Au cours des dernières années, nous avons effectué des dépenses en immobilisations aussi considérables qu'essentielles au profit de nos activités. Nous avons mis en place d'importants actifs. Il est maintenant temps de faire en sorte que la Société en tire un meilleur rendement. En bref, nos investissements doivent nous rapporter davantage et nous devons réaliser plus de ventes par pied carré de superficie dans chaque magasin. Nous avons la capacité de le faire, et nous mettons actuellement en place de nombreux programmes visant l'amélioration de tous nos actifs, de la chaîne d'approvisionnement aux magasins, en passant par les processus et les technologies. Il s'agit d'un élément essentiel de notre stratégie. Nous devons tirer le maximum des actifs existants avant d'investir dans de nouvelles expansions d'envergure.

### **Un paysage changeant**

Notre stratégie à moyen et à long terme a été élaborée dans le but de tirer profit de l'évolution du paysage du commerce de détail au Canada, façonné par l'arrivée de nouveaux concurrents internationaux sur le marché, par l'incidence sans cesse croissante des nouvelles technologies, ainsi que par la transformation du style de vie des clients canadiens et la diversité toujours plus grande au sein de la population.

Pendant plusieurs années, nous avons profité de la croissance explosive de Mark's Work Wearhouse et des Services Financiers, mais la conjoncture économique en 2009 a ramené tous les détaillants à la réalité. Notre réalité à nous, chez Canadian Tire, c'est que notre entreprise – ainsi que toutes nos unités commerciales – est liée à la solidité de notre marque phare. La vigueur grandissante de nos activités de base, le Groupe détail Canadian Tire, imposera son rythme à la croissance de notre Société, en partie à cause de son importance relative en pourcentage de nos produits, mais aussi parce que les caractéristiques inhérentes à notre précieuse marque évoquées par notre triangle ont été développées principalement en fonction de l'expérience des clients dans les magasins Canadian Tire.

#### **Créer un Groupe détail formidable**

En 2009, nous avons commencé à remanier le Groupe détail afin de nous adapter à la transformation du paysage du commerce de détail dont j'ai parlé précédemment. Nous avons mené à bien la conversion de 25 magasins au format de magasin intelligent, une transition peu capitaliste qui donne des résultats exceptionnels, fait progresser des initiatives de productivité visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et harmonisé les processus internes au sein des divisions Marketing, Commercialisation et Activités des magasins afin d'accroître les ressources disponibles en vue de rehausser la qualité du service à la clientèle.

Tous nos actifs du secteur de l'automobile sont désormais regroupés sous la direction d'un nouveau président du secteur de l'automobile et sont dirigés en fonction d'une stratégie unique qui vise à stimuler la croissance. Nous avons centralisé toutes les principales fonctions administratives afin de réduire les charges d'exploitation et de mieux soutenir nos unités commerciales. De façon générale, nous avons géré de façon rigoureuse les charges d'exploitation, diminué les dépenses en immobilisations et assuré une bonne gestion des niveaux de stocks dans les magasins du Groupe détail.

Grâce à ces changements, nous avons jeté les bases qui nous permettront de nous distinguer et d'évoluer de façon à ce que nos clients apprécient la différence. Pour ce faire, nous devrons tenir compte des nouvelles connaissances acquises à l'égard de nos clients et de leurs préférences. Il nous faudra également maintenir une norme invariablement élevée en matière de service à la clientèle, afin de demeurer le magasin de prédilection pour ce qui des produits et des services qui répondent aux besoins de tous les jours des Canadiens. Nous ferons un meilleur usage de nos actifs afin d'offrir une expérience sans égale à nos clients. Nos clients ont toujours le choix. Nous devons simplement nous assurer qu'ils continuent à choisir Canadian Tire et nos marques.

#### **Assurer l'alignement de nos activités**

Au cours des 88 années de notre histoire, nous avons réussi à ajouter de nouvelles avenues de croissance à nos activités de base. Tirant parti de ces succès, notre plan stratégique à long terme nous permettra de rehausser encore la marque Canadian Tire en plaçant les besoins de tous les jours de nos clients au centre de toutes nos activités.

À vrai dire, nous ne sommes pas seulement un important détaillant canadien d'articles d'usage courant dont la mission est de répondre aux besoins de tous les jours. Nous sommes aussi un détaillant d'essence. Un magasin de vêtements. Un fournisseur de services et de pièces automobiles. Une entreprise qui offre des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé et des cartes de crédit par l'entremise de sa banque. C'est la solidité de toutes ces activités de base et leur alignement sur le Groupe détail Canadian Tire qui nous confèrent un avantage concurrentiel et un statut unique parmi les détaillants canadiens. Nous continuons de faire croître et de renforcer toutes nos activités de base, ainsi que de resserrer les liens entre nos clients et notre marque phare. En définitive, nous sommes une seule et même entreprise qui répond aux besoins de tous les jours des Canadiens, un client à la fois.

#### **Une organisation hautement performante**

Chacun des 58 000 employés de Canadian Tire, qu'il s'agisse des employés de la Société ou des magasins, des marchands Canadian Tire, des franchisés de PartSource, des agents de la Division pétrolière ou des franchisés de Mark's Work Wearhouse, a joué et continuera de jouer un rôle essentiel dans le cadre de cette stratégie. Je tiens à remercier chacun d'entre eux pour les efforts remarquables déployés tout au long de l'année. Pour 2010, essayons de nous fixer des objectifs encore plus élevés, et laissons-nous inspirer par le rendement de collègues tels que M. Elwin Derbyshire, qui est présenté sur la couverture du présent rapport annuel.

Pour devenir « formidable », une entreprise doit instaurer une véritable culture de la performance. Je suis enthousiasmé par les gens exceptionnels que j'ai rencontrés et par la passion qu'ils démontrent chaque jour dans l'accomplissement de leur travail. J'ai vu des employés de magasin mener à bien des initiatives individuelles afin d'aider les familles de militaires. J'ai été fier de voir nos employés se mobiliser pour soutenir le peuple haïtien dans le besoin, et j'ai vu de mes propres yeux l'effet du programme Bon départ sur la vie de milliers d'enfants canadiens. Enfin, j'ai été impressionné par la passion et le dévouement de notre personnel dans les centres de distribution, où la durée moyenne d'une carrière dépasse 20 ans, malgré les exigences physiques et le rythme rapide de cet environnement.

#### **Notre but**

**Stimuler la croissance durable des bénéfices à long terme**

#### **Nos objectifs stratégiques**

- 1. Renforcer les activités de base pour créer un Groupe détail formidable conjugué à une Division automobile solide**
- 2. Assurer l'alignement des unités commerciales pour soutenir la croissance du Groupe détail, y compris la Division automobile, et obtenir un rendement solide**
- 3. Créer une organisation hautement performante axée sur le client**

Nous nous appliquerons davantage à mettre en place une culture de la performance chez Canadian Tire et, tandis que nous réaffirmons notre engagement à l'égard d'un objectif commun, à savoir renforcer nos activités de base pour assurer la croissance sans borne de notre marque, nous allons sûrement connaître une prospérité commune. Si nous prenons dès maintenant les bonnes décisions et que nous accroissons le rendement de tous nos investissements, nous pourrons graduellement mériter le droit d'explorer de nouvelles occasions de croissance. À l'avenir, tous les services ou activités sur lesquels nous choisissons d'apposer le triangle seront perçus comme excellents et dignes de confiance. Ils pourront ainsi bénéficier de la puissance de notre marque.

Notre meilleur atout est notre marque, qui est déjà investie de la grande confiance et de l'importante notoriété acquises au cours de nombreuses décennies. Canadian Tire est aujourd'hui l'une des marques les plus respectées au Canada, mais ce statut, atteint au prix de grands efforts, doit être constamment géré, et mérité. Chacune de nos entreprises – Mark's Work Wearhouse, les Services Financiers, la Division pétrolière et PartSource – devra donc fournir un apport substantiel aux activités de base pour assurer la viabilité de notre formidable marque.

Je suis convaincu que grâce à notre orientation manifeste à l'égard de la valorisation de notre marque et de la mise en œuvre fructueuse de notre stratégie, nous réussirons à déployer la puissance de notre triangle pour en faire un symbole de qualité et de confiance encore plus grand aux yeux des clients et un modèle pour la vie de tous les jours des Canadiens.

Le président et chef de l'administration,

**Stephen G. Wetmore**

Valoriser la marque  
Canadian Tire

# La puissance de notre triangle



blue planet<sup>TM/MC</sup>

toujours  
le bon  
vêtement

L'ÉQUIPEUR<sup>MC</sup>



 **ESSENCE+**<sup>MC</sup>



NOMA<sup>®</sup>

for LIVING<sup>MC</sup>

**supercycle**<sup>MD</sup>

<sup>1</sup> Debbie Travis & Design est une marque de commerce de Debbie Travis Branding Inc. et est utilisée sous licence.

<sup>2</sup> NASCAR Advantage est une marque de commerce de National Association for Stock Car Auto Racing, Inc. et est utilisée sous licence.

La marque Canadian Tire compte parmi les plus réputées au Canada. Sous notre triangle, nous détenons ou utilisons sous licence exclusive de nombreuses autres marques renommées. Toutes ces marques contribuent à la puissance de notre triangle : nous profitons ensemble de la grande fidélité de nos clients et nous devons par le fait même tous répondre à leurs attentes élevées. Notre objectif est de continuer à valoriser nos marques pour être à l'avant-garde de l'évolution du paysage concurrentiel et des besoins de tous les jours de nos clients.



I S P I R I MC



# 1.

**Renforcer les activités de base pour créer un Groupe détail formidable conjugué à une Division automobile solide**

Au cours des 88 dernières années, le Groupe détail Canadian Tire s'est développé grâce à sa grande capacité d'évoluer en élargissant constamment son offre de produits et en s'appliquant à créer de nouveaux concepts de magasins. Le renforcement et la croissance des activités de base comptent parmi les priorités fondamentales pour 2010 et pour l'avenir.

## OUTILS et QUINCAILLERIE



**Magasins intelligents** (fin 2008) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail : **55 000 pi<sup>2</sup>**

Les magasins intelligents, notre plus récent format de magasin, mettent l'accent sur la productivité et sur l'amélioration du service à la clientèle en vue d'obtenir un meilleur rendement. Les magasins intelligents sont conçus de façon à rendre chaque visite plus agréable pour les clients grâce à une allée principale rectangulaire, à des affiches de direction faciles à lire et à des améliorations au service à la clientèle, comme des comptoirs de service à la clientèle spécialisés, des lecteurs de prix et le service à l'auto.

**Magasins pour petit marché** (mi-2008) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail : **17 000 pi<sup>2</sup>**

Les magasins pour petit marché, qui comprennent un poste d'essence de la Division pétrolière et un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur lorsque cela est possible, permettent au Groupe détail de pénétrer d'autres marchés et de remplacer certains magasins traditionnels existants là où ils sont déjà établis. Les magasins pour petit marché font un meilleur usage de l'espace extérieur et ont recours à des stratégies de présentation énergiques. Ils nous permettent en outre d'étendre notre présence à des régions qui étaient auparavant insuffisamment desservies par Canadian Tire.



À gauche : Les commentaires de nos clients nous permettent de rehausser l'expérience client de façon globale, que ce soit grâce à des affiches de direction améliorées, à l'ajout de renseignements sur les articles ou en assurant un niveau de satisfaction plus constant.

À droite : Nos activités automobiles constituent un important avantage concurrentiel. Elles sont au cœur de notre image de marque et l'une de nos occasions de croissance les plus prometteuses.

## Un Groupe détail formidable

Les grandes marques qui franchissent l'épreuve du temps et grandissent en importance sont celles qui s'appuient dès leurs débuts sur des activités et des capacités de base solides. Au cours des 15 dernières années, nous avons investi plusieurs milliards de dollars pour faire de notre réseau de magasins l'un des plus modernes en Amérique du Nord. Nous devons maintenant augmenter la productivité de nos actifs actuels pour nous, pour nos clients et pour nos actionnaires.

Nos actifs fondamentaux résident dans les 479 magasins du Groupe détail que l'on retrouve dans presque toutes les grandes villes canadiennes et qui sont l'essence même de notre marque, symbolisée par notre emblématique triangle rouge.

### Retour aux sources : revitaliser les activités automobiles de base

Notre secteur de l'automobile de Canadian Tire est étroitement lié aux magasins du Groupe détail. Notre Division automobile constitue un important avantage concurrentiel. Elle est au cœur de notre image de marque et l'une de nos occasions de croissance les plus prometteuses.

Nous intensifions maintenant nos efforts dans ce secteur en regroupant toutes nos ressources automobiles sous une stratégie et un leadership communs. En combinant les atouts et les ressources actuels offerts par PartSource, la Division pétrolière, les pièces et accessoires automobiles, les centres-autos du Groupe détail, les pneus et toutes les autres composantes du secteur de l'automobile, nous mettons en œuvre une stratégie unique qui nous permettra de stimuler la croissance et d'obtenir un rendement formidable.

La Société se concentre désormais sur l'alignement de toutes ses unités commerciales pour assurer la croissance des activités de base : le Groupe détail, conjugué à une Division automobile solide.

### Renouvellement constant des magasins

Au cours des deux dernières années, nous avons ouvert 36 magasins intelligents, nouveaux ou convertis, et neuf magasins

pour petit marché. La plupart des magasins intelligents sont issus de conversions peu capitalistiques de magasins existants, qui permettent d'optimiser les investissements déjà réalisés dans l'aménagement de la superficie. Ces conversions, dont le coût s'élève à moins de 300 000 \$ par magasin, devraient générer une croissance des ventes dans les magasins semblables d'environ six à huit pour cent au cours de la première année seulement. Les magasins intelligents ont été conçus en vue de stimuler la croissance et d'accroître la productivité au chapitre des ventes, par une augmentation des activités de vente sur la superficie actuelle. Pour y parvenir, l'espace intérieur des magasins a été réaménagé afin de mettre en valeur les catégories qui connaissent une forte croissance et qui favorisent l'achalandage, comme les solutions de rangement, les articles de sport et de loisirs et les articles pour animaux.

L'une des priorités essentielles lors du développement des magasins intelligents était de rehausser l'expérience client. Il est désormais plus facile de s'orienter dans les magasins intelligents grâce à des affiches de direction améliorées et à une disposition plus logique des articles; par exemple, les rayons des outils et des articles de réparation pour la maison sont de nouveau adjacents. De plus, les magasins sont dotés de dispositifs améliorés pour le service à la clientèle, notamment des comptoirs de service plus nombreux, des boutons d'appel, des lecteurs de prix dans les allées et des points de service au volant.

Les magasins pour petit marché sont des bâtiments peu coûteux comportant des aires extérieures spacieuses qui permettent d'« agrandir » le magasin en saison. La plupart des magasins pour petit marché sont dotés d'un magasin Mark's Work Wearhouse/ L'Équipeur et d'un poste d'essence de la Division pétrolière, lorsque la situation s'y prête. Les magasins pour petit marché nous permettent d'étendre notre réseau à des marchés plus restreints, auparavant insuffisamment desservis et, vraisemblablement, d'attirer de nouveaux clients grâce à des assortiments, à des services et à des formats de magasins sur mesure.

### Tenir compte des commentaires de nos clients

Nous écoutons ce que nos clients ont à dire et nous en tenons compte de diverses façons, notamment grâce au sondage Indice de satisfaction de la clientèle (l'« ISC ») que nous avons élaboré récemment. Ce sondage nous permet d'obtenir les commentaires de 50 000 clients de Canadian Tire chaque mois, lesquels procurent aux marchands de la rétroaction en temps réel sur l'expérience en magasin. Bien que les niveaux de satisfaction soient généralement élevés, certains aspects peuvent encore être améliorés. Des fiches d'évaluation fournissent à chaque magasin des résultats détaillés qui l'aideront à rehausser l'expérience globale des clients, que ce soit en améliorant le matériel d'affichage, en ajoutant de l'information sur les articles ou en s'assurant de leur constante satisfaction.

### La fidélité des clients au cœur de tout ce que nous faisons

Notre succès futur repose sur notre capacité à comprendre, à anticiper et à combler les besoins de nos clients plus efficacement que nos concurrents.

Pour que nos activités de détail soient véritablement axées sur le client, nous devons adapter notre marchandise, notre publicité, notre marketing, nos communications et l'expérience en magasin en fonction des habitudes de magasinage et des attentes des clients. Pour mieux personnaliser notre approche, nous devons disposer de données sur nos clients, qui sont souvent obtenues dans le cadre de programmes de fidélisation électroniques. Nous avons évidemment une longueur d'avance grâce à l'« argent » Canadian Tire, que les Canadiens connaissent bien et utilisent régulièrement. Ce programme n'offre cependant pas les caractéristiques nécessaires pour nous fournir des données utiles afin de mener efficacement des activités de détail axées sur le client.

En 2011, nous lancerons un programme pilote visant l'acquisition, l'analyse et l'utilisation de certaines connaissances sur nos clients dans l'ensemble de nos activités.

## 2.

**Assurer l'alignement des unités commerciales pour soutenir la croissance du Groupe détail, y compris la Division automobile, et obtenir un rendement solide**

La croissance récente de Canadian Tire a été favorisée en partie par l'acquisition et le développement d'entreprises connexes qui mettent notre marque en valeur et stimulent nos activités de base. Il est important que chacune des unités commerciales de la Société continue de croître et d'atteindre ses objectifs de rendement spécifiques. Il est aussi

## Secteur de l'automobile



### Secteur de l'automobile

Le secteur de l'automobile est essentiel à notre marque et à notre rendement financier, et nous avons récemment regroupé nos atouts et nos ressources de ce secteur sous une stratégie unique, qui met à profit les 479 magasins du **Groupe détail**, plus de 5 500 postes de travail, 87 magasins **PartSource** et 272 postes d'essence de la **Division pétrolière**. Le regroupement nous permettra d'optimiser nos actifs combinés du secteur de l'automobile, d'augmenter notre part de marché et de rehausser la qualité et la constance de l'expérience client.

#### PartSource

À court terme, PartSource accroîtra ses activités par la mise en œuvre de l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile, notamment en renforçant son modèle de magasin pivot, ce qui lui permettra de continuer à augmenter sa part de marché et d'améliorer sa position concurrentielle dans le secteur de l'automobile. Grâce à l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile, PartSource continuera à soutenir le Groupe détail en offrant un meilleur service et un rendement supérieur pendant cette période. Enfin, dans le but d'accroître son rendement à titre d'unité commerciale, PartSource s'appliquera à améliorer les marges et à réduire les charges d'exploitation, tout en améliorant les méthodes et les processus dans les magasins. Lorsque la mise en œuvre de l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile sera achevée, on mettra de nouveau l'accent sur l'augmentation du nombre d'établissements autres que les magasins pivots au sein du réseau.

#### Division pétrolière

Plus de un million de clients par semaine, en moyenne, se rendent dans l'un des emplacements de la Division pétrolière, et nos programmes de fidélisation et notre excellent service à la clientèle continueront de stimuler l'achalandage dans les magasins Canadian Tire et de soutenir les créances sur cartes de crédit des Services Financiers. Notre programme visant à réaménager ou à remplacer des postes d'essence existants nous permettra de moderniser un plus grand nombre de magasins de notre réseau, améliorant d'autant l'image de la marque Canadian Tire sur le marché. Le rendement de l'entreprise sera favorisé par la croissance continue des volumes d'essence et des ventes autres que celles liées à l'essence, ainsi que par une gestion rigoureuse des charges d'exploitation.

essentiel que chacune d'elles contribue au Groupe détail et améliore le rendement des activités de base. On peut y parvenir de diverses façons, notamment en ayant recours à des stratégies de promotions conjointes qui stimulent l'achalandage dans les magasins Canadian Tire et en partageant les données sur les clients qui permettront d'améliorer le service à la clientèle.





SERVICES FINANCIERS  
**CANADIAN TIRE** MD



### Services Financiers

Les Services Financiers continueront de faire partie intégrante de la gamme de services offerts aux clients de Canadian Tire grâce à un portefeuille de cartes de crédit et de produits d'assurance et de garantie de plus en plus étendu. L'élargissement de ce portefeuille donnera lieu à une augmentation du solde moyen des comptes et à une hausse des ventes sur cartes de crédit.

Les Services Financiers joueront également un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un programme de fidélisation plus exhaustif, qui nous permettra de mieux adapter les récompenses à chacun de nos précieux clients et d'offrir des récompenses plus intéressantes à nos meilleurs clients.

toujours  
le bon  
vêtement

## L'ÉQUIPEUR



toujours  
le bon  
vêtement

### Mark's Work Wearhouse

La croissance soutenue du réseau à voies multiples de Mark's Work Wearhouse permettra de multiplier les occasions de partager des établissements avec des magasins Canadian Tire.

Afin d'assurer un rendement d'exploitation solide, Mark's Work Wearhouse se concentrera sur la croissance des ventes dans les magasins semblables, tout en favorisant l'évolution de la marque « Toujours le bon vêtement », en réaffirmant sa supériorité en matière d'innovation et en mettant l'accent sur le client et sur la productivité.

CANADIAN TIRE RAPPORT ANNUEL 2009

10/11

# 3.

## Créer une organisation hautement performante axée sur le client

Une équipe de 58 000 personnes réunies derrière un objectif commun peut donner à une entreprise une puissance incroyable. Canadian Tire a la chance d'avoir l'une des meilleures cultures d'entreprise et de détail au pays. La durée moyenne d'une carrière chez nous est de presque neuf ans, et nos programmes visant à récompenser et à honorer nos employés comptent parmi les meilleurs qui soient. Canadian Tire continue de partager ses profits avec les employés de la Société, une pratique instaurée par ses fondateurs il y a plus de 40 ans.





À gauche : Notre stratégie renouvelée repose sur une culture de responsabilisation et de performance, et nos plans et objectifs seront établis en fonction de l'expérience client.

À droite : Nous avons récemment fait faire un examen indépendant des fonctions de gestion des risques des Services Financiers, et nos analyses comparatives régulières démontrent que les Services Financiers figurent parmi les entreprises les mieux gérées du secteur.

# Le client au cœur du processus décisionnel

La stratégie renouvelée de la Société repose sur une culture de responsabilisation et de performance. Des mesures et incitatifs divers ont d'ailleurs été mis en place pour stimuler le rendement et améliorer les résultats des employés et des marchands.

Bien que nous mettions vigoureusement l'accent sur l'amélioration de la productivité et de l'efficacité des activités de base, aucune mesure n'est plus importante que le service à la clientèle et la considération que nos clients ont pour notre marque. Le client sera donc au cœur de tous nos processus décisionnels. Nos plans et objectifs seront établis en fonction de l'expérience client. Nous mettrons également en place une culture véritablement axée sur le client grâce à des programmes qui encourageront des comportements à l'image de notre marque et de notre engagement envers nos clients.

Chaque fois qu'un client entre en contact avec Canadian Tire, sa perception de notre marque peut être influencée, que ce soit à la suite d'une visite dans un magasin ou un poste d'essence ou d'une recherche sur le site Web, ou encore après avoir vu une publicité à la télé. Les petites choses, tout autant que les grandes, ont une incidence sur la perception. Ainsi, en nous fixant des objectifs communs et en soulignant les réalisations individuelles, nous arriverons à créer une vision universelle articulée autour de nos stratégies à l'échelle de l'entreprise.

À la page précédente : Nos centres de distribution sont partie intégrante de notre culture axée sur le client. Notre centre de distribution de Montréal, que l'on voit sur cette photo, a été complété et mis en service en 2009. Il nous a permis d'accroître notre capacité de distribution pour répondre à la croissance future, ce qui, ultimement, améliorera l'efficacité de nos livraisons aux magasins du Groupe détail.

Pour chapeauter et mettre en œuvre ces stratégies, nous avons créé une nouvelle fonction, sous la direction de notre ancien chef des finances, qui assurera la planification et l'exécution stratégiques à l'échelle de l'entreprise selon une perspective unique et centrale de stratégie opérationnelle et financière. Ce groupe jouera un rôle essentiel sur le plan de la planification stratégique, du suivi de l'exécution et de l'évaluation du rendement. Nous avons aussi centralisé les principales fonctions administratives de la Société, de façon à faire l'équilibre entre la prise de décisions à l'échelle des unités commerciales et l'adoption de stratégies et de méthodes communes qui profitent à l'ensemble de la Société.

Ces changements organisationnels nous permettront de prendre des décisions et de les appliquer plus rapidement; d'envisager des plateformes, des solutions et des fournisseurs communs plus efficaces; d'implanter des méthodes et des meilleures pratiques générales à l'échelle de l'entreprise; d'utiliser plus efficacement les ressources humaines, technologiques et financières et d'améliorer les perspectives de carrière pour nos employés.

**Stimuler la productivité et l'efficacité**  
Plusieurs des initiatives mises en place au cours des dernières années en vue d'améliorer le rendement se poursuivront. Dans le cadre de notre programme d'excellence de l'expérience en magasin, nous continuons de revitaliser les processus et technologies opérationnels au sein de nos entreprises de détail afin d'accroître la productivité dans l'avenir. De plus, nous avons établi une nouvelle méthode d'évaluation des magasins du Groupe détail, qui nous permettra de partager de façon plus efficace les meilleures pratiques adoptées par les magasins Canadian Tire les plus performants avec tous les autres magasins de notre réseau.

Nous avons récemment fait faire un examen indépendant de la gestion des risques des Services Financiers, et nos analyses comparatives régulières démontrent que les Services Financiers figurent parmi les entreprises les mieux gérées du secteur. Nous poursuivons aussi nos efforts visant à gérer les risques de crédit au sein des Services Financiers. À cet effet, nous continuerons de réduire la limite de crédit de certains titulaires de carte, d'améliorer les formules de calcul prédictives permettant de repérer les comportements des clients à risque élevé, de perfectionner les stratégies de recouvrement et d'élaborer des fiches d'évaluation plus précises pour notre modèle d'analyse des faillites. En parallèle, les investissements visant à améliorer les technologies et les processus continuent de faire baisser les frais d'exploitation en pourcentage des créances.

En vue d'accroître ses capacités en matière de commercialisation, Canadian Tire s'est dotée d'un programme en vue d'élaborer des méthodes plus efficaces pour assurer la planification promotionnelle, l'établissement des prix et la gestion des relations avec les fournisseurs. En outre, en vertu du programme pluriannuel de renouvellement des TI, nous procédons à la mise à niveau de l'infrastructure technologique qui soutient le Groupe détail, la Division pétrolière et PartSource en vue d'améliorer les fonctionnalités, de réduire les risques, de diminuer les charges d'exploitation et de simplifier l'intégration des technologies.

## Explorer de nouvelles avenues de croissance

*En réussissant à mettre en œuvre notre stratégie et à valoriser notre marque, nous mériteron le droit d'explorer de nouvelles avenues de croissance.*

## Des catégories

### Une expérience client rehaussée

## Paver la voie pour la croissance à long terme

Chez Canadian Tire, nous nous mettons sans cesse au défi de créer de nouvelles solutions novatrices pour aller au-devant des demandes de nos clients. En atteignant nos objectifs stratégiques, c'est-à-dire renforcer les activités de base pour créer un Groupe détail formidable conjugué à une Division automobile solide, soutenir la croissance du Groupe détail en assurant l'alignement et le rendement solide des unités commerciales de soutien et créer une organisation hautement performante axée sur le client, nous établissons des fondements solides pour notre avenir et nous nous positionnons en vue d'accroître notre gamme de produits et de services afin de répondre à ces demandes futures.

L'environnement de détail évolue et les intérêts et les habitudes de magasinage de nos clients changent. Forts de la relation établie avec nos clients, nous serons, grâce à notre marque – l'une des plus réputées au Canada – en mesure d'explorer de nouvelles avenues de croissance sous le couvert de notre contribution cruciale à la vie de tous les jours au Canada.

À l'échelle de la Société, il existe de nombreuses possibilités d'élargir notre gamme de services et de solutions afin de compléter notre assortiment actuel de produits et de services et de stimuler la croissance générale du bénéfice. Nous mettrons l'accent sur les éléments suivants, entre autres :

- les catégories clés de Canadian Tire, comme les articles pour la vie au jardin et les articles de mise en forme;
- les produits et services novateurs, comme le crédit instantané et le paiement différé offerts par les Services Financiers;
- les nouveaux concepts de magasins de détail et les initiatives de renouvellement qui permettent de réattribuer l'espace à de nouveaux produits et services novateurs;
- l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement qui permet d'offrir un assortiment plus vaste et d'accéder plus rapidement aux articles, aux pièces et aux accessoires, y compris à la Division automobile;

# et des produits novateurs



## De nouveaux services



- les modifications de notre programme de fidélisation, grâce auxquelles nous continuerons d'attirer des clients dans nos magasins et nos postes d'essence et qui nous permettront de recueillir des données sur le magasinage afin d'offrir des produits mieux adaptés dans nos magasins de détail et de vêtements;
- la transformation de l'expérience client en magasin afin de fidéliser davantage les clients de nos magasins de détail et de vêtements et de nos postes d'essence.

Pour aborder ses projets de croissance, la Société bénéficie de sa meilleure situation financière des dix dernières années. Au cours de 2009, l'entreprise a été bien gérée malgré le contexte économique incertain, une grande attention ayant été accordée à l'optimisation du rendement des marges, à la réduction des stocks dans les magasins du Groupe détail, au renforcement des liquidités et, évidemment, à une gestion efficace de la division des Services Financiers.

La stabilité financière n'est pas le seul indicateur de prospérité. Les entreprises doivent mériter le droit d'explorer de nouvelles avenues de croissance; pour y parvenir, elles doivent maintenir des finances saines, d'une part, et accroître la valeur de leur marque, d'autre part. À l'avenir, tous les services, marques ou activités sur lesquels nous choisirons d'apposer notre triangle seront perçus comme excellents et dignes de confiance. Ils pourront ainsi bénéficier de la puissance de notre marque.



*Notre recherche d'avenues de croissance future et notre rendement à long terme sont tributaires de notre capacité à nous assurer que l'expérience de chaque client est à la hauteur des attentes que suscite notre marque.*



**Vous pouvez gagner\* des prix à tous les jours !**

Les détails du concours sur la façon de nous faire parvenir vos commentaires sur votre expérience de magasinage de la journée se trouvent sur votre reçu de caisse. Vos commentaires nous permettront de mieux vous servir à l'avenir.

**Merci de magasiner chez Canadian Tire !**

*Nous écoutons ce que nos clients ont à dire et nous en tenons compte de diverses façons. Ainsi, les commentaires que nous obtenons auprès de 50 000 clients de Canadian Tire chaque mois nous permettent de garantir que l'expérience client est toujours à la hauteur de notre promesse de marque.*

Stratégie et  
initiatives en 2010



Notre but est de stimuler la croissance durable des bénéfices à long terme.

# Objectifs stratégiques de 2010

Objectifs stratégiques	Initiatives	Activités principales
<b>1</b> <b>Renforcer les activités de base pour créer un Groupe détail formidable conjugué à une Division automobile solide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la mise en œuvre des nouveaux concepts de magasins Canadian Tire</li> <li>Élaboration d'un programme de fidélisation structuré et amélioré et adoption d'une approche axée sur le client pour nos activités de détail, qui permettront de mieux connaître nos clients</li> <li>Poursuite de la mise en œuvre de changements aux processus au sein des divisions Marketing, Commercialisation, Activités des magasins et de la Division automobile du Groupe détail, afin d'améliorer les processus de base et de rehausser l'expérience client dans les magasins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environ 60 conversions au format de magasin intelligent, quatre nouveaux magasins intelligents et quatre magasins remplacés ou agrandis</li> <li>Trois nouveaux magasins pour petit marché</li> <li>Mise à l'essai du programme de fidélisation en 2011</li> <li>Début de l'analyse des données sur les habitudes de magasinage des clients</li> </ul>
<b>2</b> <b>Assurer l'alignement des unités commerciales pour soutenir la croissance du Groupe détail, y compris la Division automobile, et obtenir un rendement solide</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expansion du réseau de magasins des unités commerciales afin de rehausser l'expérience client</li> <li>Expansion des Services Financiers grâce à la croissance continue du portefeuille de services et à une croissance gérée des créances</li> <li>Attention soutenue accordée au service et à l'efficacité chez PartSource et à la Division pétrolière, en vue de soutenir la Division automobile et de rehausser l'expérience client</li> <li>Développement de la stratégie « Toujours le bon vêtement » de Mark's Work Wearhouse afin de valoriser la marque et de rehausser l'expérience client</li> <li>Progression des principales initiatives de productivité et d'efficience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite du programme d'amélioration du rendement dans les magasins dont le rendement est peu satisfaisant</li> <li>Mise en œuvre et lancement de l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile</li> <li>13 nouveaux postes de la Division pétrolière, magasins PartSource et magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur</li> <li>Mise à l'essai de nouvelles cartes de crédit et de nouveaux programmes de financement afin d'explorer de nouvelles avenues de croissance et de soutenir les initiatives commerciales du Groupe détail</li> <li>Attention soutenue accordée à la gestion des risques de crédit au sein des Services Financiers</li> <li>Plus vaste assortiment de pièces disponibles pour les clients grâce à la construction de nouveaux magasins pivots PartSource</li> <li>Croissance continue du nombre de transactions à la Division pétrolière et des initiatives commerciales à l'appui du Groupe détail</li> <li>Augmentation du nombre d'innovations incorporées dans le concept « Toujours le bon vêtement »</li> <li>Projet pilote de magasins Mark's Work Wearhouse rebaptisés « Mark's »</li> <li>Achèvement de la centralisation des fonctions de soutien clés à l'échelle de la Société</li> <li>Atteinte d'étapes importantes dans le cadre du programme de remaniement du Groupe détail, y compris la simplification de l'établissement des prix, de la planification des promotions et de la gestion des fournisseurs</li> <li>Mise à niveau de l'infrastructure technologique qui soutient le Groupe détail, PartSource et la Division pétrolière en vue d'améliorer les fonctionnalités, de réduire les risques, de diminuer les charges d'exploitation et de simplifier la structure générale</li> </ul>
<b>3</b> <b>Créer une organisation hautement performante axée sur le client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration du rendement du capital investi dans les activités de détail</li> <li>Faire de la viabilité commerciale une stratégie d'affaires</li> <li>Croissance du programme Bon départ de Canadian Tire afin de soutenir des initiatives communautaires qui visent à aider financièrement les familles et les enfants dans le besoin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépenses en immobilisations consolidées de l'ordre de 280 millions à 300 millions de dollars en 2010</li> <li>Diminution des charges d'exploitation en pourcentage des ventes</li> <li>Amélioration des principaux paramètres en matière de viabilité et présentation de rapports d'étape trimestriels et annuels</li> <li>Paiement des frais liés à l'inscription, à l'équipement et au transport pour aider 95 000 enfants à participer à diverses activités sportives et récréatives</li> </ul>

## Innovation et viabilité commerciale



L'abri de plage à montage instantané se déplie en deux secondes et se replie tout aussi vite pour former un disque facile à transporter.



En 2009, notre format de magasin intelligent a reçu le prix d'excellence dans le domaine du commerce de détail, catégorie grande chaîne, décerné par le Conseil canadien du commerce de détail.

## L'innovation, toujours au premier plan

Grâce à son assortiment unique d'articles, à ses nouveaux concepts de magasins et à ses programmes de marketing novateurs, notamment l'« argent » Canadian Tire, l'un des premiers programmes de fidélisation au pays et toujours l'un des plus appréciés, Canadian Tire est reconnue pour sa capacité à innover. Nous renouvelons constamment nos concepts de magasins et lançons de nouveaux produits, programmes et services qui nous permettent de rehausser l'expérience client. Les nouveaux magasins intelligents Canadian Tire, les conceptions de vêtements uniques de Mark's Work Wearhouse et ses récentes distributrices automatiques de vêtements, ainsi que les nouvelles cartes de crédit et les comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé des Services Financiers ne sont que quelques exemples de notre inlassable capacité à innover.

Dans le cadre de nos activités de détail de base, notre assortiment unique d'articles pour l'automobile, les loisirs et la maison s'enrichit constamment de nouveaux produits dotés de caractéristiques novatrices à des prix concurrentiels. Aucun autre détaillant n'offre un aussi vaste éventail de produits au Canada. Au nombre des nouveaux articles novateurs qui seront offerts chez Canadian Tire en 2010 figure l'abri de plage à montage instantané, qui se déplie en deux secondes et se replie tout aussi vite pour former un disque facile à transporter.

La promesse qu'incarne la marque de Mark's Work Wearhouse, Toujours le bon vêtement, repose sur la mise au point de vêtements et de chaussures dotés de caractéristiques novatrices, comme l'entredoublure isolante T-Max<sup>MC</sup> et les technologies Flextech<sup>MD</sup> et Curvetech<sup>MC</sup>, qui sont désormais intégrées à tous les produits de Mark's Work Wearhouse spécifiquement conçus pour donner un meilleur rendement, durer plus longtemps, offrir une meilleure protection et procurer plus de confort que n'importe quels vêtements ou chaussures ordinaires. Parmi les nouvelles innovations qui seront lancées en 2010 figure le t-shirt « 50 lavages » conçu pour durer, lavage après lavage, et auquel on a appliqué le traitement Freshtech antimicrobien et anti-odeurs.



À gauche : Le nouveau magasin de Mark's Work Wearhouse, conçu à l'image du concept Toujours le bon vêtement, comporte des installations expérimentales qui permettent aux clients d'essayer eux-mêmes les technologies, notamment une rampe d'essai pour les chaussures.



Avec l'ouverture de son nouveau magasin à Edmonton, en Alberta, d'une superficie de 27 000 pieds carrés, Mark's Work Wearhouse ajoute une nouvelle facette à sa marque. En effet, ce magasin comprend des installations expérimentales qui permettent aux clients d'essayer eux-mêmes les technologies de Mark's Work Wearhouse. Par exemple, la rampe d'essai pour les chaussures comporte trois surfaces différentes qui permettent aux clients de mettre nos chaussures à l'épreuve avant de faire un achat.

En 2009, le nouveau format de magasin intelligent du Groupe détail a reçu le Retail Store Design Award décerné par le Conseil canadien du commerce de détail. Ce prix reconnaît la conception et l'aménagement de magasins novateurs, originaux et attrayants. Par ailleurs, Mark's Work Wearhouse a reçu le Multi-Channel Retailing Award pour l'élaboration de solutions de détail répondant aux besoins sans cesse croissants des clients. En 2009, PartSource a aussi ouvert un magasin de nouveau concept à Welland, en Ontario, qui vient rehausser la marque à mesure que nous continuons à assurer la croissance efficace de PartSource en vue de soutenir le Groupe détail.

La Banque Canadian Tire<sup>TM</sup> est devenue récemment l'une des premières institutions au Canada à émettre des cartes de crédit sous deux appellations, en proposant sa carte à la fois sous les marques MasterCard et Visa dans le cadre d'un projet pilote qui lui permettra d'évaluer sa capacité à attirer de nouveaux clients qui accordent une préférence à une marque. À titre d'émettrice de deux types de cartes de crédit, la Banque Canadian Tire a la possibilité d'accroître sa part de marché en offrant de nouveaux produits qui attireront les clients ayant une affinité pour Canadian Tire mais une préférence pour les cartes de crédit de marque Visa.

Au cours de l'exercice, les Services Financiers ont aussi lancé la carte MasterCard Curve, une carte au design unique offrant un mode de paiement sans contact et donnant droit à des remises en argent. Cette carte a été conçue pour plaire aux jeunes professionnels qui apprécient les remises en argent. Canadian Tire prouve ainsi une nouvelle fois qu'elle peut attirer de nouveaux clients grâce à ses produits novateurs.

## Viabilité commerciale

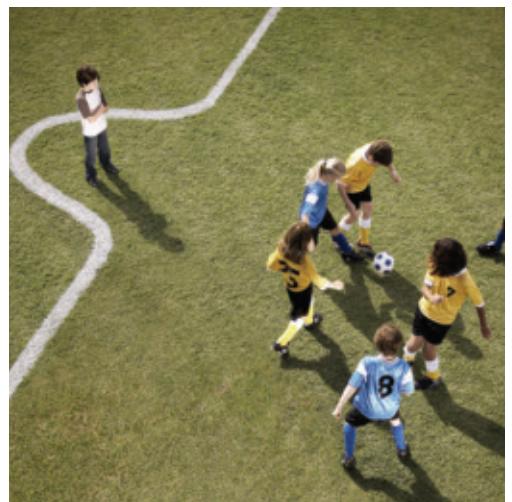
Chez Canadian Tire, la viabilité est envisagée comme une stratégie d'entreprise, et non comme une simple initiative « verte » ou environnementale. Nous cherchons continuellement des occasions qui nous aident à réduire notre empreinte environnementale globale tout en étant avantageuses sur le plan commercial, puisque de telles occasions nous permettent d'exploiter nos entreprises de façon plus efficiente et plus efficace.

Canadian Tire travaille actuellement à l'établissement de mesures qui reflètent mieux les réalités du secteur du commerce de détail. Elle fera correspondre des critères largement acceptés, comme les émissions de carbone et le détournement des déchets, à des paramètres propres au secteur qui ont une incidence sur la chaîne d'approvisionnement, l'emballage et la vente au détail de marchandises. À compter de 2010, certaines mesures de la viabilité seront présentées chaque trimestre, tandis que d'autres seront résumées sur une base annuelle.

Alors que nous nous efforçons d'améliorer nos méthodes de présentation de l'information à cet égard, nous continuons de réaliser des économies de coûts et d'énergie concrètes. Par exemple, en 2009, nous avons continué de faire progresser le programme d'installation d'appareils d'éclairage à faible consommation d'énergie dans 360 magasins Canadian Tire, ce qui nous a permis d'économiser plus de 65 millions de kilowattheures. En outre, nous mettons actuellement à l'essai des méthodes de production d'énergie renouvelable et des nouvelles technologies éconergétiques dans certains nouveaux magasins intelligents. L'adoption de technologies viables sera considérée pour tous les nouveaux magasins Canadian Tire.

Afin de souligner ses efforts actuels en matière de viabilité et les avantages qui en découlent sur les plans commercial, environnemental et social, Canadian Tire a aussi créé une « communauté virtuelle » qui sollicite la participation des visiteurs grâce à un site Web interactif. Le Rapport sur la viabilité et le site Web présentent des initiatives en cours depuis plusieurs années. Pour y accéder, rendez-vous à l'adresse suivante :

[www.CTSustainabilityInAction.ca](http://www.CTSustainabilityInAction.ca) et cliquez sur l'icône Français.



Bon départ de Canadian Tire aide les enfants financièrement défavorisés à participer à des activités sportives et récréatives organisées telles que le hockey, la danse, la natation et le basket-ball.

Redonner aux collectivités



## Donner à 216 000 enfants canadiens la chance de jouer

Depuis 1922, Canadian Tire soutient activement les organisations caritatives et les initiatives communautaires. Il y a plusieurs années, la Société a regroupé toutes ses activités caritatives pour en faire un organisme unique qui, en 2005, a pris le nom de « Bon départ de Canadian Tire ».

À titre de principal détaillant d'articles de sport au Canada, Canadian Tire a tissé des liens étroits avec les organismes responsables des sports et des activités physiques organisées pour les enfants dans les collectivités. Malheureusement, une famille sur trois n'a pas les moyens d'inscrire ses enfants à de telles activités<sup>1</sup>. Dans d'autres cas, certaines collectivités à plus faible revenu ne peuvent pas offrir suffisamment de programmes pour tous les enfants qui voudraient y participer. L'absence de programmes organisés ou le manque de ressources font en sorte que des enfants qui pourraient bénéficier d'un environnement structuré sont laissés à eux-mêmes ou se mêlent à des groupes peu recommandables dès leur jeune âge. Il s'agit d'un problème sérieux, auquel Bon départ s'attaque directement grâce à son mandat sans équivoque : aider les enfants à risque à participer à des activités physiques organisées.

Nos généreux employés et fournisseurs ont offert leur soutien et, depuis 2005, Bon départ de Canadian Tire a pu aider plus de 216 000 enfants à participer à des activités

sportives organisées. Cela n'aurait pas été possible sans les efforts remarquables de notre organisme caritatif.

En 2009, plus de 65 000 enfants ont profité du programme Bon départ de Canadian Tire. Notre programme aide les jeunes de quatre à 18 ans à participer à des activités sportives et récréatives organisées en assumant les frais liés à l'inscription, à l'équipement et au transport. Notre réseau national est composé de 290 sections locales qui collaborent avec des organisations communautaires pour faire en sorte que les fonds recueillis parviennent aux enfants qui en ont le plus besoin. Nous pouvons compter sur un réseau de bénévoles dévoués, composé d'employés de magasins Canadian Tire, de marchands et d'agents de la Division pétrolière, qui s'occupent de ces sections locales. Chaque année, des collectivités canadiennes nous invitent à élargir notre réseau de sections et à former de nouveaux partenariats qui contribueront à préparer les enfants pour l'avenir.

Bon départ de Canadian Tire et ses principaux partenaires couvrent tous les coûts administratifs des programmes, s'assurant ainsi que la totalité des dons servira à aider directement les enfants de nos collectivités. En outre, la Société Canadian Tire verse une contribution égale à celle des employés, en plus des millions de dollars qu'elle remet chaque année à l'organisme.

Bon départ de Canadian Tire a aussi pour mandat de soutenir les programmes Aide aux communautés en période de crise et Aide aux régions sinistrées, qui aident les familles et les collectivités canadiennes à se remettre des retombées d'une catastrophe naturelle.

En 2010, Bon départ de Canadian Tire aidera plus de 95 000 enfants à participer à des activités sportives et physiques organisées partout au Canada.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site Web : [www.canadiantire.ca/bondepart](http://www.canadiantire.ca/bondepart)



## Nos atouts sur le plan opérationnel

Canadian Tire possède un réseau étendu de magasins, qui sont les fondements sur lesquels repose notre capacité de croissance. Ils nous permettent de nous adapter à l'évolution du marché et d'atteindre notre objectif d'assurer une croissance durable à long terme du bénéfice. Nous possédons aussi une vaste expérience dans les domaines de la commercialisation, de l'immobilier, du marketing et de la publicité, de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique, ainsi que de l'évaluation des risques de crédit. Grâce à cette expérience, nous avons réussi à renouveler nos formats de magasins, à les établir dans des emplacements achalandés et recherchés et à y offrir quantité de produits et de services formidables à des prix concurrentiels.

Notre avantage concurrentiel provient de la confiance accordée à notre marque, de notre leadership sur le marché ainsi que des produits et des services que nous offrons, sans compter les atouts sur les plans financier et opérationnel dont nous nous sommes dotés au cours de nos 88 années d'histoire.



### Une des marques les plus reconnues au Canada

Presque tous les Canadiens connaissent notre marque et ont magasiné dans l'un de nos établissements au moins une fois au cours de la dernière année. Le Groupe détail, les Services Financiers et la Division pétrolière partagent la même marque et tirent parti de la fidélité, de la confiance et de l'attachement que suscite notre triangle.



### Une tradition de fidélité

Il y a plus de 50 ans, le programme de primes en « argent » Canadian Tire a été lancé pour attirer la clientèle vers les postes d'essence Canadian Tire. Aujourd'hui, il s'agit de l'un des programmes de fidélisation les plus populaires au Canada, car il offre une plus grande valeur aux clients qui fréquentent nos magasins, font le plein à nos postes d'essence et règlent leurs achats en espèces ou à l'aide de leur carte de crédit MasterCard de Canadian Tire.



### Envergure et accessibilité

Depuis ses débuts modestes en 1922 jusqu'à l'établissement d'un réseau de détail diversifié comptant plus de 1 200 magasins, Canadian Tire occupe une place considérable sur le marché. En fait, plus de 90 pour cent des Canadiens habitent à moins de 25 km d'un magasin Canadian Tire, ce qui en fait le détaillant d'articles d'usage courant le plus fréquenté au Canada. Les Services Financiers gèrent l'une des principales franchises MasterCard au Canada. Les postes de la Division pétrolière vendent deux fois plus d'essence à la pompe que la moyenne de l'industrie, nos clients étant attirés par les primes en « argent » Canadian Tire. Les titulaires de cartes de crédit Canadian Tire nous font confiance en nous choisissant comme fournisseur de services financiers, comme en témoignent les quelque 1,8 million de comptes de cartes de crédit actifs. Notre envergure et notre assortiment d'articles permettent à Canadian Tire d'offrir chaque jour une bonne valeur aux Canadiens.



### Une chaîne d'approvisionnement exceptionnelle

Canadian Tire s'est dotée d'une chaîne d'approvisionnement pouvant soutenir la croissance et la gestion efficace du nombre grandissant de produits que nous nous procurons sur les marchés mondiaux. L'infrastructure de notre chaîne d'approvisionnement, l'une des plus modernes au Canada, s'appuie sur des capacités avancées de planification opérationnelle et sur une excellente technologie de gestion des commandes. En 2009, nous avons ouvert un nouveau centre de distribution à Coteau-du-Lac, au Québec. Ces installations sont équipées de la technologie et des systèmes de manutention les plus perfectionnés afin d'assurer la livraison rapide et efficace de nos articles aux magasins de l'Ontario, du Québec et du Canada atlantique.



### La gestion des risques de crédit

Canadian Tire a plus de 45 ans d'expérience en matière de gestion des risques liés aux cartes de crédit. Nous pouvons compter sur une équipe chevronnée d'analystes, de statisticiens et de gestionnaires de données professionnels qui utilisent des modèles de notation évolués, exclusifs et conformes aux normes de l'industrie pour gérer le risque de crédit. Par conséquent, notre équipe est en mesure d'effectuer une évaluation judicieuse de la qualité du crédit de chaque compte client et d'adapter nos produits pour permettre d'atteindre un équilibre adéquat entre le risque et le rendement.



### Des produits et services novateurs

Nous accordons une attention constante à la satisfaction des attentes et des besoins de tous les jours des Canadiens et nous déployons des efforts constants afin d'offrir des produits et des services novateurs qui répondent à ces besoins. Comme en témoignent ses nouveaux magasins intelligents, la conception et les matériaux uniques des vêtements, ainsi que les distributrices automatiques de vêtements récemment installées de Mark's Work Wearhouse, de même que les nouvelles cartes de crédit des Services Financiers, Canadian Tire est reconnue pour sa capacité à innover.



### Une saine gestion financière

Nous disposons de diverses sources et méthodes de financement afin de soutenir notre stratégie de croissance, y compris l'accès aux marchés financiers, les marges de crédit, les dépôts auprès de courtiers et les opérations de cession-bail sur des propriétés. Grâce à une gestion financière prudente et structurée, à la fin de 2009, la situation financière de Canadian Tire était sa meilleure des dix dernières années.

## Stratégies et stabilité financières

Canadian Tire a su préserver sa souplesse financière malgré les bouleversements des marchés en accordant une attention soutenue à l'optimisation des flux de trésorerie et au maintien de sources de financement variées, et grâce à son engagement inébranlable à l'égard de politiques et de pratiques de gestion financière prudentes.

La solidité et la souplesse financières sont essentielles à notre succès à long terme et à notre croissance future. Notre situation financière était excellente à la fin de 2009 : 786 millions de dollars en trésorerie et équivalents de trésorerie, 1,17 milliard en marges de crédit disponibles et le ratio d'endettement le plus bas des dernières années, compte non tenu des dépôts. Grâce à ce bilan solide, nous avons pu maintenir une bonne souplesse financière.

En 2009, nous avons mis l'accent sur la réduction des dépenses en immobilisations et des niveaux de stocks dans les magasins du Groupe détail. Dans l'ensemble, nos dépenses en immobilisations ont diminué de façon considérable, puisque la construction du centre de distribution de Montréal a pris fin en 2009. Nous mettons désormais l'accent sur les projets de conversion et de réaménagement de magasins, qui sont beaucoup moins capitalistiques que le déploiement du précédent format de magasin (le Concept 20/20). L'aboutissement d'un programme de développement de plusieurs milliards de dollars qui a permis de transformer l'un des plus anciens réseaux de détail au Canada en l'un des plus modernes a fait passer nos dépenses en immobilisations brutes de 472 millions de dollars en 2008 à 273 millions en 2009.

Grâce à un suivi diligent du rendement dans chacune de nos entreprises, nous avons réussi à ajuster la répartition du capital de façon à obtenir le rendement le plus élevé possible ajusté en fonction du risque perçu. La réduction de la demande interne de capital a ainsi permis d'affecter une plus grande partie des flux de trésorerie aux initiatives de productivité et de croissance.

Les conditions actuelles des marchés du crédit diffèrent énormément de la conjoncture très difficile qui avait restreint l'accès au crédit à la fin de 2008. L'évolution de la situation, combinée à la valeur de notre marque, au rendement de notre entreprise au cours de la récession et à notre sens aigu des finances, a permis à Canadian Tire d'obtenir plusieurs sources de financement à des taux avantageux.

Ces améliorations à l'égard de notre souplesse financière ont été réalisées au cours d'une année marquée par une augmentation considérable de la valeur des dépôts auprès de courtiers et des dépôts dans les comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé, dépassant les sommes requises pour financer les créances des Services Financiers.

En 2010, nous continuerons de gérer nos finances de manière prudente et structurée. Un pourcentage élevé du coût de notre dette est fixe, et notre exposition à court terme aux fluctuations des taux d'intérêt est minimale. Nous continuerons d'assurer l'équilibre des diverses sources de financement, en optant tour à tour pour des dépôts dans des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé, des dépôts auprès de courtiers et des opérations de titrisation de créances, selon les coûts et la disponibilité.

En parallèle, notre programme de couverture de change actuel continuera de réduire la volatilité de nos coûts d'acquisition pour ce qui est des produits et services achetés en dollars américains, tandis que les améliorations apportées à nos capacités de gestion des risques d'entreprise nous permettront de nous assurer que nos risques principaux d'entreprise sont gérés de façon efficace.

Compte tenu des obstacles rencontrés en 2009 et de l'incertitude qui perdure quant à une reprise économique en 2010, Canadian Tire a démontré encore une fois qu'elle est extraordinairement résiliente, ayant toujours réussi à tirer son épingle du jeu au cours des périodes difficiles qui ont jalonné son histoire. La puissance de notre marque, notre réseau de magasins et notre bilan solide permettront à Canadian Tire d'assurer sa prospérité à long terme – comme elle l'a fait au cours des 88 dernières années.

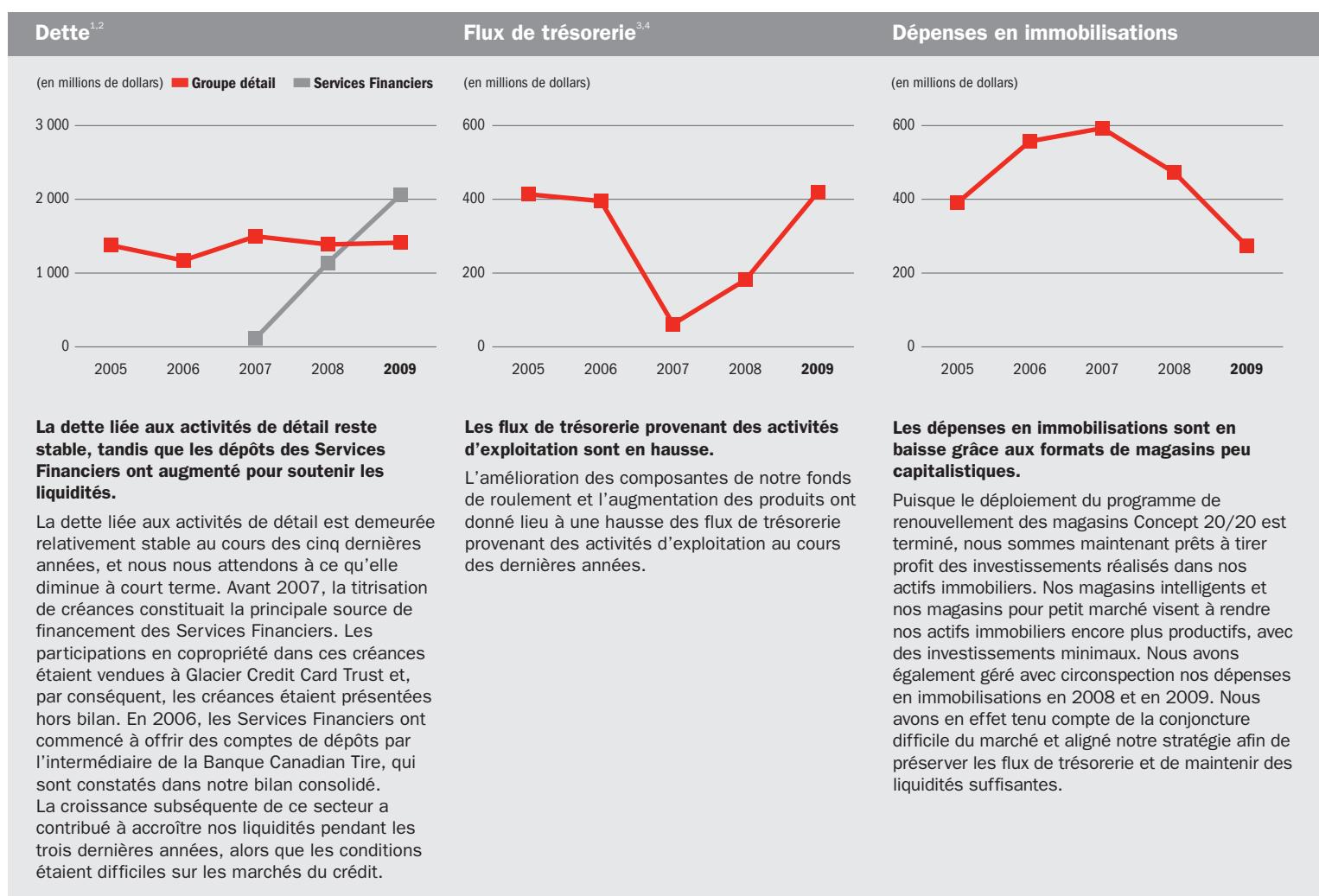


*Avec l'achèvement de la construction de notre centre de distribution de Montréal, en 2009, le rythme de nos dépenses en immobilisations a ralenti considérablement.*



**La hausse de notre bénéfice, conjuguée à la diminution des dépenses en immobilisations, donnera lieu à une amélioration notable du rendement de nos activités de détail. »**

**Marco Marrone**, chef des finances et vice-président directeur, Finances



## Notes :

<sup>1</sup> La dette liée aux activités de détail comprend les tranches à court et à long terme de la dette et exclut les dépôts à court et à long terme détenus par les Services Financiers.

<sup>2</sup> La dette des Services Financiers comprend les dépôts à court et à long terme qui n'étaient pas offerts avant 2007. En outre, elle exclut les billets de premier rang et subordonnés liés aux créances sur prêts, qui sont détenus hors bilan.

<sup>3</sup> Les flux de trésorerie désignent la trésorerie provenant des activités d'exploitation.

<sup>4</sup> Comme en font état notre rapport de gestion ainsi que nos états financiers consolidés et les notes complémentaires, les retraitements concernant les dépôts des Services Financiers et les activités de titrisation ont eu une incidence sur la présentation de nos flux de trésorerie de 2007 et de 2008. Les chiffres de la période précédente ont été retraités afin que leur présentation soit conforme à celle adoptée pour l'exercice en cours.

## Prix décernés aux marchands du Groupe détail en 2009



De gauche à droite, en partant du haut : Raymond Gagné, Dave Urso, Al Abbott, Ken MacEachern et Pat Higgins

### Dans le secteur du commerce de détail, le modèle des marchands Canadian Tire constitue un avantage concurrentiel unique.

La perspective de jouer un rôle prépondérant dans le succès de l'une des principales marques de détail au Canada contribue à attirer des gens d'affaires de qualité, apportant de bonnes idées et passionnés par le commerce de détail. L'investissement personnel des marchands dans les magasins Canadian Tire influence leur engagement non seulement à l'égard de l'exploitation efficace de leur entreprise, mais aussi à l'égard du service à la clientèle et du soutien des collectivités.

Tradition de longue date, les prix d'excellence de Canadian Tire sont une occasion de souligner les réalisations des meilleurs marchands Canadian Tire, ceux qui se démarquent le plus parmi leurs pairs et qui obtiennent les meilleurs résultats, ces marchands qui sont la clé de notre succès et grâce auxquels nous pouvons mettre en œuvre l'une de nos priorités stratégiques, c'est-à-dire améliorer l'expérience client dans l'ensemble du réseau. Une fois par année, la Société attribue des prix d'excellence à quelques-uns de ses meilleurs marchands pour leur engagement exceptionnel à l'égard du service à la clientèle, leur leadership dans le secteur du commerce de détail, la qualité de leur équipe et leur présence dans la collectivité.

Voici les lauréats pour 2009. Ils ont été choisis parmi les 475 marchands Canadian Tire au Canada :

- Raymond Gagné, de Longueuil, au Québec, traite ses employés comme s'ils faisaient partie de sa famille et leur offre un généreux programme de participation aux bénéfices. Son engagement à l'égard de ses employés se reflète dans leur loyauté : 55 pour cent d'entre eux travaillent à son magasin depuis plus de cinq ans.

- David Urso, de Bowmanville, en Ontario, accorde une grande importance à la formation des employés et à l'excellence du service à la clientèle, ce qui a valu à son magasin l'accréditation au niveau Or dans le cadre du programme d'apprentissage en ligne de Canadian Tire. Grâce à ses initiatives au chapitre du service à la clientèle, le montant moyen des transactions en magasin s'est accru de 14 pour cent depuis 2006.

- Al Abbott, de Nanaimo, en Colombie-Britannique, est reconnu pour l'attention qu'il accorde à ses employés et le soutien qu'il apporte à la collectivité. L'engagement de M. Abbott envers l'établissement d'une culture de travail ouverte et conviviale se traduit par la grande loyauté de ses employés, plusieurs ayant en effet plus de dix années d'expérience chez Canadian Tire.

- Le magasin de Ken MacEachern se distingue par une présentation exceptionnelle de la marchandise. À chacune de leurs visites, ses clients peuvent s'attendre à trouver des étagères bien garnies, ce qu'ils apprécient grandement. Grâce aux efforts de M. MacEachern, le magasin a enregistré une augmentation des ventes de neuf pour cent au cours de la première année, les ventes du centre-auto s'étant quant à elles accrues de 21 pour cent depuis qu'il a pris en charge le magasin de Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard.

Le prix pour l'engagement communautaire a été décerné à Pat Higgins, d'Uxbridge, en Ontario. Ce prix souligne les niveaux exemplaires atteints par un marchand en matière de rendement et de leadership, de même que le temps généreusement consacré à contribuer au bien-être de la collectivité.

# Équipe de direction

Une équipe de professionnels chevronnés possédant chacun une grande expertise fonctionnelle et de vastes connaissances en matière de leadership

## Stephen G. Wetmore, président et chef de l'administration

Nommé président et chef de l'administration de Canadian Tire en janvier 2009, Stephen Wetmore est un chef de l'administration aguerri, qui a dirigé avec succès plusieurs sociétés ouvertes et a géré des activités complexes dans divers secteurs à l'échelle internationale, notamment les télécommunications, les technologies de l'information et le transport. En plus de siéger au conseil d'administration de Canadian Tire à titre de membre indépendant depuis 2003, il a été administrateur d'un grand nombre de sociétés ouvertes, d'établissements d'enseignement et d'organisations caritatives.



## Marco Marrone, chef des finances et vice-président directeur, Finances

Marco Marrone a été nommé chef des finances en novembre 2009, et toutes les fonctions financières ont été regroupées sous sa direction. M. Marrone s'est joint aux Services Financiers il y a 23 ans et y a occupé des postes dans les secteurs des finances, de la gestion du risque de crédit, des technologies de l'information, du marketing et de l'exploitation avant d'être nommé président en 2006. Il a contribué à l'élaboration de nombreuses initiatives de croissance, y compris la création de la Banque Canadian Tire et l'établissement d'une franchise MasterCard qui est aujourd'hui la troisième en importance au pays.

## G. Michael Arnett, président, Groupe détail Canadian Tire

Mike Arnett compte plus de 30 années d'expérience dans le commerce de détail. Il a la responsabilité des divisions Marketing, Commercialisation, Technologie et Approvisionnement. Il est aussi responsable de la conception et de la mise en œuvre de nouveaux formats de magasins. Il a précédemment occupé des postes de direction dans les domaines du marketing du Groupe détail, de l'élaboration de la stratégie d'entreprise et du développement des affaires de la Société.

## Michael B. Medline, président, Division automobile et Relations avec les marchands associés

Michael Medline est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie automobile, du plan stratégique et des activités qui englobent tous les aspects du secteur de l'automobile de Canadian Tire, y compris les pièces et accessoires automobiles, les centres-autos, les pneus, PartSource et la Division pétrolière. Il assume également la responsabilité continue de l'équipe de la Division des relations avec les marchands associés. M. Medline s'est joint à Canadian Tire en 2001 et il a depuis occupé des postes de plus en plus importants au sein de la direction. Il occupait précédemment les fonctions de chef des dirigeants et président, Diversification.

## Robyn A. Colver, vice-présidente principale, secrétaire et chef du contentieux

Robyn Colver assure la prestation de services de secrétariat juridique et général à Canadian Tire, à ses filiales et à son conseil d'administration. M<sup>r</sup> Colver compte plus de 18 ans d'expérience en droit, dont 11 années au sein d'un important cabinet d'avocats canadien, presque quatre années à titre de chef adjointe du contentieux chez Canadian Tire et quatre années à titre de vice-présidente, Affaires réglementaires et chef du contentieux auprès des Services Financiers Canadian Tire et de la Banque Canadian Tire.



## Kenneth Silver, vice-président principal, Stratégie d'entreprise et immobilier

Kenneth Silver est responsable du portefeuille immobilier, de l'élaboration de la stratégie de la Société, du développement des affaires de la Société ainsi que des initiatives de viabilité. Il s'est joint à Canadian Tire en 1995 et possède plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de l'immobilier, particulièrement dans les secteurs de l'aménagement et du détail, au Canada et aux États-Unis.

## Paul D. Wilson, président, Mark's Work Wearhouse Ltd.

Paul Wilson est entré au service de Mark's Work Wearhouse en 1992 à titre de directeur général pour l'Ouest du Canada. Il a occupé des postes de plus en plus importants jusqu'à celui de président de Mark's Work Wearhouse, qu'il tient depuis 2006. La même année, il est devenu l'un des dirigeants de la Société Canadian Tire. M. Wilson a largement contribué au positionnement de la marque « Toujours le bon vêtement » et à l'expansion du réseau de Mark's Work Wearhouse. Il compte plus de 25 années d'expérience en gestion dans le secteur du détail.

## Dean McCann, président, Services Financiers Canadian Tire

Dean McCann a été nommé président, Services Financiers, en novembre 2009. M. McCann s'est joint à Canadian Tire en 1996 et, avant d'occuper son poste actuel, il était vice-président, Service à la clientèle et Exploitation, Services bancaires de détail et services aux membres au sein des Services Financiers Canadian Tire. Au cours des 13 années qu'il a passées chez Canadian Tire, M. McCann a occupé des postes de plus en plus importants, y compris celui de chef des finances au sein des Services Financiers. Il a également dirigé le projet qui a mené à la création de la Banque Canadian Tire.

## Sharon J. Patterson, vice-présidente principale, Ressources humaines

Sharon Patterson est responsable des programmes relatifs au perfectionnement des cadres, à la planification de la relève, à la rémunération, aux avantages sociaux, au régime d'accumulation du capital, à la formation, au recrutement du personnel et au développement organisationnel, ainsi que des stratégies de gestion du changement et de l'uniformisation des politiques en matière de ressources humaines dans toute l'entreprise. Son expérience de plus de 20 années dans le domaine des ressources humaines lui a permis de mettre en œuvre d'importants programmes et systèmes en matière de ressources humaines.



## Patrick R. Sinnott, vice-président directeur, Technologie et approvisionnement

Patrick Sinnott est responsable des technologies de l'information de la Société Canadian Tire et il doit veiller à ce que l'acheminement des marchandises et la circulation de l'information s'effectuent en temps voulu et de manière rentable. Avant de commencer sa carrière chez Canadian Tire en 1993, M. Sinnott a cumulé 13 années d'expérience en logistique, dont quatre à titre d'associé de la section logistique d'Ernst & Young. M. Sinnott a obtenu des diplômes de maîtrise en mathématiques et en administration des affaires et est un expert et un conférencier de renommée internationale en matière de logistique et de distribution.

## Kristine Freudenthaler, vice-présidente principale, Technologie de l'information et chef de l'information

Kristine Freudenthaler a commencé sa carrière chez Canadian Tire en 1994 et a été nommée à son poste actuel en 2009. Elle est désormais responsable de l'élaboration des principes de gouvernance et des stratégies en matière de technologie à l'échelle de l'entreprise. Dirigeante accomplie, M<sup>r</sup> Freudenthaler compte 20 années d'expérience en gestion d'applications technologiques et en chaînes d'approvisionnement ainsi qu'en gestion générale au Canada et aux États-Unis.

## Huw Thomas, vice-président directeur, Finances, Stratégie et rendement financiers

Après avoir assumé les fonctions de chef des finances de Canadian Tire pendant neuf ans, Huw Thomas a été nommé à un nouveau poste en 2009. Il agit maintenant à titre de conseiller stratégique principal auprès du chef de l'administration et il est responsable d'assurer l'alignement de la stratégie à l'échelle de l'entreprise et de maximiser le rendement financier de toute l'organisation. Au nombre de ses responsabilités figurent la gestion des processus de planification annuel et stratégique, le suivi constant du rendement, l'intégration des principes de gestion des risques d'entreprise aux activités de planification, la création d'un bureau centralisé de gestion des projets d'entreprise, la coordination des nouvelles occasions d'affaires et la direction des relations avec les investisseurs.

## Stanley W. Pasternak, vice-président principal et trésorier

Stanley Pasternak est responsable des fonctions de trésorerie et d'imposition de la Société. Il a plus de 30 années d'expérience dans les domaines financiers et bancaires, au cours desquelles il a occupé des postes de plus en plus importants dans les secteurs des services bancaires, de la planification et du financement destinés aux grandes entreprises, ainsi que des services bancaires de détail de l'un des principaux établissements bancaires du Canada.



# Gouvernance d'entreprise

« Canadian Tire s'est dotée d'un conseil d'administration indépendant d'esprit, qui se consacre à ses actionnaires et à leurs intérêts. Les membres de notre conseil d'administration ont une compréhension aiguë de nos entreprises et appliquent une démarche rigoureuse à l'égard des questions de rémunération, de relève et de gestion des risques. Nous prenons grand soin d'embaucher et de retenir des cadres dirigeants compétents. En bref, nous connaissons notre Société et nous sommes déterminés à assurer le succès de notre stratégie visant à créer de la valeur pour nos actionnaires. »

**Maureen J. Sabia**, présidente du conseil d'administration



**Maureen J. Sabia**,  
Toronto (Ontario)  
Canada

Présidente externe du conseil d'administration de la Société depuis le 8 mars 2007

#### Activités actuelles :

Me Sabia est présidente externe du conseil de la Société et présidente de Maureen Sabia International, entreprise de consultation. Elle siège au conseil de la Banque Canadian Tire. Me Sabia a collaboré aux ouvrages intitulés *Integrity in The Spotlight – Opportunities for Audit Committees*, publié en 2002, et *Integrity in the Spotlight – Audit Committees in a High Risk World*, publié en 2005. Me Sabia est présidente du comité de vérification du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Elle est aussi vice-présidente du Conseil des comptes publics de la province d'Ontario, organisme doté, par la *Loi de 2004 sur l'expertise comptable* (Ontario), du pouvoir de superviser la réglementation de l'expertise comptable dans l'intérêt public.

#### Activités antérieures :

Me Sabia, avocate, a fait carrière dans les secteurs public et privé et a été présidente du conseil d'Exportation et développement Canada. Elle a déjà présidé le comité de vérification de Canadian Tire. Elle a siégé au conseil de Ressources Gulf Canada Limitée, d'Hollinger Inc., de la Laurentienne Générale, Compagnie d'Assurance Inc., d'O & Y FPT Inc., d'O & Y Properties Corporation et de Skyjack Inc.



**Martha G. Billes**,  
Calgary (Alberta)  
Canada

#### Membre des comités suivants :

- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération
- Comité de gouvernance

#### Activités actuelles :

Mme Billes est présidente d'Albikin Management Inc., société de portefeuille de placements, et elle siège au conseil de celle-ci. Elle est présidente du conseil de Bon départ de Canadian Tire. Elle est la fille d'A.J. Billes, cofondateur de Canadian Tire, et elle est propriétaire véritable de la majorité des actions ordinaires de la Société, ou exerce un contrôle sur la majorité de ces actions, depuis 1997. Elle siège au conseil de Marlore Enterprises Ltd. et de Tire 'N' Me Pty. Ltd. Le gouvernement fédéral a récemment nommé Mme Billes au conseil d'administration du comité organisateur des Jeux pan/parapan américains de 2015 à Toronto.

#### Activités antérieures :

Mme Billes est titulaire d'un doctorat honorifique en commerce de l'Université Ryerson depuis 2002. Elle est consulte honoraire émérite de la République du Chili, région du sud de l'Alberta, et a déjà siégé au conseil des fiduciaires de la Sunnybrook Medical Centre Foundation et de la fiducie du fonds de dotation du Calgary Women's Emergency Shelter.



**Owen G. Billes**,  
St. Catharines (Ontario)  
Canada

#### Membre du comité suivant :

- Comité de la responsabilité sociale

#### Activités actuelles :

M. Billes est président de Sandy McTyre Retail Ltd., qui exploite un magasin Canadian Tire à Welland, en Ontario. Il est le fils de Martha G. Billes et le petit-fils d'A.J. Billes, cofondateur de Canadian Tire. M. Billes siège au conseil de Bon départ de Canadian Tire et de la Banque Canadian Tire.

#### Activités antérieures :

M. Billes s'est joint à Canadian Tire en 1992 à titre de conseiller en transfert de marchands. Il a travaillé au centre de planification des activités et au sein des divisions des activités des marchands, de la commercialisation automobile et logistique, du développement des affaires et de la Division pétrolière de Canadian Tire, au sein de l'expansion stratégique des services à la clientèle de Services Financiers Canadian Tire Limitée et dans quatre magasins Canadian Tire. M. Billes a siégé au conseil des gouverneurs du Collège de Niagara.



**Stephen G. Wetmore**,  
Mississauga (Ontario)  
Canada

#### Activités actuelles :

M. Wetmore est président et chef de l'administration de la Société et siège au conseil de Services Financiers Canadian Tire Limitée et de Mark's Work Wearhouse Ltd.

#### Activités antérieures :

M. Wetmore a été président et chef de la direction du Fonds de revenu Bell Aliant Communications régionales, président de groupe, Performance de l'entreprise et marchés nationaux de Bell Canada, vice-président directeur de BCE Inc., président et chef de la direction d'Aliant Inc., président et chef de la direction de NewTel Enterprises Ltd., président d'Air Atlantic et directeur général de Scotia Holdings PLC. Il a siégé au conseil d'Aliant Inc., d'Axia NetMedia Corporation, de Manitoba Telecom Services Inc. et de Stratos Global Corporation. Il a été président de l'Atlantic Provinces' Economic Council et du Nova Scotia Council on Higher Education et a activement encouragé les études grâce à ses liens avec l'Université Dalhousie, l'Université Memorial, l'University College of Cape Breton, le Shad Valley Institute, le RCS Netherwood et le comité de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs. Il a siégé au conseil de l'Institut C.D. Howe et il a été membre du Financial Executives Institute.



**Daniel E. Fournier**,  
Outremont (Québec)  
Canada

#### Membre des comités suivants :

- Comité de vérification
- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération

#### Activités actuelles :

M. Fournier est président d'ACNG Capital, société de plus-value immobilière et de planification stratégique, et président du conseil du Fonds de revenu Genivar.

#### Activités antérieures :

M. Fournier était vice-président exécutif et chef des investissements de SITQ Inc., filiale immobilière de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Il est aussi président du conseil fondateur de NF (Neurofibromatosis) Canada. Il a été président du conseil et actionnaire majoritaire de Jas. A. Ogilvy Inc. et président du conseil de Ritz-Carlton Canada. Il a siégé au conseil d'Entrepôt Brick Corporation, de Standard Life Canada, de Société de fiducie Standard Life, de Hartco Corporation et de la Banque Canadian Tire et a été fiduciaire et membre du comité indépendant de Summit REIT.



**Robert M. Franklin**,  
Toronto (Ontario)  
Canada

#### Membre des comités suivants :

- Comité de vérification
- Comité de gouvernance
- Comité de la responsabilité sociale (président)

#### Activités actuelles :

M. Franklin est président de Signalta Capital Corporation, société de portefeuille de placements fermé. Il siège au conseil de Société aurifère Barrick, de la Banque Canadian Tire, de First Uranium Corporation et de Toromont Industries Ltd.

#### Activités antérieures :

M. Franklin a été président du conseil de Placer Dome Inc. de 1993 jusqu'à ce que Société aurifère Barrick en prenne le contrôle en 2006. Il a été président du conseil de Clublink Corporation, d'ELI Eco Logic Inc., de Glenayre Electronics Inc. et de Photowatt Technologies Inc. et a siégé au conseil d'Algonquin Mercantile Corporation, de Barrington Petroleum Ltd., de Call-Net Enterprises Inc., de Great Lakes Carbon Income Trust, de Resolve Business Outsourcing Income Fund, de Royster-Clark Ltd. et de Serica Energy Corporation. Il a également siégé au conseil des fiduciaires de Stratos Global Corporation.



**Keith E. Gostlin**,  
Kelowna (Colombie-Britannique)  
Canada

#### Membre du comité suivant :

- Comité de la responsabilité sociale

#### Activités actuelles :

M. Gostlin est président de K.E. Gostlin Enterprises Ltd., qui exploite un magasin Canadian Tire à Kelowna, en Colombie-Britannique.

#### Activités antérieures :

M. Gostlin est devenu marchand Canadian Tire en 1967. Il a été président de l'Association des marchands Canadian Tire de 1990 à 1993 et a siégé à son conseil à titre d'ancien président jusqu'en 1995. Il a présidé trois groupes de marchands, a siégé au conseil de C.T.C. Dealer Holdings Limited et il a siégé à de nombreux comités de l'Association des marchands Canadian Tire. Il a présidé divers comités de marchands qui ont collaboré avec la Société dans le cadre du commerce électronique, de PartSource et du nouveau contrat relatif aux marchands. M. Gostlin est titulaire du prix d'excellence de Canadian Tire. Il a siégé au conseil du Kelowna General Hospital et de la Kelowna Economic Development Commission.



**Frank Potter**,  
Toronto (Ontario)  
Canada

#### Membre des comités suivants :

- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération (président)
- Comité de gouvernance

#### Activités actuelles :

M. Potter est président du conseil d'Emerging Market Advisors, Inc., entreprise de consultation spécialisée dans les placements directs à l'échelle internationale, et président du conseil de la Banque Canadian Tire. Il siège au conseil de Penn West Energy Corporation, de Bioval Corporation, de CA Bancorp Inc. et de Sentry Select Capital Corp., société fermée qui gère un certain nombre de fiducies de placement cotées en Bourse, et de chacun des fonds et des fiducies de la famille Sentry Select. M. Potter est président du conseil d'Imagine Group Holdings Limited, société de réassurance fermée bermudienne.

#### Activités antérieures :

M. Potter a été banquier à l'échelle internationale, directeur général de la Banque mondiale et conseiller principal au ministère des Finances.



## Nous croyons que la compétence et l'engagement du conseil d'administration constituent les meilleures garanties pour les actionnaires. »

**Maureen J. Sabia**, présidente du conseil d'administration



**Iain C. Aitchison,**  
Howell (New Jersey)  
États-Unis



**Peter W. Currie,**  
Belleville (Ontario)  
Canada



**Brian G. Domelle,**  
Toronto (Ontario)  
Canada



**H. Garfield Emerson, c.r.**  
Toronto (Ontario)  
Canada

### Membre du comité suivant :

- Comité de la responsabilité sociale

### Activités actuelles :

M. Aitchison est président de « K » Line Total Logistics, LLC et président et chef de la direction de Century Distribution Systems, Inc., des entreprises américaines de transport et de logistique.

### Activités antérieures :

M. Aitchison a commencé sa carrière dans le secteur du transport international en 1964. Au fil des ans, il a travaillé au sein de diverses entreprises, telles que Dalgety (East Africa), Ltd., au Kenya et en Tanzanie, Gilman & Company, Ltd., à Hong Kong, Kawasaki Kisen Kaisha, Ltd., au Japon, et « K » Line/Kerr Corporation Inc., aux États-Unis.

### Membre du comité suivant :

- Comité de vérification

### Activités actuelles :

M. Currie siège au conseil d'affiliation Group Inc., d'énergie atomique du Canada limitée et d'ARISE Technologies Inc. M. Currie est membre du conseil d'administration et président du comité de vérification d'Intelius Inc. Il est membre du Financial Executives Institute.

### Activités antérieures :

M. Currie a été vice-président exécutif et directeur financier de Corporation Nortel Networks, vice-président du conseil et chef des finances de la Banque Royale du Canada, vice-président principal et directeur financier de Corporation Nortel Networks (Northern Telecom Limitée) et vice-président exécutif et directeur financier de La Nord-américaine, compagnie d'assurance-vie. Il a été président du conseil et président du comité de vérification de Symcor Inc. M. Currie a été membre du conseil d'administration et président du comité de vérification de l'Institut de recherche C.D. Howe et du Toronto East General Hospital.

### Membre du comité suivant :

- Comité de la responsabilité sociale

### Activités actuelles :

M. Domelle est président de Brian Domelle Enterprises Limited, qui exploite un magasin Canadian Tire à Toronto, en Ontario.

### Activités antérieures :

M. Domelle est devenu marchand Canadian Tire en 1976. Avant cela, il a été comptable agréé chez Ernst & Young (aujourd'hui Clarkson Gordon). M. Domelle a été président de C.T.C. Dealer Holdings Limited, président du conseil du groupe Metro Toronto Associate Dealers, l'un des administrateurs et le secrétaire trésorier de l'Association des marchands Canadian Tire et secrétaire de l'Ottawa Valley Dealers' Association. Il a participé activement aux activités organisées par le Collège du Haut-Canada à titre de membre du conseil de l'association et du comité de collecte de fonds.

### Membre du comité suivant :

- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération

### Activités actuelles :

M. Emerson est l'un des dirigeants d'Emerson Advisory, société de consultation indépendante, et administrateur de sociétés. Il siège au conseil de CAE Inc., de Pelmox Investments Inc. et de Sentry Select Capital Corp. Il remplit également les fonctions de cadre supérieur en résidence à la faculté des affaires publiques de l'Université Carleton.

### Activités antérieures :

M. Emerson a été président du conseil national de Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l. (de 2001 à 2006). Il a été président et chef de la direction de NM Rothschild & Sons Canada Limited, courtiers en valeurs mobilières (de 1990 à 2001), président externe du conseil de Rogers Communications Inc. (de 1993 à 2006) et associé principal au sein de Davies, Ward & Beck. Il a siégé au conseil de la Société d'assurance-dépôts du Canada, de la Asset Management Corporation de l'Université de Toronto, de NM Rothschild & Sons Limited, de Marathon Realty Company Limited, d'Open Text Corporation, de Genstar Capital Corporation, de Rogers Communications sans fil inc. et du Sunnybrook Health Sciences Centre.



**Timothy R. Price,**  
Toronto (Ontario)  
Canada



**James A. Riley,**  
Toronto (Ontario)  
Canada



**Peter B. Saunders,**  
Naples (Floride)  
États-Unis



**Graham W. Savage,**  
Toronto (Ontario)  
Canada

### Membre des comités suivants :

- Comité de vérification
- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération

### Activités actuelles :

M. Price est président du conseil des Fonds Brookfield de Brookfield Asset Management Inc., société de gestion de l'actif. Il est président du conseil de la Fondation de l'Université York, administrateur principal d'Astral Media Inc. et membre du conseil de Brookfield Homes Corporation, de la Banque HSBC Canada, de la Fondation de l'hôpital St. Michael et de la fondation du Centre de toxicomanie et de santé mentale.

### Activités antérieures :

M. Price a été président et chef de la direction de Hees Enterprises Limited et président du conseil de Trilon Financial Corporation, sociétés qui ont fusionné pour former Brookfield Asset Management Inc. Il a été président du conseil de Q9 Networks Inc., a siégé au conseil des fiduciaires du Morguard REIT et a été gouverneur de l'Université York.

### Membre des comités suivants :

- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération
- Comité de gouvernance (président)

### Activités actuelles :

M. Riley est associé au sein du cabinet d'avocats Goodmans LLP. Il siège au conseil de The Canadian Stage Company.

### Activités antérieures :

M. Riley compte plus de 25 ans d'expérience en droit bancaire, en réglementation des intermédiaires financiers et en fusions et acquisitions. Il a été reconnu comme faisant autorité au Canada dans ces domaines de pratique et dans d'autres domaines par les guides d'évaluation des avocats. Il a été administrateur ou l'équivalent au sein de plusieurs organismes avec et sans but lucratif.

### Membre du comité suivant :

- Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération

### Activités actuelles :

M. Saunders est premier directeur de Godiva Chocolatier et président du conseil de Jack Wills Ltd., un détaillant de vêtements spécialisés au Royaume-Uni.

### Activités antérieures :

M. Saunders a occupé les postes de président (en 2008-2009) et de chef de la direction (de 2002 à 2008) de The Body Shop International PLC et a agi à titre de chef de l'exploitation de T. Eaton Co. Ltd. (de 1995 à 1997).

### Membre des comités suivants :

- Comité de vérification (président)
- Comité de gouvernance

### Activités actuelles :

M. Savage siège au conseil de la Banque Canadian Tire et de Cott Corporation.

### Activités antérieures :

M. Savage a été chef des finances et l'un des administrateurs de Rogers Communications Inc. et a siégé au conseil d'AT&T Long Distance Co., d'Alias Corp., de FMC Financial Models Limited, de Leitch Technology Corp., de Lions Gate Entertainment Corp., de MDC Corp., de Microcell Inc., de Royal Group Technologies Limited, de Sun Media Corp., de Sun Times Media Group, Inc. et de Vitran Corporation, entre autres sociétés.

# Fiche d'évaluation de 2009



## Rendement pour 2009

### Initiatives de croissance

#### Objectifs pour 2009

##### 1. Accroître les réseaux de détail de Canadian Tire, de Mark's Work Wearhouse, de la Division pétrolière et de PartSource

###### 39 magasins supplémentaires

- 6 magasins Canadian Tire
- 4 postes d'essence de la Division pétrolière
- 14 magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur
- 15 magasins PartSource

###### 74 magasins de détail remplacés, convertis ou agrandis

- 34 magasins Canadian Tire
- 20 postes d'essence de la Division pétrolière
- 13 magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur
- 7 magasins PartSource

Croissance de la superficie d'environ 2 % et 5 %, respectivement, pour ce qui est de Canadian Tire et de Mark's Work Wearhouse

##### 2. Croissance soutenue des activités du secteur de l'automobile du Groupe détail/PartSource grâce à l'amélioration des processus et des technologies liés au service à la clientèle et à l'efficacité accrue de la chaîne d'approvisionnement

- conception, création et mise à l'essai d'un nouveau système de gestion automobile dans les magasins
- accroissement de 10 % à 20 % de l'assortiment de pièces automobiles

##### 3. Accroître les activités des Services Financiers grâce à la croissance générée des créances

- avantages liés aux cartes de crédit relancées offrant la technologie PayPass
- mise à l'essai de nouvelles cartes de crédit
- investissements choisis dans des promotions de transfert de soldes

# à l'égard des objectifs stratégiques

Initiatives de productivité		
Résultats pour 2009	Objectifs pour 2009	Résultats pour 2009
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 magasins Canadian Tire supplémentaires, après la fermeture d'un magasin (le Groupe détail a ouvert 5 nouveaux magasins)</li> <li>• 1 poste d'essence de la Division pétrolière en moins, après l'ouverture des nouveaux postes (la Division pétrolière a ouvert 3 postes, mais en a fermé 4)</li> <li>• 6 magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur supplémentaires, après la fermeture de 5 magasins (Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur a ouvert 11 nouveaux magasins)</li> <li>• 1 magasin PartSource supplémentaire (PartSource a ouvert 3 magasins, mais en a fermé 2)</li> </ul> <p><i>À la lumière de la conjoncture difficile qui a marqué 2009, la direction a décidé de faire preuve de circonspection et de prudence sur le plan des dépenses en immobilisations. Plutôt que de mettre l'accent uniquement sur la croissance, la direction a décidé de conserver ses liquidités afin de financer les activités en cours et de protéger l'entreprise des retombées actuelles de la récession.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 magasins Canadian Tire remplacés, convertis ou agrandis</li> <li>• 11 postes d'essence rénovés ou reconstruits</li> <li>• 10 magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur déménagés et 2 magasins agrandis</li> <li>• 7 magasins franchisés convertis en succursales de PartSource</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentation de 1,6 % de la superficie consacrée à la vente au détail dans les magasins Canadian Tire</li> <li>• augmentation de 3,2 % de la superficie consacrée à la vente au détail dans les magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• achèvement de la conception de haut niveau du nouveau système de gestion automobile dans les magasins. La conception détaillée, l'élaboration et la mise à l'essai du système ont débuté en 2009 et devraient se terminer en 2010. Un projet pilote sera lancé en magasin au début de 2011.</li> <li>• accroissement de plus de 20 % de l'assortiment de pièces automobiles</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la moyenne des créances brutes sur prêts s'est chiffrée à 4,1 milliards de dollars pour l'exercice. L'augmentation constatée reflète une hausse de 7,7 % du solde moyen des comptes, contrebalancée en partie par une diminution de 3,4 % du nombre de comptes ayant un solde non réglé par rapport à l'exercice précédent</li> </ul>	<p><b>1. Faire progresser le programme d'infrastructure de la Division automobile</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amélioration de la technologie et de la chaîne d'approvisionnement dans le secteur clé de l'automobile du Groupe détail</li> <li>• plus vaste assortiment de pièces disponibles pour les clients grâce à la construction de 8 magasins pivots PartSource supplémentaires</li> </ul> <p><b>2. Améliorer le programme de remaniement du Groupe détail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• simplification de l'établissement des prix, de la planification des promotions et de la gestion des fournisseurs</li> <li>• intégration de la planification des marchandises et rationalisation des structures organisationnelles</li> </ul> <p><b>3. Faire progresser l'initiative pluriannuelle liée à l'infrastructure des technologies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mise à niveau de l'infrastructure des technologies qui soutient le Groupe détail, PartSource et la Division pétrolière en vue d'améliorer les fonctionnalités, de réduire les risques, de diminuer les charges d'exploitation et de simplifier la structure générale</li> </ul> <p><b>4. Améliorer l'efficacité sur le plan de l'exploitation à l'échelle des entreprises de la Société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuite de l'examen de l'efficacité opérationnelle des Services Financiers</li> <li>• efficacité accrue du renouvellement des magasins Canadian Tire lors des conversions au format de magasin intelligent</li> </ul> <p><b>5. Rehausser l'efficacité organisationnelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• amélioration et harmonisation des structures organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise au point du système de gestion d'entrepôt au centre de distribution de pièces automobiles de Calgary en grande partie complétée en vue de la mise en œuvre au début de 2010</li> <li>• achèvement de la conversion physique de trois centres de distribution de pièces automobiles afin que l'assortiment en stock soit supérieur à 50 000 pièces</li> <li>• 10 magasins pivots PartSource approvisionnent 149 magasins Canadian Tire; 2 de ces magasins pivots ont été créés en 2009</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• achèvement et mise en œuvre de la mise à niveau du logiciel permettant de prendre en charge les capacités de gestion des données de base et d'établissement des prix</li> <li>• réalisation de la solution technologique liée à la fonction de planification promotionnelle, début de la mise en œuvre des processus et de la mise à l'essai de la technologie</li> <li>• achèvement et mise en œuvre du prototype des améliorations des processus de planification des ventes et des activités dans toutes les divisions de la commercialisation de Canadian Tire</li> <li>• poursuite des activités liées aux nouveaux processus et technologies afin d'améliorer les pratiques au comptoir des retours pour les articles achetés dans les magasins et en ligne</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remplacement du système d'alimentation sans coupure afin d'accroître la puissance disponible et de réduire les risques</li> <li>• mise en place de nouvelles capacités d'entreposage afin de réduire les coûts et d'améliorer le rendement</li> <li>• mise en œuvre de fonctionnalités sans fil dans les bureaux et mise à niveau des fonctionnalités sans fil dans les installations de distribution afin d'améliorer la sécurité et la productivité</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poursuite de l'examen des processus actuels des Services Financiers visant la réduction des coûts et l'amélioration de l'expérience client</li> <li>• diminution de 6 points de base du ratio des charges d'exploitation de base des Services Financiers (exception faite des services bancaires de détail) en 2009 par rapport à 2008</li> <li>• Canadian Tire a amélioré l'efficacité de son programme de renouvellement de magasins en tirant parti des actifs existants et en stimulant la productivité grâce au réaménagement de la superficie et à l'accroissement des assortiments; 25 magasins ont été convertis au format de magasin intelligent à l'automne 2009 plus rapidement et à un moindre coût que lors de la mise en œuvre du Concept 20/20</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regroupement de tous les actifs du secteur de l'automobile sous la responsabilité d'un seul dirigeant</li> <li>• centralisation des fonctions administratives au sein de la Société afin d'optimiser l'efficience et l'efficacité organisationnelles</li> <li>• attention accrue accordée à la stratégie financière et au rendement financier sous la direction de l'ancien chef des finances, qui a pour mandat d'accroître le rendement du capital investi dans les activités de détail et le rendement financier de l'ensemble de la Société</li> </ul>

# Renseignements sur la Société et à l'intention des actionnaires



## Siège social

**La Société Canadian Tire Limitée**  
2180, rue Yonge  
C.P. 770, succursale K  
Toronto (Ontario) M4P 2V8  
Canada  
Téléphone : 416 480-3000  
Télécopieur : 416 544-7715  
Site Web : <http://corp.canadiantire.ca>

## Personne-ressource pour les actionnaires

**Karen Meagher**  
Vice-présidente associée, Relations avec les investisseurs  
[karen.meagher@cantire.com](mailto:karen.meagher@cantire.com)

**Relations avec les investisseurs**  
[investor.relations@cantire.com](mailto:investor.relations@cantire.com)

## Personne-ressource pour les médias

**Amy Cole**  
Vice-présidente associée,  
Service des communications  
[amy.cole@cantire.com](mailto:amy.cole@cantire.com)

## Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires

MaRS Collaboration Centre  
101, rue College  
Toronto (Ontario)  
Le jeudi 13 mai 2010,  
à 10 h (HAE)

## Inscriptions en Bourse

Bourse de Toronto :  
Actions ordinaires (CTC)  
Actions de catégorie A sans droit de vote (CTC.A)

## Vérificateurs

Deloitte & Touche s.r.l.  
Comptables agréés

## Banques

Banque Canadienne Impériale de Commerce  
Banque de Montréal  
Banque Royale du Canada  
La Banque de Nouvelle-Écosse  
La Banque Toronto-Dominion  
Banque Nationale du Canada  
Banque HSBC Canada  
BNP Paribas (Canada)  
Banque RBS ABN Amro  
Alberta Treasury Branches

## Agent chargé de la tenue des registres et agent de transfert

Société de fiducie Computershare du Canada  
100, avenue University  
Toronto (Ontario) M5J 2Y1  
Canada  
Téléphone : 514 982-7555  
1 800 564-6253 (sans frais)  
Télécopieur : 1 866 249-7775  
Courriel : [service@computershare.com](mailto:service@computershare.com)

Pour signaler un changement d'adresse, éliminer les envois multiples, transférer des actions de Canadian Tire, obtenir des renseignements au sujet de notre programme de réinvestissement des dividendes ou obtenir d'autres renseignements sur leurs comptes, les actionnaires doivent s'adresser aux principaux bureaux de la Société de fiducie Computershare du Canada à Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Calgary ou Vancouver.

## Dividendes déclarés en 2009

Date de déclaration	Date de clôture des registres	Date de versement	Montant versé par action
12 février 2009	30 avril 2009	1 <sup>er</sup> juin 2009	0,21 \$
14 mai 2009	31 juillet 2009	1 <sup>er</sup> septembre 2009	0,21 \$
13 août 2009	30 octobre 2009	1 <sup>er</sup> décembre 2009	0,21 \$
10 décembre 2009	29 janvier 2010	1 <sup>er</sup> mars 2010	0,21 \$

Les dividendes versés par la Société en 2009 et au cours des années subséquentes sont considérés comme des « dividendes déterminés » aux fins de l'impôt.

## Documents d'information

Il est possible d'obtenir en ligne de l'information sur la gouvernance d'entreprise, ainsi que d'autres renseignements destinés aux investisseurs sur le site Web de Canadian Tire, à l'adresse <http://corp.canadiantire.ca/fr/investors>.

Le présent rapport annuel et d'autres documents d'information tels que la circulaire d'information de la direction, la notice annuelle et les rapports trimestriels peuvent être téléchargés ou imprimés à partir de ce même site.

## English version

To obtain an English version of the Canadian Tire Annual Report, please contact the Investor Relations department at [investor.relations@cantire.com](mailto:investor.relations@cantire.com) or write to:  
Canadian Tire Corporation  
P.O. Box 770, Station K,  
Toronto, Ontario M4P 2V8



La Société Canadian  
Tire Limitée  
Rapport financier  
2009

**La puissance de notre triangle**



## **Table des matières**

- 1** Message du chef des finances
- 3** Rapport de gestion
- 69** Responsabilité de la direction relativement aux états financiers
- 69** Rapport des vérificateurs
- 70** États financiers consolidés et notes complémentaires
- 100** Information trimestrielle de 2009
- 101** Information trimestrielle de 2008
- 102** Rétrospective des dix derniers exercices
- 104** Administrateurs et dirigeants
- 105** Glossaire
- 108** Renseignements sur la Société et à l'intention des actionnaires

## **Message du chef des finances**



**La Société Canadian Tire est l'une des entreprises les plus respectées au Canada. Ce fut un honneur pour moi d'accepter les fonctions de chef des finances au quatrième trimestre de 2009.**

C'est au cours d'une des périodes les plus éprouvantes de notre histoire que je suis entré en fonction à titre de chef des finances. Et, malgré des conditions économiques difficiles, notre situation financière à la fin de l'exercice était l'une des meilleures des dix dernières années. Nous sommes parvenus à ce résultat en mettant l'accent sur le rendement de nos marges, le contrôle de nos dépenses en immobilisations et le remboursement de la dette à coût élevé.

Nous devrons continuer à faire preuve de prudence sur le plan de la gestion des activités financières et d'exploitation. Cependant, en 2010, nous accorderons plus d'importance à l'amélioration du rendement du capital investi dans les activités de détail et à l'augmentation des flux de trésorerie disponibles. Comme l'explique Stephen Wetmore, notre chef de l'administration, dans sa lettre à l'intention des actionnaires dans notre rapport annuel, nous avons l'intention d'accroître le rendement du capital investi dans nos activités de détail en nous concentrant sur nos activités de base, le Groupe détail Canadian Tire. Après 15 années d'investissements soutenus, nous pouvons maintenant diriger nos efforts vers l'amélioration de la productivité de l'aire de vente et le rendement des actifs de détail que nous avons créés.

Nous n'aurions pas pu choisir un meilleur moment pour porter une attention accrue au rendement du capital investi dans les activités de détail. En 2009, lorsque l'accès aux marchés du crédit s'est resserré et que la demande des consommateurs a diminué, nous avons réussi à réduire nos dépenses en immobilisations à 273 millions de dollars, comparativement au montant prévu de 390 millions, tout en continuant à rehausser nos actifs grâce à nos nouveaux formats de magasins peu capitalistiques, les magasins intelligents et les magasins pour petit marché. Nous prévoyons maintenir nos dépenses en immobilisations dans une fourchette de 280 millions à 300 millions de dollars pour qu'elles correspondent plus exactement à la charge de dépréciation,

## Message du chef des finances

et cela, sans pour autant compromettre notre capacité de rehausser et d'uniformiser l'expérience client.

Notre excellente situation financière nous permettra de rembourser des titres de créance d'un montant de 300 millions de dollars venant à échéance en 2010. Nous ne prévoyons pas refinancer cette dette, et aucun titre de créance de la Société n'arrivera à échéance en 2011, ni en 2012. Nous disposons d'importantes sources de financement, notamment des marges de crédit consenties de 1,2 milliard de dollars et des dépôts totalisant 2,1 milliards, qui nous assurent, à peu de frais, un financement suffisant pour soutenir nos entreprises.

Le succès de toute entreprise se fonde autant sur sa gestion des risques que sur sa capacité à saisir les occasions. En 2009, nous avons entrepris un examen approfondi des risques auxquels est exposé notre rendement, ainsi que de nos processus et capacités en matière de gestion des risques. Canadian Tire assure une gestion stratégique des risques conformément à son programme de gestion des risques d'entreprise (« GRE »). Bien que des possibilités d'améliorations de la GRE aient été ciblées et que la mise en œuvre des changements correspondants soit prévue pour 2010, le rendement de nos entreprises pendant la récession a démontré que nos activités de gestion des risques d'entreprise sont parmi les meilleures du secteur. Par exemple, les stratégies de gestion des risques de crédit adoptées au fil des ans par les Services Financiers Canadian Tire (les « Services Financiers ») leur ont permis de connaître un taux d'augmentation des faillites inférieur à la moyenne canadienne en 2009. Compte tenu de la conjoncture difficile, c'est toute une réussite.

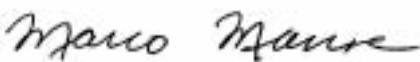
À titre de chef des finances, je guiderai aussi cette société formidable pendant le passage aux Normes internationales d'information financière (les « IFRS »). Une section du rapport de gestion décrit en détail notre démarche en vue du basculement aux IFRS. Je puis vous assurer que nous serons prêts et que nous ne ménagerons aucun effort pour assurer

que la transition s'effectue sans heurts, tant pour la Société que pour la communauté financière qui suit l'évolution de nos actions sur le marché.

Enfin, je suis fier de réitérer notre engagement à l'égard de la transparence et de l'exhaustivité en matière de communication de l'information. En 2009, Canadian Tire a eu l'honneur de recevoir, pour une sixième année d'affilée, un prix de l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour l'information d'entreprise. Il n'est pourtant pas question que nous nous reposions sur nos lauriers. En fait, en raison du passage aux IFRS, il est encore plus important que nous trouvions des façons de présenter aux actionnaires l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions éclairées en matière d'investissement.

Canadian Tire demeure l'une des marques les plus solides et les plus appréciées au Canada. Notre engagement visant à gagner et à conserver cette confiance est inébranlable, et il se manifeste aussi bien dans nos magasins que sur le plan de la gestion financière et de l'information à fournir. Et cet engagement créera à son tour une valeur à long terme pour nos actionnaires.

Le chef des finances et vice-président directeur, Finances,



**Marco Marrone**

# Rapport de gestion

Le 11 mars 2010

## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>	<b>10. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>46</b>
		10.1 Programme de dépenses en immobilisations pour 2009	46
		10.2 Programme de dépenses en immobilisations pour 2010	46
<b>1. NOTRE SOCIÉTÉ</b>	<b>5</b>	<b>11. ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER</b>	<b>46</b>
1.1 Aperçu de l'entreprise	5		
<b>2. CAPACITÉS FONDAMENTALES</b>	<b>5</b>	<b>12. QUESTIONS FISCALES</b>	<b>47</b>
2.1 Notoriété de la marque	5		
2.2 Programme de fidélisation	5		
2.3 Envergure et accessibilité à l'échelle du pays	6		
2.4 Concepts de magasins, produits et services novateurs	6		
2.5 Aperçu du réseau de magasins	6		
2.6 Gestion immobilière	6		
2.7 Chaîne d'approvisionnement du Groupe détail	6		
2.8 Chaîne d'approvisionnement de Mark's Work Wearhouse	7		
2.9 Gestion des risques de crédit	7		
2.10 Centres d'appels	7		
<b>3. PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES</b>	<b>7</b>	<b>13. ARRANGEMENTS HORS BILAN</b>	<b>47</b>
3.1 Perspectives économiques et stratégie d'entreprise	7	13.1 Glacier Credit Card Trust	47
<b>4. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2010</b>	<b>8</b>	13.2 Prêts de la fiducie consentis aux marchands	47
<b>5. NOTRE RENDEMENT EN 2009</b>	<b>8</b>	13.3 Financement bancaire des marchands et des franchisés de PartSource	49
5.1 Résultats financiers consolidés	9		
5.2 Aperçu du rendement des unités commerciales pour 2009	13		
5.3. Rendement de nos secteurs d'activité	14	<b>14. GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE</b>	<b>49</b>
5.3.1 Groupe détail Canadian Tire	14	14.1 Obligation de rendre compte des activités au conseil	50
5.3.2 Mark's Work Wearhouse	22	14.2 Risques principaux	50
5.3.3 Division pétrolière de Canadian Tire	27	14.3 Instruments financiers	53
5.3.4 Services Financiers Canadian Tire	31	14.4 Risque juridique	54
		14.5 Risque lié à l'environnement réglementaire	55
		14.6 Autres risques	55
<b>6. DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES</b>	<b>37</b>	<b>15. ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES</b>	<b>55</b>
<b>7. GESTION DU CAPITAL</b>	<b>38</b>	<b>16. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES</b>	<b>56</b>
7.1 Objectifs en matière de gestion du capital	38	<b>17. MODIFICATIONS DE CONVENTIONS COMPTABLES</b>	<b>56</b>
7.2 Définition et gestion du capital	38	17.1 Fondements conceptuels des états financiers	56
7.3 Contraintes liées à la gestion du capital	39	17.2 Écart d'acquisition et actifs incorporels	56
7.4 Cadre réglementaire de la Banque Canadian Tire	39	17.3 Risque de crédit et détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers	57
<b>8. FINANCEMENT</b>	<b>40</b>	17.4 Regroupements d'entreprises	57
8.1 Programme de financement	42	17.5 Instruments financiers - comptabilisation et évaluation	57
8.1.1 Exigences en matière de financement	42	17.6 Instruments financiers - informations à fournir	57
8.1.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie	42	17.7 Instruments financiers - dépréciation d'instruments financiers	58
8.1.3 Fonds de roulement	42	17.8 Accords de prestations multiples génératrices de produits	58
8.1.4 Papier commercial adossé à des créances	43	17.9 Normes internationales d'information financière (les « IFRS »)	59
8.1.5 Crédances sur prêts	43	17.10 Incidence des Normes internationales d'information financière (les « IFRS ») sur les états financiers consolidés de 2011	61
8.2 Frais de financement	44		
<b>9. CAPITAUX PROPRES</b>	<b>45</b>	<b>18. MESURES NON DÉFINIES PAR LES PCGR</b>	<b>65</b>
		<b>19. CONTRÔLES ET PROCÉDURES</b>	<b>66</b>
		<b>20. VIABILITÉ DE L'ENTREPRISE</b>	<b>67</b>
		<b>21. BON DÉPART</b>	<b>67</b>
		<b>22. AUTRES COMMUNICATIONS AUX INVESTISSEURS</b>	<b>67</b>

# Rapport de gestion

## INTRODUCTION

Le présent rapport de gestion donne la vision de la direction quant à notre Société, à nos résultats et à notre stratégie pour l'avenir.

### Définitions

Dans le présent document, les termes « nous », « notre », « Société » et « Canadian Tire » désignent tous La Société Canadian Tire Limitée, ses unités commerciales et ses filiales. Pour la terminologie communément utilisée (comme les ventes au détail et les ventes dans les magasins semblables), veuillez vous reporter à la rubrique 5.3, Rendement de nos secteurs d'activité, et au Glossaire qui se trouve à la fin du présent rapport financier.

### Examen et approbation par le conseil d'administration

Sur la recommandation du comité de vérification, le conseil d'administration a approuvé le contenu du présent rapport de gestion le 11 mars 2010.

### Comparaisons relatives au trimestre et à l'exercice contenues dans ce rapport de gestion

À moins d'indication contraire, toutes les comparaisons des résultats du quatrième trimestre (période de 13 semaines terminée le 2 janvier 2010) sont établies par rapport aux résultats du quatrième trimestre de 2008 (période de 14 semaines terminée le 3 janvier 2009) et toutes les comparaisons portant sur l'exercice complet de 2009 (période de 52 semaines terminée le 2 janvier 2010) sont établies par rapport à l'exercice complet de 2008 (période de 53 semaines terminée le 3 janvier 2009).

### Retraitements des chiffres

Certains chiffres des périodes antérieures ont été reclassés ou retraités afin que leur présentation soit conforme à celle adoptée pour l'exercice considéré ou en raison de l'adoption de nouvelles normes comptables de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (l'« ICCA »). Pour obtenir plus de renseignements, veuillez vous reporter aux notes 1 et 22 des états financiers consolidés.

### Estimations et hypothèses comptables

La préparation d'états financiers consolidés selon les principes comptables généralement reconnus (les « PCGR ») du Canada exige que nous procédions à des estimations et posions des hypothèses qui influent sur les montants présentés de l'actif et du passif, sur la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers consolidés, ainsi que sur les montants présentés des produits et des charges pendant la période visée par les états financiers. La Société calcule ses estimations en se servant de modèles financiers détaillés qui sont fondés sur des résultats antérieurs, des tendances actuelles et d'autres hypothèses qui sont censées être raisonnables dans les circonstances. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Nous sommes d'avis que les conventions et estimations comptables présentées en détail à la note 1 des états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 n'exigent pas que nous formulions des hypothèses sur des questions comportant un degré élevé d'incertitude. Par conséquent, aucune des estimations n'est considérée comme une « estimation comptable critique » telle qu'elle est définie dans l'Annexe 51-102A1 publiée par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, exception faite des éléments présentés à la section 15.

### Énoncés prospectifs

Le présent rapport de gestion contient des énoncés qui sont de nature prospective. Les résultats ou les événements réels peuvent diverger sensiblement des résultats ou des événements prévus qui sont présentés ici, en raison des risques et des incertitudes inhérents aux activités qu'exerce Canadian Tire et de la conjoncture générale. Veuillez également vous reporter à la section 22 du présent rapport de gestion pour obtenir d'autres renseignements importants ainsi qu'une mise en garde relative aux énoncés prospectifs. Ces renseignements sont particulièrement importants dans le contexte économique incertain actuel.

Nous ne pouvons garantir que les prévisions en matière de résultats financiers ou de rendement lié à l'exploitation se concrétiseront vraiment, et si c'est le cas, qu'elles donneront lieu à une hausse du cours des actions de Canadian Tire.

## **1. NOTRE SOCIÉTÉ**

### **1.1 Aperçu de l'entreprise**

Canadian Tire exerce ses activités depuis 88 ans. La Société offre aux Canadiens des articles et des services qui répondent aux besoins de tous les jours par l'intermédiaire de son réseau d'entreprises interdépendantes en plein essor. Canadian Tire, nos marchands, nos exploitants de magasins, nos franchisés et nos agents de la Division pétrolière exploitent plus de 1 200 établissements comprenant des magasins spécialisés dans la vente au détail d'articles d'usage courant et de vêtements, ainsi que des postes d'essence. Les Services Financiers Canadian Tire Limitée et la Banque Canadian Tire proposent aussi divers services financiers à l'intention des Canadiens, notamment la carte MasterCard<sup>MD</sup> Options<sup>MD</sup> de Canadian Tire, des prêts personnels, des marges de crédit, des produits d'assurance et de garantie, des certificats de placement garanti (les « CPG ») offerts par l'entremise de courtiers indépendants et directement au public, de même que des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé et libres d'impôt.

Canadian Tire exploite les quatre principales entreprises décrites ci-après.

Le **Groupe détail Canadian Tire** (le « **Groupe détail** ») est l'un des détaillants d'articles d'usage courant les plus fréquentés au Canada, fort d'un réseau de 479 magasins Canadian Tire exploités par des marchands qui sont des propriétaires d'entreprise indépendants. Les marchands achètent des marchandises auprès de la Société et les vendent aux consommateurs dans leurs magasins Canadian Tire. Le Groupe détail comprend les magasins PartSource. PartSource est une chaîne de 87 magasins spécialisés dans la vente de pièces automobiles, qui cible les « bricoleurs sérieux » et les mécaniciens professionnels. Le réseau de magasins PartSource comprend 26 magasins franchisés et 61 succursales.

Mark's Work Wearhouse est l'un des principaux détaillants de vêtements et de chaussures au Canada avec ses 378 magasins partout au pays, soit 335 succursales et 43 magasins franchisés, qui offrent des vêtements pour hommes, des vêtements pour femmes et des vêtements de travail. Mark's Work Wearhouse exploite ses magasins sous l'enseigne Mark's Work Wearhouse et, au Québec, sous l'enseigne L'Équipeur<sup>MD</sup>. Par l'intermédiaire de sa division « Image », Mark's Work Wearhouse<sup>MC</sup> offre également une collection de vêtements à la clientèle des comptes commerciaux.

La **Division pétrolière de Canadian Tire** (la « **Division pétrolière** ») est l'un des plus gros détaillants indépendants d'essence au Canada, et son réseau regroupe 272 postes d'essence, y compris 267 dépanneurs et kiosques, 73 lave-autos, 11 centres de lubrification Pit Stop et 88 postes de propane. La majorité des postes d'essence de Canadian Tire sont situés au même emplacement qu'un magasin Canadian Tire, une stratégie qui a pour but d'attirer les clients dans les magasins Canadian Tire. Tous les postes d'essence de la Division pétrolière sont exploités par des agents.

Les **Services Financiers Canadian Tire Limitée** (les « **Services Financiers** ») proposent une gamme de cartes de crédit de marque Canadian Tire, dont la carte MasterCard<sup>MD</sup> Options<sup>MD</sup> et la carte MasterCard<sup>MD</sup> Avantage Essence<sup>MD</sup> de Canadian Tire. Les Services Financiers mettent aussi sur le marché des prêts personnels, des marges de crédit, des produits d'assurance et de garantie et un service de dépannage routier appelé Assistance routière Canadian Tire<sup>MD</sup>. La Banque Canadian Tire (la « Banque »), une filiale en propriété exclusive des Services Financiers, est réglementée en vertu de lois fédérales et elle gère et finance les portefeuilles de cartes de crédit MasterCard et Visa de Canadian Tire à l'intention des particuliers, le portefeuille de cartes de crédit personnelles Canadian Tire, ainsi que les portefeuilles de prêts personnels et de marges de crédit. Elle émet aussi des CPG offerts par l'entremise de courtiers indépendants. La Banque offre également des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé et libres d'impôt et des CPG de détail dans toutes les provinces, sauf le Québec. La Banque est membre de la Société d'assurance-dépôts du Canada (la « SADC ») et les produits de dépôt admissibles de la Banque pourraient bénéficier d'une couverture d'assurance de la SADC.

## **2. CAPACITÉS FONDAMENTALES**

### **2.1 Notoriété de la marque**

Canadian Tire est l'une des entreprises les plus connues et les plus respectées dans le marché au Canada. Le Groupe détail, les Services Financiers et la Division pétrolière partagent le même logo et tirent parti de la fidélité, de la confiance et de l'attachement que suscite la marque Canadian Tire. De plus, le Groupe détail et Mark's Work Wearhouse ont créé des marques maison de haute qualité, telles que Mastercraft<sup>MD</sup> et Denver Hayes<sup>MD</sup>, respectivement, qui ont acquis un niveau de crédibilité comparable à celui des marques nationales. La division des Services Financiers est devenue une entreprise de services financiers prospère grâce au dynamisme de la marque Canadian Tire et de son programme de fidélisation, ainsi qu'à sa culture d'entreprise axée sur le client. En tirant parti du potentiel de la marque et en exploitant des centres d'appels de premier ordre, les Services Financiers ont étendu leur entreprise dans de nouveaux secteurs de croissance. PartSource, une entreprise spécialisée dans la vente de pièces automobiles, sait fidéliser sa clientèle en offrant une expertise professionnelle et des pièces de qualité à prix avantageux.

### **2.2 Programme de fidélisation**

Il y a plus de 50 ans, le programme de primes en « argent » Canadian Tire a été lancé pour attirer la clientèle vers les postes d'essence Canadian Tire. Aujourd'hui, l'« argent » Canadian Tire est l'un des programmes de fidélisation les plus populaires au Canada pour les clients qui fréquentent nos magasins, font le plein à nos postes d'essence et règlent leurs achats en espèces ou à l'aide de leurs cartes de crédit de marque Canadian Tire.

En 2009, nous avons commencé à élaborer un programme de fidélisation structuré et amélioré permettant de mieux connaître nos clients, que nous poursuivrons en 2010.

# Rapport de gestion

## 2.3 Envergure et accessibilité à l'échelle du pays

Les magasins du Groupe détail sont situés stratégiquement, de façon à pouvoir servir plus de 90 pour cent de la population, et nos cahiers d'annonces hebdomadaires, qui sont distribués à plus de 11 millions de foyers, sont parmi les véhicules publicitaires les plus lus au Canada. Les Services Financiers et la Division pétrolière profitent de la capacité de Canadian Tire à rejoindre les clients à l'échelle nationale pour favoriser l'intermagasinage et fidéliser notre clientèle. Notre site de magasinage en ligne, [canadiantire.ca](http://canadiantire.ca), est l'un des sites Web les plus visités au pays.

## 2.4 Concepts de magasins, produits et services novateurs

Le Groupe détail a fait la preuve de son expertise en matière de commerce de détail, notamment grâce à des formules d'aménagement de magasin et à une sélection d'articles qui répondent aux besoins et aux attentes des clients. Nous renouvelons constamment notre réseau de magasins et avons acquis une réputation de leader au chapitre de l'innovation en lançant de nouveaux produits, programmes et services qui répondent aux besoins de tous les jours des clients. Nous avons comme objectif de lancer de nouveaux produits offrant des caractéristiques novatrices à prix attrayants qui rehaussent notre assortiment unique d'articles automobiles, pour la maison et pour les loisirs et que nous sommes les seuls à proposer. Parmi les nouveaux articles lancés récemment par Canadian Tire figurent la perceuse à tête orientable Mastercraft<sup>MD</sup>, les balais d'essuie-glace Armor All<sup>MD</sup>, les douilles universelles Mastercraft, l'avertisseur de fumée Kiddle à télécommande, la vadrouille à vapeur Shark et l'aspirateur déchiqueteur Yardworks<sup>MD</sup>.

Mark's Work Wearhouse offre aussi des chaussures et des vêtements novateurs, comme les vêtements intégrant la technologie dri-wear<sup>MD</sup>, la protection antimicrobienne Freshtech<sup>MD</sup>, des chaussures antidérapantes Tarantula<sup>MD</sup> et des chemises infoissables, pour les hommes et les femmes. Les caractéristiques de qualité, de style et de fonctionnalité réunies de ces produits sont offertes en exclusivité par Mark's Work Wearhouse.

## 2.5 Aperçu du réseau de magasins

Nombre de magasins et superficie de l'aire de vente	2 janvier 2010	3 janvier 2009
<b>Nombre consolidé de magasins</b>		
Magasins Canadian Tire <sup>1</sup>	<b>479</b>	475
Magasins PartSource	<b>87</b>	86
Magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur <sup>1</sup>	<b>378</b>	372
Postes d'essence de la Division pétrolière	<b>272</b>	273
<b>Nombre total de magasins</b>	<b>1 216</b>	1 206
<b>Superficie de l'aire de vente consolidée (en millions de pieds carrés)</b>		
Magasins Canadian Tire	<b>19,0</b>	18,7
Magasins PartSource	<b>0,3</b>	0,3
Magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur	<b>3,3</b>	3,2
<b>Total de la superficie de l'aire de vente<sup>2</sup> (en millions de pieds carrés)</b>	<b>22,6</b>	22,2

<sup>1</sup> Le nombre de magasins reflète les points de vente individuels; ainsi, le nombre total de magasins Canadian Tire et Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur comprend les magasins occupant le même bâtiment.

<sup>2</sup> Le total de la superficie de l'aire de vente ne comprend pas la superficie moyenne de l'aire de vente dans les dépanneurs de la Division pétrolière, qui était de 455 pieds carrés par magasin en 2009.

## 2.6 Gestion immobilière

Canadian Tire possède et gère des biens immobiliers non grevés d'une valeur comptable nette de plus de deux milliards de dollars relativement aux magasins Canadian Tire, PartSource et Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur et aux postes d'essence de la Division pétrolière. Notre expérience en matière de gestion immobilière nous permet d'acquérir de façon rapide et efficace des emplacements achalandés et recherchés pour nos magasins. Nous détenons plus de 70 pour cent des propriétés des magasins du Groupe détail. Depuis 1994, le Groupe détail a ajouté, agrandi ou remplacé plus de 400 magasins et a vendu plusieurs des propriétés qui étaient devenues excédentaires.

## 2.7 Chaîne d'approvisionnement du Groupe détail

La chaîne d'approvisionnement du Groupe détail gère la circulation de l'information et l'acheminement des marchandises entre nos fournisseurs, les partenaires de la chaîne d'approvisionnement du Groupe détail et les magasins du Groupe détail. Au nombre des partenaires de la chaîne d'approvisionnement figurent les entreprises de transport routier, les prestataires de services logistiques, les transporteurs maritimes et les entreprises ferroviaires. La chaîne d'approvisionnement englobe la plupart des activités de réapprovisionnement et de circulation d'information liées aux marchandises de Canadian Tire.

La plupart des marchandises du Groupe détail sont acheminées aux magasins à partir du centre de distribution A.J. Billes (situé à Brampton, en Ontario), du centre de distribution de Brampton, du centre de distribution de Calgary ou du centre de distribution de Montréal (auparavant désigné comme le centre de distribution de l'Est). Les centres de distribution A.J. Billes et de Brampton sont exploités par le Groupe détail et leur personnel est constitué principalement d'employés du Groupe détail. Les centres de distribution de Calgary et de Montréal sont exploités par un prestataire de services logistiques. Le Groupe détail retient également les services d'autres prestataires de services logistiques pour ses activités de distribution à Toronto, à Halifax et à Vancouver. Le Groupe détail utilise la superficie supplémentaire dans des installations qu'il possède ou qu'il loue principalement aux fins de l'entreposage d'articles et du traitement des retours.

Afin de soutenir la croissance des ventes de services et de pièces automobiles, trois centres de distribution Pièces d'auto express situés à Calgary, à Toronto et à Montréal assurent le traitement des commandes six soirs par semaine pour presque tous les magasins Canadian Tire et PartSource et, dans la plupart des cas, ils sont en mesure d'effectuer la livraison dans les 24 à 48 heures suivant la réception de la commande. Le Groupe détail a conclu une entente avec un fournisseur de pièces automobiles afin d'assurer l'approvisionnement d'urgence des magasins Canadian Tire et PartSource pour ce qui est des pièces automobiles qui ne sont pas stockées par les centres de distribution du Groupe détail. Cette entente prend fin en 2011.

Canadian Tire s'approvisionne en produits à l'extérieur de l'Amérique du Nord depuis les années 1970 et a tissé des liens solides avec les fournisseurs d'outre-mer et ses partenaires de la chaîne d'approvisionnement.

## **2.8 Chaîne d'approvisionnement de Mark's Work Wearhouse**

Mark's Work Wearhouse retient les services d'un prestataire de services logistiques pour transporter des marchandises de ses deux centres de distribution vers les magasins et pour assurer la livraison des marchandises des fournisseurs locaux directement aux magasins. Le même prestataire de services logistiques exploite les deux centres de distribution de Mark's Work Wearhouse, à Calgary et à Brampton, en vertu d'une entente d'impartition conclue avec Mark's Work Wearhouse. Mark's Work Wearhouse loue ces deux centres de distribution auprès de tiers bailleurs. Le centre de Brampton exerce ses activités dans des locaux d'une superficie de 182 300 pieds carrés, tandis que le centre de Calgary a été déménagé de ses anciens locaux, d'une superficie de 125 500 pieds carrés, à de nouvelles installations, plus grandes, d'une superficie de 186 500 pieds carrés entre décembre 2008 et janvier 2009. L'expédition des marchandises provenant des fournisseurs étrangers à ces deux centres de distribution est gérée par la chaîne d'approvisionnement de Mark's Work Wearhouse, principalement par l'intermédiaire du réseau de prestataires de services logistiques du Groupe détail. Mark's Work Wearhouse a aussi recours aux services de transport nationaux d'autres prestataires de services logistiques.

## **2.9 Gestion des risques de crédit**

Les Services Financiers ont plus de 25 ans d'expérience en matière de gestion des risques liés aux cartes de crédit. Nous pouvons compter sur une équipe chevronnée d'analystes, de statisticiens et de gestionnaires de données professionnels qui utilisent des modèles de notation évolués, exclusifs et conformes aux normes de l'industrie pour gérer le risque de crédit. Par conséquent, notre équipe est en mesure d'effectuer une évaluation judicieuse quant à la qualité du crédit de chaque compte client et d'adapter nos produits pour permettre d'atteindre un équilibre adéquat entre le risque et le rendement.

## **2.10 Centres d'appel**

L'engagement des Services Financiers à créer des liens à long terme avec la clientèle se reflète dans l'excellence de leurs centres d'appels. Les centres d'appels des Services Financiers ont été reconnus sept fois au cours des dix dernières années comme les meilleurs en Amérique du Nord par Service Quality Measurement Group Inc., une société de recherche indépendante qui évalue la rentabilité et la qualité de plus de 300 centres d'appels partout en Amérique du Nord. Des études réalisées dans l'industrie du crédit ont permis d'établir que les titulaires de cartes de crédit invoquent le service à la clientèle comme un des principaux critères de choix d'une carte de crédit.

# **3. PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES**

## **3.1 Perspectives économiques et stratégie d'entreprise**

Nous prévoyons que ce nouvel exercice sera difficile pour les détaillants en raison de la lenteur de la reprise économique et du taux de chômage élevé, ainsi que de leur incidence sur la confiance des consommateurs. Si la faiblesse de l'économie et du marché du travail au Canada devait persister, la Société pourrait possiblement constater une baisse des ventes dans les magasins semblables et des marges dans ses entreprises de détail, un ralentissement de la croissance des créances des Services Financiers causé par une utilisation réduite des cartes de crédit, une augmentation du nombre de faillites et de radiations et des hausses supplémentaires des frais de financement pour toutes ses entreprises.

La Société est toutefois bien positionnée, grâce aux éléments suivants :

- > à la fin de 2009, notre situation financière était l'une des meilleures des dix dernières années, grâce à la mise en œuvre d'initiatives fructueuses en matière de gestion du crédit, à la diminution des dépenses en immobilisations, à un contrôle rigoureux des coûts, à l'amélioration de la situation de trésorerie, au remboursement de la dette à long terme et à un bon accès au capital;
- > le Groupe détail peut compter sur des marques renommées, sur une clientèle fidèle et sur un vaste éventail d'articles qui répondent aux besoins de tous les jours et qui sont offerts à des prix concurrentiels et attrayants pour les clients soucieux des prix;
- > l'attention accordée par Mark's Work Wearhouse aux articles de marques maison, dont plusieurs ont des caractéristiques et des avantages supplémentaires visant à satisfaire la clientèle et à lui offrir une proposition de valeur attrayante, lui a récemment permis de continuer à développer ses activités et à accroître sa part de marché, malgré une situation économique temporairement défavorable;
- > au cours des dernières années, les Services Financiers ont pris de nombreuses mesures afin de réduire leur exposition aux comptes présentant un risque de crédit élevé.

En 2010, la Société adoptera une approche équilibrée visant à optimiser le bénéfice grâce à des initiatives de croissance ciblées, à une gestion rigoureuse des dépenses et à l'amélioration constante de la souplesse financière, alors qu'elle continuera d'investir dans les initiatives de croissance et de productivité à long terme pour accélérer sa croissance lors d'un prochain cycle de reprise économique.

## Rapport de gestion

### 4. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR 2010

La croissance et le succès durables de la Société seront essentiellement stimulés par la vigueur des activités de base du Groupe détail. En 2010, la Société se concentrera sur la mise en œuvre de programmes visant à accroître le rendement à long terme des actifs utilisés dans le cadre de ses activités, notamment des programmes dont l'objectif est d'améliorer l'ensemble de l'expérience client et l'uniformité du service à la clientèle entre les magasins, de tirer profit de ses atouts essentiels, réputés dans le secteur de l'automobile, et de positionner chaque unité commerciale de Canadian Tire de façon à ce qu'elle puisse soutenir activement les activités de base du Groupe détail Canadian Tire et augmenter l'achalandage dans ses magasins. Cette stratégie permettra à la Société d'optimiser les importants investissements déjà réalisés dans les infrastructures et la chaîne d'approvisionnement et devrait stimuler la croissance durable à long terme du bénéfice.

Les principaux éléments ciblés en 2010 s'inscriront dans la foulée des importants programmes et initiatives déjà en cours :

- > la mise en œuvre continue des magasins intelligents Canadian Tire peu capitalistiques;
- > la poursuite des principales initiatives de productivité, y compris le programme de remaniement du Groupe détail et l'initiative de renouvellement des technologies de l'information, qui visent à améliorer l'efficacité opérationnelle et la réalisation des projets;
- > l'élaboration d'un programme de fidélisation restructuré et amélioré permettant de mieux connaître nos clients;
- > d'importants changements sur les plans de la dotation en personnel et des processus au sein des divisions Marketing, Commercialisation et Activités des magasins du Groupe détail, afin d'améliorer les processus de base et d'accroître les ressources disponibles en vue de rehausser l'expérience client dans les magasins;
- > une refonte des actifs du secteur clé de l'automobile mettant uniquement l'accent sur l'accroissement de la part de marché et la valorisation de la marque Canadian Tire;
- > la centralisation des fonctions de soutien clés conçues pour réduire les charges d'exploitation et améliorer l'efficacité opérationnelle des unités commerciales;
- > la diminution des charges d'exploitation et la réduction des niveaux de stocks dans les magasins du Groupe détail;
- > la mise sur pied d'une chaîne d'approvisionnement améliorée et l'accroissement des capacités opérationnelles de Mark's Work Wearhouse notamment grâce à de nouveaux investissements dans la technologie;
- > une attention soutenue accordée à la gestion des risques de crédit au sein des Services Financiers;
- > une gestion financière solide qui permettra d'améliorer la situation de trésorerie, d'obtenir un bilan solide et de confirmer les cotes de crédit;
- > une initiative axée sur l'amélioration de la gestion du rendement à l'échelle de l'organisation, notamment l'amélioration de l'exécution des initiatives stratégiques clés et une meilleure intégration des processus d'exploitation et de planification stratégique.

On s'attend à ce que toutes ces activités commencent à donner des résultats positifs en 2010 et en 2011, notamment une amélioration du rendement du capital investi dans nos activités de détail. Ces avantages seront toutefois contrebalancés en partie par un certain nombre de coûts prévus en 2010 qui auront une incidence négative, y compris :

- > une incidence de huit à dix millions de dollars liée à la nouvelle réglementation en matière de services financiers sur les activités des Services Financiers;
- > des coûts de huit millions de dollars liés au lancement d'une nouvelle carte à puce des Services Financiers;
- > des coûts de cinq à huit millions de dollars liés à la mise en œuvre des Normes internationales d'information financière (les « IFRS »), qui auront une incidence sur toutes les unités commerciales;
- > une incidence de cinq millions de dollars relativement à l'harmonisation de la taxe de vente;
- > l'augmentation d'un exercice à l'autre des coûts à l'appui des initiatives stratégiques clés, principalement au Groupe détail.

La Société décrira plus en détail ses priorités stratégiques lors de la conférence à l'intention des investisseurs et des médias, le 7 avril 2010.

### 5. NOTRE RENDEMENT EN 2009

À moins d'indication contraire, toutes les comparaisons des résultats du quatrième trimestre (période de 13 semaines terminée le 2 janvier 2010) sont établies par rapport aux résultats du quatrième trimestre de 2008 (période de 14 semaines terminée le 3 janvier 2009) et toutes les comparaisons portant sur l'exercice complet de 2009 (période de 52 semaines terminée le 2 janvier 2010) sont établies par rapport à l'exercice complet de 2008 (période de 53 semaines terminée le 3 janvier 2009).

Tout au long du présent rapport, nous mentionnons les notions de bénéfice ajusté avant impôts et de bénéfice ajusté après impôts, compte non tenu de l'incidence des éléments hors exploitation. Il s'agit généralement des gains et des pertes nets liés aux opérations qui ne sont pas constantes d'un trimestre à l'autre, comme les activités de titrisation et la cession d'immobilisations corporelles excédentaires. De plus, nous ajoutons à l'occasion des éléments inhabituels ou non récurrents, qui sont déterminés et expliqués à ce moment. Nous sommes d'avis que ces données ajustées permettent de brosser un tableau plus exact du bénéfice dégagé par chacune de nos entreprises et fournissent une mesure plus significative de nos résultats d'exploitation consolidés. Veuillez vous reporter également à la section 18 pour obtenir des renseignements supplémentaires sur ces notions et sur les autres mesures non définies par les PCGR dont il est question dans le présent rapport de gestion.

## 5.1 Résultats financiers consolidés

(en millions de dollars, sauf les montants par action)

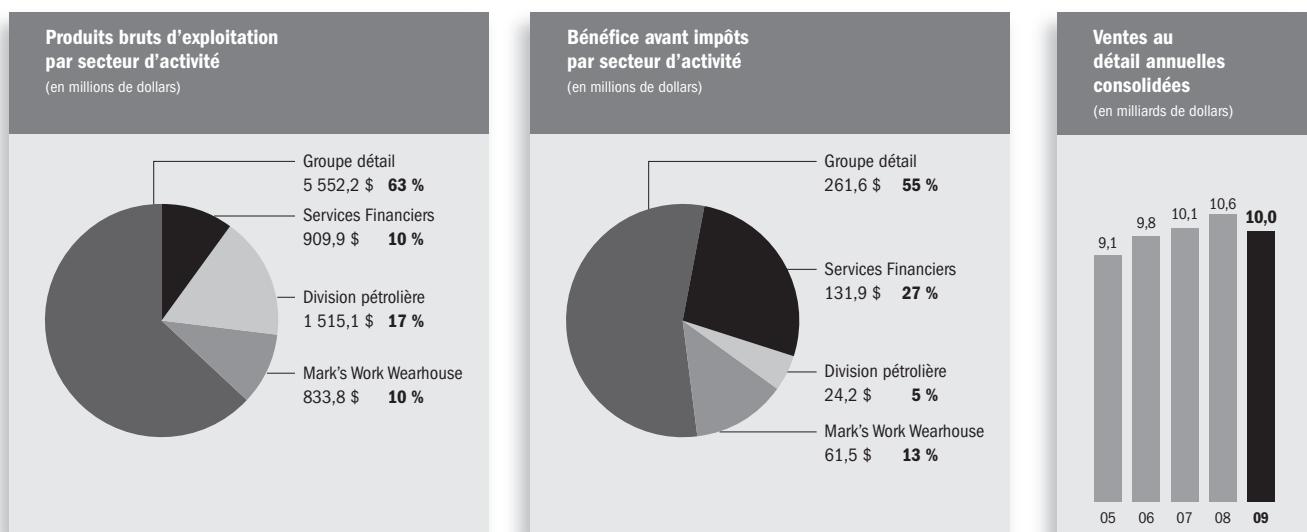
	T4 2009	T4 2008 <sup>1</sup>	Variation	2009	2008 <sup>1</sup>	Variation
Ventes au détail <sup>2</sup>	<b>2 993,0 \$</b>	3 219,6 \$	(7,0)%	<b>10 020,9 \$</b>	10 614,4 \$	(5,6)%
Produits bruts d'exploitation	<b>2 437,7</b>	2 587,8	(5,8)%	<b>8 686,5</b>	9 121,3	(4,8)%
BAlIA <sup>3</sup>	<b>248,7</b>	276,8	(10,1)%	<b>873,7</b>	891,8	(2,0)%
BAlIA, compte non tenu des Services Financiers <sup>4</sup>	<b>191,7</b>	218,9	(12,4)%	<b>668,4</b>	673,7	(0,8)%
Bénéfice avant impôts	<b>141,4</b>	149,8	(5,6)%	<b>479,2</b>	543,0	(11,8)%
Taux d'imposition effectif	<b>32,0 %</b>	32,3 %		<b>30,1 %</b>	30,9 %	
Bénéfice net	<b>96,2 \$</b>	101,5 \$	(5,2)%	<b>335,0 \$</b>	375,4 \$	(10,8)%
Bénéfice de base par action	<b>1,18 \$</b>	1,24 \$	(5,4)%	<b>4,10 \$</b>	4,60 \$	(10,9)%
Bénéfice de base par action ajusté <sup>3</sup>	<b>1,28 \$</b>	1,60 \$	(20,0)%	<b>4,26 \$</b>	4,86 \$	(12,4)%

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Représente les ventes au détail du Groupe détail (y compris celles de PartSource), ainsi que celles des succursales et des magasins franchisés de Mark's Work Wearhouse et des établissements de la Division pétrolière.

<sup>3</sup> Veuillez vous reporter à la rubrique 18, « Mesures non définies par les PCGR ».

<sup>4</sup> Le BAlIA compte non tenu des Services Financiers est présenté dans ce tableau puisque le BAlIA, qui est semblable au rendement du capital investi, n'est pas la mesure la plus pertinente pour présenter les résultats des Services Financiers.



### Aperçu du rendement des ventes par secteur d'activité

(variation en pourcentage sur 12 mois)	Données présentées <sup>1</sup>		Données ajustées <sup>2</sup>	
	T4 2009 <sup>1</sup>	T4 2008	T4 2009 <sup>2</sup>	T4 2008 <sup>3</sup>
Ventes au détail du Groupe détail <sup>4</sup>	(8,3)%	9,1 %	(3,1)%	4,0 %
Produits bruts d'exploitation du Groupe détail	(8,7)%	3,3 %	s.o.	s.o.
Livrailles nettes du Groupe détail	(8,6)%	3,0 %	s.o.	s.o.
Ventes au détail de Mark's Work Wearhouse <sup>5</sup>	(4,1)%	5,9 %	0,7 %	1,6 %
Ventes au détail de la Division pétrolière	(3,0)%	(3,5)%	s.o.	s.o.
Volume des ventes d'essence de la Division pétrolière (en litres)	(8,1)%	4,1 %	s.o.	s.o.
Ventes liées aux cartes de crédit des Services Financiers	3,4 %	1,4 %	s.o.	s.o.
Créances moyennes brutes des Services Financiers	1,8 %	6,6 %	s.o.	s.o.

<sup>1</sup> Les données liées aux ventes et au bénéfice couvrent une période de 13 semaines pour le quatrième trimestre de 2009, comparativement à 14 semaines pour le trimestre correspondant de 2008.

<sup>2</sup> Les données liées aux ventes au détail pour l'exercice 2009 ont été présentées selon un calendrier comparable pour l'exercice 2008, afin que les résultats de l'exercice 2009 soient plus faciles à comparer avec ceux de l'exercice précédent.

<sup>3</sup> Les données liées aux ventes au détail pour l'exercice 2008 ne tiennent pas compte de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité.

<sup>4</sup> Comprend les ventes dans les magasins Canadian Tire et PartSource, ainsi que la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

<sup>5</sup> Comprend les ventes au détail des succursales et des magasins franchisés de Mark's Work Wearhouse.

# Rapport de gestion

## Quatrième trimestre

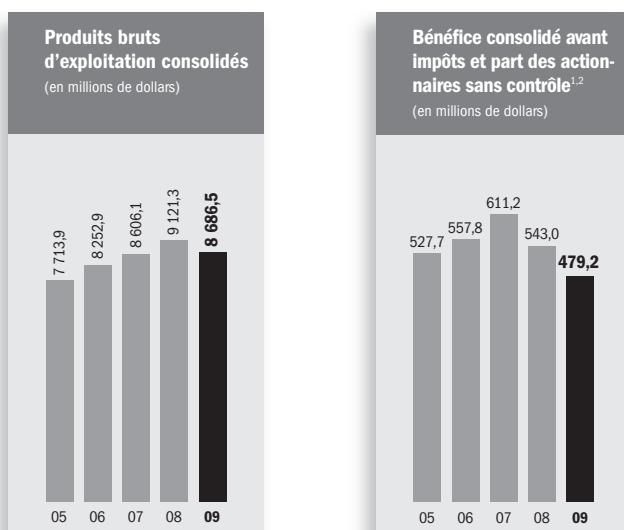
**Produits bruts d'exploitation consolidés** Les produits bruts d'exploitation consolidés présentés ont diminué de 5,8 pour cent au cours du trimestre par rapport à l'exercice précédent, principalement en raison du moins grand nombre de jours ouvrables qu'à l'exercice précédent. Les livraisons nettes du Groupe détail ont baissé de 8,6 pour cent, en partie en raison de la prise en compte d'une 53<sup>e</sup> semaine pour l'exercice 2008. Par ailleurs, les marchands doivent gérer leurs stocks de marchandises d'hiver dans un contexte où les accumulations de neige dans les provinces d'Ontario et de Québec ont été minimales. Les produits bruts d'exploitation de Mark's Work Wearhouse ont diminué de 4,3 pour cent et les produits bruts d'exploitation de la Division pétrolière ont diminué de 3,7 pour cent, principalement en raison du moins grand nombre de jours ouvrables. Les Services Financiers ont toutefois partiellement compensé ces baisses, puisque leurs produits sont demeurés élevés au quatrième trimestre. Les Services Financiers ont en effet constaté une hausse de 11,9 pour cent des produits bruts d'exploitation grâce à un rendement accru et à l'augmentation des soldes des comptes.

**Bénéfice net consolidé** Le bénéfice net consolidé pour le trimestre a diminué de 5,2 pour cent par rapport à l'exercice précédent en raison du moins grand nombre de jours ouvrables, comme nous l'avons déjà mentionné, des pressions exercées sur les marges à la Division pétrolière et chez Mark's Work Wearhouse et de l'accroissement des provisions pour pertes sur prêts des Services Financiers compte tenu de la faiblesse de l'économie. Les Services Financiers ont aussi constaté une hausse des intérêts débiteurs découlant des liquidités excédentaires. La diminution du bénéfice des Services Financiers a été compensée en partie par la rationalisation des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement du Groupe détail et les économies réalisées au chapitre de la rémunération, de la publicité et d'autres dépenses d'exploitation grâce à un contrôle efficace des coûts. De plus, le bénéfice du quatrième trimestre de l'exercice précédent a subi l'incidence considérable du dénouement des swaps de taux d'intérêt différés, l'un des éléments hors exploitation décrits plus bas.

## Exercice 2009

**Produits bruts d'exploitation consolidés** En partie en raison du moins grand nombre de jours ouvrables dont il a déjà été question, les produits bruts d'exploitation consolidés ont diminué de 4,8 pour cent par rapport à 2008. Les produits bruts d'exploitation de la Division pétrolière ont baissé en raison de la diminution des prix à la pompe en 2009 par rapport à 2008. Les produits bruts d'exploitation de Mark's Work Wearhouse ont diminué de 4,4 pour cent, en raison d'une baisse des ventes de vêtements pour hommes et de vêtements de travail attribuable à une conjoncture affaiblie et difficile. À l'opposé, les Services Financiers ont constaté une hausse de 10,9 pour cent de leurs produits bruts d'exploitation découlant principalement de la hausse des soldes sur cartes de crédit.

**Bénéfice net consolidé** Le bénéfice net consolidé a diminué de 10,8 pour cent par rapport à la période correspondante de 2008. Outre le moins grand nombre de jours ouvrables dont il a déjà été question, l'accroissement des provisions pour pertes sur prêts lié à la conjoncture et la hausse des intérêts débiteurs découlant des liquidités excédentaires détenues par les Services Financiers ont contribué à cette diminution. Les éléments hors exploitation, décrits plus loin, ont aussi eu une incidence sur les résultats annuels.



<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements. Les données requises pour retracer l'information avant 2008 ne sont pas disponibles.

<sup>2</sup> Jusqu'en 2006, la Société constatait une part des actionnaires sans contrôle.

**Incidence des éléments hors exploitation** Le tableau qui suit présente notre bénéfice consolidé ajusté avant et après impôts, compte tenu de certains éléments hors exploitation inhabituels ou non récurrents.

**Bénéfice consolidé ajusté avant et après impôts<sup>1</sup>**

(en millions de dollars, sauf les montants par action)	T4 2009	T4 2008 <sup>2</sup>	Variation	2009	2008 <sup>2</sup>	Variation
Bénéfice avant impôts	<b>141,4 \$</b>	149,8 \$	(5,6)%	<b>479,2 \$</b>	543,0 \$	(11,8)%
Moins les ajustements avant impôts au titre des éléments suivants :						
Obligation au titre des prestations de retraite de l'ancien chef de l'administration <sup>3</sup>	<b>0,0</b>	(6,2)		<b>0,5</b>	(5,1)	
Rachat de débentures <sup>3</sup>	<b>(7,7)</b>	-		<b>(6,1)</b>	-	
Incidence nette des activités de titrisation <sup>4</sup>	<b>(1,0)</b>	(10,6)		<b>(7,8)</b>	(2,9)	
Swaps de taux d'intérêt différés <sup>3</sup>	-	(28,7)		-	(28,7)	
Coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires <sup>5</sup>	<b>(5,3)</b>	-		<b>(5,3)</b>	-	
Gain (perte) à la cession d'immobilisations corporelles	<b>1,9</b>	3,0		<b>(0,4)</b>	5,4	
Bénéfice ajusté avant impôts <sup>1</sup>	<b>153,5 \$</b>	192,3 \$	(20,2)%	<b>498,3 \$</b>	574,3 \$	(13,2)%
Impôts sur les bénéfices	<b>49,1</b>	62,2		<b>150,3</b>	177,9	
Bénéfice ajusté après impôts <sup>1</sup>	<b>104,4 \$</b>	130,1 \$	(19,8)%	<b>348,0 \$</b>	396,4 \$	(12,2)%
Bénéfice de base par action	<b>1,18 \$</b>	1,24 \$	(5,4)%	<b>4,10 \$</b>	4,60 \$	(10,9)%
Bénéfice de base par action ajusté <sup>1</sup>	<b>1,28 \$</b>	1,60 \$	(20,0)%	<b>4,26 \$</b>	4,86 \$	(12,4)%

<sup>1</sup> Veuillez vous reporter à la rubrique 18, « Mesures non définies par les PCGR ».

<sup>2</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>3</sup> L'obligation au titre des prestations de retraite de l'ancien chef de l'administration, le rachat des débentures et les swaps de taux d'intérêt différés ont été comptabilisés dans les résultats du Groupe détail. Veuillez vous reporter à la section 5.3.1.3.

<sup>4</sup> Comprend le gain (la perte) initial(e) à la vente de créances sur prêts, l'amortissement du passif de gestion, la variation de la réserve au titre de la titrisation et le gain (la perte) au titre des réinvestissements.

<sup>5</sup> Les coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires ont été constatés dans les résultats des Services Financiers. Veuillez vous reporter à la section 5.3.4.5.

**Principales données financières annuelles consolidées et analyse des tendances**

(en millions de dollars, sauf les montants par action)	2009	2008 <sup>1</sup>	2007 <sup>2,3</sup>	2006 <sup>3,4</sup>	2005 <sup>3,4</sup>
Produits bruts d'exploitation <sup>5</sup>	<b>8 686,5 \$</b>	9 121,3 \$	8 606,1 \$	8 252,9 \$	7 713,9 \$
Bénéfice net	<b>335,0</b>	375,4	411,7	354,6	330,1
Bénéfice de base par action	<b>4,10</b>	4,60	5,05	4,35	4,04
Bénéfice dilué par action	<b>4,10</b>	4,60	5,05	4,31	3,98
Dividendes en espèces par action déclarés (annualisés)	<b>0,84</b>	0,84	0,74	0,66	0,58
Total de l'actif	<b>8 789,5</b>	7 783,8	6 764,8	5 804,6	5 955,6
Dette à long terme (à l'exclusion de la tranche à court terme)	<b>1 101,9</b>	1 373,5	1 341,8	1 168,4	1 171,3
Dépôts à long terme (à l'exclusion de la tranche à court terme)	<b>1 196,9</b>	598,7	3,8	-	-
Créances moyennes brutes des Services Financiers (total du portefeuille)	<b>4 071,5</b>	3 913,0	3 650,4	3 409,0	3 042,3
Nombre d'établissements de détail	<b>1 216</b>	1 206	1 168	1 130	1 112

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Les données de 2007 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3031 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Stocks ».

<sup>3</sup> Les données de 2005, 2006 et 2007 n'ont pas été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Les données ne sont pas disponibles.

<sup>4</sup> Les résultats de 2005 et de 2006 n'ont pas été retraités, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3031 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Stocks ». Les données ne sont pas disponibles.

<sup>5</sup> Les produits bruts d'exploitation ont été retraités pour refléter le reclassement des revenus d'intérêts hors exploitation dans les intérêts débiteurs sur la dette à court terme pour les exercices 2005 à 2007.

Le tableau sur cinq ans ci-dessus présente la croissance des produits bruts d'exploitation de 2005 à 2008, attribuable à la croissance de nos entreprises de détail, à l'accroissement de notre portefeuille de prêts et à la hausse des prix de l'essence à la Division pétrolière. En 2009, les produits bruts d'exploitation ont diminué en raison de l'incidence de la conjoncture sur nos entreprises de détail et du recul des prix de l'essence à la Division pétrolière. Malgré les conditions économiques difficiles en 2009, les produits bruts d'exploitation ont augmenté pour quatre des cinq derniers exercices dans toutes nos unités commerciales, grâce aux éléments suivants :

- > l'accroissement des livraisons aux marchands du Groupe détail grâce à l'élargissement de notre réseau de magasins et à l'aménagement amélioré de nos nouveaux concepts de magasins;

## Rapport de gestion

- > l'augmentation des ventes chez Mark's Work Wearhouse grâce à la croissance du réseau, aux améliorations apportées à l'assortiment d'articles et à une stratégie qui met l'accent sur le concept « Toujours le bon vêtement »;
- > l'augmentation des ventes de la Division pétrolière grâce à la hausse des prix de l'essence au cours de la période ainsi qu'à l'attention accrue accordée aux produits et services connexes, comme ceux offerts par les dépanneurs et les lave-autos;
- > l'augmentation des produits d'exploitation des Services Financiers grâce à la croissance du portefeuille de créances sur prêts.

La dette à long terme s'est accrue entre 2006 et 2008, en grande partie en raison des investissements continus en vue d'assurer la croissance de nos entreprises de détail et l'expansion de la capacité de distribution. En 2009, nous avons procédé au rachat de débentures de 150 millions de dollars avant leur date d'échéance. La dette à long terme en pourcentage du total de l'actif au cours de la période a diminué en raison de la proportion du financement soutenu par les soldes de dépôts à court terme des Services Financiers.

Au cours des dernières années, les dépôts ont augmenté en raison d'un changement dans la stratégie de financement relative aux créances sur cartes de crédit des Services Financiers. Les conditions difficiles sur le marché du crédit depuis août 2007 n'étaient pas propices aux activités de titrisation de créances sur cartes de crédit. Les dépôts auprès de courtiers et les CPG de détail sont devenus une stratégie de rechange efficace pour le financement des créances sur cartes de crédit.

Les créances moyennes brutes des Services Financiers (le total du portefeuille) ont augmenté chaque année au cours de la période de cinq ans. Cette augmentation est attribuable aux efforts déployés par les Services Financiers en vue d'accroître le total du portefeuille grâce à l'augmentation du nombre de comptes ayant un solde non réglé et à la hausse du solde moyen par compte. De plus, en 2008, le relancement des cartes MasterCard Options assorties de la technologie PayPass a connu un vif succès.

Pour notre réseau de détail, l'objectif est maintenant de tirer parti des actifs actuels en stimulant la productivité grâce au réaménagement de la superficie et à l'accroissement des assortiments, pour un coût en capital moindre que celui de la génération de magasins précédente, les magasins Concept 20/20. Les magasins intelligents, lancés à l'automne 2008, illustrent bien notre prédominance sur le marché dans nos catégories patrimoniales clés. Ils offrent en outre une expérience client rehaussée et mettent l'accent sur l'amélioration des activités en magasin au moyen d'un nouveau programme nommé « Excellence de l'expérience en magasin ». Les magasins pour petit marché, lancés à l'été 2008, remplacent les petits magasins traditionnels existants dans leurs marchés et permettent au Groupe détail de s'implanter dans de nouveaux marchés. Les magasins pour petit marché comprennent aussi un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur et un poste d'essence de la Division pétrolière, lorsque cela est possible. En outre, l'expansion du réseau de magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur sous une enseigne commune s'est poursuivie, et PartSource a converti un certain nombre de ses magasins franchisés en succursales.

**Analyse des tendances saisonnières** Nos entreprises de détail enregistrent normalement des produits d'exploitation et un bénéfice plus soutenus aux deuxième et quatrième trimestres de chaque exercice, en raison du caractère saisonnier de certaines marchandises du Groupe détail et de Mark's Work Wearhouse ainsi que du calendrier de mise en œuvre des programmes de marketing. Le tableau suivant présente notre rendement financier par trimestre pour les deux derniers exercices.

### Résultats trimestriels consolidés<sup>1</sup>

(en millions de dollars, sauf les montants par action)	T4 2009	T3 2009	T2 2009	T1 2009	T4 2008	T3 2008	T2 2008	T1 2008
Produits bruts d'exploitation	<b>2 437,7 \$</b>	<b>2 165,9 \$</b>	<b>2 324,8 \$</b>	<b>1 758,1 \$</b>	2 587,8 \$	2 257,5 \$	2 450,7 \$	1 825,3 \$
Bénéfice net	<b>96,2</b>	<b>85,4</b>	<b>103,7</b>	<b>49,7</b>	101,5	109,1	97,7	67,1
Bénéfice de base et dilué par action	<b>1,18</b>	<b>1,04</b>	<b>1,27</b>	<b>0,61</b>	1,24	1,34	1,20	0,82

<sup>1</sup> Les données trimestrielles de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

Les résultats saisonniers habituels dont il a été question précédemment ont notamment subi l'incidence des éléments suivants :

- > Les résultats du deuxième trimestre de 2008 ont subi l'incidence négative d'un ajustement de 12,0 millions de dollars avant impôts lié à l'écart entre les stocks physiques et les stocks comptables de Mark's Work Wearhouse;
- > Les résultats du deuxième trimestre de 2008 ont subi l'incidence négative d'une charge de 9,7 millions de dollars avant impôts liée au relancement des cartes MasterCard Options des Services Financiers;
- > Les résultats du troisième trimestre de 2008 ont profité de l'incidence positive d'une diminution de 8,6 millions de dollars de la provision au titre des impôts, dont la majeure partie est liée à l'incidence des opérations de cession-bail conclues depuis 2005;
- > Les résultats du quatrième trimestre de 2008 ont subi l'incidence négative d'une charge de 28,7 millions de dollars avant impôts liée à l'ajustement au titre des swaps de taux d'intérêt différés du Groupe détail;
- > Les résultats du premier trimestre de 2009 ont profité de l'incidence positive d'une diminution de 4,6 millions de dollars de la provision au titre des impôts liée à une modification rétroactive de l'imposition des gains réalisés à la vente d'actions en 2006 et en 2007;
- > Les résultats du quatrième trimestre de 2009 ont subi l'incidence négative d'une charge de 7,7 millions de dollars liée au rachat anticipé de débentures de 150 millions par le Groupe détail;
- > Les résultats du quatrième trimestre de 2009 ont subi l'incidence négative d'une charge de 5,3 millions de dollars relative aux coûts liés à la vente et à la réduction progressive des activités du portefeuille de prêts hypothécaires des Services Financiers.

## **5.2 Aperçu du rendement des unités commerciales pour 2009**

Groupe détail Canadian Tire	Mark's Work Wearhouse
<p><b>Aperçu du rendement pour 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; expansion du réseau, qui compte maintenant 479 magasins;</li><li>&gt; augmentation de 1,6 pour cent de la superficie totale de l'aire de vente;</li><li>&gt; poursuite de l'élaboration de nouveaux concepts de magasins grâce à la conversion de 34 magasins au format de magasin intelligent et à l'ouverture de cinq magasins pour petit marché.</li></ul>	<p><b>Aperçu du rendement pour 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; expansion du réseau, qui compte maintenant 378 magasins, et augmentation de 3,2 pour cent de la superficie totale de l'aire de vente;</li><li>&gt; ouverture du premier prototype de magasin inspiré du concept « Toujours le bon vêtement<sup>MD</sup> »;</li><li>&gt; croissance soutenue des ventes de vêtements pour femmes chez Mark's Work Wearhouse, la catégorie ayant connu la croissance la plus élevée en 2009.</li></ul>
<p><b>Aperçu du rendement de PartSource pour 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; expansion du réseau, qui compte maintenant 87 magasins;</li><li>&gt; 10 magasins pivots font maintenant partie du réseau de PartSource;</li><li>&gt; croissance de 12,7 pour cent des ventes grâce aux fortes ventes réalisées auprès de la clientèle commerciale.</li></ul>	
<p><b>Services Financiers Canadian Tire</b></p> <p><b>Aperçu du rendement pour 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; augmentation de 4,1 pour cent des créances moyennes brutes de l'ensemble du portefeuille géré;</li><li>&gt; croissance continue du portefeuille de CPG auprès de courtiers;</li><li>&gt; vente du portefeuille de prêts hypothécaires pour une contrepartie de 162 millions de dollars.</li></ul>	<p><b>Aperçu du rendement pour 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; 272 postes d'essence et 267 dépanneurs;</li><li>&gt; rénovation de dix postes d'essence dans le cadre de l'initiative visant à améliorer l'expérience client globale dans les postes de la Division pétrolière;</li><li>&gt; augmentation de 14,2 pour cent des activités des dépanneurs par rapport à l'exercice précédent.</li></ul>

# Rapport de gestion

Les sections suivantes décrivent le rendement des secteurs d'activité de la Société en soulignant les progrès accomplis par chacun d'eux en regard des initiatives clés déterminées dans notre plan stratégique. Les initiatives ont été classées en deux catégories : celles qui contribuent à la croissance (augmentation des ventes principalement grâce à la croissance du réseau, à l'ouverture de nouveaux magasins et à l'offre de nouveaux articles) et celles qui contribuent à l'augmentation de la productivité (amélioration des mesures du service à la clientèle, des niveaux de service, de la rentabilité et des taux de rendement).

## 5.3 Rendement de nos secteurs d'activité

### 5.3.1 Groupe détail Canadian Tire

#### 5.3.1.1 Rendement pour 2009 à l'égard du plan stratégique

La section suivante présente le rendement du Groupe détail pour le quatrième trimestre et l'exercice 2009 à l'égard de notre plan stratégique.

#### Initiatives de croissance du Groupe détail Canadian Tire

##### **Programme de nouveau magasin**

Depuis 2003, les magasins Concept 20/20 ont constitué la pierre angulaire du plan de croissance du Groupe détail Canadian Tire. Ce programme est maintenant terminé et le Groupe détail a élaboré de nouveaux concepts de magasins qui visent à tirer parti du succès des magasins Concept 20/20, en mettant davantage l'accent sur l'augmentation des ventes et de la productivité pour un coût en capital moindre. Les projets pour 2010 comprennent l'ouverture de nouveaux magasins intelligents convertis, qui seront axés sur l'augmentation des ventes et de la productivité, tout en offrant une expérience client plus stimulante, et de magasins pour petit marché conçus pour accroître notre présence dans de plus petits marchés

#### Initiatives clés pour 2009

Le déploiement des magasins Concept 20/20 s'est terminé en 2008. La stratégie du Groupe détail Canadian Tire était axée sur l'essai et la mise en œuvre des prochains formats de magasins du Groupe détail et prévoyait la construction de nouveaux magasins intelligents et de magasins pour petit marché, ainsi que la conversion de magasins à ces formats qui constituaient un élément crucial du plan stratégique.

#### Rendement pour 2009

##### **Quatrième trimestre**

Au quatrième trimestre, le Groupe détail a mené à bien les projets suivants :

- > remplacement d'un magasin traditionnel par un magasin intelligent intégrant un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur de format régulier;
- > ouverture de 25 magasins intelligents convertis;
- > ouverture de trois magasins pour petit marché supplémentaires, dont deux intègrent un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur de format régulier.

##### **Exercice 2009**

- > 34 magasins intelligents, dont quatre intègrent un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur de format régulier;
- > cinq magasins pour petit marché, dont quatre intègrent un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur de format régulier;
- > fermeture d'un magasin traditionnel;
- > fermeture de deux magasins satellites Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur intégrés à un magasin Canadian Tire.

Le réseau de magasins compte maintenant un total de 479 magasins. De ce nombre, 52 comportent une section Mark's Work Wearhouse.

### **Expérience client**

Canadian Tire a pris l'engagement de fidéliser ses clients en leur offrant une expérience positive, uniforme et mémorable. En 2008, le Groupe détail a commencé à travailler à l'élaboration d'un nouveau modèle pour la stratégie d'entreprise, afin de mettre davantage l'accent sur le service à la clientèle.

#### **Initiatives clés pour 2009**

Le Groupe détail prévoyait améliorer l'expérience de service à la clientèle grâce à la mise en œuvre de l'Indice de satisfaction de la clientèle (l'**« ISC »**), qui lui permettra de cibler nos principaux atouts et possibilités en vue d'accroître les ventes.

#### **Rendement pour 2009**

##### **Quatrième trimestre**

Le Groupe détail a lancé un programme incitatif d'envergure nationale dans les magasins afin de reconnaître et de récompenser le travail des employés de magasin en fonction de l'augmentation des ventes et de la qualité de l'expérience client.

Parallèlement à ce programme de récompenses, le Groupe détail a commencé l'essai d'une nouvelle technologie pour aider les clients à trouver les articles et à s'orienter dans les magasins. Il a aussi commencé à proposer aux marchands des ateliers destinés aux employés de magasin portant sur les façons d'améliorer l'expérience client.

##### **Exercice 2009**

Le Groupe détail a aussi restructuré sa division du soutien des magasins afin de contribuer à améliorer l'expérience client. La nouvelle organisation dispose d'une équipe de soutien local plus grande et mieux ciblée et s'emploie à mettre en œuvre les meilleures pratiques axées sur l'exploitation des magasins, notamment sur les normes liées à la disponibilité des stocks, la formation en matière de technologie, les communications et la présentation des marchandises.

Le nouveau sondage en ligne ISC nous permettra de rejoindre environ un million de clients supplémentaires (largement au-dessus de ce que permettait l'ancien programme d'entrevues à la sortie des magasins) et de fournir aux marchands des résultats en temps réel.

### **Expansion du réseau PartSource**

PartSource poursuivra son expansion dans de nouveaux marchés, grâce à l'ouverture de nouveaux magasins et à l'acquisition de petites entreprises. La stratégie de PartSource consistant à acquérir de petites entreprises locales et à les convertir à l'enseigne PartSource a donné lieu à un taux de fidélisation de la clientèle élevé après la conversion.

#### **Initiatives clés pour 2009**

PartSource prévoyait établir le Groupe détail en tant que compte commercial pour les livraisons d'urgence, mettre à jour la structure organisationnelle, mettre à l'essai de nouveaux systèmes d'exploitation et élaborer un nouveau catalogue de pièces automobiles.

#### **Rendement pour 2009**

##### **Quatrième trimestre**

Au cours du trimestre, PartSource a continué de faire des progrès relativement à l'établissement du Groupe détail à titre de compte commercial. L'ensemble du réseau PartSource (qui est constitué de magasins pivots, de succursales et de magasins franchisés) assure désormais l'approvisionnement d'urgence en pièces automobiles pour environ 210 magasins Canadian Tire.

PartSource a converti trois magasins franchisés en succursales.

##### **Exercice 2009**

En 2009, PartSource a construit trois nouveaux magasins, y compris un magasin pivot, a converti un magasin existant en magasin pivot, a converti sept magasins franchisés en succursales et a fermé deux magasins. Par conséquent, le réseau comptait 87 magasins, dont dix magasins pivots, à la fin de l'exercice.

# Rapport de gestion

## Initiatives de productivité du Groupe détail Canadian Tire

### **Programme de remaniement du Groupe détail**

Au cours de 2007, le Groupe détail a entrepris la mise en œuvre d'une initiative s'étendant sur plusieurs années visant à améliorer la productivité, en réalisant des projets conçus pour réviser et mettre à niveau les processus internes et les systèmes de technologie de l'information. Grâce à ces projets, nous pourrons prendre de meilleures décisions plus rapidement et améliorer notre agilité et notre rapidité sur le plan de la commercialisation.

### **Initiatives clés pour 2009**

En 2009, le Groupe détail prévoyait mettre en œuvre des initiatives en matière de productivité et de contrôle dans les domaines de la planification des ventes et des activités, ainsi que procéder à l'analyse et à la définition des exigences en matière de planification promotionnelle et de gestion des relations avec les fournisseurs en vue d'une mise en œuvre en 2010.

### **Rendement pour 2009**

#### **Quatrième trimestre et exercice 2009**

L'avancement des travaux dans le cadre du programme de remaniement du Groupe détail s'est poursuivi comme suit :

- > achèvement et mise en œuvre de la première étape des améliorations des processus de planification des ventes et des activités dans toutes les divisions de la commercialisation de Canadian Tire;
- > achèvement et mise en œuvre de la mise à niveau du logiciel;
- > conception de la solution technologique liée à la fonction de planification promotionnelle; début de la mise en œuvre des processus et de la mise à l'essai de la technologie;
- > création et mise à l'essai de nouveaux processus et de nouvelles technologies afin d'améliorer les pratiques au comptoir des retours pour les articles achetés dans les magasins et en ligne;
- > poursuite de l'analyse de l'engagement des fournisseurs, y compris l'établissement de la portée et du travail de conception des processus.

### **Initiative de l'infrastructure de la Division automobile**

L'initiative de l'infrastructure de la Division automobile vise à stimuler la croissance des activités du secteur de l'automobile de la Société et à améliorer l'expérience de magasinage des clients de ce secteur dans les magasins Canadian Tire et PartSource. Le programme comprend trois volets principaux :

- > l'accroissement considérable de l'assortiment de pièces automobiles chez Canadian Tire et le remplacement de la technologie désuète de planification de l'assortiment par une solution s'appuyant sur des modèles prédictifs et des règles de décision de pointe offerte sur le marché;
- > la mise à niveau des systèmes informatiques utilisés par les centres-autos de Canadian Tire au moyen du remplacement des anciens systèmes à terminaux monochromes par un logiciel de gestion des services automobiles et une technologie de gestion des données sur les pièces automobiles, y compris leurs possibilités d'utilisation, tournant sous Windows, en vue d'améliorer l'expérience client;
- > la création d'un réseau d'environ 23 magasins pivots PartSource à l'échelle du Canada afin d'améliorer l'approvisionnement local en pièces automobiles et la formation des employés des centres-autos de Canadian Tire sur les nouveaux processus connexes.

### **Initiatives clés pour 2009**

La Société prévoyait ouvrir huit magasins pivots PartSource en 2009.

Des investissements supplémentaires étaient prévus afin d'assurer la modernisation des centres de distribution de pièces automobiles.

La mise en œuvre d'un nouveau système de gestion d'entrepôt était prévue au centre de distribution de pièces automobiles de Calgary.

L'investissement dans les actifs liés à la distribution devait permettre d'accroître de 20 pour cent le nombre de pièces automobiles offertes dans l'assortiment.

Le début des activités entourant le lancement d'un catalogue de pointe de pièces automobiles était prévu en 2009.

### **Rendement pour 2009**

#### **Quatrième trimestre et exercice 2009**

L'initiative de l'infrastructure de la Division automobile s'est poursuivie comme suit :

Processus d'approvisionnement d'urgence :

- > dix magasins pivots PartSource approvisionnent 149 magasins Canadian Tire. Deux de ces magasins pivots ont été ouverts en 2009.

Processus de mise en place des assortiments :

- > stocks atteignant désormais environ 52 000 pièces dans deux centres de distribution de pièces automobiles;
- > progrès en vue de la mise en fonction du système de gestion d'entrepôt au centre de distribution de pièces automobiles de Calgary au début de 2010.

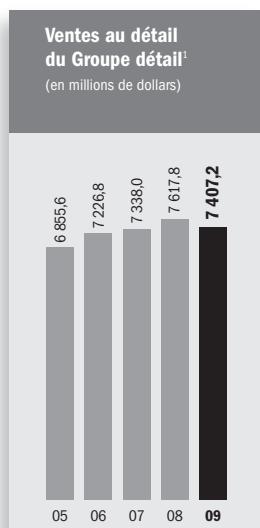
Processus liés à l'expérience client :

- > Le Groupe détail et ses fournisseurs travaillent à mettre au point une technologie de soutien pour un processus qui améliorera l'expérience de magasinage des bricoleurs et des clients des centres-autos.

### 5.3.1.2 Principaux indices de rendement

Voici les principales mesures de la productivité des ventes du Groupe détail :

- > croissance du total des ventes dans les magasins semblables;
- > ventes au détail moyennes par magasin;
- > ventes au détail moyennes par pied carré de superficie consacrée à la vente au détail.



#### Total des ventes au détail et ventes dans les magasins semblables du Groupe détail

(variation en pourcentage sur 12 mois)	T4 2009	T4 2008	2009	2008
Total des ventes au détail <sup>1,4</sup>	(8,3)%	9,1 %	(2,8)%	3,8 %
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2,3,4</sup>	(3,1)%	4,0 %		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2,3,4</sup>			(1,1)%	2,3 %
Ventes dans les magasins semblables <sup>2</sup>	(9,4)%	7,3 %	(4,2)%	1,8 %
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2,3,5</sup>	(4,1)%	2,2 %		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2,3,5</sup>			(2,6)%	0,3 %

<sup>1</sup> Le total des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables couvre une période de 13 semaines pour le quatrième trimestre et de 52 semaines pour l'exercice 2009, comparativement à 14 semaines et à 53 semaines, respectivement, pour le trimestre correspondant de 2008 et l'exercice 2008.

<sup>2</sup> Les données liées au total des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables sont présentées selon un calendrier comparable pour l'exercice 2008, afin que les données liées aux ventes pour 2009 soient plus faciles à comparer avec celles de l'exercice précédent.

<sup>3</sup> Les données liées aux ventes au détail et aux ventes dans les magasins semblables pour l'exercice 2008 ne tiennent pas compte de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité.

<sup>4</sup> Comprend les ventes dans les magasins Canadian Tire et PartSource, ainsi que la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

<sup>5</sup> Comprend les ventes dans les magasins Canadian Tire et PartSource, mais ne comprend pas la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

#### Ventes au détail du Groupe détail

Les ventes au détail représentent le total des marchandises vendues à prix de détail dans les magasins du Groupe détail et les magasins PartSource, ainsi que la composante main-d'œuvre des ventes aux clients dans le réseau de centres-autos du Groupe détail.

#### Ventes dans les magasins semblables du Groupe détail

Les ventes dans les magasins semblables comprennent les ventes dans tous les magasins qui sont ouverts depuis plus de 53 semaines (pour un exercice de 52 semaines) ou plus de 54 semaines (pour un exercice de 53 semaines, comme c'est le cas pour l'exercice terminé le 3 janvier 2009).

### Description des magasins du réseau du Groupe détail

Notre réseau de magasins a évolué, grâce à l'introduction de nouveaux formats d'aménagement dans nos différentes catégories de magasins qui se définissent comme suit :

Magasins intelligents (fin 2008) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail : 55 000 pi <sup>2</sup>	Magasins pour petit marché (mi-2008) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail : 17 000 pi <sup>2</sup>	Magasins rénovés et agrandis (1994 à mi-2008) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail : 43 000 pi <sup>2</sup>	Magasins traditionnels (jusqu'à 1994) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail : 16 000 pi <sup>2</sup>	Magasins PartSource (jusqu'à 2009) Superficie moyenne consacrée à la vente au détail et à l'entreposage : 7 200 pi <sup>2</sup> . Magasins pivots : 15 000 pi <sup>2</sup>
Nouveau concept de magasin s'inspirant des magasins Concept 20/20 et axé sur la croissance et l'amélioration de la productivité grâce à une présentation attrayante, à des assortiments renouvelés et à des solutions plus écologiques. La superficie des magasins se situe entre 28 000 et 83 000 pieds carrés. Le réseau compte actuellement 36 magasins intelligents, le premier ayant ouvert en novembre 2008.	Magasins de plus petites dimensions, lancés en juillet 2008, dont la superficie se situe entre 14 000 et 19 000 pieds carrés. Les magasins pour petit marché répondent aux besoins des marchés en milieu rural insuffisamment desservis et offrent une sélection d'articles adaptés à une région particulière. Ils sont caractérisés par des affiches de direction faciles à lire et de larges allées et par la mise en évidence des rayons traditionnels (comme les articles de hockey), ainsi que par des aires extérieures spacieuses qui permettent d'« agrandir » le magasin lors des périodes de pointe. Le réseau compte actuellement neuf magasins pour petit marché.	Combinaison de nos concepts de magasins les plus récents, y compris les magasins Concept 20/20, « nouveau concept » et « nouvelle génération ». La superficie de ces magasins, auparavant appelés « magasins modernes », se situe entre 16 000 et 89 000 pieds carrés. La plupart ont été ouverts ou convertis à ces formats entre 1994 et le milieu de 2008. Les magasins rénovés et agrandis représentent environ 83 pour cent de la superficie consacrée à la vente au détail dans l'ensemble du réseau du Groupe détail (exception faite de PartSource).	Magasin plus petit que le magasin rénové et agrandi, en moyenne. Les magasins traditionnels varient quant à leur taille et à leur aménagement. Leur superficie se situe entre 3 000 et 36 000 pieds carrés. Ils représentent environ six pour cent de la superficie consacrée à la vente au détail dans l'ensemble du réseau (exception faite de PartSource).	PartSource est un magasin spécialisé dans la vente de pièces automobiles offrant un assortiment adapté à ses marchés cibles, c'est-à-dire les monteurs professionnels et les bricoleurs sérieux. Les magasins proposent un assortiment d'articles ciblant les besoins locaux en matière de pièces automobiles et sont facilement reconnaissables à leur enseigne au motif de damier. Depuis 2007, de nouveaux entrepôts plus grands (les magasins pivots) ont ouvert afin de mettre à la disposition des clients un plus grand nombre de pièces dans les magasins Canadian Tire et PartSource.

# Rapport de gestion

## Nombre de magasins du Groupe détail

	2009	2008	2007	2006	2005
Magasins rénovés et agrandis <sup>1</sup>	<b>363</b>	393	381	363	345
Magasins traditionnels	<b>71</b>	76	92	105	117
Magasins intelligents	<b>36</b>	2	-	-	-
Magasins pour petit marché	<b>9</b>	4	-	-	-
Total de magasins rénovés et agrandis, traditionnels, pour petit marché et intelligents	<b>479</b>	475	473	468	462
Magasins PartSource	<b>87</b>	86	71	63	57

<sup>1</sup> Le nombre de magasins rénovés et agrandis a diminué de 30 en 2009. Ils ont été convertis en 30 magasins intelligents (un au premier trimestre, quatre au deuxième trimestre et 25 au quatrième trimestre).

Le Groupe détail continue de convertir son réseau de magasins en mettant l'accent sur la conversion de magasins traditionnels et de magasins rénovés et agrandis existants au format le plus récent. L'implantation du format Concept 20/20 s'est terminée à la fin de 2008 et deux nouveaux concepts de magasin (les magasins pour petit marché et les magasins intelligents) ont été mis à l'essai à la fin de 2008 et au début de 2009. Ces plus récents formats ont reçu un accueil favorable de la part de nos clients jusqu'à présent. Par exemple, les cinq magasins intelligents de remplacement ouverts en 2009 ont connu une hausse de plus de 25 pour cent des ventes, le montant moyen des transactions ayant augmenté de 14 pour cent. Les quatre magasins agrandis convertis ont connu une hausse de 11 pour cent des ventes et une augmentation de six pour cent du montant moyen des transactions. La stratégie des magasins intelligents sera réellement mise à l'épreuve lorsque nous examinerons leur rendement dans le contexte de la conversion, qui nous permettra de tirer parti, à peu de frais, de nos actifs actuels tout en améliorant l'expérience de magasinage de nos clients. Nous avons converti 25 magasins au format de magasin intelligent à l'automne 2009, et les premiers résultats liés aux ventes sont très positifs. L'accueil réservé à ce concept par les clients continue d'être très favorable. Les ventes de certaines catégories en croissance ont connu des hausses marquées, notamment les solutions de rangement, les articles et la nourriture pour animaux, les articles de mise en forme, l'équipement de hockey et les articles pour la cuisine. Nous sommes satisfaits des résultats obtenus jusqu'à présent par le projet pilote visant les boissons et les aliments, qui englobera un magasin supplémentaire au printemps 2010, portant ainsi à dix le nombre total de magasins participant au projet. Nous examinerons les résultats de ce projet pilote en 2010 afin de décider s'il convient d'offrir l'assortiment de produits alimentaires dans une partie ou la totalité de nos magasins.

En 2010, nous prévoyons convertir environ 60 magasins au format de magasin intelligent Canadian Tire et ouvrir six nouveaux magasins Canadian Tire, soit deux magasins intelligents et quatre magasins pour petit marché.

## Ventes au détail moyennes par magasin Canadian Tire<sup>1,2</sup>

(en millions de dollars)	2009	2008
Magasins rénovés et agrandis	<b>15,3 \$</b>	15,9 \$
Magasins traditionnels	<b>7,6</b>	7,8

<sup>1</sup> Les ventes au détail de chaque année sont présentées pour une période de 52 semaines. Elles ne comprennent pas les ventes dans les magasins PartSource, ni la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

<sup>2</sup> Ne comprend que les ventes des magasins qui étaient ouverts depuis au moins deux ans à la fin de l'exercice.

Les magasins rénovés et agrandis enregistrent généralement un plus fort achalandage et un montant moyen des transactions plus élevé que les magasins traditionnels. Sur 12 mois, les ventes au détail moyennes par magasin rénové et agrandi et par magasin traditionnel ont diminué.

La diminution des ventes par magasin est en partie attribuable à la faiblesse de l'économie et aux conditions météorologiques inhabituelles dans les marchés clés, lesquelles ont eu une incidence sur les ventes d'articles saisonniers comme les pneus d'hiver et les pelles.

## Ventes moyennes par pied carré de superficie consacrée à la vente au détail dans un magasin Canadian Tire<sup>1,2,3</sup>

	2009	2008
Superficie consacrée à la vente au détail <sup>1,3</sup> (en millions de pieds carrés)	<b>19,0</b>	18,7
Magasins rénovés et agrandis <sup>2,3</sup> (ventes en dollars par pied carré)	<b>404 \$</b>	419 \$
Magasins traditionnels <sup>2,3</sup>	<b>485</b>	497

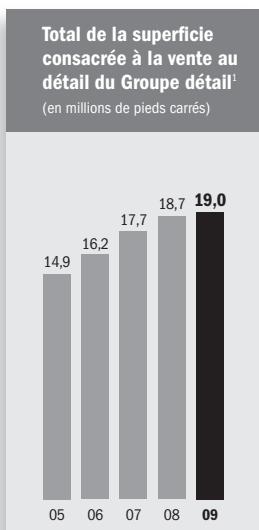
<sup>1</sup> La superficie consacrée à la vente au détail se fonde sur la superficie totale consacrée à la vente au détail, y compris celle des magasins qui n'étaient pas ouverts depuis au moins deux ans. Il s'agit d'une mesure ponctuelle (plutôt que sur une période de 12 mois) à la fin de l'exercice.

<sup>2</sup> Les ventes au détail de chaque année sont présentées pour une période de 52 semaines pour les magasins qui étaient ouverts depuis au moins deux ans à la fin du trimestre considéré. Elles ne comprennent pas les ventes dans les magasins PartSource, ni la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

<sup>3</sup> La superficie consacrée à la vente au détail ne comprend pas l'entrepot, ni le centre du jardinage, ni le centre-auto.

La superficie consacrée à la vente au détail a augmenté d'environ 0,3 million de pieds carrés d'un exercice à l'autre grâce à l'expansion du réseau et aux activités de conversion, comme il a déjà été mentionné.

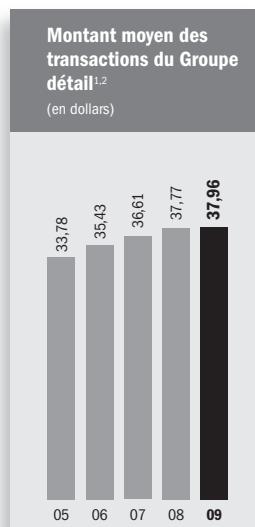
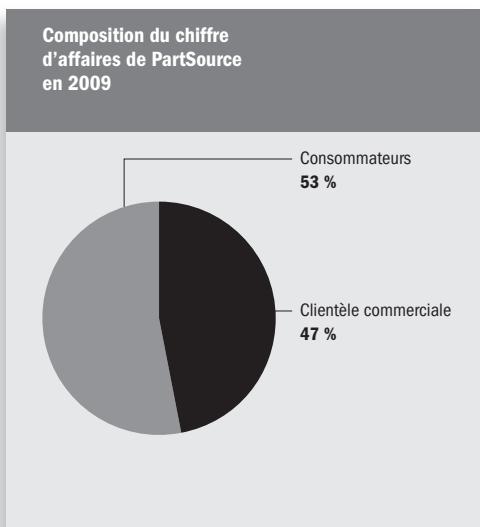
Les ventes moyennes par pied carré de superficie consacrée à la vente au détail dans les magasins rénovés et agrandis sont inférieures à celles dans les magasins traditionnels, du fait que la superficie additionnelle permet de présenter un plus grand nombre d'articles, d'aménager des allées plus larges et des étalages plus attrayants et d'offrir une expérience de magasinage plus intéressante. Toutefois, les magasins rénovés et agrandis, plus grands, génèrent en moyenne des ventes plus élevées que les magasins traditionnels.



<sup>1</sup> Exception faite de PartSource.

que les ventes dans les magasins semblables ont diminué de 9,4 pour cent. En fonction d'un calendrier comparable (13 semaines en 2009 comparativement à 13 semaines en 2008), le total des ventes au détail a connu une diminution plus modeste de 3,1 pour cent, tandis que les ventes dans les magasins semblables ont diminué de 4,1 pour cent par rapport à l'exercice précédent. La diminution des ventes au détail du Groupe détail reflète le ralentissement des ventes de marchandises saisonnières au cours du trimestre, causé par l'absence de neige, particulièrement en Ontario et au Québec. Les ventes de pneus d'hiver, de pièces automobiles saisonnières, de pelles et de souffleuses à neige ont été considérablement plus basses qu'au quatrième trimestre de 2008. Les marchandises non essentielles, comme les articles électroniques, ont aussi subi l'incidence négative de la récession, qui a influé sur la confiance des consommateurs pendant une grande partie de l'exercice. En outre, les ventes de l'exercice précédent avaient aussi bénéficié de l'adoption d'une loi sur l'utilisation des pneus d'hiver au Québec.

PartSource a constaté une diminution des ventes au cours du quatrième trimestre de 13 semaines de 2009 par rapport au trimestre de 14 semaines correspondant de 2008. Sur une base plus comparable de 13 semaines, PartSource a enregistré pour un autre trimestre une augmentation des ventes par rapport à l'exercice précédent grâce à l'expansion continue du réseau et à l'amélioration de l'assortiment d'articles. La nature des activités de PartSource lui permet de demeurer relativement solide lors des ralentissements économiques puisque, lors de telles périodes, les clients ont tendance à réparer leurs véhicules plutôt qu'à les remplacer, surtout compte tenu de l'incertitude qui plane sur l'industrie automobile en Amérique du Nord. De plus, les livraisons de PartSource aux marchands continuent d'augmenter alors que divers éléments de l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile sont mis en œuvre.



### Ventes au détail par catégorie d'articles<sup>1,2</sup>

(en millions de dollars)	2009	2008	Variation
Articles pour la maison	<b>2 606,2 \$</b>	2 655,5 \$	(1,9)%
Articles de loisirs	<b>2 551,2</b>	2 586,6	(1,4)%
Articles automobiles	<b>1 916,6</b>	1 932,7	(0,8)%
<b>Total</b>	<b>7 074,0 \$</b>	7 174,8 \$	(1,4)%

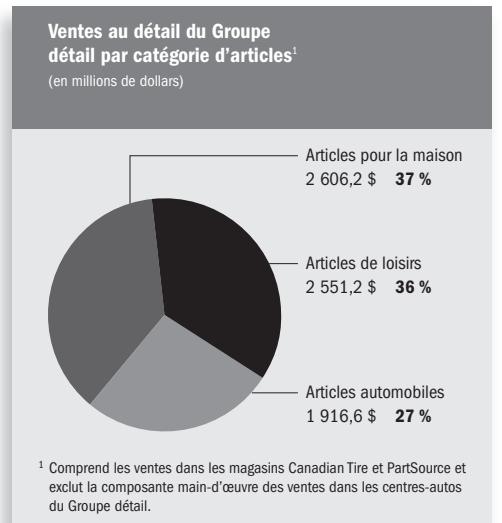
<sup>1</sup> Les ventes au détail de chaque année sont présentées pour une période de 52 semaines et comprennent les ventes dans les magasins Canadian Tire et PartSource. Elles ne comprennent toutefois pas les ventes au détail dans les magasins PartSource de produits provenant d'autres fournisseurs que Canadian Tire, ni la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

<sup>2</sup> Certains chiffres de l'exercice antérieur ont été reclassés afin que leur présentation soit conforme à celle des catégories d'articles de l'exercice en cours.

Les ventes dans chacune de nos grandes catégories d'articles ont connu une baisse en 2009, en raison des conditions météorologiques inhabituelles à l'échelle du Canada pour la majeure partie de l'exercice et de l'incidence de la récession sur les ventes d'articles non essentiels, comme il est mentionné plus loin.

### Ventes au détail du Groupe détail

**Quatrième trimestre** Le total des ventes au détail du Groupe détail pour le quatrième trimestre de 13 semaines de 2009 a diminué de 8,3 pour cent comparativement au quatrième trimestre de 14 semaines de 2008, tandis



que les ventes dans les magasins semblables ont diminué de 9,4 pour cent. En fonction d'un calendrier comparable (13 semaines en 2009 comparativement à 13 semaines en 2008), le total des ventes au détail a connu une diminution plus modeste de 3,1 pour cent, tandis que les ventes dans les magasins semblables ont diminué de 4,1 pour cent par rapport à l'exercice précédent. La diminution des ventes au détail du Groupe détail reflète le ralentissement des ventes de marchandises saisonnières au cours du trimestre, causé par l'absence de neige, particulièrement en Ontario et au Québec. Les ventes de pneus d'hiver, de pièces automobiles saisonnières, de pelles et de souffleuses à neige ont été considérablement plus basses qu'au quatrième trimestre de 2008. Les marchandises non essentielles, comme les articles électroniques, ont aussi subi l'incidence négative de la récession, qui a influé sur la confiance des consommateurs pendant une grande partie de l'exercice. En outre, les ventes de l'exercice précédent avaient aussi bénéficié de l'adoption d'une loi sur l'utilisation des pneus d'hiver au Québec.

PartSource a constaté une diminution des ventes au cours du quatrième trimestre de 13 semaines de 2009 par rapport au trimestre de 14 semaines correspondant de 2008. Sur une base plus comparable de 13 semaines, PartSource a enregistré pour un autre trimestre une augmentation des ventes par rapport à l'exercice précédent grâce à l'expansion continue du réseau et à l'amélioration de l'assortiment d'articles. La nature des activités de PartSource lui permet de demeurer relativement solide lors des ralentissements économiques puisque, lors de telles périodes, les clients ont tendance à réparer leurs véhicules plutôt qu'à les remplacer, surtout compte tenu de l'incertitude qui plane sur l'industrie automobile en Amérique du Nord. De plus, les livraisons de PartSource aux marchands continuent d'augmenter alors que divers éléments de l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile sont mis en œuvre.

**Exercice 2009** Sur une base annuelle, le total des ventes au détail du Groupe détail pour l'exercice 2009 de 52 semaines a diminué de 2,8 pour cent comparativement à l'exercice 2008 de 53 semaines. En fonction d'un calendrier comparable (52 semaines en 2009 comparativement à 52 semaines en 2008), le total des ventes au détail a diminué de 1,1 pour cent seulement par rapport aux niveaux des ventes de 2008. Selon cette base comparable, les ventes au détail ont été plus fortes dans certaines de nos catégories de

<sup>1</sup> En fonction de tous les magasins, à l'exception de PartSource.

<sup>2</sup> La méthode de calcul a été modifiée en 2009. Le système de dénombrement des clients ne déduit plus du total les personnes qui rapportent des marchandises à nos magasins. Le graphique présentant les résultats des cinq dernières années a été retiré en fonction de la nouvelle méthode.

# Rapport de gestion

croissance, notamment les articles pour animaux, les articles de nettoyage pour la maison et les articles de mise en forme, et ont été plus faibles dans les catégories des articles électroniques, des chaussures et des vêtements. Comme nous l'avons déjà mentionné, les ventes au détail ont subi l'incidence des conditions météorologiques inhabituelles à l'échelle nationale et de la conjoncture difficile.

## 5.3.1.3 Résultats financiers du Groupe détail

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008 <sup>1</sup>	Variation	2009	2008 <sup>1</sup>	Variation
Ventes au détail	<b>2 167,8 \$</b>	2 364,2 \$	(8,3)%	<b>7 407,2 \$</b>	7 617,8 \$	(2,8)%
Livraisons nettes (variation en pourcentage par rapport à l'exercice précédent)	<b>(8,6)%</b>	3,0 %		<b>(2,4)%</b>	3,5 %	
Produits bruts d'exploitation	<b>1 494,4 \$</b>	1 636,4	(8,7)%	<b>5 552,2 \$</b>	5 669,1 \$	(2,1)%
BAIIA <sup>2</sup>	<b>114,6</b>	129,1	(11,1)%	<b>535,7</b>	527,0	1,7 %
Bénéfice avant impôts	<b>38,0</b>	26,7	42,4 %	<b>261,6</b>	249,4	4,9 %
Moins les ajustements au titre des éléments suivants :						
Rachat de débentures	<b>(7,7)</b>	-		<b>(6,1)</b>	-	
Swaps de taux d'intérêt différés	-	(28,7)		-	(28,7)	
Gain à la cession d'immobilisations corporelles	<b>2,2</b>	3,7		<b>1,8</b>	7,4	
Obligations au titre des prestations de retraite de l'ancien chef de l'administration	<b>0,0</b>	(6,2)		<b>0,5</b>	(5,1)	
Bénéfice ajusté avant impôts <sup>2</sup>	<b>43,5 \$</b>	57,9 \$	(24,8)%	<b>265,4 \$</b>	275,8 \$	(3,7)%

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

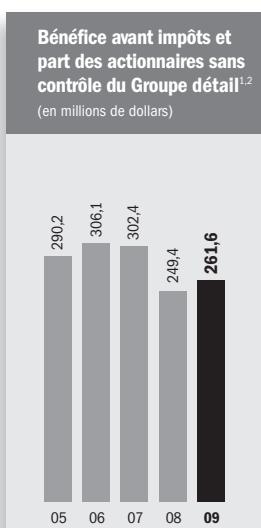
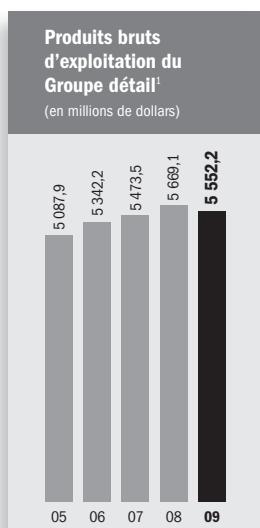
<sup>2</sup> Veuillez vous reporter à la rubrique 18, « Mesures non définies par les PCGR ».

### Livraisons nettes du Groupe détail

Les livraisons nettes du Groupe détail comprennent les marchandises livrées aux magasins Canadian Tire et aux magasins franchisés PartSource et vendues dans les succursales PartSource, moins les rabais et les retours.

### Explication des résultats financiers du Groupe détail

**Quatrième trimestre** La diminution des produits bruts d'exploitation concorde avec la baisse de 8,6 pour cent des livraisons nettes au cours du trimestre de 13 semaines de 2009, comparativement à la période de 14 semaines correspondante de 2008.



Le bénéfice avant impôts du Groupe détail a augmenté au quatrième trimestre malgré la baisse des livraisons nettes, puisque les marges d'exploitation ont été soutenues par des diminutions des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement et à la publicité. Ce résultat a été contrebalancé par une augmentation de la charge d'amortissement, essentiellement liée au nouveau centre de distribution de Montréal, et par la hausse des coûts de restructuration. Le bénéfice avant impôts a aussi subi l'incidence de plusieurs éléments hors exploitation, notamment une charge de 7,7 millions de dollars liée au rachat anticipé de débentures de 150 millions. Bien que le coût net lié à cette décision ait eu une incidence négative sur le trimestre visé, le rachat donnera lieu à des économies d'intérêts substantielles au cours des trimestres à venir. Les débentures rachetées étaient en effet assorties d'un taux d'intérêt nominal de 12,10 pour cent.

**Exercice 2009** La diminution des produits bruts d'exploitation concorde avec la baisse de 2,4 pour cent des livraisons nettes au cours de l'exercice, pour une période de 52 semaines comparativement à une période de 53 semaines en 2008. Malgré une diminution des livraisons nettes d'un exercice à l'autre, le Groupe détail a maintenu une marge bénéficiaire stable en pourcentage des produits bruts d'exploitation.

Le bénéfice avant impôts du Groupe détail a augmenté par rapport à l'exercice précédent en raison de la réduction des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement et à la publicité. Les résultats de l'exercice précédent avaient aussi subi l'incidence d'éléments hors exploitation, tels que l'ajustement à la valeur de marché de 28,7 millions de dollars au titre du swap de taux d'intérêt différé et l'obligation de 5,1 millions au titre des prestations de retraite de membres de la direction.

<sup>1</sup> Les produits bruts d'exploitation pour les exercices 2005 à 2007 ont été retraités pour refléter le reclassement des revenus d'intérêts hors exploitation dans les intérêts débiteurs sur la dette à court terme.

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements. Les données requises pour retraire l'information avant 2008 ne sont pas disponibles.

<sup>2</sup> Jusqu'en 2006, la Société constatait une part des actionnaires sans contrôle.

#### **5.3.1.4 Conjoncture**

Au cours des dix dernières années, le secteur canadien du commerce de détail a connu des changements considérables. La concurrence s'est intensifiée au sein du marché de détail en général et de certains secteurs en particulier, du fait que les détaillants nationaux ont pris de l'expansion et que des détaillants internationaux sont apparus et ont pris de l'expansion sur le marché canadien, notamment Walmart, Home Depot et, plus récemment, Lowe's. Le secteur a également connu des regroupements lorsque certains grands magasins et d'autres détaillants ont fermé leurs portes ou ont été acquis.

Le format des commerces de détail n'a cessé d'évoluer, tant du point de vue de la taille des magasins que de l'étendue des gammes de marchandises proposées, ce qui fait que les détaillants se livrent désormais concurrence au sein d'un même secteur d'activité (comme les pièces automobiles spécialisées) et entre les secteurs (comme les articles d'usage courant et les produits alimentaires). Pour maintenir notre position concurrentielle, nous croyons qu'il nous faut offrir une proposition de valeur qui soit à la fois précise et unique et être en mesure de réagir à l'évolution des caractéristiques sociodémographiques et des modes de vie des consommateurs canadiens, qui exigent choix, commodité, qualité, valeur et service. La compétitivité des prix et l'efficacité des promotions sont des facteurs de plus en plus importants pour le succès d'une entreprise de vente au détail.

Les acheteurs au détail ont affronté des défis considérables en 2009 en raison de la récession économique que traverse le Canada. Les pertes d'emploi, le ralentissement de la croissance du bénéfice et la diminution de valeur des placements qui en résultent ont fait croître l'incertitude dans l'esprit des consommateurs et ont entraîné une baisse des niveaux de dépenses, situation qui devrait se poursuivre en 2010.

La Société tient compte de ces facteurs, particulièrement pour élaborer ses plans en matière de dépenses en immobilisations futures, accordant encore plus d'importance aux initiatives de productivité et aux mesures visant à réaliser des économies, et pour continuer de soutenir sa proposition de valeur dans toutes ses entreprises.

#### **5.3.1.5 Risques d'entreprise**

Dans le cours normal de ses activités, le Groupe détail est exposé à un certain nombre de risques pouvant éventuellement nuire à son rendement. Les risques qui suivent font partie des risques d'entreprise propres aux activités du Groupe détail. Veuillez vous reporter également à la section 14.2 du présent rapport de gestion pour une analyse d'autres risques à l'échelle de l'industrie et de la Société auxquels nous sommes exposés.

**Risque lié à la saisonnalité** Le Groupe détail tire une part importante de ses produits de la vente d'articles saisonniers et doit composer avec une certaine instabilité des ventes découlant de conditions météorologiques inhabituelles. Dans la mesure du possible, le Groupe détail atténue ce risque grâce à un éventail de produits variés et à des pratiques efficaces en matière d'approvisionnement et de gestion des stocks.

**Risque lié à l'interruption de la chaîne d'approvisionnement** Une proportion croissante de l'assortiment d'articles du Groupe détail provient de fournisseurs étrangers, ce qui étend la chaîne d'approvisionnement et accroît le délai entre le point de commande et le point de livraison à nos centres de distribution. Par conséquent, le Groupe détail pourrait être touché par une interruption de la chaîne d'approvisionnement découlant d'une défaillance de la part des fournisseurs étrangers, de risques géopolitiques, de conflits de travail ou d'un manque de capacités aux ports ainsi que de risques relatifs à des retards ou à des pertes de marchandises en transit. Afin d'atténuer ce risque, la Société choisit avec soin ses fournisseurs et établit de bonnes pratiques d'approvisionnement, entretient des liens solides tant avec les sociétés de transport qu'avec les autorités portuaires et autres autorités en matière d'expédition et se dote de contrats d'assurance maritime.

**Risque environnemental** Le risque environnemental auquel le Groupe détail est exposé se rapporte principalement à la manutention et au recyclage de certains articles et matières, comme les pneus, la peinture, les produits chimiques dérivés du pétrole et les engrains, vendus dans les magasins Canadian Tire et PartSource. La Société a établi et suit des politiques et des pratiques exhaustives en matière de responsabilité environnementale afin d'éviter des répercussions négatives sur l'environnement, de protéger la réputation du Groupe détail et de se conformer aux lois sur la protection de l'environnement.

# Rapport de gestion

## 5.3.2 Mark's Work Wearhouse

### 5.3.2.1 Rendement pour 2009 à l'égard du plan stratégique

La section suivante présente le rendement de Mark's Work Wearhouse pour le quatrième trimestre et l'exercice 2009 à l'égard de notre plan stratégique.

#### Initiatives de croissance de Mark's Work Wearhouse

##### **Expansion du réseau**

Un aspect crucial du plan de croissance de Mark's Work Wearhouse a trait à son objectif d'accaparer une part de plus en plus considérable des ventes globales de vêtements dans chacun des marchés où elle exerce une concurrence. Pour intensifier la présence de Mark's Work Wearhouse sur le marché, la Société prévoit poursuivre la mise en œuvre d'un plan d'expansion du réseau de magasins Mark's Work Wearhouse.

Initiatives clés pour 2009	Rendement pour 2009
<p>Mark's Work Wearhouse a poursuivi l'expansion du réseau en ouvrant de nouveaux magasins, en déménageant ou en agrandissant les magasins existants et en rénovant les magasins plus désuets pour les convertir à la nouvelle formule Mark's Work Wearhouse. En 2009, nous prévoyions :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; ouvrir 14 nouveaux magasins;</li><li>&gt; déménager dix magasins;</li><li>&gt; agrandir trois magasins;</li><li>&gt; accroître de cinq pour cent la superficie consacrée à la vente au détail.</li></ul>	<p><b>Quatrième trimestre</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; ouverture de cinq nouvelles succursales, dont trois magasins mixtes Canadian Tire/Mark's Work Wearhouse (un magasin intelligent et deux magasins pour petit marché);</li><li>&gt; agrandissement d'une succursale et d'un magasin franchisé;</li><li>&gt; déménagement d'un magasin franchisé;</li><li>&gt; fermeture d'une succursale.</li></ul> <p><b>Exercice 2009</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; ouverture de 11 nouveaux magasins (dont six magasins mixtes Canadian Tire/Mark's Work Wearhouse);</li><li>&gt; déménagement de dix magasins (dont deux magasins mixtes Canadian Tire/Mark's Work Wearhouse et un magasin franchisé);</li><li>&gt; agrandissement de deux succursales et d'un magasin franchisé;</li><li>&gt; accroissement de 3,2 pour cent de la superficie consacrée à la vente au détail, portant celle-ci à 3,3 millions de pieds carrés.</li></ul> <p>La conjoncture en 2009 a forcé Mark's Work Wearhouse à ajuster ses plans de croissance au milieu de l'exercice. Le nombre de magasins supplémentaires et l'accroissement de la superficie consacrée à la vente au détail sont donc inférieurs aux prévisions initiales.</p> <p>Le réseau compte maintenant 378 magasins, dont 52 sont des magasins mixtes Canadian Tire/Mark's Work Wearhouse.</p>
<p><b>Nouveaux concepts de magasins</b></p> <p>En plus d'ajouter des magasins à l'ensemble de son réseau, Mark's Work Wearhouse est en train d'élaborer de nouveaux concepts de magasins qui seront mis en œuvre sur la durée du plan.</p>	

Initiatives clés pour 2009	Rendement pour 2009
<p>En plus de contribuer au développement de la section Mark's Work Wearhouse des nouveaux concepts pour les magasins mixtes Canadian Tire/Mark's Work Wearhouse, comme les magasins intelligents et pour petit marché, Mark's Work Wearhouse travaille à l'élaboration d'un nouveau magasin autonome inspiré du concept « Toujours le bon vêtement™ », qui sera mis à l'essai en 2009.</p>	<p><b>Quatrième trimestre</b></p> <p>Les trois magasins mixtes ouverts au quatrième trimestre sont des magasins de nouveau format, soit un magasin intelligent et deux magasins pour petit marché.</p> <p><b>Exercice 2009</b></p> <p>Au troisième trimestre de 2009, Mark's Work Wearhouse a ouvert son premier prototype de magasin inspiré du concept « Toujours le bon vêtement™ ». Ce magasin, situé à Edmonton, a aménagé une « chambre froide » maintenant une température glaciale dans laquelle les clients peuvent entrer pour tester les vêtements de notre plus récente collection hivernale, ainsi qu'une rampe d'essai pour les chaussures. Ces innovations ont été bien reçues par nos clients. Après son déménagement, les ventes dans ce magasin ont augmenté de 37,8 pour cent pour les 19 dernières semaines de 2009 par rapport aux 19 dernières semaines de 2008.</p>

### **Expansion des catégories**

Les objectifs de croissance de Mark's Work Wearhouse pour la durée du plan stratégique seront appuyés par l'expansion des catégories dans ses trois principales gammes d'articles. Bien que la progression des vêtements pour femmes ait été modeste en 2007, en 2008 et en 2009, les vêtements pour femmes devraient constituer le segment qui connaîtra la croissance la plus rapide de l'entreprise sur la durée du plan, du fait qu'il s'agit de la catégorie la moins développée de Mark's Work Wearhouse. Les améliorations qui seront apportées à l'assortiment d'articles dans la catégorie des vêtements pour femmes devraient permettre une croissance continue sur la durée du plan.

### **Initiatives clés pour 2009**

En 2009, Mark's Work Wearhouse continuera d'élargir son assortiment d'articles dans ses trois principales catégories de vêtements et de chaussures, en mettant l'accent sur la stratégie « Toujours le bon vêtement ».

### **Rendement pour 2009**

#### ***Quatrième trimestre – ventes dans les succursales***

- > les ventes de vêtements pour femmes ont augmenté de 5,5 pour cent (de 11,4 pour cent selon un calendrier comparable de 13 semaines plutôt que de 14 semaines au quatrième trimestre de 2008);
- > les ventes de vêtements de travail ont diminué de 8,7 pour cent (de 4,3 pour cent selon un calendrier comparable de 13 semaines plutôt que de 14 semaines au quatrième trimestre de 2008);
- > les ventes de vêtements pour hommes ont diminué de 4,5 pour cent (de 0,1 pour cent selon un calendrier comparable de 13 semaines plutôt que de 14 semaines au quatrième trimestre de 2008).

#### ***Exercice 2009 – ventes dans les succursales***

- > les ventes de vêtements pour femmes ont augmenté de 4,2 pour cent (de 5,5 pour cent selon un calendrier comparable de 52 semaines plutôt que de 53 semaines pour l'exercice 2008);
- > les ventes de vêtements de travail ont diminué de 6,9 pour cent (de 5,6 pour cent selon un calendrier comparable de 52 semaines plutôt que de 53 semaines pour l'exercice 2008);
- > les ventes de vêtements pour hommes ont diminué de 7,4 pour cent (de 6,2 pour cent selon un calendrier comparable de 52 semaines plutôt que de 53 semaines pour l'exercice 2008).

Au cours de l'exercice, Mark's Work Wearhouse a lancé sa campagne publicitaire télévisée de l'automne 2009, axée en majeure partie sur la promotion des vêtements de la collection « Toujours le bon vêtement<sup>MD</sup> », comme les chandails pour femmes Soft<sup>MC</sup> de Denver Hayes, les sous-vêtements DH U35<sup>MC</sup> et la culotte de coupe parfaite. La technologie dri-wear<sup>MD</sup> est désormais intégrée aux sous-vêtements, aux chaussettes, aux t-shirts et aux polos de Mark's Work Wearhouse et à la doublure de certains de ses vêtements d'extérieur. La technologie Curvetech<sup>MC</sup>, qui définit la silhouette, a été intégrée à la catégorie des vêtements pour femmes. La technologie Quad Comfort<sup>MD</sup> est utilisée dans les chaussures pour hommes et femmes de Mark's Work Wearhouse.

# Rapport de gestion

## 5.3.2.2 Principaux indices de rendement

Voici les principaux indices de rendement de Mark's Work Wearhouse :

- > la croissance des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables;
- > les ventes moyennes par succursale;
- > les ventes au détail moyennes par pied carré de superficie consacrée à la vente au détail.

### Croissance des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables de Mark's Work Wearhouse

(variation en pourcentage sur 12 mois)	T4 2009	T4 2008	2009	2008
Total des ventes au détail <sup>1,4</sup>	(4,1)%	5,9 %	(4,8)%	3,5 %
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2,3</sup>	0,7 %	1,6 %		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2,3</sup>			(3,5)%	1,8 %
Ventes dans les magasins semblables <sup>1,4,5</sup>	(4,9)%	3,9 %	(6,0)%	0,3 %
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2,3</sup>	(0,2)%	(0,3)%		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2,3</sup>			(4,7)%	(1,4)%

<sup>1</sup> Le total des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables couvre une période de 13 semaines pour le quatrième trimestre et de 52 semaines pour l'exercice 2009, comparativement à 14 semaines et à 53 semaines, respectivement, pour le trimestre correspondant de 2008 et l'exercice 2008.

<sup>2</sup> Les données liées au total des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables pour l'exercice 2009 sont présentées selon un calendrier comparable pour l'exercice 2008, afin que les données liées aux ventes pour 2009 soient plus faciles à comparer avec celles de l'exercice précédent.

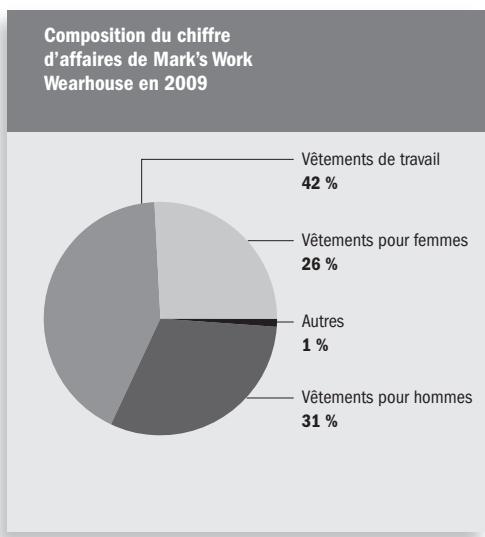
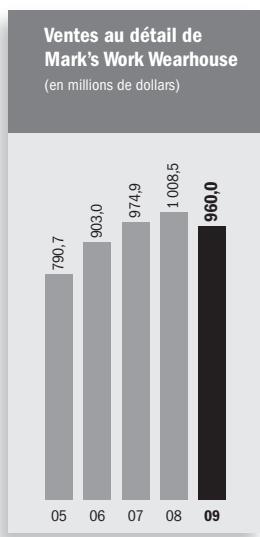
<sup>3</sup> Les données liées aux ventes au détail et aux ventes dans les magasins semblables pour l'exercice 2008 ne tiennent pas compte de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité.

<sup>4</sup> Comprend les ventes au détail dans les succursales et les magasins franchisés.

<sup>5</sup> Les ventes dans les magasins semblables de Mark's Work Wearhouse ne comprennent pas les nouveaux magasins, ni les magasins qui n'étaient pas ouverts pendant toute la période visée pour chaque année, ni les magasins fermés.

### Ventes au détail de Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur

Les ventes au détail de Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur correspondent au total des articles vendus aux prix de détail aux consommateurs et à la clientèle des comptes commerciaux pour l'ensemble du réseau de magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur, y compris les centres d'exécution des commandes et son magasin en ligne, déduction faite des retours.



**Quatrième trimestre** Les ventes au détail de Mark's Work Wearhouse pour le quatrième trimestre de 13 semaines de 2009 ont diminué de 4,1 pour cent par rapport au quatrième trimestre de 14 semaines de 2008, tandis que les ventes dans les magasins semblables ont diminué de 4,9 pour cent. Selon un calendrier comparable de 13 semaines, le total des ventes au détail a augmenté de 0,7 pour cent et les ventes dans les magasins semblables ont connu une modeste baisse de 0,2 pour cent par rapport à l'exercice précédent.

Au quatrième trimestre de 2009, les ventes au détail de Mark's Work Wearhouse ont diminué pour l'ensemble des marchandises hivernales en raison des conditions météorologiques inhabituelles pour l'hiver, et elles ont continué de subir l'incidence de la conjoncture économique fragile à l'échelle du Canada, une baisse considérable des ventes ayant été enregistrée en Alberta et en Colombie-Britannique, deux marchés particulièrement importants pour les vêtements de travail de Mark's Work Wearhouse, laquelle a été compensée par une légère augmentation des ventes dans les provinces de l'Atlantique. Avec une

croissance de 5,5 pour cent des ventes sur 13 semaines par rapport à 14 semaines, les ventes totales de vêtements pour femmes dans les succursales n'ont pas été touchées par le ralentissement économique au quatrième trimestre. Les accessoires pour femmes, les vêtements d'extérieur et les chandails de tricot ont enregistré les plus fortes augmentations en dollars des ventes dans les succursales. Les ventes de vêtements de travail dans les succursales ont diminué de 8,7 pour cent sur 13 semaines par rapport à 14 semaines, la catégorie des vêtements et des chaussures de travail pour hommes ayant subi la plus importante diminution en dollars des ventes. Ces diminutions reflètent la faiblesse du marché du travail en Alberta et en Colombie-Britannique ainsi que la baisse des ventes de vêtements et de chaussures de travail pour l'hiver. Les ventes de vêtements de loisirs pour hommes dans les succursales ont diminué de 4,5 pour cent sur 13 semaines par rapport à 14 semaines par cent, les catégories des vêtements d'extérieur et les jeans ayant été les plus faibles.

Mark's Work Wearhouse continue de mettre l'accent sur la stratégie « Toujours le bon vêtement<sup>MD</sup> » et a maintenu ses prix afin de soutenir la marque et d'optimiser ses marges plutôt que d'accroître le volume des ventes sans engendrer de profit.

**Exercice 2009** Le total des ventes au détail de Mark's Work Wearhouse pour l'exercice 2009 de 52 semaines a diminué de 4,8 pour cent par rapport à l'exercice 2008 de 53 semaines, tandis que les ventes dans les magasins semblables sur 52 semaines ont diminué de 6,0 pour cent par rapport aux ventes dans les magasins semblables pour l'exercice 2008 de 53 semaines. Selon un calendrier comparable de 52 semaines, le total des ventes au détail a diminué de 3,5 pour cent par rapport aux ventes de 2008, et les ventes dans les magasins semblables ont diminué de 4,7 pour cent par rapport à l'exercice précédent.

Tout au long de 2009, les ventes au détail de Mark's Work Wearhouse ont continué de subir l'incidence de la conjoncture économique fragile à l'échelle du Canada, une baisse considérable des ventes ayant été enregistrée en Alberta et en Colombie-Britannique, compensée par une légère augmentation des ventes dans les provinces de l'Atlantique. Les ventes de vêtements pour femmes chez Mark's Work Wearhouse ont été les moins touchées par le ralentissement économique en 2009. En effet, les ventes dans les succursales ont connu une augmentation de 4,2 pour cent (sur 52 semaines par rapport à 53 semaines). Les accessoires, les vêtements pour le personnel médical, les vêtements d'extérieur et les chaussures pour femmes ont enregistré les plus fortes augmentations en dollars des ventes dans les succursales. Les ventes de vêtements de travail dans les succursales ont diminué de 6,9 pour cent (sur 52 semaines par rapport à 53 semaines), les catégories des chaussures et des vêtements de travail pour hommes ayant connu les baisses en dollars les plus marquées. Ces diminutions reflètent la faiblesse du marché du travail en Alberta et en Colombie-Britannique, deux provinces axées sur les ressources naturelles. Enfin, les ventes de vêtements de loisirs pour hommes dans les succursales ont diminué de 7,4 pour cent (sur 52 semaines par rapport à 53 semaines), les articles comme les vêtements d'extérieur, les jeans, les pantalons tout-aller, les chemisiers, les t-shirts et les chaussures de loisirs ayant connu les diminutions les plus marquées.

#### Ventes au détail moyennes dans les succursales<sup>1</sup>

	Pour la période de 52 semaines terminée le 2 janvier 2010	Pour la période de 53 semaines terminée le 3 janvier 2009	Pour la période de 52 semaines terminée le 29 décembre 2007
Ventes au détail moyennes par magasin (en milliers de dollars) <sup>2</sup>	<b>2 510 \$</b>	2 728 \$	2 803 \$
Ventes moyennes par pied carré (en dollars) <sup>3</sup>	<b>288</b>	321	338

<sup>1</sup> Les chiffres sont calculés sur 12 mois.

<sup>2</sup> Les ventes au détail moyennes par succursale comprennent celles dans les succursales qui étaient ouvertes depuis au moins 12 mois.

<sup>3</sup> Les ventes moyennes par pied carré de superficie sont basées sur les ventes dans les succursales. Le nombre de pieds carrés de superficie a été calculé au prorata pour les succursales qui étaient ouvertes depuis moins de 12 mois.

Les ventes au détail moyennes par magasin et les ventes moyennes par pied carré chez Mark's Work Wearhouse diminuent depuis la fin du deuxième trimestre de 2007, principalement en raison du ralentissement économique qui s'est alors amorcé. À cela s'ajoute le fait que Mark's Work Wearhouse a augmenté de 22,6 pour cent la superficie consacrée à la vente au détail dans les succursales au cours de cette période, notamment grâce à l'ajout de nouveaux magasins, au déménagement et à l'agrandissement de magasins, ainsi qu'au rapatriement de franchises.

Une entreprise spécialisée dans les études de marché qui suit les tendances de la vente au détail dans l'industrie du vêtement a établi qu'en 2008, Mark's Work Wearhouse a continué d'accroître sa part du marché des vêtements au Canada et qu'elle a maintenu ou légèrement accru sa part de marché durant les neuf premiers mois de 2009, selon les dernières données disponibles. Mark's Work Wearhouse estime qu'en poursuivant l'expansion de son réseau et le développement de produits novateurs, la chaîne sera bien positionnée pour accroître sa part de marché et augmenter de nouveau ses ventes au détail moyennes par magasin et par pied carré lorsque le marché du vêtement au Canada se remettra de la récession actuelle.

#### 5.3.2.3 Résultats financiers de Mark's Work Wearhouse

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008 <sup>1</sup>	Variation	2009	2008 <sup>1</sup>	Variation
Ventes au détail <sup>2</sup>	<b>391,7 \$</b>	408,4 \$	(4,1)%	<b>960,0 \$</b>	1 008,5 \$	(4,8)%
Produits bruts d'exploitation <sup>3</sup>	<b>340,3</b>	355,7	(4,3) %	<b>833,8</b>	872,4	(4,4)%
BAlIA <sup>4</sup>	<b>70,5</b>	78,8	(10,5)%	<b>90,5</b>	102,9	(12,0)%
Bénéfice avant impôts	<b>63,1</b>	71,2	(11,4)%	<b>61,5</b>	75,0	(18,0)%
Moins les ajustements au titre de l'élément suivant :						
Perte à la cession d'immobilisations corporelles	<b>(0,4)</b>	(0,5)		<b>(1,2)</b>	(0,9)	
Bénéfice ajusté avant impôts <sup>4</sup>	<b>63,5 \$</b>	71,7 \$	(11,4)%	<b>62,7 \$</b>	75,9 \$	(17,4)%

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Comprend les ventes au détail dans les succursales et les magasins franchisés.

<sup>3</sup> Les produits d'exploitation bruts comprennent les ventes au détail dans les succursales seulement.

<sup>4</sup> Veuillez vous reporter à la rubrique 18, « Mesures non définies par les PCGR ».

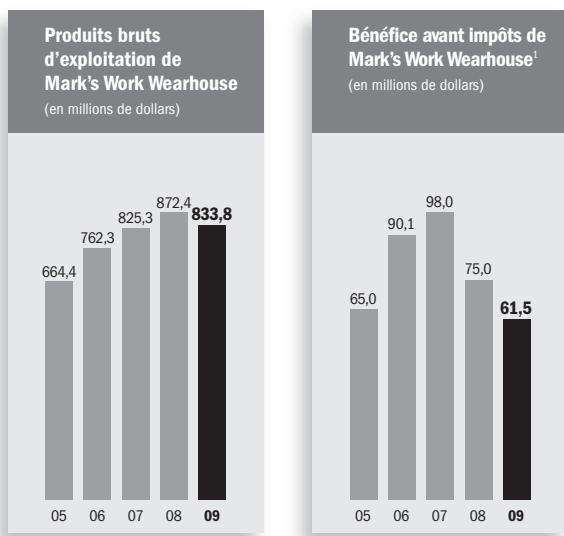
## Rapport de gestion

### Explication des résultats financiers de Mark's Work Wearhouse

**Quatrième trimestre** Les produits bruts d'exploitation ont diminué de 4,3 pour cent au quatrième trimestre par rapport au trimestre correspondant de l'exercice précédent. Cette diminution correspond au ralentissement des ventes au détail susmentionné.

Le bénéfice avant impôts de Mark's Work Wearhouse a diminué au quatrième trimestre de 2009 en raison de la baisse des produits bruts d'exploitation et de l'érosion de la marge bénéficiaire. La marge bénéficiaire brute sur les marchandises vendues a baissé de 132 points de base en raison de majorations de prix initiales moins importantes, de l'effet du taux de change et de réductions de prix légèrement plus élevées par rapport au quatrième trimestre de 2008, contrebalancés par la légère amélioration des frais nets de transport.

Les charges d'exploitation totales ont diminué de 4,0 millions de dollars, ou 3,8 pour cent, au cours du quatrième trimestre de 2009 par rapport au quatrième trimestre de 2008. Une situation avantageuse à l'égard de la masse salariale des magasins, des intérêts débiteurs, des coûts liés aux centres de distribution et des ajustements à la valeur de marché des instruments financiers a donné lieu à cette diminution des charges d'exploitation au cours du trimestre. Ces diminutions ont été contrebalancées en partie par l'augmentation de la charge d'amortissement, attribuable à la hausse des frais de développement de logiciels devant être amortis, au nombre accru de succursales dans le réseau, soit six de plus qu'au quatrième trimestre de 2008, ainsi que par la hausse des coûts informatiques associés au fournisseur de services à l'étranger.



<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements. Les données requises pour retracter l'information avant 2008 ne sont pas disponibles.

**Exercice 2009** Les produits bruts d'exploitation ont diminué de 4,4 pour cent en 2009 par rapport à l'exercice précédent, ce qui correspond à la diminution des ventes au détail susmentionnée.

Sur une base annuelle, le bénéfice avant impôts de Mark's Work Wearhouse a diminué de 18,0 pour cent par rapport à 2008 en raison de la baisse des produits bruts d'exploitation et de la hausse des charges liées à l'expansion du réseau et des investissements dans l'infrastructure au cours des dernières années, contrebalancées dans une certaine mesure par une marge bénéficiaire annuelle plus élevée.

La marge bénéficiaire brute annuelle sur les marchandises vendues s'est améliorée au cours de l'exercice, en hausse de 115 points de base, profitant de l'incidence favorable d'une réduction de valeur des stocks moins importante au cours de l'inventaire annuel de Mark's Work Wearhouse effectué au deuxième trimestre et des plus faibles réductions de prix grâce à la mise en place d'un nouveau système évolué de planification intégrée des activités de commercialisation, mais elle a été contrebalancée dans une certaine mesure par des majorations de prix initiales moins importantes et l'effet du taux de change.

Les charges totales ont augmenté de 5,1 millions de dollars, ou 1,5 pour cent, en 2009 par rapport à 2008. Les principales augmentations des charges par rapport à 2008 touchent les charges locatives et l'amortissement, découlant principalement de la croissance soutenue du réseau de magasins et des nouveaux systèmes, ainsi que les services informatiques, en raison du fait que Mark's Work Wearhouse a fait la transition vers une solution d'exploitation externalisée auprès d'un fournisseur de services à l'étranger en 2009. Elles ont toutefois été contrebalancées par des réductions de coût à l'égard des ressources humaines, de la publicité et des intérêts débiteurs, ainsi que par des ajustements favorables à la valeur de marché des instruments financiers.

#### 5.3.2.4 Conjoncture

Le marché des vêtements au Canada, qui atteint environ 20 milliards de dollars, a été influencé par deux tendances à long terme, soit le remplacement des vêtements traditionnels par une tenue plus décontractée au travail et l'augmentation du nombre de Canadiens ayant adopté un mode de vie plus actif.

Le marché des détaillants de vêtements traditionnels a subi une baisse de prix en raison de la concurrence accrue, de la hausse de l'approvisionnement sur les marchés mondiaux et d'une légère baisse des dépenses des consommateurs en matière de vêtements. Les détaillants qui réussissent savent inspirer les clients en leur offrant des marques dynamiques, en leur proposant une destination de choix et en ciblant leurs besoins particuliers.

Les marchés de détail ont fait face à des défis considérables en 2009 en raison de la récession qu'a traversée le Canada et des pertes d'emploi dans toutes les provinces. Bien qu'on s'attende à des améliorations en 2010, il y a fort à parier que l'incertitude restera présente dans l'esprit des consommateurs canadiens à l'avenir et qu'elle se reflétera dans leurs habitudes de consommation tout au long de 2010 et par la suite.

### **5.3.2.5 Risques d'entreprise**

Dans le cours normal de ses activités, Mark's Work Wearhouse est exposée à un certain nombre de risques pouvant éventuellement nuire à son rendement. Les risques qui suivent font partie des risques d'entreprise propres à Mark's Work Wearhouse. Veuillez vous reporter également à la section 14.2 du présent rapport de gestion pour une analyse de certains des autres risques à l'échelle de l'industrie et de la Société auxquels nous sommes exposés.

**Risque lié à la saisonnalité** Les activités de Mark's Work Wearhouse fluctuent en fonction des saisons, le quatrième trimestre générant d'ordinaire la plus grande part des ventes et du bénéfice. En 2009, la saisonnalité a été accentuée par la conjoncture tout au long de l'exercice. En effet, le quatrième trimestre a compté pour environ 41 pour cent du total des ventes au détail annuelles et environ 103 pour cent du bénéfice avant impôts annuel, en raison de la hausse proportionnelle des dépenses de consommation liées aux achats de vêtements d'hiver et d'articles de Noël. Les rapports détaillés des ventes et les modules de planification des marchandises aident Mark's Work Wearhouse à atténuer les risques et les incertitudes liés aux conditions météorologiques inhabituelles de même qu'au comportement des consommateurs pendant l'importante saison du temps des Fêtes; toutefois, ils ne peuvent éliminer entièrement ces risques puisque certaines commandes de marchandises, particulièrement une grande partie de celles provenant d'outre-mer, doivent être passées bien avant que la saison ne soit amorcée.

**Risque lié à l'obsolescence du marché** Tous les détaillants de vêtements sont exposés, à divers degrés, aux préférences changeantes des consommateurs en matière de mode. Mark's Work Wearhouse atténue ce risque en s'assurant de positionner sa marque, d'observer les préférences des consommateurs, de prévoir la demande et d'apporter un soin particulier au choix des marchandises. Mark's Work Wearhouse cible particulièrement les consommateurs à la recherche de vêtements durables de tous les jours, ce qui lui permet d'être moins exposée aux variations des tendances que les détaillants ciblant les vêtements et accessoires à la dernière mode.

### **5.3.3 Division pétrolière de Canadian Tire**

#### **5.3.3.1 Rendement pour 2009 à l'égard du plan stratégique**

La Division pétrolière joue un rôle stratégique pour ce qui est de fidéliser davantage la clientèle et de stimuler l'achalandage et le volume des transactions dans les magasins du Groupe détail et auprès des Services Financiers. La Division pétrolière renforce la proposition de valeur totale de Canadian Tire, car elle offre des primes de fidélisation au moyen de l'« argent » Canadian Tire lors des achats d'essence payés en espèces ou au moyen de la carte MasterCard Options de Canadian Tire. La Division pétrolière appuie également d'autres promotions et lancements de produits conjoints, tels que la carte MasterCard Avantage Essence de Canadian Tire, qui est devenue très populaire depuis son lancement en Ontario au milieu de 2006. Les clients qui possèdent une carte MasterCard de Canadian Tire et qui font le plein aux postes d'essence de la Division pétrolière sont les clients les plus fidèles et les plus rentables de Canadian Tire.

La section suivante présente le rendement de la Division pétrolière au quatrième trimestre et pour l'exercice 2009 à l'égard de notre plan stratégique.

#### **Initiatives de croissance de la Division pétrolière de Canadian Tire**

##### **Renouvellement du réseau et mise en œuvre de nouveaux concepts**

La Division pétrolière fait partie intégrante de l'organisation Canadian Tire puisque les clients qui fréquentent ses postes d'essence stimulent les ventes et favorisent l'achalandage dans les autres unités commerciales. Sur la durée du plan stratégique, la Division pétrolière continuera à élaborer son plan immobilier qui sera axé sur l'introduction de nouveaux concepts au sein du réseau existant, tout en poursuivant le renouvellement des postes actuels, afin d'améliorer l'expérience client.

#### **Initiatives clés pour 2009**

En 2009, la Division pétrolière continuera de renforcer son réseau actuel en ouvrant de nouveaux postes et en rénovant ou en reconstruisant des postes existants.

#### **Rendement pour 2009**

##### **Quatrième trimestre**

- > ouverture d'un nouveau poste d'essence;
- > rénovation de six postes d'essence existants;
- > fermeture de deux postes d'essence.

##### **Exercice 2009**

- > ouverture de trois nouveaux postes d'essence;
- > rénovation de dix postes d'essence existants et reconstruction d'un poste;
- > fermeture de quatre postes d'essence.

À la fin de l'exercice, la Division pétrolière comptait 272 postes d'essence, y compris 37 postes repositionnés.

La direction a effectué un suivi de la conjoncture économique externe et a ajusté le rythme des dépenses en immobilisations en fonction d'une économie marquée par l'incertitude.

# Rapport de gestion

## Initiatives de productivité de la Division pétrolière de Canadian Tire

### Accroître l'interdépendance

Les activités de la Division pétrolière sont liées à celles du Groupe détail et des Services Financiers grâce à l'« argent » Canadian Tire et aux divers programmes de promotions conjointes visant à fidéliser la clientèle. La Division pétrolière est en train d'accroître la portée de sa stratégie d'interdépendance pour que l'ensemble de la Société profite de la vigueur des activités de marketing de la Division pétrolière.

### Initiatives clés pour 2009

En 2009, la Division pétrolière recherchera activement d'autres occasions de promotions conjointes de manière à tirer davantage profit de sa stratégie d'interdépendance et ainsi stimuler l'achalandage et le volume des transactions, fidéliser sa clientèle et accroître le bénéfice à l'échelle de l'entreprise.

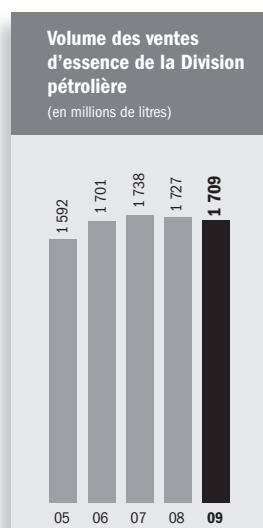
### Rendement pour 2009

#### Quatrième trimestre et exercice 2009

- > lancement d'un concours de promotion conjointe dans les postes d'essence à l'échelle nationale afin de stimuler l'achalandage dans les magasins Canadian Tire et Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur et l'utilisation de la carte MasterCard<sup>MD</sup> Options<sup>MD</sup> de Canadian Tire des Services Financiers;
- > émission de bons multiplicateurs qui augmentent les primes en « argent » Canadian Tire offertes lors des achats d'essence payés en espèces ou à l'aide de la carte MasterCard Options de Canadian Tire.

### 5.3.3.2 Principaux indices de rendement

Le volume des ventes d'essence, qui correspond au nombre de litres d'essence vendus, est un indice de rendement essentiel pour la Division pétrolière. Les fluctuations des prix de gros et de détail de l'essence pourraient donner lieu à des fluctuations de la marge bénéficiaire et de la rentabilité de la Division pétrolière.



### Volume des ventes d'essence

	T4 2009	T4 2008	Variation	2009	2008	Variation
Volume des ventes (en millions de litres) <sup>1</sup>	<b>431,3</b>	469,1	(8,1)%	<b>1 708,8</b>	1 727,0	(1,1)%
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2</sup>	<b>431,3</b>	439,1	(1,8)%			
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2</sup>				<b>1 708,8</b>	1 697,0	0,7 %

<sup>1</sup> Les données relatives au volume des ventes pour l'exercice 2009 (en millions de litres) couvrent une période de 13 semaines pour le quatrième trimestre et de 52 semaines pour l'exercice 2009, comparativement à 14 semaines et à 53 semaines, respectivement, pour le trimestre correspondant de 2008 et l'exercice 2008.

<sup>2</sup> Les résultats du quatrième trimestre et de l'exercice 2008 ne tiennent pas compte de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité, afin que les données relatives au volume des ventes pour l'exercice 2009 (en millions de litres) soient plus faciles à comparer avec celles de l'exercice précédent.

La Division pétrolière continue d'accroître sa part de marché dans un marché bien développé, principalement en raison de son programme de fidélisation, de l'expérience de service à la clientèle dans les postes d'essence et du taux de pénétration combiné accru de la carte MasterCard Options de Canadian Tire et de la carte MasterCard Avantage Essence de Canadian Tire. Pour le quatrième trimestre de 13 semaines de 2009, le volume des ventes d'essence dans les postes semblables a diminué de 8,8 pour cent comparativement à la période correspondante de 14 semaines de 2008. Sur une base plus comparable de 13 semaines, le volume des ventes d'essence dans les postes semblables a connu une modeste diminution de 2,5 pour cent au cours du quatrième trimestre de 2009, en raison de la baisse de la demande d'essence découlant surtout de la faiblesse de l'économie.

Pour l'exercice 2009 de 52 semaines, le volume des ventes d'essence dans les postes semblables a diminué de 2,7 pour cent par rapport à l'exercice 2008 de 53 semaines, en raison principalement de la faiblesse de l'économie. Sur une base plus comparable de 52 semaines, le volume des ventes d'essence dans les postes semblables a diminué de 1,0 pour cent.

### Ventes dans les dépanneurs et ventes liées aux lave-autos de la Division pétrolière

(variation en pourcentage sur 12 mois)	T4 2009	T4 2008	2009	2008
Total des ventes au détail				
Ventes dans les dépanneurs <sup>1</sup>	<b>6,7 %</b>	13,5 %	<b>14,2 %</b>	10,2 %
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2</sup>	<b>15,0 %</b>	5,3 %		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2</sup>			<b>16,5 %</b>	8,0 %
Ventes liées aux lave-autos <sup>1</sup>	<b>3,1 %</b>	1,3 %	<b>7,0 %</b>	(12,7)%
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2</sup>	<b>8,5 %</b>	(3,7)%		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2</sup>			<b>8,4 %</b>	(13,7)%
Ventes dans les postes semblables				
Dépanneurs <sup>1,3</sup>	<b>5,2 %</b>	11,4 %	<b>12,0 %</b>	8,4 %
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2,3</sup>	<b>13,6 %</b>	3,2 %		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2,3</sup>			<b>14,3 %</b>	6,3 %
Lave-autos <sup>1</sup>	<b>3,9 %</b>	1,2 %	<b>7,4 %</b>	(12,8)%
13 semaines comparativement à 13 semaines <sup>2</sup>	<b>9,3 %</b>	(3,8)%		
52 semaines comparativement à 52 semaines <sup>2</sup>			<b>8,7 %</b>	(13,8)%

<sup>1</sup> Le total des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables couvre une période de 13 semaines pour le quatrième trimestre et de 52 semaines pour l'exercice 2009, comparativement à 14 semaines et à 53 semaines, respectivement, pour le trimestre correspondant de 2008 et l'exercice 2008.

<sup>2</sup> Les données liées aux ventes au détail et aux ventes dans les magasins semblables pour l'exercice 2008 ne tiennent pas compte de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité.

<sup>3</sup> Les ventes dans les dépanneurs semblables ne comprennent pas celles dans les trois multidépanneurs.

Les ventes dans les dépanneurs ont été très vigoureuses au quatrième trimestre et pour l'ensemble de l'exercice 2009, particulièrement dans les catégories des friandises, des produits du tabac et de la loterie, qui résistent mieux en périodes de ralentissement économique. Les ventes liées aux lave-autos ont été très solides au quatrième trimestre et pour l'ensemble de l'exercice 2009 comparativement à l'exercice précédent. Comme les prix à la pompe ont été plus bas tout au long de 2009, les clients ont pu se permettre plus de dépenses discrétionnaires, comme les lavages d'auto. De même, l'hiver doux a incité les clients à recourir plus souvent à ce service.

#### 5.3.3.3 Résultats financiers de la Division pétrolière

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008	Variation	2009	2008	Variation
Ventes au détail	<b>433,5 \$</b>	447,0 \$	(3,0)%	<b>1 653,7 \$</b>	1 988,1 \$	(16,8)%
Produits bruts d'exploitation	<b>398,8</b>	414,3	(3,7)%	<b>1 515,1</b>	1 871,2	(19,0)%
BAlIA <sup>1</sup>	<b>6,6</b>	11,0	(40,5)%	<b>42,2</b>	43,8	(3,8)%
Bénéfice avant impôts	<b>1,9</b>	6,1	(69,1)%	<b>24,2</b>	26,6	(9,1)%
Moins les ajustements au titre de l'élément suivant :						
Perte à la cession d'immobilisations corporelles	<b>(0,3)</b>	(0,2)		<b>(0,7)</b>	(0,5)	
Bénéfice ajusté avant impôts <sup>1</sup>	<b>2,2 \$</b>	6,3 \$	(65,6)%	<b>24,9 \$</b>	27,1 \$	(8,4)%

<sup>1</sup> Veuillez vous reporter à la rubrique 18, « Mesures non définies par les PCGR ».

#### Ventes au détail de la Division pétrolière

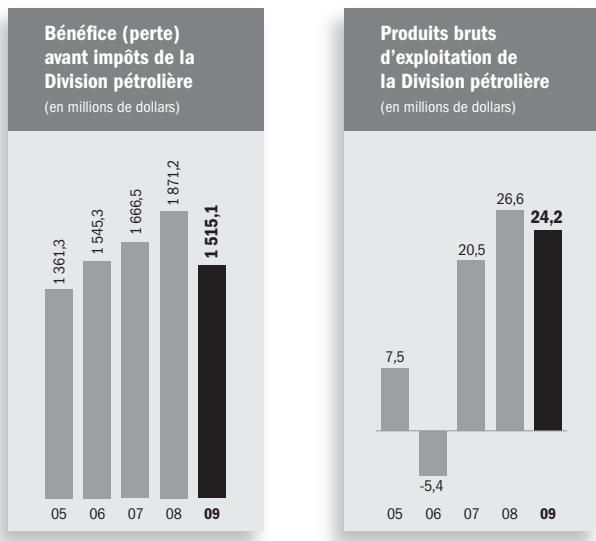
Les ventes au détail comprennent les ventes d'essence aux prix de détail à la pompe pour l'ensemble du réseau de postes d'essence de la Division pétrolière, y compris les postes repositionnés, à l'exclusion des taxes sur les produits et services et des taxes de vente provinciales applicables, le cas échéant. De plus, les ventes au détail englobent les ventes d'articles dans les dépanneurs et les ventes liées aux lave-autos ainsi qu'aux postes de propane et aux centres de lubrification Pit Stop.

#### Prix de l'essence

La Division pétrolière conclut des conventions d'achat de gros à long terme avec de grandes entreprises de raffinage afin de s'approvisionner en essence à des prix concurrentiels, et ce, partout au Canada. L'essence est ensuite vendue par l'intermédiaire des postes de la Division pétrolière aux prix du marché.

# Rapport de gestion

## Explication des résultats financiers de la Division pétrolière



**Quatrième trimestre** Les produits bruts d'exploitation de la Division pétrolière ont diminué de 3,7 pour cent au quatrième trimestre de 2009 par rapport à l'exercice précédent, en partie en raison de la prise en compte d'une 53<sup>e</sup> semaine pour l'exercice 2008. Les marges sur l'essence ont diminué vers la fin de l'exercice par rapport à l'exercice précédent, en raison de la pression sur les marges exercée par le marché. Les ventes dans les dépanneurs et celles liées aux lave-autos ont continué de connaître une forte croissance. Elles ont en effet augmenté de 15,0 pour cent et de 8,5 pour cent, respectivement, après ajustement en fonction de la 53<sup>e</sup> semaine d'activité.

**Exercice 2009** La baisse des prix de vente de l'essence et la prise en compte d'une semaine d'activité de moins, contrebalancées en partie par une augmentation des ventes dans les dépanneurs et des ventes liées aux lave-autos, ont contribué à la diminution des produits de la Division pétrolière en 2009. Les prix moyens de l'essence en 2009 ont diminué de 18,6 pour cent par rapport à 2008, entraînant un recul des produits. Le bénéfice avant impôts de la Division pétrolière a diminué de 9,1 pour cent par rapport à 2008, principalement en raison des pressions sur les marges sur l'essence au quatrième trimestre et de la prise en compte d'une semaine d'activité de moins. Les charges d'exploitation ont été bien gérées au cours de l'exercice et n'ont connu qu'une légère hausse par rapport à 2008.

### 5.3.3.4 Conjoncture et perspectives économiques

Le marché canadien du pétrole est bien établi, n'enregistrant qu'une croissance modérée. Compte tenu de ce marché, les détaillants d'essence s'adaptent à l'évolution des modes de vie. Les Canadiens recherchent de plus en plus l'aspect pratique et la valeur. Les principaux moteurs du succès de ce marché sont la valeur, l'aspect pratique et la confiance, ce qui donne un atout aux chaînes dont les marques sont bien connues et qui sont dotées de solides programmes de primes. Les perspectives de croissance de ce marché reposent sur la mise en valeur d'autres services qui dégagent des marges bénéficiaires plus élevées et sur l'infrastructure de la Division pétrolière, tels que les dépanneurs. Grâce à l'accroissement de l'achalandage aux postes d'essence, la Division pétrolière a la capacité de poursuivre sa croissance en offrant un plus grand éventail de produits et de services.

### 5.3.3.5 Risques d'entreprise

Dans le cours normal de ses activités, la Division pétrolière est exposée à un certain nombre de risques pouvant éventuellement nuire à son rendement. Certains risques d'entreprise propres aux activités de la Division pétrolière sont énumérés ci-dessous. Veuillez vous reporter à la section 14.2 du présent rapport de gestion pour une analyse de certains des autres risques à l'échelle de l'industrie et de la Société auxquels nous sommes exposés.

**Risque lié aux prix des marchandises et risque d'interruption** Les fluctuations du prix du pétrole peuvent avoir une incidence sur le rendement d'exploitation des détaillants d'essence. Le prix de gros de l'essence est assujetti aux conditions de l'offre et de la demande liées aux prix du pétrole à l'échelle mondiale, qui dépendent de plus en plus de l'augmentation de la demande dans les pays en développement rapide comme l'Inde et la Chine, de l'instabilité politique au Moyen-Orient, des interruptions possibles de la chaîne d'approvisionnement par suite de catastrophes naturelles et de celles causées par l'homme, ainsi que de la spéculation sur les marchandises. Pour atténuer ce risque à l'égard de sa rentabilité, la Division pétrolière contrôle rigoureusement ses charges d'exploitation et conclut des ententes d'achat d'essence à long terme avec des grossistes d'essence intégrés.

**Risque environnemental** Le risque environnemental auquel la Division pétrolière est exposée se rapporte principalement à la manutention de l'essence, du pétrole et du propane. À défaut de mettre en place des mesures préventives et correctives à l'égard de la contamination de l'environnement, nous pourrions encourir des amendes ou faire l'objet de sanctions et voir notre réputation compromise. La Division pétrolière a mis en place un programme complet de conformité aux règlements pour atténuer le risque environnemental, lequel comporte des études d'impact environnemental et la remise en état de sites contaminés au besoin. La Division pétrolière souscrit aussi une couverture d'assurance pour les risques liés à l'environnement.

### 5.3.4 Services Financiers Canadian Tire

#### 5.3.4.1 Rendement pour 2009 à l'égard du plan stratégique

La section suivante présente le rendement des Services Financiers pour le quatrième trimestre et l'exercice 2009 à l'égard de notre plan stratégique.

#### Initiatives de croissance des Services Financiers Canadian Tire

##### **Total du portefeuille géré des créances sur prêts (créesances sur cartes de crédit, prêts personnels et prêts au titre de marges de crédit)**

Les Services Financiers prévoient accroître leur portefeuille par la hausse du solde moyen des comptes, l'acquisition de nouveaux comptes et le lancement de nouvelles cartes de crédit.

#### Initiatives clés pour 2009

En 2009, les Services Financiers ciblaient l'accroissement des créances moyennes brutes, principalement grâce à la hausse du solde moyen des comptes.

#### Rendement pour 2009

##### *Quatrième trimestre*

Les créances sur prêts moyennes brutes ont atteint 4,1 milliards de dollars au quatrième trimestre. Cette hausse reflète une augmentation de 5,8 pour cent du solde moyen des comptes, contrebalancée en partie par une diminution de 3,8 pour cent du nombre de comptes ayant un solde non réglé par rapport au trimestre correspondant de l'exercice précédent.

##### *Exercice 2009*

Les créances sur prêts moyennes brutes ont atteint 4,1 milliards de dollars au cours de l'exercice. Cette hausse reflète une augmentation de 7,7 pour cent du solde moyen des comptes, contrebalancée en partie par une diminution de 3,4 pour cent du nombre de comptes ayant un solde non réglé par rapport à l'exercice précédent.

#### **Services bancaires de détail**

En octobre 2006, les Services Financiers ont commencé à offrir, dans deux marchés pilotes, leurs produits de services bancaires de détail, qui comprenaient des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé, des CPG et des prêts hypothécaires résidentiels. En 2007, le projet pilote a été étendu à un troisième marché en Ontario en même temps qu'avait lieu le lancement du compte tout-en-un de Canadian Tire. En novembre 2009, les Services Financiers ont décidé d'abandonner les activités de prêts hypothécaires de leur projet pilote de services bancaires de détail et ont vendu leur portefeuille de prêts hypothécaires, y compris les comptes tout-en-un de Canadian Tire. Les Services Financiers ont également étendu l'offre de produits de dépôt de détail à l'échelle du pays, sauf au Québec.

#### Initiatives clés pour 2009

Pour ce qui est des services bancaires de détail, les Services Financiers avaient l'intention d'accroître le solde de clôture du portefeuille de prêts hypothécaires et d'augmenter les soldes des dépôts de détail.

En 2009, les Services Financiers estimaient à environ 17 millions de dollars les dépenses nettes engagées relativement aux activités de marketing et d'exploitation des services bancaires de détail.

#### Rendement pour 2009

##### *Quatrième trimestre et exercice 2009*

À la fin de 2009, les Services Financiers avaient accumulé des dépôts de détail de plus de 545 millions de dollars. Les dépôts de détail constituent une source de financement rentable des créances sur cartes de crédit. Au quatrième trimestre, les Services Financiers ont vendu leur portefeuille de prêts hypothécaires à la Banque Nationale du Canada pour un produit de 162,2 millions de dollars.

Les Services Financiers ont engagé des dépenses nettes de 6,4 millions de dollars relativement à l'exploitation et à la commercialisation de l'initiative des services bancaires de détail au quatrième trimestre de 2009 et un total de 18,4 millions pour l'exercice complet, y compris des frais de 5,3 millions liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires, essentiellement à sa valeur comptable.

## Rapport de gestion

### Produits d'assurance et services connexes

Les Services Financiers prévoient enrichir la gamme de produits d'assurance et de garantie offerts aux titulaires de cartes de crédit. Les produits d'exploitation tirés des produits d'assurance et de garantie ont augmenté considérablement au cours des cinq dernières années, grâce au marketing direct s'adressant à la clientèle croissante de Canadian Tire.

#### Initiatives clés pour 2009

En 2009, les Services Financiers prévoient accroître les produits d'exploitation tirés des produits d'assurance et de garantie.

#### Rendement pour 2009

##### Quatrième trimestre et exercice 2009

Les produits d'exploitation tirés des produits d'assurance et de garantie ont diminué de 6,3 pour cent au quatrième trimestre par rapport au trimestre correspondant de l'exercice précédent, principalement en raison d'une baisse prévue des comptes assortis d'une couverture d'assurance. Les produits pour l'exercice complet ont augmenté de 0,2 pour cent par rapport à 2008.

#### 5.3.4.2 Principales définitions

**Total du portefeuille géré** Le total du portefeuille géré des Services Financiers comprend les créances sur cartes de crédit, les prêts personnels et les prêts au titre de marges de crédit. Le total du portefeuille géré comprend également toutes les créances sur prêts émises par les Services Financiers, avant les provisions gérées, y compris celles qui ont été titrisées. Veuillez vous reporter à la section 8.1.5 et aux sections suivantes pour obtenir des renseignements supplémentaires sur notre programme de titrisation.

**Titrisation des créances sur prêts** La titrisation est le processus au moyen duquel des participations dans des actifs financiers sont cédées à un tiers. Les Services Financiers titrisent les créances sur cartes de crédit en cédant des participations en copropriété dans les créances sur prêts à Glacier Credit Card Trust<sup>MD</sup> (« Glacier »). Étant donné que les Services Financiers inscrivent ces opérations comme des ventes, ces actifs ne figurent pas dans les bilans consolidés de la Société, mais ils sont inclus dans le total de notre portefeuille géré et dans notre portefeuille net géré de créances sur prêts.

**Créances moyennes brutes** Les créances moyennes brutes représentent la moyenne mensuelle du total du portefeuille de créances sur prêts des Services Financiers sur une période donnée.

#### 5.3.4.3 Principaux indices de rendement

Les principaux indices de rendement des Services Financiers sont les suivants :

- > la valeur du total du portefeuille géré;
- > le rendement du portefeuille;
- > la qualité du portefeuille.

#### Total du portefeuille géré des créances sur prêts des Services Financiers

(en millions de dollars, sauf indication contraire)	T4 2009	T4 2008	Variation	2009	2008	Variation
Nombre moyen de comptes ayant un solde non réglé (en milliers)	<b>1 781</b>	1 851	(3,8)%	<b>1 794</b>	1 856	(3,4)%
Soldes moyens des comptes (en dollars)	<b>2 300 \$</b>	2 174 \$	5,8 %	<b>2 270 \$</b>	2 109 \$	7,7 %
Créances moyennes brutes	<b>4 096,5</b>	4 023,7	1,8 %	<b>4 071,5</b>	3 913,0	4,1 %
Total du portefeuille géré, à la fin				<b>4 108,5</b>	4 120,9	(0,3)%
Portefeuille net géré, à la fin				<b>3 982,4</b>	4 023,6	(1,0)%

#### Portefeuille net géré

Le portefeuille net géré des Services Financiers correspond à la valeur totale des créances sur prêts, y compris celles qui ont été titrisées, déduction faite des provisions, et est constitué des créances sur cartes de crédit, des prêts personnels et des prêts au titre de marges de crédit.

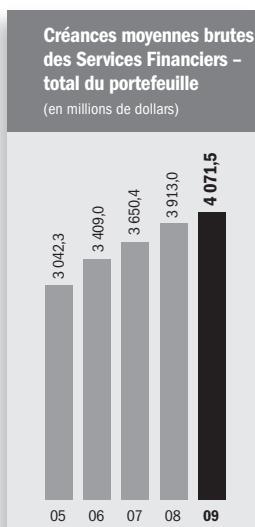
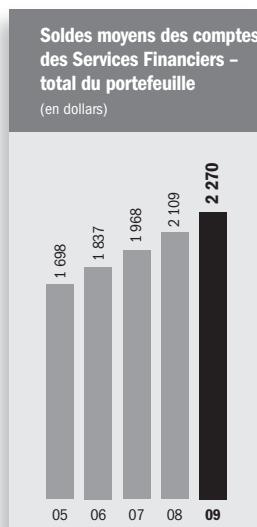
La direction estime qu'il faut évaluer le rendement des portefeuilles de créances sur prêts aussi bien titrisées que non titrisées pour obtenir un portrait complet des tendances qui caractérisent les activités des Services Financiers. Par conséquent, toutes les créances sur prêts titrisées ont été reflétées. Les Services Financiers présentent l'information concernant les créances sur prêts sur la base du montant géré afin d'évaluer le rendement des créances et le rendement financier général des prêts sous-jacents.

Les créances moyennes brutes des Services Financiers ont augmenté de 1,8 pour cent au quatrième trimestre, en raison surtout de hausses sélectives des limites de crédit, d'offres de transfert de soldes et de la baisse du taux de paiement des comptes, contrebalancées par la vente du portefeuille de prêts hypothécaires.

Les Services Financiers sont d'avis que leur croissance future sera stimulée par la hausse des soldes moyens des comptes, les augmentations modérées du nombre de nouveaux comptes et le lancement de nouvelles cartes de crédit et de nouveaux produits d'assurance. La direction a intégré ses produits de dépôt à ses activités et considère les dépôts comme une source de financement rentable des créances sur cartes de crédit.

### Portefeuille géré des créances sur prêts des Services Financiers, montant net

(en millions de dollars)	Au 31 décembre 2009	Au 31 décembre 2008
Créances sur prêts titrisées	1 693,4 \$	2 216,0 \$
Créances sur prêts non titrisées	2 289,0	1 807,6
Portefeuille géré des créances sur prêts, montant net	3 982,4 \$	4 023,6 \$



La croissance des créances moyennes brutes des Services Financiers a ralenti au quatrième trimestre, principalement en raison de la vente du portefeuille de prêts hypothécaires.

### Portefeuille des créances sur cartes de crédit des Services Financiers

(en millions de dollars, sauf indication contraire)	T4 2009	T4 2008	Variation	2009	2008	Variation
Nombre moyen de comptes ayant un solde non réglé (en milliers)	1 761	1 818	(3,1)%	1 768	1 819	(2,8)%
Soldes moyens des comptes (en dollars)	2 247 \$	2 083 \$	7,9 %	2 179 \$	2 031 \$	7,3 %
Créances moyennes brutes	3 956,7	3 786,3	4,5 %	3 852,8	3 693,9	4,3 %
Total du portefeuille géré, à la fin				4 056,2	3 873,6	4,7 %

Les créances moyennes brutes sur cartes de crédit ont augmenté de 4,3 pour cent pour s'établir à 3,9 milliards de dollars à la fin de l'exercice, en raison surtout de l'augmentation de 7,3 pour cent des soldes moyens des comptes par rapport à l'exercice précédent. La hausse des soldes moyens des comptes est surtout attribuable aux programmes de marketing conçus à cette fin, mais aussi au ralentissement des paiements effectués par les clients.

### Rentabilité des Services Financiers

La rentabilité des Services Financiers s'exprime en pourcentage des créances moyennes brutes, comme le démontre le tableau suivant.

#### Rendement du total du portefeuille géré<sup>1</sup>

	2009	2008	2007	2006	2005
Total des produits d'exploitation en pourcentage des créances moyennes brutes <sup>2</sup>	25,14 %	24,42 %	24,78 %	24,98 %	25,47 %
Marge bénéficiaire brute en pourcentage des créances moyennes brutes <sup>2</sup>	10,49 %	12,35 %	12,99 %	13,07 %	13,14 %
Charges d'exploitation en pourcentage des créances moyennes brutes <sup>3</sup>	6,92 %	7,36 %	7,84 %	7,97 %	8,37 %
Rendement du total du portefeuille géré moyen <sup>2,3,4</sup>	3,57 %	5,00 %	5,15 %	5,10 %	4,75 %

<sup>1</sup> Les données sont calculées sur 12 mois et comprennent le total du portefeuille géré de créances sur prêts.

<sup>2</sup> Ne comprend pas l'incidence nette des activités de titrisation, ni le gain à la cession/au rachat des placements, ni les coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires ni le gain/la perte à la cession d'actifs.

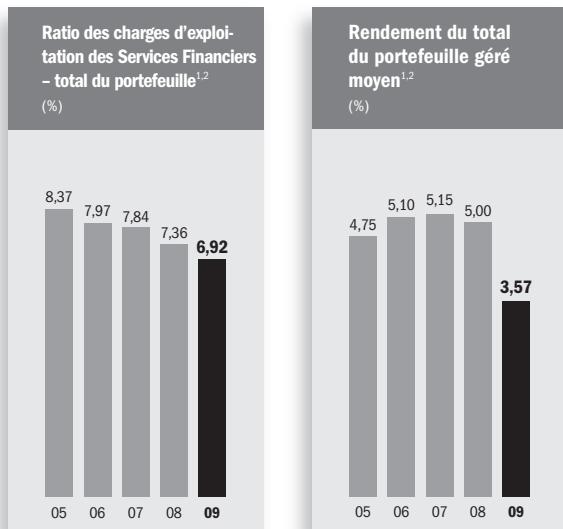
<sup>3</sup> Les données ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>4</sup> Le rendement est calculé à titre de bénéfice ajusté avant impôts, en pourcentage des créances moyennes brutes.

# Rapport de gestion

## Marge bénéficiaire brute

La marge bénéficiaire brute correspond au total des produits d'exploitation des Services Financiers, moins les charges directes qui sont associées aux créances sur cartes de crédit, sur prêts personnels et sur marges de crédit, et aux produits d'assurance et de garantie. Les éléments les plus importants des charges directes sont la provision pour pertes sur créances liée aux portefeuilles de prêts, le programme de fidélisation et les intérêts débiteurs.



Le rendement du total du portefeuille géré a diminué par rapport à 2008. L'économie canadienne continue d'être affaiblie, la hausse du taux de chômage entraînant une augmentation du nombre de faillites personnelles, la détérioration de la durée de recouvrement des créances et l'augmentation des radiations. Les autres coûts variables ont également augmenté, comme les intérêts débiteurs, qui se sont accrus en raison des liquidités excédentaires.

Les comptes de cartes de crédit des Services Financiers (les cartes MasterCard et Visa et les cartes de crédit personnelles Canadian Tire) offrent des possibilités accrues de dégager des produits d'exploitation grâce à la vente croisée de produits d'assurance dont la prime est fonction du solde et d'autres produits financiers offerts par les Services Financiers. À mesure que les Services Financiers lanceront des cartes de crédit et des prêts à taux d'intérêt réduit, la diminution de la marge brute, en pourcentage des produits bruts d'exploitation, sera neutralisée par la croissance soutenue des créances sur prêts, les ventes accrues de produits d'assurance et de garantie et les améliorations continues au chapitre du ratio des charges d'exploitation.

Dans le cadre du processus de planification stratégique, la direction s'est fixé un objectif à long terme relatif au rendement avant impôts du total du portefeuille géré moyen des Services Financiers dans la fourchette cible de 4,5 à 5,0 pour cent. Comme l'indique le tableau précédent, les Services Financiers ont atteint ou dépassé cet objectif au cours de quatre des cinq derniers exercices, mais ne l'ont pas atteint en 2009 pour les raisons susmentionnées. La direction est d'avis que le rendement avant impôts du total du portefeuille géré moyen se situera de nouveau dans la fourchette cible à plus long terme, lorsque le taux de chômage et les dépenses de consommation reviendront à leurs niveaux habituels.

<sup>1</sup> Les données ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

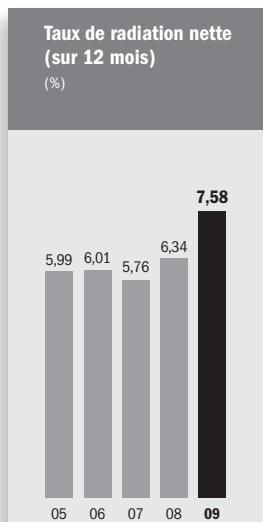
<sup>2</sup> Ne comprend pas l'incidence nette des activités de titrisation, du gain à la cession ou au rachat d'une participation, des coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires ni du gain ou de la perte à la cession d'actifs.

<sup>1</sup> Les données ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Ne comprend pas l'incidence nette des activités de titrisation, du gain à la cession ou au rachat d'une participation, des coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires ni du gain ou de la perte à la cession d'actifs.

## Qualité du portefeuille

	2009	2008	2007	2006	2005
Taux de radiation nette (sur 12 mois)	<b>7,58 %</b>	6,34 %	5,76 %	6,01 %	5,99 %
Soldes de comptes en souffrance depuis moins de 30 jours, à la fin	<b>95,92 %</b>	96,46 %	96,36 %	96,44 %	96,31 %
Taux de provision	<b>3,07 %</b>	2,36 %	2,41 %	2,42 %	2,52 %



## Radiations nettes

Les radiations nettes correspondent aux soldes de comptes radiés, déduction faite des recouvrements à l'égard de montants radiés antérieurement. Le taux de radiation nette correspond à la radiation nette exprimée en pourcentage des créances moyennes brutes au cours d'une période donnée.

En 2009, le taux de radiation nette sur 12 mois sur le total du portefeuille de prêts a subi l'incidence négative de l'augmentation des radiations et des faillites personnelles attribuable à une conjoncture nettement plus difficile et à la hausse du taux de chômage, ainsi que de la baisse du taux de croissance du portefeuille.

Bien que les coûts liés aux faillites aient augmenté, une analyse du rendement de ce secteur d'activité en regard des statistiques nationales indique que les coûts des Services Financiers continuent d'être plus bas que ce qui avait été prévu comparativement à ceux de leurs pairs, grâce à leurs stratégies efficaces en matière de gestion des risques de crédit au cours des dernières années qui ont permis d'améliorer la qualité du portefeuille de prêts.

Il est possible que les radiations, la durée de recouvrement et les provisions fluctuent en raison de divers facteurs économiques dont la croissance ou le recul de l'emploi, le niveau d'endettement des particuliers, le nombre de faillites personnelles et des changements découlant d'ajustements des stratégies de recouvrement. L'augmentation du taux de la provision pour pertes sur créances par rapport à 2008 est imputable à un accroissement de la durée de recouvrement du portefeuille de cartes de crédit. Un certain nombre de mesures ont toutefois déjà été mises en place afin de gérer la qualité du portefeuille et les taux de radiation devraient, à long terme, retrouver des niveaux acceptables.

**Constitution de la provision** Les Services Financiers sont tenus de constituer une provision au titre des radiations futures dont le portefeuille de créances fera l'objet.

#### **Provision**

*La provision pour pertes sur créances est une estimation du montant des créances qui seront radiées à la date du bilan, pour une période donnée, selon les politiques de la Société. Elle est calculée en fonction des pertes passées sur les soldes de comptes, selon la durée de recouvrement et l'état des paiements, en y apportant certains ajustements se rapportant à toute autre circonstance susceptible d'influer sur la recouvrabilité des prêts.*

#### **5.3.4.4 Produits d'assurance et services connexes**

La capacité d'offrir des produits et services supplémentaires à l'imposante clientèle de notre portefeuille de cartes de crédit, qui permettent d'accroître sa fidélité à Canadian Tire et d'augmenter le rendement de notre portefeuille de créances, constitue un volet important des activités de nos Services Financiers. Ces produits et services comprennent des produits d'assurance (assurance-crédit, vie et accidents), des produits de garantie, un service de dépannage routier et des services de prévention du vol d'identité. Nous cherchons constamment de nouveaux produits et services à valeur ajoutée, que nous mettons à l'essai à l'intention de nos clients.

La plus grande part des bénéfices tirés de ces produits et services connexes provient des activités liées aux produits d'assurance-crédit et de garantie. Ces produits et services sont offerts aux clients depuis plus de 20 ans. Les Services Financiers ont acquis une expérience appréciable en matière de gestion des risques connexes. Les risques associés aux produits d'assurance-crédit et de garantie sont principalement liés à la clientèle de notre portefeuille de cartes de crédit et sont pris en charge par notre filiale de réassurance, qui mène ses activités aux Bermudes et fait l'objet d'une gestion professionnelle, en plus de bénéficier des services de prestataires de services administratifs et actuariels réputés et bien établis.

#### **5.3.4.5 Résultats financiers des Services Financiers**

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008 <sup>1</sup>	Variation	2009	2008 <sup>1</sup>	Variation
Produits bruts d'exploitation	<b>237,7 \$</b>	212,4 \$	11,9 %	<b>909,9 \$</b>	820,4 \$	10,9 %
BAlIA <sup>2</sup>	<b>57,0</b>	57,9	(1,4)%	<b>205,3</b>	218,1	(5,9)%
Bénéfice avant impôts	<b>38,4</b>	45,8	(16,0)%	<b>131,9</b>	192,0	(31,3)%
Moins les ajustements au titre des éléments suivants :						
Coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires	<b>(5,3)</b>	-		<b>(5,3)</b>	-	
Gain (perte) à la cession d'immobilisations corporelles	<b>0,4</b>	-		<b>(0,3)</b>	(0,6)	
Incidence nette des activités de titrisation <sup>3</sup>	<b>(1,0)</b>	(10,6)		<b>(7,8)</b>	(2,9)	
Bénéfice ajusté avant impôts <sup>2</sup>	<b>44,3 \$</b>	56,4 \$	(21,5)%	<b>145,3 \$</b>	195,5 \$	(25,7)%

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Veuillez vous reporter à la rubrique 18, « Mesures non définies par les PCGR ».

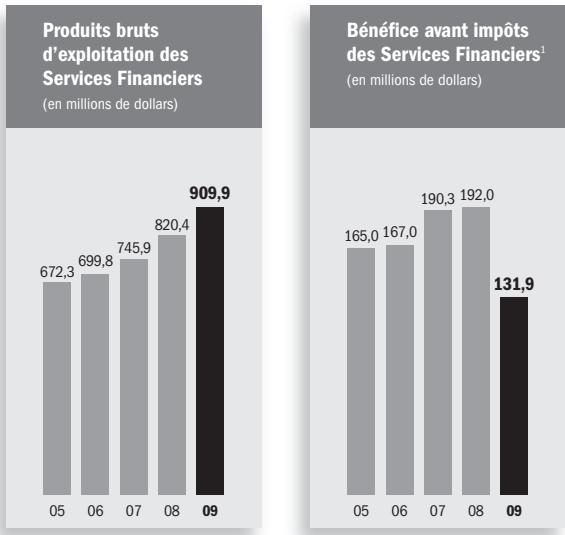
<sup>3</sup> Comprend le gain (la perte) initial(e) à la vente de créances sur prêts, l'amortissement du passif de gestion, la réserve au titre de la titrisation et le gain (la perte) au titre des réinvestissements.

#### **Explication des résultats financiers des Services Financiers**

**Quatrième trimestre** Les produits bruts d'exploitation des Services Financiers ont affiché une hausse de 11,9 pour cent par rapport au quatrième trimestre de 2008, en grande partie en raison de l'accroissement des revenus d'intérêts découlant de la hausse du rendement et de la croissance générale du solde des créances moyennes brutes. Cette hausse a été contrebalancée en partie par une diminution de 6,3 pour cent des produits tirés de l'assurance.

Le bénéfice avant impôts a diminué de façon considérable au quatrième trimestre par rapport à celui du trimestre correspondant de l'exercice précédent. La diminution de la croissance du bénéfice pour le trimestre résulte principalement de l'augmentation de la provision pour pertes sur prêts découlant du ralentissement économique et des conditions du marché du crédit, ainsi que de leur incidence sur le nombre de faillites personnelles et sur les taux de radiation, dont il a déjà été question. Elle est également imputable à une augmentation des intérêts débiteurs découlant des liquidités excessives. Ces hausses de coûts liés au financement et au nombre de faillites ont été compensées en partie par l'effort soutenu consacré à la réduction des charges d'exploitation courantes. Le ratio des charges d'exploitation en pourcentage des créances moyennes brutes est de 6,92 pour cent, comparativement à 7,36 pour cent à la fin de 2008. De plus, les Services Financiers ont engagé des coûts hors exploitation de 5,3 millions de dollars liés à la vente et à la réduction progressive des activités liées aux prêts hypothécaires.

# Rapport de gestion



<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'IICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'IICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements. Les données requises pour retraiter l'information avant 2008 ne sont pas disponibles.

**Exercice 2009** Les produits bruts d'exploitation des Services Financiers se sont accrus en 2009 en raison, d'une part, de l'augmentation des soldes moyens des comptes du portefeuille de prêts, laquelle a donné lieu à une croissance des créances sur prêts qui a néanmoins ralenti par rapport aux exercices précédents et, d'autre part, de la hausse des ventes à crédit et du ralentissement des paiements effectués par les clients.

Le bénéfice avant impôts pour 2009 a diminué de façon considérable par rapport à 2008. Cette baisse s'explique principalement par la diminution de la croissance du bénéfice pour 2009, attribuable à l'augmentation de la provision pour pertes sur prêts, dont il a déjà été question à la section portant sur les résultats du quatrième trimestre. On a également noté une augmentation importante des intérêts débiteurs, comme il a déjà été mentionné. La bonne gestion des charges d'exploitation en 2009 par rapport à 2008 a contrebalancé ces augmentations.

## 5.3.4.6 Conjoncture

L'ensemble du marché canadien des cartes de crédit bancaire, qui comprend toutes les cartes de crédit MasterCard et Visa telles qu'elles sont présentées par l'Association des banquiers canadiens, a profité d'une augmentation constante au cours des cinq dernières années, offrant une occasion de croissance attrayante malgré la concurrence acharnée. Bien que les principales banques canadiennes dominent encore le marché, les émetteurs de cartes de crédit situés aux États-Unis accaparent une part de marché grandissante et redéfinissent les attentes de la clientèle. Compte tenu du nombre croissant de cartes de crédit offertes, les clients cherchent à établir des relations avec des sociétés pouvant leur offrir une bonne valeur, un service exceptionnel et des programmes qui les récompensent pour leur fidélité. La croissance du portefeuille de cartes de crédit et la notoriété bien établie de la marque Canadian Tire nous donnent l'occasion d'augmenter le nombre de nos clients titulaires d'une carte de crédit qui ont recours à un ou plusieurs de nos produits et services connexes.

## 5.3.4.7 Aperçu économique

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous prévoyons que l'exercice qui vient demeurera difficile, en raison de la lenteur de la reprise économique et du taux de chômage élevé, ainsi que de leur incidence sur la confiance des consommateurs. Les Services Financiers prévoient que les radiations sur cartes de crédit au cours du prochain exercice demeureront au même niveau élevé qu'à l'heure actuelle.

Les Services Financiers surveillent constamment le nombre de faillites au Canada et ajustent leurs politiques de prêt en fonction des tendances actuelles et des indicateurs économiques. En novembre 2009, au Canada, les faillites personnelles avaient augmenté de 31,2 pour cent d'un exercice à l'autre. Par ailleurs, le taux d'augmentation du nombre de faillites enregistrées par les Services Financiers s'établit à 23,6 pour cent, bien en deçà de la moyenne nationale.

Depuis plusieurs trimestres, les Services Financiers déploient des efforts visant à réduire l'exposition au crédit à risque élevé entraînant l'augmentation des faillites, notamment au moyen de mesures telles que la réduction des limites de crédit des comptes inactifs, la modification active du pourcentage de clients qui présentent un risque plus élevé dans la composition du portefeuille et l'amélioration des formules de calcul prédictives permettant de cibler les comportements des clients à risque élevé, ainsi que le perfectionnement des stratégies de recouvrement.

## 5.3.4.8 Risques d'entreprise

Dans le cours normal de leurs activités, les Services Financiers sont exposés à un certain nombre de risques pouvant éventuellement nuire à leur rendement. Nous avons fait faire un examen indépendant de la gestion des risques et les résultats ont été concluants. Certains risques d'entreprise propres aux activités des Services Financiers sont énumérés ci-dessous. Veuillez vous reporter aux sections 14.2, 14.4 et 14.5 du présent rapport de gestion pour une analyse d'autres risques à l'échelle de l'industrie et de la Société auxquels nous sommes exposés.

**Risque de crédit à la consommation** Les Services Financiers octroient du crédit à leurs clients par l'intermédiaire de cartes de crédit, de prêts personnels et de marges de crédit de Canadian Tire. En octroyant du crédit, les Services Financiers encourrent certains risques, notamment l'incapacité de pouvoir déterminer adéquatement le degré de solvabilité de leurs clients ou leur capacité à rembourser une dette. Afin de maintenir ou d'améliorer la qualité de leur portefeuille de crédit à la consommation, les Services Financiers gèrent les risques de crédit par les moyens suivants :

- > ils ont recours à des modèles évolués de notation dans le but d'effectuer un suivi constant de la solvabilité de leurs clients;
- > ils font appel à la technologie la plus récente pour prendre des décisions avisées pour chacun des comptes de manière à réduire le risque de crédit;
- > ils ont adopté une technologie visant à améliorer l'efficacité du processus de recouvrement;
- > ils suivent de près le contexte macroéconomique, particulièrement en ce qui a trait aux niveaux de la dette à la consommation, aux taux d'intérêt, à la situation de l'emploi et aux niveaux des revenus.

**Risque de financement lié à la titrisation** Le programme de titrisation a toujours constitué une source importante de financement pour Canadian Tire, prévoyant la vente de participations en copropriété dans des créances sur cartes de crédit à Glacier et, par le passé, la vente de créances sur prêts personnels à une autre fiducie indépendante. La titrisation permet aux Services Financiers de diversifier les sources de financement et de gérer tant les risques que les besoins en capitaux. Le programme de titrisation des Services Financiers repose sur la négociabilité du papier commercial adossé à des créances (le « PCAC ») et des billets à terme adossés à des créances émises par Glacier, comme il est décrit aux sections 8.1.4 et 8.1.5., respectivement. Les événements survenus en 2008 sur les marchés du crédit internationaux et la baisse subseqüente de la négociabilité du papier commercial et des billets à terme ont obligé la Société à recourir à d'autres sources de financement accessibles. Veuillez vous reporter à la section 8 pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les sources de financement dont dispose la Société en 2009 et par la suite.

Il convient de noter que, même si des changements seront apportés à la comptabilisation des opérations de titrisation lors du passage aux IFRS au Canada en 2011, la Société prévoit continuer de recourir aux opérations de titrisation d'actifs dans la mesure où elles continuent d'être une source de financement rentable (veuillez vous reporter à la section 17.9 ci-dessous pour plus de détails quant à notre passage aux IFRS).

**Risque de taux d'intérêt** La sensibilité de la Société aux fluctuations des taux d'intérêt se limite surtout à son encaisse et à ses placements à court terme. Une variation des taux d'intérêt de un pour cent n'aurait pas d'incidence importante sur le bénéfice, les flux de trésorerie ni sur la situation financière de la Société.

La plus grande part des produits d'exploitation des Services Financiers n'est pas sensible aux fluctuations des taux d'intérêt, puisque ces produits sont tirés surtout des cartes de crédit MasterCard de Canadian Tire. En effet, ces cartes sont assorties de taux d'intérêt fixes qui conviennent aux groupes de consommateurs ayant les mêmes cotes de crédit. Le programme de titrisation et les autres programmes de financement décrits aux sections 8 et 8.1.5 du présent rapport de gestion réduisent les exigences en matière de financement des Services Financiers. Canadian Tire surveille continuellement l'incidence que pourraient avoir les fluctuations des taux d'intérêt sur sa dette à taux fixe par rapport à sa dette à taux variable, et elle en assure une gestion globale afin d'atténuer l'ampleur du risque auquel elle est exposée.

Comme le succès des Services Financiers est tributaire de leur capacité d'accéder aux marchés financiers selon des modalités favorables, le maintien de la qualité du total du portefeuille géré et des créances sur prêts titrisées est une priorité essentielle des Services Financiers. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les activités de financement de Canadian Tire, veuillez vous reporter à la section 8 ci-après.

**Risque lié à l'environnement réglementaire** Le risque lié à la réglementation s'entend du risque que les activités, le bénéfice ou le capital, les relations avec les organismes de réglementation ou la réputation de l'entreprise subissent l'incidence négative du défaut de se conformer ou de s'adapter à la réglementation actuelle et en évolution ou aux attentes en matière de réglementation.

La stratégie des Services Financiers en matière de conformité à la réglementation consiste à gérer le risque lié à la réglementation en favorisant une solide culture de la conformité et en intégrant des contrôles rigoureux au sein de la Société. La responsabilité première à l'égard de la conformité à toutes les exigences réglementaires applicables incombe à la haute direction de la Société et s'étend à tous les employés.

Le service de la conformité des Services Financiers est tenu de concevoir et de garder à jour le système de gestion de la conformité à la réglementation et fait rapport trimestriellement au comité de gouvernance et de révision de la Banque Canadian Tire.

Parmi les activités ayant pour but d'aider la Société à adhérer aux normes à cet égard, mentionnons la communication des exigences réglementaires, la prestation de conseils, de même que des activités de formation, de mise à l'essai et de surveillance. Elles comprennent également la présentation des déficiences en matière de contrôles et de risques réglementaires, ainsi que leur signalement au niveau hiérarchique supérieur.

## 6. DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES

Canadian Tire continuera à cerner et à évaluer les occasions de poursuivre sa croissance et d'augmenter sa rentabilité au-delà de la période visée par son plan stratégique. L'équipe de développement des affaires s'emploie à repérer les occasions liées aux activités de détail et aux entreprises connexes qui nous permettent de tirer parti de nos capacités fondamentales et qui s'intègrent bien à notre réseau actuel d'entreprises.

# Rapport de gestion

## 7. GESTION DU CAPITAL

Afin de soutenir son plan de croissance et de respecter les objectifs de son plan stratégique, la Société gère son capital de façon active, comme il est indiqué ci-après.

### 7.1 Objectifs en matière de gestion du capital

Les objectifs de la Société en matière de gestion du capital sont les suivants :

- > maintien de liquidités suffisantes afin de remplir ses obligations financières et de mener à bien ses plans stratégiques et d'exploitation;
- > maintien de réserves de liquidités saines et d'un bon accès au capital;
- > réduction du coût du capital après impôts tout en prenant en considération les risques et les conditions actuels et futurs sur les plans de l'industrie, du marché et de l'économie.

La conjoncture économique actuelle n'a pas eu d'incidence sur les objectifs de la Société en matière de gestion du capital, bien que la Société ait accordé plus d'importance au deuxième de ces objectifs lorsque l'accès aux marchés du crédit était restreint, en 2008 et pour la majeure partie de 2009.

### 7.2 Définition et gestion du capital

Le capital peut être défini de différentes façons selon l'entité et le secteur d'activité. Dans le cadre du processus de gestion du capital de la Société, la direction inclut les éléments suivants dans la définition du capital :

(en millions de dollars)	2009	% du total	2008 <sup>1</sup>	% du total
<b>Composantes du capital<sup>2</sup></b>				
Dépôts à court terme	863,4 \$	12,0 %	540,7 \$	9,0 %
Tranche à court terme de la dette à long terme	309,3	4,3 %	14,8	0,2 %
Dette à long terme	1 101,9	15,3 %	1 373,5	22,9 %
Dépôts à long terme	1 196,9	16,6 %	598,7	10,0 %
Autres passifs à long terme <sup>3</sup>	1,3	0,0 %	3,2	0,1 %
Total de la dette	3 472,8 \$	48,2 %	2 530,9 \$	42,2 %
Capital-actions	720,4	10,0 %	715,4	11,9 %
Surplus d'apport	0,2	0,0 %	-	- %
Bénéfices non répartis	3 013,7	41,8 %	2 752,4	45,9 %
<b>Total du capital sous gestion</b>	<b>7 207,1 \$</b>	<b>100,0 %</b>	<b>5 998,7 \$</b>	<b>100,0 %</b>

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>2</sup> Notre définition et la gestion du capital comprennent les composantes du cumul des autres éléments du résultat étendu relatives aux éléments dérivés ou couverts seulement. Pour 2009 et 2008, le solde était de néant.

<sup>3</sup> Passif à long terme qui correspond à des instruments dérivés ou à des instruments de couverture liés aux composantes du capital seulement.

La Société surveille sa structure du capital en évaluant les divers ratios de sa dette par rapport à la structure du capital et s'assure de sa capacité à s'acquitter du service de sa dette et à respecter ses autres obligations fixes en faisant un suivi de ses ratios de couverture des intérêts et autres charges fixes. La Société fait également un suivi de l'incidence de l'accroissement des activités des Services Financiers sur les mesures consolidées. Le ratio d'endettement total est passé de 42,2 pour cent à la fin de 2008 à 48,2 pour cent à la fin de 2009, en grande partie en raison de l'augmentation des dépôts émis par la Banque.

La Société a adopté diverses politiques qui lui permettent de gérer son capital, y compris une politique en matière de liquidité et de levier financier ainsi qu'une politique en matière de titres de capitaux propres et d'instruments dérivés. Dans le cadre de la gestion générale du capital, le comité de gestion des risques financiers et le comité de vérification du conseil d'administration s'assurent que la Société se conforme à ces politiques et que son rendement à leur égard est satisfaisant.

De plus, ces comités procèdent à des évaluations périodiques des politiques afin de s'assurer qu'elles demeurent conformes au niveau de tolérance au risque acceptable pour la Société ainsi qu'aux tendances et aux conditions actuelles du marché.

### **7.3 Contraintes liées à la gestion du capital**

Pour évaluer l'efficacité avec laquelle elle gère son capital, la direction surveille certains ratios clés afin de s'assurer qu'ils se situent dans les fourchettes cibles.

En vertu des ententes d'emprunt existantes, des clauses restrictives financières clés font l'objet d'une surveillance continue de la part de la direction afin d'assurer la conformité à ces ententes. Ces clauses restrictives sont les suivantes :

- > maintien d'une couverture minimale précise des immobilisations corporelles, établie en fonction du calcul suivant :
  - > total de l'actif moins les actifs incorporels, le passif à court terme (à l'exclusion de la tranche à court terme de la dette à long terme) et le passif au titre des avantages sociaux futurs;
  - > divisé par la dette à long terme (y compris la tranche à court terme de la dette à long terme);
- > restrictions quant à l'excédent pouvant être versé aux actionnaires sous forme de dividendes en vertu desquelles la Société est assujettie à des restrictions relativement aux distributions (y compris les dividendes et le remboursement ou le rachat d'actions) qui excèdent son bénéfice net cumulé sur une période donnée.

Au cours de l'exercice, la Société s'est conformée à ces clauses restrictives. En vertu de ces dernières, la Société dispose actuellement de la souplesse nécessaire pour financer la croissance des activités et maintenir ou modifier les taux des dividendes dans le cadre de la politique actuelle sur les dividendes.

Il convient de noter que diverses mesures comptables seront modifiées lors du passage aux IFRS au Canada en 2011. La Société travaille actuellement à s'assurer que ces changements n'auront pas d'incidence sur la conformité de la Société à l'égard de ces clauses restrictives (veuillez vous reporter à la section 17.9 ci-dessous).

La Société gère sa structure du capital de manière à conserver les cotes de solvabilité élevées accordées par deux agences de notation. La direction utilise à l'occasion d'autres méthodes pour calculer ses ratios, afin de simuler la méthode employée par les agences de notation de crédit et autres participants du marché.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, la Société dispose de la souplesse nécessaire pour ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, acheter des actions aux fins d'annulation dans le cadre d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités, émettre de nouvelles actions, émettre de nouveaux titres de créance ou des titres de créance ayant des caractéristiques différentes pour remplacer les emprunts existants, conclure d'autres opérations de cession-bail sur des propriétés immobilières ou encore augmenter ou diminuer le montant des ventes de participations en copropriété dans des créances sur prêts à Glacier.

En outre, nous sommes tenus de nous conformer aux exigences réglementaires se rapportant aux activités de la Banque Canadian Tire (la « Banque »), notre banque à charte fédérale, et à d'autres exigences réglementaires qui ont une incidence sur nos activités commerciales. Ces exigences sont décrites ci-dessous.

### **7.4 Cadre réglementaire de la Banque Canadian Tire**

La filiale en propriété exclusive de la Société, la Banque Canadian Tire, gère son capital conformément aux lignes directrices établies par le Bureau du surintendant des institutions financières Canada (le « BSIF »). Les lignes directrices concernant le capital réglementaire mesurent le capital par rapport aux risques de crédit, aux risques de marché et aux risques opérationnels. La Banque a mis en œuvre une politique de gestion du capital, un processus interne d'évaluation de la suffisance du capital et des procédures et des contrôles concernant le capital pour atteindre ses objectifs. Les objectifs de la Banque sont les suivants :

- > disposer d'un capital suffisant pour garder la confiance des déposants;
- > posséder une structure du capital appropriée, selon les évaluations effectuées à l'interne, selon les définitions des organismes de réglementation et par rapport aux autres institutions financières;
- > obtenir le coût global le plus bas pour le capital tout en préservant une composition appropriée d'éléments de capital pour atteindre les niveaux de capitalisation cibles.

Le capital total de la Banque se compose de trois catégories de capital, approuvées par les actuelles lignes directrices concernant le capital réglementaire du BSIF. Au 31 décembre 2009 (soit la fin de l'exercice de la Banque), le capital de première catégorie comprend les actions ordinaires et les bénéfices non répartis, moins les ajustements au titre des risques liés à la titrisation nette. À l'heure actuelle, la Banque ne détient aucun instrument dans le capital de deuxième ou de troisième catégorie. Les actifs pondérés en fonction des risques, dont il est question dans les lignes directrices réglementaires, comprennent tous les actifs figurant au bilan, pondérés pour tenir compte du risque inhérent à chaque type d'actif, et une composante liée au risque opérationnel fondée sur un pourcentage des produits moyens pondérés en fonction des risques.

Les ratios de la Banque se situent au-delà des cibles minimales établies à l'interne pour le ratio du capital de première catégorie et pour le ratio du capital total, et en deçà des cibles maximales établies à l'interne pour le ratio actif/capital. Les ratios minimaux du capital de première catégorie et du capital total du BSIF pour les banques canadiennes sont de sept pour cent et de dix pour cent, respectivement. Au cours de la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2009 et de la période correspondante de l'exercice précédent, la Banque s'est conformée aux lignes directrices concernant le capital du BSIF en vertu des normes de Bâle II énoncées dans le document intitulé « Convergence internationale de la mesure des normes de fonds propres : dispositif révisé ».

# Rapport de gestion

## 8. FINANCEMENT

Les marchés du crédit s'améliorent de façon constante depuis le milieu de 2009, et les capacités de Canadian Tire en matière de financement demeurent solides. En juin 2009, la Société a émis un billet à moyen terme d'un montant de 200 millions de dollars d'une durée de sept ans, assortis d'un taux d'intérêt nominal de 5,65 pour cent. Elle a également obtenu une facilité de crédit consentie de 800 millions de dollars et conclu une convention de crédit bilatérale totalisant 370 millions; la Société pourra accéder à ces montants jusqu'à la fin de 2010 et par la suite. La Société et la Banque disposent de diverses sources de financement de rechange afin de s'assurer qu'elles ont accès au niveau de liquidité nécessaire pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Le tableau suivant décrit sommairement ces sources de financement.

### Sommaire des sources de financement de Canadian Tire

Source de financement	Montant disponible	Détails
Marges de crédit bancaire consenties	1,17 milliard de dollars	Consenties par dix institutions financières nationales et internationales et assurant notamment le soutien du programme de papier commercial de 800 millions de dollars décrit plus loin, couvert intégralement par les marges de crédit bancaire. Au 2 janvier 2010, la Société n'avait tiré aucun montant des marges de crédit bancaire. Toutefois, Glacier Credit Card Trust (« Glacier ») avait émis du papier commercial chiffré à 163 millions de dollars, entièrement soutenu par la facilité de crédit syndiqué.
Programme de papier commercial	800 millions de dollars	Canadian Tire n'avait aucun papier commercial en circulation au 2 janvier 2010. Glacier avait 163 millions de dollars de papier commercial en circulation au 2 janvier 2010.
Programme de billets à moyen terme	750 millions de dollars	Un nouveau prospectus préalable de base a été déposé le 8 avril 2009, permettant à la Société d'accéder à un montant maximal de 750 millions de dollars au cours des 25 mois suivant cette date. Un billet à moyen terme de 200 millions de dollars a été émis en juin 2009 en vertu de ce prospectus.
Titrisation de créances	Selon l'opération	Par le passé, les opérations de titrisation effectuées par l'intermédiaire de Glacier ont fait leurs preuves en tant que source de financement relativement rentable. Les Services Financiers ont titrisé des créances sur cartes de crédit totalisant 100 millions de dollars en novembre 2009 dans le cadre du programme de papier commercial de Glacier.
Dépôts de CPG auprès de courtiers	Sans limite définie	Le recours à cette source de financement s'est accru au second semestre de 2008, et les fonds continuent d'être accessibles immédiatement grâce aux réseaux de courtiers. Au 2 janvier 2010, les dépôts de CPG des Services Financiers auprès de courtiers s'élevaient à 1,5 milliard de dollars.
Dépôts de détail	Sans limite définie	Les dépôts de détail se composent des dépôts dans les comptes d'épargne à intérêt élevé, dans les comptes d'épargne libres d'impôts et dans les CPG de détail. Au 2 janvier 2010, les dépôts de détail des Services Financiers se chiffraient à 545 millions de dollars.
Opérations de cession-bail	Selon l'opération	Des sources de financement supplémentaires sont disponibles pour certaines opérations stratégiques touchant des propriétés appartenant à la Société, au besoin. Aucune opération de cession-bail n'a été effectuée en 2009.

Comme l'indique le tableau précédent, au 2 janvier 2010, la Société disposait de marges de crédit bancaire consenties de 1,17 milliard de dollars, dont une tranche de 800 millions en vertu d'une facilité de crédit syndiqué d'une durée de deux ans. Cette facilité de crédit syndiqué est consentie à la Société jusqu'en juin 2011, mais elle peut être prolongée d'une période de 364 jours supplémentaire en juin 2010. Les autres marges de crédit ont été établies en vertu des facilités de crédit bilatérales auxquelles la Société a accès jusqu'à la fin de 2010. À la fin de chaque trimestre, la Société a la possibilité de demander une prolongation de chacune des facilités de crédit bilatérales pour une période supplémentaire de 90 jours.

Au 2 janvier 2010, le programme de papier commercial de Glacier donnait accès à une tranche allant jusqu'à 800 millions de dollars du total des marges de crédit consenties de Canadian Tire. Glacier se conformait aux normes de Dominion Bond Rating Service (« DBRS<sup>MD</sup> ») en matière de liquidité.

**Conditions du marché des titres de créance** Les marchés du crédit ont montré des signes d'amélioration marquée au cours de 2009 et jusqu'ici en 2010, comme en font foi la diminution des écarts de taux et la hausse de la demande des investisseurs relativement aux opérations sur obligations. Bien que peu d'opérations sur titres adossés à des créances aient été réalisées en 2009, les écarts de taux se sont également resserrés sur ce marché et la demande des investisseurs s'accroît. Canadian Tire est active sur les marchés des titres adossés à des créances du fait qu'elle utilise du papier commercial et qu'elle émet des billets à moyen terme. En 2008 et en 2009, Glacier a continué de refinancer son papier commercial arrivant à échéance et avait 163 millions de dollars de papier commercial en circulation au 2 janvier 2010 (62 millions de papier commercial en circulation au 3 janvier 2009), entièrement garanti par les marges de crédit bancaire. En novembre 2010, une série de billets à moyen terme de 365 millions de dollars d'une durée de cinq ans, émis par Glacier, viendra à échéance. Conformément à la convention d'achat des billets de séries, Glacier doit déposer les montants requis aux fins de règlement du capital dans le compte de financement du règlement du capital de ces billets en les prélevant à même les recouvrements liés aux cartes de crédit réalisés au cours des deux ou trois mois précédent l'échéance.

À supposer que la Société ne cherche pas à mener à bien une opération de titrisation de carte de crédit à court ou à moyen terme, elle aurait accès à d'autres sources de financement suffisantes, comme l'illustre le tableau précédent.

En décembre 2009, Canadian Tire a obtenu confirmation de Standard & Poor's relativement à ses divers programmes de financement, qui avaient tous une perspective stable. DBRS devrait terminer son examen des cotations en avril 2010. Au 2 janvier 2010, il n'y avait eu aucun changement dans les cotations.

La Société a un billet à moyen terme de 300 millions de dollars à 5,22 pour cent qui viendra à échéance en octobre 2010. Vu la conjoncture actuelle, nous ne prévoyons pas refinancer cette dette.

#### Sommaire des cotations de crédit

	DBRS	S&P
<b>Canadian Tire</b>		
Papier commercial	R-1 (faible)	A-1 (faible) (CA)
Débentures	A (faible)	BBB+
Billets à moyen terme	A (faible)	BBB+
<b>Glacier Credit Card Trust<sup>1</sup></b>		
Papier commercial adossé à des créances	R-1 (élevée)	-
Billets de premier rang adossés à des créances	AAA	AAA
Billets subordonnés adossés à des créances	A	A
<b>Tendance ou perspective</b>	Stable	Stable

<sup>1</sup> Les billets subordonnés et les billets de premier rang de série 2004 adossés à des créances ont été annulés le 20 novembre 2009.

**Dette à long terme** Le 1<sup>er</sup> juin 2009, la Société a émis des billets à moyen terme d'un montant de 200 millions de dollars, d'une durée de sept ans, qui viennent à échéance et sont remboursables le 1<sup>er</sup> juin 2016. Ces billets portent intérêt au taux de 5,65 pour cent, payable chaque semestre.

**Rachat de débentures** Le 22 octobre 2009, la Société a racheté la totalité de ses débentures à 12,10 pour cent venant à échéance en mai 2010, d'un montant de 150 millions de dollars.

**Dépôts auprès de courtiers** La Banque poursuit avec succès l'émission de dépôts de CPG auprès de courtiers. Les dépôts de la Banque auprès de courtiers permettent de générer des flux de trésorerie grâce à la vente de CPG par l'entremise de courtiers plutôt que directement aux clients des services bancaires de détail. Les CPG de la Banque offerts par les courtiers sont d'une durée allant de 30 jours à cinq ans et ne prévoient aucune disposition de remboursement par anticipation, sauf en de rares circonstances. Compte tenu du fait que l'ensemble du marché canadien des CPG de courtiers s'élève à plus de 66 milliards de dollars, la Banque est d'avis que ce marché est assez vaste pour qu'elle puisse continuer de recourir aux dépôts de CPG auprès de courtiers pour remplacer de façon permanente la titrisation des créances sur cartes de crédit comme source de financement, et ce, à des taux d'intérêt raisonnables et économiques.

À la fin de 2009, la Banque comptait des dépôts de CPG à court et à long terme non encaissés auprès de courtiers totalisant environ 1,5 milliard de dollars.

**Dépôts de détail** Les dépôts de détail sont constitués des dépôts dans des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé, dans des comptes d'épargne libres d'impôt (les « CELI ») et dans des dépôts de CPG de détail. La Banque est parvenue à augmenter le solde des dépôts dans des comptes d'épargne à taux d'intérêt élevé, dans des CELI et dans des CPG de détail. En effet, à la fin de 2009, les dépôts de détail de la Banque se chiffraient à 545 millions de dollars. Les dépôts de détail constituent une autre solution de rechange économique à la titrisation des créances sur cartes de crédit et aux dépôts auprès de courtiers.

**Vente du portefeuille de prêts hypothécaires** Le 6 novembre 2009, la Société a vendu son portefeuille de prêts hypothécaires (y compris les comptes tout-en-un de Canadian Tire), totalisant environ 162 millions de dollars, à la Banque Nationale du Canada, essentiellement à sa valeur comptable. Le transfert des comptes clients a été complété à la fin de janvier 2010. Les coûts liés à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires se sont élevés à 5,3 millions de dollars et étaient principalement liés à la réduction progressive des activités du portefeuille. Ces coûts ont été présentés au poste Coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation pour le trimestre terminé le 2 janvier 2010.

# Rapport de gestion

## 8.1 Programme de financement

### 8.1.1 Exigences en matière de financement

Nous faisons appel à diverses sources afin d'assurer le financement des dépenses en immobilisations, des besoins en fonds de roulement, du versement de dividendes et d'autres besoins financiers, comme les remboursements sur la dette et les rachats d'actions de catégorie A sans droit de vote en vertu de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités (décrise plus loin, à la section 9). Au cours du quatrième trimestre de 2009, le financement provenait principalement des sources suivantes :

- > trésorerie de 213 millions de dollars provenant des activités d'exploitation avant les autres variations du fonds de roulement;
- > trésorerie de 162 millions de dollars provenant de la vente du portefeuille de prêts hypothécaires;
- > trésorerie de 130 millions de dollars liée à l'échéance des placements à court terme.

Pour l'exercice 2009, le financement provenait principalement des sources suivantes :

- > trésorerie de 917 millions de dollars provenant des dépôts;
- > trésorerie de 695 millions de dollars provenant des activités d'exploitation avant les autres variations du fonds de roulement;
- > trésorerie de 200 millions de dollars provenant de l'émission de titres de créance à long terme;
- > trésorerie de 162 millions de dollars provenant de la vente du portefeuille de prêts hypothécaires.

### 8.1.2 Trésorerie et équivalents de trésorerie

Au 2 janvier 2010, le montant de la trésorerie et des équivalents de trésorerie de la Société s'établissait à 786,0 millions de dollars, contre 429,0 millions au 3 janvier 2009. Cette variation du solde de la trésorerie traduit l'incidence positive de l'augmentation des dépôts nets. Le solde de la trésorerie au 3 janvier 2009 a servi en partie à financer les créances financées par Glacier à l'échéance des billets de série 2004-1 aux troisième et quatrième trimestres de 2009. À la fin de 2009 et de 2008, la Société n'avait pas de papier commercial en circulation, tandis que Glacier avait 163,0 millions de dollars de papier commercial en circulation à la fin de 2009 et 62,2 millions de papier commercial en circulation à la fin de 2008. En outre, au cours du quatrième trimestre de 2009, nous avons utilisé la trésorerie aux fins suivantes :

- > 265 millions de dollars pour le remboursement de dépôts;
- > 152 millions de dollars pour un remboursement sur la dette à long terme;
- > 52 millions de dollars pour les ajouts aux immobilisations corporelles;
- > 19 millions de dollars pour les ajouts aux actifs incorporels, principalement les logiciels;
- > 17 millions de dollars pour le versement de dividendes.

Pour l'exercice 2009, nous avons utilisé la trésorerie principalement aux fins suivantes :

- > 532 millions de dollars pour la titrisation nette des créances sur prêts;
- > 220 millions de dollars pour les ajouts aux immobilisations corporelles;
- > 209 millions de dollars pour la croissance nette des créances sur prêts;
- > 69 millions de dollars pour le versement de dividendes;
- > 68 millions de dollars pour les ajouts aux actifs incorporels, principalement les logiciels.

### 8.1.3 Fonds de roulement

L'optimisation de notre fonds de roulement continue d'être une priorité à long terme afin de maximiser les flux de trésorerie servant à l'exploitation de la Société. Le tableau suivant présente la variation de la valeur des composantes de notre fonds de roulement à la fin du quatrième trimestre de 2009, par rapport au quatrième trimestre de 2008.

#### Composantes comparables du fonds de roulement

(en millions de dollars)	Au 2 janvier 2010	Au 3 janvier 2009 <sup>1</sup>	Augmentation (diminution) du fonds de roulement
Placements à court terme	<b>64,0 \$</b>	- \$	64,0 \$
Débiteurs	<b>835,9</b>	824,1	11,8
Stocks de marchandises	<b>933,6</b>	917,5	16,1
Impôts à recouvrer	<b>94,7</b>	64,6	30,1
Charges payées d'avance et dépôts	<b>40,7</b>	40,2	0,5
Créditeurs et autres	<b>(1 391,4)</b>	(1 444,2)	52,8
			175,3 \$

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

Les augmentations des placements à court terme, ainsi que l'augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, reflètent l'accroissement des dépôts et l'exigence connexe relative aux réserves de liquidités. En particulier, la classification dans le bilan des placements à court terme est attribuable à la durée initiale jusqu'à l'échéance de ces placements à court terme.

La variation des impôts à recouvrer est principalement attribuable au paiement des passifs d'impôt de l'exercice précédent.

La diminution des créiteurs est essentiellement liée à la résiliation d'une entente de financement à la Division pétrolière.

#### **8.1.4 Papier commercial adossé à des créances**

Le marché du papier commercial adossé à des créances (le « PCAC ») de tiers canadien a été fortement secoué par la perturbation mondiale survenue dans le marché en août 2007. La Société détient du PCAC chiffré à 8,9 millions de dollars sur une base brute et a constaté des provisions pour moins-value avant impôts depuis que l'évaluation du PCAC a été remise en question et que l'information pertinente est devenue accessible. Au 2 janvier 2010, la valeur comptable nette du placement dans le PCAC s'élevait à 4,5 millions de dollars.

Comme il est décrit à la section 8, grâce aux fonds disponibles en vertu des marges de crédit consenties et des diverses autres sources de financement, la Société dispose de facilités de crédit suffisantes pour remplir ses obligations financières à leur échéance.

#### **8.1.5 Créesances sur prêts**

Notre programme de titrisation des créances sur prêts vise à procurer aux Services Financiers une source de financement à peu de frais. À la fin du quatrième trimestre de 2009, les créances nettes sur prêts gérées étaient inférieures de 1,0 pour cent à celles du trimestre correspondant de 2008, principalement en raison de la vente du portefeuille de prêts hypothécaires.

La Banque vend des participations en copropriété dans des créances sur cartes de crédit à Glacier. Comme nous ne détenons pas une participation conférant le contrôle dans Glacier, nous n'incluons pas ses résultats financiers dans nos états financiers consolidés.

Nous constatons la vente des créances sur prêts selon les dispositions de la note d'orientation concernant la comptabilité n° 12 intitulée « Cessions de créances » de l'ICCA. Veuillez vous reporter à la note 1 des états financiers consolidés de 2009. Veuillez vous reporter à la section 17.9 ci-dessous pour plus de détails concernant les changements éventuels à la comptabilisation des opérations de titrisation d'actifs lors du passage aux IFRS des entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes en 2011.

Nous prévoyons que la croissance continue du solde moyen des comptes de cartes de crédit de Canadian Tire mènera à une hausse du total des créances sur prêts en 2010. Les Services Financiers prévoient continuer de financer cette hausse à long terme en cédant des participations en copropriété dans des créances sur cartes de crédit à Glacier et en augmentant les dépôts de la Banque. Glacier est une fiducie indépendante qui a été constituée dans le but d'acheter des participations en copropriété dans nos créances sur cartes de crédit et elle émet aussi des titres de créance au profit d'investisseurs indépendants pour financer ses acquisitions de créances sur cartes de crédit. Le succès du programme de titrisation dépend de la capacité de Glacier d'obtenir des fonds auprès de tierces parties en émettant des titres de créance ayant des cotations de crédit élevées. Veuillez vous reporter à la section 8 ci-dessous pour consulter une liste des cotations attribuées à Glacier ainsi qu'un aperçu des conditions actuelles du marché.

La Société de fiducie Computershare du Canada, fiduciaire et dépositaire pour Glacier, gère les participations en copropriété et agit à titre d'agent pour, et au nom de, la Banque et Glacier, qui sont les propriétaires des participations en copropriété. La Compagnie Trust BNY Canada, à titre de fiduciaire désigné par l'acte de fiducie à l'égard de Glacier, gère les sûretés des détenteurs des billets de premier rang et subordonnés émis par Glacier. À l'heure actuelle, nous ne sommes au fait d'aucun événement ni engagement, d'aucune tendance ni incertitude qui pourraient avoir des conséquences défavorables sur notre entente avec Glacier.

#### **Flux de trésorerie liés aux titrisations de créances sur prêts**

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008	2009	2008
Produit de nouvelles titrisations	100,0 \$	- \$	100,0 \$	634,9 \$
Diminution des participations titrisées	(208,7)	(262,7)	(624,3)	(649,2)
Rachats de portefeuilles de créances sur prêts personnels	-	-	-	(27,1)
Produit des recouvrements réinvestis dans des titrisations existantes	1 649,6	2 140,2	6 805,7	8 734,6
Autres flux de trésorerie reçus sur les droits conservés	1 415,6	813,2	4 735,5	2 565,1

En 2009, les Services Financiers ont titrisé des créances sur prêts totalisant environ 100 millions de dollars par l'entremise de leur programme de titrisation, grâce à l'émission de papier commercial de Glacier.

# Rapport de gestion

Le détail des billets adossés à des créances en circulation émis par Glacier figure dans le tableau suivant :

## Billets adossés à des créances en circulation de Glacier Credit Card Trust

(en millions de dollars)	Au 2 janvier 2010	Au 3 janvier 2009	Début du processus de remboursement du capital	Date de paiement final prévue
Papier commercial de série 1997-1 <sup>1</sup>	<b>163 \$</b>	62 \$		
Billets de premier rang à 4,274 % de série 2004-1 <sup>2</sup>	–	591	1 <sup>er</sup> août 2009 <sup>4</sup>	20 nov. 2009
Billets de premier rang à 4,187 % de série 2005-1 <sup>2</sup>	<b>345</b>	345	1 <sup>er</sup> août 2010 <sup>5</sup>	19 nov. 2010
Billets de premier rang à 4,271 % de série 2006-1 <sup>2</sup>	<b>300</b>	300	1 <sup>er</sup> août 2011 <sup>5</sup>	18 nov. 2011
Billets de premier rang à 4,405 % de série 2006-2 <sup>2</sup>	<b>239</b>	239	3 févr. 2014 <sup>5</sup>	20 mai 2014
Billets de premier rang à 5,027 % de série 2008-1 <sup>2</sup>	<b>600</b>	600	1 <sup>er</sup> nov. 2012 <sup>5</sup>	20 févr. 2013
Billets subordonnés à 4,674 % de série 2004-1 <sup>3</sup>	–	34		
Billets subordonnés à 4,507 % de série 2005-1 <sup>3</sup>	<b>20</b>	20		
Billets subordonnés à 4,571 % de série 2006-1 <sup>3</sup>	<b>17</b>	17		
Billets subordonnés à 4,765 % de série 2006-2 <sup>3</sup>	<b>14</b>	14		
Billets subordonnés à 6,027 % de série 2008-1 <sup>3</sup>	<b>35</b>	35		
Total	<b>1 733 \$</b>	2 257 \$		

<sup>1</sup> Le papier commercial arrive à échéance un jour ouvrable dans un délai d'au plus un an suivant la date d'émission.

<sup>2</sup> Le processus de remboursement sur le capital commencera à partir des sommes attribuées à Glacier au cours du mois précédent. Des paiements anticipés peuvent être exigés dans certaines circonstances. Les dates de paiement final prévues ont été estimées en fonction de certaines hypothèses relatives au rendement des créances sur cartes de crédit et d'autres facteurs.

<sup>3</sup> Le remboursement du capital des billets subordonnés ne commence qu'au moment où la totalité du capital payable sur la série connexe de billets de premier rang a été entièrement remboursée. Les dates de paiement final prévues sont les mêmes que pour les billets de premier rang.

<sup>4</sup> Le remboursement doit avoir lieu sur une période d'au moins trois mois précédant la date de paiement final prévue, selon le rendement des créances sur cartes de crédit.

<sup>5</sup> Le remboursement doit avoir lieu un mois avant la date de paiement final prévue, selon le rendement des créances sur cartes de crédit.

## 8.2 Frais de financement

Le tableau qui suit présente la totalité des frais de financement, à l'exclusion de ceux de Glacier. Les chiffres tiennent compte de l'incidence des swaps de taux d'intérêt, qui font partie de notre programme de gestion des risques de taux d'intérêt.

### Intérêts débiteurs

(en millions de dollars)	2009	2008
Intérêts sur la dette à long terme <sup>1</sup>	<b>130,0 \$</b>	117,9 \$
Intérêts sur la dette à court terme <sup>2</sup>	<b>17,0</b>	4,7
Total	<b>147,0 \$</b>	122,6 \$
Coût de la dette – à long terme <sup>3</sup>	<b>5,20 %</b>	6,11 %
Coût de la dette – à court terme <sup>4</sup>	<b>2,84 %</b>	4,05 %

<sup>1</sup> Les écarts d'intérêt payés ou reçus relativement aux swaps de taux d'intérêt augmentent ou diminuent les intérêts sur la dette à long terme. Ces derniers comprennent les ajustements à la valeur de marché sur les instruments dérivés de taux d'intérêt qui sont exclus de la comptabilité de couverture.

<sup>2</sup> Les intérêts sur la dette à court terme comprennent les revenus d'intérêts hors exploitation. Les intérêts débiteurs sur la dette à court terme (avant répartition des revenus d'intérêts hors exploitation) ont totalisé 26,2 millions de dollars et 19,6 millions pour les exercices terminés le 2 janvier 2010 et le 3 janvier 2009, respectivement.

<sup>3</sup> Représente le coût moyen pondéré de la dette à long terme au cours de l'exercice.

<sup>4</sup> Représente le coût moyen pondéré de la dette à court terme au cours de l'exercice.

## 9. CAPITAUX PROPRES

La valeur comptable des actions ordinaires et des actions de catégorie A sans droit de vote, à la fin du quatrième trimestre de 2009, s'élevait à 45,19 \$ l'action, comparativement à 43,69 \$ l'action à la fin du quatrième trimestre de 2008.

Nous avons comme politique de racheter des actions de catégorie A sans droit de vote pour compenser l'effet de dilution qu'ont les actions que nous émettons en vue de nous acquitter de nos obligations en vertu des divers régimes de participation aux bénéfices des employés et des régimes d'options sur actions, d'achat d'actions et de réinvestissement des dividendes. À longue échéance, ces rachats devraient neutraliser les nouvelles émissions d'actions de catégorie A sans droit de vote. De plus, la Société peut racheter des actions de catégorie A sans droit de vote additionnelles si le conseil d'administration établit, après avoir pris en considération la conjoncture du marché ainsi que la souplesse financière et les occasions d'investissement de la Société, qu'un tel rachat constitue un moyen approprié d'accroître la valeur des actions de catégorie A sans droit de vote résiduelles.

Le 11 février 2010, nous avons annoncé notre intention de racheter jusqu'à 3,5 millions d'actions de catégorie A sans droit de vote émises et en circulation au cours de la période de 12 mois qui se terminera le 18 février 2011, au moyen d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités. Au cours de l'exercice précédent, environ 0,7 million d'actions de catégorie A sans droit de vote ont été rachetées dans le cadre de la précédente offre publique de rachat dans le cours normal des activités.

Une offre publique de rachat dans le cours normal des activités est une offre faite par une société cotée visant à racheter ses actions sur le marché boursier, sous réserve d'un nombre maximal prescrit et de certaines règles protégeant les investisseurs.

### **Actions en circulation**

	Au 2 janvier 2010	Au 3 janvier 2009
<b>Actions de catégorie A sans droit de vote (CTC.A)</b>		
Actions en circulation au début	<b>78 178 066</b>	78 048 062
Actions émises en vertu des régimes <sup>1</sup>	<b>742 198</b>	649 804
Actions rachetées dans le cadre d'une offre publique de rachat	<b>(742 198)</b>	(519 800)
Actions en circulation à la fin	<b>78 178 066</b>	78 178 066
<b>Actions ordinaires (CTC)</b>		
Actions en circulation au début et à la fin	<b>3 423 366</b>	3 423 366

<sup>1</sup> Nous émettons des actions en vertu de divers régimes de participation aux bénéfices et d'achat d'actions des employés et du régime de réinvestissement des dividendes.

**Dividendes** Nous avons déclaré des dividendes d'environ 68,6 millions de dollars sur nos actions ordinaires et sur nos actions de catégorie A sans droit de vote en 2009, comparativement à des dividendes d'environ 68,5 millions en 2008, ce qui reflète la décision du conseil d'administration, en février 2009, de maintenir le niveau du dividende annualisé à 0,84 \$ l'action.

Le tableau suivant donne un aperçu de nos distributions trimestrielles de dividendes en 2009, payables aux actionnaires inscrits à la date de clôture des registres.

Dividende trimestriel	Date de déclaration	Date de clôture des registres	Date de versement	Montant versé par action
Premier trimestre	12 février 2009	30 avril 2009	1 <sup>er</sup> juin 2009	0,21 \$
Deuxième trimestre	14 mai 2009	31 juillet 2009	1 <sup>er</sup> septembre 2009	0,21 \$
Troisième trimestre	13 août 2009	30 octobre 2009	1 <sup>er</sup> décembre 2009	0,21 \$
Quatrième trimestre	10 décembre 2009	29 janvier 2010	1 <sup>er</sup> mars 2010	0,21 \$

**Politique de dividendes** La politique de Canadian Tire vise à maintenir les dividendes versés à un niveau d'environ 15 à 20 pour cent du bénéfice net de base par action normalisé de l'exercice précédent, après avoir pris en considération la situation de trésorerie à la fin de la période, les exigences futures liées aux flux de trésorerie, les conditions du marché financier et les occasions de placement. Le bénéfice par action normalisé exclut les gains et les pertes à la vente de créances sur cartes de crédit et de créances sur prêts ainsi que les éléments non récurrents, mais il comprend les gains et les pertes résultant de toute cession d'immobilisations corporelles dans le cours normal des activités.

## Rapport de gestion

### 10. ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

#### 10.1 Programme de dépenses en immobilisations pour 2009

Au quatrième trimestre de 2009, les dépenses en immobilisations de Canadian Tire, selon la méthode de la comptabilité d'exercice, ont totalisé 81 millions de dollars (y compris les actifs incorporels tels que les acquisitions de logiciels), soit environ 40 pour cent de moins que les 135 millions engagés au quatrième trimestre de 2008.

De façon générale, les dépenses en immobilisations ont ralenti depuis le quatrième trimestre de 2008, puisque la construction du centre de distribution de Montréal (auparavant désigné comme le centre de distribution de l'Est) et le déploiement des magasins Concept 20/20 sont achevés. Nous avons commencé à nous concentrer sur le développement de nos prochains concepts de magasins, soit les magasins intelligents et les magasins pour petit marché, qui sont moins capitalistiques que le Concept 20/20.

Le tableau suivant présente le total des dépenses en immobilisations pour l'exercice :

(en millions de dollars)	2009	2008
Projets immobiliers (y compris les nouveaux projets de magasins du Groupe détail)	161 \$	272 \$
Technologies de l'information	55	59
Centres de distribution du Groupe détail (sauf celui de Montréal)	13	9
Initiative de l'infrastructure de la Division automobile	13	10
Centre de distribution de Montréal	5	57
Autres	26	65
Total des dépenses en immobilisations	273 \$	472 \$

#### 10.2 Programme de dépenses en immobilisations pour 2010

Nous continuons de réaliser des investissements dans notre réseau de magasins de détail en convertissant d'anciens magasins aux nouveaux formats de magasins intelligents et pour petit marché. De plus, nous prévoyons investir dans des initiatives de productivité et d'efficience, comme les technologies de l'information et l'initiative de l'infrastructure de la Division automobile. Notre programme de dépenses en immobilisations pour 2010 vise des dépenses qui devraient se situer dans la fourchette de 280 millions à 300 millions de dollars et comprend les éléments suivants :

- > 161 millions de dollars affectés aux projets immobiliers, dont 125 millions pour le déploiement des nouveaux concepts de magasins du Groupe détail;
- > 63 millions de dollars destinés aux technologies de l'information;
- > 28 millions de dollars pour les centres de distribution du Groupe détail;
- > 15 millions de dollars pour l'infrastructure de la Division automobile;
- > 11 millions de dollars pour le programme de remaniement du Groupe détail;
- > jusqu'à 22 millions de dollars affectés à d'autres fins.

### 11. ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER

La Société exerce des activités à l'extérieur du Canada depuis la fin des années 1970 à des fins commerciales diverses. Pour cette raison, une tranche du capital et du bénéfice accumulé de la Société a été investie dans les filiales étrangères qu'elle détient en propriété exclusive. Étant donné que la Société n'a pas actuellement l'intention de rapatrier ce capital ni ce bénéfice, elle n'a constitué aucune provision au titre des impôts au Canada et à l'étranger qui pourraient résulter d'un tel rapatriement. Ces fonds ont été accumulés dans le cadre des activités internationales suivantes :

- > Les filiales établies aux États-Unis détiennent des titres à court terme très bien cotés et des prêts visant la Société et ses filiales canadiennes en propriété exclusive. Le capital et le bénéfice de ces filiales établies aux États-Unis proviennent des investissements effectués pour compenser les pertes d'exploitation nettes subies par suite de la fermeture des commerces de détail aux États-Unis dans les années 1980 et 1990, de la réassurance de risques liés à certains produits d'assurance dont la commercialisation vise les clients des Services Financiers, en plus d'autres activités de réassurance.
- > Les filiales qui exercent leurs activités sur la côte du Pacifique ont fourni divers services importants à la Société à l'égard de l'approvisionnement en marchandises, de la logistique et de la gestion des fournisseurs. Ces filiales ont reçu des commissions en contrepartie des services rendus pendant plus de 20 ans. En 2008, plusieurs bureaux de représentation de la Société ont été ouverts afin d'entreprendre les activités auparavant menées par les filiales, en raison de la modification de la réglementation locale et de la nécessité d'accroître l'efficacité de l'exploitation.
- > Une société de réassurance installée aux Bermudes a été établie en 2004 afin de procéder à la réassurance du risque lié à certains produits d'assurance dont la commercialisation vise les clients des Services Financiers. En plus d'exercer des activités de réassurance, cette société investit dans des titres à court terme de premier ordre et consent des prêts à la Société et à ses filiales canadiennes en propriété exclusive.

## **12. QUESTIONS FISCALES**

Dans le cours normal de ses activités, la Société fait régulièrement l'objet de vérifications menées par l'administration fiscale. Bien que la Société estime que les déclarations fiscales qu'elle produit sont appropriées et justifiables, il existe toutefois la possibilité que certains éléments fassent l'objet d'une révision et soient contestés par l'administration fiscale.

Les principales questions contestées par l'Agence du revenu du Canada (l'**« ARC »**) ont trait au traitement fiscal des commissions versées à des filiales étrangères de la Société (pour les années d'imposition allant de 1995 à 2007) et aux dividendes reçus relativement à un investissement réalisé par une filiale en propriété exclusive de la Société lié à la réassurance (pour les années d'imposition allant de 1999 à 2003). Les autorités fiscales provinciales compétentes ont établi de nouvelles cotisations et on s'attend à ce qu'elles en établissent d'autres à l'égard de ces questions pour ces mêmes années.

La Société a convenu avec l'ARC de régler la question des commissions versées entre 1995 et 2003. Toutefois, certains renseignements fournis par la Société devront faire l'objet d'une vérification par l'ARC avant que ne soit déterminé le montant définitif des impôts à payer par suite du règlement. La Société est d'avis que les autorités fiscales provinciales établiront aussi de nouvelles cotisations selon les mêmes critères. La Société ne fait pas l'objet d'un risque important en ce qui concerne cette question pour les années d'imposition postérieures à 2003.

Les nouvelles cotisations relatives à la question des dividendes reçus reposent sur plusieurs motifs, dont certains sont très inhabituels. La Société a porté en appel ces nouvelles cotisations, et la question est en instance devant la Cour canadienne de l'impôt. Si l'ARC et les autorités fiscales provinciales compétentes avaient gain de cause pour l'ensemble de ces nouvelles cotisations – un dénouement que la Société et ses conseillers fiscaux croient improbable – nous estimons que l'obligation totale de la Société quant aux impôts supplémentaires à payer, aux intérêts et aux pénalités pourrait s'établir à environ 193 millions de dollars. Bien que la Société ait porté en appel ces nouvelles cotisations, les lois fiscales actuelles exigent de la Société qu'elle verse à l'ARC et à ses homologues provinciaux un montant d'environ 120 millions de dollars lié à cette question, lequel a été payé en entier.

La Société examine périodiquement la possibilité de dénouements défavorables en matière de questions fiscales. La Société est d'avis que la décision finale relativement aux règlements, à la résolution de la question des commissions, à la résolution de la question des dividendes reçus et aux autres questions fiscales n'aura pas d'incidence défavorable importante sur ses liquidités, sur sa situation financière consolidée ni sur ses résultats d'exploitation consolidés, car elle croit qu'elle a établi des provisions adéquates à l'égard de ces questions fiscales. Si le passif fiscal définitif différait sensiblement des provisions établies, le taux d'imposition effectif de la Société et son bénéfice pourraient en subir les répercussions positives ou négatives dans la période au cours de laquelle les questions seront en fin de compte résolues.

La provision pour charge d'impôts accumulée depuis le début de l'exercice a été diminuée de 9,1 millions de dollars en raison de l'application rétroactive d'un changement législatif relatif à l'imposition des gains réalisés à la cession d'actions en 2006 et en 2007 et de la révision de la charge d'impôts estimative de l'exercice précédent.

## **13. ARRANGEMENTS HORS BILAN**

### **13.1 Glacier Credit Card Trust**

Comme il en a été fait mention précédemment, Glacier a été constituée dans le but d'acheter des participations en copropriété dans nos créances sur cartes de crédit, et elle émet des titres de créance au profit d'investisseurs indépendants pour financer ses acquisitions. Veuillez vous reporter à la section 8.1.5 pour obtenir de plus amples renseignements sur Glacier.

### **13.2 Prêts de la fiducie consentis aux marchands**

Un programme de financement a été établi pour procurer aux marchands un moyen efficace et économique d'accéder à la majeure partie des fonds dont ils ont besoin pour l'exploitation de leur magasin, avec un soutien particulier de la part de Canadian Tire tel qu'il est précisé plus loin.

**Fiducie** En 1995, une importante banque à charte canadienne a créé une fiducie (la « fiducie ») dans le but de faciliter le financement des activités des magasins franchisés. En 1997, la fiducie a commencé à consentir des prêts à nos marchands (les « prêts fiduciaires aux marchands ») pour leur permettre de financer en partie l'achat de stocks auprès de la Société et leurs immobilisations corporelles. Chacun de ces prêts fiduciaires aux marchands est garanti par l'actif de la société du marchand. Le montant des prêts fiduciaires aux marchands a diminué, passant de 970,9 millions de dollars au 3 janvier 2009 à 757,4 millions au 2 janvier 2010, principalement parce que les marchands ont choisi de solliciter du financement directement auprès des banques plutôt que par l'entremise de la fiducie. En outre, les marchands participants ont recours à des marges de crédit d'exploitation subordonnées consenties par des banques canadiennes dans le but de financer les fluctuations saisonnières des niveaux de stocks et de satisfaire à d'autres exigences commerciales habituelles.

**Fiducies en copropriété** En 2004, la fiducie a vendu tous ses droits dans les prêts fiduciaires aux marchands à des fiducies indépendantes (les « fiducies en copropriété ») qui ont été créées par d'importantes banques à charte canadiennes. La fiducie continue de consentir de nouveaux prêts fiduciaires aux marchands, lesquels sont immédiatement vendus aux fiducies en copropriété. Les fiducies en copropriété mobilisent des fonds sur les marchés financiers afin de financer leurs acquisitions initiales et continues de prêts fiduciaires aux marchands auprès de la fiducie. La fiducie agit toujours à titre de gestionnaire des prêts fiduciaires aux marchands.

## Rapport de gestion

Chacune des banques gère sa propre fiducie en copropriété et lui consent une marge de crédit globale. Dans un cas, une banque est contrepartie à la fiducie (dont bénéficient en définitive les fiducies en copropriété) relativement à des swaps de taux d'intérêt. Ces swaps servent à convertir des paiements d'intérêt à taux fixe reçus à l'égard de certains prêts fiduciaires aux marchands en des paiements d'intérêt à taux variables afin de les faire correspondre aux emprunts à taux variables des fiducies en copropriété contractés sur les marchés financiers.

D'importantes sociétés de fiducie canadiennes agissent à titre de fiduciaire des fiducies en copropriété et, par conséquent, elles sont responsables des participations des tiers bénéficiaires des fiducies en copropriété.

Environ les deux tiers de nos marchands participent à ce programme et ils ont des obligations aux termes de leurs emprunts à l'égard des fiducies en copropriété.

**Soutien en vertu du programme** Nous offrons du soutien en vertu du programme, en définitive aux fiducies en copropriété, de diverses façons :

- > Nous offrons à la fiducie le rehaussement de crédit sous forme de garanties des lettres de garantie (dont bénéficient en définitive les fiducies en copropriété) émises par plusieurs banques canadiennes ayant une cote de crédit acceptable.
- > Nous avons convenu d'indemniser les fiducies en copropriété et certaines autres parties pour des insuffisances relatives à des paiements à recevoir des fiducies en copropriété découlant d'événements comme les modifications de nature législative ou réglementaire (y compris la législation fiscale). Les modalités de ces conventions d'indemnisation n'imposent aucune restriction à l'égard de notre obligation potentielle dans son ensemble.
- > Nous avons renoncé, en définitive en faveur des fiducies en copropriété, à certains droits prévus par la loi que nous détenons en tant que locateur et fournisseur à l'égard des marchands.
- > Nous avons convenu d'indemniser les contreparties au swap de taux d'intérêt à l'égard des montants à payer dans le cas où la fiducie, à titre de gestionnaire, ne pourrait recouvrer les montants revenant aux copropriétaires auprès d'un marchand dont le prêt fiduciaire porte intérêt à taux fixe.

À ce jour, nous n'avons effectué que quelques paiements négligeables en vertu du programme de soutien et nous n'avons pas inscrit de montant à cet effet dans nos états financiers consolidés.

La Société reçoit une contrepartie pour son soutien en vertu du programme et pour les charges décaissées de la part de la fiducie ou des marchands participants. La fiducie, à titre de gestionnaire, nous verse un montant au titre du soutien au programme, établi selon une formule, lequel est tributaire du montant moyen non réglé à l'égard des prêts fiduciaires aux marchands et du montant moyen du rehaussement de crédit versé par la Société.

Nous versons des commissions aux banques qui consentent des lettres de garantie aux fiducies en copropriété. Le montant de nos garanties des lettres de garantie fournies par des banques à la fiducie totalisait 178,8 millions de dollars au 2 janvier 2010 comparativement à 267,4 millions au 3 janvier 2009. Ces lettres de crédit permettent aux fiducies en copropriété d'obtenir une cote de crédit élevée sur les titres de créance qu'elles émettent dans le but de mobiliser les fonds nécessaires aux acquisitions initiales et continues de prêts fiduciaires aux marchands. Le tableau suivant présente le montant de soutien reçu en vertu du programme et les commissions liées aux lettres de garantie que nous avons payées.

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008	2009	2008
Montant de soutien reçu en vertu du programme <sup>1</sup>	3,3 \$	3,3 \$	13,4 \$	10,0 \$
Commissions liées aux lettres de garantie	1,6	0,3	3,3	1,0

<sup>1</sup> Le montant reçu est présenté déduction faite des charges décaissées ou remboursables.

Le montant requis pour le rehaussement de crédit est fondé sur une formule préétablie qui tient compte de la valeur liquidative des stocks et des immobilisations corporelles des marchands participants. Ce montant est habituellement majoré si la valeur des stocks et des immobilisations corporelles des marchands participants vient à fléchir ou si les marchands participants augmentent le montant de leurs prêts fiduciaires aux marchands.

Aucun montant n'a jamais été tiré sur ces lettres de garantie. Cependant, la fiducie et les fiducies en copropriété peuvent prélever des montants à même ces lettres de garantie dans diverses situations, notamment les suivantes :

- > dans l'éventualité où un marchand manque à son obligation de rembourser un prêt fiduciaire aux marchands et que nous décidons de ne pas acheter ce prêt, les fiducies en copropriété peuvent prélever un montant à même la ou les lettres de garantie équivalant au montant du prêt (y compris les intérêts et les frais impayés) pour ensuite nous céder l'obligation liée au prêt fiduciaire aux marchands et toute la documentation qui se rattache aux garanties;
- > si les recouvrements auprès des marchands et la contrepartie au swap de taux d'intérêt ne suffisent pas à couvrir tous les frais et les dépenses engagés par les fiducies en copropriété, la fiducie pourrait prélever des montants à même la ou les lettres de garantie pour combler ce manque à gagner;
- > dans le cas où le rehaussement de crédit que nous accordons ne suffirait pas, les fiducies en copropriété peuvent prélever entièrement les fonds sur ces lettres de garantie et réaliser la sûreté sous-jacente au prêt fiduciaire aux marchands;
- > à la résiliation du programme.

Nous devons rembourser aux banques tout montant que prélevent les fiducies en copropriété sur les lettres de garantie.

**Résiliation de l'entente** L'entente avec la fiducie et les fiducies en copropriété concernant le programme de financement de la fiducie à l'intention des marchands a été modifiée et prolongée. Exception faite des droits de résiliation décrits plus loin, ni la Société ni la fiducie ni les fiducies en copropriété ne peuvent résilier le programme de financement de façon unilatérale avant le 31 décembre 2010 et toute partie décendant de ne plus participer au programme doit fournir aux autres parties un préavis écrit de six mois. Un tel préavis écrit peut être présenté à n'importe quel moment à compter du 29 juin 2010.

L'entente peut être résiliée si :

- > nous devenons insolubles ou si nous manquons à notre obligation relativement à une clause restrictive importante stipulée dans les ententes régissant le présent programme de financement des marchands;
- > nous n'offrons pas un rehaussement de crédit suffisant ni une indemnisation aux fiducies en copropriété à l'égard de certains événements;
- > les titres d'emprunt qui permettent de financer la participation dans les actifs en copropriété ne peuvent obtenir la plus élevée des cotes actuelles en raison du programme de financement des marchands (après une période raisonnable visant à régler les problèmes sous-jacents, au cours de laquelle aucun nouveau prêt fiduciaire aux marchands ne sera consenti);
- > après au moins 180 jours de préavis, au moins une des banques qui gèrent une fiducie en copropriété ne consent plus à cette dernière une marge de crédit (et que nous ne remplaçons pas immédiatement la fiducie visée).

### **13.3 Financement bancaire des marchands et des franchisés de PartSource**

Nous avons garanti les emprunts bancaires de certains marchands et de certains franchisés de PartSource. Si un marchand ou un franchisé de PartSource omettait d'effectuer aux dates prévues les remboursements sur des emprunts bancaires pour lesquels nous avons fourni une garantie, nous pourrions être tenus d'acquitter le montant garanti auprès de la banque. Toutes ces garanties viennent à échéance en 2010 et sont prorogées régulièrement par la suite à notre gré.

Au 2 janvier 2010, la limite autorisée maximale des garanties financières auprès de certaines institutions financières visant à soutenir des marchands particuliers ne devait pas excéder 50,0 millions de dollars, dont une tranche de 34,1 millions était émise et en circulation au 2 janvier 2010, comparativement à 42,0 millions au 3 janvier 2009. Nous n'avons inscrit aucun montant à l'égard de ces garanties dans nos états financiers consolidés.

## **14. GESTION DES RISQUES D'ENTREPRISE**

La Société suit une approche stratégique à l'égard de la gestion des risques en accord avec son programme de gestion des risques d'entreprise (« GRE ») afin de préserver et d'accroître la valeur pour les actionnaires. Le programme de GRE de la Société énonce les principes et les outils permettant d'identifier, d'évaluer, de prioriser, de surveiller et de gérer les risques au sein de la Société d'une manière efficace et uniforme.

Notre programme de GRE vise à assurer une approche intégrée de gestion des risques pour nous aider à réaliser nos objectifs stratégiques. Notre programme de GRE présente les caractéristiques suivantes :

- > il est conçu de manière à favoriser la compréhension des risques importants à l'échelle de la Société ainsi que de leurs répercussions éventuelles partout dans l'organisation;
- > il s'agit d'une approche interfonctionnelle qui fournit des mesures constantes afin de gérer les risques de façon rigoureuse;
- > il permet de prendre de meilleures décisions de répartition des capitaux dans le but d'optimiser les avantages par rapport aux risques;
- > il est conçu de manière à intégrer un certain nombre de méthodes de gestion des risques, dont l'évitement, l'atténuation, l'assurance et l'acceptation des risques.

Le processus d'examen, d'identification et d'évaluation périodiques de nos risques principaux constitue l'un des éléments clés de notre programme de GRE. Nous définissons un risque principal comme un risque qui, isolément ou combiné à d'autres risques connexes, peut avoir une incidence défavorable importante sur le rendement financier de Canadian Tire, sur sa réputation ou sur sa capacité de servir ses clients et qui pourrait vraisemblablement se concrétiser en l'absence de contrôles.

Nous continuons d'améliorer les processus et les procédures qui sous-tendent le programme de GRE, notamment la définition de l'appétit pour le risque de la Société, le suivi des critères en matière de risques et l'obligation de rendre compte des activités au Conseil, en nous fondant sur les résultats obtenus depuis cinq ans. Nous améliorons également l'intégration de nos activités de gestion des risques à nos processus de planification stratégique et opérationnelle et de présentation de l'information.

Il incombe au dirigeant de chacune des unités commerciales et des services de soutien d'assurer une gestion efficace des risques pour son unité.

Depuis 2006, le comité de direction supervise le profil de risque de la Société et assure la gestion adéquate des risques principaux et d'autres risques d'entreprise. Il revient aussi à ce comité d'examiner le processus et le programme de GRE et les politiques particulières à chacun des risques principaux et de soumettre les résultats de cet examen à l'approbation du conseil d'administration. Cet examen des risques se déroule sous la gouverne du vice-président directeur, Stratégie et rendement financiers, avec l'appui du groupe chargé de la gestion des risques. La direction a mené à bien un examen et une mise à jour détaillés de ses risques principaux, qui ont été présentés au comité de vérification et au conseil et ont reçu leur approbation.

## Rapport de gestion

La division des services de vérification interne de la Société appuie également l'ensemble du programme de gestion des risques de la Société. Le rôle principal de cette division est de prêter main-forte au comité de vérification dans l'exécution de ses responsabilités en ce qui a trait au risque, à l'incertitude, aux contrôles financiers, aux écarts de contrôle, à la conformité aux lois et aux règlements, ainsi qu'à la conformité à l'égard du Code d'éthique professionnelle de la Société et des politiques approuvées par le conseil. À cette fin, la division des services de vérification interne doit mener des évaluations objectives et indépendantes portant sur l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance au sein de toute la Société.

En 2009, une élosion de grippe attribuable au virus H1N1 s'est produite et des cas ont été recensés au Canada. Les structures et les protocoles de gestion de crise et d'intervention en cas d'urgence de la Société ont été appliqués au cours de l'épidémie afin de protéger nos employés, nos clients et nos fournisseurs. La Société s'est inspirée des leçons tirées de cette expérience pour améliorer les pratiques existantes.

### **14.1 Obligation de rendre compte des activités au conseil**

Le conseil d'administration a notamment pour mandat de suivre de près la mise en place du programme de GRE dont il a confié la responsabilité première au comité de vérification. Le comité de vérification doit obtenir et maintenir l'assurance raisonnable que la direction s'acquitte des tâches suivantes :

- > elle identifie et gère les risques de façon appropriée;
- > elle dispose d'une politique qui définit adéquatement notre philosophie à l'égard des risques, ainsi que les attentes et les obligations de rendre compte en matière d'identification, d'évaluation, de suivi et de gestion des risques ainsi que de présentation de l'information à leur égard (la « politique de GRE »);
- > elle met intégralement en œuvre et elle soutient le programme de GRE conformément à la politique de GRE et elle veille à ce que la politique continue d'énoncer adéquatement notre philosophie à l'égard des risques ainsi que nos attentes et nos obligations de rendre compte en matière de gestion des risques;
- > elle identifie au moment opportun les risques principaux, dont les risques liés aux lacunes de notre entreprise ou aux menaces à nos activités ou en découlant et les hypothèses qui sous-tendent notre plan stratégique;
- > elle effectue une évaluation, un suivi et une gestion efficaces des risques principaux conformément à notre politique de GRE.

### **14.2 Risques principaux**

Nous avons identifié dix risques principaux. La gestion de l'information fait partie intégrante de chacun d'entre eux. En effet, la gestion efficace de l'information revêt une importance capitale pour l'organisation, et les risques liés à son absence ou à la mauvaise utilisation ou protection de l'information nécessaire pour mener à bien la stratégie et mettre en œuvre les processus sont considérables.

Le tableau suivant donne une perspective générale de chacun des risques principaux identifiés et décrit les principales stratégies mises en place afin d'atténuer les répercussions potentielles de ces risques sur nos activités, notre réputation et nos marques.

Risques principaux	Notre stratégie de gestion des risques
<b>Continuité des activités</b>	
> des dommages, sinistres et interruptions des activités pourraient compromettre la sécurité de nos employés ou de nos clients ainsi que notre capacité à fournir des produits et services de façon continue	Notre stratégie à cet égard comprend une combinaison de prévention, d'atténuation et d'élimination des risques par l'entremise d'assurances de tiers. Les structures et les protocoles de gestion de crise et d'intervention en cas d'urgence, de même que les plans de continuité des activités, ont été améliorés afin que nous puissions réagir adéquatement en cas d'interruption des activités. Des exercices de simulation du programme de reprise après sinistre ont lieu deux fois par année. En outre, plusieurs transporteurs ont adhéré à un programme d'assurance complet afin de couvrir à peu de frais les risques principaux dans ce secteur. Le programme d'assurance est revu annuellement en collaboration avec le comité de vérification.
<b>Crédit à la consommation</b>	
> l'incapacité ou le défaut de prévoir avec précision le degré de solvabilité et les habitudes en matière de crédit des clients pourrait avoir une incidence considérable sur notre bénéfice	Nous avons recours à des politiques et à des processus afin de cibler de manière stratégique la qualité de notre portefeuille de crédit à la consommation, comme il est décrit à la section 5.3.4.8. Pour plus de renseignements sur l'exposition au risque de crédit à la consommation de la Société, veuillez vous reporter à la section 14.3.
<b>Marchés financiers</b>	
> capital insuffisant pour compenser l'effet de pertes imprévues > liquidités ou financement insuffisants pour financer les opérations et les initiatives stratégiques > une grande volatilité des taux de change et des taux d'intérêt pourrait avoir une incidence défavorable sur les prix de nos articles, nos marges brutes et le montant net des intérêts débiteurs > des stratégies inappropriées de couverture des risques de change, de taux d'intérêt et liés aux titres de capitaux propres pourraient avoir une incidence négative considérable sur notre bénéfice	Divers processus et politiques sont en place afin de gérer les risques liés à la structure du capital et au financement. Le comité de gestion des risques financiers veille au respect de la politique. Veuillez vous reporter aux sections 7.2 et 7.3 pour plus de détails.  Divers processus et politiques nous permettent de gérer nos activités de couverture, qui sont conçues en vue d'atténuer l'exposition de la Société à la volatilité des taux de change, des taux d'intérêt et des marchés des titres de capitaux propres. Les processus du service de la trésorerie font en sorte que les couvertures sont obtenues auprès d'institutions financières dont la cote de crédit est élevée et surveillent toute dérogation à sa politique. Le comité de gestion des risques financiers veille au respect de la politique. Veuillez vous reporter aux sections 8 et 14.3 pour plus de détails.
<b>Présentation de l'information financière</b>	
> le manque d'intégrité ou la non-conformité aux normes comptables de l'information financière et de sa présentation peut avoir une incidence négative sur notre réputation	Les groupes des finances de la Société emploient de nombreux experts-comptables, et des politiques et processus ont été mis en place afin d'assurer la validité, l'intégralité et l'exactitude des opérations présentées, ainsi que la séparation des tâches. Des processus financiers ont été mis en place afin d'assurer un suivi des modifications apportées aux règles et aux normes régissant la comptabilité et la présentation de l'information financière et de prendre toute mesure nécessaire. Les processus de présentation de l'information financière, y compris l'attestation du chef de l'administration et du chef des finances, sont suivis de près par le comité de vérification.
<b>Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie</b>	
> le défaut d'élaborer une stratégie efficace et des initiatives harmonisées et de les planifier, de les ajuster, de les mettre en œuvre et d'en communiquer les détails pourrait avoir une incidence négative sur notre succès à moyen et à long terme à titre d'organisation	La Société prépare régulièrement un plan stratégique et désigne plusieurs initiatives clés comme étant essentielles à son succès à long terme. Les plans d'exploitation présentent, pour chaque exercice, les objectifs à atteindre afin d'assurer le succès à long terme de ces initiatives. Chaque trimestre, le conseil reçoit un rapport d'étape relatif au plan d'exploitation.

# Rapport de gestion

Risques principaux	Notre stratégie de gestion des risques
<p><b>Principales relations contractuelles</b></p> <p>&gt; une gestion inadéquate de nos relations et de nos contrats avec nos principaux partenaires commerciaux, y compris notre exposition aux risques qui s'y rattachent, peut entraîner l'offre de produits et de services inadéquats, des interruptions des livraisons de produits et de la prestation de services, y compris un service à la clientèle inappropriate, ainsi que des litiges, qui pourraient avoir une incidence négative sur notre bénéfice, notre réputation et notre marque</p>	<p>Des processus ont été mis en place afin d'assurer la gestion des risques liés aux principales relations contractuelles, y compris l'obligation que tous les contrats importants soient revus par le contentieux avant la signature.</p>
<p><b>Questions juridiques et conformité aux lois</b></p>	<p>Nous avons aussi mis en place un Code d'éthique professionnelle à l'intention de nos fournisseurs afin de nous assurer qu'ils se conforment aux normes rigoureuses de la Société en matière d'éthique professionnelle.</p>
<p>&gt; le défaut de nous conformer aux lois et aux règlements en vigueur pourrait entraîner des sanctions et des amendes imposées par les organismes de réglementation, ce qui pourrait avoir des conséquences négatives sur nos résultats et notre réputation</p>	<p>Des politiques ont été mises en place afin de décrire les attentes relatives aux processus d'attestation de la conformité aux lois et aux règlements, notamment des politiques particulières pour chacun des huit secteurs les plus à risque. Le service de la conformité à la réglementation veille à ce que l'organisation respecte les lois et formule des lignes directrices à son intention. Chacune des unités commerciales a aussi défini des obligations et des processus en vue de se conformer aux lois et règlements les plus pertinents pour ses activités commerciales. Le comité de vérification et le comité de gouvernance assurent un suivi à cet égard.</p>
<p>&gt; la non-conformité aux attentes liées à la common law peut donner lieu à des poursuites, qui pourraient compromettre notre rendement financier ou notre réputation</p>	<p>Veuillez vous reporter aux sections 14.4 et 14.5 pour plus de détails concernant l'exposition de la Société aux risques juridiques et liés à la réglementation.</p>
<p><b>Marché</b></p>	
<p>&gt; la conjoncture économique, le paysage concurrentiel, les environnements politiques nationaux ou internationaux, les caractéristiques sociodémographiques de la population canadienne, le comportement d'achat des clients, ainsi que les « technologies » offertes en matière de magasinage, de produits et de services pourraient avoir une incidence considérable sur notre bénéfice</p>	<p>Des processus ont été mis en place afin d'assurer le suivi et l'analyse non seulement de l'évolution au Canada sur les plans économique, concurrentiel et démographique, mais aussi des changements touchant le comportement des clients. Les services de la trésorerie et de la planification stratégique jouent un rôle de premier plan dans ces processus. Les résultats sont communiqués aux membres de la direction de la Société, qui sont responsables de tout ajustement devant être apporté aux plans stratégiques et opérationnels et aux décisions de placement. Le conseil d'administration joue un rôle de surveillance et s'assure que la stratégie de la Société tient compte des fluctuations des facteurs macroéconomiques.</p>
<p><b>Employés</b></p>	
<p>&gt; des pressions externes ou des pratiques inefficaces en matière de ressources humaines à l'interne peuvent avoir une incidence négative sur notre capacité à attirer et à retenir des employés possédant les compétences appropriées qui partagent nos valeurs et qui déploient des efforts en vue d'atteindre nos objectifs stratégiques</p>	<p>Diverses politiques et pratiques ont été mises en place relativement à la structure organisationnelle, aux programmes de recrutement d'employés, aux systèmes de planification de la relève, aux structures de rémunération, aux programmes de formation et de perfectionnement professionnel en cours et à la gestion du rendement.</p>
	<p>Notre Code d'éthique professionnelle décrit les attentes en ce qui concerne le comportement des employés et des administrateurs. Le Bureau d'éthique professionnelle offre aux employés divers moyens de signaler des manquements au Code, propose des interprétations du Code et de la formation et effectue un suivi des enquêtes portant sur des manquements possibles au Code et sur leurs résultats.</p>
	<p>Des processus ont aussi été mis en place pour le recrutement, la formation et l'avancement des marchands associés et en vue de l'élaboration de programmes de formation à l'intention des employés de l'ensemble du réseau de marchands associés.</p>
<p><b>Technologie, y compris les systèmes d'information</b></p>	
<p>&gt; l'absence des outils technologiques et de l'information nécessaires pourrait nuire à notre capacité de faire face efficacement à la concurrence et d'atteindre nos objectifs stratégiques</p>	<p>Des processus visant à évaluer les besoins commerciaux et à assurer le suivi des fonctions, du rendement, de la disponibilité, de la capacité et de la mise à niveau des systèmes ont été mis en place afin d'effectuer les investissements pertinents en vue de satisfaire les besoins de nos entreprises. Un programme pluriannuel visant à mettre à niveau l'infrastructure des technologies est actuellement en cours.</p>

### **14.3 Instruments financiers**

Les paragraphes suivants, qui portent sur les risques et la gestion des risques, comportent certaines des informations requises en vertu du chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – informations à fournir », en ce qui a trait à la nature et à l'ampleur des risques découlant des instruments financiers comme le requiert la norme. Veuillez vous reporter à la note 19 des états financiers consolidés pour obtenir de plus amples renseignements.

La Société est exposée à un certain nombre de risques liés aux instruments financiers, lesquels risques peuvent avoir une incidence sur ses résultats d'exploitation et sa performance financière. La provision pour pertes sur créances et le risque d'illiquidité constituent les principaux risques découlant des instruments financiers auxquels est exposée la Société. Cette dernière est également exposée au risque de change et au risque de taux d'intérêt, qui peuvent être gérés grâce à l'utilisation d'instruments financiers dérivés. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins de négociation ou de spéulation.

La Société établit la juste valeur par référence au cours acheteur ou au cours vendeur, selon le cas, lorsqu'ils sont disponibles. En l'absence d'un marché actif, les justes valeurs sont fondées sur des modèles d'évaluation internes tels que des analyses des flux de trésorerie actualisés, reposant sur des données observables sur le marché. Les justes valeurs estimatives des instruments financiers au 2 janvier 2010 et au 3 janvier 2009 sont fondées sur les cours du marché pertinents et les renseignements disponibles à ces dates. Lorsque la juste valeur est établie à partir de modèles d'évaluation, il est nécessaire d'avoir recours à des hypothèses quant au montant et à l'échéancier des flux de trésorerie futurs estimatifs et aux taux d'actualisation. Pour déterminer ces hypothèses, la Société se fonde principalement sur des données externes facilement observables sur le marché, notamment des facteurs tels que les courbes de rendement des taux d'intérêt. Les processus détaillés de détermination des justes valeurs ont été documentés et appliqués systématiquement. Les montants des justes valeurs pourraient varier au cours de périodes subséquentes en raison de la conjoncture, notamment des variations des taux d'intérêt et des taux de change, ou d'autres facteurs. Pour ce qui est des swaps de taux d'intérêt, des contrats de change et des contrats dérivés sur actions, les justes valeurs reflètent les montants estimatifs que la Société devrait recevoir ou payer pour mettre fin aux contrats à la date de présentation de l'information financière. Les swaps de taux d'intérêt ont été évalués au moyen de modèles d'actualisation des flux de trésorerie en fonction des courbes de taux d'intérêt du marché à la fin de l'exercice. Les contrats de change ont été évalués en fonction de l'écart entre le taux contractuel et le cours au comptant à la fin de l'exercice et tiennent compte de la valeur temporelle de l'argent. Les contrats dérivés sur actions ont été évalués par les contreparties en fonction des taux d'intérêt à la fin de l'exercice, de la volatilité implicite du sous-jacent de la Société et du cours de clôture à la fin de l'exercice des actions de catégorie A sans droit de vote de la Société négociées à la Bourse de Toronto.

**Risque de crédit** Le risque auquel est exposée la Société en raison de la concentration du risque de crédit est limité. Les débiteurs sont principalement constitués des sommes à recevoir des marchands situés partout au Canada et représentent généralement moins de un pour cent chacun du solde total impayé. De même, les créances sur prêts sont générées par les titulaires de cartes de crédit, de prêts personnels et de prêts au titre de marges de crédit, vaste groupe dont les membres sont répartis entre plusieurs régions. Le risque de crédit maximal correspond à la perte qui serait subie si toutes les contreparties de la Société manquaient à leurs obligations en même temps.

Nous avons recours aux instruments financiers dérivés comme outil de gestion des risques uniquement pour gérer les risques auxquels nous sommes exposés à l'égard des fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change et de certaines charges futures de rémunération à base d'actions. Pour gérer les risques de crédit et de marché associés aux instruments dérivés :

- > nous ne concluons des opérations qu'avec des institutions financières jouissant d'une cote de crédit élevée;
- > nous limitons le montant de la couverture avec l'une ou l'autre des parties avec lesquelles nous faisons affaire;
- > nous assurons un suivi régulier de la valeur de marché des portefeuilles de couverture pour chacune des institutions.

Pour ce qui est des couvertures et des instruments financiers semblables, le risque de crédit est réparti entre dix institutions financières et représente le coût de remplacement actuel des contrats qui sont en position de gain seulement.

Le risque de crédit maximal auquel est exposée la Société se détaille comme suit :

(en millions de dollars)	2009	2008
Actifs détenus à des fins de transaction	<b>922,5 \$</b>	694,3 \$
Actifs détenus jusqu'à échéance	<b>13,8</b>	14,6
Prêts et créances	<b>3 185,1</b>	2 519,3
Engagements au titre de prêts non utilisés	<b>16 062,7</b>	14 006,4
Créances titrisées	<b>1 732,9</b>	2 257,4
Garanties	<b>236,6</b>	318,0
<b>Total</b>	<b>22 153,6 \$</b>	19 810,0 \$

La Société est d'avis que le risque que toutes les contreparties manquent en même temps à leurs obligations relatives à ces instruments n'est pas considérable.

# Rapport de gestion

**Provision pour pertes sur créances** La provision relative aux créances de la Société est maintenue à un niveau considéré comme suffisant pour couvrir les pertes sur créances futures. La continuité de la provision pour pertes sur créances de la Société se présente comme suit :

(en millions de dollars)	Créances sur cartes de crédit		Autres prêts <sup>1</sup>		Débiteurs		Total
	2 janvier 2010	3 janvier 2009	2 janvier 2010	3 janvier 2009	2 janvier 2010	3 janvier 2009	
Solde au début	<b>51,8 \$</b>	51,5 \$	<b>3,5 \$</b>	2,7 \$	<b>3,3 \$</b>	5,0 \$	<b>58,6 \$</b>
Provision pour pertes sur créances	<b>175,6</b>	78,0	<b>5,6</b>	9,3	<b>3,0</b>	1,0	<b>184,2</b>
Recouvrements	<b>19,8</b>	15,0	<b>0,8</b>	0,7	<b>0,2</b>	0,3	<b>20,8</b>
Radiations	(163,3)	(92,7)	(7,8)	(9,2)	(3,0)	(3,0)	(174,1)
Solde à la fin	<b>83,9 \$</b>	51,8 \$	<b>2,1 \$</b>	3,5 \$	<b>3,5 \$</b>	3,3 \$	<b>89,5 \$</b>
							58,6 \$

<sup>1</sup> Les autres prêts comprennent les prêts personnels, les prêts hypothécaires et les prêts au titre de marges de crédit.

**Risque de change** La Société a un besoin considérable de dollars américains, en raison de l'approvisionnement à l'étranger. Afin de limiter l'incidence des fluctuations des taux de change sur le coût de nos marchandises acquises sur les marchés mondiaux et, conséquemment, sur le bénéfice, la Société s'est dotée d'une politique complète de gestion du risque de change qui établit des fourchettes définissant la proportion d'achats prévus en dollars américains devant être couverte pour diverses périodes. Par conséquent, en vue d'atténuer toute fluctuation importante des devises, la Société a déjà couvert une partie importante des achats prévus à court terme en dollars américains. Le portefeuille de couverture de change a permis à la Société de profiter de marges relativement stables en 2009, puisqu'un montant considérable en dollars américains nécessaire pour les achats libellés en dollars américains est disponible à des taux de couverture plus favorables que le cours au comptant de référence moyen. Le résultat du portefeuille de couverture de la Société pour 2010 sera tributaire de la volatilité des marchés de change et du sens dans lequel fluctuera le dollar canadien. Bien qu'il soit possible que la Société puisse transférer aux clients les variations des taux de change en modifiant les prix, elle sera assujettie aux taux de change et à l'environnement concurrentiel.

**Risque d'illiquidité** Le tableau suivant présente les échéances contractuelles des passifs financiers de la Société. Le tableau comprend les flux de trésorerie relatifs aux intérêts et au principal.

(en millions de dollars)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Par la suite	Total
Passifs non dérivés							
Dépôts	872,2 \$	160,5 \$	239,9 \$	470,1 \$	326,4 \$	- \$	2 069,1 \$
Créditeurs et autres	1 253,3	-	-	-	-	-	1 253,3
Dette à long terme	309,3	21,2	8,5	6,7	3,6	1 058,5	1 407,8
Versement des intérêts <sup>1</sup>	120,2	97,5	95,8	114,5	90,3	633,5	1 151,8
Passifs dérivés	80,8	0,9	-	5,1	1,3	-	88,1
Total	2 635,8 \$	280,1 \$	344,2 \$	596,4 \$	421,6 \$	1 692,0 \$	5 970,1 \$

<sup>1</sup> Comprend les versements d'intérêts sur les dépôts et la dette à long terme.

**Risque de taux d'intérêt** La Société est exposée au risque de taux d'intérêt, qu'elle gère au moyen de swaps de taux d'intérêt. La Société s'est dotée d'une politique qui exige qu'au moins 75 pour cent de sa dette à long terme (dont l'échéance est supérieure à un an) soit à taux d'intérêt fixe plutôt qu'à taux d'intérêt variable. La Société se conforme à cette politique.

## 14.4 Risque juridique

La Société et certaines de ses filiales sont parties à un certain nombre de poursuites. De l'avis de la Société, chacune de ces poursuites représente une question juridique courante inhérente à ses activités, et la résolution ultime de ces poursuites n'aura pas d'incidence défavorable importante sur ses résultats, sur ses flux de trésorerie ni sur sa situation financière consolidée.

En octobre 2004, Option Consommateurs, un groupe de consommateurs établi au Québec, a déposé une requête en vue d'autoriser un recours collectif contre la Banque et certaines autres banques. Les requérants allèguent que les frais que la Banque (et d'autres banques) impute sur les opérations d'avance de fonds sont interdits en vertu de la *Loi sur la protection du consommateur* (Québec). Le recours collectif vise le remboursement de tous les frais estimatifs qui ont été facturés aux titulaires de cartes pour les opérations d'avance de fonds, plus le versement d'un montant de 200 \$ pour dommages et intérêts à toutes les personnes inscrites au recours collectif. Le recours collectif contre la Banque a été autorisé le 1<sup>er</sup> novembre 2006. Le recours collectif regroupe toutes les personnes du Québec qui ont un contrat de carte de crédit avec la Banque et qui ont payé des frais pour les opérations d'avance de fonds effectuées au Canada ou à l'étranger depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2001. La Banque est d'avis qu'elle a une solide défense contre la réclamation du fait que les banques ne sont pas assujetties à la législation provinciale, les services bancaires et l'information sur les frais d'emprunt étant de compétence fédérale exclusive. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée en prévision des montants à payer, le cas échéant, dans l'éventualité d'une décision défavorable. Si la décision est défavorable, le risque global total actuel de la Banque devrait s'élèver à environ 16 millions de dollars.

En juin 2009, une poursuite judiciaire similaire contre une autre institution financière, remettant en question la légalité des frais exigés pour des opérations de change effectuées par cartes de crédit, a été entendue par la Cour suprême du Québec. La Cour a rendu une décision en faveur du demandeur. Cependant, la décision a été portée en appel devant la Cour d'appel du Québec. La décision rendue pourrait avoir une incidence sur les autres poursuites en suspens, dont la demande liée au recours collectif d'Option Consommateurs contre la Banque mentionnée au paragraphe précédent.

#### **14.5 Risque lié à l'environnement réglementaire**

Le 30 septembre 2009, le gouvernement fédéral a promulgué de nouvelles règles portant sur les cartes de crédit et d'autres produits de crédit à la consommation. Ces règles imposent des obligations supplémentaires en matière d'information à fournir sur les formulaires de demande de carte de crédit, sur les relevés mensuels de carte de crédit et dans les conventions de crédit. Elles imposent également des règles relatives à la répartition des paiements, au calcul des charges d'intérêts, aux augmentations de limite de crédit et aux pratiques en matière de recouvrement de créances. Ces règles auront une incidence négative sur toutes les institutions financières sous réglementation fédérale qui émettent des cartes de crédit au Canada. La mise en œuvre de ces règles se fera graduellement, la première série de changements étant prévue pour le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et la deuxième, pour le 1<sup>er</sup> septembre 2010. Les changements entrant en vigueur en janvier ont trait aux pratiques en matière de recouvrement de créances et aux obligations en matière d'information à fournir sur les formulaires de demande et dans les conventions de crédit, et ils interdisent les augmentations de limite de crédit sans consentement. Les changements qui entreront en vigueur en septembre portent sur le calcul des intérêts, la répartition des paiements et les obligations en matière d'information à fournir sur les relevés mensuels. Les Services Financiers ont formé une équipe de projet, qui travaille actuellement afin d'assurer leur conformité aux règles d'ici leur échéance respective et envisage les mesures d'atténuation qui pourraient être mises en place. Les estimations provisoires de l'incidence négative de ces changements pour les Services Financiers en 2010 sont de l'ordre de 8 millions à 10 millions de dollars avant impôts. Au 1<sup>er</sup> janvier 2010, les Services Financiers se conformaient à la première série de changements.

#### **14.6 Autres risques**

En plus des risques principaux mentionnés à la section 14.2 et des risques propres aux activités des unités commerciales présentés à la section 5.3.1.5 pour le Groupe détail, à la section 5.3.2.5 pour Mark's Work Wearhouse, à la section 5.3.3.5 pour la Division pétrolière et à la section 5.3.4.8 pour les Services Financiers, des risques opérationnels peuvent faire en sorte que les résultats ou les événements réels divergent sensiblement des résultats ou des événements prévus qui sont présentés dans le présent rapport de gestion, notamment :

- > la capacité de la Société d'acquérir et de mettre en valeur des propriétés immobilières, d'obtenir les approbations nécessaires des municipalités et d'autres organismes gouvernementaux, d'accéder à de la main-d'œuvre et à des matériaux de construction à des prix raisonnables ou de louer des propriétés convenables pourrait aussi influer sur le calendrier de construction;
- > les fluctuations des prix des marchandises pourraient aussi avoir une incidence sur la rentabilité du Groupe détail et de Mark's Work Wearhouse;
- > la fluctuation des taux de change pourrait avoir une incidence sur les habitudes de magasinage outre-frontière et sur la situation de l'emploi dans les secteurs de la fabrication et de l'exportation et, par conséquent, influer de façon négative sur les habitudes de dépenses des consommateurs.

Nous ne pouvons garantir que les prévisions en matière de résultats financiers ou de rendement lié à l'exploitation se concrétiseront vraiment, et si c'est le cas, qu'elles donneront lieu à une hausse du cours des actions de Canadian Tire.

### **15. ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES**

La Société estime certains des montants reflétés dans ses états financiers en se servant de modèles financiers détaillés qui sont fondés sur des résultats antérieurs, des tendances actuelles et d'autres hypothèses qui sont censées être raisonnables dans les circonstances. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Nous sommes d'avis que les conventions et estimations comptables présentées en détail à la note 1 des états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 n'exigent pas que nous formulions des hypothèses sur des questions comportant un degré élevé d'incertitude. Par conséquent, aucune des estimations n'est considérée comme une « estimation comptable critique » telle qu'elle est définie dans l'Annexe 51-102A1 publiée par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, exception faite des éléments présentés ci-dessous.

À la lumière des récentes turbulences des marchés du crédit et de la récession qui touche le Canada, la Société a révisé la provision pour pertes sur créances des Services Financiers et l'a considérée comme une « estimation comptable critique ». La provision pour pertes sur créances ajuste la valeur du portefeuille de prêts des Services Financiers afin de refléter sa valeur de réalisation estimative. La provision pour prêts douteux constituée par les Services Financiers pour chacun des portefeuilles de créances sur cartes de crédit, de prêts personnels et de prêts au titre de marges de crédit est calculée en fonction des pertes passées sur les soldes de comptes, selon la durée de recouvrement et l'état des paiements, en y apportant certains ajustements se rapportant à toute autre circonstance susceptible d'influer sur la recouvrabilité des créances sur prêts. On utilise à cette fin un modèle robuste fondé sur la conjoncture et les tendances particulières aux Services Financiers. La provision pour prêts douteux au titre du portefeuille de cartes de crédit (le portefeuille le plus important) est constituée des provisions générales et des provisions établies pour les risques de faillites et de fraudes. Des changements de situation, y compris, sans s'y limiter, des changements dans la durée de recouvrement des comptes et des changements au chapitre des faillites, pourraient faire en sorte que les évaluations futures du risque de crédit diffèrent considérablement des évaluations actuelles, ce qui pourrait nécessiter une augmentation ou une diminution de la provision pour pertes sur créances. Les provisions pour prêts douteux à l'égard des portefeuilles de prêts personnels et de prêts au titre de marges de crédit sont établies de la même façon.

# Rapport de gestion

## 16. OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

(en millions de dollars)	Total	2010	2011-2012	2013-2014	Après 2014
Dette à long terme <sup>1</sup>	1 367,2 \$	302,1 \$	15,0 \$	0,1 \$	1 050,0 \$
Obligations en vertu de contrats de location-acquisition	40,6	7,2	14,7	10,2	8,5
Contrats de location-exploitation	2 091,7	238,5	414,5	354,5	1 084,2
Obligations d'achat	853,1	680,2	133,1	39,8	0,0
Dépôts des Services Financiers	2 069,1	872,2	400,4	796,5	0,0
Autres obligations	29,7	8,1	9,7	4,1	7,8
<b>Total des obligations contractuelles</b>	<b>6 451,4 \$</b>	<b>2 108,3 \$</b>	<b>987,4 \$</b>	<b>1 205,2 \$</b>	<b>2 150,5 \$</b>

<sup>1</sup> Ne comprend pas l'obligation de verser un intérêt.

## 17. MODIFICATIONS DE CONVENTIONS COMPTABLES

### 17.1 Fondements conceptuels des états financiers

Avec prise d'effet le 4 janvier 2009, soit le premier jour de son exercice 2009, la Société a adopté les modifications publiées par l'ICCA au chapitre 1000 du *Manuel*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers », qui clarifie les critères de constatation des actifs et le moment où il convient de constater les charges, en particulier, ce qui a pour effet d'éliminer les lignes directrices permettant le report des coûts. Cette nouvelle norme est en vigueur pour les états financiers intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. La Société a appliqué les modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel* conjointement avec le chapitre 3064 du *Manuel*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels ».

### 17.2 Écarts d'acquisition et actifs incorporels

Avec prise d'effet le 4 janvier 2009, la Société a adopté, sur une base rétroactive avec retraitement des données antérieures, le chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », en vigueur pour les états financiers intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008.

Cette nouvelle norme fournit des lignes directrices en matière de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information applicables aux écarts d'acquisition et aux actifs incorporels, y compris les actifs incorporels générés en interne, et est conforme à la définition d'un actif et aux critères de constatation révisés du chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Conformément à la nouvelle norme, les coûts liés aux projets de mise en valeur peuvent être comptabilisés à titre d'actifs seulement s'ils correspondent à la définition d'un actif incorporel.

En outre, la nouvelle norme exige que les logiciels créés à l'interne qui ne font pas partie intégrante du matériel connexe (auparavant inclus dans les immobilisations corporelles) figurent dans les actifs incorporels. Puisqu'ils ont une durée de vie limitée, ces coûts continuent d'être amortis sur cinq ans.

Par suite de la mise en œuvre rétroactive de ces normes, l'incidence cumulative de celle-ci sur les soldes présentés antérieurement aux dates suivantes se détaille comme suit :

(en millions de dollars)	Augmentation (diminution) Au 3 janvier 2009	Augmentation (diminution) Au 29 décembre 2007
Bénéfices non répartis	(3,1) \$	(4,3) \$
Créances à long terme et autres actifs	(3,3)	(4,6)
Actifs incorporels	189,5	174,0
Immobilisations corporelles	(190,9)	(175,8)
Impôts à recouvrer	0,4	0,4
Passifs d'impôts futurs	(1,2)	(1,7)

De plus, l'incidence de la mise en œuvre rétroactive sur l'amortissement pour les périodes de 14 et de 53 semaines terminées le 3 janvier 2009 consiste en des diminutions de 0,8 million de dollars et de 2,7 millions, respectivement. L'incidence de la mise en œuvre rétroactive de la radiation des frais de développement reportés associés au coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation pour les périodes de 14 semaines et de 53 semaines terminées le 3 janvier 2009 consistent en des augmentations de 0,5 million de dollars et de 0,9 million, respectivement. L'incidence de la mise en œuvre rétroactive sur le bénéfice net pour la période de 14 semaines terminée le 3 janvier 2009 consiste en une augmentation de 0,3 million de dollars, ou néant par action, et pour la période de 53 semaines terminée à cette date, elle consiste en une augmentation de 1,2 million, ou 0,01 \$ par action.

### **17.3 Risque de crédit et détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers**

Avec prise d'effet le 4 janvier 2009, la Société a adopté, sur une base rétroactive sans retraitement des données antérieures, l'abrégé CPN-173 du Comité sur les problèmes nouveaux (le « CPN ») de l'ICCA, intitulé « Risque de crédit et détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers », en vigueur pour les états financiers intermédiaires et annuels des exercices se terminant le 20 janvier 2009 ou à une date ultérieure.

Ce CPN précise qu'on doit prendre en compte le risque de crédit propre à une entité et le risque de crédit des contreparties, plutôt qu'un taux sans risque, dans la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers, y compris les instruments dérivés.

Les entités sont tenues de réévaluer les actifs et les passifs financiers, y compris les instruments dérivés, au début de la période de l'adoption du CPN-173 (c.-à-d. au début de l'exercice 2009) pour tenir compte du risque de crédit qui leur est propre ainsi que du risque de crédit des contreparties. Tout écart découlant de cette réévaluation serait comptabilisé en tant qu'ajustement des bénéfices non répartis, sauf a) les dérivés inclus dans une relation de couverture de la juste valeur comptabilisés au moyen de la méthode « abrégée », auquel cas l'écart en résultant ajusterait la base de l'élément couvert et b) les dérivés inclus dans une relation de couverture des flux de trésorerie, auquel cas l'écart en résultant serait comptabilisé dans le cumul des autres éléments du résultat étendu.

Par suite de la mise en œuvre sur une base rétroactive de cette nouvelle norme, le cumul des autres éléments du résultat étendu au début a diminué de 2,5 millions de dollars et les bénéfices non répartis au début ont augmenté de 1,1 million.

### **17.4 Regroupements d'entreprises**

En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1582 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Regroupements d'entreprises », qui remplace le chapitre 1581 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Regroupements d'entreprises ». L'ICCA a également publié les chapitres 1601 et 1602 du *Manuel de l'ICCA*, intitulés « États financiers consolidés » et « Participations sans contrôle » respectivement, qui remplaceront le chapitre 1600 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « États financiers consolidés ». Ces nouveaux chapitres s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Une adoption anticipée est autorisée. Ces nouvelles normes ont pour but d'harmoniser les PCGR du Canada en matière de regroupements d'entreprises et d'états financiers consolidés avec les normes comptables internationales et américaines. Les nouvelles normes doivent être appliquées de façon prospective aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition se situe dans un exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2011 ou à une date ultérieure. Une application anticipée est autorisée. Les actifs et les passifs qui découlent des regroupements d'entreprises dont la date d'acquisition précède l'entrée en vigueur des nouvelles normes ne seront pas ajustés à la suite de l'application de ces normes. La Société a décidé de ne pas adopter la nouvelle norme avant 2011.

### **17.5 Instruments financiers – comptabilisation et évaluation**

En avril 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3855 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation ». La modification comprenait un paragraphe portant sur les options de règlement anticipé incorporées. Cette modification s'applique aux états financiers intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Une adoption anticipée est autorisée. L'adoption de la nouvelle règle n'a aucune incidence sur la Société.

### **17.6 Instruments financiers – informations à fournir**

En juin 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – informations à fournir », qui intègre les récentes modifications apportées à IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir que l'International Accounting Standards Board (l'*« IASB »*) a publiées en mars 2009. Ces modifications s'appliquent aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes et aux entreprises privées, aux coopératives, aux entreprises à tarifs réglementés et aux organismes sans but lucratif qui choisissent d'appliquer le chapitre 3862.

Les modifications exigent de présenter une information plus exhaustive sur l'évaluation de la juste valeur, y compris la fiabilité relative des données utilisées pour effectuer ces évaluations, et sur le risque d'illiquidité des instruments financiers. Le chapitre 3862 exige désormais que tous les instruments financiers évalués à la juste valeur soient classés dans l'un des trois niveaux de la hiérarchie, décrits plus bas, aux fins de la présentation de l'information. Chacun des niveaux est fondé sur la transparence des données utilisées pour évaluer la juste valeur des instruments financiers :

- > Niveau 1 – données correspondant à des prix cotés non ajustés d'instruments identiques sur des marchés actifs;
- > Niveau 2 – données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement;
- > Niveau 3 – données non fondées sur des données observables sur le marché.

Les modifications s'appliquent aux états financiers annuels des exercices se terminant après le 30 septembre 2009. Une adoption anticipée est autorisée. Afin d'alléger les obligations des préparateurs des états financiers, et conformément à IFRS 7, l'ICCA a décidé de dispenser les entités, pour le premier exercice où elles appliqueront les modifications, de fournir de manière comparative les informations correspondant aux nouvelles obligations. Pour plus de renseignements, veuillez vous reporter à la note 19 des états financiers consolidés.

## Rapport de gestion

### **17.7 Instruments financiers – dépréciation d'instruments financiers**

En août 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3855 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation », parallèlement au chapitre 3025 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Prêts douteux ». Ces modifications touchent les catégories dans lesquelles les titres de créance peuvent ou doivent être classifiés, ainsi que le modèle de dépréciation pour les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance. Ces modifications, qui s'appliquent aux états financiers annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2008, n'ont pas d'incidence sur la Société.

### **17.8 Accords de prestations multiples générateurs de produits**

En décembre 2009, le CPN a publié l'abrégué CPN-175, « Accords de prestations multiples générateurs de produits », qui peut être appliqué de façon prospective et qui devrait être appliqué aux accords de prestations multiples générateurs de produits conclus ou modifiés de façon importante au cours du premier exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. L'adoption anticipée est autorisée.

Cet abrégé oblige un fournisseur à répartir la contrepartie dès la date d'entrée en vigueur de l'accord entre toutes les prestations au moyen de la méthode du prix de vente relatif. Il fournit également des indications sur le niveau de preuve requis à l'égard du prix de vente de chaque prestation pour séparer les prestations lorsqu'une preuve plus objective du prix de vente n'est pas disponible. Vu l'obligation d'utiliser la méthode du prix de vente relatif pour répartir la contrepartie, il est impossible d'utiliser la méthode du montant résiduel. La Société évaluera l'incidence potentielle de cette norme.

## **17.9 Normes internationales d'information financière (les « IFRS »)**

En février 2008, l'ICCA a annoncé que les PCGR du Canada appliqués aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes seront remplacés par les Normes internationales d'information financière (les « IFRS ») pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Par conséquent, la convergence des PCGR du Canada vers les IFRS sera en vigueur pour le premier trimestre de 2011 de la Société; cette dernière préparera alors ses informations financières courantes et comparatives selon les IFRS. La Société prévoit que le passage aux IFRS aura une incidence sur les méthodes de comptabilisation, la présentation de l'information financière, le contrôle interne à l'égard de l'information financière, les impôts et les systèmes et processus liés à l'information, ainsi que sur certains engagements contractuels.

Compte tenu de l'ampleur des efforts déployés aux fins de cette conversion, le projet (au cours duquel on met en œuvre des pratiques de gestion de projet strictes) comporte trois phases principales.

### Première phase : évaluation préliminaire de la portée et de l'incidence

Cette phase consistait en une évaluation de haut niveau visant à cibler les principales différences entre les PCGR du Canada et les IFRS qui risquaient d'avoir une incidence sur la Société. L'évaluation a été effectuée en 2007 et en 2008 et a permis d'assurer la priorisation des champs de travail décrits plus bas et l'affectation des ressources nécessaires à l'accomplissement des étapes subséquentes du processus. Cette phase comprenait aussi l'embauche et la formation de ressources techniques clés à l'interne qui mèneront à bien le projet de conversion et assureront par la suite la formation continue des autres employés responsables des finances devant composer avec les exigences techniques plus complexes des IFRS en matière de comptabilité.

### Deuxième phase : analyse détaillée et conception

Cette phase, amorcée au quatrième trimestre de 2008, comprenait l'analyse détaillée des changements découlant de la conversion aux IFRS des points de vue de la comptabilité, de la présentation de l'information et des activités. Au cours de cette phase ont été abordés les 13 champs de travail portant spécifiquement sur les questions comptables les plus pertinentes pour la Société et quatre champs de travail généraux. Cette phase comprend également la normalisation des critères utilisés pour évaluer la pertinence des choix en matière de conventions comptables, lorsque les IFRS permettent de faire des choix.

Les champs de travail propres aux questions comptables portaient notamment sur la constatation des produits, les actifs corporels (y compris les baux), la dépréciation, les provisions, les passifs et les actifs éventuels, les regroupements d'entreprises, les consolidations, les opérations de titrisation, les coûts d'emprunt, la rémunération et les avantages sociaux, les instruments financiers, les impôts sur les bénéfices, les logiciels et les actifs incorporels ainsi que les informations à fournir et la présentation des états financiers. Les champs de travail généraux comprenaient la révision des contrats, la formation des employés, les systèmes d'information et les communications. Les livrables liés à la conception préparés dans le cadre de ces champs de travail propres aux questions comptables comprenaient la consignation des raisons justifiant les choix en matière de conventions comptables, les nouvelles exigences relatives à la présentation de l'information et leurs sources, ainsi que des directives relatives à la mise en œuvre à l'intention des unités commerciales et des divers groupes au sein de la Société lorsqu'ils entreprendront la phase de mise en œuvre décrite ci-dessous. Pratiquement tous les livrables des champs de travail propres aux questions comptables étaient prêts à la fin du quatrième trimestre de 2009. Certains des champs de travail généraux, comme ceux ayant trait à la formation et aux communications, se poursuivront pendant tout le projet de conversion. L'équipe de travail portant sur les communications sera constituée non seulement d'employés clés responsables des finances, mais aussi d'autres employés et membres de la direction ainsi que de membres du comité de vérification, du conseil d'administration et de tierces parties, comme des investisseurs et des analystes.

### Troisième phase : mise en œuvre

Cette phase consiste à mettre en œuvre les travaux déterminés à la deuxième phase au moyen de changements aux processus administratifs et comptables et aux systèmes d'information de soutien au sein de chaque unité commerciale et groupe, ainsi qu'à rédiger la documentation officielle portant sur les conventions comptables et procédures définitives approuvées conformément aux IFRS. On procède aussi à la quantification des incidences prévues sur les activités et à l'ébauche des formats des états financiers pro forma et des notes complémentaires qui seront présentés conformément aux IFRS. Les détails liés à la collecte de données financières comparatives et d'autres données en 2010 sont aussi finalisés au cours de cette phase. En outre, c'est au cours de cette phase que le plan de formation est transmis à tous les employés exerçant des fonctions clés en matière de comptabilité, de présentation de l'information financière et de relations avec les investisseurs.

Cette phase devrait se terminer d'ici la fin du quatrième trimestre de 2010.

Le tableau suivant résume les progrès accomplis à ce jour en fonction des jalons définis dans les éléments clés du plan de transition :

# Rapport de gestion

## Progrès de la conversion aux IFRS

Activité principale	Étapes/date cible	État au 28 février 2010
<b>Gouvernance du projet</b>	31 décembre 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; pratiques en matière de gouvernance établies</li> <li>&gt; équipe de projet, comité de direction et comité de travail formés</li> <li>&gt; mode de présentation de l'état d'avancement du projet élaboré et mis en place</li> </ul>
<b>Préparation des états financiers</b>	<p>Prêts à commencer la planification de l'exercice 2011; quantification de l'incidence de la première adoption d'IFRS 1 sur la présentation de l'information et les états financiers comparatifs de 2010, y compris l'information présentée dans les notes, d'ici la fin du premier trimestre de 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; différences fondamentales entre les PCGR du Canada et les IFRS déterminées</li> <li>&gt; critères de sélection des conventions comptables établis</li> <li>&gt; mise en œuvre des recommandations des équipes de travail affectées à la sélection de conventions précises pratiquement terminée</li> </ul>
<b>Infrastructure : expertise en matière d'IFRS</b>	<p>Séances de formation et d'information prêtes à être offertes à l'interne au deuxième trimestre de 2010</p> <p>Séances de formation et d'information prêtes à être offertes à l'externe au quatrième trimestre de 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; ressources nécessaires déterminées et confirmées</li> <li>&gt; ressources internes et embauchées mises en place</li> <li>&gt; soutien en consultation supplémentaire utilisé au besoin</li> <li>&gt; formation initiale des ressources clés affectées au projet, de la haute direction, du conseil d'administration, du comité de vérification et des membres des équipes de travail terminée</li> </ul>
<b>Infrastructure</b>	<p>Prêts à stocker les données comparatives de 2010 d'ici la fin du quatrième trimestre de 2010 et les données de 2011 d'ici la fin du quatrième trimestre de 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; évaluation de l'incidence sur les systèmes effectuée et modifications requises en voie de mise en œuvre</li> </ul>
<b>Appréciation des répercussions commerciales : clauses restrictives et pratiques financières</b>	<p>Dispositions fondées sur les PCGR à déterminer en vue de renégociations possibles avec les contreparties d'ici le milieu de 2010, au besoin.</p> <p>La renégociation est une question d'affaires qui ne s'inscrit pas dans le projet de conversion</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; processus de révision des contrats établi et en voie de mise en œuvre</li> </ul>
<b>Environnement de contrôle : contrôle interne à l'égard de l'information financière (le « CIIF »)</b>	<p>Examen et approbation de tous les changements et mise à jour du processus d'attestation du chef de l'administration et du chef des finances d'ici la fin du quatrième trimestre de 2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; début en 2010, après l'achèvement des changements requis au processus</li> </ul>

### **17.10 Incidence des Normes internationales d'information financière (les « IFRS ») sur les états financiers consolidés de 2011**

Il existe actuellement de nombreuses différences entre les exigences des IFRS et nos conventions comptables existantes en vertu des PCGR du Canada. Certaines des plus importantes en ce moment, compte tenu de leur incidence sur notre Société, sont présentées dans le tableau suivant. Leur incidence à la hausse ou à la baisse sur la présentation de l'information financière en 2011 (et sur les données comparatives retraitées de 2010), lorsqu'elle a pu être déterminée, y est également présentée. Ce tableau décrit les différences considérées comme les plus pertinentes par la direction, mais il ne devrait pas être considéré comme exhaustif pour le moment.

Dans les situations où les IFRS permettent de faire des choix, la Société a choisi les options que la direction considérait comme les plus appropriées compte tenu de la situation de la Société. Lorsqu'un choix était offert entre plusieurs solutions également acceptables, la Société a privilégié les solutions qui :

- a) réduisent l'instabilité des résultats sans lien avec les activités de base de la Société;
- b) réduisent les coûts liés à la conversion initiale et à la conformité continue;
- c) ont une incidence neutre sur les impôts;
- d) se comparent à celles utilisées par d'autres organisations du même secteur ou de secteurs similaires afin de faciliter la comparabilité des données.

<b>Norme</b>	<b>Comparaison entre les PCGR du Canada et les IFRS</b>	<b>Constatations provisoires</b>
<b>Consolidation</b> <i>(y compris IAS 27, 28)</i>	<p>PCGR du Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Les entités à détenteurs de droits variables (les « EDDV ») (lorsque le contrôle est exercé autrement que par actionnariat) sont consolidées si l'entité présentant l'information financière est le principal bénéficiaire des bénéfices de l'EDDV.</li> <li>&gt; Les structures d'accueil admissibles ne sont pas tenues de procéder à la consolidation.</li> </ul> <p>IFRS : En vertu des IFRS, les concepts de structure d'accueil admissible et d'entité à détenteurs de droits variables n'existent pas. Les entités seront plutôt consolidées si la Société, et non l'entité déterminée, assume la majorité des risques et bénéficie de la majorité des avantages inhérents à la propriété.</p> <p>Certains des facteurs de contrôle suivants sont pris en considération :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; la détention d'actions majoritaires;</li> <li>&gt; la capacité à contrôler le conseil d'administration;</li> <li>&gt; le pouvoir nécessaire pour diriger les politiques financières et opérationnelles;</li> <li>&gt; des ententes contractuelles conférant un contrôle effectif.</li> </ul>	<p>Notre relation avec Glacier Credit Card Trust (« Glacier ») a été évaluée et correspond aux critères de contrôle en vertu d'IAS 27 et, par conséquent, elle sera consolidée lors de l'adoption des IFRS. Cette consolidation donnera lieu, entre autres, à l'augmentation des actifs et des passifs dans les états consolidés de la situation financière.</p> <p>Après évaluation, la Société a déterminé que les relations avec les marchands du Groupe détail, les franchisés de PartSource, les franchisés de Mark's Work Wearhouse et les entités telles que Bon départ de Canadian Tire (notre organisme caritatif) ne satisfont pas, pour le moment, aux critères de consolidation en vertu des IFRS. Il convient toutefois de noter que ces relations feront l'objet d'un suivi régulier pour détecter les changements potentiels. La Société évalue actuellement les entités restantes, comme Franchise Trust.</p>

# Rapport de gestion

Norme	Comparaison entre les PCGR du Canada et les IFRS	Constatations provisoires
<b>Titrisation (compris dans IAS 39)</b>	<p>PCGR du Canada : En vertu de la NOC-12, « Cessions de créances », une opération de titrisation donne lieu à la comptabilisation d'une vente de créances et à la décomptabilisation subséquente des actifs visés des bilans consolidés lorsque l'entité abandonne le contrôle sur les actifs cédés et ne maintient aucun contrôle sur eux au moyen d'une entente qui l'oblige à les acquérir de nouveau ou à acquérir de nouveau, unilatéralement, certains actifs cédés.</p> <p>IFRS : Selon IAS 39, les actifs financiers ne peuvent être décomptabilisés que dans les situations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; les droits contractuels de l'entité sur l'actif financier viennent à échéance;</li> <li>&gt; l'entité a transféré l'actif et pratiquement tous les risques et les bénéfices inhérents à la propriété;</li> <li>&gt; dans le cas où certains des risques et bénéfices n'ont pas été transférés, l'autre partie a le droit unilatéral de vendre les actifs.</li> </ul>	<p>Après l'adoption des IFRS, les opérations de titrisation conclues avec Glacier ne satisferont plus aux critères de décomptabilisation. Comme il a déjà été mentionné, Glacier sera consolidée avec la Société.</p>
<b>Coûts d'emprunt (IAS 23)</b>	<p>PCGR du Canada : Les coûts d'emprunt peuvent être capitalisés pour les projets importants.</p> <p>IFRS : Il est obligatoire de capitaliser les coûts d'emprunt des actifs admissibles, c'est-à-dire les actifs qui requièrent une période de préparation prolongée avant d'être prêts à être utilisés ou vendus.</p>	<p>Par le passé, la Société a décidé de capitaliser seulement les coûts d'emprunt liés aux principaux projets immobiliers. À l'adoption des IFRS, la Société ne devra capitaliser que les coûts d'emprunt des projets immobiliers qui satisfont aux critères de définition des actifs admissibles. En outre, la Société élargira aussi la capitalisation des coûts d'emprunt à d'autres catégories d'actifs (p. ex. : les principaux projets en matière de TI) qui satisfont aux critères d'actifs admissibles. La Société évalue actuellement l'incidence nette de ce changement.</p>
<b>Immobilisations corporelles (" Immobilisations ") (IAS 16)</b>	<p>PCGR du Canada : L'utilisation du modèle du coût historique est obligatoire. Les actifs doivent être constatés au coût lors de l'acquisition initiale et amortis sur leur durée de vie utile.</p> <p>IFRS : Après la constatation initiale, il est possible de mesurer les immobilisations au moyen du modèle du coût ou du modèle de la réévaluation (évaluation à la juste valeur de marché).</p>	<p>Nous continuerons d'utiliser le modèle du coût. Il n'y aura aucune incidence sur les états financiers consolidés.</p> <p>Les composantes de certaines de nos immobilisations seront redéfinies à la date d'ouverture de l'état consolidé de la situation financière. La Société évalue actuellement l'incidence nette de ce changement.</p> <p>Il convient toutefois de noter que les informations à fournir en vertu des IFRS dans les notes aux états financiers consolidés pour ce qui est des immobilisations seront plus exhaustives.</p>

Norme	Comparaison entre les PCGR du Canada et les IFRS	Constatations provisoires
<i>Contrats de location (IAS 17)</i>	<p>PCGR du Canada : En vertu des PCGR du Canada, des lignes directrices quantitatives ont été établies afin de distinguer les contrats de location-acquisition des contrats de location-financement. Les contrats de location sont considérés comme du financement si, à la date d'entrée en vigueur du bail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; il est pratiquement assuré que le preneur accédera à la propriété de l'actif loué au terme de la durée du bail ou si le bail comporte une option d'achat à prix de faveur;</li> <li>&gt; la durée du bail correspond à 75 pour cent ou plus de la durée économique de l'actif loué;</li> <li>&gt; la valeur actuelle des paiements minimaux exigibles en vertu du bail s'élève à 90 pour cent ou plus de la juste valeur des actifs loués à la date d'entrée en vigueur du bail.</li> </ul> <p>IFRS : Aucune ligne directrice quantitative particulière n'a été établie afin de déterminer si les risques et les bénéfices inhérents à la propriété ont été transférés. Pour déterminer si c'est le cas, chaque actif doit être évalué sur le plan qualitatif.</p>	<p>Après évaluation, la Société a déterminé que, dans certains cas, les actifs faisant l'objet de contrats de location-acquisition en vertu des PCGR du Canada seront traités comme des contrats de location-financement en vertu des IFRS, ce qui donnera lieu à une augmentation des actifs et des passifs dans les états consolidés de la situation financière d'ouverture en vertu des IFRS. La Société évalue actuellement l'incidence de ce changement.</p>
<i>Dépréciation d'actifs (IAS 36)</i>	<p>PCGR du Canada : Les actifs sont soumis à un test de dépréciation périodique au moyen d'une méthode comportant deux étapes, mais l'actualisation n'est pas requise à l'étape initiale.</p> <p>IFRS : Il sera nécessaire de procéder à un test de dépréciation des actifs en une seule étape au niveau de chaque unité génératrice de trésorerie distincte. De plus, les flux de trésorerie futurs servant à déterminer la valeur des actifs aux fins du test de dépréciation sont actualisés.</p>	<p>Les pertes de valeur seront vraisemblablement plus fréquentes en vertu des IFRS. La Société évalue actuellement ses unités génératrices de trésorerie, qui varient selon les unités commerciales, et l'incidence de ce changement.</p>
<i>Paiements fondés sur des actions (IFRS 2)</i>	<p>PCGR du Canada : Les attributions de rémunération à base d'actions entraînent la constatation d'un passif lorsque l'employé peut exiger de la Société qu'elle règle l'attribution au moyen d'un paiement en espèces plutôt qu'au moyen de l'émission d'instruments de capitaux propres. Par conséquent, elles sont mesurées en fonction de l'écart entre le cours du marché des actions de la Société et le cours de l'option.</p> <p>IFRS : Toutes les attributions de rémunération fondée sur des actions doivent être constatées à la juste valeur. Les attributions fondées sur des actions pour lesquelles la contrepartie peut demander un règlement en espèces ou au moyen d'un instrument de capitaux propres sont considérées comme des instruments composés constitués d'une composante dette et d'une composante capitaux propres.</p>	<p>La Société évalue actuellement l'incidence de la comptabilisation de ces attributions à la juste valeur et à titre d'instruments composés.</p>
<i>Avantages du personnel (IAS 19)</i>	<p>PCGR du Canada : Les gains et les pertes liés aux obligations au titre des prestations constituées sont constatés au moyen de la méthode du corridor à dix pour cent.</p> <p>IFRS : Les gains et les pertes liés à la réévaluation des obligations au titre des prestations définies peuvent être constatés au moyen de la méthode du corridor à dix pour cent ou être constatés immédiatement dans les autres éléments du résultat global.</p>	<p>Nous constaterons les gains et les pertes de réévaluation (relatifs à notre obligation d'offrir à certains employés retraités certains avantages au titre des soins de santé, des soins dentaires, de l'assurance-vie et d'autres avantages conformément à la politique de la Société) immédiatement dans les autres éléments du résultat global. Cela donnera lieu à une augmentation de notre passif et à une diminution de nos capitaux propres.</p>

## Rapport de gestion

La Société a aussi évalué d'autres normes pertinentes, notamment IAS 37, *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels*, et IFRIC 13, *Programmes de fidélisation de la clientèle*, et elle a conclu que leur incidence serait probablement moindre.

Nous avons également fait des choix concernant certaines exemptions relatives à l'application rétrospective des IFRS au moment du basculement. Certaines des exemptions énoncées dans IFRS 1 sont présentées dans le tableau suivant. Les intentions actuelles de la Société à leur égard y sont aussi indiquées.

Exemption optionnelle	Décision de la Société Canadian Tire
<b>Regroupements d'entreprises</b>	<p>En vertu de cette exemption, la Société peut choisir de ne pas appliquer IFRS 3 de façon rétrospective à des regroupements d'entreprises effectués par le passé. La norme pourrait être appliquée de façon prospective à compter de la date de l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption.</p>
<b>Transactions dont le paiement est fondé sur des actions</b>	<p>Un nouvel adoptant est encouragé à appliquer IFRS 2 aux instruments de capitaux propres qui ont été attribués jusqu'au 7 novembre 2002, mais n'est nullement tenu de le faire. Un nouvel adoptant est encouragé à appliquer IFRS 2 aux instruments de capitaux propres qui ont été attribués après le 7 novembre 2002 et dont les droits ont été acquis avant la plus tardive des dates suivantes : la date de transition aux IFRS et le 1<sup>er</sup> janvier 2005, mais n'est nullement tenu de le faire.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption dans la mesure du possible.</p>
<b>Juste valeur ou réévaluation en tant que coût présumé</b>	<p>Cette exemption permet à la Société d'effectuer une mesure initiale d'un élément des immobilisations corporelles selon la juste valeur ou en fonction d'une évaluation antérieure en vertu des PCGR (c'est-à-dire le coût historique) lors de la transition aux IFRS.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption de façon sélective, lorsque l'information historique ne peut pas être obtenue pour certains actifs.</p>
<b>Avantages du personnel</b>	<p>Cette exemption permet à la Société de ramener à zéro les écarts actuariels cumulatifs en constatant le montant total dans les résultats non distribués de l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption.</p>
<b>Montant cumulé des différences de conversion</b>	<p>Cette exemption permet à la Société de ramener à zéro les différences de conversion cumulatives en constatant le montant total dans les résultats non distribués de l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption.</p>
<b>Désignation d'instruments financiers comptabilisés antérieurement</b>	<p>Cette exemption permet à une entité de désigner tout actif financier admissible comme disponible à la vente à la date de transition aux IFRS. Par ailleurs, à la date de transition aux IFRS, la Société sera autorisée à désigner tout instrument financier admissible à la juste valeur par le biais du compte de résultat.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption pour certains actifs financiers.</p>
<b>Passifs relatifs au démantèlement inclus dans le coût d'une immobilisation corporelle</b>	<p>Cette exemption permet à la Société de ne pas se conformer à IFRIC 1, <i>Variations des passifs existants relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires</i>, qui exige que des changements précis apportés à un passif relatif au démantèlement, à la remise en état et similaire soient ajoutés au coût de l'actif auquel il est lié ou en soient déduits.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption.</p>
<b>Coûts d'emprunt</b>	<p>Cette exemption permet à la Société d'adopter IAS 23, qui exige que soient capitalisés tous les coûts d'emprunt des actifs admissibles, de façon prospective, à la date de l'état de la situation financière d'ouverture selon les IFRS.</p> <p>La Société a l'intention de se prévaloir de cette exemption.</p>

L'évaluation de l'incidence susmentionnée est fondée sur les IFRS dans leur état actuel. Il convient toutefois de noter que les normes comptables et les interprétations sont toujours susceptibles de changer et que la première présentation de l'information de la Société en vertu des IFRS pour l'exercice 2011 (et des données comparatives pour l'exercice précédent) sera fondée sur les normes qui seront en vigueur à la fin de cet exercice. Par conséquent, la Société continuera d'assurer un suivi étroit de l'évolution des normes proposées et publiées par l'International Accounting Standards Board (l'« IASB ») et par le Conseil des normes comptables (le « CNC ») du Canada, ainsi que des normes réglementaires publiées par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières et le BSIF. Elle ajustera son plan de mise en œuvre en conséquence.

## 18. MESURES NON DÉFINIES PAR LES PCGR

Les éléments qui suivent, utilisés dans ce rapport de gestion, ne sont pas des mesures normalisées définies par les principes comptables généralement reconnus (les « PCGR ») du Canada et pourraient ne pas être comparables à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés :

- > le BAIIA (bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement);
- > le bénéfice ajusté;
- > les ventes dans les magasins semblables.

**BAIIA** Sauf en ce qui concerne les Services Financiers, nous estimons que le BAIIA est une mesure efficace de l'apport de chacune de nos entreprises à notre rentabilité du point de vue de l'exploitation, avant que ne soit réparti le coût des impôts et des investissements de capitaux. Par ailleurs, le BAIIA est fréquemment considéré comme une mesure indirecte des flux de trésorerie liés à l'exploitation, ce qui en fait un indice appréciable du succès de maintes entreprises.

Le tableau suivant établit le rapprochement entre le BAIIA et la mesure la plus comparable prescrite par les PCGR (bénéfice avant impôts).

### Rapprochement entre le BAIIA et les mesures prescrites par les PCGR<sup>1</sup>

(en millions de dollars)	T4 2009	T4 2008 <sup>2</sup>	2009	2008 <sup>2</sup>
<b>BAIIA<sup>3</sup></b>				
Groupe détail	<b>114,6 \$</b>	129,1 \$	<b>535,7 \$</b>	527,0 \$
Services Financiers	<b>57,0</b>	57,9	<b>205,3</b>	218,1
Division pétrolière	<b>6,6</b>	11,0	<b>42,2</b>	43,8
Mark's Work Wearhouse	<b>70,5</b>	78,8	<b>90,5</b>	102,9
Total du BAIIA	<b>248,7 \$</b>	276,8 \$	<b>873,7 \$</b>	891,8 \$
Moins : charge d'amortissement				
Groupe détail	<b>50,4 \$</b>	46,9 \$	<b>191,2 \$</b>	174,4 \$
Services Financiers	<b>2,4</b>	2,8	<b>11,0</b>	11,0
Division pétrolière	<b>4,7</b>	4,9	<b>18,0</b>	17,2
Mark's Work Wearhouse	<b>7,1</b>	6,5	<b>27,3</b>	23,6
Total de la charge d'amortissement	<b>64,6 \$</b>	61,1 \$	<b>247,5 \$</b>	226,2 \$
Intérêts débiteurs <sup>3</sup>				
Groupe détail	<b>26,2 \$</b>	55,5 \$	<b>82,9 \$</b>	103,2 \$
Services Financiers	<b>16,2</b>	9,3	<b>62,4</b>	15,1
Mark's Work Wearhouse	<b>0,3</b>	1,1	<b>1,7</b>	4,3
Total des intérêts débiteurs	<b>42,7 \$</b>	65,9 \$	<b>147,0 \$</b>	122,6 \$
Bénéfice avant impôts				
Groupe détail	<b>38,0 \$</b>	26,7 \$	<b>261,6 \$</b>	249,4 \$
Services Financiers	<b>38,4</b>	45,8	<b>131,9</b>	192,0
Division pétrolière	<b>1,9</b>	6,1	<b>24,2</b>	26,6
Mark's Work Wearhouse	<b>63,1</b>	71,2	<b>61,5</b>	75,0
Total du bénéfice avant impôts	<b>141,4 \$</b>	149,8 \$	<b>479,2 \$</b>	543,0 \$

<sup>1</sup> Il est possible que des écarts subsistent puisque les chiffres ont été arrondis.

<sup>2</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Veuillez vous reporter aux sections 17.1 et 17.2 pour obtenir de plus amples renseignements.

<sup>3</sup> L'élimination des opérations intersociétés (par exemple, un prêt d'une entreprise à une autre), présentée auparavant dans un poste distinct, est désormais présentée déduction faite de ces opérations.

# Rapport de gestion

**Mention du bénéfice ajusté** Nous faisons mention à plusieurs reprises dans le présent rapport de gestion des notions de bénéfice ajusté avant impôts et de bénéfice ajusté après impôts, compte non tenu de l'incidence des éléments hors exploitation. Les éléments hors exploitation comprennent d'ordinaire l'incidence nette des activités de titrisation et la cession d'immobilisations corporelles excédentaires. Le moment où se produisent ces gains ou ces pertes et leur ampleur varient d'un trimestre à l'autre. Nous estimons que ces données ajustées permettent de brosser un tableau plus exact du bénéfice dégagé par chacune de nos entreprises et fournissent une mesure plus significative de nos résultats d'exploitation, sur une base consolidée et sectorielle.

De temps à autre, le bénéfice ajusté peut aussi tenir compte d'éléments supplémentaires inhabituels ou non récurrents, qui sont expliqués en détail le cas échéant.

**Ventes dans les magasins semblables** Les ventes dans les magasins semblables sont la mesure qu'utilise la direction, et la mesure la plus communément utilisée dans le secteur du commerce de détail, pour comparer la croissance des ventes au détail de façon plus uniforme à l'échelle du secteur. Les ventes dans les magasins semblables du Groupe détail comprennent les ventes dans tous les magasins Canadian Tire et PartSource ouverts depuis plus de 53 semaines (pour un exercice de 52 semaines) ou plus de 54 semaines (pour un exercice de 53 semaines, comme ce fut le cas pour l'exercice terminé le 3 janvier 2009), ce qui permet une comparaison plus uniforme avec les autres magasins ouverts au cours de la période et avec les résultats de l'exercice précédent. Les ventes dans les magasins semblables du Groupe détail ne comprennent pas la composante main-d'œuvre des ventes dans les centres-autos du Groupe détail.

## 19. CONTRÔLES ET PROCÉDURES

**Contrôles et procédures de communication de l'information** La direction a la responsabilité de concevoir et de maintenir un système de contrôles et de procédures à l'égard de la communication au public de l'information financière et des autres éléments d'information de la Société. Ces contrôles et procédures sont conçus pour fournir l'assurance raisonnable que toute l'information pertinente est rassemblée et présentée en temps utile à la haute direction, notamment au chef de l'administration et au chef des finances, de sorte qu'elle puisse prendre des décisions appropriées concernant la communication de l'information au public.

Notre système de contrôles et de procédures de communication de l'information comprend, sans s'y restreindre, notre politique sur la communication d'information, notre Code d'éthique professionnelle, le fonctionnement efficace de notre comité responsable de la communication de l'information, les procédures en place pour cerner systématiquement les questions justifiant la prise en considération de la communication de l'information, les processus de vérification concernant certains critères d'ordre financier et non financier ainsi que les renseignements contenus dans les rapports annuels et intermédiaires déposés, y compris les états financiers, les rapports de gestion, les notices annuelles et les autres documents et informations externes.

Conformément aux exigences du Règlement 52-109 (le « Règlement 52-109 ») sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs, une évaluation de l'efficacité de la conception et du fonctionnement de nos contrôles et procédures de communication de l'information a été effectuée sous la supervision de la direction, notamment le chef de l'administration et le chef des finances, au 2 janvier 2010. L'évaluation portait sur l'examen de la documentation, les enquêtes et les autres procédures que la direction jugeait appropriées dans les circonstances. Selon les résultats de cette évaluation, le chef de l'administration et le chef des finances ont conclu que la conception et le fonctionnement des contrôles et procédures de communication de l'information étaient efficaces au 2 janvier 2010.

**Contrôle interne à l'égard de l'information financière** La direction est également responsable de la mise en place et du maintien d'un processus adéquat de contrôle interne à l'égard de l'information financière. Notre contrôle interne à l'égard de l'information financière comprend, sans s'y restreindre, des politiques et des procédures détaillées liées à la comptabilité générale et à la présentation de l'information financière ainsi que des contrôles à l'égard des systèmes qui traitent et condensent les opérations. Nos procédures relatives à l'information financière englobent aussi la participation active de spécialistes financiers qualifiés, de membres de la haute direction ainsi que de notre comité de vérification.

Tous les systèmes de contrôle interne, peu importe la qualité de leur conception, comportent des limites intrinsèques. Par conséquent, ces systèmes, qui n'en sont pas moins jugés efficaces, ne peuvent fournir qu'une assurance raisonnable relativement à la préparation et à la présentation des états financiers.

Conformément aux exigences du Règlement 52-109, la direction, notamment le chef de l'administration et le chef des finances, a procédé à une évaluation de la conception et de l'efficacité de notre contrôle interne à l'égard de l'information financière, telles qu'elles sont définies aux termes du Règlement 52-109, au 2 janvier 2010. Lors de cette évaluation, la direction, notamment le chef de l'administration et le chef des finances, a utilisé les critères énoncés dans le document intitulé « Internal Control – Integrated Framework » publié par le Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission. L'évaluation comprenait notamment un examen de la documentation des contrôles, l'évaluation de la conception et de l'efficacité du fonctionnement des contrôles, ainsi que les conclusions qui en ont été tirées. Selon les résultats de cette évaluation, le chef de l'administration et le chef des finances ont conclu que, au 2 janvier 2010, notre contrôle interne à l'égard de l'information financière est efficace pour fournir une assurance raisonnable quant à la fiabilité de l'information financière et à la préparation des états financiers aux fins de la publication de l'information financière conformément aux PCGR.

La direction a vérifié s'il y avait eu des changements dans notre système de contrôle interne à l'égard de l'information financière au cours du trimestre terminé le 2 janvier 2010 qui ont eu ou dont on peut raisonnablement penser qu'ils auront une incidence importante sur notre contrôle interne à l'égard de l'information financière. La direction a déterminé qu'aucun changement important n'était survenu au quatrième trimestre.

## **20. VIABILITÉ DE L'ENTREPRISE**

Notre stratégie de viabilité est menée par l'équipe de stratégie de la Société, et les initiatives particulières sont mises en œuvre par des employés à l'échelle de l'entreprise. Le conseil d'administration assure le suivi de la gouvernance à cet égard.

Dans le cadre de cette stratégie, nous mettrons l'accent sur l'exploitation (les bâtiments et le transport) et les produits, notamment en ce qui concerne les changements climatiques, l'évolution du secteur de l'énergie, les emballages et la gestion des déchets ainsi que l'innovation en ce qui a trait aux produits et aux services. Cette stratégie de viabilité de l'entreprise vise à :

- > stimuler notre croissance de façon rentable, sans toutefois accroître notre empreinte carbone;
- > éliminer l'emballage excessif et n'acheminer aucun déchet aux sites d'enfouissement;
- > offrir des produits et des services qui répondent aux besoins de notre clientèle actuelle sans nuire aux prochaines générations de consommateurs afin de répondre à leurs besoins futurs.

Nous travaillons actuellement à l'établissement de paramètres cibles adéquats et stricts en matière de viabilité, qui conviennent au secteur du détail, à l'aide de critères largement acceptés, comme les émissions de carbone, le détournement des déchets et le contenu des emballages.

Au nombre de nos initiatives actuelles en matière de viabilité figurent notamment :

- > l'obtention de la désignation Zéro déchet à notre siège social de Toronto, en Ontario;
- > la création d'« équipes vertes » au siège social et au Magasin-labo, ainsi que dans les bureaux des Services Financiers;
- > la réduction et le détournement des déchets provenant de nos centres de distribution de Toronto;
- > l'utilisation réduite de papier;
- > le recyclage des pneus et des batteries d'automobiles;
- > l'installation d'appareils d'éclairage à faible consommation d'énergie dans nos magasins Canadian Tire;
- > la construction de magasins éconergétiques, y compris des magasins certifiés LEED;
- > le soutien à l'élaboration de produits axés sur l'énergie renouvelable;
- > la mise en œuvre d'un programme de gestion de l'énergie afin de réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre;
- > la réduction des déchets provenant des emballages, des dommages causés par le transport et des coûts liés au transport.

Certaines initiatives, comme l'élimination de notre catalogue annuel imprimé, il y a plusieurs années, et la disponibilité de sacs réutilisables aux caisses ont déjà contribué de façon positive à la réduction de notre empreinte carbone.

En février 2010, nous avons publié notre premier Rapport sur la viabilité de l'entreprise et des collectivités sur notre site Web, à l'adresse <http://corp.canadiantire.ca/FR/CSR/Pages/default.aspx>.

## **21. BON DÉPART**

L'esprit caritatif de Canadian Tire se traduit par l'action de son organisme caritatif, appelé Bon départ de Canadian Tire. L'organisme se nommait auparavant La Fondation Canadian Tire pour les Familles, mais il a changé de nom en 2009 en raison du succès du programme Bon départ (auparavant connu sous le nom Place au sport), qui aide les jeunes financièrement défavorisés à participer à des activités sportives et récréatives et ce faisant, à acquérir des aptitudes sociales dont ils bénéficieront toute leur vie. Bon départ est un programme d'envergure nationale qui est géré sur le plan local. Depuis 2005, il a offert son soutien grâce à un réseau pancanadien de sections locales. À ce jour, 285 sections Bon départ ont été mises sur pied dans diverses collectivités à l'échelle nationale et ont contribué à aider plus de 216 000 enfants.

En 2009, Bon départ a recueilli plus de 11,3 millions de dollars à l'échelle du Canada (9,4 millions en 2008), permettant à plus de 65 000 enfants de participer à des activités sportives et récréatives (47 945 enfants en 2008). Bon départ continue de prendre de l'ampleur et aide de plus en plus d'enfants. Bon départ a pour objectif d'aider plus de 75 000 enfants en 2010.

## **22. AUTRES COMMUNICATIONS AUX INVESTISSEURS**

### ***Mise en garde relative aux énoncés prospectifs***

Le présent rapport de gestion contient des énoncés de nature prospective qui sont fondés sur les attentes de la direction quant aux événements futurs prévus et aux résultats financiers et d'exploitation futurs prévus de la Société. Tous les énoncés ne portant pas sur des faits historiques qui figurent dans le présent rapport de gestion, y compris les énoncés ayant trait aux perspectives des secteurs dans lesquels la Société exerce ses activités, les plans futurs, la situation financière attendue et la stratégie commerciale de la Société, peuvent constituer des énoncés prospectifs. Les énoncés prospectifs comprennent, sans s'y limiter, les énoncés portant sur les résultats futurs possibles ou hypothétiques présentés dans ce rapport, nos objectifs stratégiques et nos priorités, de même que les perspectives économiques et commerciales pour nous, pour chacun de nos secteurs d'activité ainsi que pour l'économie en général. Les énoncés prospectifs sont souvent, mais pas toujours, signalés par des mots tels que « pouvoir », « supposer », « estimer », « planifier », « perspective », « prévision », « anticiper », « prévoir », « continuer » ou la forme négative de ces mots ou par des variantes similaires. Les énoncés prospectifs reposent sur des hypothèses posées, des analyses ou des estimations faites et des avis donnés par la direction à la lumière de son expérience et selon sa perception des tendances, de la situation actuelle et des faits futurs prévus ainsi que d'autres facteurs qu'elle estime appropriés et raisonnables.

## Rapport de gestion

à la date à laquelle ces énoncés sont faits. Les énoncés prospectifs présentés dans ce rapport de gestion visent à aider les porteurs de titres de la Société à comprendre sa situation financière et ses résultats d'exploitation à la fin des périodes visées et pour ces périodes, ainsi que les priorités et objectifs stratégiques de la Société, et ils risquent de ne pas convenir à d'autres fins. De par leur nature, les énoncés prospectifs obligent la Société à poser des hypothèses et comportent des risques et des incertitudes intrinsèques, ce qui pourrait faire en sorte que les prédictions, les prévisions, les projections, les attentes et les conclusions de la Société ne se concrétisent pas, que les hypothèses posées par la Société soient incorrectes et que les objectifs, stratégiques et autres, et les priorités de la Société ne se réalisent pas. Bien que la Société estime que les prédictions, les prévisions, les projections, les attentes et les conclusions exprimées par les énoncés prospectifs reposent sur des renseignements et des hypothèses qui sont actuels, raisonnables et complets, elles sont nécessairement assujetties à un certain nombre de facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement des prédictions, prévisions, projections, attentes et conclusions de la direction qui y sont exprimées pour diverses raisons. Au nombre de ces facteurs figurent a) les risques de crédit, les risques de marché, les risques liés à l'exploitation, les risques d'illiquidité et les risques de financement, y compris les variations des taux d'intérêt et des taux d'imposition; b) la capacité de Canadian Tire à attirer et à conserver des employés, des marchands, des agents de la Division pétrolière, ainsi que des exploitants de magasins et des franchisés de PartSource et de Mark's Work Wearhouse de qualité; c) la volonté des clients d'effectuer leurs achats dans nos magasins ou de se procurer nos produits et services financiers; d) les risques et incertitudes liés à la gestion de l'information, aux technologies, à la sécurité des produits, à la concurrence, à la saisonnalité, au prix des marchandises et à l'interruption des activités, au crédit à la consommation, au financement lié à la titrisation et aux devises. Les principaux risques et incertitudes, qui pourraient faire en sorte que les résultats réels ou les facteurs et hypothèses importants considérés lors de la préparation des énoncés prospectifs diffèrent considérablement des prédictions, prévisions, projections, attentes ou conclusions, qui sont mentionnés à la rubrique 14, intitulée « Gestion des risques d'entreprise », et à toutes les sections suivantes du présent rapport de gestion. Les risques supplémentaires propres à chaque secteur d'activité sont décrits aux rubriques 5.3.1.5, « Gestion des risques d'entreprise du Groupe détail »; 5.3.2.5, « Gestion des risques d'entreprise de Mark's Work Wearhouse »; 5.3.3.5, « Gestion des risques d'entreprise de la Division pétrolière » et 5.3.4.8, « Gestion des risques d'entreprise des Services Financiers ».

Pour de plus amples renseignements sur les risques, les incertitudes et les hypothèses qui pourraient faire en sorte que les résultats réels de la Société diffèrent considérablement des attentes actuelles, veuillez aussi vous reporter aux documents publics déposés par la Société, disponibles sur les sites suivants : [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et <http://corp.canadiantire.ca/fr/investors>. Il est important de noter que la liste de facteurs qui précède n'est pas exhaustive et que d'autres facteurs pourraient avoir une incidence défavorable sur nos résultats. Les investisseurs et les autres lecteurs sont priés de tenir compte des risques, incertitudes et hypothèses susmentionnés au moment d'évaluer les énoncés prospectifs et sont mis en garde de ne pas se fier indûment à ceux-ci. Les déclarations qui contiennent des énoncés prospectifs ne tiennent pas compte de l'incidence des opérations, des éléments non récurrents ni des autres éléments inhabituels annoncés ou survenus après la date de présentation de ces déclarations sur les activités de la Société. Par exemple, elles ne reflètent pas l'incidence de toute cession, acquisition, radiation d'actifs ou autre charge annoncée ou engagée après que ces énoncés eurent été formulés. Les énoncés prospectifs présentés dans ce rapport de gestion reflètent les hypothèses et les attentes de la direction au 11 mars 2010 et sont susceptibles de changer après cette date. La Société ne s'engage pas à mettre à jour quelque énoncé prospectif que ce soit, verbal ou écrit, qu'elle peut formuler à l'occasion ou qui peut être fait en son nom, pour tenir compte de nouveaux renseignements ou d'événements futurs ou pour un autre motif, sauf si les lois sur les valeurs mobilières en vigueur l'exigent.

L'information disponible sur les sites Web susmentionnés ou pouvant être obtenue par l'intermédiaire de ces sites ne fait pas partie de ce rapport de gestion. Les références à des sites Web dans le présent rapport ne constituent pas des hyperliens et ne sont faites qu'à titre d'information pour le lecteur, et à aucune autre fin.

**Engagement en matière de présentation de l'information et de communication aux investisseurs** Canadian Tire s'efforce de respecter des normes élevées en matière de présentation de l'information et de communication aux investisseurs, et ses méthodes de publication de l'information financière ont été reconnues comme exemplaires. Dans bien des cas, les méthodes de présentation de l'information de la Société dépassent les exigences des lois en vigueur. Reflet de notre engagement à fournir une information intégrale et transparente, le site Web de la Société fournit toute l'information pertinente pour les investisseurs, notamment les documents suivants :

- > notice annuelle;
- > circulaire d'information de la direction;
- > rapports trimestriels;
- > fiches d'information trimestrielles;
- > présentations Web (archivées pendant un an).

Il est également possible de consulter la notice annuelle, la circulaire d'information de la direction et les rapports trimestriels de la Société sur le site SEDAR (Système électronique de données, d'analyse et de recherche) à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et sur le site Web de la Société destiné aux investisseurs, à l'adresse [corp.canadiantire.ca/fr/investors](http://corp.canadiantire.ca/fr/investors).

Pour communiquer avec le service des relations avec les investisseurs, veuillez communiquer avec Karen Meagher au 416 480-8058 ou envoyer un courriel à [investor.relations@cantire.com](mailto:investor.relations@cantire.com).

## Responsabilité de la direction relativement aux états financiers

La direction de La Société Canadian Tire Limitée est responsable des états financiers consolidés ci-joints ainsi que de tous les autres renseignements figurant dans le rapport annuel. Les états financiers ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus du Canada, qui tiennent compte de la nécessité de s'en remettre à certaines des estimations les plus probables et à des jugements éclairés. Tous les renseignements financiers contenus dans le rapport annuel sont conformes à ceux qui sont présentés dans les états financiers consolidés.

Pour s'acquitter de ses responsabilités en ce qui concerne la présentation de l'information financière et la protection des actifs, la direction s'appuie sur les systèmes de contrôles comptables internes mis en place par la Société. Ces systèmes sont conçus pour fournir l'assurance raisonnable que les registres financiers sont fiables et peuvent servir de base adéquate à la préparation d'états financiers avec exactitude et en temps opportun. La direction atteint ses objectifs en matière de contrôles comptables internes de manière rentable en veillant au choix judicieux du personnel et à la formation de celui-ci, en adoptant et en communiquant des principes directeurs adéquats et en mettant en œuvre un programme de vérification interne.

Le conseil d'administration s'assure que la direction s'acquitte de ses responsabilités relativement aux états financiers consolidés principalement par l'intermédiaire de son comité de vérification. Ce comité se compose uniquement d'administrateurs qui ne sont ni dirigeants ni employés de la Société. Il se réunit avec les membres de la direction et avec les vérificateurs indépendants de la Société, Deloitte & Touche s.r.l., pour passer en revue les états financiers consolidés et recommander leur approbation au conseil d'administration. Le comité de vérification est également chargé de formuler des recommandations en ce qui concerne la nomination des vérificateurs de la Société et d'approuver leur rémunération et les conditions de leur mission. Par ailleurs, le comité de vérification se réunit avec les vérificateurs, sans que la direction soit présente, afin de discuter des résultats de leur vérification, de leur opinion sur les contrôles comptables internes et de la qualité de l'information financière.

Les états financiers consolidés ont été vérifiés par Deloitte & Touche s.r.l., dont la nomination a été ratifiée par le vote des actionnaires lors de l'assemblée annuelle de ces derniers. Le rapport des vérificateurs figure ci-après.

Le président et chef de l'administration,

**Stephen G. Wetmore**

Le 11 mars 2010

Le chef des finances et vice-président directeur, Finances

**Marco Marrone**

## Rapport des vérificateurs

Aux actionnaires de La Société Canadian Tire Limitée

Nous avons vérifié les bilans consolidés de La Société Canadian Tire Limitée au 2 janvier 2010 et au 3 janvier 2009, ainsi que les états consolidés des résultats, de la variation des capitaux propres, du résultat étendu et des flux de trésorerie des exercices terminés à ces dates. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Société. 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 Société au 2 janvier 2010 et au 3 janvier 2009, 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.

**Comptables agréés**

Experts-comptables autorisés

Toronto (Ontario)

Le 11 mars 2010

## États consolidés des résultats

	<b>2 janvier 2010</b> (52 semaines)	3 janvier 2009 (53 semaines)
Pour les exercices terminés les (en millions de dollars, sauf les montants par action)		(retraité – note 22)
<b>Produits bruts d'exploitation</b>	<b>8 686,5 \$</b>	9 121,3 \$
<b>Charges d'exploitation</b>		
Coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation à l'exception de ce qui suit (note 3) :	<b>7 788,1</b>	8 200,5
Intérêts		
Dette à long terme	130,0	117,9
Dette à court terme	17,0	4,7
Amortissement	247,5	226,2
Régime de participation aux bénéfices des employés (note 13)	24,7	29,0
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>8 207,3</b>	8 578,3
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>479,2</b>	543,0
<b>Impôts sur les bénéfices (note 14)</b>		
Exigibles	135,2	209,1
Futurs	9,0	(41,5)
<b>Total des impôts sur les bénéfices</b>	<b>144,2</b>	167,6
<b>Bénéfice net</b>	<b>335,0 \$</b>	375,4 \$
<b>Bénéfice de base et bénéfice dilué par action</b>	<b>4,10 \$</b>	4,60 \$
<b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et d'actions de catégorie A sans droit de vote en circulation (note 12)</b>	<b>81 678 775</b>	81 517 702

## États consolidés des flux de trésorerie

	2 janvier 2010	3 janvier 2009
Pour les exercices terminés les (en millions de dollars)	(52 semaines)	(53 semaines)
(retraité - note 22)		
<b>Flux de trésorerie liés aux activités suivantes :</b>		
<b>Exploitation</b>		
Bénéfice net	<b>335,0 \$</b>	375,4 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement	193,7	168,6
Dotation nette à la provision pour pertes relatives aux créances sur prêts (note 2)	181,2	87,3
Amortissement des actifs incorporels	53,8	57,6
Impôts futurs	9,0	(41,5)
Charge au titre des avantages sociaux futurs (note 11)	6,0	6,4
Autres	4,0	7,9
Réduction de valeur des immobilisations corporelles (note 7)	1,9	2,5
Perte à la vente du portefeuille de prêts hypothécaires	0,6	-
Réduction de valeur des autres placements à long terme	1,1	2,0
Gain à la cession d'immobilisations corporelles	(1,6)	(7,8)
Variations de la juste valeur des instruments dérivés	(11,4)	55,6
Gain à la vente de créances sur prêts (note 2)	(39,2)	(73,7)
Titrisation de créances sur prêts	(39,4)	(51,9)
	694,7	588,4
<b>Variation des autres éléments du fonds de roulement (note 15)</b>	<b>(275,9)</b>	(406,9)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	<b>418,8</b>	181,5
<b>Investissement</b>		
Titrisation de créances sur prêts, montant net	(532,3)	(31,7)
Ajouts aux immobilisations corporelles	(220,0)	(359,5)
Placement dans des créances sur prêts, montant net	(208,5)	(140,5)
Ajouts aux actifs incorporels	(67,8)	(76,5)
Autres placements à long terme	(50,7)	(19,6)
Placements à court terme	(38,0)	-
Autres	(7,7)	(3,6)
Acquisitions de magasins	(6,1)	(36,5)
Créances à long terme et autres actifs	(3,1)	(27,2)
Produit de la cession d'immobilisations corporelles	27,8	239,5
Produit de la vente du portefeuille de prêts hypothécaires (note 2)	162,2	-
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(944,2)</b>	(455,6)
<b>Financement</b>		
Variation nette des dépôts	917,3	1 024,1
Émission de titres d'emprunt à long terme (note 9)	200,1	0,2
Opérations sur actions de catégorie A sans droit de vote (note 12)	(0,9)	7,0
Remboursement sur la dette à long terme (note 9)	(165,4)	(156,3)
Dividendes	(68,7)	(66,4)
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>882,4</b>	808,6
<b>Flux de trésorerie au cours de l'exercice</b>	<b>357,0</b>	534,5
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie au début</b>	<b>429,0</b>	(105,5)
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin (note 15)</b>	<b>786,0 \$</b>	429,0 \$

## États consolidés du résultat étendu

	2 janvier 2010	3 janvier 2009
	(52 semaines)	(53 semaines)
Pour les exercices terminés les (en millions de dollars)		(retraité – note 22)
<b>Bénéfice net</b>	<b>335,0 \$</b>	375,4 \$
Autres éléments du résultat étendu, déduction faite des impôts		
(Perte) gain sur les dérivés désignés comme couvertures des flux de trésorerie, déduction faite des impôts de 33,7 \$ (68,9 \$ en 2008)	(80,7)	139,7
Reclassement dans les actifs non financiers du gain lié aux dérivés désignés comme couvertures des flux de trésorerie, déduction faite des impôts de 31,1 \$ (10,1 \$ en 2008)	(58,5)	(20,5)
Reclassement dans les résultats (du gain) de la perte lié(e) aux dérivés désignés comme couvertures des flux de trésorerie, déduction faite des impôts de 0,9 \$ (12,0 \$ en 2008)	(1,9)	28,0
Autres éléments du résultat étendu	(141,1)	147,2
<b>Résultat étendu</b>	<b>193,9 \$</b>	522,6 \$

## États consolidés de la variation des capitaux propres

	2 janvier 2010	3 janvier 2009
		(retraité – note 22)
<b>Capital-actions</b>		
Solde au début	715,4 \$	700,7 \$
Opérations, montant net (note 12)	5,0	14,7
Solde à la fin	720,4 \$	715,4 \$
<b>Surplus d'apport</b>		
Solde au début	– \$	2,3 \$
Opérations, montant net	0,2	(2,3)
Solde à la fin	0,2 \$	– \$
<b>Bénéfices non répartis</b>		
Solde au début, montant présenté antérieurement	2 755,5 \$	2 455,1 \$
Ajustement transitoire lié à l'adoption de nouvelles normes comptables – chapitres 1000 et 3064 du <i>Manuel de l'ICCA</i> (note 1)	(3,1)	(4,3)
Solde au début, montant retraité	2 752,4	2 450,8
Ajustement transitoire lié à l'adoption de nouvelles normes comptables – CPN 173 (note 1)	1,1	–
Bénéfice net de l'exercice	335,0	375,4
Dividendes	(68,7)	(68,4)
Rachat d'actions de catégorie A sans droit de vote	(6,1)	(5,4)
Solde à la fin	3 013,7 \$	2 752,4 \$
<b>Cumul des autres éléments du résultat étendu</b>		
Solde au début	97,2 \$	(50,0) \$
Ajustement transitoire lié à l'adoption de nouvelles normes comptables – CPN 173 (note 1)	(2,5)	–
Autres éléments du résultat étendu pour l'exercice	(141,1)	147,2
Solde à la fin	(46,4)\$	97,2 \$
<b>Bénéfices non répartis et cumul des autres éléments du résultat étendu</b>	<b>2 967,3 \$</b>	2 849,6 \$

## Bilans consolidés

Aux (en millions de dollars)	2 janvier 2010	3 janvier 2009
(retraité - note 22)		
<b>ACTIF</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 15)	786,0 \$	429,0 \$
Placements à court terme (note 15)	64,0	-
Débiteurs	835,9	824,1
Créances sur prêts (note 2)	2 274,8	1 683,4
Stocks de marchandise (note 3)	933,6	917,5
Impôts à recouvrer	94,7	64,6
Charges payées d'avance et dépôts	40,7	40,2
Impôts futurs (note 14)	82,8	20,2
<b>Total de l'actif à court terme</b>	<b>5 112,5</b>	<b>3 979,0</b>
<b>Créances à long terme et autres actifs (note 4)</b>	<b>110,6</b>	<b>262,1</b>
<b>Autres placements à long terme, montant net</b>	<b>48,8</b>	<b>25,2</b>
<b>Écart d'acquisition (note 5)</b>	<b>71,8</b>	<b>70,7</b>
<b>Actifs incorporels (note 6)</b>	<b>265,4</b>	<b>247,9</b>
<b>Immobilisations corporelles, montant net (note 7)</b>	<b>3 180,4</b>	<b>3 198,9</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>8 789,5 \$</b>	<b>7 783,8 \$</b>
<b>PASSIF</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Dépôts (note 8)	863,4 \$	540,7 \$
Créditeurs et autres	1 391,4	1 444,2
Tranche à court terme de la dette à long terme (note 9)	309,3	14,8
<b>Total du passif à court terme</b>	<b>2 564,1</b>	<b>1 999,7</b>
<b>Dette à long terme (note 9)</b>	<b>1 101,9</b>	<b>1 373,5</b>
<b>Impôts futurs (note 14)</b>	<b>49,8</b>	<b>44,7</b>
<b>Dépôts à long terme (note 8)</b>	<b>1 196,9</b>	<b>598,7</b>
<b>Autres passifs à long terme (note 10)</b>	<b>188,9</b>	<b>202,2</b>
<b>Total du passif</b>	<b>5 101,6</b>	<b>4 218,8</b>
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
<b>Capital-actions (note 12)</b>	<b>720,4</b>	<b>715,4</b>
<b>Surplus d'apport</b>	<b>0,2</b>	<b>-</b>
<b>Cumul des autres éléments du résultat étendu</b>	<b>(46,4)</b>	<b>97,2</b>
<b>Bénéfices non répartis</b>	<b>3 013,7</b>	<b>2 752,4</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	<b>3 687,9</b>	<b>3 565,0</b>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>8 789,5 \$</b>	<b>7 783,8 \$</b>

**Maureen J. Sabia**  
Administratrice

**Graham W. Savage**  
Administrateur

# Notes complémentaires

## 1. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

**Périmètre de consolidation** Les états financiers consolidés comprennent les comptes de La Société Canadian Tire Limitée et de ses filiales, désignées collectivement comme la « Société ».

**Exercice** L'exercice de la Société s'étend sur 52 ou 53 semaines et se termine le samedi le plus rapproché du 31 décembre. Les états financiers consolidés pour 2009 et 2008 et les notes s'y rapportant sont présentés pour l'exercice de 52 semaines terminé le 2 janvier 2010 et l'exercice de 53 semaines terminé le 3 janvier 2009, respectivement.

Les résultats de certaines filiales, dont la date de fin d'exercice diffère de celle de la Société, ont été inclus dans les états financiers consolidés pour la période de 12 mois terminée le 31 décembre.

**Consolidation des entités à détenteurs de droits variables** La note d'orientation concernant la comptabilité n° 15 (la « NOC-15 ») de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (l'« ICCA »), intitulée « Consolidation des entités à détenteurs de droits variables » exige qu'une entité à détenteurs de droits variables (« EDDV ») soit consolidée par le principal bénéficiaire, qui est l'entreprise qui assumera la majorité des pertes prévues de l'EDDV ou recevra la majorité des rendements résiduels prévus de celle-ci. Une EDDV s'entend de toute structure juridique qui n'est pas contrôlée par une participation avec droit de vote, mais plutôt par des droits contractuels ou d'autres ententes financières.

La Société examine toutes les structures juridiques dans lesquelles elle détient une participation financière potentielle, y compris les sociétés des marchands associés (les « marchands »), les sociétés des agents de la Division pétrolière, les sociétés des franchisés de PartSource et de Mark's Work Wearhouse, les fiducies de financement ainsi que les fournisseurs externes.

La Société conclut divers types d'ententes avec les propriétaires-exploitants indépendants de magasins associés Canadian Tire (les « marchands ») et les franchisés de Mark's Work Wearhouse et de PartSource. L'entente conclue par la Société avec chaque marchand permet généralement à ce dernier de détenir et d'exploiter les activités de vente au détail d'un magasin associé sous la marque de commerce Canadian Tire. La Société a pour politique de proposer aux nouveaux marchands des magasins associés de plus petite taille et, en fonction du succès remporté par ces marchands quant à l'exploitation de leurs magasins, de déménager dans des magasins associés Canadian Tire de plus grande taille de temps à autre. S'ils y sont admissibles, les marchands peuvent obtenir du financement par l'entremise de fiducies indépendantes, en vue de faciliter l'achat de stocks et d'immobilisations corporelles. Ces fiducies sont administrées par d'importantes banques canadiennes indépendantes. Les marchands peuvent également obtenir du financement par l'entremise d'institutions financières traditionnelles. La Société surveille la situation financière de ses marchands et constitue des provisions au titre des pertes estimatives, le cas échéant.

Les ententes conclues avec chaque franchisé de Mark's Work Wearhouse et de PartSource permettent également aux franchisés de détenir et d'exploiter les activités de vente au détail sous leurs marques de commerce respectives. Les franchisés obtiennent du financement par l'entremise d'institutions financières traditionnelles. La Société surveille la situation financière de ses franchisés et constitue des provisions au titre des pertes estimatives, le cas échéant.

Bien que la Société soit le principal bénéficiaire d'un petit nombre de ces entités, ces EDDV n'ont pas été consolidées, car l'incidence sur les états financiers de la Société était négligeable.

**Conversion des devises** Les opérations négociées en devises sont converties en dollars canadiens aux taux de change en vigueur au moment de l'opération. L'actif et le passif libellés en devises sont convertis aux taux de change en vigueur à la fin de chaque exercice. Les gains ou les pertes de change sont portés dans le résultat net.

La méthode du cours de clôture est utilisée pour convertir les devises des filiales étrangères qui sont jugées autonomes. En vertu de cette méthode, l'actif et le passif sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à chaque date de clôture de l'exercice et les produits et les charges sont convertis aux taux de change moyens pour l'exercice. Les gains ou les pertes qui résultent de la conversion des états financiers de ces filiales étrangères sont portés dans les autres éléments du résultat étendu. La Société ne possède aucune filiale étrangère autonome.

La méthode temporelle a été utilisée pour convertir les devises des filiales étrangères qui sont jugées intégrées. Selon cette méthode, les éléments monétaires sont convertis en dollars canadiens aux taux de change en vigueur à chaque date de clôture de l'exercice. Les éléments non monétaires et leur amortissement connexe sont convertis aux cours historiques. Les produits et les charges sont convertis aux taux de change moyens au cours de l'exercice. Les gains ou les pertes découlant de la conversion des états financiers de ces filiales étrangères sont portés dans le résultat net.

**Fondements conceptuels des états financiers** Avec prise d'effet le 4 janvier 2009, soit le premier jour de son exercice 2009, la Société a adopté les modifications publiées par l'ICCA au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers », qui clarifie les critères de constatation des actifs et le moment où il convient de constater les charges, en particulier, ce qui a pour effet d'éliminer les lignes directrices permettant le report des coûts. Cette nouvelle norme est en vigueur pour les états financiers intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. La Société a appliqué les modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA* conjointement avec le chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels ».

**Risque de crédit et détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers** Avec prise d'effet le 4 janvier 2009, la Société a adopté, sur une base rétroactive sans retraitement des données antérieures, l'abréviation CPN-173 du Comité sur les problèmes nouveaux (le « CPN ») de l'ICCA, intitulé « Risque de crédit et détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers », en vigueur pour les états financiers annuels des exercices se terminant le 20 janvier 2009 ou à une date ultérieure.

Le CPN-173 précise qu'on doit prendre en compte le risque de crédit propre à une entité et le risque de crédit des contreparties, plutôt qu'un taux sans risque, dans la détermination de la juste valeur des actifs et des passifs financiers, y compris les instruments dérivés.

Les entités sont tenues de réévaluer les actifs et les passifs financiers, y compris les instruments dérivés, au début de la période de l'adoption du CPN-173 (c.-à-d. au début de l'exercice 2009) pour tenir compte du risque de crédit qui leur est propre ainsi que du risque de crédit des contreparties. Tout écart découlant de cette réévaluation serait comptabilisé en tant qu'ajustement des bénéfices non répartis, sauf a) les dérivés inclus dans une relation de couverture de la juste valeur comptabilisés au moyen de la méthode « abrégée », auquel cas l'écart en résultant ajusterait la valeur comptable de l'élément couvert et b) les dérivés inclus dans une relation de couverture des flux de trésorerie, auquel cas l'écart en résultant serait comptabilisé dans le cumul des autres éléments du résultat étendu.

Par suite de la mise en œuvre sur une base rétroactive de cette nouvelle norme, le cumul des autres éléments du résultat étendu au début a diminué de 2,5 millions de dollars et les bénéfices non répartis au début ont augmenté de 1,1 million.

### **Instruments financiers**

**Comptabilisation et évaluation** Le chapitre 3855 du *Manuel de l'ICCA* établit les normes de comptabilisation et d'évaluation des actifs financiers, des passifs financiers et des dérivés non financiers. Il exige que les actifs et les passifs financiers, y compris les dérivés, soient comptabilisés dans les bilans consolidés lorsque nous devenons partie aux dispositions contractuelles d'un instrument financier ou d'un contrat dérivé non financier. Conformément à cette norme, tous les instruments financiers doivent être mesurés à la juste valeur lors de leur comptabilisation initiale.

La norme exige aussi que la Société classe les actifs et passifs financiers selon leurs caractéristiques et selon les intentions et les choix de la direction à leur égard aux fins de l'évaluation continue. Les catégories de classement des actifs financiers sont les suivantes : a) détenus à des fins de transaction – évaluation à la juste valeur et constatation des variations de la juste valeur dans le résultat net, b) détenus jusqu'à échéance – constatation au coût après amortissement et constatation des gains et des pertes dans le résultat net de la période au cours de laquelle l'actif est décomptabilisé ou a subi une perte de valeur, c) disponibles à la vente – évaluation à la juste valeur et constatation des variations de la juste valeur dans les autres éléments du résultat étendu jusqu'à la réalisation par cession ou perte de valeur et d) prêts et créances – constatation au coût après amortissement et constatation des gains et des pertes dans le résultat net de la période au cours de laquelle l'actif est décomptabilisé ou a subi une perte de valeur. Les catégories de classement pour les passifs financiers sont : a) détenus à des fins de transaction – évaluation à la juste valeur et constatation des variations de la juste valeur dans le résultat net et b) autres – évaluation au coût après amortissement et constatation des gains et des pertes dans le résultat net de la période au cours de laquelle le passif est décomptabilisé. Tout actif ou passif financier peut être classé comme détenu à des fins de transaction pourvu que sa juste valeur soit facilement déterminable.

L'évaluation subséquente de ces actifs et passifs se fonde sur la juste valeur ou le coût après amortissement calculé à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif, selon leur classement.

Conformément au chapitre 3855 du *Manuel de l'ICCA*, les actifs et les passifs financiers de la Société sont généralement classés et évalués comme suit :

Actif/passif	Catégorie	Évaluation
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur
Placements à court terme	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur
Débiteurs	Prêts et créances	Coût après amortissement
Dépôts	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur
Créances sur prêts	Prêts et créances	Coût après amortissement
Créances à long terme et autres actifs	Prêts et créances	Coût après amortissement
Autres placements à long terme	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur
Dette bancaire	Détenus à des fins de transaction	Juste valeur
Papier commercial	Autres passifs	Coût après amortissement
Créditeurs et autres	Autres passifs	Coût après amortissement
Dépôts	Autres passifs	Coût après amortissement
Dette à long terme	Autres passifs	Coût après amortissement
Autres passifs à long terme	Autres passifs	Coût après amortissement

Les libellés de poste des états financiers qui précèdent comprennent ce qui suit :

- > les placements en titres de capitaux propres très liquides, inclus dans les placements à court terme, sont classés comme disponibles à la vente et mesurés à la juste valeur;
- > un coupon d'intérêt lié à la vente de créances sur prêts, inclus dans les créances à long terme et autres actifs, est classé comme détenu à des fins de transaction et évalué à sa juste valeur;
- > certains placements compris dans les créances à long terme et autres actifs ont été classés comme détenus jusqu'à échéance et mesurés au coût après amortissement.

Les autres postes du bilan, comme les stocks de marchandises, les charges payées d'avance, les impôts exigibles et les impôts futurs, l'écart d'acquisition, les actifs incorporels et les immobilisations corporelles, ne sont pas inclus dans la portée de cette norme comptable, étant donné qu'il ne s'agit pas d'actifs financiers ni de passifs financiers.

Les coûts de transaction liés aux passifs financiers classés comme d'autres passifs sont passés en charges à mesure qu'ils sont engagés, à l'exception des coûts de transaction liés aux dépôts, qui sont ajoutés à la valeur comptable initiale des dépôts et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les promotions liées aux cartes de crédit offertes par la Société à des taux qui ne sont pas équivalents à la valeur de marché sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition et par la suite comptabilisées au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif. L'écart entre les taux promotionnels offerts et les taux du marché doit être constaté à titre de charge sur la durée de vie prévue de l'offre.

Les dérivés incorporés (composantes d'un contrat dont les flux de trésorerie varient indépendamment du contrat hôte) doivent être présentés distinctement et évalués à leur juste valeur respective à moins que certains critères ne soient respectés. La Société n'a pas de dérivés incorporés importants dans des contrats qui nécessitent une comptabilisation et une présentation distinctes.

## Notes complémentaires

### 1. Principales conventions comptables (suite)

**Résultat étendu** Le résultat étendu comprend le bénéfice net et les autres éléments du résultat étendu. Les autres éléments du résultat étendu représentent les variations des capitaux propres au cours d'une période donnée par suite des opérations et autres activités non liées aux propriétaires et comprennent les gains et les pertes non réalisés sur les actifs financiers classés comme disponibles à la vente, les gains ou pertes de change non réalisés relatifs aux filiales étrangères autonomes et les variations de la juste valeur de la partie efficace des instruments de couverture des flux de trésorerie. La Société présente les variations de ces éléments, après impôts, dans un état financier intitulé « État consolidé du résultat étendu ».

Les variations cumulatives des autres éléments du résultat étendu sont inscrites au poste Cumul des autres éléments du résultat étendu, qui est présenté comme une catégorie distincte des capitaux propres dans les bilans consolidés. Le cumul des autres éléments du résultat étendu représente la partie cumulative du résultat étendu qui n'a pas encore été incluse dans le bénéfice net.

**Couvertures** Le chapitre 3865 du *Manuel de l'ICCA* précise les critères requis pour l'application de la comptabilité de couverture et la comptabilité pour chacune des stratégies de couverture permises. La Société conclut divers contrats dérivés dans le cadre de sa stratégie visant à gérer son risque de taux d'intérêt et son risque de change. La Société conclut également des contrats dérivés sur actions pour couvrir certaines charges futures de rémunération à base d'actions. Pour chaque dérivé, on détermine s'il est approprié d'appliquer la comptabilité de couverture. Lorsqu'il est possible d'appliquer la comptabilité de couverture, une relation de couverture est désignée comme couverture de juste valeur, comme couverture de flux de trésorerie ou comme couverture du risque de change d'un investissement dans une filiale étrangère autonome. Pour connaître les détails de notre convention comptable sur la comptabilité de couverture, veuillez vous reporter à la rubrique Dérivés ci-après dans la note 1.

**Instruments financiers – informations à fournir** En juin 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – informations à fournir », qui intègre les récentes modifications apportées à IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir que l'International Accounting Standards Board (l'« IASB ») a publiées en mars 2009. Ces modifications s'appliquent aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes et aux entreprises privées, aux coopératives, aux entreprises à tarifs réglementés et aux organismes sans but lucratif qui choisissent d'appliquer le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA*.

Les modifications exigent de présenter une information plus exhaustive sur l'évaluation de la juste valeur, y compris la fiabilité relative des données utilisées pour effectuer ces évaluations, et sur le risque d'illiquidité des instruments financiers. Le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA* exige désormais que tous les instruments financiers évalués à la juste valeur soient classés dans l'un des trois niveaux de la hiérarchie, décrits plus bas, aux fins de la présentation de l'information. Chacun des niveaux est fondé sur la transparence des données utilisées pour évaluer la juste valeur des instruments financiers :

- > Niveau 1 – données correspondant à des prix cotés non ajustés d'instruments identiques sur des marchés actifs;
- > Niveau 2 – données autres que les prix cotés, mais qui sont observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement;
- > Niveau 3 – données non fondées sur des données observables sur le marché.

Les modifications s'appliquent aux états financiers annuels des exercices se terminant après le 30 septembre 2009. Une adoption anticipée est autorisée. Afin d'alléger les obligations des préparateurs des états financiers, et conformément à IFRS 7, l'ICCA a décidé de dispenser les entités, pour le premier exercice où elles appliqueront les modifications, de fournir de manière comparative les informations correspondant aux nouvelles obligations. Les informations à fournir sont présentées à la note 19.

**Instruments financiers – dépréciation d'instruments de créance** En août 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3855 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation », parallèlement au chapitre 3025 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Prêts douteux ». Ces modifications touchent les catégories dans lesquelles les titres de créance peuvent ou doivent être classifiés, ainsi que le modèle de dépréciation pour les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance. Ces modifications, qui s'appliquent aux états financiers annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2008, n'ont pas d'incidence sur la Société.

**Informations à fournir concernant la gestion du capital** Le chapitre 1535 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Informations à fournir concernant le capital » prend effet pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007 et exige que les entités présentent l'information relative à leurs objectifs, politiques et procédures de gestion du capital, de même qu'à leur conformité aux exigences en matière de capital imposées par des règles extérieures. L'adoption de cette norme n'a pas obligé la Société à modifier sa méthode de comptabilisation. Toutefois, elle a dû présenter des informations supplémentaires par voie de notes. Les nouvelles informations à fournir sont présentées à la note 18.

**Constatation des produits** Les marchandises expédiées aux marchands du Groupe détail Canadian Tire (le « Groupe détail ») et aux franchisés de PartSource (propriétaires-exploitants de magasins de détail) par la Société sont inscrites à titre de produits au moment de la livraison, déduction faite des retours de marchandises. Les produits de la vente d'essence par la Division pétrolière de Canadian Tire (la « Division pétrolière ») sont comptabilisés au moment de la vente au client. Les produits de Mark's Work Wearhouse sont constatés au moment où les articles sont vendus par les succursales, déduction faite des retours de marchandises. Les redevances, calculées en fonction des ventes des magasins franchisés de Mark's Work Wearhouse, sont inscrites aux résultats à mesure qu'elles sont gagnées. Des frais de gestion et des intérêts à l'égard des créances sur prêts sont comptabilisés chaque mois conformément aux dispositions contractuelles des contrats de prêt. Les frais que paient les marchands et les frais d'interchange pour le traitement des transactions par cartes de crédit sont constatés à titre de produits au moment où les opérations sont comptabilisées. Les produits tirés de contrats de garantie complémentaire souscrits indépendamment de la vente sont comptabilisés selon une formule linéaire sur la durée des contrats.

**Contrepartie en espèces donnée à un client** La Société comptabilise généralement une contrepartie en espèces donnée à un client comme une réduction du prix de vente des produits et services de la Société et la classe comme une réduction des produits d'exploitation lors de sa comptabilisation dans l'état des résultats. Certaines exceptions s'appliquent quand la Société reçoit un avantage déterminable en échange de la contrepartie et qu'elle est en mesure de faire une estimation raisonnable de la juste valeur de l'avantage déterminable dont il est question, auquel cas le coût est reflété dans les charges d'exploitation.

**Régimes de rémunération à base d'actions** Des options sur actions (désignées sous l'appellation « options sur actions attribuées en conjonction avec des droits à la plus-value d'actions ») sont attribuées et comportent une caractéristique permettant à l'employé d'exercer l'option sur actions ou de recevoir un paiement en espèces correspondant à l'écart entre le prix du marché d'une action de catégorie A sans droit de vote à la date d'exercice et le prix d'exercice de l'option sur actions. Étant donné que l'employé peut demander le règlement en espèces et que la Société est tenue d'effectuer le paiement comptant sur demande, la charge de rémunération est comptabilisée sur la durée de la période d'acquisition des droits sur les options sur actions en fonction de la rémunération totale prévue être versée au moment de l'exercice des options sur actions. Cette obligation est réévaluée à chaque période pour tenir compte des changements de la valeur de marché des actions de catégorie A sans droit de vote de la Société à l'égard des options sur actions non exercées dont les droits peuvent être acquis.

Une charge de rémunération est constatée en ce qui a trait à la contribution versée par la Société à l'égard du régime de participation aux bénéfices des employés et du régime d'achat d'actions des employés. Une charge de rémunération est également constatée au titre du régime d'octroi d'unités d'actions différées, du régime d'unités d'actions au rendement, du régime d'octroi d'unités d'actions en fonction du rendement, des régimes d'octroi d'unités d'actions axées sur le rendement et du régime d'unités d'actions différées à l'intention des cadres supérieurs (veuillez vous reporter à la note 13).

**Résultat par action** Le calcul du bénéfice de base par action est fondé sur le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice. Le bénéfice dilué par action est calculé en fonction d'un nombre d'actions additionnel, déterminé selon la méthode du rachat d'actions (veuillez vous reporter à la note 12).

**Trésorerie et équivalents de trésorerie** On entend par trésorerie et équivalents de trésorerie l'encaisse et les placements à court terme, déduction faite de la dette bancaire. Les placements à court terme détenus comprennent principalement des titres des gouvernements canadien et américain et des billets d'autres entités ayant des cotes de solvabilité élevées et une échéance initiale de trois mois ou moins.

**Placements à court terme** Les placements à court terme sont des placements dans des certificats de dépôt très liquides assortis de cotes élevées, du papier commercial ou d'autres titres, principalement des titres des gouvernements canadien et américain et des billets d'autres entités ayant des cotes de solvabilité élevées, ayant une échéance initiale de plus de trois mois et pour lesquels la période restante jusqu'à l'échéance est inférieure à un an.

**Créances sur prêts** Les créances sur prêts comprennent les créances sur cartes de crédit, les créances sur prêts personnels, les créances sur prêts hypothécaires résidentiels et les créances sur prêts au titre des marges de crédit. Les créances sur prêts sont inscrites au coût, déduction faite des intérêts non gagnés et des provisions établies pour pertes sur créances futures. Une provision pour pertes sur créances est calculée en fonction des pertes passées sur les soldes de comptes et selon la durée de recouvrement et l'état des paiements, compte tenu de certains ajustements se rapportant à toute autre circonstance susceptible d'influer sur la recouvrabilité des prêts.

Un prêt est considéré comme douteux lorsqu'il y a détérioration de la qualité du crédit à un point tel qu'il n'est plus possible de fournir une assurance raisonnable du recouvrement en temps opportun du montant total du capital et des intérêts. Les intérêts créditeurs sur les prêts douteux ne sont pas comptabilisés.

Les créances sur cartes de crédit qui sont en souffrance depuis 180 jours sont considérées comme douteuses et sont radiées. Les prêts personnels sont considérés comme douteux lorsque les paiements du capital ou des intérêts sur ces derniers sont en souffrance depuis plus de 90 jours. Ces prêts sont radiés lorsqu'ils sont en souffrance depuis un an. Les créances sur prêts hypothécaires résidentiels sont considérées comme douteuses lorsque les paiements du capital ou des intérêts sur ces derniers sont en souffrance depuis plus de 90 jours sauf lorsqu'elles sont entièrement garanties ou assurées. Les créances sur prêts hypothécaires résidentiels entièrement garanties sont considérées comme douteuses lorsque les paiements du capital ou des intérêts sur ces derniers sont en souffrance depuis plus de 180 jours. Les créances sur prêts hypothécaires résidentiels entièrement assurées sont considérées comme douteuses lorsque les paiements du capital ou des intérêts sur ces derniers sont en souffrance depuis 365 jours. Les créances sur prêts au titre de marges de crédit qui sont en souffrance depuis 180 jours sont considérées comme douteuses et sont radiées.

Lorsqu'un prêt est désigné comme douteux, la valeur comptable de ce prêt est réduite à sa valeur de réalisation estimative, mesurée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs prévus au taux d'intérêt effectif du prêt en question. Le recouvrement des montants qui ont été radiés auparavant et toute augmentation de la valeur de réalisation estimative du prêt sont portés au crédit de la provision pour pertes sur créances. Lorsqu'une partie d'un prêt est radiée et que le solde est restructuré, le nouveau prêt est constaté selon la méthode de la comptabilité d'exercice lorsqu'il ne subsiste aucun doute raisonnable quant à la recouvrabilité du capital et des intérêts et que les paiements sont à jour.

La Société constate les gains ou les pertes découlant des titrisations de ses créances sur prêts à l'égard de celles qui sont admissibles à titre de ventes. Le gain ou la perte à la vente de créances sur prêts est tributaire en partie de la valeur comptable antérieure des prêts faisant l'objet de la vente. La valeur comptable a été répartie entre les actifs vendus et les droits conservés en fonction de leurs justes valeurs relatives à la date de la vente. La Société évalue la juste valeur en fonction de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs prévus à l'aide des estimations que la direction a formulées relativement aux principales hypothèses (veuillez vous reporter à la note 2).

**Titrisation de prêts** La Société vend des participations en copropriété dans un regroupement de créances sur cartes de crédit à une fiducie indépendante (la « fiducie ») dans le cadre d'opérations de titrisation. Les opérations sont comptabilisées à titre de ventes, conformément à la note d'orientation de l'ICCA concernant la comptabilité n° 12 intitulée « Cession de créances » (la « NOC-12 »), et les créances ne figurent plus aux bilans consolidés.

Conformément à la NOC-12, un actif nommé « coupon d'intérêt » est créé afin de comptabiliser l'écart entre la valeur de marché de la cession et le produit reçu. Le coupon d'intérêt représente la valeur actualisée de l'écart excédentaire à réaliser sur la durée de vie prévue des créances, particulièrement le rendement, moins les radiations et les intérêts débiteurs de la fiducie. De la même façon, un passif de gestion a été établi, lequel représente une estimation du coût lié à la gestion des créances au cours de leur durée de vie prévue pour la Banque Canadian Tire (la « Banque »).

Le droit de recours dont dispose la fiducie contre la Société se limite aux paiements de clients reçus sur la tranche des créances comprise dans le regroupement qui constitue un surdimensionnement. Le produit de toute vente correspond à la somme du produit en espèces et de l'augmentation du coupon d'intérêt, moins la somme des coûts de transaction et de l'augmentation du passif de gestion.

Les actifs et les passifs de la fiducie n'ont pas été consolidés dans les présents états financiers parce que la fiducie satisfait aux critères d'une structure d'accueil admissible. Par conséquent, elle n'a pas à être consolidée.

**Stocks de marchandises** Les stocks de marchandises sont comptabilisés au moindre du coût et de la valeur nette de réalisation, le coût étant déterminé selon le coût moyen pondéré.

## Notes complémentaires

### 1. Principales conventions comptables (suite)

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

La Société constate ces remises qui sont laissées au choix du fournisseur lorsqu'elles sont effectuées par le fournisseur ou lorsque celui-ci accepte de les effectuer et que le paiement est considéré comme probable et pouvant faire l'objet d'une estimation raisonnable.

**Impôts sur les bénéfices** Les impôts sur les bénéfices sont comptabilisés selon la méthode du passif fiscal. En vertu de cette méthode, les actifs et les passifs d'impôts futurs sont constatés pour les écarts temporaires entre les valeurs comptables des actifs et des passifs inscrites aux états financiers et leurs valeurs fiscales respectives. Un actif ou un passif d'impôts futurs est estimé pour chacun des écarts temporaires en fonction des taux d'imposition et des lois pratiquement en vigueur pour l'exercice durant lequel aura lieu la réalisation de l'actif ou le règlement du passif. Une provision pour moins-value est constituée au besoin pour réduire les actifs d'impôts futurs à un montant dont la réalisation est jugée plus probable qu'improbable.

**Écart d'acquisition et actifs incorporels** L'écart d'acquisition représente l'excédent du prix d'achat sur la juste valeur des éléments d'actif nets des entreprises acquises. L'écart d'acquisition ne fait l'objet d'aucun amortissement. Il est soumis à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent que l'actif pourrait avoir subi une dépréciation. Lorsque la valeur comptable de l'écart d'acquisition d'une unité d'exploitation excède la juste valeur estimative de l'écart d'acquisition, une perte de valeur est constatée pour un montant égal à l'excédent, s'il y a lieu.

Les actifs incorporels ayant une durée de vie utile indéfinie ne sont pas amortis; ils sont plutôt soumis à un test de dépréciation annuellement ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation indiquent que les actifs pourraient avoir subi une dépréciation. Le test de dépréciation compare la valeur comptable des actifs incorporels avec leur juste valeur, et une perte de valeur est constatée pour un montant égal à l'excédent, le cas échéant. Les actifs incorporels d'une durée de vie utile limitée sont amortis sur leur durée de vie utile et sont également soumis à un test de dépréciation.

Avec prise d'effet le 4 janvier 2009, la Société a adopté, sur une base rétroactive avec retraitement des données antérieures, le chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », en vigueur pour les états financiers annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2008. Cette norme remplace le chapitre 3062 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels », et le chapitre 3250 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Frais de recherche et de développement ».

Cette nouvelle norme fournit des lignes directrices en matière de comptabilisation, d'évaluation, de présentation et d'information applicables aux écarts d'acquisition et aux actifs incorporels, y compris les actifs incorporels générés en interne, et est conforme à la définition d'un actif et aux critères de constatation révisés du chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Conformément à la nouvelle norme, les coûts liés aux projets en développement peuvent être comptabilisés à titre d'actifs seulement s'ils correspondent à la définition d'un actif incorporel.

En outre, par le passé, les logiciels créés à l'interne qui ne font pas partie intégrante du matériel connexe étaient inclus dans les immobilisations corporelles. Selon la nouvelle norme, ces coûts doivent figurer dans les actifs incorporels. Puisqu'ils ont une durée de vie limitée, ces coûts continuent d'être amortis sur cinq ans.

Par suite de la mise en œuvre rétroactive de ces normes, l'incidence cumulative de celles-ci sur les soldes présentés antérieurement aux dates suivantes se détaillera comme suit :

(en millions de dollars)	Augmentation (diminution)	
	le 3 janvier 2009	le 29 décembre 2007
Bénéfices non répartis	(3,1)\$	(4,3)\$
Créances à long terme et autres actifs	(3,3)	(4,6)
Actifs incorporels	189,5	174,0
Immobilisations corporelles	(190,9)	(175,8)
Impôts à recouvrer	0,4	0,4
Passifs d'impôts futurs	(1,2)	(1,7)

De plus, l'incidence de la mise en œuvre rétroactive sur l'amortissement pour l'exercice terminé le 3 janvier 2009 consiste en une diminution de 2,7 millions de dollars. L'incidence de la mise en œuvre rétroactive de la radiation des frais de développement reportés sur le coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation pour l'exercice terminé le 3 janvier 2009 a consisté en une augmentation de 0,9 million de dollars. L'incidence de la mise en œuvre rétroactive sur le bénéfice net consiste en une augmentation de 1,2 million de dollars, soit 0,01 \$ par action, pour l'exercice terminé le 3 janvier 2009.

**Immobilisations corporelles** Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût. Le coût des biens immobiliers comprend tous les frais directs, les frais de financement relatifs à des dettes particulières et à la dette générale de la Société se rapportant à des projets importants jusqu'à leur parachèvement, ainsi que certains frais préliminaires à l'aménagement. L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif à partir du mois où le matériel ou les installations sont mis en service.

L'amortissement des améliorations locatives, des avantages incitatifs et des charges locatives est constaté selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée des baux respectifs. Les agencements et le matériel visés par chacun des contrats de location-acquisition sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée des contrats, à moins que les modalités des contrats ne prévoient le transfert de propriété ou une option d'achat à prix de faveur à l'échéance du contrat. Dans de tels cas, l'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement dégressif pour les actifs comparables détenus.

Les immobilisations corporelles sont soumises à un test de dépréciation et sont regroupées avec d'autres actifs et passifs de manière à constituer un groupe d'actifs au plus bas niveau de regroupement pour lequel les flux de trésorerie identifiables sont dans une large mesure indépendants des flux de trésorerie d'autres actifs et passifs. Une baisse de valeur est constatée lorsque la valeur comptable des immobilisations est irrécouvrable et excède leur juste valeur.

**Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations** Les obligations juridiques liées aux frais de restauration relatifs à la mise hors service d'immobilisations corporelles sont constatées dans la période au cours de laquelle elles naissent lorsqu'il est possible de faire une estimation raisonnable de la juste valeur. Les obligations sont initialement évaluées à leur juste valeur puis actualisées. Un montant correspondant équivalent à celui de l'obligation initiale est ajouté aux coûts capitalisés de l'actif lié. Au fil du temps, l'obligation actualisée liée à la mise hors service d'une immobilisation s'accroît progressivement en raison d'une hausse de la juste valeur attribuable à l'écoulement du temps. Le montant correspondant à la désactualisation est imputé aux résultats pour la période. Les frais initiaux sont amortis sur la durée de vie utile des immobilisations corporelles connexes.

**Provisions techniques** Aux fins de la réassurance des couvertures offertes aux titulaires de cartes de crédit de la Société, les provisions techniques comprennent un montant établi au moyen des déclarations de sinistre et à partir de cas particuliers et un montant fondé sur les antécédents pour les pertes subies mais non présentées. Ces estimations sont revues périodiquement et sont inévitablement tributaires de l'incidence de modifications futures de facteurs telles l'importance et la fréquence des réclamations. Bien que la direction soit d'avis que le montant est convenable, l'obligation totale pourrait être supérieure ou inférieure aux montants prévus. Tout ajustement à ce titre sera pris en compte dans la période où il sera connu. Ces montants sont inclus dans le poste Créditeurs et autres des bilans consolidés.

**Avantages sociaux futurs** En vertu de sa politique, la Société offre à des employés retraités certains avantages au titre des soins de santé, des soins dentaires, de l'assurance-vie et d'autres avantages, autres que des prestations de retraite. La Société constate le coût de ces avantages sociaux futurs pendant la période au cours de laquelle les employés en bénéficient. Le coût des avantages sociaux futurs gagnés par les employés est déterminé de façon actuarielle à l'aide de la méthode de répartition des prestations au prorata des services et des meilleures estimations de la direction quant à l'accroissement des salaires, à l'âge de la retraite des employés, au taux de rotation du personnel et aux frais prévus pour les soins de santé et les soins dentaires. Le taux d'actualisation appliqué se fonde sur les taux d'intérêt du marché à la date de mesure. Les gains et les pertes actuariels nets qui excèdent dix pour cent de l'obligation au titre des prestations constituées sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des employés.

**Dérivés** La Société recourt aux dérivés pour couvrir son risque de change et son risque de taux d'intérêt. La Société fait également appel aux contrats dérivés sur actions pour couvrir certaines charges futures de rémunération à base d'actions. Tous les instruments dérivés sont comptabilisés dans les bilans consolidés à la juste valeur, y compris les dérivés incorporés dans des contrats financiers ou non financiers qui ne sont pas étroitement liés aux contrats hôtes. Chaque dérivé est classé soit dans les débiteurs, les créditeurs, les créances à long terme ou les passifs à long terme, selon sa situation financière à la date de présentation de l'information et sa date contractuelle de règlement. Pour chaque dérivé, on détermine s'il est approprié d'appliquer la comptabilité de couverture.

**Comptabilité de couverture** Lorsqu'il est possible d'appliquer la comptabilité de couverture, une relation de couverture est désignée et consignée dès la mise en place des dérivés afin de décrire en détail l'objectif précis en matière de gestion du risque et la stratégie à adopter pour l'opération de couverture. La description précisera l'actif, le passif ou les flux de trésorerie prévus couverts, le risque couvert, le type d'instrument de couverture utilisé ainsi que la méthode d'appréciation de l'efficacité. L'instrument de couverture doit être hautement efficace afin d'atteindre son objectif, c'est-à-dire contrebalancer les variations de la juste valeur ou les flux de trésorerie prévus attribuables au risque couvert, dès la mise en place de la couverture et pendant toute sa durée. La comptabilité de couverture cesse prospectivement d'être appliquée lorsque le dérivé n'est plus considéré comme une couverture efficace, que l'instrument de couverture est abandonné ou vendu ou à la suite de la vente ou de la résiliation anticipée de l'élément couvert.

**Couverture de la juste valeur** Dans le cas des couvertures de juste valeur, la valeur comptable de l'élément couvert est ajustée en fonction des variations de la juste valeur attribuables au risque couvert et cet ajustement est inclus dans le résultat net de la période. Les variations de la juste valeur de l'élément couvert, dans la mesure où la relation de couverture est efficace, sont contrebalancées par les variations de la juste valeur de l'instrument dérivé détenu à des fins de couverture, lesquelles sont également incluses dans le résultat net. Lorsqu'on cesse d'appliquer la comptabilité de couverture, la valeur comptable de l'élément couvert n'est plus ajustée et les ajustements cumulatifs à la juste valeur apportés à la valeur comptable des éléments couverts sont amortis dans le résultat net et sur la durée restante de l'élément couvert à l'aide de la méthode du taux d'intérêt effectif.

La Société conclut des contrats de couverture de la juste valeur, y compris certains swaps de taux d'intérêt. Dans les couvertures de la juste valeur, les variations de la juste valeur de l'élément couvert attribuables au risque couvert et de l'ensemble de l'élément de couverture sont comptabilisées au résultat net de la période considérée.

**Couvertures de flux de trésorerie** Dans le cas des couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace des variations de la juste valeur de l'instrument dérivé détenu à des fins de couverture, après impôts, est comptabilisée dans les autres éléments du résultat étendu, tandis que la partie inefficace est comptabilisée dans le résultat net. Lorsqu'on cesse d'appliquer la comptabilité de couverture, les montants déjà comptabilisés dans le cumul des autres éléments du résultat étendu sont reclasés dans les résultats pour les périodes au cours desquelles la variabilité des flux de trésorerie de l'élément couvert a une incidence sur le bénéfice net. Les gains et les pertes sur dérivés sont reclasés immédiatement dans le résultat net lorsque l'élément couvert est vendu ou résilié de façon anticipée.

La Société conclut des contrats de change afin de couvrir son exposition au risque de change lié au paiement futur d'achats de stocks libellés en devises. Les variations de la juste valeur de ces contrats sont constatées dans les autres éléments du résultat étendu dans la mesure où les couvertures continuent d'être efficaces. Lorsque les stocks ont été constatés, la Société a choisi de reclasser le montant du cumul des autres éléments du résultat étendu dans les stocks de marchandises. Les variations ultérieures de la juste valeur des contrats de change sont comptabilisées dans le résultat net. La Société conclut également des contrats dérivés sur actions pour couvrir certaines charges futures de rémunération à base d'actions. Les variations de la juste valeur de ces contrats sont constatées dans les autres éléments du résultat étendu dans la mesure où les couvertures continuent d'être efficaces. Les montants connexes des autres éléments du résultat étendu sont reclasés au résultat net en fonction de l'acquisition des droits des unités d'actions respectives.

**Recours aux estimations** La préparation des états financiers consolidés selon les principes comptables généralement reconnus (les « PCGR ») du Canada exige que la direction procède à des estimations et pose des hypothèses qui influent sur les montants présentés de l'actif et du passif, sur la présentation des actifs et des passifs éventuels à la date des états financiers consolidés ainsi que sur les montants présentés des produits et des charges pendant la période visée par les états financiers. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations. Les estimations sont utilisées pour comptabiliser certains éléments, y compris, sans s'y limiter, les impôts sur les bénéfices, la perte de valeur d'actifs (notamment l'écart d'acquisition), les avantages sociaux, les garanties de produits, les provisions pour désuétude des stocks, l'amortissement, les prêts irrécouvrables, les provisions pour préservation de l'environnement, les obligations liées à la mise hors service d'immobilisations, les instruments financiers et l'obligation de la Société à l'égard de ses programmes de fidélisation.

## Notes complémentaires

### 1. Principales conventions comptables (suite)

#### Modifications comptables futures

**Regroupements d'entreprises** En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1582 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Regroupements d'entreprises », qui remplace le chapitre 1581 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Regroupements d'entreprises ». L'ICCA a également publié les chapitres 1601 et 1602 du *Manuel de l'ICCA*, intitulés « États financiers consolidés » et « Participations sans contrôle » respectivement, qui remplaceront le chapitre 1600 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « États financiers consolidés ». Ces nouvelles normes ont pour but d'harmoniser les PCGR du Canada en matière de regroupements d'entreprises et d'états financiers consolidés avec les normes comptables internationales et américaines. Les nouvelles normes doivent être appliquées de façon prospective aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition se situe dans un exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2011 ou à une date ultérieure. Une application anticipée est autorisée. Les actifs et les passifs qui découlent des regroupements d'entreprises dont la date d'acquisition précède l'entrée en vigueur des nouvelles normes ne seront pas ajustés à la suite de l'application de ces normes. La Société a décidé de ne pas adopter la nouvelle norme avant 2011.

**Instruments financiers – comptabilisation et évaluation** En avril 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3855 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation ». La modification comprenait un paragraphe portant sur les options de règlement anticipé incorporées. Cette modification s'applique aux états financiers intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Une adoption anticipée est autorisée. L'adoption de la nouvelle règle n'a aucune incidence sur la Société.

**Accords de prestations multiples génératrices de produits** En décembre 2009, le CPN a publié l'abrévégé CPN-175, « Accords de prestations multiples génératrices de produits », qui peut être appliqué de façon prospective et qui devrait être appliqué aux accords de prestations multiples génératrices de produits conclus ou modifiés de façon importante au cours du premier exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. L'adoption anticipée est autorisée.

Le CPN-175 oblige un fournisseur à répartir la contrepartie dès la date d'entrée en vigueur de l'accord entre toutes les prestations au moyen de la méthode du prix de vente relatif. Il fournit également des indications sur le niveau de preuve requis à l'égard du prix de vente de chaque prestation pour séparer les prestations lorsqu'une preuve plus objective du prix de vente n'est pas disponible. Vu l'obligation d'utiliser la méthode du prix de vente relatif pour répartir la contrepartie, il est impossible d'utiliser la méthode du montant résiduel. La Société évalue actuellement l'incidence potentielle de cette norme.

**Normes internationales d'information financière (les « IFRS »)** En février 2008, l'ICCA a annoncé que les PCGR du Canada appliqués aux entreprises ayant une obligation publique de rendre des comptes seront remplacés par les Normes internationales d'information financière (les « IFRS ») pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. Par conséquent, la convergence des PCGR du Canada vers les IFRS sera en vigueur pour le premier trimestre de 2011 de la Société; cette dernière préparera alors ses informations financières courantes et comparatives de 2010 selon les IFRS. La Société prévoit que le passage aux IFRS aura une incidence sur les méthodes de comptabilisation, la présentation de l'information financière, le contrôle interne à l'égard de l'information financière, l'imposition, les systèmes d'information et les processus connexes, ainsi que sur certains engagements contractuels. La Société étudie actuellement l'incidence du passage aux IFRS sur les éléments susmentionnés. De plus, elle s'est dotée de personnel supplémentaire formé en la matière et a établi des pratiques de gestion de projet et des principes de gouvernance pour assurer la conversion aux IFRS en temps voulu.

## 2. CRÉANCES SUR PRÊTS

Les renseignements quantitatifs se rapportant aux créances sur prêts gérées et titrisées par la Société sont les suivants :

(en millions de dollars)	Capital total des créances <sup>1</sup>		Soldes moyens <sup>1</sup>	
	2009	2008	2009	2008
Total des créances sur cartes de crédit gérées, montant net	<b>3 932,8 \$</b>	3 780,4 \$	<b>3 742,4 \$</b>	3 601,5 \$
Créances sur cartes de crédit vendues	(1 693,4)	(2,216,0)	(2 044,1)	(2 592,9)
Créances sur cartes de crédit détenues	<b>2 239,4</b>	1 564,4	<b>1 698,3</b>	1 008,6
Total des prêts personnels gérés, montant net <sup>2</sup>	<b>34,0</b>	83,8	<b>56,2</b>	114,2
Prêts personnels vendus	-	-	-	(17,8)
Prêts personnels détenus	<b>34,0</b>	83,8	<b>56,2</b>	96,4
Total des prêts hypothécaires gérés, montant net <sup>3</sup>	-	138,8	<b>141,0</b>	76,0
Total des prêts au titre de marges de crédit gérés, montant net	<b>15,6</b>	20,6	<b>18,1</b>	23,7
Total des créances sur prêts	<b>2 289,0</b>	1 807,6	<b>1 913,6 \$</b>	1 204,7 \$
Moins : tranche à long terme <sup>4</sup>	<b>14,2</b>	124,2		
Tranche à court terme des créances sur prêts	<b>2 274,8 \$</b>	1 683,4 \$		

<sup>1</sup> Les montants sont présentés deduction faite des provisions pour pertes sur créances.

<sup>2</sup> Les prêts personnels sont des prêts non garantis qui sont accordés aux titulaires de cartes de crédit admissibles pour des durées de trois à cinq ans. Les prêts personnels prévoient des mensualités fixes composées du capital et des intérêts; ils peuvent toutefois être remboursés en tout temps sans pénalité.

<sup>3</sup> Les prêts hypothécaires sont accordés pour une durée maximale de dix ans, à des taux d'intérêt fixes ou variables, ils sont garantis et comprennent une combinaison de prêts à ratio élevé et de prêts à faible ratio. Les prêts à ratio élevé sont entièrement assurés, et les prêts à faible ratio sont partiellement assurés. Au cours de l'exercice, la Société a vendu son portefeuille de prêts hypothécaires, dont la valeur comptable se chiffrait à environ 162,8 millions de dollars, ce qui a entraîné une perte avant impôts de 0,6 million.

<sup>4</sup> La tranche à long terme des créances sur prêts est comprise dans les créances à long terme et autres actifs.

Les pertes nettes sur créances du portefeuille détenu pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 se sont établies à 181,2 millions de dollars (87,3 millions en 2008). Les pertes nettes sur créances du total du portefeuille géré pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 se sont établies à 337,7 millions de dollars (249,2 millions en 2008). Les pertes nettes sur créances représentent le total des radiations (y compris les radiations courantes, les radiations liées aux faillites et les propositions de consommateur), déduction faite des recouvrements et de tout changement relatif aux provisions.

Le tableau suivant illustre les hypothèses économiques clés ayant servi à estimer la juste valeur des droits conservés. On y présente également la sensibilité de la juste valeur actuelle des flux de trésorerie résiduels relativement à des variations négatives immédiates de dix pour cent et de 20 pour cent dans ces hypothèses à la fin de l'exercice.

#### **Créances sur cartes de crédit**

	<b>Hypothèses</b>	Incidence sur la juste valeur des droits conservés d'un changement défavorable <sup>1</sup>		<b>Hypothèses</b>	
		<b>2009</b>	10 %	20 %	2008
(en millions de dollars)					
Rendement <sup>2</sup>	<b>15,92 %</b>	(8,4)\$	(16,6)\$	15,46 %	
Taux de liquidation <sup>3</sup>	<b>25,53 %</b>	(7,1)	(12,9)	26,23 %	
Pertes sur créances prévues <sup>2</sup>	<b>7,76 %</b>	-	(0,1)	6,34 %	
Taux d'actualisation <sup>2</sup>	<b>12,00 %</b>	-	-	12,00 %	
Frais de gestion <sup>2,4</sup>	<b>2,00 %</b>	(1,0)	(2,0)	2,00 %	

<sup>1</sup> Ces sensibilités sont hypothétiques et doivent être utilisées avec prudence. Comme on peut le constater à la lecture de ces tableaux, les variations de la juste valeur en fonction d'une variation de dix pour cent ou de 20 pour cent dans les hypothèses ne peuvent, en règle générale, s'extraire parce que la relation entre la variation de l'hypothèse et la variation de la juste valeur peut ne pas être linéaire. De plus, l'effet de la variation d'une hypothèse donnée sur la juste valeur du droit conservé est calculé sans que les autres hypothèses soient modifiées. En réalité, les variations d'un facteur peuvent entraîner des variations d'autres éléments (par exemple, l'augmentation des taux d'intérêt du marché peut entraîner une baisse des paiements et une hausse des pertes sur créances), ce qui peut intensifier ou amoindrir les sensibilités.

<sup>2</sup> Le rendement, les pertes sur créances prévues, le taux d'actualisation et les frais de gestion sont prévus pour les 12 prochains mois.

<sup>3</sup> En fonction de l'évolution historique, la totalité des créances sur cartes de crédit devrait être recouvrée en 12 mois.

<sup>4</sup> Le passif de gestion s'élevait à 9,9 millions de dollars au 31 décembre 2009 (13,0 millions en 2008), soit à la fin de l'exercice de la Banque Canadian Tire, et est inclus dans le poste Créditeurs et autres.

Le tableau suivant détaille les flux de trésorerie tirés de la titrisation des créances.

(en millions de dollars)	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Produit de nouvelles titrisations	<b>100,0 \$</b>	634,9 \$
Diminution des participations en copropriété titrisées	(624,3)	(649,2)
Rachats de portefeuilles de créances sur prêts personnels	-	(27,1)
Produit de sommes recouvrées puis réinvesties dans des titrisations existantes	<b>6 805,7</b>	8 734,6
Autres flux de trésorerie reçus sur les droits conservés <sup>1</sup>	<b>4 735,5</b>	2 565,1

<sup>1</sup> Représente le total des flux de trésorerie liés aux sommes recouvrées non réinvesties dans des titrisations existantes.

#### **3. STOCKS DE MARCHANDISES**

Le poste « Coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation à l'exception de ce qui suit » pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 comprend un montant de 5 856,0 millions de dollars (6 422,0 millions en 2008) au titre de stocks comptabilisés en charges, dont un montant de 55,7 millions (68,2 millions en 2008) au titre de réductions de valeur des stocks, puisque la valeur nette de réalisation est inférieure au coût des stocks. Les réductions de valeur des stocks constatées au cours d'exercices antérieurs et reprises au cours de l'exercice considéré et de l'exercice correspondant étaient minimales.

#### **4. CRÉANCES À LONG TERME ET AUTRES ACTIFS**

(en millions de dollars)	<b>2009</b>	<b>2008</b>
		(retraité – note 22)
Créances sur prêts (note 2)	<b>14,2 \$</b>	124,2 \$
Créances hypothécaires	<b>54,9</b>	49,3
Dérivés (note 19)	<b>1,3</b>	36,9
Coupon d'intérêt	<b>19,6</b>	28,7
Bien affecté en garantie (note 9)	<b>13,8</b>	14,6
Autres créances	<b>5,9</b>	7,4
Autres actifs	<b>0,9</b>	1,0
	<b>110,6 \$</b>	262,1 \$

## Notes complémentaires

### 5. ÉCART D'ACQUISITION

La variation de la valeur comptable de l'écart d'acquisition par secteur d'activité (note 20) est la suivante :

(en millions de dollars)	Groupe détail	Mark's Work Wearhouse	Total en 2009	Total en 2008
Solde au début	16,0 \$	54,7 \$	70,7 \$	51,8 \$
Écart d'acquisition acquis	0,9	0,2	1,1	18,9
<b>Solde à la fin</b>	<b>16,9 \$</b>	<b>54,9 \$</b>	<b>71,8 \$</b>	<b>70,7 \$</b>

### 6. ACTIFS INCORPORELS

Les actifs incorporels comprennent les éléments suivants :

(en millions de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette en 2009	Valeur comptable nette en 2008
(retraité - note 22)				
<b>Actifs incorporels à durée de vie limitée</b>				
Logiciels achetés ou personnalisés	620,8 \$	413,8 \$	207,0 \$	189,5 \$
<b>Autres actifs incorporels à durée de vie indéfinie</b>				
Enseignes Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur	46,0	-	46,0	46,0
Emplacements des franchises de Mark's Work Wearhouse	6,0	-	6,0	6,0
Marques maison de Mark's Work Wearhouse	4,4	-	4,4	4,4
Contrats de franchise de Mark's Work Wearhouse	2,0	-	2,0	2,0
	58,4	-	58,4	58,4
<b>Solde à la fin</b>	<b>679,2 \$</b>	<b>413,8 \$</b>	<b>265,4 \$</b>	<b>247,9 \$</b>

Les logiciels achetés ou personnalisés comprennent les logiciels achetés et les coûts capitalisés liés au développement et à la personnalisation des logiciels par les professionnels des technologies de l'information à l'interne qui sont utilisés dans l'entreprise. Les logiciels sont comptabilisés au coût et amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur une période allant jusqu'à cinq ans et comprennent un montant de 67,7 millions de dollars (85,8 millions en 2008) relatif aux projets en cours de développement qui n'ont pas encore été amortis. Le montant total des logiciels achetés au cours de l'exercice s'élève à 70,3 millions de dollars (77,4 millions en 2008).

Les actifs incorporels sont soumis à un test de dépréciation au moins une fois par année ou lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que les actifs pourraient avoir subi une dépréciation. À la suite du test de dépréciation annuel, aucune perte de valeur n'a été constatée pour les exercices 2009 et 2008.

### 7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions de dollars)	2009			2008		
	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
Terrains	748,6 \$	- \$	748,6 \$	727,9 \$	(retraité - note 22)	727,9 \$
Bâtiments	2 566,7	876,3	1 690,4	2 347,2	787,1	1 560,1
Agencements et matériel	721,2	455,6	265,6	645,3	434,5	210,8
Améliorations locatives	506,2	157,7	348,5	460,5	143,5	317,0
Actifs loués en vertu de contrats de location-acquisition	55,0	14,7	40,3	55,8	9,8	46,0
Travaux en cours	87,0	-	87,0	337,1	-	337,1
	4 684,7 \$	1 504,3 \$	3 180,4 \$	4 573,8 \$	1 374,9 \$	3 198,9 \$

Les immobilisations corporelles comprennent des terrains et des bâtiments destinés à être vendus d'un coût de 7,3 millions de dollars et de 18,9 millions, respectivement (14,3 millions et 25,7 millions, respectivement, en 2008) dont l'amortissement cumulé est de 11,8 millions (14,8 millions en 2008). Les terrains et les bâtiments destinés à être vendus sont liés aux magasins Canadian Tire qui ont été déménagés à de nouveaux emplacements. La Société fait la promotion de ces propriétés auprès de tiers; elles seront vendues lorsque des ententes comportant des conditions acceptables pour la Société auront été conclues.

Les gains ou les pertes à la vente d'actifs destinés à la vente sont constatés au poste « Coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation à l'exception de ce qui suit » dans les états consolidés des résultats.

La Société a capitalisé des intérêts de 1,8 million de dollars (15,2 millions en 2008) sur la dette se rapportant aux immobilisations corporelles en construction.

La dépréciation des immobilisations corporelles imputée aux résultats pour l'exercice se chiffre à 1,9 million de dollars (2,5 millions en 2008) et elle est constatée au poste « Coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation à l'exception de ce qui suit » dans les états consolidés des résultats.

## **8. DÉPÔTS**

Les dépôts se composent des dépôts auprès de courtiers et des dépôts de détail.

Les flux de trésorerie provenant des dépôts auprès de courtiers sont générés par la vente de certificats de placement garantis (les « CPG ») par l'entremise de courtiers plutôt que directement aux clients des services bancaires de détail. Les soldes individuels allant jusqu'à 100 000 \$ sont assurés par la Société d'assurance-dépôts du Canada (la « SADC »). Les CPG offerts par les courtiers sont d'une durée allant de 30 jours à cinq ans et ne prévoient aucune disposition de remboursement par anticipation, sauf en certaines circonstances exceptionnelles. Au 2 janvier 2010, le total des dépôts à court terme et à long terme en cours auprès des courtiers s'élevait à 1 514,8 millions de dollars (926,8 millions en 2008).

Les dépôts de détail se composent des dépôts dans les comptes d'épargne à intérêt élevé, des CPG et des dépôts dans les comptes d'épargne libres d'impôt. Au 2 janvier 2010, le total des dépôts de détail en cours s'élevait à 545,5 millions de dollars (212,6 millions en 2008).

### **Remboursements exigibles**

(en millions de dollars)

	2010	367,7 \$
2011	160,5	
2012	239,9	
2013	470,1	
2014	326,4	
Certificats de placement garanti à court terme et à long terme	1 564,6	
Compte d'épargne à taux d'intérêt élevé et comptes d'épargne libres d'impôt	504,5	
<b>Total des dépôts<sup>1</sup></b>	<b>2 069,1 \$</b>	

<sup>1</sup> La valeur comptable des dépôts au 2 janvier 2010 est présentée déduction faite d'un montant de 8,8 millions de dollars (5,1 millions en 2008) lié aux coûts de transaction reportés.

## **9. DETTE À LONG TERME**

(en millions de dollars)

	2009	2008
Billets à moyen terme		
5,22 % échéant le 1 <sup>er</sup> octobre 2010	300,0 \$	300,0 \$
4,95 % échéant le 1 <sup>er</sup> juin 2015	300,0	300,0
5,65 % échéant le 1 <sup>er</sup> juin 2016	200,0	-
6,25 % échéant le 13 avril 2028	150,0	150,0
6,32 % échéant le 24 février 2034	200,0	200,0
5,61 % échéant le 4 septembre 2035	200,0	200,0
Débentures à 12,10 % échéant le 10 mai 2010	-	150,0
Obligations en vertu de contrats de location-acquisition	40,6	47,2
Ajustement des couvertures de juste valeur	3,4	15,7
Billet	13,0	13,4
Autres	4,2	12,0
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>1 411,2</b>	1 388,3
Moins : montants exigibles à moins de un an	309,3	14,8
<b>Total – déduction faite de la tranche à court terme</b>	<b>1 101,9 \$</b>	1 373,5 \$

## Notes complémentaires

### 9. Dette à long terme (suite)

**Billets à moyen terme** Le 1<sup>er</sup> juin 2009, la Société a émis des billets à moyen terme d'un montant de 200,0 millions de dollars, d'une durée de sept ans, qui viennent à échéance et sont remboursables le 1<sup>er</sup> juin 2016. Ces billets portent intérêt au taux de 5,65 pour cent, payable chaque semestre.

**Débentures** Le 22 octobre 2009, la Société a racheté des débentures d'un montant de 150 millions de dollars qui devaient venir à échéance le 10 mai 2010 et qui portaient intérêt au taux de 12,10 pour cent. Par suite de ce rachat, la Société a versé une prime de remboursement de 9,4 millions de dollars à la date de rachat. Les débentures étaient couvertes par des swaps de taux d'intérêt qui devaient venir à échéance le 10 mai 2010, mais qui ont été résiliés de façon anticipée en raison du rachat. La comptabilité de couverture de ces swaps a pris fin au moment de l'annonce du rachat. Par conséquent, une somme de 3,3 millions de dollars a été amortie dans le résultat et une perte avant impôts de 6,1 millions a été constatée. Ces montants ont été inclus dans les intérêts débiteurs à long terme.

**Billet** Le 31 mars 2006, un emprunt hypothécaire pris en charge en 2005, gérant un centre commercial à Kitchener, en Ontario, échéant en octobre 2011 et portant intérêt au taux de 7,6 pour cent, a été refinancé aux mêmes conditions au moyen d'un billet. Le billet est garanti par un portefeuille d'obligations et de liquidités totalisant 13,8 millions de dollars inclus dans les créances à long terme et autres actifs (veuillez vous reporter à la note 4).

**Obligations en vertu de contrats de location-acquisition** La Société a des obligations en vertu de contrats de location-acquisition liés aux remorques, aux agencements, au matériel et aux logiciels. Ces actifs sont nantis aux fins des obligations respectives. Les contrats sont assortis d'un taux d'intérêt moyen de 4,65 pour cent et d'une durée moyenne restante de 70 mois.

**Clauses restrictives** La Société a convenu de clauses financières avec certains de ses prêteurs. Toutes les clauses ont été respectées en 2009 et en 2008.

#### Remboursements exigibles

(en millions de dollars)	2010	2011	2012	2013	2014	Par la suite	Total
Billets à moyen terme	300,0 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	1 050,0 \$	1 350,0 \$
Obligations en vertu de contrats de location-acquisition	7,2	7,2	7,5	6,6	3,6	8,5	40,6
Billet	0,4	12,6	-	-	-	-	13,0
Autres	1,7	1,4	1,0	0,1	-	-	4,2
	309,3 \$	21,2 \$	8,5 \$	6,7 \$	3,6 \$	1 058,5 \$	1 407,8 \$

La valeur comptable de la dette à long terme comprend la partie efficace des instruments de couverture de la juste valeur au 2 janvier 2010 qui se chiffre à 3,4 millions de dollars (15,7 millions en 2008).

## 10. AUTRES PASSIFS À LONG TERME

(en millions de dollars)	2009	2008
Gains reportés	104,2 \$	110,9 \$
Avantages sociaux futurs (note 11)	59,8	56,3
Dérivés (note 19)	7,3	17,9
Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations	17,6	17,1
	188,9 \$	202,2 \$

## 11. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

En vertu de sa politique, la Société offre à des employés retraités certains avantages au titre des soins de santé, des soins dentaires, de l'assurance-vie et d'autres avantages. La Société n'offre aucun régime de retraite. Le tableau qui suit présente des renseignements sur le régime à prestations déterminées de la Société.

(en millions de dollars)	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées, au début	<b>64,8 \$</b>	71,6 \$
Coûts des services rendus	<b>1,2</b>	1,8
Intérêts débiteurs	<b>4,9</b>	4,0
Prestations versées	<b>(2,5)</b>	(2,1)
Pertes (gains) actuariel(l)e)s	<b>3,6</b>	(10,5)
Obligation au titre des prestations constituées, à la fin <sup>1</sup>	<b>72,0</b>	64,8
Coûts des services passés non amortis	<b>2,2</b>	2,6
Pertes actuarielles nettes non amorties	<b>(14,4)</b>	(11,1)
Passif au titre des prestations constituées	<b>59,8 \$</b>	56,3 \$
<b>Composantes des coûts constatés du régime d'avantages sociaux</b>		
Coûts des services rendus	<b>1,2 \$</b>	1,8 \$
Intérêts débiteurs	<b>4,9</b>	4,0
Pertes (gains) actuariel(l)e)s	<b>3,6</b>	(10,5)
Composantes du coût des avantages sociaux futurs avant ajustements visant à prendre en compte la nature à long terme de ce coût	<b>9,7</b>	(4,7)
Écart entre les coûts engagés et les coûts constatés au cours de la période relativement aux :		
Pertes (gains) actuariel(l)e)s <sup>2</sup>	<b>(3,3)</b>	11,5
Modifications du régime	<b>(0,4)</b>	(0,4)
Coûts constatés au titre du régime d'avantages sociaux	<b>6,0 \$</b>	6,4 \$

<sup>1</sup> L'obligation au titre des prestations constituées n'est pas capitalisée, car la capitalisation est assurée au moment du versement des prestations. Par conséquent, il n'y a aucun actif du régime.

<sup>2</sup> Comprend les (gains) pertes actuariel(l)e)s amortis de 0,3 million de dollars (1,0 million en 2008) moins les (gains) pertes actuariel(l)e)s engagés de 3,6 millions [(10,5) millions en 2008].

Principales hypothèses actuarielles utilisées :

(en millions de dollars)	2009	2008
Obligation au titre des prestations constituées		
Taux d'actualisation	<b>6,50 %</b>	7,50 %
Coûts constatés au titre du régime d'avantages sociaux		
Taux d'actualisation	<b>7,50 %</b>	5,50 %

Aux fins du calcul, on a présumé un taux tendanciel moyen pondéré de capitalisation du régime de soins de santé de 7,37 pour cent en 2009 (8,09 pour cent en 2008). Ce taux devrait reculer graduellement pour s'établir à 4,50 pour cent en 2029 (en 2008, recul graduel pour atteindre 4,50 pour cent en 2029), pour demeurer à ce niveau par la suite. La durée moyenne estimative du reste de la carrière active des employés couverts par le régime d'avantages complémentaires est de 16 ans (16 ans en 2008).

La plus récente évaluation actuarielle a été effectuée en date du 31 décembre 2009. La prochaine évaluation sera effectuée en date du 31 décembre 2012.

Analyse de sensibilité :

Les taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé ont une incidence importante sur les montants présentés pour les régimes de soins de santé. Une augmentation et une diminution de un point de pourcentage des taux tendanciels hypothétiques du coût des soins de santé se répercuteraient ainsi pour 2009 :

(en millions de dollars)	Augmentation	Diminution
Total des coûts des services rendus et des intérêts débiteurs	0,7 \$	(0,5)\$
Obligation au titre des prestations constituées	7,6	(6,3)

## Notes complémentaires

### 12. CAPITAL-ACTIONS

(en millions de dollars)

		2009	2008
<b>Autorisées</b>			
3 423 366	actions ordinaires		
100 000 000	d'actions de catégorie A sans droit de vote		
<b>Émises</b>			
3 423 366	actions ordinaires (3 423 366 en 2008)	<b>0,2 \$</b>	0,2 \$
78 178 066	actions de catégorie A sans droit de vote (78 178 066 en 2008)	<b>720,2</b>	715,2
		<b>720,4 \$</b>	715,4 \$

En 2009 et en 2008, la Société a émis et racheté des actions de catégorie A sans droit de vote. L'excédent net du prix d'émission sur le prix de rachat donne lieu à un surplus d'apport. L'excédent net du prix de rachat sur le prix d'émission est d'abord imputé au surplus d'apport, le cas échéant, le montant résiduel étant imputé aux bénéfices non répartis.

Les opérations suivantes ont eu lieu à l'égard des actions de catégorie A sans droit de vote en 2009 et en 2008 :

(en millions de dollars)	2009		2008	
	Nombre d'actions	\$	Nombre d'actions	\$
Actions en circulation au début	<b>78 178 066</b>	<b>715,2 \$</b>	78 048 062	700,5 \$
<b>Émises</b>				
Régime de réinvestissement des dividendes	<b>68 151</b>	<b>3,4</b>	58 579	3,2
Régime d'options sur actions	<b>7 700</b>	<b>0,3</b>	500	-
Régime d'achat d'actions des employés	<b>521 804</b>	<b>25,6</b>	477 661	26,6
Régime de participation aux bénéfices des employés	<b>85 927</b>	<b>4,3</b>	60 348	4,0
Régimes de participation aux bénéfices des marchands associés	<b>58 616</b>	<b>3,0</b>	52 716	3,1
Rachetées	<b>(742 198)</b>	<b>(37,5)</b>	(519 800)	(29,9)
Excédent du prix de rachat sur le prix d'émission	-	<b>5,9</b>	-	7,7
<b>Actions en circulation à la fin</b>	<b>78 178 066</b>	<b>720,2 \$</b>	78 178 066	715,2 \$

Depuis 1988, la Société suit une politique antidilution. Elle rachète des actions pour compenser en grande partie l'effet de dilution découlant de l'émission d'actions de catégorie A sans droit de vote en vertu de divers programmes qu'elle offre.

Après la fin de l'exercice, soit du 3 janvier 2010 au 11 mars 2010, la Société a émis 123 457 actions de catégorie A sans droit de vote pour un produit de 6,7 millions de dollars et a racheté 123 300 actions de catégorie A sans droit de vote à un coût de 6,5 millions.

Toutes les options sur actions en circulation sont dotées d'une caractéristique qui permet à l'employé d'exercer l'option sur action ou de recevoir un paiement en espèces équivalant à l'écart entre la valeur de marché de l'action de catégorie A sans droit de vote à la date d'exercice et le prix d'exercice de l'option sur action. Puisque l'employé peut demander un paiement en espèces et que la Société est obligée de verser des espèces sur demande, la charge de rémunération est accumulée sur la période d'acquisition des droits des options sur actions en fonction de la rémunération totale prévue qui devra être payée lors de l'exercice des options sur actions. Par conséquent, les options sur actions en cours n'ont pas d'effet dilutif sur le nombre moyen d'actions en circulation.

**Conditions rattachées aux actions de catégorie A sans droit de vote et aux actions ordinaires** Les porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote ont le droit de toucher un dividende prioritaire, cumulatif et annuel de 0,01 \$ par action. Après le versement d'un dividende privilégié cumulatif annuel de 0,01 \$ sur chaque action de catégorie A sans droit de vote pour l'exercice considéré et chaque exercice précédent et le versement d'un dividende non cumulatif au même taux sur chaque action ordinaire pour l'exercice considéré, les porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote et les porteurs d'actions ordinaires ont le droit de toucher d'autres dividendes déclarés et versés du même montant, sans préférence ni distinction.

Avenant la liquidation ou la dissolution de la Société, toutes les sommes de la Société disponibles aux fins de distribution aux porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote et d'actions ordinaires seront versées ou distribuées de manière égale, action pour action, aux porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote et aux porteurs d'actions ordinaires, sans préférence ni distinction.

Les porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote ont le droit de recevoir un avis de convocation à toutes les assemblées des actionnaires et d'assister à ces dernières. Ils ne peuvent toutefois pas voter à ces assemblées, sauf dans la mesure permise par la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario et sous réserve des conditions décrites ci-dessous. Les porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote, exerçant leur droit de vote séparément en fonction de leur catégorie distincte, sont habilités à élire i) trois administrateurs ou ii) un cinquième du nombre total d'administrateurs de la Société, selon le nombre le plus élevé.

Les porteurs d'actions ordinaires ont le droit de recevoir un avis de convocation à toutes les assemblées des porteurs d'actions ordinaires, d'assister à ces dernières et d'y exercer leur droit de vote pour chaque action détenue, la seule restriction portant sur le droit d'élire les administrateurs, comme il est décrit plus haut.

Les actions ordinaires peuvent être converties à tout moment, au gré de chaque porteur d'actions ordinaires, en actions de catégorie A sans droit de vote, à parité numérique. Le nombre autorisé d'actions d'une catégorie ne peut être augmenté sans l'approbation des porteurs d'actions de l'autre catégorie. Ni les actions de catégorie A sans droit de vote ni les actions ordinaires ne peuvent être modifiées par voie de fractionnement, de regroupement, de reclassement, d'échange ni autrement, à moins que l'autre catégorie d'actions ne soit également modifiée au même moment, de la même manière et dans les mêmes proportions.

Si une offre visant l'achat des actions ordinaires est faite à la totalité ou à la quasi-totalité des porteurs (autre qu'une offre visant à la fois l'achat des actions de catégorie A sans droit de vote et celui des actions ordinaires au même prix et selon les mêmes modalités) et que la majorité des actions ordinaires alors émises et en circulation sont remises et acceptées conformément à cette offre, les porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote auront alors droit à un vote par action à toutes les assemblées d'actionnaires.

Ce qui précède constitue un résumé de certaines conditions rattachées aux actions de catégorie A sans droit de vote de la Société. Il y a lieu de se reporter aux statuts de la Société pour le texte intégral de ces conditions.

Au 2 janvier 2010, la Société avait des dividendes de 17,1 millions de dollars (17,1 millions en 2008) à verser aux porteurs d'actions de catégorie A sans droit de vote et aux porteurs d'actions ordinaires.

### **13. RÉGIMES DE RÉMUNÉRATION À BASE D'ACTIONS**

La Société compte les régimes de rémunération à base d'actions décrits ci-dessous.

**Régime de participation aux bénéfices à l'intention de certains employés** La Société offre un régime de participation aux bénéfices à certains de ses employés. Le montant attribué aux employés est calculé d'après la rentabilité de la Société. L'attribution maximale est de 6,75 pour cent du bénéfice avant impôts, compte tenu de certains ajustements. Une partie de l'attribution est versée dans un régime de participation différée aux bénéfices (le « RPDB ») à l'intention de ses employés. Le montant maximal que verse la Société au RPDB par employé par année est assujetti aux plafonds établis par la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Chaque employé participant doit investir et conserver l'équivalent de dix pour cent des avoirs qu'il détient dans le fonds d'actions de la Société du RPDB. Le fonds d'actions détient des actions ordinaires et des actions de catégorie A sans droit de vote de la Société. Les droits aux montants que la Société verse au RPDB par employé sont acquis dans une proportion de 20 pour cent après un an de service ininterrompu et en totalité après deux ans de service ininterrompu.

En 2009, la Société a versé un montant de 19,1 millions de dollars (18,5 millions en 2008) au portefeuille de placements géré par un fiduciaire, conformément aux modalités du RPDB. Au 2 janvier 2010, le RPDB détenait 419 280 actions ordinaires (419 280 en 2008) et 1 153 217 actions de catégorie A sans droit de vote (1 120 315 en 2008) de la Société.

**Régime d'achat d'actions des employés** La Société offre à ses employés un Régime d'achat d'actions des employés (le « RAAE ») qui leur permet d'acquérir, à leur gré, des actions de catégorie A sans droit de vote de la Société au moyen de retentes salariales allant jusqu'à dix pour cent de leur salaire annuel de base. Le prix d'achat des actions est calculé chaque mois et correspond au cours moyen pondéré de l'action de catégorie A sans droit de vote de la Société négociée à la Bourse de Toronto pour le mois en question. La Société peut choisir de verser une contribution d'appariement allant jusqu'à 50 pour cent de la cotisation de l'employé au RAAE. Les droits à la contribution d'appariement versée par la Société s'acquièrent à raison de dix pour cent pour chaque année de service des employés.

En contrepartie des cotisations des employés, la Société a émis en faveur de ces derniers 521 804 actions de catégorie A sans droit de vote en 2009 (477 661 en 2008). La cotisation d'appariement versée par la Société, qui s'élève à 11,8 millions de dollars en 2009 (11,4 millions en 2008), a servi à acquérir des actions de catégorie A sans droit de vote sur le marché libre. Par ailleurs, la Société a inscrit une charge de rémunération de 6,5 millions de dollars (6,5 millions en 2008) au titre du remboursement d'un passif fiscal des employés se rapportant au RAAE.

**Régime d'octroi d'unités d'actions différées** La Société offre aux membres du conseil d'administration un Régime d'octroi d'unités d'actions différées. En vertu de ce régime, chaque administrateur peut choisir de recevoir une partie ou la totalité de sa rémunération annuelle sous forme d'actions théoriques de catégorie A sans droit de vote de la Société, appelées unités d'actions différées. Le prix d'émission de chaque unité correspond au cours moyen pondéré de l'action de catégorie A sans droit de vote négociée à la Bourse de Toronto pendant les dix jours qui précèdent le dernier jour du trimestre civil au cours duquel l'unité est émise. Un administrateur peut choisir de participer au Régime d'octroi d'unités d'actions différées ou de modifier sa participation en présentant un avis écrit à cet effet. La valeur des dividendes, le cas échéant, est portée au compte des unités d'actions différées de l'administrateur comme si les dividendes étaient réinvestis dans des unités supplémentaires. L'administrateur ne peut convertir ses unités en espèces qu'après avoir quitté le conseil. La valeur des unités d'actions différées converties en espèces correspondra à la valeur de marché des actions de catégorie A sans droit de vote au moment de la conversion, conformément aux particularités du Régime d'octroi d'unités d'actions différées. La valeur des unités en circulation au 2 janvier 2010 était de 4,4 millions de dollars (3,4 millions en 2008).

**Régimes d'octroi d'unités d'actions axées sur le rendement de 2006 et de 2007** La Société avait attribué à certains de ses employés des unités d'actions axées sur le rendement. Chaque unité d'actions axée sur le rendement donne au participant le droit de recevoir un paiement en espèces équivalant au cours moyen pondéré des actions de catégorie A sans droit de vote négociées à la Bourse de Toronto pour la période de 20 jours commençant le jour suivant le dernier jour de la période de rendement. La charge de rémunération se rapportant aux unités d'actions axées sur le rendement est imputée aux résultats sur la durée de la période de rendement en fonction de la rémunération totale prévue devant être versée à la fin de la période de rendement. La charge de rémunération comptabilisée pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 relativement à ce régime s'est élevée à 4,8 millions de dollars (6,9 millions en 2008).

**Régime d'octroi d'unités d'actions au rendement de 2008** La Société a attribué à certains de ses employés des unités d'actions au rendement de 2008. Pour chaque unité d'actions au rendement qu'il détient, le participant peut choisir de recevoir un paiement en espèces équivalant au cours de clôture moyen pondéré des actions de catégorie A sans droit de vote négociées à la Bourse de Toronto, pour la période de 20 jours commençant le jour suivant le dernier jour de la période de rendement, multiplié par un coefficient de multiplication établi selon des critères précis axés sur le rendement. La charge de rémunération se rapportant aux unités

## Notes complémentaires

### 13. Régimes de rémunération à base d'actions (suite)

d'actions au rendement est imputée aux résultats sur la durée de la période de rendement en fonction de la rémunération totale prévue devant être versée à la fin de la période de rendement. La charge de rémunération comptabilisée pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 relativement à ce régime s'est élevée à (2,9) millions de dollars (2,9 millions en 2008).

**Régime d'octroi d'unités d'actions au rendement de 2009** La Société a attribué à certains de ses employés des unités d'actions au rendement de 2009. Pour chaque unité d'actions au rendement de 2009 qu'il détient, le participant peut choisir de recevoir un paiement en espèces équivalant au cours de clôture moyen pondéré des actions de catégorie A sans droit de vote négociées à la Bourse de Toronto, pour la période de 20 jours commençant le jour suivant le dernier jour de la période de rendement, multiplié par un coefficient de multiplication établi selon des critères précis axés sur le rendement. La charge de rémunération se rapportant aux unités d'actions au rendement est imputée aux résultats sur la durée de la période de rendement, en fonction de la rémunération totale prévue devant être versée à la fin de la période de rendement. La charge de rémunération comptabilisée pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 relativement aux unités d'actions au rendement s'est élevée à 5,3 millions de dollars (néant en 2008).

**Régime d'unités d'actions différées à l'intention de certains cadres supérieurs** La Société a attribué des unités d'actions différées à certains cadres supérieurs. Le compte d'unités d'actions différées de chaque cadre supérieur comprend la valeur des dividendes, le cas échéant, comme s'ils étaient réinvestis dans des unités d'actions différées additionnelles. Chaque unité d'actions différées donne au cadre supérieur le droit de recevoir un paiement en espèces équivalant au cours moyen pondéré des actions de catégorie A sans droit de vote négociées à la Bourse de Toronto le dixième jour ouvrable avant la date de règlement. La charge de rémunération comptabilisée pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 relativement à ce régime s'est élevée à néant [(0,7) million de dollars en 2008].

**Régime d'options sur actions** La Société a attribué à certains employés des options sur actions attribuées en conjonction avec des droits à la plus-value d'actions visant l'achat d'actions de catégorie A sans droit de vote. Le prix d'exercice de chaque option équivaut au cours de clôture moyen pondéré des actions de catégorie A sans droit de vote négociées à la Bourse de Toronto au cours de la période de dix jours qui précède la date d'attribution. Les droits sur les options sur actions attribuées avant 2006 sont généralement acquis graduellement sur une période de quatre ans et les options peuvent être exercées sur une période de dix ans. Les droits sur les options sur actions attribuées en 2006 et en 2007 sont acquis graduellement sur une période de trois ans et les options peuvent être exercées sur une période de sept ans. Les droits sur les options sur actions attribuées en 2008 et en 2009 sont acquis en totalité après une période de trois ans et les options peuvent être exercées sur une période de sept ans. Au 2 janvier 2010, environ 2,5 millions d'actions de catégorie A sans droit de vote pouvaient être émises en vertu du régime d'options sur actions.

La charge de rémunération comptabilisée pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 relativement aux options sur actions a été de 1,1 million de dollars (4,3 millions en 2008).

Les options en cours au 2 janvier 2010 ont été attribuées à des prix variant entre 16,47 \$ et 83,16 \$, et elles viennent à échéance entre février 2010 et octobre 2016.

En 2009 et en 2008, les opérations portant sur les options sur actions se sont établies comme suit :

	2009	2008		
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré
En cours au début	<b>1 646 290</b>	<b>56,97 \$</b>	1 293 477	55,30 \$
Attribuées	<b>765 706</b>	<b>40,40</b>	513 437	62,56
Exercées	<b>(140 965)</b>	<b>28,62</b>	(27 432)	31,64
Éteintes ou échues	<b>(122 187)</b>	<b>62,33</b>	(133 192)	67,53
En cours à la fin	<b>2 148 844</b>	<b>52,62 \$</b>	1 646 290	56,97 \$
Options sur actions pouvant être exercées à la fin		<b>818 311</b>		761 234

Le tableau suivant résume l'information relative aux options sur actions en cours au 2 janvier 2010 :

Fourchette des prix d'exercice	Nombre d'options en cours	Durée résiduelle moyenne pondérée prévue au contrat <sup>1</sup>	Options pouvant être exercées		
			Options en cours	Nombre d'options pouvant être exercées au 2 janvier 2010	Prix d'exercice moyen pondéré
71,90 \$ à 83,16 \$	424 154	4,20	72,47 \$	279 200	72,47 \$
62,96 à 71,04	681 237	4,36	64,01	285 877	64,75
40,04 à 56,71	790 719	6,17	40,82	500	41,47
25,26 à 33,51	177 764	2,77	28,12	177 764	28,12
16,47 à 21,03	74 970	1,03	19,29	74 970	19,29
16,47 \$ à 83,16 \$	<b>2 148 844</b>	<b>4,75</b>	<b>52,62 \$</b>	<b>818 311</b>	<b>55,25 \$</b>

<sup>1</sup> La durée résiduelle moyenne pondérée prévue au contrat est exprimée en années.

## **14. IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES**

Les impôts sur les bénéfices présentés dans les états consolidés des résultats diffèrent des montants qui auraient été calculés par l'application du taux d'imposition prévu par la loi comme suit :

(en millions de dollars)	2009	2008
		(retraité - note 22)
Impôts sur les bénéfices selon un taux d'imposition fédéral et provincial combiné au Canada de 32,03 % (32,60 % en 2008)	<b>153,5 \$</b>	177,1 \$
Ajustement des impôts sur les bénéfices résultant de ce qui suit :		
Ajustement fiscal des exercices antérieurs	<b>(10,4)</b>	(0,5)
Taux d'imposition moins élevé sur le bénéfice des filiales étrangères	<b>(2,3)</b>	(4,0)
Tranche non imposable d'un gain à la cession de biens immobiliers	<b>(0,6)</b>	(0,9)
Ajustement du taux d'imposition futur	<b>0,8</b>	-
Ajustements fiscaux découlant de la cession-bail de divers biens, montant net	-	(6,6)
Règlements fiscaux des exercices antérieurs	-	(0,3)
Autres	<b>3,2</b>	2,8
Charge d'impôts	<b>144,2 \$</b>	167,6 \$

Le tableau ci-après présente les composantes de la charge d'impôts :

(en millions de dollars)	2009	2008
		(retraité - note 22)
Charge d'impôts exigibles	<b>135,2 \$</b>	209,1 \$
Charge (économie) d'impôts futurs à l'égard de l'apparition ou de la résorption des écarts temporaires	<b>8,2</b>	(41,5)
Charge d'impôts futurs résultant de la variation du taux d'imposition	<b>0,8</b>	-
Charge d'impôts	<b>144,2 \$</b>	167,6 \$

L'incidence fiscale des écarts temporaires donnant lieu à des actifs (passifs) d'impôts futurs est la suivante :

(en millions de dollars)	2009	2008
		(retraité - note 22)
<b>À court terme</b>		
Provision et produits reportés	<b>71,5 \$</b>	64,3 \$
Autres éléments du résultat étendu	<b>17,9</b>	(49,1)
Éléments reportés	<b>(8,1)</b>	2,0
Obligations en vertu de contrats de location-acquisition	<b>1,3</b>	2,1
Autres	<b>0,2</b>	0,9
Impôts futurs à court terme	<b>82,8 \$</b>	20,2 \$
<b>À long terme</b>		
Immobilisations corporelles	<b>(66,1)\$</b>	(60,6)\$
Écart d'acquisition et actifs incorporels	<b>(32,6)</b>	(34,4)
Provision et produits reportés	<b>24,5</b>	26,7
Avantages postérieurs au départ à la retraite	<b>15,4</b>	16,2
Obligations en vertu de contrats de location-acquisition	<b>9,4</b>	11,6
Éléments reportés	<b>(4,9)</b>	(6,9)
Autres	<b>4,5</b>	2,7
Impôts futurs à long terme	<b>(49,8)\$</b>	(44,7)\$

Dans le cours normal de ses activités, la Société fait régulièrement l'objet de vérifications menées par les autorités fiscales. Bien que la Société estime que les déclarations fiscales qu'elle produit sont appropriées et justifiables, il existe toutefois la possibilité que certains éléments fassent l'objet d'une révision et soient contestés par les autorités fiscales.

## Notes complémentaires

### 14. Impôts sur les bénéfices (suite)

Les principales questions qui ont fait l'objet d'une contestation par l'Agence du revenu du Canada (l'« ARC ») sont liées au traitement fiscal des commissions versées à des filiales étrangères de la Société (pour les années d'imposition allant de 1995 à 2007) et aux dividendes reçus relativement à un placement réalisé par une filiale en propriété exclusive de la Société lié à la réassurance (pour les années d'imposition allant de 1999 à 2003).

Les autorités fiscales provinciales compétentes ont établi de nouvelles cotisations en ce qui concerne ces questions et on s'attend à ce qu'elles en établissent d'autres relativement à ces questions pour ces mêmes périodes.

La Société s'est entendue avec l'ARC afin de régler la question liée aux commissions pour la période allant de 1995 à 2003, même si l'établissement du passif fiscal définitif conformément au règlement est assujetti à l'examen par l'ARC de certains renseignements fournis par la Société. Selon la Société, les autorités fiscales provinciales se serviront également des mêmes renseignements pour établir les nouvelles cotisations. La Société ne fait pas l'objet d'un risque important à l'égard de cette question pour les années d'imposition postérieures à 2003.

Les nouvelles cotisations en ce qui concerne la question relative aux dividendes reçus reposent sur plusieurs motifs, dont certains sont très inhabituels. La Société a porté en appel ces nouvelles cotisations et cette question est actuellement en instance devant la Cour canadienne de l'impôt. Si l'ARC et les autorités fiscales provinciales compétentes avaient gain de cause pour l'ensemble des cotisations – un dénouement que la Société et ses conseillers fiscaux croient improbable – nous estimons que l'obligation totale de la Société quant aux impôts supplémentaires à payer, aux intérêts et aux pénalités pourrait s'établir à environ 193 millions de dollars. Bien que la Société ait porté en appel ces nouvelles cotisations, les lois fiscales actuelles exigent de la Société qu'elle verse à l'ARC et à ses homologues provinciaux un montant d'environ 120 millions de dollars relativement à cette question, lequel a été payé en entier.

La Société examine périodiquement la possibilité de dénouements défavorables en matière de questions fiscales. La Société est d'avis que la décision finale relativement à ces règlements et à la résolution des questions portant sur les commissions, sur les dividendes reçus et sur les autres questions fiscales n'aura pas d'incidence négative importante sur ses liquidités, sur sa situation financière consolidée ni sur ses résultats d'exploitation consolidés, car elle croit qu'elle a établi une provision adéquate à l'égard de ces questions fiscales. Si le passif fiscal définitif différait sensiblement de la provision établie, le taux d'imposition effectif de la Société et son bénéfice pourraient en subir les répercussions positives ou négatives dans la période au cours de laquelle les questions seront résolues.

La provision pour charge d'impôts pour la totalité de l'exercice 2009 a été diminuée de 9,1 millions de dollars en raison de l'application rétroactive d'un changement législatif relatif à l'imposition des gains réalisés à la cession d'actions en 2006 et en 2007 et de la révision de la charge d'impôts estimative de l'exercice précédent.

## 15. NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS CONSOLIDÉS DES FLUX DE TRÉSORERIE

### Composantes du fonds de roulement

(en millions de dollars)	2009	2008
Flux de trésorerie liés aux éléments suivants :		
Débiteurs	(176,7)\$	(104,8)\$
Créditeurs et autres	(105,0)	(104,6)
Impôts à recouvrer	(30,1)	(10,8)
Stocks de marchandises	36,4	(176,0)
Charges payées d'avance et dépôts	(0,5)	(10,7)
Variation des autres éléments du fonds de roulement	(275,9)\$	(406,9)\$

**Trésorerie et équivalents de trésorerie** La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent des éléments suivants :

(en millions de dollars)	2009	2008
Trésorerie (découvert bancaire)	(48,5)\$	59,2 \$
Équivalents de trésorerie	834,5	369,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	786,0 \$	429,0 \$

Les équivalents de trésorerie sont des certificats de dépôt très liquides assortis de cotes élevées ou du papier commercial ayant une échéance initiale de trois mois ou moins.

Les placements dans des certificats de dépôt très liquides assortis de cotes élevées, du papier commercial ou d'autres titres ayant une échéance initiale de plus de trois mois et dont la période restante jusqu'à l'échéance est inférieure à un an sont inclus dans les placements à court terme.

**Renseignements supplémentaires** Pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010, la Société a payé 165,2 millions de dollars en impôts sur les bénéfices (220,1 millions en 2008) et 173,9 millions en intérêts (108,7 millions en 2008), y compris un montant de 31,8 millions lié au règlement de swaps de taux d'intérêt différés et un montant de 9,4 millions lié au rachat anticipé de débentures.

Pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010, des immobilisations corporelles ont été acquises au coût global de 202,8 millions de dollars (394,5 millions en 2008). Le montant lié aux immobilisations corporelles acquises compris dans les créateurs et autres s'élevait à 22,7 millions de dollars au 2 janvier 2010 (101,2 millions en 2008).

Pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010, des actifs incorporels, qui consistent en des logiciels, ont été acquis au coût global de 70,3 millions de dollars (77,4 millions en 2008). Le montant de ces actifs incorporels acquis compris dans les créateurs et autres s'élevait à 2,6 millions de dollars au 2 janvier 2010 (0,9 million en 2008).

## 16. BAUX

**Contrats de location-exploitation** La Société s'est engagée à verser des loyers annuels minimaux (à l'exclusion des impôts fonciers et des taxes, des assurances et des autres frais d'occupation) ayant trait à des immobilisations corporelles louées en vertu de baux qui expirent à diverses dates jusqu'en 2043.

Les loyers annuels minimaux à verser à la location d'immobilisations corporelles aux termes des contrats de location-exploitation s'établissent comme suit :

(en millions de dollars)

2010	238,5	\$
2011	216,3	
2012	198,2	
2013	185,0	
2014	169,5	
2015-2043	1 084,2	
	2 091,7	\$

**Contrats de location-acquisition** Les loyers annuels minimaux à verser à la location d'immobilisations corporelles aux termes des contrats de location-acquisition d'immobilisations s'établissent comme suit :

(en millions de dollars)

2010	9,0	\$
2011	8,6	
2012	8,6	
2013	7,3	
2014	4,0	
2015-2018	8,9	
Total des paiements minimaux de location	46,4	
Moins : frais de financement compris dans les paiements minimaux de location	5,8	
	40,6	\$

## Notes complémentaires

### 17. GARANTIES, ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS

**Garanties** Dans le cours normal de ses activités, la Société conclut maintes ententes dont certaines caractéristiques peuvent correspondre à la notion de garantie. Une garantie est définie comme une entente (y compris les engagements d'indemnisation) en vertu de laquelle la Société est tenue de verser des sommes au bénéficiaire de la garantie en raison i) de changements du taux d'intérêt, du taux de change, du prix d'une valeur mobilière ou d'une marchandise, de l'indice ou d'une autre variable sous-jacent lié à l'actif, au passif ou au titre de capitaux propres du bénéficiaire de la garantie, ii) de l'inexécution d'une obligation contractuelle de la part d'une autre partie ou iii) du manquement d'un tiers à payer sa dette à l'échéance.

La Société a donné les garanties importantes suivantes à des tiers :

**Lettres de garantie et garanties de bonne fin** La Société s'est entendue avec plusieurs importantes banques canadiennes pour que celles-ci fournissent des lettres de garantie à une fiducie indépendante (la « fiducie »), qui accorde aux marchands des prêts pour acheter des stocks et des immobilisations corporelles (les « prêts aux marchands »). Au cours de 2004, la fiducie a vendu la totalité de ses droits dans les lettres de garantie et les prêts aux marchands alors en cours à d'autres fiducies indépendantes constituées par d'importantes banques canadiennes (les « fiducies en copropriété ») qui mobilisent des fonds sur les marchés financiers dans le but de financer l'achat de ces participations en copropriété indivise. Par conséquent, la fiducie ne s'occupe plus que du montage financier, de la vente et du service des prêts aux marchands. Le total des prêts aux marchands au 2 janvier 2010 s'établissait à 757,4 millions de dollars (970,9 millions en 2008).

Dans l'éventualité où un marchand manquerait à son obligation de rembourser un emprunt contracté auprès de la fiducie, la Société est autorisée à acheter le prêt en souffrance aux fiducies en copropriété, auquel moment ces dernières céderont à la Société le titre de créance du marchand et la documentation qui se rattachent aux garanties. La cession de cette documentation confère à la Société des droits de priorité de premier rang sur l'ensemble des actifs du marchand, sous réserve de certaines exigences prévues par la loi en ce qui a trait à la priorité de rang antérieure. Dans la plupart des cas, la Société devrait recouvrer vraisemblablement tout paiement versé pour acheter un prêt en souffrance à la fiducie, y compris les frais y afférents. Si la Société choisissait de ne pas acheter un prêt en souffrance d'un marchand, les fiducies en copropriété pourraient tirer des montants sur les lettres de garantie.

Les fiducies en copropriété peuvent aussi tirer des montants sur ces lettres de garantie afin de couvrir les insuffisances liées à certains frais connexes qui leur sont dus. Dans tout cas où un montant est tiré sur les lettres de garantie, la Société a consenti à rembourser les montants ainsi tirés à la banque qui a émis les lettres de garantie. Dans le cas improbable où toutes les lettres de garantie seraient tirées en totalité et en même temps, le paiement maximal versé par la Société en vertu de cette obligation de rembourser s'élèverait à 178,8 millions de dollars en date du 2 janvier 2010 (267,4 millions en 2008). La Société n'a inscrit aucun passif à l'égard de ces montants, en raison de la qualité du crédit des prêts aux marchands et de la nature de la sûreté sous-jacente qui est constituée des stocks et des immobilisations corporelles des marchands emprunteurs.

**Cessions d'entreprises et d'immobilisations** Aux termes d'ententes visant la cession, en totalité ou en partie, d'une entreprise ou d'une immobilisation, la Société a consenti à verser aux acquéreurs des indemnités au titre de réclamations résultant de son exploitation passée, y compris en ce qui a trait à la réparation des dommages causés à l'environnement, en plus d'indemnités liées au manquement à des clauses restrictives et à la violation de déclarations de responsabilité et de garanties. D'ordinaire, les parties ayant conclu l'entente fixent la durée maximale et le montant plafond de ces indemnités. La nature de ces engagements d'indemnisation rend impossible l'estimation du passif éventuel maximal que la Société pourrait devoir payer à des tiers. Jusqu'ici, la Société n'a versé aucune indemnisation importante aux termes de ces ententes et n'a pas inscrit de montant à ce titre dans les états financiers consolidés.

**Ententes de location** La Société a conclu avec certains des locataires des ententes qui garantissent que ceux-ci obtiendront le paiement des loyers de certains sous-locataires de ses installations. En règle générale, ces ententes de location visent les installations que la Société a libérées avant la fin du bail. Ces ententes de location prévoient que, si le sous-locataire n'effectue pas les paiements aux dates prévues, la Société doit faire les paiements du loyer sur la durée du bail. Ces ententes de location expirent à différentes dates jusqu'en janvier 2016. La Société a également des garanties à l'égard d'ententes de location liées à certains magasins franchisés advenant le cas où les franchisés ne seraient plus en mesure d'honorer leurs obligations locatives restantes. Ces ententes de location expirent à différentes dates jusqu'en janvier 2016. Le montant maximal que la Société pourrait être tenue de payer en vertu de ces ententes s'élève à 7,8 millions de dollars (8,6 millions en 2008), exception faite de quatre ententes de location dont la valeur maximale ne peut faire l'objet d'une estimation raisonnable. De plus, la Société pourrait devoir effectuer des paiements en vertu de loyers conditionnels, d'impôts fonciers ou de frais afférents aux zones communes. Aucun montant n'a été inscrit dans les états financiers consolidés au titre de ces ententes de location.

**Ententes d'emprunt auprès de tiers** La Société a garanti la dette de certains franchisés de PartSource et marchands. Ces ententes d'emprunt auprès de tiers prévoient que si les franchisés ou les marchands omettent d'effectuer les remboursements sur leurs emprunts aux dates prévues, la Société doit se charger d'effectuer les remboursements. La majorité de ces ententes sont assorties d'échéances allant jusqu'au 31 janvier 2010. Le montant maximal que la Société pourrait être tenue de payer en vertu de telles ententes s'élève à 50,0 millions de dollars (42,0 millions en 2008), dont une tranche de 34,1 millions (12,6 millions en 2008) avait été émise au 2 janvier 2010. Aucun montant n'a été inscrit dans les états financiers consolidés à cet égard.

**Indemnisation des prêteurs et des agents aux termes de facilités de crédit** Dans le cours normal de ses activités, la Société a convenu d'indemniser ses prêteurs aux termes de diverses facilités de crédit des frais et des pertes supplémentaires qui découlent de modifications de nature législative ou réglementaire et relativement à toute poursuite qui pourrait être intentée contre eux relativement à l'utilisation du produit du prêt. D'ordinaire, les indemnités s'appliquent sur la durée des facilités de crédit et ne sont assujetties à aucun plafond quant à l'obligation éventuelle maximale. Jusqu'ici, la Société n'a versé aucune indemnisation importante aux termes de ces ententes et n'a pas inscrit de montant à ce titre dans les états financiers consolidés.

**Autres ententes d'indemnisation** Dans le cours normal de ses activités, la Société s'engage à indemniser des contreparties à l'occasion d'opérations prenant, entre autres, la forme d'opérations de crédit-bail, d'ententes de prestation de services, de conventions de placement, d'opérations de titrisation, de dédommagements des fiduciaires aux termes d'un acte de fiducie relativement à l'extinction de titres de créance en circulation dans le public, d'ententes d'indemnisation des administrateurs et des dirigeants, de conventions de blocage de titres, de clauses de révision des prix, de ventes d'actifs (autres que les cessions d'entreprises susmentionnées) et d'ententes conclues avec la fiducie et les fiducies en copropriété dont il a été question précédemment. Ces ententes d'indemnisation prévoient que la Société indemnise

les contreparties de certains montants et des frais engagés, y compris les frais découlant de modifications de nature législative ou réglementaire (y compris la législation fiscale), des réclamations qui pourraient être déposées contre les contreparties dans le cadre de litiges ou des sanctions prévues par la loi qui pourraient les frapper par suite de ces opérations. Les modalités de ces ententes d'indemnisation varieront en fonction du contrat et ne précisent pas la limite du passif éventuel maximal. Jusqu'ici, la Société n'a versé aucune somme importante aux termes de telles ententes et n'a pas inscrit de montant à ce titre dans les états financiers consolidés.

**Autres engagements et éventualités** Au 2 janvier 2010, la Société avait pris les engagements suivants et faisait face aux éventualités mentionnées ci-dessous. Conformément aux PCGR du Canada, la Société n'a pas constaté un passif relativement aux engagements et aux éventualités, à l'exception d'une provision au titre de poursuites judiciaires.

La Société a obtenu des lettres de crédit documentaire et de garantie d'une somme globale de 25,5 millions de dollars (31,6 millions en 2008) relativement à l'importation de stocks de marchandises et à l'exécution de diverses activités immobilières s'inscrivant dans les activités de commercialisation de la Société.

Les engagements de la Société relatifs à l'acquisition d'immobilisations corporelles et à l'expansion de ses magasins de détail et de ses centres de distribution en Ontario et au Québec se chiffrent à environ 17,5 millions de dollars (61,5 millions en 2008).

La Société s'est engagée à verser 123,9 millions de dollars (140,6 millions en 2008) à des tiers pour des services de traitement des cartes de crédit et de technologies de l'information principalement en vue de soutenir les services de cartes de crédit et les services bancaires de détail de la Société pour des périodes allant jusqu'en 2014.

La Société s'est engagée à verser 22,7 millions de dollars (22,0 millions en 2008) au titre de divers engagements et de passifs éventuels, dont des accords de rachat de stocks de marchandises, une caution en douane et l'obligation visant le rachat de deux magasins franchisés.

## 18. INFORMATIONS À FOURNIR CONCERNANT LA GESTION DU CAPITAL

Les objectifs de la Société en matière de gestion du capital sont les suivants :

- > maintien de liquidités suffisantes afin de remplir ses obligations financières et de mener à bien ses plans stratégiques et d'exploitation;
- > maintien de réserves de liquidités saines et d'un bon accès au capital;
- > réduction du coût du capital après impôts en tenant compte des risques et des conditions futurs et actuels liés au secteur, au marché et à l'économie.

La conjoncture économique actuelle n'a pas eu d'incidence sur les objectifs de la Société en matière de gestion du capital, bien que la Société ait accordé plus d'importance au deuxième de ces objectifs lorsque l'accès aux marchés du crédit était restreint, en 2008 et pour la majeure partie de 2009.

Le capital peut être défini de différentes façons selon l'entité et le secteur d'activité. Dans le cadre du processus de gestion du capital de la Société, la direction inclut les éléments suivants dans la définition du capital :

(en millions de dollars)	2009	% du total	2008	% du total
(retraité – note 22)				
<b>Composantes du capital<sup>1</sup></b>				
Dépôts à court terme	<b>863,4 \$</b>	<b>12,0 %</b>	540,7 \$	9,0 %
Tranche à court terme de la dette à long terme	<b>309,3</b>	<b>4,3 %</b>	14,8	0,2 %
Dette à long terme	<b>1 101,9</b>	<b>15,3 %</b>	1 373,5	22,9 %
Dépôts à long terme	<b>1 196,9</b>	<b>16,6 %</b>	598,7	10,0 %
Autres passifs à long terme <sup>2</sup>	<b>1,3</b>	<b>0,0 %</b>	3,2	0,1 %
Total de la dette	<b>3 472,8 \$</b>	<b>48,2 %</b>	2 530,9 \$	42,2 %
Capital-actions	<b>720,4</b>	<b>10,0 %</b>	715,4	11,9 %
Surplus d'apport	<b>0,2</b>	<b>0,0 %</b>	–	– %
Bénéfices non répartis	<b>3 013,7</b>	<b>41,8 %</b>	2 752,4	45,9 %
<b>Total du capital sous gestion</b>	<b>7 207,1 \$</b>	<b>100,0 %</b>	5 998,7 \$	100,0 %

<sup>1</sup> Notre définition et la gestion du capital comprennent les composantes du cumul des autres éléments du résultat étendu relatives aux éléments dérivés ou couverts seulement. Pour 2009 et 2008, le solde était de néant.

<sup>2</sup> Passif à long terme qui correspond à des instruments dérivés ou à des instruments de couverture liés aux composantes du capital seulement.

La Société surveille sa structure du capital en évaluant les divers ratios de sa dette par rapport à la structure du capital et s'assure de sa capacité à s'acquitter du service de sa dette et à respecter ses autres obligations fixes en faisant un suivi de ses ratios de couverture des intérêts et autres charges fixes. La Société assure également un suivi de l'incidence de l'accroissement des activités des Services Financiers sur les mesures consolidées. Le ratio d'endettement total est passé de 42,2 pour cent à la fin de 2008 à 48,2 pour cent à la fin de 2009, en grande partie en raison de l'augmentation des dépôts émis par la Banque.

La Société a adopté diverses politiques qui lui permettent de gérer son capital, y compris une politique en matière de liquidité et de levier financier ainsi qu'une politique en matière de titres de capitaux propres et d'instruments dérivés. Dans le cadre de la gestion générale du capital, le comité de gestion des risques financiers et le comité de vérification du conseil d'administration s'assurent que la Société se conforme à ces politiques et que son rendement à leur égard est satisfaisant.

De plus, ces comités procèdent à des évaluations périodiques des politiques afin de s'assurer qu'elles demeurent conformes au niveau de tolérance au risque acceptable pour la Société ainsi qu'aux tendances et aux conditions actuelles du marché.

Pour évaluer l'efficacité avec laquelle elle gère son capital, la direction surveille certains ratios clés afin de s'assurer qu'ils se situent dans les fourchettes cibles.

## Notes complémentaires

### 18. Informations à fournir concernant la gestion du capital (suite)

En vertu de ces ententes d'emprunt existantes, des clauses restrictives financières clés font l'objet d'une surveillance continue par la direction afin d'assurer la conformité à ces ententes. Ces clauses restrictives sont les suivantes :

- > maintien d'un ratio de couverture minimale précise par l'actif net corporel, établi en fonction du calcul suivant :
  - > total de l'actif moins les actifs incorporels, le passif à court terme (à l'exclusion de la tranche à court terme de la dette à long terme) et le passif au titre des avantages sociaux futurs;
  - > divisé par la dette à long terme (y compris la tranche à court terme de la dette à long terme);
- > limite quant au montant pouvant être versé aux actionnaires sous forme de dividendes en vertu de laquelle la Société est assujettie à des restrictions relativement aux distributions (y compris les dividendes et le remboursement ou le rachat d'actions) qui excèdent son bénéfice net cumulé sur une période donnée.

Au cours de l'exercice, la Société s'est conformée à ces clauses restrictives. En vertu de ces dernières, la Société dispose actuellement de la souplesse nécessaire pour financer la croissance des activités et maintenir ou modifier les taux des dividendes dans le cadre de la politique actuelle sur les dividendes.

Diverses mesures comptables seront modifiées lors du passage aux IFRS au Canada en 2011. La Société travaille actuellement à s'assurer que ces changements n'auront pas d'incidence sur la conformité de la Société à l'égard de ces clauses restrictives.

La Société gère sa structure du capital de manière à conserver les cotes de solvabilité élevées accordées par deux agences de notation. La direction utilise à l'occasion d'autres méthodes pour calculer ses ratios, afin de simuler la méthode employée par les agences de notation de crédit et d'autres participants du marché.

Afin de maintenir ou d'ajuster la structure du capital, la Société dispose de la souplesse nécessaire pour ajuster le montant des dividendes versés aux actionnaires, acheter des actions aux fins d'annulation dans le cadre d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités, émettre de nouvelles actions, émettre de nouveaux titres d'emprunt ou des titres d'emprunt ayant des caractéristiques différentes pour remplacer les emprunts existants, conclure d'autres opérations de cession-bail sur des propriétés immobilières ou encore augmenter ou diminuer le montant des ventes de participations en copropriété dans des créances sur prêts à la fiducie.

En outre, la Société est tenue de se conformer aux exigences réglementaires se rapportant aux activités de la Banque, sa banque à charte fédérale, et à d'autres exigences réglementaires qui ont une incidence sur ses activités commerciales.

La Banque gère son capital conformément aux lignes directrices établies par le Bureau du surintendant des institutions financières Canada (le « BSIF »). Les lignes directrices concernant le capital réglementaire mesurent le capital par rapport aux risques de crédit, aux risques de marché et aux risques opérationnels. La Banque a mis en œuvre une politique de gestion du capital, un processus interne d'évaluation de la suffisance du capital et des procédures et des contrôles concernant le capital pour atteindre ses objectifs. Les objectifs de la Banque sont les suivants :

- > disposer d'un capital suffisant pour garder la confiance des déposants;
- > posséder une structure du capital appropriée, selon les évaluations effectuées à l'interne, selon les définitions des organismes de réglementation et par rapport aux autres institutions financières;
- > obtenir le coût global le plus bas pour le capital tout en préservant une composition appropriée d'éléments de capital pour atteindre les niveaux de capitalisation cibles.

Le capital total de la Banque se compose de trois catégories de capital, approuvées par les lignes directrices actuelles concernant le capital réglementaire du BSIF. Au 31 décembre 2009, soit la fin de l'exercice de la Banque, le capital de première catégorie comprenait les actions ordinaires et les bénéfices non répartis, moins les risques liés à la titrisation nette. À l'heure actuelle, la Banque ne détient aucun instrument dans le capital de deuxième ou de troisième catégorie. Les actifs pondérés en fonction des risques, dont il est fait mention dans les lignes directrices réglementaires, comprennent tous les actifs figurant au bilan, pondérés pour tenir compte du risque inhérent à chaque type d'actif, et une composante liée au risque opérationnel fondée sur un pourcentage des produits moyens pondérés en fonction des risques.

Les ratios de la Banque se situent au-delà des cibles minimales établies à l'interne pour le ratio du capital de première catégorie et pour le ratio du capital total et en déçà des cibles maximales établies à l'interne pour le ratio actif/capital. Les ratios minimaux du capital de première catégorie et du capital total du BSIF pour les banques canadiennes sont de sept pour cent et de dix pour cent, respectivement. Au cours de la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2009 et de la période correspondante, la Banque s'est conformée aux lignes directrices concernant le capital du BSIF en vertu des normes de Bâle II énoncées dans le document intitulé « Convergence internationale de la mesure des normes de fonds propres : dispositif révisé ».

### 19. INSTRUMENTS FINANCIERS

La Société comptabilise les instruments financiers classés comme détenus à des fins de transaction, y compris tous les instruments financiers dérivés, à leur juste valeur. La juste valeur d'un instrument financier représente le montant auquel l'instrument financier pourrait être échangé dans des conditions de pleine concurrence entre des parties compétentes agissant en toute liberté. La Société établit la juste valeur par référence au cours acheteur ou au cours vendeur, selon le cas, lorsqu'ils sont disponibles. En l'absence d'un marché actif, les justes valeurs sont fondées sur des modèles d'évaluation internes tels que des analyses des flux de trésorerie actualisés, reposant sur des données observables sur le marché. Les justes valeurs estimatives des instruments financiers au 2 janvier 2010 et au 3 janvier 2009 sont fondées sur les cours du marché pertinents et les renseignements disponibles à ces dates. Lorsque la juste valeur est établie à partir de modèles d'évaluation, il est nécessaire d'avoir recours à des hypothèses quant au montant et à l'échéancier des flux de trésorerie futurs estimatifs et aux taux d'actualisation. Pour déterminer ces hypothèses, la Société se fonde principalement sur des données externes facilement observables sur le marché, notamment des facteurs tels que les courbes de rendement des taux d'intérêt. Les processus détaillés de détermination des justes valeurs ont été documentés et appliqués systématiquement. Les montants des justes valeurs pourraient varier au cours de périodes subséquentes en raison de la conjoncture, notamment des variations des taux d'intérêt et des taux de change, ou d'autres facteurs. Pour ce qui est des swaps de taux d'intérêt, des contrats de change et des contrats dérivés sur actions, les justes valeurs reflètent les montants estimatifs que la Société devrait recevoir ou payer pour mettre fin aux contrats à la date de présentation de l'information financière. Les swaps de taux d'intérêt ont été évalués au moyen de modèles d'actualisation des flux de trésorerie en fonction des courbes de taux d'intérêt du marché à la fin de l'exercice. Les contrats de change ont été évalués en fonction de l'écart entre le taux contractuel et le cours au comptant à la fin de l'exercice et tiennent compte de la valeur temporelle de l'argent. Les contrats dérivés sur actions ont

étaient évalués par les contreparties en fonction des taux d'intérêt à la fin de l'exercice, de la volatilité implicite du sous-jacent de la Société et du cours de clôture à la fin de l'exercice des actions de catégorie A sans droit de vote de la Société négociées à la Bourse de Toronto.

#### Valeur comptable et juste valeur des instruments financiers

Le tableau suivant présente un comparatif entre les valeurs comptables et les justes valeurs des instruments financiers au 2 janvier 2010 et au 3 janvier 2009 :

(en millions de dollars)	2009						
	Détenus à des fins de transaction	Disponibles à la vente (juste valeur)	Détenus jusqu'à échéance (coût après amortissement)	Prêts et créances (coût après amortissement)	Autres passifs financiers (coût après amortissement)	Total de la valeur comptable	Juste valeur
Trésorerie et équivalents de trésorerie	786,0 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	786,0 \$	786,0 \$
Placements à court terme	59,2	4,8	-	-	-	64,0	64,0
Débiteurs <sup>1</sup>	4,5	-	-	834,4	-	838,9	838,9
Créances sur prêts	-	-	-	2 274,8	-	2 274,8	2 274,8
Dépôts (constatés dans les charges payées d'avance et dépôts)	3,1	-	-	-	-	3,1	3,1
Créances à long terme et autres actifs <sup>2</sup>	20,9	-	13,8	75,9	-	110,6	109,4
Autres placements à long terme	48,8	-	-	-	-	48,8	48,8
Créditeurs et autres <sup>3</sup>	80,8 \$	- \$	- \$	- \$	1 304,9 \$	1 385,7 \$	1 385,7 \$
Dépôts à court terme	-	-	-	-	863,4	863,4	863,4
Dette à long terme	-	-	-	-	1 411,2	1 411,2	1 414,7
Autres passifs à long terme <sup>4</sup>	7,3	-	-	-	-	7,3	7,3
Dépôts à long terme	-	-	-	-	1 196,9	1 196,9	1 242,8

(en millions de dollars)	2008						
	Détenus à des fins de transaction	Disponibles à la vente (juste valeur)	Détenus jusqu'à échéance (coût après amortissement)	Prêts et créances (coût après amortissement)	Autres passifs financiers (coût après amortissement)	Total de la valeur comptable	Juste valeur
Trésorerie et équivalents de trésorerie	429,0 \$	- \$	- \$	- \$	- \$	429,0 \$	429,0 \$
Débiteurs <sup>1</sup>	169,9	-	-	656,2	-	826,1	826,1
Créances sur prêts	-	-	-	1 683,4	-	1 683,4	1 683,4
Dépôts (constatés dans les charges payées d'avance et dépôts)	4,6	-	-	-	-	4,6	4,6
Créances à long terme et autres actifs <sup>2</sup>	65,6	-	14,6	179,7	-	259,9	266,8
Autres placements à long terme	25,2	-	-	-	-	25,2	25,2
Créditeurs et autres <sup>3</sup>	43,0 \$	- \$	- \$	- \$	1 409,4 \$	1 452,4 \$	1 452,4 \$
Dépôts à court terme	-	-	-	-	540,7	540,7	540,7
Dette à long terme	-	-	-	-	1 388,3	1 388,3	1 243,6
Autres passifs à long terme <sup>4</sup>	17,9	-	-	-	-	17,9	17,9
Dépôts à long terme	-	-	-	-	598,7	598,7	618,5

<sup>1</sup> La juste valeur et la valeur comptable des débiteurs comprennent des actifs dérivés de 4,5 millions de dollars au 2 janvier 2010 (169,9 millions en 2008).

<sup>2</sup> La juste valeur et la valeur comptable des créances à long terme et autres actifs comprennent des actifs dérivés de 1,3 million de dollars au 2 janvier 2010 (36,9 millions en 2008).

<sup>3</sup> La juste valeur et la valeur comptable des créditeurs et autres comprennent des passifs dérivés de 80,8 millions de dollars au 2 janvier 2010 (43,0 millions en 2008).

<sup>4</sup> La juste valeur et la valeur comptable des autres passifs à long terme comprennent des passifs dérivés de 7,3 millions de dollars au 2 janvier 2010 (17,9 millions en 2008).

## Notes complémentaires

### 19. Instruments financiers (suite)

**Juste valeur des actifs et des passifs classés selon la hiérarchie des évaluations à la juste valeur** La Société utilise une hiérarchie des évaluations à la juste valeur, telle qu'elle est décrite à la note 1, afin de classer les données utilisées pour évaluer la juste valeur des actifs et des passifs. Le tableau suivant présente les instruments financiers évalués à la juste valeur, classés selon la hiérarchie des évaluations à la juste valeur :

(en millions de dollars)	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Actifs financiers</b>				
Détenus à des fins de transaction autres que des dérivés	308,2 \$	584,4 \$	24,1 \$	916,7 \$
Disponibles à la vente	4,8	-	-	4,8
Dérivés	-	5,8	-	5,8
<b>Passifs financiers</b>				
Dérivés	- \$	88,1 \$	- \$	88,1 \$

**Variations de l'évaluation de la juste valeur des instruments classés dans le niveau 3** Les instruments financiers classés dans le niveau 3 comprennent le papier commercial adossé à des créances et le coupon d'intérêt (se reporter à la section « Titrisation de prêts » de la note 1). Le tableau suivant présente les variations de l'évaluation de la juste valeur de ces instruments :

(en millions de dollars)	2009
Solde au début	34,3 \$
Ajouts aux autres actifs	72,4
Amortissement des autres actifs constatés dans le résultat	(84,5)
Gains liés à la juste valeur, déduction faite des pertes nettes, constatés dans le résultat	1,9
Solde à la fin	24,1 \$

**Instruments dérivés** La Société conclut divers contrats de couverture de flux de trésorerie avec des contreparties approuvées et dont la cote de solvabilité est élevée afin de gérer des risques préétablis. Les swaps de taux d'intérêt permettent à la Société de gérer les risques actuels et prévisus relatifs aux taux d'intérêt. Les contrats de change, principalement en dollars américains, visent à couvrir les achats futurs de produits et de services libellés en devises. Les contrats dérivés sur actions couvrent certaines charges futures de rémunération à base d'actions. Le montant de capital nominal de ces instruments financiers en cours n'est pas porté aux bilans consolidés. La juste valeur de ces contrats figure aux bilans consolidés dans les créanciers et autres, les autres passifs à long terme, les débiteurs ou les créances à long terme et autres actifs, selon l'échéance et la valeur du dérivé. Les variations de la juste valeur de ces contrats sont incluses dans les autres éléments du résultat étendu pour les couvertures des flux de trésorerie dans la mesure où les couvertures continuent d'être efficaces. Les montants connexes des autres éléments du résultat étendu sont reclassés au résultat net de la période au cours de laquelle l'élément couvert influe sur le résultat net ou de la période au cours de laquelle il est établi que l'opération initialement prévue n'aura pas lieu.

La Société ne détient ni n'émet d'instruments dérivés à des fins de négociation ou de spéculation, et des contrôles ont été mis en œuvre pour déceler et prévenir de telles activités. La période de temps maximale pendant laquelle la Société couvre le risque lié à la variabilité des flux de trésorerie futurs à l'égard des opérations prévues est de cinq ans.

Le tableau qui suit présente la juste valeur de tous les instruments dérivés en fonction de leur relation de couverture, ainsi que les dérivés qui ne sont pas désignés comme des instruments de couverture.

(en millions de dollars)	2009*			2008*		
	Désignés comme des instruments de couverture		Non désignés	Désignés comme des instruments de couverture		Non désignés
	Couvertures des flux de trésorerie	Couvertures de la juste valeur	comme des instruments de couverture	Couvertures des flux de trésorerie	Couvertures de la juste valeur	comme des instruments de couverture
Actifs	0,3 \$	4,5 \$	1,0 \$	190,5 \$	15,7 \$	0,6 \$
Passifs	78,8	1,3	8,0	15,5	-	45,4

\* Les actifs et les passifs figurant dans le tableau ci-dessus représentent la position dans le cours et hors du cours, respectivement, pour la majorité des instruments financiers.

Aucun instrument financier non dérivé n'a été désigné comme instrument de couverture au cours de l'exercice.

Au cours de l'exercice, il n'y a eu aucun gain ni perte lié aux couvertures des flux de trésorerie exclues de l'évaluation de l'efficacité (une perte avant impôts de 5,6 millions de dollars a été inscrite au poste Intérêts débiteurs à long terme en 2008).

Au cours de l'exercice, la Société n'a reclasé aucun gain ni perte du cumul des autres éléments du résultat étendu au résultat net, en raison de l'abandon de la comptabilité de couverture (une perte avant impôts de 28,7 millions de dollars a été reclassée en 2008).

La Société a estimé que le montant net des gains et des pertes inscrit au poste Cumul des autres éléments du résultat étendu, qui devrait être reclasé dans le résultat net au cours des 12 prochains mois, sera une perte de 40,5 millions de dollars (déduction faite des impôts).

**Risque de taux d'intérêt** Le tableau ci-dessous dresse la liste des actifs et des passifs financiers de la Société qui sont exposés au risque de taux d'intérêt sur la valeur, soit le risque que la juste valeur des actifs et des passifs varie au gré de la variation des taux d'intérêt, ou au risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie, soit le risque que les flux de trésorerie des actifs ou des passifs varient au gré de la variation des taux d'intérêt.

(en millions de dollars)	2009					2008		
	Risque de taux d'intérêt sur la valeur		Risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie		Aucun risque de taux d'intérêt sur la valeur	Risque de taux d'intérêt sur la valeur	Risque de taux d'intérêt sur les flux de trésorerie	Aucun risque de taux d'intérêt sur la valeur
	Total			Total				Total
Trésorerie et équivalents de trésorerie	479,7 \$	13,6 \$	292,7 \$	786,0 \$	305,9 \$	3,9 \$	119,2 \$	429,0 \$
Placements à court terme	59,2	-	4,8	64,0	-	-	-	-
Débiteurs	4,5	-	834,4	838,9	-	-	826,1	826,1
Créances sur prêts	2 274,8	-	-	2 274,8	1 584,0	99,4	-	1 683,4
Dépôts (constatés dans les charges payées d'avance et dépôts)	-	-	3,1	3,1	-	-	4,6	4,6
Créances à long terme et autres actifs	106,1	-	4,5	110,6	213,7	24,4	21,8	259,9
Autres placements à long terme	44,3	4,5	-	48,8	19,6	5,6	-	25,2
Créditeurs et autres	2,9 \$	- \$	1 382,8 \$	1 385,7 \$	34,0 \$	- \$	1 418,4 \$	1 452,4 \$
Dépôts à court terme	358,9	504,5	-	863,4	374,7	166,0	-	540,7
Dette à long terme	1 411,0	0,2	-	1 411,2	1 376,3	12,0	-	1 388,3
Autres passifs à long terme	1,3	-	6,0	7,3	3,3	-	14,6	17,9
Dépôts à long terme	1 196,9	-	-	1 196,9	598,7	-	-	598,7

La Société est exposée au risque de taux d'intérêt, qu'elle gère au moyen de swaps de taux d'intérêt. La Société a adopté une politique selon laquelle au moins 75 pour cent de sa dette à long terme (dont l'échéance est supérieure à un an) et les obligations locatives doivent être à taux d'intérêt fixe plutôt qu'à taux d'intérêt variable. La Société se conforme à cette politique.

La Société conclut des swaps de taux d'intérêt afin de gérer son risque de taux d'intérêt. Au 2 janvier 2010, elle avait conclu des contrats en vue d'échanger les taux d'intérêt fixes relativement à un montant nominal de référence net de 250,0 millions de dollars contre des taux variables (300,0 millions à taux fixes contre des taux variables en 2008). De plus, au 2 janvier 2010, la Société a conclu des opérations à terme sur taux d'intérêt arrivant à échéance dans moins de un an, en vue d'échanger le taux d'intérêt variable relativement à un montant de 450,0 millions de dollars contre un taux d'intérêt fixe. Ces contrats servent de couverture à l'égard du montant net des éléments du bilan sensibles aux taux d'intérêt. Une variation des taux d'intérêt de un pour cent n'aurait pas d'incidence importante sur le bénéfice, les flux de trésorerie ni sur la situation financière de la Société.

Le tableau qui suit présente les intérêts créditeurs, les intérêts débiteurs et les produits de commissions nets liés aux actifs et aux passifs financiers qui n'ont pas été classés comme détenus à des fins de transaction.

(en millions de dollars)	2009	2008
Intérêts créditeurs <sup>1</sup>	553,4 \$	489,4 \$
Intérêts débiteurs	165,3	95,8
Produits de commissions <sup>2</sup>	20,6	22,5
Charges de commissions <sup>2</sup>	3,6	3,4

<sup>1</sup> Le total des intérêts créditeurs constaté dans les produits bruts d'exploitation s'élève à 546,3 millions de dollars (479,9 millions en 2008) et le total des intérêts créditeurs constaté dans le montant net des intérêts débiteurs s'élève à 7,1 millions (9,5 millions en 2008).

<sup>2</sup> Les produits et charges de commissions sont constatés dans les produits bruts d'exploitation.

**Risque de crédit** Le risque auquel est exposée la Société en raison de la concentration du risque de crédit est limité. Les débiteurs sont principalement constitués des sommes à recevoir des marchands situés partout au Canada et représentent généralement moins de un pour cent chacun du solde total impayé. De même, les créances sur prêts sont générées par les titulaires des cartes de crédit, de prêts personnels et de prêts au titre de marges de crédit, vaste groupe dont les membres sont répartis entre plusieurs régions. Le risque de crédit maximal correspond à la perte qui serait subie si toutes les contreparties de la Société manquaient à leurs obligations en même temps.

Pour ce qui est des couvertures et des instruments financiers semblables, le risque de crédit est réparti entre dix institutions financières et représente le coût de remplacement actuel des contrats qui sont en position de gain seulement.

## Notes complémentaires

### 19. Instruments financiers (suite)

Au 2 janvier 2010, le risque de crédit maximal auquel est exposée la Société se détaille comme suit :

(en millions de dollars)	2009	2008
Actifs détenus à des fins de transaction	<b>922,5 \$</b>	694,3 \$
Actifs détenus jusqu'à échéance	<b>13,8</b>	14,6
Prêts et créances	<b>3 185,1</b>	2 519,3
Engagements au titre de prêts non utilisés	<b>16 062,7</b>	14 006,4
Créances titrisées	<b>1 732,9</b>	2 257,4
Garanties (note 17) <sup>1</sup>	<b>236,6</b>	318,0
<b>Total</b>	<b>22 153,6 \$</b>	19 810,0 \$

<sup>1</sup> Montant de 523,6 millions de dollars présenté à l'exercice précédent, lequel comprenait cependant les garanties intersociétés.

La Société est d'avis que le risque que toutes les contreparties manquent en même temps à leurs obligations relatives à ces instruments n'est pas considérable.

**Provision pour pertes sur créances** La provision relative aux créances de la Société est maintenue à un niveau considéré comme suffisant pour absorber les pertes sur créances futures. La continuité de la provision pour pertes sur créances de la Société se présente comme suit :

(en millions de dollars)	Créances sur cartes de crédit		Autres prêts <sup>1</sup>		Débiteurs		Total
	2 janv. 2010	3 janv. 2009	2 janv. 2010	3 janv. 2009	2 janv. 2010	3 janv. 2009	
Solde au début	<b>51,8 \$</b>	51,5 \$	<b>3,5 \$</b>	2,7 \$	<b>3,3 \$</b>	5,0 \$	<b>58,6 \$</b>
Dotation à la provision pour pertes							
sur créances	<b>175,6</b>	78,0	<b>5,6</b>	9,3	<b>3,0</b>	1,0	<b>184,2</b>
Recouvrements	<b>19,8</b>	15,0	<b>0,8</b>	0,7	<b>0,2</b>	0,3	<b>20,8</b>
Radiations	<b>(163,3)</b>	(92,7)	<b>(7,8)</b>	(9,2)	<b>(3,0)</b>	(3,0)	<b>(174,1)</b>
Solde à la fin	<b>83,9 \$</b>	51,8 \$	<b>2,1 \$</b>	3,5 \$	<b>3,5 \$</b>	3,3 \$	<b>89,5 \$</b>
							58,6 \$

<sup>1</sup> Les autres prêts comprennent les prêts personnels et les prêts au titre de marges de crédit.

**Risque de change** La Société a un besoin considérable de devises, principalement des dollars américains, en raison de l'approvisionnement à l'étranger. Cependant, elle gère son exposition au risque de change grâce à une politique complète de gestion du risque de change qui comporte des lignes directrices et des paramètres précis, portant notamment sur le pourcentage de couverture minimal mensuel, en vue de la conclusion d'opérations de couverture de change relatives aux achats prévus en dollars américains. Toutefois, l'exposition de la Société aux mouvements prolongés du marché des changes subit l'incidence des forces concurrentielles et sera touchée par les conditions futures du marché.

**Risque d'illiquidité** Le tableau suivant présente les échéances contractuelles des passifs financiers de la Société. Le tableau comprend les flux de trésorerie relatifs aux intérêts et au principal.

(en millions de dollars)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Par la suite	Total
<b>Non dérivés</b>							
Dépôts	872,2 \$	160,5 \$	239,9 \$	470,1 \$	326,4 \$	- \$	2 069,1 \$
Créditeurs et autres	1 253,3	-	-	-	-	-	1 253,3
Dette à long terme	309,3	21,2	8,5	6,7	3,6	1 058,5	1 407,8
Versement des intérêts <sup>1</sup>	120,2	97,5	95,8	114,5	90,3	633,5	1 151,8
<b>Dérivés</b>	80,8	0,9	-	5,1	1,3	-	88,1
<b>Total</b>	<b>2 635,8 \$</b>	<b>280,1 \$</b>	<b>344,2 \$</b>	<b>596,4 \$</b>	<b>421,6 \$</b>	<b>1 692,0 \$</b>	<b>5 970,1 \$</b>

<sup>1</sup> Comprend les versements d'intérêts sur les dépôts et la dette à long terme.

### 20. INFORMATION SECTORIELLE

Les secteurs d'exploitation isolables de la Société sont des unités commerciales stratégiques qui offrent différents produits et services. La Société a quatre secteurs d'exploitation isolables : le Groupe détail Canadian Tire (le « Groupe détail »), les Services Financiers Canadian Tire (les « Services Financiers »), la Division pétrolière de Canadian Tire (la « Division pétrolière ») et Mark's Work Wearhouse. Le Groupe détail tire ses produits essentiellement des livraisons de marchandises aux marchands et aux franchisés de PartSource. Les Services Financiers, qui détiennent une banque en propriété exclusive, s'emploient essentiellement à financer et à gérer les comptes de crédit résultant des achats effectués par les clients à l'aide de leurs cartes de crédit Canadian Tire. De plus, ils tirent des produits d'un portefeuille de prêts personnels, de prêts hypothécaires, de prêts au titre de marges de crédit et de services connexes tels que les contrats de garantie prolongée. Les produits de la Division pétrolière

proviennent principalement de la vente de produits pétroliers par l'intermédiaire de ses agents. Les produits de Mark's Work Wearhouse proviennent de la vente de marchandises par ses succursales.

Les conventions comptables des secteurs sont les mêmes que celles décrites dans la rubrique des principales conventions comptables à la note 1. La Société évalue le rendement de chaque secteur en fonction du bénéfice avant impôts. Le seul élément hors trésorerie important comptabilisé dans le bénéfice sectoriel avant impôts est l'amortissement.

	Groupe détail		Services Financiers		Division pétrolière		Mark's Work Wearhouse		Éliminations		Total	
(en millions de dollars)	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008
Produits bruts												
d'exploitation <sup>1</sup>	<b>5 552,2</b>	\$ 5 669,1	\$ <b>909,9</b>	\$ 820,4	\$ <b>1 515,1</b>	\$ 1 871,2	\$ <b>833,8</b>	\$ 872,4	\$ <b>(124,5)</b>	\$ (111,8)	\$ <b>8 686,5</b>	\$ 9 121,3
Bénéfice avant impôts	<b>261,6</b>	249,4	<b>131,9</b>	192,0	<b>24,2</b>	26,6	<b>61,5</b>	75,0	-	-	<b>479,2</b>	543,0
Impôts sur les bénéfices											<b>(144,2)</b>	(167,6)
Bénéfice net											<b>335,0</b>	\$ 375,4
Intérêts créditeurs <sup>1</sup>	- \$	- \$	<b>548,0</b>	\$ 479,9	\$ -	- \$	- \$	- \$	<b>(1,5)</b>	\$ -	\$ <b>546,5</b>	\$ 479,9
Intérêts débiteurs, montant net <sup>2,3</sup>	<b>82,9</b>	103,2	<b>62,4</b>	15,1	-	-	<b>1,7</b>	4,3	-	-	<b>147,0</b>	122,6
Amortissement	<b>191,2</b>	174,4	<b>11,0</b>	11,0	<b>18,0</b>	17,2	<b>27,3</b>	23,6	-	-	<b>247,5</b>	226,2
Total de l'actif	<b>5 810,7</b>	5 801,8	<b>3 319,0</b>	2 550,6	<b>279,7</b>	352,9	<b>493,3</b>	509,0	<b>(1 113,2)</b>	(1 430,5)	<b>8 789,5</b>	7 783,8
Dépenses en immobilisations <sup>4</sup>	<b>215,5</b>	383,3	<b>6,4</b>	9,2	<b>23,3</b>	36,5	<b>27,9</b>	42,9	-	-	<b>273,1</b>	471,9

<sup>1</sup> Les produits bruts d'exploitation comprennent les dividendes et les intérêts créditeurs.

<sup>2</sup> Les intérêts débiteurs ne sont pas attribués à la Division pétrolière.

<sup>3</sup> Le montant net des intérêts débiteurs comprend les intérêts sur la dette à court terme et sur la dette à long terme, contrebalancés par les revenus d'intérêts hors exploitation. Les intérêts sur la dette à long terme pour l'exercice terminé le 2 janvier 2010 se sont chiffrés à 130,0 millions de dollars (117,9 millions en 2008).

<sup>4</sup> Les dépenses en immobilisations sont établies selon la méthode de la comptabilité d'exercice et comprennent les actifs incorporels qui consistent en des logiciels (se reporter à la note 15).

## 21. QUESTIONS JURIDIQUES

La Société et certaines de ses filiales sont parties à un certain nombre de poursuites. De l'avis de la Société, chacune de ces poursuites représente une question juridique courante inhérente à ses activités, et la résolution ultime de ces poursuites n'aura pas d'incidence importante sur ses résultats, sur ses flux de trésorerie ni sur sa situation financière consolidées.

En octobre 2004, un groupe de consommateurs établi au Québec a déposé une requête en vue d'autoriser un recours collectif contre la filiale en propriété exclusive de la Société, la Banque Canadian Tire, et certaines autres banques. Les requérants allèguent que les frais que la Banque impute sur les opérations d'avance de fonds sont interdits en vertu de la *Loi sur la protection du consommateur* (Québec). Le recours collectif vise le remboursement de tous les frais estimatifs qui ont été facturés aux titulaires de cartes pour les opérations d'avance de fonds, plus le versement d'un montant de 200 \$ pour dommages et intérêts à toutes les personnes inscrites au recours collectif. Le recours collectif contre la Banque a été autorisé le 1<sup>er</sup> novembre 2006. Le recours collectif regroupe toutes les personnes du Québec qui ont un contrat de carte de crédit avec la Banque et qui ont payé des frais pour les opérations d'avance de fonds effectuées au Canada ou à l'étranger depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2001. La Banque est d'avis qu'elle a une solide défense contre la réclamation du fait que les banques ne sont pas assujetties à la législation provinciale, les services bancaires et l'information sur les frais d'emprunt étant de compétence fédérale exclusive. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée en prévision des montants à payer, le cas échéant, dans l'éventualité d'une décision défavorable. Si la décision est défavorable, le risque global total actuel de la Banque devrait s'élever à environ 16 millions de dollars.

En juin 2009, une poursuite judiciaire similaire contre une autre institution financière, remettant en question la légalité des frais exigés pour des opérations de change effectuées par cartes de crédit, a été entendue par la Cour suprême du Québec. La Cour a rendu une décision en faveur du demandeur. Cependant, la décision a été portée en appel devant la Cour d'appel du Québec. La décision rendue pourrait avoir une incidence sur les autres poursuites en suspens, dont la demande liée au recours collectif contre la Banque mentionnée au paragraphe précédent.

## 22. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains chiffres de la période précédente ont été retraités afin que leur présentation soit conforme à celle adoptée pour l'exercice en cours ou en raison de l'application rétrospective du chapitre 3064 de *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels ». La note 1 comprend des informations supplémentaires sous la section « Écart d'acquisition et actifs incorporels ».

### Renseignements supplémentaires : couverture des intérêts

Les exigences de la Société en matière d'intérêts sur la dette à long terme pour la période de 52 semaines terminée le 2 janvier 2010, compte tenu des intérêts annualisés sur la dette à long terme émise et remboursée au cours de cette période, se sont élevées à 111,5 millions de dollars. Le bénéfice de la Société avant les intérêts sur la dette à long terme et les impôts pour la période de 52 semaines terminée à la même date s'est chiffré à 608,2 millions de dollars, soit 5,5 fois les exigences de la Société en matière d'intérêts sur la dette à long terme pour cette période.

# Information trimestrielle de 2009

(en millions de dollars, sauf les montants par action) (Le nombre de magasins correspond au total à la fin de la période)	Premier trimestre (4 janvier 2009 au 4 avril 2009)	Deuxième trimestre (5 avril 2009 au 4 juillet 2009)	Troisième trimestre (5 juillet 2009 au 3 octobre 2009)	Quatrième trimestre (4 octobre 2009 au 2 janvier 2010)	Total
<b>Groupe détail Canadian Tire</b>					
Produits bruts d'exploitation	1 099,3 \$	1 550,0 \$	1 408,5 \$	1 494,4 \$	5 552,2 \$
Bénéfice avant impôts	32,8	95,2	95,6	38,0	261,6
<b>Division pétrolière de Canadian Tire</b>					
Produits bruts d'exploitation	321,9	390,8	403,6	398,8	1 515,1
Bénéfice avant impôts	6,0	7,8	8,5	1,9	24,2
<b>Mark's Work Warehouse</b>					
Produits bruts d'exploitation	147,1	182,2	164,2	340,3	833,8
Bénéfice (perte) avant impôts	(4,9)	7,1	(3,8)	63,1	61,5
<b>Services Financiers Canadian Tire</b>					
Produits bruts d'exploitation	217,3	232,9	222,0	237,7	909,9
Bénéfice avant impôts	32,5	42,3	18,7	38,4	131,9
<b>Total</b>					
Produits bruts d'exploitation	1 758,1 \$	2 324,8 \$	2 165,9 \$	2 437,7 \$	8 686,5 \$
Cout des marchandises vendues et toutes les autres charges d'exploitation à l'exception de ce qui suit :	1 597,8	2 065,9	1 939,8	2 184,6	7 788,1
Intérêts débiteurs, montant net	30,4	36,6	37,3	42,7	147,0
Amortissement	59,3	61,1	62,5	64,6	247,5
Régime de participation aux bénéfices des employés	4,2	8,8	7,3	4,4	24,7
Bénéfice avant impôts	66,4	152,4	119,0	141,4	479,2
Impôts sur les bénéfices	16,7	48,7	33,6	45,2	144,2
Bénéfice net	49,7	103,7	85,4	96,2	335,0
Bénéfice de base et dilué par action <sup>1</sup>	0,61	1,27	1,04	1,18	4,10
<b>Groupe détail Canadian Tire</b>					
Croissance des ventes au détail <sup>2</sup>	4,0 %	(1,0) %	(2,3) %	(3,1) %	(1,1) %
Croissance des ventes dans les magasins semblables <sup>2</sup>	2,5 %	(2,7) %	(3,8) %	(4,1) %	(2,6) %
Croissance des livraisons nettes (sur 12 mois)	2,0 %	(1,4) %	0,3 %	(8,6) %	(2,4) %
Nombre de magasins rénovés et agrandis	392	388	388	363	
Nombre de magasins traditionnels	75	73	72	71	
Nombre de magasins pour petit marché	5	5	6	9	
Nombre de magasins intelligents	4	9	10	36	
Nombre cumulatif de magasins Canadian Tire	476	475	476	479	
Nombre de magasins PartSource	87	88	87	87	
<b>Division pétrolière de Canadian Tire</b>					
Volume de ventes d'essence (en millions de litres)	408,8	435,1	433,5	431,3	1 708,8
Nombre de postes d'essence	274	273	273	272	
Nombre de lave-autos	74	73	73	73	
Nombre de dépanneurs	267	267	268	267	
<b>Mark's Work Warehouse</b>					
Croissance des ventes au détail <sup>2</sup>	(2,3) %	(9,8) %	(2,5) %	0,7 %	(3,5) %
Croissance des ventes dans les magasins semblables <sup>2</sup>	(4,1) %	(11,3) %	(3,7) %	(0,2) %	(4,7) %
Nombre de magasins Mark's Work Warehouse/L'Équipier	374	375	374	378	
<b>Services Financiers Canadian Tire<sup>3</sup></b>					
Nombre moyen de comptes ayant un solde non réglé (en milliers)	1 804	1 799	1 791	1 781	1 794
Solde moyen des comptes (\$)	2 222	2 250	2 308	2 300	2 270
Créances moyennes brutes	4 009,1	4 047,9	4 132,6	4 096,5	4 071,5
<b>Actions de catégorie A sans droit de vote</b>					
Haut	48,74 \$	56,99 \$	60,75 \$	58,70 \$	60,75 \$
Bas	38,12	43,80	49,50	52,10	38,12
Clôture	45,79	54,94	56,47	57,50	57,50
Volume (en milliers d'actions)	17 347	12 101	11 784	11 396	52 628
<b>Actions ordinaires</b>					
Haut	60,00 \$	68,99 \$	65,99 \$	66,50 \$	68,99 \$
Bas	48,05	55,01	61,65	60,01	48,05
Clôture	57,26	65,00	64,23	61,74	61,74
Volume (en milliers d'actions)	23	25	18	23	89

<sup>1</sup> Le bénéfice de base et le bénéfice dilué par action trimestriels sont calculés selon le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et d'actions de catégorie A sans droit de vote en circulation durant le trimestre, alors que le bénéfice de base et le bénéfice dilué par action annuels sont calculés selon le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et d'actions de catégorie A sans droit de vote en circulation durant l'exercice complet.

<sup>2</sup> La croissance des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables pour le quatrième trimestre de 2009 et pour l'exercice a été présentée en fonction d'un calendrier comparable à celui de l'exercice 2008, afin que les résultats de l'exercice 2009 soient plus faciles à comparer.

<sup>3</sup> Total du portefeuille de créances sur prêts.

# Information trimestrielle de 2008

(en millions de dollars, sauf les montants par action)	Premier trimestre <sup>1</sup> (30 décembre 2007 au 29 mars 2008)	Deuxième trimestre <sup>1</sup> (30 mars 2008 au 28 juin 2008)	Troisième trimestre <sup>1</sup> (29 juin 2008 au 27 septembre 2008)	Quatrième trimestre <sup>1</sup> (28 septembre 2008 au 3 janvier 2009)	Total <sup>1</sup>
<b>Groupe détail Canadian Tire</b>					
Produits bruts d'exploitation	1 071,3 \$	1 562,1 \$	1 399,3 \$	1 636,4 \$	5 669,1 \$
Bénéfice avant impôts	43,6	85,1	94,0	26,7	249,4
<b>Division pétrolière de Canadian Tire</b>					
Produits bruts d'exploitation	422,8	514,8	519,3	414,3	1 871,2
Bénéfice avant impôts	5,0	8,0	7,5	6,1	26,6
<b>Mark's Work Wearhouse</b>					
Produits bruts d'exploitation	147,4	200,6	168,7	355,7	872,4
Bénéfice (perte) avant impôts	(3,4)	7,3	(0,1)	71,2	75,0
<b>Services Financiers Canadian Tire</b>					
Produits bruts d'exploitation	208,7	201,5	197,8	212,4	820,4
Bénéfice avant impôts	54,2	44,4	47,6	45,8	192,0
<b>Total</b>					
Produits bruts d'exploitation	1 825,3 \$	2 450,7 \$	2 257,5 \$	2 587,8 \$	9 121,3 \$
Coût des marchandises vendues et autres charges d'exploitation à l'exception de ce qui suit :	1 644,5	2 226,6	2 024,3	2 305,1	8 200,5
Intérêts débiteurs, montant net	21,1	16,6	19,0	65,9	122,6
Amortissement	54,0	55,2	55,9	61,1	226,2
Régime de participation aux bénéfices des employés	6,3	7,5	9,3	5,9	29,0
Bénéfice avant impôts	99,4	144,8	149,0	149,8	543,0
Impôts sur les bénéfices	32,3	47,1	39,9	48,3	167,6
Bénéfice net	67,1	97,7	109,1	101,5	375,4
Bénéfice de base et dilué par action <sup>2</sup>	0,82	1,20	1,34	1,24	4,60
<b>Groupe détail Canadian Tire</b>					
Croissance des ventes au détail <sup>3</sup>	(1,9)%	1,5 %	4,1 %	4,0 %	2,3 %
Croissance des ventes dans les magasins semblables <sup>3</sup>	(4,0)%	(0,5)%	2,0 %	2,2 %	0,3 %
Croissance des livraisons nettes (sur 12 mois)	(0,2)%	3,2 %	7,6 %	3,0 %	3,5 %
Nombre de magasins rénovés et agrandis	384	390	390	393	
Nombre de magasins traditionnels	89	83	81	76	
Nombre de magasins pour petit marché	-	-	2	4	
Nombre de magasins intelligents	-	-	-	2	
Nombre cumulatif de magasins Canadian Tire	473	473	473	475	
Nombre de magasins PartSource	74	75	82	86	
<b>Division pétrolière de Canadian Tire</b>					
Volume de ventes d'essence (en millions de litres)	413,8	429,6	414,5	469,1	1 727,0
Nombre de postes d'essence	266	267	269	273	
Nombre de lave-autos	74	74	74	74	
Nombre de dépanneurs	259	260	262	266	
<b>Mark's Work Wearhouse</b>					
Croissance des ventes au détail <sup>3</sup>	(3,2)%	5,3 %	2,6 %	1,6 %	1,8 %
Croissance des ventes dans les magasins semblables <sup>3</sup>	(7,0)%	0,9 %	(1,0)%	(0,3)%	(1,4)%
Nombre de magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur	360	364	364	372	
<b>Services Financiers Canadian Tire<sup>4</sup></b>					
Nombre moyen de comptes ayant un solde non réglé (en milliers)	1 849	1 861	1 862	1 851	1 856
Solde moyen des comptes (\$)	2 072	2 066	2 123	2 174	2 109
Créances moyennes brutes	3 831,7	3 844,9	3 951,8	4 023,7	3 913,0
<b>Actions de catégorie A sans droit de vote</b>					
Haut	75,36 \$	70,00 \$	56,95 \$	50,85 \$	75,36 \$
Bas	55,78	52,40	47,93	36,56	36,56
Clôture	65,22	53,70	49,75	44,29	44,29
Volume (en milliers d'actions)	19 390	21 370	23 998	21 155	85 914
<b>Actions ordinaires</b>					
Haut	101,50 \$	82,45 \$	73,45 \$	56,99 \$	101,50 \$
Bas	67,10	68,01	55,99	41,00	41,00
Clôture	78,00	69,99	56,50	45,00	45,00
Volume (en milliers d'actions)	43	25	28	32	128

<sup>1</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en œuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'ICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ».

<sup>2</sup> Le bénéfice de base et le bénéfice dilué par action trimestriels sont calculés selon le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et d'actions de catégorie A sans droit de vote en circulation durant le trimestre, alors que le bénéfice de base et le bénéfice dilué par action annuels sont calculés selon le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et d'actions de catégorie A sans droit de vote en circulation durant l'exercice complet.

<sup>3</sup> La croissance des ventes au détail et des ventes dans les magasins semblables pour le quatrième trimestre de 2008 est calculée pour 13 semaines comparativement à 13 semaines au quatrième trimestre de 2007. Pour l'exercice 2008, les résultats sont calculés pour 52 semaines comparativement à 52 semaines en 2007.

<sup>4</sup> Total du portefeuille des créances sur prêts.

## Rétrospective des dix derniers exercices

(en millions de dollars, à l'exception des montants par action)	2009	2008 <sup>1,2</sup>	2007
<b>États consolidés des résultats</b>			
Produits bruts d'exploitation <sup>3</sup>	<b>8 686,5 \$</b>	9 121,3 \$	8 606,1 \$
Bénéfice avant intérêts, impôts, amortissement et part des actionnaires sans contrôle <sup>3</sup>	<b>873,7</b>	891,8	881,2
Bénéfice avant impôts et part des actionnaires sans contrôle	<b>479,2</b>	543,0	611,2
Impôts sur les bénéfices	<b>144,2</b>	167,6	199,5
Bénéfice net avant part des actionnaires sans contrôle	<b>335,0</b>	375,4	411,7
Part des actionnaires sans contrôle	-	-	-
Bénéfice net	<b>335,0</b>	375,4	411,7
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation <sup>4</sup>	<b>694,7</b>	588,4	528,7
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation <sup>4</sup>	<b>418,8</b>	181,5	61,6
Bénéfices non répartis et réinvestis	<b>266,3</b>	307,0	351,3
Dépenses en immobilisations	<b>273,1</b>	471,9	592,7
<b>Bilans consolidés</b>			
Actif à court terme	<b>5 112,5 \$</b>	3 979,0 \$	3 138,2 \$
Créances à long terme et autres actifs <sup>5</sup>	<b>496,6</b>	605,9	343,0
Immobilisations corporelles	<b>3 180,4</b>	3,198,9	3 283,6
Total de l'actif	<b>8 789,5</b>	7 783,8	6 764,8
Passif à court terme	<b>2 564,1</b>	1 999,7	2 113,7
Dette à long terme (excluant la tranche à court terme)	<b>1 101,9</b>	1 373,5	1 341,8
Dépôts à long terme (excluant la tranche à court terme)	<b>1 196,9</b>	598,7	3,8
Autres passifs à long terme	<b>188,9</b>	202,2	125,6
Impôts futurs	<b>49,8</b>	44,7	71,8
Part des actionnaires sans contrôle	-	-	-
Capitaux propres	<b>3 687,9</b>	3 565,0	3 108,1
<b>Données consolidées par action<sup>6</sup></b>			
Bénéfice de base par action	<b>4,10 \$</b>	4,60 \$	5,05 \$
Bénéfice dilué par action	<b>4,10</b>	4,60	5,05
Flux de trésorerie provenant de l'exploitation <sup>4</sup>	<b>8,51</b>	7,21	6,49
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation <sup>4</sup>	<b>5,13</b>	2,22	0,76
Dividendes déclarés	<b>0,84</b>	0,84	0,74
Capitaux propres	<b>45,19</b>	43,69	38,15
<b>Statistiques à la fin de l'exercice</b>			
Nombre de magasins Canadian Tire	<b>479</b>	475	473
Nombre de magasins PartSource <sup>7</sup>	<b>87</b>	86	71
Nombre de postes d'essence	<b>272</b>	273	266
Nombre de lave-autos	<b>73</b>	74	74
Nombre de magasins Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur <sup>8</sup>	<b>378</b>	372	358

<sup>1</sup> Exercice comptant 53 semaines,

<sup>2</sup> Les données de 2008 ont été retraitées, rétroactivement, par suite de la mise en oeuvre du chapitre 3064 du *Manuel de l'IICCA*, intitulé « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et des modifications apportées au chapitre 1000 du *Manuel de l'IICCA*, intitulé « Fondements conceptuels des états financiers ». Les données requises pour retraitrer l'information avant 2008 ne sont pas disponibles.

<sup>3</sup> Les produits bruts d'exploitation et le BAlIA de 2007 et des exercices précédents ont été retraités pour refléter le reclassement des revenus d'intérêts hors exploitation dans les intérêts débiteurs sur la dette à court terme.

<sup>4</sup> Certaines données de 2006 relatives aux flux de trésorerie ont été reclassées pour que leur présentation soit conforme à celle de l'exercice 2007 à l'égard des titrisations et de la dotation nette à la provision pour pertes relatives aux créances sur prêts. Les données requises pour reclasser l'information avant 2006 ne sont pas disponibles.

<sup>5</sup> Englobe les autres actifs, le montant net des autres placements à long terme, l'écart d'acquisition et les actifs incorporels.

<sup>6</sup> Les données par action sont calculées au moyen du nombre total d'actions en circulation à la date de fin d'exercice de la Société.

<sup>7</sup> Le total de 2005 comprend trois magasins indépendants acquis en décembre 2005 qui ont été convertis à l'enseigne PartSource en 2006.

<sup>8</sup> Mark's Work Wearhouse a été acquise le 1<sup>er</sup> février 2002.

2006	2005	2004	2003 <sup>1</sup>	2002	2001	2000
8 252,9 \$	7 713,9 \$	7 062,1 \$	6 486,8 \$	5 888,9 \$	5 321,8 \$	5 168,5 \$
809,0	789,1	702,0	597,0	546,3	487,0	442,7
557,8	527,7	460,9	365,9	311,3	272,1	236,0
200,8	190,0	162,5	116,0	103,0	98,0	90,9
357,0	337,7	298,4	249,9	208,3	174,1	145,1
2,4	7,6	6,9	8,7	7,4	0,6	-
354,6	330,1	291,5	241,2	200,9	173,5	145,1
410,1	700,7	630,4	534,5	460,1	362,4	350,0
395,3	413,5	413,1	520,1	442,0	189,4	504,1
300,8	282,7	251,0	208,7	169,3	142,0	113,8
557,4	391,1	340,7	278,9	249,8	358,4	382,3
2 541,0 \$	2 973,1 \$	2 434,6 \$	2 291,5 \$	2 303,1 \$	1 985,0 \$	1,519,6 \$
382,3	238,6	223,4	156,7	211,5	134,4	122,9
2 881,3	2 743,9	2 585,2	2 444,9	2 351,1	2 245,0	2 098,4
5 804,6	5 955,6	5 243,2	4 893,1	4 865,7	4 364,4	3 740,9
1 663,6	1 821,0	1 487,4	1 612,0	1 577,0	1 106,5	1 119,6
1 168,4	1 171,3	1 081,8	886,2	1 125,2	1 310,0	1 115,0
-	-	-	-	-	-	-
112,4	63,2	55,6	46,9	43,7	38,6	34,2
75,0	89,0	67,2	30,9	23,7	15,0	18,9
-	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	-
2 785,2	2 511,1	2 251,2	2 017,1	1 796,1	1 594,3	1 453,2
4,35 \$	4,04 \$	3,60 \$	2,99 \$	2,54 \$	2,21 \$	1,85 \$
4,31	3,98	3,53	2,95	2,51	2,19	1,85
5,03	8,57	7,78	6,63	5,82	4,61	4,47
4,85	5,06	5,10	6,45	5,59	2,41	6,43
0,66	0,58	0,50	0,40	0,40	0,40	0,40
34,19	30,83	27,75	24,98	22,49	20,29	18,50
468	462	457	452	451	450	441
63	57	47	39	33	30	28
260	259	253	232	212	203	206
74	67	58	47	33	20	16
339	334	333	322	306	-	-

## Administrateurs

### Maureen J. Sabia

Ontario, Canada

Présidente externe du conseil d'administration de la Société; présidente, Maureen Sabia International, société d'experts-conseils et administratrice de société

### Iain C. Aitchison<sup>4</sup>

New Jersey, États-Unis

Président de « K » Line Total Logistics, LLC et président et chef de la direction de Century Distribution Systems, Inc., des entreprises américaines de transport et de logistique

### Martha G. Billes<sup>2,3</sup>

Alberta, Canada

Présidente, Albikin Management Inc., société de portefeuille de placements

### Owen G. Billes<sup>4</sup>

Ontario, Canada

Président, Sandy McTyre Retail Ltd., société exploitant un magasin Canadian Tire

### Peter W. Currie<sup>1</sup>

Ontario, Canada

Administrateur de société

### Brian G. Domelle<sup>4</sup>

Ontario, Canada

Président, Brian Domelle Enterprises Limited, société exploitant un magasin Canadian Tire

### H. Garfield Emerson, c.r.<sup>3</sup>

Ontario, Canada

Président, Emerson Advisory, cabinet indépendant de services consultatifs et administrateur de société

### Daniel E. Fournier<sup>1,3</sup>

Québec, Canada

Président d'ACNG Capital inc., société de plus-value immobilière et de planification stratégique

### Robert M. Franklin<sup>1,2,4</sup>

Ontario, Canada

Président, Signalta Capital Corporation, une société de portefeuille de placements privée et administrateur et fiduciaire de société

### Keith E. Gostlin<sup>4</sup>

Colombie-Britannique, Canada

Président, K.E. Gostlin Enterprises Ltd., société exploitant un magasin Canadian Tire

### Frank Potter<sup>2,3</sup>

Ontario, Canada

Président du conseil, Emerging Market Advisors Inc., entreprise d'experts-conseils spécialisée dans les placements directs à l'échelle internationale

### Timothy R. Price<sup>1</sup>

Ontario, Canada

Président du conseil, Brookfield Funds, Brookfield Asset Management Inc., une société de gestion des biens

### James A. Riley<sup>2,3</sup>

Ontario, Canada

Associé du cabinet d'avocats Goodmans s.r.l.

### Peter B. Saunders<sup>3</sup>

Floride, États-Unis

Administrateur de société

### Graham W. Savage<sup>1,2</sup>

Ontario, Canada

Administrateur de société

### Stephen G. Wetmore

Ontario, Canada

Président et chef de l'administration de la Société

#### <sup>1</sup> Comité de vérification

Graham W. Savage, président

#### <sup>2</sup> Comité de gouvernance

James A. Riley, président

#### <sup>3</sup> Comité de la gestion des ressources en personnel de direction et de la rémunération

Frank Potter, président

#### <sup>4</sup> Comité de la responsabilité sociale

Robert M. Franklin, président

Pour plus de renseignements sur la gouvernance d'entreprise de Canadian Tire, veuillez consulter la circulaire d'information de la Société qui se trouve sur le Système électronique de données d'analyse et de recherche à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et sur le site Web de Canadian Tire, à l'adresse <http://corp.canadiantire.ca/fr/investors>

## Dirigeants

### Maureen J. Sabia

Présidente du conseil d'administration

### Stephen G. Wetmore

Président et chef de l'administration

### G. Michael Arnett

Président, Groupe détail Canadian Tire

### Marco Marrone

Chef des finances et vice-président directeur, Finances

### Dean McCann

Président, Services Financiers  
Canadian Tire Limitée

### Michael B. Medline

Président, Division automobile de Canadian Tire et Relations avec les marchands associés

### Patrick R. Sinnott

Vice-président directeur, Technologie et approvisionnement

### J. Huw Thomas

Vice-président directeur, Stratégie et rendement financiers

### Paul Wilson

Président, Mark's Work Wearhouse Ltd.

### Robyn A. Colver

Vice-présidente principale, secrétaire et chef du contentieux

### Kristine Freudenthaler

Vice-présidente principale, Technologies de l'information et chef de l'information

### Stanley W. Pasternak

Vice-président principal et trésorier

### Sharon Patterson

Vice-présidente principale, Ressources humaines

### Kenneth Silver

Vice-président principal, Stratégie d'entreprise et immobilier

### Candace A. MacLean

Vice-présidente et trésorière adjointe

# Glossaire

## **Apparentés**

Parties dont l'une a la capacité d'exercer, directement ou indirectement, un contrôle, un contrôle conjoint ou une influence notable sur l'autre. Deux parties ou plus sont apparentées lorsqu'elles sont soumises à un contrôle commun, à un contrôle conjoint ou à une influence notable commune. Les membres du conseil d'administration et de la direction ainsi que les proches parents comptent également au nombre des apparentés.

## **Autres éléments du résultat étendu**

Montant représentant les variations des capitaux propres au cours d'une période donnée qui découlent d'opérations et d'autres événements sans rapport avec les actionnaires de l'entreprise, et comprenant les gains et les pertes non réalisés sur les actifs financiers classés comme disponibles à la vente, les gains ou les pertes de change non réalisés des établissements étrangers autonomes, déduction faite des activités de couverture, ainsi que les variations de la juste valeur de la partie efficace des instruments de couverture des flux de trésorerie.

## **Bénéfice dilué par action**

Part du bénéfice de la période attribuable à chaque action en circulation au cours de la période, incluant l'incidence potentielle des options sur actions dilutives selon la méthode du rachat d'actions, et attribuable à chaque action qui aurait été en circulation s'il y avait eu une émission d'actions pour toutes les actions potentielles dilutives qui étaient en circulation au cours de la période.

## **Billet à moyen terme**

Titre de créance dont l'échéance est d'au moins un an et d'au plus 30 ans et qui peut être offert par la Société dans le cadre d'un prospectus préalable de base simplifié, dont la durée a été prolongée jusqu'au 8 mai 2011.

## **Calendrier comparable**

Les ventes au détail et les ventes dans les magasins semblables couvrent une période de 13 semaines pour le quatrième trimestre et de 52 semaines pour l'exercice 2009, comparativement à 14 semaines et à 53 semaines, respectivement, pour le trimestre correspondant de 2008 et l'exercice 2008. Afin que les ventes au détail et les ventes dans les magasins semblables soient plus faciles à comparer, le quatrième trimestre de 13 semaines de 2009 et l'exercice de 52 semaines de 2009 ont été comparés au quatrième trimestre de 13 semaines de 2008 et à l'exercice de 52 semaines de 2008.

## **Carte bancaire**

Carte de crédit offerte par Visa ou MasterCard ou en association avec ces sociétés.

## **Clause restrictive**

Restriction faite sur les activités d'un débiteur qui est incluse dans les contrats de prêts bancaires ou les contrats obligataires et en vertu de laquelle le débiteur ne peut prendre certaines mesures susceptibles de nuire aux intérêts des prêteurs ou des créanciers obligataires.

## **Compte d'épargne à taux d'intérêt élevé**

Type de dépôt d'épargne offert par la Banque Canadian Tire qui rapporte des intérêts plus élevés que les comptes de chèques ou d'épargne traditionnels et qui ne comporte aucune restriction quant au solde minimal ou aux retraits.

## **Contrat de change**

Entente conclue entre des parties en vue d'échanger des montants convenus d'une devise contre des montants en une autre devise à une ou plusieurs dates ultérieures.

## **Contrat dérivé sur actions**

Instrument financier qui sert à couvrir le risque prévu à l'égard de certains régimes de rémunération à base d'actions.

## **Coupon d'intérêt**

Valeur actualisée de la quote-part de la Société de l'écart à réaliser sur la période de recouvrement des créances sur prêts vendues.

## **Couverture**

Technique de gestion des risques qui consiste à gérer notamment le risque de taux d'intérêt ou de change dans le cadre normal des activités.

## **Couverture des intérêts**

Bénéfice avant intérêts et impôts divisé par les intérêts débiteurs.

## **Créances sur prêts**

Total des soldes impayés exigible par la Société auprès des titulaires de cartes de crédit Canadian Tire et des détenteurs de prêts au titre de marges de crédit et de prêts personnels.

## **Débenture**

Titre de créance à long terme d'une société qui n'est pas garanti par des biens spécifiques.

## **Dépôts auprès de courtiers**

Dépôts en espèces constitués au moyen de la vente de certificats de placement garanti par l'entremise de réseaux de courtiers, assortis d'une échéance allant de 30 jours à cinq ans, non rachetables avant l'échéance sauf en de rares circonstances.

## **Dérivé incorporé**

Composante d'un instrument hybride (composé) qui comprend également un contrat hôte non dérivé, ce qui a pour effet de faire varier une partie des flux de trésorerie de l'instrument composé d'une manière analogue à celle d'un dérivé autonome.

## **Dette à long terme en pourcentage du capital total**

Dette à long terme (y compris la tranche à court terme de la dette à long terme) et dépôts à long terme divisés par la somme de la dette à court terme, de la dette à long terme, des dépôts à long terme, des impôts futurs, d'autres passifs à long terme et des capitaux propres.

## **Droit conservé**

Droit de bénéficiaire sur des actifs cédés pour lesquels un vendeur n'a pas cédé le contrôle, notamment les actifs de gestion, les droits résiduels, les comptes de réserve en espèces ou de titrisation et les titres adossés aux actifs cédés.

## **Entité à détenteurs de droits variables (« EDDV »)**

Entité dont le montant total des investissements en instruments de capitaux propres à risque n'est pas suffisant pour lui permettre de financer ses activités sans un soutien financier subordonné additionnel ou dans laquelle les investisseurs en instruments de capitaux propres à risque ne réunissent pas les caractéristiques d'une participation financière conférant le contrôle.

# Glossaire

## **Évaluation à la valeur de marché**

Évaluation d'instruments financiers en fonction des cours du marché ou de la juste valeur à la date du bilan.

## **Gestion**

Recouvrement du capital et des intérêts auprès des emprunteurs qui représente les sommes dues et les sommes reçues, et remise des sommes aux bénéficiaires.

## **Instrument dérivé**

Instrument financier dont la valeur est fonction d'actifs sous-jacents, de taux d'intérêt, de taux de change ou d'indices.

## **Instrument financier**

Tout contrat qui donne lieu à un actif financier pour une partie et à un passif financier ou à un instrument de capitaux propres pour une autre.

## **Instrument financier hors bilan**

Actif ou passif qui n'est pas comptabilisé au bilan, mais qui est susceptible de générer des flux de trésorerie positifs ou négatifs dans l'avenir.

## **Juste valeur**

Montant de la contrepartie convenue dans le cadre d'une opération sans lien de dépendance entre deux parties averties et consentantes et qui ne sont aucunement tenues d'agir.

## **Lettre de crédit documentaire**

Instrument financier émis par une banque au nom d'un client en vertu duquel la banque émettrice garantit le paiement d'une obligation financière à un tiers sur présentation de documents précis. En retour, le client rembourse la banque.

## **Lettre de garantie**

Instrument financier émis par une banque au nom d'un client en vertu duquel la banque émettrice garantit le paiement d'une obligation financière à un tiers dans le cas où le client manquerait à son obligation envers le tiers.

## **Magasin Concept 20/20**

Concept de magasin Canadian Tire lancé en 2003 et déployé jusqu'en 2008. Par rapport aux concepts de magasins précédents, ces magasins sont plus grands, mieux éclairés et comportent notamment des allées plus larges ainsi qu'une présentation qui attire l'attention des consommateurs sur les articles en vedette. Ce concept de magasin fait dorénavant partie des magasins « rénovés et agrandis ». Un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur peut être intégré à un magasin Concept 20/20.

## **Magasin intelligent**

Concept de magasin Canadian Tire qui a été lancé en 2008 en remplacement du Concept 20/20. Ces magasins sont axés sur la croissance et l'amélioration de la productivité et sont moins capitalistiques que les magasins Concept 20/20. Un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur peut être intégré à un magasin intelligent.

## **Magasin nouveau concept**

Concept de magasin Canadian Tire s'appliquant aux magasins ouverts à compter de 1994. Ce concept a été abandonné graduellement à partir de 2003, année au cours de laquelle le Concept 20/20 a été lancé. Le magasin nouveau concept offre, entre autres caractéristiques, une superficie plus grande, une présentation plus conviviale de même qu'un plus grand assortiment d'articles que nos magasins traditionnels. Ce concept de magasin fait dorénavant partie des magasins « rénovés et agrandis ». Un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur peut être intégré à un magasin nouveau concept.

## **Magasin pivot**

Magasin PartSource qui a été conçu pour offrir un assortiment plus vaste de pièces automobiles en vue de servir les clients des magasins Canadian Tire et PartSource d'une région donnée.

## **Magasin pour petit marché**

Magasin Canadian Tire de plus petites dimensions mettant l'accent sur la satisfaction des besoins des marchés en milieu rural insuffisamment desservis. Ce concept de magasin a été lancé en 2008. Un magasin Mark's Work Wearhouse/L'Équipeur peut être intégré à un magasin pour petit marché.

## **Magasin rénové et agrandi**

Terme utilisé pour faire référence aux magasins Concept 20/20 et nouveau concept aux fins de suivi des différentes données et statistiques.

## **Magasin traditionnel**

Magasin Canadian Tire qui n'est pas un magasin « rénové et agrandi », un magasin pour petit marché ni un magasin intelligent. Les magasins traditionnels ont été construits avant le lancement des magasins nouveau concept en 1994.

## **Marchand associé/marchand**

Un propriétaire d'entreprise indépendant qui exploite un magasin du Groupe détail.

## **Méthode de répartition des prestations**

Méthode d'évaluation actuarielle selon laquelle un élément d'avantage social futur distinct est attribué à chacune des années de service validées, une part égale du total estimatif des avantages sociaux futurs ayant été attribuée à chaque année de service comprise dans la période d'attribution. La valeur actuarielle de chacun de ces éléments est déterminée séparément et attribuée à l'exercice au cours duquel l'élément d'avantage est réputé avoir été gagné.

## **Méthode du rachat d'actions**

Méthode de constatation de l'utilisation du produit susceptible d'être reçu au moment de l'exercice d'options sur actions, employée pour calculer le bénéfice dilué par action. Cette méthode repose sur l'hypothèse que le produit reçu est utilisé pour racheter des actions ordinaires au cours moyen de la période.

## **Montant net du portefeuille géré**

Valeur totale du portefeuille de créances sur prêts, déduction faite des provisions, qui comprend les créances sur cartes de crédit, les prêts au titre de marges de crédit et les prêts personnels. Une part importante du portefeuille de prêts géré a été titrisée.

## Glossaire

### **Montant nominal**

Montant considéré comme le capital pour le calcul des intérêts et autres paiements liés aux dérivés.

### **Nombre moyen pondéré d'actions**

Nombre d'actions évalué par l'établissement d'un lien entre la période de temps au cours de la période visée pendant laquelle les actions étaient en circulation et la période visée totale.

### **Papier commercial adossé à des créances (le « PCAC »)**

Titre de créance à court terme garanti. Traditionnellement, l'actif sous-jacent d'un PCAC se compose d'emprunts hypothécaires et de divers types de prêts et de créances à la consommation.

### **Part des actionnaires sans contrôle**

Actionnaires (particuliers, sociétés ou sociétés de personnes) qui possèdent moins de 50 % des actions ordinaires avec droit de vote en circulation d'une filiale. Par le passé, les actionnaires sans contrôle détenaient une participation dans les actifs nets de la filiale et se partageaient les bénéfices avec l'actionnaire contrôlant. De 2001 à 2006, la Société constatait une part des actionnaires sans contrôle.

### **Participation en copropriété indivise**

Droit de propriété partiel ou propriété effective se rattachant aux actifs.

### **Passif de gestion**

Contrat de gestion de créances en vertu duquel les produits futurs estimatifs provenant des honoraires de gestion stipulés par contrat, des pénalités de retard et d'autres sources accessoires ne devraient pas constituer une rémunération adéquate pour la société assurant la prestation du service de gestion.

### **Point de base**

Un centième de point de pourcentage.

### **Rendement des capitaux propres**

Bénéfice net divisé par les capitaux propres moyens.

### **Rendement du capital investi**

Bénéfice avant intérêts, impôts et part des actionnaires sans contrôle, après impôts, divisé par le capital moyen investi. Le capital investi correspond à la somme de l'actif à court terme, de la tranche à court terme de la dette à long terme, des immobilisations corporelles, de l'écart d'acquisition, des actifs incorporels, des créances à long terme et de certains autres actifs moins le passif à court terme.

### **Repositionnement**

Stratégie de la Division pétrolière de Canadian Tire selon laquelle un poste d'essence et un dépanneur (dans la plupart des cas) d'un concurrent sont convertis à la marque Canadian Tire. En règle générale, la Division pétrolière engage des coûts relativement bas liés à la conversion du poste d'essence. En échange, le partenaire repositionné participe au bénéfice du poste converti ou reçoit un loyer fixe selon l'entente.

### **Résultat étendu**

Composante de l'état des capitaux propres, comprenant le bénéfice net et les autres éléments du résultat étendu (veuillez vous reporter à l'entrée Autres éléments du résultat étendu).

### **Risque de crédit**

Potentiel de perte découlant du non-respect par un emprunteur de ses obligations financières.

### **Risque de taux d'intérêt**

Incidence potentielle des variations des taux d'intérêt sur les bénéfices et la valeur économique de la Société.

### **Swap de taux d'intérêt**

Entente contractuelle par laquelle deux parties conviennent d'échanger des paiements à taux d'intérêt fixe ou variable en fonction d'une valeur nominale en une seule devise.

### **Swap de taux d'intérêt différé**

Swap de taux d'intérêt régulier qui n'entre pas en vigueur immédiatement (veuillez vous reporter à l'entrée Swap de taux d'intérêt).

### **Taux d'actualisation**

Taux d'intérêt utilisé pour déterminer la valeur actualisée d'un versement unique à encaisser ou à décaisser ultérieurement.

### **Titrisation**

Processus au moyen duquel des actifs financiers sont cédés à un tiers. Les Services Financiers financent régulièrement les créances sur cartes de crédit par la cession d'une participation en copropriété à Glacier Credit Card Trust. Étant donné que nous inscrivons ces opérations comme des ventes, ces actifs ne figurent pas dans nos bilans consolidés.

### **Total du portefeuille géré**

Valeur totale des créances sur prêts, compte non tenu des provisions, qui comprend les créances sur cartes de crédit, les prêts au titre de marges de crédit et les prêts personnels. Une part importante du portefeuille de prêts géré a été titrisée.

### **Ventes dans les magasins semblables de Mark's Work Wearhouse**

Comprendent les ventes dans les magasins ouverts depuis plus de 12 mois. Les magasins en cours de conversion vers un nouveau format (qui sont en rénovation ou qui déménagent, par exemple) ne sont pas fermés; par conséquent, leurs ventes sont comprises dans le calcul des ventes dans les magasins semblables.

### **Ventes dans les magasins semblables du Groupe détail**

Ventes dans les magasins qui sont ouverts depuis plus de 53 semaines (lors d'un exercice de 52 semaines) ou plus de 54 semaines (lors d'un exercice de 53 semaines, comme c'est le cas pour l'exercice terminé le 3 janvier 2009).

# Renseignements sur la Société et à l'intention des actionnaires

## Siège social

**La Société Canadian Tire Limitée**

2180, rue Yonge  
C.P. 770, succursale K  
Toronto (Ontario) M4P 2V8  
Canada

Téléphone : 416 480-3000  
Télécopieur : 416 544-7715  
Site Web : <http://corp.canadiantire.ca>

## Personne-resource pour les actionnaires

**Karen Meagher**

Vice-présidente associée,  
Relations avec les investisseurs  
[karen.meagher@cantire.com](mailto:karen.meagher@cantire.com)

**Relations avec les investisseurs**  
[investor.relations@cantire.com](mailto:investor.relations@cantire.com)

## Personne-resource pour les médias

**Amy Cole**

Vice-présidente associée,  
Service des communications  
[amy.cole@cantire.com](mailto:amy.cole@cantire.com)

## Assemblée annuelle et extraordinaire des actionnaires

MaRS Collaboration Centre  
101, rue College  
Toronto (Ontario)  
Le jeudi 13 mai 2010,  
à 10 h (HAE)

## Inscriptions en Bourse

Bourse de Toronto :  
Actions ordinaires (CTC)  
Actions de catégorie A sans droit  
de vote (CTC.A)

## Vérificateurs

Deloitte & Touche s.r.l.  
Comptables agréés

## Banques

Banque Canadienne Impériale de Commerce  
Banque de Montréal  
Banque Royale du Canada  
La Banque de Nouvelle-Écosse  
La Banque Toronto-Dominion  
Banque Nationale du Canada  
Banque HSBC Canada  
BNP Paribas (Canada)  
Banque RBS ABN Amro  
Alberta Treasury Branches

## Agent chargé de la tenue des registres et agent de transfert

Société de fiducie  
Computershare du Canada  
100, avenue University  
Toronto (Ontario) M5J 2Y1  
Canada  
Téléphone : 514 982-7555  
1 800 564-6253 (sans frais)  
Télécopieur : 1 866 249-7775  
Courriel : [service@computershare.com](mailto:service@computershare.com)

Pour signaler un changement d'adresse, éliminer les envois multiples, transférer des actions de Canadian Tire, obtenir des renseignements au sujet de notre programme de réinvestissement des dividendes ou obtenir d'autres renseignements sur leurs comptes, les actionnaires doivent s'adresser aux principaux bureaux de la Société de fiducie Computershare du Canada à Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Calgary ou Vancouver.

## Documents d'information

Il est possible d'obtenir en ligne de l'information sur la gouvernance d'entreprise, ainsi que d'autres renseignements destinés aux investisseurs sur le site Web de Canadian Tire, à l'adresse <http://corp.canadiantire.ca/fr/investors>.

Le présent rapport annuel et d'autres documents d'information tels que la circulaire d'information de la direction, la notice annuelle et les rapports trimestriels peuvent être téléchargés ou imprimés à partir de ce même site.

## English version

To obtain an English version of the Canadian Tire Annual Report, please contact the Investor Relations department at [investor.relations@cantire.com](mailto:investor.relations@cantire.com) or write to:

Canadian Tire Corporation  
P.O. Box 770, Station K,  
Toronto, Ontario  
M4P 2V8

## **La puissance de notre triangle**

Une orientation client manifeste. Des activités de base solides, de même qu'une vision et une stratégie partagées par nos 58 000 employés. Une marque emblématique soutenue par des dizaines d'autres marques, auxquelles les consommateurs canadiens font confiance pour répondre à leurs besoins de tous les jours. Ensemble, nos actifs, nos entreprises et nos employés présentent un potentiel de croissance formidable. Tous sont portés par la puissance de notre triangle.







Visitez notre site Web à l'intention  
des investisseurs, à l'adresse

<http://corp.canadiantire.ca/fr/investors>

[www.canadiantire.ca](http://www.canadiantire.ca)

## **La puissance de notre triangle**

Une orientation client manifeste. Des activités de base solides, de même qu'une vision et une stratégie partagées par nos 58 000 employés. Une marque emblématique soutenue par des dizaines d'autres marques, auxquelles les consommateurs canadiens font confiance pour répondre à leurs besoins de tous les jours. Ensemble, nos actifs, nos entreprises et nos employés présentent un potentiel de croissance formidable. Tous sont portés par la puissance de notre triangle.

