



**GROUPE COLABOR INC.**  
**RAPPORT DE GESTION**

**Pour l'exercice financier et le quatrième trimestre terminés le 28 décembre 2019**

**En date du 26 février 2020**

# TABLE DES MATIÈRES

1.	Portée du rapport de gestion et avis aux investisseurs	<a href="#">3</a>
2.	À propos de Colabor	<a href="#">4</a>
2.1	Aperçu du profil de la Société	<a href="#">4</a>
2.2	Développements d'entreprise de 2019	<a href="#">5</a>
2.3	Stratégies de développement et perspectives d'avenir	<a href="#">7</a>
2.4	Indicateurs de performance financière clés	<a href="#">8</a>
2.5	Faits saillants annuels des trois derniers exercices	<a href="#">9</a>
3.	Résultats d'exploitation et financiers	<a href="#">10</a>
3.1	Résultats d'exploitation	<a href="#">10</a>
3.1.1	Ventes sectorielles	<a href="#">10</a>
3.1.2	Charges opérationnelles	<a href="#">11</a>
3.1.3	BAIIA ajusté	<a href="#">12</a>
3.1.4	Frais non liés aux opérations courantes	<a href="#">13</a>
3.1.5	Amortissements	<a href="#">14</a>
3.1.6	Charges financières	<a href="#">14</a>
3.1.7	Impôts sur le résultat	<a href="#">14</a>
3.1.8	Résultat net	<a href="#">15</a>
3.2	Situation financière	<a href="#">16</a>
3.3	Autres variations importantes de la situation financière	<a href="#">17</a>
3.4	Données liées aux actions en circulation	<a href="#">18</a>
3.5	Flux de trésorerie	<a href="#">18</a>
3.6	Ressources en capital	<a href="#">20</a>
4.	Activités abandonnées	<a href="#">21</a>
5.	Résumé des derniers trimestres	<a href="#">23</a>
6.	Mesures de performance non conformes aux IFRS	<a href="#">24</a>
7.	Transactions entre parties liées	<a href="#">25</a>
8.	Transactions hors bilan	<a href="#">25</a>
9.	Éventualité	<a href="#">26</a>
10.	Risques et incertitudes	<a href="#">26</a>
11.	Estimations et jugements significatifs	<a href="#">26</a>
12.	Contrôles et procédures à l'égard de l'information financière	<a href="#">27</a>
13.	Norme publiée qui n'est pas encore en vigueur	<a href="#">27</a>
14.	Instruments financiers	<a href="#">28</a>
15.	Événements postérieurs à la date de clôture	<a href="#">30</a>

## 1. Portée du rapport de gestion et avis aux investisseurs

Ce rapport de gestion de Groupe Colabor Inc. (la « Société » ou « Colabor ») porte sur le résultat net, le résultat global, la situation financière et les flux de trésorerie du quatrième trimestre et de l'exercice financier terminé le 28 décembre 2019. Les chiffres du quatrième trimestre ne sont pas audités tandis que les chiffres présentés pour l'exercice de 52 semaines sont audités. Il devrait être lu en parallèle avec les états financiers consolidés audités et leurs notes annexes pour l'exercice terminé le 28 décembre 2019. Ces états financiers sont libellés en dollars canadiens et ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») telles que publiées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »). Ces états financiers peuvent être consultés à [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et à [www.colabor.com](http://www.colabor.com).

### Énoncés de nature prospective

Le présent rapport de gestion contient des énoncés qui pourraient être de nature prospective au sens des lois sur les valeurs mobilières. Les énoncés prospectifs représentent de l'information ayant trait aux perspectives et aux événements, aux affaires, aux activités, à la performance financière, à la situation financière ou aux résultats anticipés de Colabor et, dans certains cas, peuvent être introduits par des termes comme « pourrait », « sera », « devrait », « s'attendre », « planifier », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer », « prédire », « potentiel », « continuer », « prévoir », « assurer » ou d'autres expressions de même nature à l'égard de sujets qui ne constituent pas des faits historiques. De manière plus précise, les énoncés concernant les projections financières, les résultats d'exploitation et la performance économique futurs de la Société, ainsi que ses objectifs et stratégies, représentent des énoncés prospectifs. Ces énoncés sont fondés sur certains facteurs et hypothèses, y compris en ce qui a trait à la croissance prévue, aux résultats d'exploitation, au rendement ainsi qu'aux perspectives et aux occasions d'affaires que Colabor juge raisonnables au moment de les formuler. Se reporter plus particulièrement à la rubrique 2.3 « Stratégies de développement et perspectives d'avenir » du présent rapport de gestion. Bien que la direction les considère comme raisonnables en fonction de l'information dont elle dispose au moment de les formuler, ces hypothèses pourraient se révéler inexactes. Les énoncés prospectifs sont aussi assujettis à certains facteurs, y compris les risques et incertitudes, qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement des prévisions actuelles de Colabor. Pour de plus amples renseignements sur ces risques et incertitudes, la Société invite le lecteur à se reporter à la rubrique 10 « Risques et incertitudes » du présent rapport de gestion de la Société. Ces facteurs n'ont pas pour objet de représenter une liste complète des facteurs qui pourraient avoir une incidence sur Colabor, et les événements et résultats futurs pourraient être bien différents de ce que la direction prévoit actuellement. La Société invite le lecteur à ne pas s'appuyer outre mesure sur les renseignements de nature prospective figurant dans le présent rapport de gestion, renseignements qui représentent les attentes de Colabor à la date du présent rapport de gestion (ou à la date à laquelle elles sont censées avoir été formulées), lesquels pourraient changer après cette date. Bien que la direction puisse décider de le faire, rien n'oblige la Société (et elle rejette expressément une telle obligation) à mettre à jour ni à modifier ces renseignements de nature prospective à tout moment, à la lumière de nouveaux renseignements, d'événements futurs ou d'autres facteurs, sauf si la loi l'exige.

### Saisonnalité

Un exercice financier standard de Colabor est composé de treize périodes de quatre semaines chacune; les trois premiers trimestres sont composés de trois périodes chacun et le dernier trimestre, de quatre. L'exercice financier se termine le dernier samedi de décembre. Les trimestres et les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018 comptaient respectivement 16 semaines pour le trimestre et 52 semaines pour la période de 12 mois.

Ainsi, les ventes et le résultat net de la Société sont proportionnellement moins élevés aux premier, deuxième et troisième trimestres et plus élevés au quatrième trimestre puisque celui-ci compte en général 33 % plus de périodes d'opération que les autres trimestres de l'exercice. De plus, il est à noter que les ventes de la Société sont saisonnières. Ainsi, le volume des ventes du premier trimestre est moins élevé en comparaison aux autres trimestres.

Finalement, le fonds de roulement évolue au cours de l'exercice financier en raison de la nature saisonnière des activités, principalement au printemps et à l'été ainsi que durant les périodes de Fêtes (c.-à.-d. Noël et Pâques). Afin de répondre à la demande saisonnière accrue, les besoins en stocks augmentent ainsi que les clients et autres débiteurs. La facilité de crédit fluctue pour supporter cette activité saisonnière.

Les actions de Groupe Colabor Inc. se négocient à la Bourse de Toronto sous le symbole « GCL » tandis que ses débetures convertibles se négocient sous le symbole « GCL.DB.A ».

Le lecteur trouvera d'autres informations concernant la Société sur SEDAR à [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et sur le site Web de Colabor à [www.colabor.com](http://www.colabor.com). L'information sur le site Web de la Société n'est pas intégrée par renvoi au présent rapport de gestion.

## 2. À propos de Colabor

### 2.1 Aperçu du profil de la Société

#### Description des activités

Fondée en 1962, Colabor est une société qui effectue la distribution et la commercialisation de produits alimentaires et de produits liés à l'alimentation au Canada dans les créneaux de l'hôtellerie, de la restauration, des marchés institutionnels (« HRI ») et celui du marché de détail. Colabor exerce présentement ses activités dans deux secteurs, soit le secteur Distribution et le secteur Grossiste.

#### A. Secteur Distribution

Les activités du secteur Distribution comprennent la distribution de produits alimentaires dans les créneaux de l'HRI et celui du marché de détail. Dans ce secteur, la Société distribue des produits spécialisés tels que les viandes, les poissons et les fruits de mer (« Distribution spécialisée ») ainsi que des produits généralisés alimentaires et connexes (« Distribution broadline »). Ces différents types de produits sont regroupés sous un seul secteur en raison de leur similitude au niveau de la nature des produits, du type de clients et des méthodes de distribution.

##### i. Distribution broadline

###### *Québec*

Les activités de la distribution au Québec se font par l'entremise de Colabor Distribution Alimentaire (« CDA »). Il est un important distributeur auprès de clients des services alimentaires et de détail dans les régions de Québec, du Saguenay, de la Mauricie, du Bas St-Laurent et de la Gaspésie et de la Côte-Nord. Il distribue dans une moindre mesure au Nouveau-Brunswick. CDA distribue plus de 12 000 produits depuis ses deux entrepôts stratégiquement situés à Lévis et à Rimouski. Sa clientèle, de près de 4 600 clients, se compose principalement de restaurants, d'exploitants de services alimentaires, de magasins d'alimentation spécialisés, de comptes institutionnels tels des établissements de soins de santé, des écoles et des universités, ainsi que de certains autres clients du commerce de détail. CDA offre une gamme complète de produits dont des produits congelés, des denrées sèches de consommation courante, des produits laitiers, des viandes, des poissons et fruits de mer, des fruits et légumes ainsi que des produits jetables et sanitaires. Elle offre donc une solution multiservice à ses clients.

CDA est actuellement en processus pour obtenir la certification Safe Quality Food (« SQF »), une norme spécifique à la salubrité alimentaire pour le secteur de l'entreposage et de la distribution afin d'être en mesure de confirmer auprès des clients que nos produits sont manipulés et distribués en respectant les normes les plus strictes sur le plan mondial. Cette norme SQF comprend le système *Hazard Analysis Critical Control Point* (« HACCP ») auquel on a ajouté des outils de gestion afin d'assurer son maintien et son amélioration continue. CDA entame ce tournant afin de démontrer à sa clientèle actuelle et future tout son sérieux à vouloir offrir une gamme de services qui atteint les plus hauts standards de sécurité alimentaire et de qualité.

### *Ontario*

Les activités de distribution de l'Ontario se font par l'entremise de deux divisions, soit Summit Foodservice (« Summit ») et Skor. Summit distribue, à plus de 3 600 clients, plus de 14 000 produits, depuis ses entrepôts situés à Ottawa, London et Mississauga. Sa clientèle se compose notamment de chaînes de restauration dont (i) Recipe Unlimited (« Recipe ») dont le contrat d'approvisionnement prendra fin le 31 mars 2020; (ii) de restaurants indépendants; et (iii) des clients institutionnels dont des hôpitaux, des écoles et des institutions gouvernementales. La gamme de produits de Summit comprend des produits surgelés, des denrées sèches de consommation courante, des produits laitiers, des viandes, des poissons et fruits de mer, des fruits et légumes ainsi que des produits jetables et sanitaires. Ces entrepôts sont certifiés HACCP. Quant à Skor, cette division opère trois magasins « libre-service » dans le sud de l'Ontario et offre plus de 10 000 produits de détail et de services alimentaires à des dépanneurs, à des petites épiceries, à des cafétérias ainsi qu'à des restaurants.

Dans le cadre de la transformation des activités de Colabor, des changements ont été apportés aux activités de distributions de l'Ontario. Se référer à la rubrique 2.2 « Développements d'entreprise de 2019 » pour plus de détails.

### **ii. Distribution spécialisée**

#### *Les Pêcheries Norref Québec Inc. (« Norref »)*

Norref est une entreprise spécialisée dans l'importation et la distribution de poissons et de fruits de mer frais au Québec. Norref est reconnue comme le plus important distributeur de ce genre au Québec.

Norref exploite un centre de distribution à Montréal et détient une certification HACCP et une approbation fédérale lui permettant de vendre à l'échelle nationale. Norref distribue toute une gamme de poissons et de fruits de mer frais et surgelés. La clientèle de Norref est diversifiée et se compose de supermarchés, de restaurants, d'hôtels et de poissonneries.

#### *Viandes Lauzon (« Lauzon »)*

Lauzon effectue la préparation et la transformation de viandes de qualité supérieure pour les provinces du Québec et de l'Ontario et est un important distributeur des marques de bœuf de grande notoriété telles que Angus Pride, Boeuf Québec et Excel Premium Beef. Lauzon est réputée, entre autres, pour ses produits, son expertise et pour un service à la fois efficace et souple au secteur HRI. Lauzon mène ses activités dans une usine située à Montréal et détient une certification HACCP ainsi qu'une approbation fédérale lui permettant de vendre ses produits à l'échelle nationale.

### **B. Secteur Grossiste**

Les activités du secteur Grossiste comprennent la vente de produits généralisés alimentaires et connexes à des distributeurs à partir de son centre de distribution de Boucherville. Les ventes du Grossiste sont constituées de produits alimentaires et non alimentaires fournis à des distributeurs qui, à leur tour, redistribuent ces produits à plus de 25 000 clients faisant affaire dans les secteurs des services alimentaires et du commerce de détail pour la province de Québec et les provinces de l'Atlantique.

## **2.2 Développements d'entreprise de 2019**

Au cours de l'exercice 2019, les événements suivants ont eu un impact sur le développement général et les opérations de la Société ou témoignent de l'évolution du plan de transformation et de croissance de Colabor.

### **Changements survenus à l'équipe de gestion et au conseil d'administration**

Le 2 mai 2019, la Société a annoncé la nomination de M. Warren White à titre de président du conseil d'administration. Il remplace M. Robert Cloutier suite au retrait de sa candidature pour des raisons personnelles et professionnelles. M. White siège au conseil d'administration de Colabor depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et est membre du comité d'audit.

Le 2 mai 2019, la Société a annoncé la nomination de M. Pierre Gagné, MBA, CPA, CA, au poste de premier vice-président et chef de la direction financière, poste qu'il occupe depuis le 27 mai 2019. M. Gagné possède plus de 30 ans d'expérience en finance, ayant occupé des postes de chef de la direction financière auprès de grandes sociétés privées et publiques, dont Services de Transport FLS Limitée, GDI services aux immeubles inc. et Cogeco inc./Cogeco Communications inc.

Le 19 août 2019, la Société a annoncé la démission de M. Lionel Etedgui à titre de président et de chef de la direction. M. Briscoe a assumé ce rôle par intérim du 19 août au 19 septembre 2019 pour répondre aux besoins immédiats. Par la suite, M. Pierre Gagné a assumé à compter du 19 septembre 2019 le poste de chef de la direction par intérim, en plus de son rôle de chef de la direction financière, jusqu'à la nomination de M. Louis Frenette, le 25 novembre 2019. M. Frenette possède une très grande expérience dans l'industrie de l'alimentation et a notamment été président et chef de la direction de Parmalat Canada, Bonduelle Amérique du Nord et Danone Canada.

Le 5 novembre 2019, la Société a annoncé le départ de M. John Hemeon à titre de premier vice-président et directeur général de la division Summit.

Le 25 novembre 2019, Mme Danièle Bergeron, représentante désignée de la Caisse de dépôt et de placement du Québec, s'est jointe à titre d'administrateur de la Société pour remplacer M. Marc Baillargeon qui siégeait au conseil d'administration de la Société depuis octobre 2016.

### **Vente des actifs de la division Viandes Décarie**

Le 10 mai 2019, la Société a conclu la vente des actifs de sa division Viandes Décarie, pour la somme de 20,1 millions \$, incluant les ajustements finaux liés au fonds de roulement dont 17,8 millions \$ reçus à la clôture. Cette disposition d'actifs s'inscrit dans la volonté de la Société de recentrer ses activités stratégiques broadline, tout en réduisant son endettement. Le résultat opérationnel, le résultat net et les flux de trésorerie de la division Viandes Décarie pour les périodes de 16 et 52 semaines closes le 28 décembre 2019 ainsi que pour les périodes correspondantes de l'exercice précédent ont été reclassés à titre d'activités abandonnées. Se référer à la rubrique 4 « Activités abandonnées ».

### **Prolongement de l'option d'achat de Dubé & Loiselle inc.**

Le 19 août 2019, la Société a également annoncé le prolongement de la période d'exercice de l'option pour acquérir la compagnie Dubé & Loiselle inc. jusqu'à 90 jours suivant le début d'emploi du prochain président et chef de la direction. Puisque celui-ci a débuté le 25 novembre 2019, la date d'expiration était le 23 février 2020. Cette option d'acquérir Dubé & Loiselle inc. a été consentie à Colabor dans le cadre de la recapitalisation intervenue en octobre 2016 et dont la date d'exercice venait à échéance le 13 octobre 2019. Le 24 février 2020, Colabor a annoncé qu'elle a décidé de ne pas exercer l'option d'acquérir Dubé & Loiselle inc. selon les modalités et conditions convenues dans l'entente originale. Colabor demeure déterminé à croître stratégiquement sur le marché de la Distribution broadline au Québec et continue à revoir toutes les options possibles pour croître de manière rentable.

### **Optimisation des activités de Distribution broadline en Ontario (« Summit »)**

Dans le cadre de la transformation des activités de Colabor visant à optimiser les activités de ses unités d'affaires et améliorer sa rentabilité, Colabor avait entrepris des discussions avec Recipe relativement aux modalités de son contrat d'approvisionnement. Suite à ces discussions, Colabor et Recipe ont mutuellement convenu, le 17 octobre 2019, de mettre fin prématurément au contrat d'approvisionnement avant sa date d'échéance prévue du 29 décembre 2022. Ce contrat comportait également une option de renouvellement de deux ans au bénéfice de Recipe.

Le contrat avec Recipe en était principalement un de nature logistique et avait été initialement conclu en 2007 lors de l'acquisition des actifs de Summit par Colabor. Il avait été renouvelé en 2015 et représentait des ventes annuelles d'environ 255,0 millions \$. Cependant, ce contrat n'était pas profitable en raison des marges réduites qui ne permettaient pas de compenser les coûts élevés de main d'œuvre et autres frais fixes et variables qui y étaient associés (représentant un impact d'environ 4,0 millions \$ au BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> sur une base annuelle). Selon les termes de la résiliation de ce contrat, les activités d'approvisionnement des restaurants de la bannière Recipe cesseront graduellement d'ici le 2 mars 2020. Aux termes de l'entente intervenue avec Recipe, cette dernière achètera le solde de l'inventaire au 2 mars 2020. Le 8 janvier 2020, la consolidation des activités de Distribution broadline de la division Summit Foods en Ontario vers son centre de distribution de Mississauga a été annoncée, résultant ainsi à la fermeture des centres de distribution situés à Ottawa et à London. Le site de Mississauga deviendra la plateforme de distribution de Colabor en Ontario et misera sur ses activités de Distribution broadline auprès de la clientèle des restaurants indépendants et des bannières opérant en Ontario. Les activités de vente et marketing seront maintenues à Ottawa et à London, ainsi que le soutien administratif à London.

<sup>(1)</sup> Le BAIIA et le BAIIA ajusté sont des mesures non-conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » pour les définitions et les rapprochements aux mesures conformes aux IFRS les plus directement comparables.

La fermeture des centres de distribution de London et d'Ottawa prend effet respectivement le 9 février 2020 et le 2 mars 2020. Des frais de restructuration sont à prévoir. La direction finalise actuellement l'analyse de ces frais et anticipe que les montants ne devraient pas être significativement différents de ceux divulgués lors du troisième trimestre 2019, soit à la hauteur de 8,0 millions \$ à 9,0 millions \$. À court terme, une partie de ces frais de restructuration est payée à même la vente de l'inventaire et la perception des comptes recevables attribuables à ce contrat, sujet au paiement des fournisseurs qui y sont associés.

## 2.3 Stratégies de développement et perspectives d'avenir

Colabor a pour principaux objectifs financiers d'accroître sa rentabilité et conséquemment de créer de la valeur pour les actionnaires. Afin d'atteindre ses objectifs, la Société a procédé en novembre 2018 à d'importants changements au sein de son équipe de direction et avait mis en place un plan d'action pour son exercice 2019 axé sur trois piliers :

1. Réduire le niveau d'endettement
  - Évaluer les alternatives stratégiques de certains actifs qui ne sont pas à l'intérieur des créneaux porteurs pour Colabor;
  - Accroître le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup>;
  - Optimiser la gestion des actifs et passifs courants.
2. Intégrer et optimiser les unités d'affaires
  - Évoluer d'une structure divisionnaire à une structure fonctionnelle avec un seul modèle d'affaires;
  - Insuffler une rigueur dans toutes les opérations et activités de la Société permettant ainsi un meilleur contrôle des charges opérationnelles.
3. Accroître les activités de Distribution broadline
  - Croissance organique basée sur des catégories stratégiques (protéines, fruits et légumes) et repositionner ses marques privées.

### Évolution du plan de 2019

Lors du second trimestre de 2019, afin de se concentrer davantage sur ses créneaux porteurs et de réduire son niveau d'endettement, Colabor a procédé à la vente de ses activités de grossiste spécialisé dans la viande (la division Viandes Décarie). La vente des actifs de la division Viandes Décarie a été conclue pour la somme de 20,1 millions \$, incluant les ajustements finaux liés au fonds de roulement, dont 17,8 millions \$ ont été reçus au moment de la clôture de la transaction. Le produit net provenant de la vente des actifs de la division Viandes Décarie ainsi que la hausse des flux de trésorerie générés par les opérations courantes ont permis de rembourser 10,0 millions \$ de la dette subordonnée et de diminuer le solde de la facilité de crédit.

De plus, la résiliation du contrat d'approvisionnement avec Recipe avant son terme fait partie des mesures mises en place au cours des quinze derniers mois afin d'optimiser les activités de la Société et améliorer la rentabilité de Colabor. Suite à la vente de la division Viandes Décarie, qui a permis de réduire l'endettement, la résiliation de ce contrat non profitable permettra de mieux allouer nos ressources financières et humaines aux fins de desservir de manière efficace la clientèle existante et de poursuivre la croissance dans des créneaux à valeur ajoutée.

En 2019, la Société a amorcé une transformation de sa structure divisionnaire au Québec à une structure fonctionnelle dans les secteurs de Grossiste et Distribution broadline au Québec et a déployé des mesures d'optimisation de ses opérations, ce qui a eu pour effet de diminuer les charges opérationnelles. Cette mesure combinée avec le non-renouvellement des contrats non-rentables et la croissance des ventes dans les activités de Distribution spécialisée ont permis d'améliorer le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> de 17,3 % pour l'exercice 2019.

Au cours de 2019, des analyses marketing ont été réalisées afin de mieux établir les axes de croissance pour 2020 afin de repositionner nos marques privées et catégories stratégiques.

<sup>(1)</sup> Le BAIIA et le BAIIA ajusté sont des mesures non-conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » pour les définitions et les rapprochements aux mesures conformes aux IFRS les plus directement comparables.



## Plan pour 2020

En 2020, le plan d'action afin d'atteindre les objectifs se définit dans la continuité de 2019 et s'articule sur les piliers suivants :

1. Accroître les activités de Distribution broadline
  - Croissance stratégique basée sur des catégories stratégiques (protéines, fruits et légumes) et repositionner ses marques privées;
  - Améliorer la part du portefeuille existant de la clientèle et l'étendue des territoires au Québec.
2. Améliorer l'efficacité
  - Évaluer et capitaliser sur les alternatives stratégiques de certains actifs;
  - Optimiser les processus de gestion interne dans un cadre d'amélioration continue afin de réduire les coûts des unités d'affaires.
3. Prioriser l'engagement des employés
  - Mettre en place de nouveaux outils permettant une communication organisationnelle améliorée;
  - Améliorer l'efficacité du processus d'intégration et de formation.

## 2.4 Indicateurs de performance financière clés

Indicateurs de performance (en milliers de \$, sauf le ratio d'endettement)	52 semaines	
	2019	2018
	\$	\$
<b>Ventes des activités poursuivies</b>	<b>1 060 071</b>	1 096 411
<b>Résultat net lié aux activités poursuivies</b>	<b>654</b>	(4 901)
<b>BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>18 964</b>	16 162
<b>Fonds de roulement<sup>(2)</sup></b>	<b>58 066</b>	71 705
<b>Ratio d'endettement<sup>(3)</sup></b>	<b>3,8</b>	6,3
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>	<b>21 998</b>	14 154
<b>Dettes nettes<sup>(4)</sup></b>	<b>72 122</b>	101 780

<sup>(1)</sup> Mesure non conforme aux IFRS. Se référer au tableau du rapprochement du résultat net au BAIIA ajusté et à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » du rapport de gestion. Le BAIIA ajusté correspond au Résultat opérationnel avant les frais non liés aux opérations courantes et la perte de valeur sur goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles, l'amortissement et aux charges relatives au régime de rémunération à base d'actions.

<sup>(2)</sup> Le fonds de roulement est un indicateur de la capacité de la Société à couvrir ses passifs à court terme au moyen de ses actifs à court terme, voir rubrique 3.2 « Situation financière » pour le détail du calcul.

<sup>(3)</sup> Le ratio d'endettement est un indicateur de la capacité de la Société à s'acquitter de sa dette à long terme. Il est défini comme le ratio de la dette nette / BAIIA ajusté. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » du rapport de gestion.

<sup>(4)</sup> Mesure non conforme aux IFRS. Se référer au tableau du rapprochement du résultat net au BAIIA ajusté et à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » du rapport de gestion. La dette nette correspond à l'endettement bancaire, la portion à court terme de la dette à long terme, la dette à long terme et les débetures convertibles net de l'encaisse.

## Faits saillants de l'exercice 2019

- Les ventes consolidées se sont chiffrées à 1 060,1 millions \$, en baisse de 3,3 %, résultant de la perte de volume dans les deux secteurs d'opération essentiellement expliquée par la perte de volume en Ontario et par la non-reconduction de contrats non profitables des activités de Grossistes et de Distribution broadline à Québec.
- Le résultat net des activités liées poursuivies s'est établi à 0,7 million \$, en hausse de 5,6 millions \$ comparativement à une perte nette de (4,9) million \$ résultant de l'amélioration du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup>, la diminution de la perte de valeur sur goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles de 2,7 millions \$.



- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> provenant des activités poursuivies a atteint 19,0 millions \$ ou 1,8 % des ventes des activités poursuivies comparativement à 16,2 millions \$ ou 1,5 %, une hausse de 17,3 %. Cette amélioration s'explique par le déploiement de mesures d'optimisation des opérations et par le plan de rationalisation qui ont réduit les charges opérationnelles ainsi que par l'effet du renversement de provisions suite à des règlements favorables totalisant 0,5 million \$ lors de la période de 52 semaines close le 28 décembre 2019.
- La diminution de la dette nette<sup>(4)</sup> de 72,1 millions \$ au 28 décembre 2019 comparativement à 101,8 millions \$ pour la période correspondante 2018 entraîne un effet favorable sur le ratio d'endettement<sup>(3)</sup> qui se chiffre à 3,8 au 28 décembre 2019, une amélioration par rapport à 6,3 il y a un an. Le montant reçu de 17,8 millions \$ provenant de la vente des actifs de la division Viandes Décarie ainsi que la hausse des flux de trésorerie générés par les opérations courantes ont permis de rembourser 10,0 millions \$ de la dette subordonnée et de diminuer le solde de la facilité de crédit d'un montant de 32,0 millions \$.
- Au 28 décembre 2019, le fonds de roulement<sup>(2)</sup> de la Société s'est chiffré à 58,1 millions \$, en baisse par rapport à 71,7 millions \$ à la fin de l'exercice précédent. Cette variation s'explique essentiellement par la vente des actifs de la division Viandes Décarie de 11,6 millions \$ et une amélioration de la gestion des stocks et des comptes à recevoir.

## 2.5 Faits saillants annuels des trois derniers exercices

Faits saillants financiers (en milliers de \$, sauf les données par actions et les pourcentages)	52 semaines		
	2019 \$	2018 \$	2017 \$
<b>Ventes des activités poursuivies</b>	<b>1 060 071</b>	1 096 411	1 202 638
<b>Résultat net lié aux activités poursuivies</b>	<b>654</b>	(4 901)	(19 238)
<b>Résultat net lié aux activités abandonnées</b>	<b>7 073</b>	514	646
<b>BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>18 964</b>	16 162	23 396
<b>Marge du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>1,8 %</b>	1,5 %	1,9 %
<b>Résultat net par action de base et dilué lié aux activités poursuivies</b>	<b>0,01</b>	(0,05)	(0,19)
<b>Résultat net par action de base et dilué lié aux activités abandonnées</b>	<b>0,07</b>	0,01	0,01
<b>Total de l'actif</b>	<b>261 148</b>	303 594	311 089
<b>Passifs financiers à long terme<sup>(2)</sup></b>	<b>67 502</b>	111 658	105 457

<sup>(1)</sup> Le BAIIA ajusté et la marge du BAIIA ajusté sont des mesures non-conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS ». La marge du BAIIA ajusté est calculée de la façon suivante : BAIIA ajusté divisé par les ventes de la période correspondante.

<sup>(2)</sup> Les passifs financiers à long terme comprennent la dette à long terme et les débentures convertibles.

L'amélioration du résultat net lié aux activités poursuivies de l'exercice 2018 par rapport à 2017 s'explique principalement par une réduction de la perte de valeur sur actifs de 13,5 millions \$ et des frais non liés aux opérations courantes de 7,1 millions \$.

La décroissance des ventes et du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> pour l'exercice 2018 par rapport à 2017 provient essentiellement de la perte de contrats d'approvisionnement pour les grandes chaînes de restauration : Popeye's Louisiana Kitchen et Montana's BBQ en Ontario (contrats qui ont pris fin le 13 novembre 2017 et le 1er avril 2018, respectivement).

## 3. Résultats d'exploitation et financiers

### 3.1 Résultats d'exploitation

#### Sommaire des résultats d'exploitation du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines

(en milliers de dollars, sauf les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
<b>Ventes</b>	<b>311 551</b>	334 739	(6,9)	<b>1 060 071</b>	1 096 411	(3,3)
Coût des marchandises vendues	<b>268 963</b>	290 555	(7,4)	<b>918 083</b>	950 476	(3,4)
Charges d'exploitation	<b>37 204</b>	38 792	(4,1)	<b>123 024</b>	129 773	(5,2)
<b>Charges opérationnelles</b>	<b>306 167</b>	329 347	(7,0)	<b>1 041 107</b>	1 080 249	(3,6)
<b>BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>5 384</b>	5 392	(0,1)	<b>18 964</b>	16 162	17,3
<b>Marge du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>1,7 %</b>	1,6 %		<b>1,8 %</b>	1,5 %	

<sup>(1)</sup> Le BAIIA ajusté et la marge du BAIIA ajusté sont des mesures non-conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS ». La marge du BAIIA ajusté est calculée de la façon suivante : BAIIA ajusté divisé par les ventes de la période correspondante.

#### 3.1.1 Ventes sectorielles

##### Ventes consolidées du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines

(en milliers de dollars, sauf les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
Secteur Distribution	<b>253 249</b>	270 544	(6,4)	<b>887 236</b>	917 350	(3,3)
Secteur Grossiste	<b>75 133</b>	82 638	(9,1)	<b>229 973</b>	242 862	(5,3)
Éliminations intersectorielles et autres	<b>(16 831)</b>	(18 443)	8,7	<b>(57 138)</b>	(63 801)	10,4
<b>Ventes</b>	<b>311 551</b>	334 739	(6,9)	<b>1 060 071</b>	1 096 411	(3,3)

Les ventes consolidées du quatrième trimestre ont atteint 311,6 millions \$ comparativement à 334,7 millions \$ lors du trimestre correspondant de l'exercice précédent, soit une diminution de 6,9 %.

- La baisse des ventes du secteur Distribution de 6,4 % provient de la perte de volume en Ontario pour un montant de 6,1 millions \$ et de la baisse des ventes des activités de Distribution broadband à Québec reliée principalement à la décision de cesser de desservir certaines régions du Québec et des Maritimes ainsi que certains contrats non-profitables, compensées par l'augmentation de volume provenant d'autres clients.
- Les ventes du secteur Grossiste ont diminué de 9,1 % et s'explique principalement par une diminution des ventes intersectorielles, par la non-reconduction de certains contrats non-profitables et par un décalage d'achats pour certains clients.
- Les éliminations intersectorielles et autres ont diminué de 1,6 millions \$ ou 8,7 % qui s'expliquent essentiellement par la diminution du volume en Ontario et par une augmentation des achats directs aux fournisseurs par le secteur Distribution.

Les ventes consolidées cumulatives pour l'exercice 2019 ont atteint 1 060,1 millions \$ comparativement à 1 096,4 millions \$ à l'exercice précédent, soit une diminution de 3,3 %.

- La baisse de 3,3 % des ventes cumulatives du secteur Distribution est attribuable à la réduction du volume des ventes en Ontario pour un montant de 26,9 millions \$ provenant du contrat Recipe pour un montant de 13,2 millions \$ et de la perte d'un contrat d'approvisionnement, de la baisse des ventes des activités de Distribution broadline à Québec reliée principalement à la décision de cesser de desservir certaines régions du Québec et des Maritimes et certains contrats non-profitables, compensée par une augmentation des ventes de la distribution spécialisée reliée entre autres à une promotion mise en place par un détaillant.
- Les ventes cumulatives du secteur Grossiste sont en baisse de 5,3 % par rapport à 2018. Cette baisse s'explique par la diminution des ventes intersectorielles pour un montant de 5,4 millions \$, par la non-reconduction de contrats non-profitables et par un décalage d'achats pour certains clients.
- Les éliminations intersectorielles et autres ont diminué de 6,7 millions \$ ou 10,4 % qui s'expliquent essentiellement par la diminution du volume en Ontario et une augmentation des achats directs aux fournisseurs par le secteur Distribution.

### 3.1.2 Charges opérationnelles

#### Charges opérationnelles du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines

(en milliers de dollars, sauf les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
Secteur Distribution	252 021	270 312	(6,8)	878 643	912 759	(3,7)
Secteur Grossiste	68 998	75 820	(9,0)	212 315	225 337	(5,8)
Éliminations intersectorielles et autres	(14 852)	(16 785)	11,5	(49 851)	(57 847)	13,8
<b>Charges opérationnelles<sup>(1)</sup></b>	<b>306 167</b>	<b>329 347</b>	<b>(7,0)</b>	<b>1 041 107</b>	<b>1 080 249</b>	<b>(3,6)</b>

<sup>(1)</sup> Charges opérationnelles excluant les frais non liés aux opérations courantes, l'amortissement et les pertes de valeur sur goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles et les charges relatives au régime de rémunération à base d'actions.

Les charges opérationnelles consolidées du quatrième trimestre ont atteint 306,2 millions \$ comparativement à 329,3 millions \$ lors du trimestre correspondant de l'exercice précédent, soit une diminution de 7,0 %, provenant essentiellement de la diminution des ventes, d'un contrôle serré des coûts à la suite de la mise en place du plan de rationalisation et du déploiement de mesures d'optimisation des opérations.

- Les charges opérationnelles du secteur Distribution ont diminué de 6,8 % provenant essentiellement de la baisse des coûts de marchandises vendues relativement à la diminution des ventes et un resserrement des coûts d'opérations.
- Les charges opérationnelles du secteur Grossiste ont diminué de 9,0 % en lien avec la réduction des ventes du secteur Grossiste.
- Les éliminations intersectorielles et autres ont diminué de 11,5 % et s'expliquent principalement par la diminution des ventes intersectorielles tel qu'expliqué ci-haut, compensée par une augmentation des frais corporatifs essentiellement en lien avec une augmentation de la charge salariale reliée entre autres à la transformation vers une structure fonctionnelle.

Les charges opérationnelles consolidées pour l'exercice 2019 ont atteint 1 041,1 millions \$ comparativement à 1 080,2 millions \$ lors de l'exercice précédent, soit une diminution de 3,6 % s'expliquant principalement par la baisse des ventes, un meilleur contrôle des coûts provenant du plan de rationalisation et du déploiement de mesures d'optimisation des opérations.

- Les charges opérationnelles cumulatives du secteur Distribution ont diminué de 3,7 % provenant de la baisse des coûts de marchandises vendues reliée à la diminution des ventes pour un montant approximatif de 25,0 millions \$ et à un resserrement des coûts d'opérations, ainsi que l'effet du renversement de provisions majoritairement expliqué par des règlements favorables totalisant 0,5 million \$ lors de la période de 52 semaines close le 28 décembre 2019.
- Les charges opérationnelles cumulatives du secteur Grossiste ont baissé de 5,8 % s'expliquant principalement par la baisse des coûts de marchandises vendues reliée à la diminution des ventes pour un montant approximatif de 12,0 millions \$ et à un resserrement des coûts.
- Les éliminations intersectorielles et autres ont diminué de 13,8 % s'expliquant principalement par la diminution des ventes intersectorielles tel qu'expliqué ci-haut, compensée par une augmentation des frais corporatifs essentiellement en lien avec une augmentation de la charge salariale reliée entre autres à la transformation vers une structure fonctionnelle et par l'augmentation de la charge de bonification reliée à l'amélioration des résultats.

### 3.1.3 BAIIA ajusté

#### BAIIA ajusté du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines

(en milliers de dollars, sauf les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
Secteur Distribution	1 228	232	429,3	8 593	4 591	87,2
Secteur Grossiste	6 135	6 818	(10,0)	17 658	17 525	0,8
Éliminations intersectorielles et autres	(1 979)	(1 658)	(19,4)	(7 287)	(5 954)	(22,4)
<b>BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>5 384</b>	<b>5 392</b>	<b>(0,1)</b>	<b>18 964</b>	<b>16 162</b>	<b>17,3</b>
<b>Marge du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,6 %</b>		<b>1,8 %</b>	<b>1,5 %</b>	

<sup>(1)</sup> Le BAIIA ajusté et la marge du BAIIA ajusté sont des mesures non conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS ». La marge du BAIIA ajusté est calculée de la façon suivante : BAIIA ajusté divisé par les ventes de la période correspondante.

Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> du quatrième trimestre de 2019 et 2018 était de 5,4 millions \$ et en pourcentage des ventes, les marges du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> ont atteint 1,7 % par rapport à 1,6 % lors de la période correspondante de 2018, et s'explique essentiellement par le déploiement de mesures d'optimisation des opérations et par le plan de rationalisation qui ont réduit les charges opérationnelles des deux secteurs :

- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> du secteur Distribution a augmenté de 1,0 million \$ malgré une baisse des ventes de 6,4 % provenant essentiellement par le déploiement de mesures d'optimisation des opérations et par le plan de rationalisation qui ont réduits les charges opérationnelles.
- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> du secteur Grossiste a diminué de 0,7 million \$ en lien avec la baisse des ventes de 9,1 %.
- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> provenant des éliminations intersectorielles et autres a diminué de 0,3 million \$ et s'explique essentiellement par une augmentation des frais corporatifs en lien avec une augmentation de la charge salariale et la bonification, tel qu'expliqué précédemment.

Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> pour l'exercice 2019 a atteint 19,0 millions \$, en hausse de 17,3 % ou 2,8 millions \$, comparativement à la même période en 2018. En pourcentage des ventes, la marge du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> a atteint 1,8 % par rapport à 1,5 % lors de la période correspondante de 2018. Cette amélioration s'explique essentiellement par la non-reconduction de contrats non profitables des activités Grossistes et de Distribution broadline à Québec ainsi que le déploiement de mesures d'optimisation des opérations et par le plan de rationalisation qui ont réduit les charges opérationnelles.

- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> du secteur Distribution a augmenté de 4,0 millions \$ malgré une baisse des ventes de 3,3 % provenant essentiellement par le déploiement de mesures d'optimisation des opérations et par le plan de rationalisation qui ont réduits les charges opérationnelles ainsi que l'effet du renversement de provisions majoritairement expliqué par des règlements favorables totalisant 0,5 million \$.
- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> du secteur Grossiste a augmenté de 0,1 million \$ malgré la baisse des ventes de 5,3 % provenant essentiellement par le déploiement de mesures d'optimisation des opérations et par le plan de rationalisation qui ont réduits les charges opérationnelles.
- Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> provenant des éliminations intersectorielles et autres a diminué de 1,3 million \$ et s'explique essentiellement par une augmentation des frais corporatifs en lien avec une augmentation de la charge salariale et la bonification pour l'exercice 2019, tel qu'expliqué précédemment.

### 3.1.4 Frais non liés aux opérations courantes

(en milliers de dollars, sauf les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
Restructuration interne des opérations						
Prime de séparation et autres	266	2 499	(89,4)	444	2 499	(82,2)
Variation des provisions pour contrats déficitaires	—	—	—	—	(1 194)	—
Autres	437	(80)	646,3	437	(80)	646,3
<b>Frais non liés aux opérations courantes</b>	<b>703</b>	<b>2 419</b>	<b>(70,9)</b>	<b>881</b>	<b>1 225</b>	<b>(28,1)</b>

En 2019, la Société a procédé à certains changements au sein de l'équipe de direction qui ont entraîné des frais non liés aux opérations courantes. En 2018, Colabor avait annoncé la mise en place d'un plan de rationalisation de ses effectifs afin d'optimiser ses activités d'exploitation entraînant ainsi des primes de séparation et autres frais connexes.

Lors de l'exercice 2018, la Société avait comptabilisé un gain suite à la résiliation d'un bail déficitaire. En 2019, les autres frais non liés aux opérations courantes représentent principalement des frais légaux et autres charges en lien avec des activités non-récurrentes.

### 3.1.5 Amortissements

#### Amortissements du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines

(en milliers de dollars, sauf les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
Amortissements des immobilisations corporelles	976	1 273	(23,3)	3 009	3 787	(20,5)
Amortissements des immobilisations incorporelles	2 083	2 120	(1,7)	6 792	6 871	(1,1)
<b>Amortissements</b>	<b>3 059</b>	<b>3 393</b>	<b>(9,8)</b>	<b>9 801</b>	<b>10 658</b>	<b>(8,0)</b>

La charge amortissements pour le quatrième trimestre de 2019 et l'exercice 2019 est en baisse de 9,8 % et 8,0 % respectivement comparativement à 2018 expliquée par des acquisitions d'immobilisations corporelles inférieures par rapport à l'exercice précédent et par la perte de valeur survenue en 2018.

### 3.1.6 Charges financières

Les charges financières du quatrième trimestre de 2019 ont diminué à 1,9 million \$, comparativement à 2,3 millions \$ pour la période correspondante de 2018. Pour la période cumulative de 52 semaines, les charges financières ont également diminué à 7,2 millions \$ comparativement à 7,9 millions \$ pour l'exercice 2018. Cette diminution s'explique par une baisse des emprunts effectués sur la facilité de crédit de 32,0 millions \$ et le remboursement de 10,0 millions \$ de la valeur nominale de la dette subordonnée passant ainsi de 25,0 millions \$ à 15,0 millions \$ compensée en partie par la hausse du taux d'intérêt portant sur la dette subordonnée à 8,0 % pour l'exercice 2019 par rapport à 7,0 % lors de l'exercice précédent.

### 3.1.7 Impôts sur le résultat

Au quatrième trimestre de 2019 et 2018, le recouvrement d'impôts a atteint 1,0 million \$. Le recouvrement d'impôt relatif à la hausse du résultat net avant impôt est atténué par un reclassement d'une charge d'impôts de 0,9 million \$ aux activités abandonnées au cours du trimestre. Pour l'exercice 2019, la charge d'impôts s'est chiffrée à 0,2 million \$, par rapport à un recouvrement de 1,7 million \$ en 2018. L'impôt relatif à la hausse du résultat net avant impôt explique principalement cette augmentation.

### 3.1.8 Résultat net

#### Résultat net du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines

(en milliers de dollars, sauf le résultat net par action et les pourcentages)

	16 semaines			52 semaines		
	2019	2018	Écart	2019	2018	Écart
	\$	\$	%	\$	\$	%
<b>Résultat net lié aux activités poursuivies</b>	<b>572</b>	(1 873)	130,5	<b>654</b>	(4 901)	113,3
<b>Résultat net lié aux activités abandonnées</b>	<b>(860)</b>	(31)	(2 674,2)	<b>7 073</b>	514	1 276,1
<b>Résultat net</b>	<b>(288)</b>	(1 904)	(84,9)	<b>7 727</b>	(4 387)	276,1
<b>Résultat net par action de base et dilué lié aux activités poursuivies</b>	<b>0,01</b>	(0,02)	150,0	<b>0,01</b>	(0,05)	120,0
<b>Résultat net par action de base et dilué lié aux activités abandonnées</b>	<b>(0,01)</b>	—	—	<b>0,07</b>	0,01	600,0
<b>Résultat net par action de base et dilué</b>	<b>0,00</b>	(0,02)	100,0	<b>0,08</b>	(0,04)	300,0

Le résultat net du quatrième trimestre a atteint (0,3) million \$, ou néant \$ par action, en hausse de 1,6 million \$ par rapport à (1,9) million \$, ou (0,02) \$ par action, lors de la période correspondante de 2018. La variation s'explique principalement par la baisse de la charge d'amortissement, des frais non liés aux opérations courantes de 1,7 million \$ et des charges financières, mitigée par la charge d'impôts reliée à la vente des actifs de la division Viandes Décarie. Le résultat net lié aux activités poursuivies a atteint 0,6 million \$ ou 0,01 \$ par action, en hausse par rapport à (1,9) million \$ ou (0,02) \$ par action, lors de la période correspondante de l'exercice précédent. Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant la période est de 101 639 418 comparativement à 101 139 418 lors de la période correspondante de 2018.

Le résultat net pour l'exercice 2019 s'est établi à 7,7 millions \$, ou 0,08 \$ par action, en hausse de 12,1 millions \$ par rapport à une perte nette de 4,4 millions \$ ou (0,04) \$ par action, lors de la période correspondante de l'exercice précédent. Le résultat net de la division Viandes Décarie à titre d'activités abandonnées, de l'ordre de 7,1 millions \$, a contribué à cette croissance de même que l'amélioration du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup>, la diminution de la perte de valeur sur goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles de 2,7 millions \$, la diminution de la charge d'amortissement et la diminution des frais non liés aux opérations courantes de 0,3 million \$, mitigé par une augmentation des impôts sur le résultat. Le résultat net lié aux activités poursuivies s'est établi à 0,7 million \$ ou 0,01 \$ par action par rapport à une perte nette de 4,9 millions \$ ou (0,05 \$) lors de la période correspondante de 2018. Le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pendant les 52 semaines de l'exercice 2019 est de 101 346 836 comparativement à 101 177 944 lors de la période correspondante de 2018.

<sup>(1)</sup> Le BAIIA et le BAIIA ajusté sont des mesures non-conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » pour les définitions et les rapprochements aux mesures conformes aux IFRS les plus directement comparables.



### 3.2. Situation financière

Le tableau qui suit présente les principaux éléments des actifs et passifs courants consolidés qui composent le fonds de roulement<sup>(1)</sup> de la société.

(en milliers de dollars)

	Au 28 décembre 2019 \$	Au 29 décembre 2018 \$	Écart \$
<b>Actifs courants</b>			
Clients et autres débiteurs	72 643	90 038	(17 395)
Stocks	67 747	78 229	(10 482)
<b>Actifs courants</b>	<b>140 390</b>	168 267	(27 877)
<b>Passifs courants</b>			
Fournisseurs et autres créditeurs	82 324	96 562	(14 238)
<b>Fonds de roulement<sup>(1)</sup></b>	<b>58 066</b>	71 705	(13 639)

<sup>(1)</sup> Le fonds de roulement est une mesure de performance non conforme aux IFRS. La Société calcule son fonds de roulement tel que décrit ci-dessus. Voir la rubrique 1 « Portée du rapport de gestion » pour plus d'information sur la saisonnalité des ventes.

Au 28 décembre 2019, le fonds de roulement<sup>(1)</sup> de la Société s'est chiffré à 58,1 millions \$, en baisse de 13,6 millions \$ par rapport à il y a un an. La réduction s'explique de la façon suivante :

#### Clients et autres débiteurs

Les clients et autres débiteurs sont en baisse de 17,4 millions \$ par rapport au 29 décembre 2018, provenant de la vente des actifs de la division Viandes Décarie pour un montant de 6,6 millions \$, combiné à l'amélioration du délai de recouvrement et à l'effet de la baisse des ventes du trimestre.

#### Stocks

Le solde des stocks est en baisse de 10,5 millions \$ par rapport au 29 décembre 2018. Cette réduction provient de l'effet de la vente des actifs de la division Viandes Décarie pour un montant de 6,7 millions \$, combiné à l'amélioration du niveau des stocks.

#### Fournisseurs et autres créditeurs

Le solde des fournisseurs et autres créditeurs est en baisse de 14,2 millions \$ par rapport au 29 décembre 2018. Cette baisse s'explique principalement par la vente des actifs de la division Viandes Décarie et la réduction des inventaires.

### 3.3. Autres variations importantes de la situation financière

Le tableau suivant présente les autres éléments importants de la situation financière de la Société au 28 décembre 2019 et leurs écarts par rapport à l'exercice financier se terminant le 29 décembre 2018.

(en milliers de dollars)

	Au 28 décembre 2019 \$	Au 29 décembre 2018 \$	Écart \$
Immobilisations corporelles	10 486	11 142	(656)
Immobilisations incorporelles	31 461	38 090	(6 629)
Actifs d'impôts différés	2 295	4 383	(2 088)
Dettes à long terme	17 926	62 317	(44 391)
Débiteures convertibles	49 576	49 341	235
Obligation au titre de la retraite	1 553	1 066	487
Capitaux propres attribuables aux actionnaires	100 103	92 355	7 748

#### Immobilisations corporelles

La réduction des immobilisations corporelles provient essentiellement de la vente des actifs de la division Viandes Décarie et de l'amortissement, mitigée par les acquisitions d'immobilisations corporelles.

#### Immobilisations incorporelles

La réduction des immobilisations incorporelles provient essentiellement de l'amortissement.

#### Actifs d'impôts différés

La réduction des actifs d'impôts différés provient essentiellement de la vente des actifs de la division Viandes Décarie et de l'utilisation d'attributs fiscaux au cours de la période.

#### Dettes à long terme

La réduction de la dette à long terme provient essentiellement du produit de la vente des actifs de la division Viandes Décarie et de la hausse des flux de trésorerie générés par les opérations courantes permettant de rembourser une partie de la dette subordonnée et de la facilité de crédit.

#### Capitaux propres attribuables aux actionnaires

L'augmentation des capitaux propres attribuables aux actionnaires provient principalement de la hausse du résultat net.

### 3.4. Données liées aux actions en circulation

Le tableau suivant présente les données sur les actions et options de Colabor au 26 février 2020. Se reporter aux notes 9, 18 et 20 des états financiers consolidés audités pour obtenir de plus amples renseignements.

(en milliers de dollars, sauf le nombre d'actions et le nombre d'options)

	Nombre d'actions / options	Montant \$
<b>Actions ordinaires</b>		
Actions ordinaires participantes à droit de vote	101 677 932	256 296
<b>Options sur les actions participantes à droit de vote</b>		
Options en circulation	3 416 471	
Options pouvant être exercées	840 082	

### 3.5. Flux de trésorerie

Le tableau qui suit représente les flux de trésorerie consolidés du quatrième trimestre pour les 16 et 52 semaines.

(en milliers de dollars)

	16 semaines		52 semaines	
	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$
<b>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</b>	<b>5 682</b>	8 177	<b>21 998</b>	14 154
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	<b>(749)</b>	2 378	<b>(2 628)</b>	696
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	<b>(12 932)</b>	(356)	<b>(48 979)</b>	(2 146)
Variation nette de la trésorerie et équivalent de trésorerie des activités poursuivies	<b>(7 999)</b>	10 199	<b>(29 609)</b>	12 704
Variation nette de la trésorerie et équivalent de trésorerie des activités abandonnées	—	255	<b>18 388</b>	(359)
Trésorerie et équivalent de trésorerie au début	<b>2 564</b>	(4 668)	<b>5 786</b>	(6 559)
<b>Trésorerie et équivalent de trésorerie à la fin</b>	<b>(5 435)</b>	5 786	<b>(5 435)</b>	5 786

#### Activités opérationnelles

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles lors du quatrième trimestre sont de 5,7 millions \$, en baisse par rapport à 8,2 millions \$ pour la période correspondante en 2018. Cette baisse s'explique principalement par une utilisation supérieure du fonds de roulement<sup>(2)</sup>.

Les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles de l'exercice 2019 sont de 22,0 millions \$, en hausse par rapport à 14,2 millions \$ pour les périodes correspondantes en 2018. Cette hausse s'explique principalement par une utilisation inférieure du fonds de roulement<sup>(2)</sup>, la baisse des charges financières et la hausse du BAIIA ajusté<sup>(1)</sup>.

#### Activités d'investissement

Les flux de trésorerie utilisés par les activités d'investissement sont de (0,7) million \$ et (2,6) millions \$ pour les périodes de 16 semaines et 52 semaines, par rapport à 2,4 millions \$ et 0,7 million \$ pour les périodes correspondantes de 2018, respectivement. Cette variation s'explique par une baisse de 0,4 million \$ et 0,7 million \$ des avances de la division Viandes Décarie pour les périodes de 16 semaines et 52 semaines closes le 28 décembre 2019 respectivement, compensée par la réduction d'acquisitions d'immobilisations corporelles.

<sup>(1)</sup> Le BAIIA ajusté et la marge du BAIIA ajusté sont des mesures non conformes aux IFRS. Se référer à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS ». La marge du BAIIA ajusté est calculée de la façon suivante : BAIIA ajusté divisé par les ventes de la période correspondante.

<sup>(2)</sup> Le fonds de roulement est un indicateur de la capacité de la Société à couvrir ses passifs à court terme au moyen de ses actifs à court terme, voir rubrique 3.2 « Situation financière » pour le détail du calcul.

### Activités de financement

Les flux de trésorerie utilisés par les activités de financement du quatrième trimestre sont de 12,9 millions \$ par rapport à 0,4 million \$ pour la période correspondante en 2018. Cette variation provient principalement du remboursement de 6,0 millions \$ de la facilité de crédit et par le remboursement de 10,0 millions \$ de la dette subordonnée en 2019 par rapport à une augmentation nette de 2,0 millions \$ lors de la période correspondante de 2018.

Pour la période cumulative de 52 semaines, les flux de trésorerie utilisés par les activités de financement sont de 49,0 millions \$ par rapport à 2,1 millions \$ pour la période équivalente de 2018. Cette variation provient du remboursement de 10,0 millions \$ de la dette subordonnée ainsi que 32,0 millions \$ de la facilité de crédit par rapport à une augmentation nette de la facilité de crédit de 5,7 millions \$ lors de la période correspondante de 2018.

### Paiements exigibles

Les flux de trésorerie non actualisés, incluant capital et intérêts liés aux passifs de la Société comportent les échéances suivantes : (en milliers de dollars)

Obligations contractuelles	Paiements exigibles par période				
	Total \$	Moins de 1 an \$	De 1 à 3 ans \$	De 3 à 5 ans \$	5 ans et plus \$
Découvert bancaire	5 435	5 435	—	—	—
Fournisseurs et autres crédateurs	82 324	82 324	—	—	—
Facilité de crédit	2 062	2 062	—	—	—
Obligations découlant de contrats de location	4 310	1 167	1 989	1 001	153
Dette subordonnée	16 253	975	15 278	—	—
Débiteures convertibles (valeur nominale)	55 384	2 992	52 392	—	—
Contrats de location simple	48 520	14 427	20 357	8 544	5 192
	<b>214 288</b>	<b>109 382</b>	<b>90 016</b>	<b>9 545</b>	<b>5 345</b>

### 3.6. Ressources en capital

Au cours de l'exercice 2020, la Société prévoit avoir besoin de liquidités afin de financer principalement :

- ses investissements en immobilisations corporelles;
- ses opportunités d'investissements; et
- ses obligations contractuelles.

Les sources de financement internes et externes disponibles sont :

- les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation; et
- la portion de la facilité de crédit non utilisée.

Au 28 décembre 2019, la Société respecte tous ses engagements bancaires.

La Société s'attend à être en mesure de rencontrer ses obligations des 12 prochains mois par l'utilisation des flux de trésorerie futurs provenant des activités d'exploitation. Étant donné l'échéance en octobre 2020 de sa facilité de crédit, la Société a entrepris des discussions quant au refinancement et elle analyse présentement diverses possibilités. La Société a toujours été en mesure de se financer par le passé et la direction demeure confiante qu'elle sera en mesure de se refinancer afin de couvrir ses besoins de liquidités dans un avenir prévisible.

#### Facilité de crédit

La facilité de crédit est composée d'un crédit rotatif d'un montant maximal de 140,0 millions \$, dont 2,0 millions \$ est utilisé au 28 décembre 2019, d'un prêt à terme d'un montant de 18,0 millions \$ (cette portion n'est pas utilisée au 28 décembre 2019) et d'une marge de crédit pour un montant autorisé de 15,0 millions \$, dont 1,6 million \$ est utilisé au 28 décembre 2019. De gré à gré, la facilité de crédit peut être augmentée de 30,0 millions \$ supplémentaire. Elle est garantie par une hypothèque de premier rang sur tous les actifs présents et futurs de la Société. Les montants empruntés à même la facilité peuvent prendre plusieurs formes et le taux d'intérêt varie en fonction du type d'emprunt effectué. Au 28 décembre 2019, la facilité est composée d'un emprunt et d'acceptations bancaires qui portent intérêt à des taux se situant entre 3,55 % et 3,66 % (entre 2,19 % et 3,95 % au 29 décembre 2018). La facilité de crédit vient à échéance le 13 octobre 2020.

La Société a l'obligation de respecter un ratio de couverture des charges fixes. Au 28 décembre 2019, ce ratio était respecté et la disponibilité de la facilité de crédit est de 68,5 millions \$.

Au 28 décembre 2019, des lettres de garantie d'emprunt totalisant 1,0 million \$ (4,6 millions \$ au 29 décembre 2018) étaient utilisées pour supporter la location d'un centre de distribution de la Société.

#### Dettes subordonnées

La dette subordonnée avait une valeur nominale de 25,0 millions \$ et vient à échéance au 13 avril 2021. Au cours de l'exercice, la Société a procédé au remboursement de deux tranches totalisant 10,0 millions \$, portant la valeur nominale à 15,0 millions \$. En vertu des termes de l'entente, les intérêts sur la dette sont payables mensuellement au taux de base de 8,0 % en 2019 (7,0 % en 2018). Le prêt subordonné est garanti par une hypothèque sur tous les actifs présents et futurs de la Société, garantie qui est subordonnée à la garantie de premier rang consentie pour la facilité de crédit.

#### Débetures convertibles

Les débetures sont convertibles, au gré de leur porteur, en actions, au taux de conversion de 400 actions par tranche de 1 000 \$ de capital des débetures, soit un prix de conversion de 2,50 \$ par action (2,50 \$ par action en 2018). La Société peut, en certaines circonstances, procéder à leur rachat anticipé, de façon partielle ou en totalité, depuis le 30 avril 2015.

Les débetures ont une valeur nominale de 50,0 millions \$ et viennent à échéance au 13 octobre 2021, portant intérêt au taux de 6,0 % (6,0 % en 2018). En vertu des termes de l'entente, le taux effectif des débetures est de 6,55 % (6,55 % en 2018).

### Capital-actions

Le capital-actions de Colabor est constitué d'un nombre illimité d'actions ordinaires et d'actions privilégiées pouvant être émises en série, toutes sans valeur nominale. Le sommaire des droits, des privilèges, des restrictions et des conditions qui se rattachent aux actions ordinaires et aux actions privilégiées de Colabor est présenté à la Notice annuelle de Colabor datée du 26 février 2020 et qui est accessible via le site Web de SEDAR au [www.sedar.com](http://www.sedar.com).

## 4. Activités abandonnées

Le 10 mai 2019, la Société a conclu la vente des actifs de sa division Viandes Décarie pour la somme de 20,1 millions \$ incluant les ajustements finaux liés au fonds de roulement, dont une somme de 17,8 millions \$ a été reçue au moment de la clôture de la transaction. La somme résiduelle représentant un solde de prix de vente à recevoir sera remboursable sur une durée maximale de cinq ans suivant les termes de l'entente dont 0,2 million \$ ont été reçus au cours de l'exercice. La Société a reclassé à titre d'activités abandonnées les résultats et les flux de trésorerie des exercices courant et précédent, séparément des activités poursuivies de la Société.

Le tableau suivant présente le produit de disposition et la valeur comptable des actifs nets cédés en 2019 :  
(en milliers de dollars)

	\$
<b>Produit de disposition</b>	<b>20 070</b>
<b>Valeur comptable des actifs et passifs disposés :</b>	
Clients et autres débiteurs	7 329
Stocks	7 152
Frais payés d'avance	133
Immobilisations corporelles	722
Fournisseurs et autres créditeurs	<b>(3 065)</b>
	<b>12 271</b>
<b>Gain sur disposition</b>	<b>7 799</b>

## Sommaire des résultats des activités abandonnées

(en milliers de dollars)

	16 semaines		52 semaines	
	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$
<b>Ventes</b>	—	31 383	<b>37 392</b>	106 505
Coût des marchandises vendues	—	28 830	<b>34 245</b>	97 687
<b>Marge brute</b>	—	2 553	<b>3 147</b>	8 818
Charges d'exploitation	—	2 035	<b>2 525</b>	6 504
Amortissements	—	540	<b>29</b>	1 774
Frais non liés aux opérations courantes	—	—	<b>(7 799)</b>	—
<b>Résultat opérationnel</b>	—	(22)	<b>8 392</b>	540
Charges financières	—	9	<b>6</b>	26
<b>Résultat avant impôts</b>	—	(31)	<b>8 386</b>	514
Charges (recouvrement) d'impôts	<b>860</b>	—	<b>1 313</b>	—
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>(860)</b>	(31)	<b>7 073</b>	514

### Ventes

Les ventes pour l'exercice 2019 se sont chiffrées à 37,4 millions \$, en baisse par rapport à 106,5 millions \$ lors de la période correspondante de l'exercice précédent. La réduction des ventes provient principalement du fait que la vente s'est conclue le 10 mai 2019 et que les résultats de 2019 comprennent 130 jours de ventes comparativement à 364 jours en 2018.

### Charges opérationnelles

Lors de l'exercice 2019, les charges opérationnelles provenant de la division Viandes Décarie se sont chiffrées à 36,8 millions \$, en baisse par rapport à 104,2 millions \$ lors de la période équivalente de l'exercice 2018, mais également stables par rapport au niveau des ventes. La vente des actifs de la division Viandes Décarie le 10 mai 2019 explique la réduction des charges.

### BAIIA ajusté<sup>(1)</sup>

Le BAIIA ajusté<sup>(1)</sup> cumulé de l'exercice 2019 s'est chiffré à 0,6 million \$, en baisse par rapport à 2,3 millions \$ lors de la période cumulative de l'exercice précédent compte tenu de ce qui est mentionné précédemment.

<sup>(1)</sup> Mesures non conforme aux IFRS. Se référer au tableau du rapprochement du résultat net au BAIIA ajusté et à la rubrique 6 « Mesures de performance non conformes aux IFRS » du rapport de gestion.



## Sommaire des flux de trésorerie des activités abandonnées

(en milliers de dollars)

	16 semaines		52 semaines	
	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	—	3 117	622	4 338
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	—	(2 852)	17 772	(4 672)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	—	(10)	(6)	(25)
<b>Variation nette de la trésorerie des activités abandonnées</b>	<b>—</b>	<b>255</b>	<b>18 388</b>	<b>(359)</b>

La variation nette de la trésorerie des activités abandonnées est de 18,4 millions \$, par rapport à (0,4) million \$ lors de la période cumulative de l'exercice précédent. Cette augmentation s'explique principalement par l'encaissement de 17,8 millions \$ lors de la disposition des actifs de la division Viandes Décarie.

## 5. Résumé des derniers trimestres

Le tableau qui suit présente le résumé des résultats des huit derniers trimestres :

(en milliers de dollars, sauf les données par action)

	2019				2018			
	T4 (112 jours)	T3 (84 jours)	T2 (84 jours)	T1 (84 jours)	T4 (112 jours)	T3 (84 jours)	T2 (84 jours)	T1 (84 jours)
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Ventes<sup>(1)</sup></b>	<b>311 551</b>	261 541	274 198	212 781	334 739	265 504	273 564	222 604
<b>BAIIA ajusté<sup>(1)</sup></b>	<b>5 384</b>	6 488	7 254	(162)	5 392	7 017	5 391	(1 638)
<b>Frais non liés aux opérations courantes</b>	<b>703</b>	—	178	—	2 419	(1 194)	—	—
<b>Résultat net lié aux activités poursuivies<sup>(1)</sup></b>	<b>572</b>	1 640	1 378	(2 936)	(1 873)	823	498	(4 349)
<b>Résultat net lié aux activités abandonnées<sup>(1)</sup></b>	<b>(860)</b>	69	7 661	203	(31)	357	319	(131)
<b>Résultat net<sup>(1)</sup></b>	<b>(288)</b>	1 709	9 039	(2 733)	(1 904)	1 180	817	(4 480)
<b>Résultat net par action de base et dilué lié aux activités poursuivies</b>	<b>0,01</b>	0,02	0,01	(0,03)	(0,02)	0,01	0,01	(0,04)
<b>Résultat net par action de base et dilué</b>	<b>—</b>	0,02	0,09	(0,03)	(0,02)	0,01	0,01	(0,04)

<sup>(1)</sup> Les ventes, le BAIIA ajusté et le résultat net ont été retraités pour reclasser les résultats de la division Viandes Décarie à titre d'activités abandonnées. Se référer à la rubrique 4 « Activités abandonnées ».

Les ventes des huit derniers trimestres ont été touchées par divers facteurs, dont la non-reconduction de contrats non profitables des activités Grossistes et de Distribution broadline à Québec et par l'incidence du caractère saisonnier. Le résultat net des premiers trimestres est généralement négativement impacté par le caractère saisonnier. Le résultat net du quatrième trimestre de 2018 et 2019 a été impacté négativement par les frais non liés aux opérations courantes.

## 6. Mesures de performance non conformes aux IFRS

L'information comprise dans ce rapport renferme également certains renseignements qui ne sont pas des mesures du rendement conformes aux IFRS. Ces mesures de performance ne doivent pas être considérées isolément ou comme substituts aux autres mesures de la performance calculées en conformité avec les IFRS, mais plutôt comme renseignements complémentaires. Ces mesures sont largement répandues dans les milieux financiers pour mesurer la rentabilité des opérations. Elles reflètent l'inclusion ou l'exclusion de certains montants qui sont considérés comme non représentatifs de la performance financière récurrente de la Société. Étant donné que ces notions ne sont pas définies par les IFRS, elles pourraient ne pas être comparables avec celles d'autres sociétés.

### BAIIA ajusté

Il s'agit d'une mesure couramment utilisée par la direction, ainsi que par les investisseurs et analystes afin d'évaluer la performance d'une entité et la capacité à générer des flux de trésorerie sur la base de ses activités courantes. Le BAIIA ajusté correspond au résultat net duquel les éléments suivants sont ajoutés : la charge d'amortissements, les frais non liés aux opérations courantes, les pertes de valeur sur goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles, ainsi que les charges relatives aux régimes de rémunération à base d'actions, les charges financières et les impôts sur les résultats.

### Rapprochement du résultat net au BAIIA ajusté

(en milliers de dollars)

	16 semaines		52 semaines	
	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$
<b>Résultat net lié aux activités poursuivies</b>	<b>572</b>	<b>(1 873)</b>	<b>654</b>	<b>(4 901)</b>
Charges (recouvrement) d'impôts	(1 026)	(984)	195	(1 686)
Charges financières	1 849	2 315	7 158	7 882
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 395</b>	<b>(542)</b>	<b>8 007</b>	<b>1 295</b>
Amortissements	3 058	3 393	9 801	10 658
Perte de valeur sur goodwill, immobilisations corporelles et incorporelles	171	132	243	2 916
Charges relatives au régime de rémunération à base d'actions	57	(10)	32	68
Frais non liés aux opérations courantes	703	2 419	881	1 225
<b>BAIIA ajusté</b>	<b>5 384</b>	<b>5 392</b>	<b>18 964</b>	<b>16 162</b>

## Dette nette

La dette nette correspond à l'endettement bancaire, la portion à court terme de la dette à long terme, la dette à long terme et les débetures convertibles, net de l'encaisse tel que présenté dans les états consolidés de la situation financière de Colabor.

Le tableau suivant présente le calcul de la dette nette :

(en milliers de dollars)

	Au 28 décembre 2019 \$	Au 29 décembre 2018 \$
Endettement bancaire (encaisse)	1 579	(11 466)
Portion à court terme de la dette à long terme	2 983	1 027
Dette à long terme	17 984	62 878
Débetures convertibles	49 576	49 341
<b>Dette nette</b>	<b>72 122</b>	<b>101 780</b>

## Ratio d'endettement

Le ratio d'endettement correspond à la dette nette divisée par le BAIIA ajusté provenant des activités poursuivies des douze derniers mois. Se référer au tableau de la rubrique 5 « Résumé des derniers trimestres ».

## 7. Transactions entre parties liées

Les transactions entre parties liées de la Société comprennent celles avec les principaux dirigeants et les administrateurs de la Société. Sauf indication contraire, aucune des transactions ne comporte de caractéristiques ni de conditions spéciales. Les soldes sont généralement réglés en trésorerie.

### Transactions avec Dubé & Loiselle inc., une entité détenue par un administrateur de la Société

(en milliers de dollars)

	16 semaines		52 semaines	
	2019	2018	2019	2018
	\$	\$	\$	\$
<b>Ventes</b>	<b>9 353</b>	8 341	<b>26 130</b>	27 537
Clients et autres débiteurs, nets des remises à payer	447	126	447	126
Option d'achat de Dubé & Loiselle inc. <sup>(1)</sup>	500	500	500	500

<sup>(1)</sup> Dans le cadre de l'opération de recapitalisation survenue en octobre 2016, la Société a versé une somme de 0,5 million \$ à Gestion Robraye Ltée en contrepartie de l'option d'acquiescer Dubé & Loiselle inc. dans les trois ans suivant la clôture de l'opération de recapitalisation. En août 2019, l'échéance de l'option a été reconduite de 90 jours suivant le début d'emploi du prochain président et chef de la direction. Puisque celui-ci a débuté le 25 novembre 2019, la date d'expiration était le 23 février 2020. Se référer aux rubriques 2.2 « Développement d'entreprise de 2019 » et 15 « Événements postérieurs à la date de clôture ». La Société juge qu'elle n'a ni le contrôle, ni l'influence pour consolider cette entité dans ses états financiers. Elle est plutôt considérée comme une partie liée de la Société.

## 8. Transactions hors bilan

La Société n'a pas d'obligation relative à des transactions hors bilan, à l'exception de lettres de crédit bancaire de l'ordre de 1,0 million \$, soutenant la location d'un des centres de distribution de la Société.

## 9. Éventualité

Au cours du deuxième trimestre de 2019, une poursuite de 7,7 millions \$ a été intentée par un client contre la Société alléguant un défaut aux termes de l'entente. La Société entend se défendre vigoureusement.

## 10. Risques et incertitudes

Les activités de la Société sont assujetties à plusieurs risques et incertitudes qui sont plus amplement décrits à sa notice annuelle datée du 26 février 2020 la « Notice » et accessible sur le site web SEDAR à [www.sedar.com](http://www.sedar.com) et sur le site web de la Société au [www.colabor.com](http://www.colabor.com). Les risques qui sont décrits à la Notice sont incorporés dans le présent rapport de gestion par renvoi.

## 11. Estimations et jugements significatifs

La préparation des états financiers consolidés exige que la direction de la Société pose un certain nombre de jugements et des estimations quant à la comptabilisation et à l'évaluation des actifs, des passifs, des produits et des charges. Ces jugements et estimations sont fondés sur les faits et l'information obtenue dont dispose la direction. La direction révisé à chaque date de clôture ses jugements et estimations.

Les résultats réels peuvent différer des jugements, estimations et hypothèses posés par la direction et ils seront rarement identiques aux résultats estimés.

L'information sur les jugements et les estimations significatifs qui ont la plus grande incidence sur la comptabilisation et l'évaluation des actifs, des passifs, des produits et des charges est présentée ci-dessous :

### Remises des fournisseurs

La Société constate les remises des fournisseurs en estimant le degré d'atteinte des conditions donnant droit aux remises.

### Durée d'utilité des actifs amortissables

La direction examine les durées d'utilité des actifs amortissables à chaque date de présentation de l'information financière en fonction de l'utilité prévue des actifs de la Société. Les résultats réels peuvent toutefois être différents en raison d'obsolescence technique, particulièrement en ce qui a trait au matériel informatique et aux logiciels de distribution.

### Obligation au titre de la retraite

La direction procède à une estimation annuelle de son obligation au titre de la retraite avec le soutien d'actuaire indépendants; toutefois, le résultat réel peut différer en raison d'incertitudes liées à l'estimation. L'estimation de son obligation au titre de la retraite est fondée sur des taux d'inflation et de mortalité jugés raisonnables par la direction. Elle tient également compte des prévisions spécifiques de la Société relativement aux futures augmentations de salaires et à l'âge de départ à la retraite des salariés ainsi que d'autres facteurs actuariels. Les taux d'actualisation sont déterminés vers la fin de chaque exercice par référence aux obligations d'entités de haute qualité et libellées dans la même monnaie que les prestations à verser et ayant des échéances similaires à celles du passif lié à la retraite connexe. Il existe des incertitudes quant aux estimations qui peuvent varier considérablement dans les évaluations futures des obligations de la Société au titre des prestations constituées.

## Actifs d'impôts différés

L'évaluation de la probabilité du bénéfice imposable futur pour lequel les actifs d'impôts différés pourront être utilisés s'appuie sur les dernières prévisions budgétaires approuvées de la Société, lesquelles sont ajustées pour tenir compte des charges et des produits significatifs non imposables ainsi que sur les limites d'utilisation des pertes non utilisées. Si une prévision positive de bénéfice imposable indique qu'il est probable que les actifs d'impôts différés soient utilisés, plus particulièrement si cette utilisation n'est soumise à aucune limite de temps, ces actifs d'impôts différés sont généralement comptabilisés en entier. La direction pose ainsi un jugement quant à l'existence de bénéfices imposables suffisants auxquels ces éléments pouvant être imputés en tenant compte de certaines limites juridiques ou économiques ou à des incertitudes et des faits et des circonstances propres à chacun.

## Perte de valeur

Une perte de valeur est comptabilisée pour le montant par lequel la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable. La direction détermine la valeur recouvrable en procédant à une estimation des flux de trésorerie futurs prévus provenant de chaque actif ou UGT, puis elle détermine un taux d'intérêt approprié aux fins du calcul de la valeur actualisée de ces flux de trésorerie. Lorsqu'elle procède à l'évaluation des flux de trésorerie futurs prévus, la direction pose des hypothèses relativement aux résultats opérationnels futurs, tel que le taux de croissance ou décroissance des revenus, des marges brutes, de la valeur résiduelle des actifs, ainsi que du taux d'actualisation. Ces hypothèses se rapportent à des événements et circonstances futurs. Les résultats réels peuvent différer et donner lieu à des ajustements significatifs aux actifs de la Société au cours des prochains exercices.

Dans la plupart des cas, la détermination du taux d'actualisation comporte l'estimation de l'ajustement approprié pour tenir compte du risque du marché et d'un ajustement approprié pour les facteurs de risque propres aux actifs.

## 12. Contrôles et procédures à l'égard de l'information financière

La direction a conçu et évalué les contrôles internes à l'égard de l'information financière (CIIF) et les contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) afin de fournir une assurance raisonnable que l'information financière présentée par la Société est fiable et que les états financiers qu'elle diffuse dans le public sont préparés conformément aux IFRS. Le président et chef de la direction et le premier vice-président et chef de la direction financière ont évalué, au sens du Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs, la conception et le fonctionnement des contrôles internes à l'égard de l'information financière en date du 28 décembre 2019. À la lumière de cette évaluation, ils ont conclu que la conception et le fonctionnement des contrôles internes à l'égard de l'information financière (CIIF et CPCI) est efficace. Pour la période de 52 semaines close le 28 décembre 2019, le président et chef de la direction et le premier vice-président et chef de la direction financière ont aussi évalué qu'il n'y a eu aucune modification du processus de contrôle interne à l'égard de l'information financière, ni des contrôles et procédures de communication de l'information financière ayant une incidence importante ou raisonnablement susceptible d'avoir une incidence importante sur les contrôles internes et procédures.

## 13. Norme publiée qui n'est pas encore en vigueur

### **IFRS 16 Contrats de location**

En janvier 2016, l'IASB a publié IFRS 16 laquelle remplacera IAS 17 Contrats de location. IFRS 16 supprime le classement à titre de location simple et impose aux preneurs de constater tous les contrats de location à l'état de la situation financière en comptabilisant un droit d'utilisation et une obligation locative. Une exemption est permise pour les contrats de location dont l'actif sous-jacent a une faible valeur et ceux dont la durée est inférieure à douze mois. De plus, IFRS 16 modifie la définition du contrat de location; établit les exigences de comptabilisation de l'actif et du passif notamment sur les aspects complexes comme les composantes autres que location, les paiements locatifs variables et les périodes optionnelles; modifie la comptabilisation des

accords de cession-bail; conserve en grande partie l'approche d'IAS 17 pour la comptabilisation des contrats de location par le bailleur et présente de nouvelles obligations d'information.

IFRS 16 prévoit certaines mesures visant à simplifier la transition, dont le choix de ne pas réévaluer les contrats existants à la date d'adoption afin de déterminer s'ils répondent à la définition d'un contrat de location en vertu de la nouvelle norme. Au moment de l'adoption, la Société a le choix d'adopter IFRS 16 de façon rétrospective pour chacune des périodes comparatives présentées ou rétrospective en comptabilisant l'effet cumulatif de l'application initiale de la norme en tant qu'ajustement dans le déficit d'ouverture. La Société s'est prévaluée de ce dernier choix. L'IFRS 16 s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2019, soit à partir du 29 décembre 2019 pour la Société. L'adoption anticipée de cette norme est permise sous certaines conditions, mais la Société ne s'en ait pas prévaluée.

La Société estime que cette nouvelle norme augmentera la valeur des immobilisations corporelles et des obligations découlant de contrats de location, elle diminuera les charges opérationnelles et augmentera les amortissements et charges financières. La Société finalise l'incidence de cette norme sur ses états financiers consolidés.

## 14. Instruments financiers

### A) Juste valeur

La juste valeur de l'encaisse, des clients et autres débiteurs, du découvert bancaire, des fournisseurs et autres créiteurs ainsi que de la portion à court terme de la dette à long terme est comparable à la valeur comptable en raison des courtes échéances, donc la valeur temps de l'argent est non significative.

La valeur comptable et la juste valeur des autres instruments financiers dans les états consolidés de la situation financière se détaillent comme suit :

(en milliers de dollars)

	Au 28 décembre 2019		Au 29 décembre 2018	
	Valeur comptable \$	Juste valeur \$	Valeur comptable \$	Juste valeur \$
<b>Passifs financiers</b>				
Non courants				
Facilité de crédit	—	—	22 108	22 108
Dette subordonnée	14 963	14 957	24 862	24 929
Débetures convertibles	49 576	42 260	49 341	31 500
	<b>64 539</b>	<b>57 217</b>	96 311	78 537

La juste valeur de la dette subordonnée a été déterminée en actualisant les flux monétaires futurs au taux de 6,5 % (8,0 % au 29 décembre 2018), soit le taux en vigueur de la dette subordonnée.

La juste valeur des débetures convertibles a été déterminée en fonction du cours auquel elles se transigent au 28 décembre 2019.

## Évaluation de la juste valeur

Lorsqu'elle évalue la juste valeur d'un actif ou d'un passif, la Société se base le plus possible sur des données observables du marché. Les justes valeurs sont présentées selon la hiérarchie des justes valeurs, qui regroupe trois niveaux selon l'importance des données utilisées dans l'évaluation de la juste valeur de ces éléments. Les trois niveaux de hiérarchie des évaluations à la juste valeur sont les suivants :

- Niveau 1 : prix cotés (non réajustés) sur des marchés actifs pour des actifs et des passifs identiques;
- Niveau 2 : données autres que les prix cotés visés au niveau 1, observables pour l'actif ou le passif, directement ou indirectement;
- Niveau 3 : données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données du marché observables.

Au 28 décembre 2019, la Société a classé l'évaluation de la juste valeur des passifs non courants présentés dans le tableau ci-dessus comme suit : facilité de crédit (niveau 2), débetures convertibles (niveau 1) et dette subordonnée (niveau 2). Il n'y a eu aucun transfert entre les niveaux au cours de l'exercice 2019.

## B) Gestion des risques financiers

La Société est exposée à divers risques financiers qui résultent à la fois de ses opérations, de ses activités d'investissement et de ses activités de financement. La gestion des risques financiers est effectuée par la direction de la Société et vise à protéger la Société contre les principaux risques financiers auxquels la Société est exposée ainsi que les politiques en matière de gestion des risques financiers sont détaillés ci-après. La Société ne conclut pas de contrats visant des instruments financiers, incluant des dérivés financiers, à des fins spéculatives.

### Risque de taux d'intérêt

La facilité de crédit porte intérêt à un taux variable et expose donc la Société à un risque de flux de trésorerie découlant des variations des taux d'intérêt. Les autres actifs et passifs financiers de la Société ne présentent aucun risque de taux d'intérêt étant donné qu'ils ne portent pas intérêt à des taux variables. La Société gère son exposition au risque de taux d'intérêt en favorisant une répartition adéquate entre les passifs financiers à taux fixe et les passifs financiers à taux variable.

L'analyse de sensibilité comprend les éléments qui portent intérêt à des taux variables et démontre qu'une variation raisonnablement possible selon la conjoncture actuelle du marché de 1,0 % du taux préférentiel bancaire aurait eu une incidence de néant \$ sur le résultat en 2019 (0,4 million \$ en 2018).



### Risque de crédit

La valeur comptable des clients et autres débiteurs et des prêts à recevoir aux états consolidés de la situation financière représente le montant maximal du risque de crédit auquel la Société est exposée.

Le risque de crédit de la Société provient principalement des comptes clients et des prêts à recevoir. Le risque de crédit lié aux comptes clients est généralement diversifié, à l'exception de ce qui est mentionné à la note 25 des états financiers consolidés audités pour l'exercice terminé le 28 décembre 2019. La Société exige un cautionnement ou une lettre de crédit bancaire pour certains de ses clients. Au 28 décembre 2019, la Société détient des garanties pour 1,0 % des comptes clients (1,0 % au 29 décembre 2018).

La politique de la Société consiste à soumettre chaque client à une procédure de vérification de son crédit.

Le risque de crédit lié aux prêts à recevoir n'est pas diversifié. La Société possède pour certains de ses prêts une hypothèque mobilière sur des actifs détenus par l'emprunteur.

### Risque de liquidité

La gestion du risque de liquidité vise à maintenir un montant suffisant de trésorerie et à s'assurer que la Société dispose de sources de financement sous la forme d'emprunts bancaires autorisés suffisants. La Société établit des prévisions budgétaires et prévisions de trésorerie afin de s'assurer qu'elle dispose des fonds nécessaires pour acquitter ses obligations. La Société s'attend être en mesure de rencontrer ses obligations des 12 prochains mois par l'utilisation des flux de trésorerie futurs provenant des activités d'exploitation. Étant donné l'échéance en octobre 2020 de sa facilité de crédit, la Société a entrepris des discussions quant au refinancement et elle analyse présentement diverses possibilités. La Société a toujours été en mesure de se financer par le passé et la direction demeure confiante qu'elle sera en mesure de se refinancer afin de couvrir ses besoins de liquidités dans un avenir prévisible. Compte tenu des sources de liquidités disponibles de la Société, la direction juge que le risque de liquidité est peu élevé.

## 15. Événements postérieurs à la date de clôture

Tel que mentionné précédemment à la rubrique 2.2 « Développements d'entreprise de 2019 », le 8 janvier 2020, la Société a annoncé la consolidation des activités de sa division Summit Foods en Ontario vers son centre de distribution de Mississauga et de fermer ses centres de distribution situés à Ottawa et à London. Se référer à cette rubrique pour plus de détails.

Le 24 février 2020, la Société a annoncé que l'option d'achat de Dubé & Loiselle inc. n'a pas été exercée. Se référer à la rubrique 2.2 « Développements d'entreprise de 2019 » pour plus de détails.