

# RAPPORT DE GESTION 2020

|   |    |
|---|----|
| Faits saillants annuels   | 22 |
| Commentaires préalables au rapport de gestion   | 23 |
| Profil et description   | 23 |
| Revue des activités des trois derniers exercices  | 24 |
| Statut sur la pandémie de la COVID-19   | 28 |
| Mise à jour sur le Plan d'amélioration continue   | 29 |
| Mesures financières autres que les IFRS   | 30 |
| Analyse des résultats consolidés  | 32 |
| Analyse des résultats par secteur   | 40 |
| Flux de trésorerie  | 47 |
| Financement   | 49 |
| Structure de capital  | 52 |
| Situation financière  | 55 |
| Opérations entre parties liées  | 56 |
| Gestion des risques   | 56 |
| Modifications des méthodes comptables   | 61 |
| Utilisation d'estimations et recours au jugement  | 62 |
| Données sur le taux de change   | 63 |
| Efficacité des contrôles et des procédures de communication de l'information<br>et des contrôles internes à l'égard de l'information financière | 64 |
| Perspectives  | 64 |

## FAITS SAILLANTS ANNUELS

(En millions de \$US, à l'exception des pourcentages, des montants par action et d'indication contraire)

| 2020  |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| VENTES<br><b>1 471,8 \$</b><br>CROISSANCE ORGANIQUE <sup>(1)</sup> (15,3) % | BAIIA <sup>(1)</sup><br><b>64,6 \$</b><br>4,4 % | BAIIA AJUSTÉ <sup>(1)</sup><br><b>88,8 \$</b><br>6,0 %  | RÉSULTAT NET<br><b>(31,5) \$</b><br>(0,74) \$/ACTION | RÉSULTAT AJUSTÉ <sup>(1)</sup><br><b>(7,8) \$</b><br>(0,73) \$/ACTION |
| 2019  |   |   |  |   |
| VENTES<br><b>1 739,6 \$</b><br>CROISSANCE ORGANIQUE <sup>(1)</sup> 0,5 %    | BAIIA <sup>(1)</sup><br><b>76,5 \$</b><br>4,4 % | BAIIA AJUSTÉ <sup>(1)</sup><br><b>129,9 \$</b><br>7,5 % | RÉSULTAT NET<br><b>(19,8) \$</b><br>(0,47) \$/ACTION | RÉSULTAT AJUSTÉ <sup>(1)</sup><br><b>30,8 \$</b><br>0,73 \$/ACTION    |

L'objectif principal au début de 2020 était de poursuivre le travail d'optimisation en cours afin d'obtenir des résultats durables dans les trois secteurs d'activité. Bien que la Société ne se soit pas éloignée de cet objectif, la pandémie de COVID-19 a été un catalyseur qui a accéléré la mise en œuvre d'initiatives à plus long terme. Toutefois, elle a occulté les efforts et les progrès réalisés tout au long de l'année. De plus, son aggravation a amené les gouvernements à imposer des fermetures dans de nombreuses régions. Par conséquent, la demande pour les produits et services de la Société a baissé et celle-ci a été confrontée à des problèmes d'approvisionnement auprès des fabricants, problèmes qui ont persisté toute l'année. Ces adversités se sont ajoutées aux défis préexistants, notamment les changements structurels en cours dans le marché des produits de revêtement automobile aux États-Unis et l'impact du Brexit au Royaume-Uni. Rapidement, la Société a pris des mesures pour ajuster ses opérations à la nouvelle réalité du marché. Ces mesures, combinées aux bénéfices des investissements précédents, ont permis à la Société d'obtenir de meilleurs résultats que prévu en 2020 par rapport à ses attentes au début de la pandémie.

### Initiatives d'amélioration continue accélérées :

- Des économies annualisées d'environ 33,0 \$ ont été réalisées au cours de l'année, dans le cadre des plans d'amélioration, à la suite de la réduction des effectifs et du réseau. Des frais de restructuration et autres ont été engagés pour un total de 21,5 \$ au cours de l'année, principalement pour l'intégration de 45 magasins corporatifs et des indemnités de départ. Bien que nos plans d'amélioration aient été pour l'essentiel achevés à la fin de l'année, d'autres domaines d'optimisation potentielle sont actuellement examinés par le secteur FinishMaster États-Unis, qui vise à adapter sa base de coûts à son portefeuille de clients en évolution. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Mise à jour sur le plan d'amélioration continue ».)*

### Renforcement de la position financière :

- Le refinancement de la dette annoncé le 29 mai 2020, avec de nouvelles facilités de crédit, a permis d'accéder à des liquidités supplémentaires selon des conditions financières plus flexibles. Les nouvelles facilités de crédit garanties de 565,0 \$, dont l'échéance est le 30 juin 2023, comportent une facilité de crédit rotatif de 350,0 \$ et des facilités de crédit à terme de 215,0 \$.
- Un remboursement de l'endettement total net <sup>(1)</sup> de 78,8 \$ a été effectué en 2020, grâce au plan de continuité des affaires de la Société mis en place pour atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19, y compris une gestion serrée du fonds de roulement, libérant un montant de 285,0 \$ en liquidités disponibles. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Statut sur la pandémie de COVID-19 »)*
- Flux de trésorerie disponibles <sup>(1)</sup> de 72,3 \$ générés en 2020 grâce à la performance opérationnelle résultant des initiatives d'amélioration continue combinées à la réduction des investissements en immobilisations corporelles dans le cadre de la gestion de la trésorerie en réponse à la pandémie de COVID-19.

### Des résultats meilleurs que prévu compte tenu du contexte

- Les ventes consolidées de 1 471,8 \$ déclarées pour 2020 ont diminué de 15,4 %, par rapport à l'année précédente, la pandémie de COVID-19 ayant touché tous les secteurs, entraînant une décroissance organique consolidée <sup>(1)</sup> de 15,3 %. Les ventes ont suivi la tendance de l'industrie dans le marché respectif de chaque secteur et, comme prévu, les activités du marché secondaire de l'automobile ont rebondi plus rapidement que celles des produits de revêtement automobile.
- Le BAIIA <sup>(1)</sup> et la marge du BAIIA <sup>(1)</sup>, une fois ajustés des éléments spéciaux, ont été respectivement de 88,8 \$ et 6,0 % en 2020, comparativement à 129,9 \$ et 7,5 % l'année précédente.
- Le résultat net s'est établi à (31,5) \$ ou (0,74) \$ par action en 2020, contre (19,8) \$ ou (0,47) \$ par action en 2019. Une fois ajusté, le résultat <sup>(1)</sup> était de (7,8) \$ ou (0,18) \$ par action en 2020, comparativement à 30,8 \$ ou 0,73 \$ par action en 2019.
- Des subventions d'environ 3,4 \$ pour la masse salariale au Canada et 2,5 \$ pour les dépenses d'exploitation au Royaume-Uni ont été comptabilisées au cours de l'année, compensant partiellement les provisions additionnelles enregistrées depuis le début de la pandémie.

<sup>(1)</sup> Cette information représente une mesure financière autre que les IFRS. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Mesures financières autres que les IFRS ».)*

# COMMENTAIRES PRÉALABLES AU RAPPORT DE GESTION

## PORTÉE DU RAPPORT DE GESTION

Ce rapport de gestion porte sur les résultats d'exploitation et les flux de trésorerie pour le trimestre et l'exercice clos le 31 décembre 2020 en comparaison avec le trimestre et l'exercice clos le 31 décembre 2019 et sur la situation financière au 31 décembre 2020 en comparaison au 31 décembre 2019. Il devrait être lu en parallèle avec les états financiers consolidés audités et les notes complémentaires inclus dans le rapport annuel 2020. Les renseignements contenus dans le présent rapport de gestion tiennent compte de tout événement important survenu jusqu'au moment de l'approbation et de l'autorisation pour publication des états financiers consolidés et du rapport de gestion par le conseil d'administration de la Société le 19 février 2021. Ils présentent la situation de l'entreprise et son contexte commercial tels qu'ils étaient, au meilleur de la connaissance de la direction, au moment de la rédaction de ces lignes.

De l'information additionnelle sur Uni-Sélect, y compris les états financiers audités et la notice annuelle de la Société, est disponible sur le site de SEDAR à [sedar.com](http://sedar.com).

Dans le présent rapport de gestion, « Uni-Sélect » ou la « Société » désigne, selon le cas, Uni-Sélect inc. et ses filiales.

Les données financières présentées dans ce rapport de gestion, dont celles incluses au sein des tableaux, sont exprimées en milliers de dollars américains, à l'exception des montants par action, des pourcentages ou du nombre d'actions. Les comparaisons se font par rapport à la période antérieure.

Les états financiers consolidés contenus dans le présent rapport de gestion ont été produits selon les Normes internationales d'information financière (« IFRS »). Ils ont fait l'objet d'un audit par l'auditeur indépendant de la Société.

## DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

Le rapport de gestion a pour but d'aider l'investisseur à comprendre la nature et l'importance des changements et des tendances, de même que les risques et les incertitudes liés à l'exploitation et à la situation financière de Uni-Sélect. Certaines sections du présent rapport de gestion concernant les objectifs, les projections, les estimations, les attentes ou les prédictions de la Société présentent des déclarations prospectives au sens des lois sur les valeurs mobilières.

Ces déclarations prospectives comportent des risques et des incertitudes, si bien que les résultats réels pourraient différer significativement de ceux qui sont indiqués ou sous-entendus dans ces déclarations. Les principaux facteurs pouvant entraîner une différence significative entre les résultats réels et les attentes formulées dans les déclarations prospectives sont décrits à la rubrique « Gestion des risques ». En dehors de ces principaux facteurs, les résultats de la Société sont tributaires de l'effet de la concurrence, des habitudes d'achat des consommateurs, de l'évolution du parc automobile, de la conjoncture en général ainsi que de la capacité de financement de la Société.

Aucune assurance ne peut être donnée quant à la concrétisation des résultats, du rendement ou des réalisations telles que formulés ou sous-entendus dans les déclarations prospectives. À moins d'y être tenue en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables, la direction n'assume aucune obligation quant à la mise à jour ou la révision des déclarations prospectives en raison de nouvelles informations, d'événements futurs ou d'autres changements.

## CONFORMITÉ AUX IFRS

L'information comprise dans ce rapport comporte certains renseignements qui ne sont pas des mesures de rendement conformes aux IFRS. Les mesures financières autres que les IFRS n'ont pas de définitions normalisées en vertu des IFRS et ne sont pas comparables à des définitions similaires présentées par d'autres sociétés. La Société considère que les lecteurs du présent document tiennent compte de ces mesures de rendement aux fins de compréhension ou d'analyse. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Mesures financières autres que les IFRS ».)*

## PROFIL ET DESCRIPTION

Avec plus de 4 800 employés au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni, Uni-Sélect est un chef de file de la distribution de peintures automobile, de revêtements industriels et d'accessoires connexes en Amérique du Nord, ainsi qu'un chef de file de la distribution de produits automobiles destinés au marché secondaire de l'automobile au Canada et au Royaume-Uni. Le siège social de Uni-Sélect est situé à Boucherville (Québec) Canada et ses actions sont négociées à la Bourse de Toronto (UNS).

Au Canada, Uni-Sélect dessert plus de 16 000 ateliers de réparation et de carrosserie automobile et plus de 4 000 ateliers à travers ses bannières d'atelier de réparation/installation et de carrosserie automobile. Son réseau national compte plus de 1 000 grossistes indépendants et plus de 75 magasins corporatifs, dont plusieurs exercent leurs activités sous les programmes de bannières de Uni-Sélect tels que BUMPER TO BUMPER®, AUTO PARTS PLUS® et FINISHMASTER®.

## PROFIL ET DESCRIPTION (SUITE)

Aux États-Unis, Uni-Sélect, par l'intermédiaire de sa filiale à part entière FinishMaster, Inc., exploite un réseau national de plus de 145 magasins corporatifs de produits de revêtement automobile sous la bannière FINISHMASTER®, laquelle dessert un réseau de plus de 30 000 clients annuellement.

Au Royaume-Uni et en Irlande, Uni-Sélect, par l'intermédiaire de son groupe de filiales Parts Alliance, est un important distributeur de produits automobiles destinés au marché secondaire qui dessert plus de 20 000 clients avec un réseau de plus de 170 magasins corporatifs.  
[www.uniselect.com](http://www.uniselect.com)

## REVUE DES ACTIVITÉS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

### RENSEIGNEMENTS CONSOLIDÉS SÉLECTIONNÉS

| (en milliers de \$US, à l'exception des montants par action, des pourcentages et d'indication contraire) | 2020                    | 2019            | 2018 <sup>(1)</sup>              |                                |
|--|-------------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------|
| <b>RÉSULTATS D'EXPLOITATION</b>  |                         |                 |                                  |                                |
| Ventes   | 1 471 816               | 1 739 572       | 1 751 965                        |                                |
| BAIIA <sup>(2)</sup>   | 64 643                  | 76 458          | 104 940                          |                                |
| Marge du BAIIA <sup>(2)</sup>  | 4,4 %                   | 4,4 %           | 6,0 %                            |                                |
| BAIIA ajusté <sup>(2)</sup>  | 88 811                  | 129 931         | 119 529                          |                                |
| Marge du BAIIA ajusté <sup>(2)</sup>   | 6,0 %                   | 7,5 %           | 6,8 %                            |                                |
| BAI <sup>(2)</sup>   | (35 304)                | (17 389)        | 44 677                           |                                |
| Marge du BAI <sup>(2)</sup>  | (2,4 %)                 | (1,0 %)         | 2,6 %                            |                                |
| BAI ajusté <sup>(2)</sup>  | (6 990)                 | 40 736          | 64 408                           |                                |
| Marge du BAI ajusté <sup>(2)</sup>   | (0,5 %)                 | 2,3 %           | 3,7 %                            |                                |
| Éléments spéciaux  | 24 168                  | 53 473          | 14 589                           |                                |
| Résultat net   | (31 531)                | (19 845)        | 36 497                           |                                |
| Résultat ajusté <sup>(2)</sup>   | (7 831)                 | 30 771          | 51 473                           |                                |
| Flux de trésorerie disponibles <sup>(2)</sup>  | 72 311                  | 105 658         | 79 902                           |                                |
| <b>DONNÉES PAR ACTION ORDINAIRE</b>  |                         |                 |                                  |                                |
| Résultat net   | (0,74)                  | (0,47)          | 0,86                             |                                |
| Résultat ajusté <sup>(2)</sup>   | (0,18)                  | 0,73            | 1,22                             |                                |
| Dividende (\$CA) <sup>(3)</sup>  | 0,0925                  | 0,3700          | 0,3700                           |                                |
| Valeur comptable   | 11,18                   | 11,96           | 12,36                            |                                |
| Nombre d'actions en circulation  | 42 387 300              | 42 387 300      | 42 387 300                       |                                |
| Nombre moyen pondéré d'actions en circulation  | 42 387 300              | 42 387 300      | 42 253 987                       |                                |
|  | <b>31 déc.<br/>2020</b> | 31 déc.<br>2019 | 1er janv.<br>2019 <sup>(4)</sup> | 31 déc.<br>2018 <sup>(1)</sup> |
| <b>SITUATION FINANCIÈRE</b>  |                         |                 |                                  |                                |
| Fonds de roulement   | 265 213                 | 321 970         | 237 614                          | 256 365                        |
| Total des actifs   | 1 375 272               | 1 586 394       | 1 630 609                        | 1 540 570                      |
| Endettement total net <sup>(2)</sup>   | 370 252                 | 449 059         | 515 706                          | 418 703                        |
| Facilités de crédit (rotatif et à terme) à la valeur nominale  | 318 379                 | 375 956         | 418 220                          | 418 220                        |
| Débiteures convertibles  | 87 728                  | 84 505          | -                                | -                              |
| Total des capitaux propres   | 474 055                 | 506 994         | 519 930                          | 523 882                        |
| Ratio du rendement du total des capitaux propres moyens <sup>(2)</sup>                                   | (6,5%)                  | (3,9 %)         | 7,0 %                            | 7,0 %                          |
| Ratio du rendement ajusté du total des capitaux propres moyens <sup>(2)</sup>                            | (2,4%)                  | 5,2 %           | 9,1 %                            | 9,1 %                          |

<sup>(1)</sup> Le 1er janvier 2019, la Société a adopté pour la première fois l'IFRS 16 - Contrats de location, appliquant la méthode de transition rétrospective modifiée, ce qui n'a pas nécessité, tel que permis, le redressement des montants comparatifs pour l'exercice précédent son adoption. Par conséquent, les états financiers consolidés de 2019 présentent des variations importantes comparées à 2018. L'état consolidé des résultats de 2019 inclut une charge de loyer moindre découlant du retrait des contrats de location simple, des charges financières plus élevées résultant des intérêts sur les obligations locatives et une charge d'amortissement relative aux actifs au titre de droits d'utilisation accrue. L'état consolidé de la situation financière de 2019 inclut de nouveaux actifs (actifs au titre de droits d'utilisation) et passifs à long terme (obligations locatives) dont les valeurs comptabilisées au 1er janvier 2019 représentent 87 628 \$ et 97 003 \$, respectivement. (Pour plus de renseignements, voir la section « Adoption d'IFRS 16 - Contrats de location » du rapport annuel de 2019).

## REVUE DES ACTIVITÉS DES TROIS DERNIERS EXERCICES (SUITE)

- <sup>(2)</sup> Cette information représente une mesure financière autre que les IFRS. (Pour plus de renseignements, voir la section « Mesures financières autres que les IFRS ».)
- <sup>(3)</sup> Le 20 avril 2020, le conseil d'administration a décidé de suspendre tous les paiements de dividendes jusqu'à nouvel ordre. Cette décision s'intègre dans le cadre d'un plan de préservation des liquidités visant à maximiser les liquidités disponibles et assurer une flexibilité financière.
- <sup>(4)</sup> Les données et les ratios de la situation financière ont été conciliés au 1er janvier 2019 pour tenir compte de l'adoption d'IFRS 16 — Contrats de location. (Pour plus de renseignements, voir la section « Adoption d'IFRS 16 - Contrats de location » du rapport annuel de 2019).

Une analyse détaillée de l'évolution des résultats d'exploitation et des états consolidés de la situation financière entre les exercices 2020 et 2019 est fournie dans les rubriques suivantes. Une analyse détaillée de l'évolution des résultats d'exploitation et des états consolidés de la situation financière entre les exercices 2019 et 2018 est incluse dans le rapport de gestion du rapport annuel 2019, disponible sur le site de SEDAR à [sedar.com](http://sedar.com).

## APERÇU

Les trois dernières années ont été marquées par la transformation de la Société. Pour répondre à l'évolution constante des activités, du marché et de la concurrence, la Société a mis en œuvre de nouvelles stratégies et initiatives d'affaires, en créant une plateforme à long terme afin d'assurer une croissance rentable tout en restant compétitive, ainsi qu'en révisant ses modèles de coûts de service afin d'optimiser et stabiliser sa rentabilité. L'année 2020 a été marquée par la pandémie de COVID-19, qui a agi comme un catalyseur accélérant la mise en œuvre d'initiatives à long terme alors que les ventes ont été affectées par une baisse de la demande, des fermetures imposées dans de nombreuses régions du réseau et, finalement, des problèmes d'approvisionnement auprès des fabricants.

Les principales initiatives et réalisations de la Société sont les suivantes :

- Améliorer la productivité des activités d'exploitation dans nos trois secteurs, en lançant un plan d'optimisation à la fin de 2017, qui a été progressivement élargi à mesure que de nouvelles possibilités d'amélioration ont été détectées. Le Plan d'amélioration de la performance (« PIP ») et le Plan d'amélioration continue (« CIP ») étaient basés sur une approche à long terme visant à améliorer la rentabilité et l'efficacité dans tous les secteurs, tout en veillant à ce que les besoins des clients restent au centre des préoccupations. Un examen approfondi des opérations a été entrepris par l'équipe respective de chaque secteur, donnant lieu à un certain nombre d'initiatives, portant notamment sur la manière dont les clients sont servis, le redimensionnement le cas échéant ainsi que l'automatisation et l'optimisation de la logistique de la chaîne d'approvisionnement. Au cours des trois dernières années, la Société a intégré 100 magasins corporatifs conformément à ces initiatives, a réalisé des économies annualisées grâce à son PIP et son CIP s'élevant à 84 000 \$ et a dépensé un total de 51 957 \$, dont 6 704 \$ investi en immobilisations.
- Transformer et faire évoluer les activités du secteur Produits automobiles Canada afin de le rendre plus compétitif, en ajoutant un réseau de magasins corporatifs complémentaire au réseau de grossistes indépendants, en développant et mettant en place de nouveaux programmes améliorés de bannières et de merchandising (BUMPER TO BUMPER® et AUTO PARTS PLUS®), tout en lançant la marque FINISHMASTER® au Canada.
- Maintenir une situation financière et une structure de capital saines, grâce à des investissements stratégiques, la modification, la mise à jour et, en 2020, la signature d'une nouvelle facilité de crédit, le programme de financement des comptes fournisseurs, la gestion rigoureuse du fonds de roulement et l'émission de débentures convertibles.

**L'ensemble de ces activités transitoires assurent désormais une plus grande stabilité opérationnelle et positionnent la Société pour l'avenir. Une fois que les marchés se seront complètement remis de la pandémie de COVID-19, la Société s'attend à tirer pleinement avantage de ces décisions stratégiques au profit de sa rentabilité, ce qui devrait augmenter la valeur pour les actionnaires.**

## EXERCICE FINANCIER 2020

### ***Pandémie de COVID-19 et Plan d'amélioration continue***

*L'objectif principal de la Société consistait à poursuivre le travail d'optimisation en cours afin d'obtenir des résultats durables dans les trois secteurs d'activité. La pandémie de COVID-19 a été un catalyseur accélérant la mise en œuvre d'initiatives qui ont atténué l'effet de la réduction du volume des ventes due aux fermetures imposées par les gouvernements et aux problèmes d'approvisionnement qui ont persisté tout au long de l'année. Ces adversités se sont ajoutées aux défis préexistants, dont les changements structurels dans le secteur FinishMaster États-Unis et les impacts du Brexit dans le secteur Parts Alliance Royaume-Uni. Des mesures immédiates ont été prises au cours du premier semestre de l'année afin d'adapter les opérations des trois secteurs à ces nouvelles réalités. Par conséquent, les résultats de 2020 et le plan de conservation des liquidités ont été meilleurs que ce qui avait été prévu au début de la pandémie.*

## REVUE DES ACTIVITÉS DES TROIS DERNIERS EXERCICES (SUITE)

Au cours du premier trimestre de l'année, la Société a complété la mise en œuvre de son PIP, lequel a généré pour 54 000 \$ d'économies annualisées depuis son commencement à la fin de 2017. En réponse à la pandémie de COVID-19, la Société a lancé et accéléré le CIP en juin 2020, avec l'objectif de générer 30 000 \$ d'économies supplémentaires annualisées d'ici la fin de 2020, ce qui a été réalisé à la fin du troisième trimestre. Les secteurs Produits automobiles Canada et Parts Alliance Royaume-Uni ont en grande partie terminé le dur travail nécessaire afin de rationaliser leurs activités. Leurs structures de coûts s'étant améliorées, ils sont désormais en bonne position pour transformer le volume supplémentaire en marges durables lorsque les marchés se redresseront progressivement. Toutefois, des initiatives sont en cours dans le secteur FinishMaster États-Unis. Les trois secteurs d'activité poursuivront leur cheminement vers une culture d'amélioration continue afin d'assurer une croissance rentable au cours des années à venir.

Le secteur FinishMaster États-Unis a été fortement touché par la pandémie. Les ventes ont diminué de 21 % et la marge du BAIIA ajusté est tombée à 5,0 % contre 8,8 % l'année précédente, la baisse de la demande ayant été aggravée par les changements structurels en cours dans le marché des produits de revêtement automobile. Ce secteur a continué à adapter son modèle d'affaires à ces réalités du marché et réussi à optimiser ses stocks de 114 000 \$ sans incidence sur les niveaux de service. Ce secteur est parvenu à intégrer 33 magasins, avec un impact minimal sur les revenus, et a terminé l'année avec 147 magasins corporatifs dans le réseau.

Le secteur Produits automobiles Canada a été le plus performant de Uni-Sélect pour la deuxième année consécutive. Alors que les ventes ont diminué de 6,0 %, la marge du BAIIA ajusté a continué de s'améliorer atteignant 9,9 %, comparativement à 9,1 % l'année précédente, grâce aux bénéfices des investissements réalisés au cours des deux dernières années ainsi qu'aux nouvelles initiatives du CIP. Ce secteur a terminé l'année avec 76 magasins corporatifs après avoir intégré quatre magasins et ajouté cinq magasins par le biais de deux acquisitions d'entreprises. Au cours de l'année, il a rejoint l'Aftermarket Auto Parts Alliance, lui permettant d'accélérer le développement technologique et d'accroître la reconnaissance de la marque BUMPER TO BUMPER®. En outre, ce secteur a fortifié sa structure opérationnelle avec une réorganisation par région et en nommant deux hauts responsables pour gérer respectivement l'Est et l'Ouest du Canada.

De même, les résultats du secteur Parts Alliance Royaume-Uni n'ont cessé de s'améliorer par rapport à l'année précédente, malgré l'impact de la pandémie. Alors que les ventes ont diminué de 15 %, la marge du BAIIA ajusté s'est améliorée pour atteindre 6,1 %, contre 5,6 % l'année précédente, grâce aux bénéfices des initiatives d'optimisation accélérées mises en place au cours du second semestre de 2019 et des nouvelles initiatives du CIP. Ce secteur a terminé l'année avec 171 magasins corporatifs à la suite de l'intégration de huit magasins dans le réseau. Au cours de l'année, deux postes de direction pour les ventes et la logistique ont été créés, l'exécution du programme de tests obligatoires du ministère des Transports a été adaptée et les stocks ont été gérés en prévision de l'impact négatif potentiel du Brexit au début de la nouvelle année.

Enfin, grâce à son programme de conservation des liquidités et à une gestion rigoureuse du fonds de roulement, la Société a généré 99 281 \$ de liquidités supplémentaires de ses activités d'exploitation par rapport à l'année dernière et l'endettement total net a été réduit de 78 807 \$. La Société a également conclu une nouvelle entente de crédit prévoyant une facilité de crédit rotatif à long terme garantie de 350 000 \$, ainsi que deux facilités de crédit à terme garanties pour un montant total de 215 000 \$.

## EXERCICE 2019

### ***Plan d'amélioration de la performance, redimensionnement et structure de capital modifiée***

*La Société a élargi le PIP à travers ses trois secteurs d'activités, revoyant ses processus logistiques, intégrant environ 10 % de ses magasins corporatifs et réalisant des économies annualisées de 31 900 \$. Le réseau et les activités optimisées qui en ont résulté, combinés à une nouvelle structure de capital, ont établi la pierre angulaire qui permettra à la Société de dégager de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.*

Le secteur FinishMaster États-Unis a exécuté comme prévu, avec succès, les initiatives relatives au PIP, intégrant 29 magasins corporatifs avec une érosion minimale des ventes, tout en réalignant sa structure organisationnelle. Ces initiatives ont permis à ce secteur d'atténuer la pression des prix sur la marge brute, de rester rentable et compétitif, en plus d'améliorer son positionnement afin d'évoluer dans un environnement de marché difficile.

Afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement et d'améliorer les processus de service, le secteur Produits automobiles Canada a inauguré un centre de distribution supérieur à Calgary, intégrant deux centres de distribution de moins grande envergure, et a ouvert un super magasin dans la région métropolitaine de Montréal. Ce secteur a ainsi amélioré sa rentabilité et généré une croissance organique de 2,4 % en 2019, bénéficiant ainsi d'une plus grande efficacité et de la rationalisation de la main d'œuvre, le tout en lien avec le PIP. De plus, en procédant à la vente du programme ProColor, ce secteur a réalisé un gain de trésorerie net sur la cession d'activités de 18 788 \$ et obtenu un contrat de partenariat d'approvisionnement à long terme.

## REVUE DES ACTIVITÉS DES TROIS DERNIERS EXERCICES (SUITE)

Le secteur Parts Alliance Royaume-Uni a commencé l'exercice par l'optimisation de son réseau avec l'ouverture d'un nouveau centre de distribution national situé au cœur du Royaume-Uni et l'ajout de centres de distribution régionaux, améliorant sa présence sur le marché ainsi que l'offre aux clients. L'incertitude entourant le Brexit et son contexte politique ont affecté la performance du secteur Parts Alliance Royaume-Uni. Les conditions difficiles du marché ont engendré une baisse des ventes, laquelle a affecté l'absorption des coûts fixes et, conséquemment, la rentabilité. Il en a résulté une perte de valeur du goodwill pour un montant hors caisse de 45 000 \$. Afin de contrer ces conditions difficiles, des initiatives ont été mises en place au cours du troisième trimestre dans le cadre du PIP, incluant l'optimisation de l'effectif. De plus, 10 magasins corporatifs ont été intégrés.

Le secteur Corporatif et autres s'est concentré sur le soutien aux unités d'affaires dans leur transformation, tout en analysant les occasions d'affaires stratégiques créatrices de valeur. En décembre, la Société a émis des débentures convertibles pour un montant principal de 125 000 \$CA, lesquelles ont été partiellement utilisées pour réduire l'endettement total net, alors que la partie restante était destinée aux fins générales de l'entreprise et pour poursuivre les occasions de croissance stratégiques. L'émission des débentures convertibles a mis fin à la revue stratégique.

## EXERCICE 2018

### **Changements à la direction et restructuration**

*Des conditions de marché en constante évolution ont incité la Société à réviser son modèle d'affaires, menant à des changements à la direction, à un examen des solutions de rechange stratégiques ainsi qu'à une restructuration. Malgré tout, le réseau de distribution s'est étendu avec l'ouverture de nouveaux magasins corporatifs et les acquisitions d'entreprises.*

En septembre 2018, le conseil d'administration a fait des changements à la direction et a mis en œuvre un examen complet des solutions de rechange stratégiques.

Cette nouvelle a été suivie en novembre par le lancement du plan de restructuration 25/20, étendant l'initiative 20/20 amorcée en 2017, afin de s'adapter aux nouvelles réalités du marché. Les initiatives d'amélioration de la productivité au sein du secteur FinishMaster États-Unis ont partiellement contrebalancé les effets négatifs sur la marge du mouvement de consolidation dans le marché américain ainsi que de la pression sur les prix dans les différentes activités du revêtement automobile. Le secteur Produits Automobiles Canada a procédé à une première phase de réduction des effectifs et à un remodelage du réseau de distribution dans les Prairies, tout en poursuivant l'optimisation et le développement de ses magasins corporatifs. Le secteur Parts Alliance Royaume-Uni a implanté des initiatives de réduction de coûts et a standardisé les solutions en technologie de l'information, maximisant et améliorant la performance des activités de ses magasins corporatifs.

En 2018, le secteur FinishMaster États-Unis a renoué avec la croissance organique des ventes grâce aux efforts déployés par l'équipe de ventes et le recrutement de nouveaux clients. Le secteur Produits Automobiles Canada a renforcé sa position sur le marché de la région de l'Atlantique avec l'acquisition d'AutoChoice Parts & Paints Limited. Le secteur Parts Alliance Royaume-Uni a bénéficié d'un exercice complet d'activités, améliorant l'absorption des coûts fixes, et a généré une croissance organique provenant des initiatives stratégiques de ventes et de l'expansion de sa présence sur le marché avec l'ouverture de 13 magasins corporatifs au cours de l'exercice, pour un total de 15 depuis son acquisition.

La Société a conclu la modification et la mise à jour de sa convention de crédit, convertissant la facilité de crédit à terme en facilité de crédit rotatif à long terme non garantie et prolongeant l'échéance de toutes les facilités de crédit au 30 juin 2023, offrant une plus grande flexibilité financière à un coût minimal. De plus, la Société a intégré le secteur Parts Alliance Royaume-Uni aux fins de conformité au Règlement 52-109.

## STATUT SUR LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 (« COVID-19 »)

L'éclosion d'une nouvelle forme de coronavirus très contagieux, que l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré comme étant une pandémie le 11 mars 2020, a entraîné de nombreux décès, affecté défavorablement l'activité commerciale mondiale et contribué à une volatilité importante sur certains marchés boursiers et obligataires. La Société n'a pas été épargnée par ces événements puisque le marché secondaire de l'automobile ainsi que celui des peintures automobiles, de revêtements industriels et d'accessoires connexes ont aussi été affectés.

Les déclarations d'état d'urgence ou de fermeture de plusieurs gouvernements aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni des derniers mois ont eu un impact sur les activités de la Société au cours de l'année qui a pris fin le 31 décembre 2020, entraînant une diminution des ventes organiques ainsi que du résultat. Cependant, les ventes de la Société ont reflété la tendance de l'industrie dans chacun de ses secteurs. Dans le marché américain, les réclamations d'assurance au titre des automobiles réparables sont descendues à un creux de 45 % en avril et se sont améliorées d'un mois à l'autre jusqu'en septembre, où elles se sont stabilisées dans une fourchette négative de l'ordre de 20 % pour le reste de l'année. Au Canada, la demande sur le marché a dégringolé en avril, à la suite des mesures de confinement imposées par les gouvernements, et s'est redressée subséquemment de façon séquentielle jusqu'au début d'octobre, alors que de nouvelles mesures de confinement ont été mises en place dans de nombreuses provinces pour contrer la deuxième vague de la pandémie. Au Royaume-Uni, les conséquences de la pandémie ont été importantes au départ, mais la situation s'est grandement redressée. Le trafic routier, qui est descendu à 22 % des niveaux de 2019 en avril, a ensuite augmenté progressivement pour atteindre environ 80 % au début novembre, lorsque le gouvernement britannique a imposé de nouvelles mesures de confinement pour contrer la deuxième vague de COVID-19. Le trafic routier automobile a de nouveau chuté en novembre et décembre, mais dans une mesure bien moindre qu'au printemps.

L'ampleur de l'incidence que la pandémie de la COVID-19 aura sur les activités de Uni-Sélect, y compris son exploitation et le marché de ses titres, dépendra des développements futurs, qui sont très incertains et ne peuvent être prévus pour le moment, ce qui comprend la durée, la gravité et la portée de la pandémie ainsi que les mesures prises pour la contenir ou la traiter. Même dans sa portée actuelle, combinée aux mesures qui ont été prises à l'échelle mondiale pour y faire face, la pandémie de la COVID-19 pourrait avoir une incidence significative et défavorable sur les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation de Uni-Sélect y compris, sans s'y limiter, en raison d'une baisse importante de l'activité économique en Amérique du Nord et au Royaume-Uni, entraînant une baisse de la demande pour les produits et services de la Société, des impacts sur la santé et la productivité des employés, des fermetures d'entreprises ordonnées par les gouvernements et des menaces à la continuité des activités de nos magasins, fournisseurs, clients et/ou partenaires. Ces impacts pourraient à leur tour avoir, entre autres, une incidence négative sur les liquidités de Uni-Sélect et/ou sur sa capacité à se conformer aux engagements restrictifs prévus à sa convention de crédit syndiquée. En fonction de l'information disponible jusqu'à présent, la direction est d'avis que le refinancement de la dette annoncé à la fin de mai 2020 procurera la flexibilité requise.

Comme mentionné précédemment, compte tenu des récents développements relatifs à la pandémie mondiale de la COVID-19, la direction a mis en place un plan d'intervention et suit de près l'évolution de cette pandémie, y compris ses répercussions sur la Société, l'économie et la population en général. À cet effet, dès le début du mois de mars, Uni-Sélect a mis en place des mesures pour protéger la santé et la sécurité de ses employés, clients et fournisseurs. La Société applique des protocoles très stricts afin de protéger les employés qui restent au travail et assurent la continuité des activités, ainsi que de réduire les risques d'exposition et d'infection à la maladie.

Par ailleurs, la Société a accéléré la mise en place de sa culture d'amélioration continue afin de se positionner stratégiquement pour la relance et la croissance après la COVID-19. Ceci a mené à l'annonce du CIP, le 22 juin 2020. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Mise à jour sur le Plan d'amélioration continue ».)*

Les mesures initiales mises en place pour surmonter cette crise ont été drastiques avec approximativement 33 % des magasins corporatifs fermés temporairement, 50 % des employés mis à pied temporairement dans l'ensemble des unités d'affaires, alors que les autres employés ont subi une réduction des heures de travail de 20 % et que la direction et certains autres postes ont subi une réduction salariale de 20 %. À la suite de la mise en place des mesures initiales et l'implantation du CIP (intégration de 39 magasins corporatifs et réduction des effectifs), la situation au 31 décembre 2020 était différente :

- tous les magasins corporatifs restants étaient ouverts et en activité;
- seulement 2,5 % des employés restants étaient mis à pied temporairement, principalement au Royaume-Uni; et
- tous les autres employés travaillaient selon l'horaire et la rémunération normaux.

Cependant, certaines mesures de confinement sont encore en place :

- des changements d'exploitation tels que les cueillettes de commande à l'extérieur lorsque cela est possible, des procédures de prise de commande et de livraison qui minimisent les contacts et des politiques de télétravail lorsque cela est possible;
- 25 % de réduction de la rémunération pour les membres du conseil d'administration, en vigueur du 1er janvier 2020 au 31 décembre 2020; et
- tous les employés de bureau en télétravail jusqu'à nouvel ordre.



## STATUT DE LA PANDÉMIE DE LA COVID-19 (SUITE)

Compte tenu de l'incertitude qui subsiste quant à l'étendue et la durée totale de la pandémie, la direction continue le plan de préservation des liquidités visant à maximiser les liquidités disponibles et assurer une flexibilité financière jusqu'à ce que la crise se résorbe et que les conditions de marché se stabilisent. Les mesures les plus significatives ayant été prises sont:

- resserrer la gestion des fonds de roulement et des dépenses non essentielles;
  - réduire les achats de stocks selon le niveau de ventes;
  - accentuer les efforts de collection; et
  - travailler avec les clients et les fournisseurs pour trouver des façons de s'adapter et de répondre aux besoins respectifs;
- réduire les investissements en immobilisations corporelles et les incitatifs aux clients; et
- suspendre, pour l'instant, tout paiement de dividende, à l'exception du dividende déclaré le 19 février 2020 et payé le 21 avril 2020 aux actionnaires inscrits le 31 mars 2020.

Dans ce contexte, comme annoncé le 29 mai 2020, la Société a refinancé avec succès sa dette avec de nouvelles facilités de crédit donnant accès à des liquidités supplémentaires avec une plus grande flexibilité des conditions financières. Les nouvelles facilités de crédit garanties de 565 000 \$, dont l'échéance est le 30 juin 2023, procurent une facilité de crédit rotatif de 350 000 \$ et des facilités de crédit à terme de 215 000 \$.

De plus, la Société continue de suivre de près les annonces de programmes d'aide gouvernementale en lien avec la COVID-19 et fera le nécessaire pour profiter de ces programmes, le cas échéant. Au cours de l'exercice 2020, la Société a bénéficié de subventions du gouvernement canadien relatives aux salaires d'environ 3 436 \$ et de subventions du gouvernement du Royaume-Uni relatives aux frais d'exploitation d'environ 2 527 \$.

À la suite de la mise en œuvre de ces actions visant à répondre à la pandémie de la COVID-19, la performance des activités et la gestion des liquidités de Uni-Sélect ont surpassé les prévisions internes établies vers la fin mars en réponse à l'incertitude entourant la pandémie. À ce jour, la tendance de la Société s'améliore progressivement mois après mois. De plus, l'endettement total net a diminué de 78 807 \$ au cours de l'exercice.

Au 31 décembre 2020, la direction estime que la COVID-19 n'a aucune incidence sur la capacité de la Société à poursuivre ses activités et n'a pas entraîné de changements défavorables importants aux actifs ou aux passifs de la Société. Ceci inclut le caractère recouvrable des instruments financiers évalués au coût amorti (tels que les « débiteurs et autres recevables ») et à la juste valeur, la valeur nette de réalisation des stocks et même la potentielle dépréciation des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et du goodwill.

## MISE À JOUR SUR LE PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE (« CIP »)

La Société a accéléré la mise en place de sa culture d'amélioration continue afin de se positionner stratégiquement pour la relance et la croissance après la COVID-19. Ceci a mené à l'annonce du CIP, le 22 juin 2020, dont l'approche à long terme vise à améliorer la productivité et l'efficacité des trois unités d'affaires, tout en veillant à ce que les besoins des clients restent le centre des préoccupations. Les principaux objectifs de ce plan sont de s'assurer que les clients sont servis selon les plus hauts standards, que les activités et le modèle d'affaires sont positionnés de manière à répondre aux demandes et aux attentes à long terme des marchés dans lesquels la Société opère, et qu'elle continue d'être un solide chef de file sur le marché, tout en assurant un environnement sécuritaire et sain pour tous. Pour atteindre ces objectifs, un examen approfondi des activités a été entrepris par l'équipe respective de chacun des segments, générant un certain nombre d'initiatives clés, notamment la manière de servir les clients, le redimensionnement là où c'est nécessaire, l'automatisation et l'optimisation de la logistique de la chaîne d'approvisionnement. L'exécution du CIP a débuté en juin 2020 et la majorité des initiatives ont été implantées au cours du troisième trimestre. Par conséquent, en date du 31 décembre 2020, le CIP était essentiellement complété dans les secteurs Produits automobiles Canada et Parts Alliance Royaume-Uni. Toutefois, des domaines potentiels d'optimisation sont actuellement examinés du côté du secteur FinishMaster États-Unis, visant à arrimer sa structure de coût et l'évolution de son portefeuille de clients.

Grâce à ce plan, la Société prévoyait initialement de générer des économies annualisées d'environ 28 000 \$ à 30 000 \$ d'ici la fin de 2020, déterminées à partir du premier trimestre de 2020. En date du 31 décembre 2020, des économies annualisées de l'ordre de 30 000 \$ étaient réalisées, atteignant le seuil anticipé. Ces économies sont principalement attribuables à la réduction des effectifs et à l'intégration de 39 magasins corporatifs.

Le coût total de la réalisation du CIP était estimé à 13 800 \$, principalement pour les indemnités de départ et les coûts de fermeture dans le cadre des activités de redimensionnement. La Société prévoyait aussi la radiation de certains actifs pour environ 6 200 \$. Au 31 décembre 2020, la Société a comptabilisé des frais de restructuration et autres totalisant 20 263 \$, desquels 6 347 \$ représentent des frais hors caisse relatifs à la radiation des actifs. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Analyse des résultats consolidés ».)*

## MISE À JOUR SUR LE PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE (« CIP ») (SUITE)

Le tableau suivant résume les impacts annualisés au 31 décembre 2020 :

|   | Anticipé             | Réalisé         |
|---|----------------------|-----------------|
|   | D'ici la fin de 2020 | Au 31 déc. 2020 |
| Économies de coûts annualisées                                    | 28 000               | 30 000          |
| Frais de restructuration et autres :                              |                      |                 |
| Frais de restructuration <sup>(1)</sup>                           | 10 500               | 10 251          |
| Autres frais encourus <sup>(2)</sup>                              | 6 200                | 6 347           |
| Frais hors caisse relatifs à la radiation d'actifs <sup>(3)</sup> | 3 300                | 3 665           |
|   | 20 000               | 20 263          |

<sup>(1)</sup> Principalement pour des indemnités de départ.

<sup>(2)</sup> Principalement pour des pertes de valeur sur immobilisations corporelles.

<sup>(3)</sup> Composés principalement des frais de consultants visant l'optimisation des processus de logistique, de la liquidation d'inventaires et des frais de déménagement.

Au 31 décembre 2020, une provision pour les frais de restructuration de 3 246 \$ est comptabilisée dans les passifs courants de l'état de la situation financière de la Société. *(Pour plus de renseignements, voir la note 5 aux états financiers consolidés.)*

## MESURES FINANCIÈRES AUTRES QUE LES IFRS

L'information comprise dans ce rapport comporte certains renseignements qui ne sont pas des mesures financières du rendement conformes aux IFRS. Les mesures financières autres que les IFRS n'ont pas de signification normalisée en vertu des IFRS et, par conséquent, il est peu probable qu'elles soient comparables à des définitions similaires présentées par d'autres sociétés. La Société est d'avis que les lecteurs du présent document peuvent tenir compte de ces mesures de rendement aux fins d'analyse.

Le tableau suivant présente les définitions des termes utilisés par la Société qui ne sont pas définis selon les IFRS.

|  |   |
|--|---|
| <b>Croissance organique <sup>(1)</sup></b>                                   | Cette mesure consiste à quantifier l'augmentation des ventes consolidées entre deux périodes données, en excluant l'impact des acquisitions, de l'érosion des ventes provenant de l'intégration de magasins corporatifs, des variations du taux de change et, lorsqu'il y a lieu, de la différence du nombre de jours de facturation. Cette mesure aide Uni-Sélect à juger l'évolution intrinsèque des ventes générées par sa base d'exploitation par rapport au reste du marché. La détermination du taux de croissance organique, qui est fondée sur des constats raisonnables aux yeux de la direction, pourrait différer des taux de croissance organique réels.  |
| <b>BAIIA <sup>(1)</sup> et BAIIA ajusté <sup>(1)</sup></b>                   | <p>Le BAIIA représente le résultat net excluant les charges financières, l'amortissement et l'impôt sur le résultat. Il s'agit d'un indicateur financier mesurant la capacité d'une société de rembourser et d'assumer ses dettes. Les investisseurs ne doivent pas le considérer comme un critère remplaçant les ventes ou le résultat net, ni comme un indicateur des résultats d'exploitation ou de flux de trésorerie, ni comme un paramètre de mesure de liquidité, mais comme une information additionnelle.</p> <p>Le BAIIA ajusté exclut certains ajustements, qui pourraient avoir une incidence sur la comparabilité des résultats financiers de la Société. Ces ajustements correspondent, entre autres, aux frais de restructuration et autres, aux frais relatifs à l'examen des solutions de rechange stratégiques, à la perte de valeur du goodwill ainsi qu'au gain net sur la cession d'activités.</p> |
| <b>Marge du BAIIA <sup>(1)</sup> et marge du BAIIA ajusté <sup>(1)</sup></b> | La marge du BAIIA est un pourcentage qui correspond au BAIIA divisé par les ventes. La marge du BAIIA ajusté est un pourcentage qui correspond au BAIIA ajusté divisé par les ventes.   |

## MESURES FINANCIÈRES AUTRES QUE LES IFRS (SUITE)

|  |   |
|--|---|
| <b>BAI ajusté <sup>(1)</sup>, résultat ajusté <sup>(1)</sup> et résultat ajusté par action <sup>(1)</sup></b>      | <p>La direction utilise le BAI ajusté, le résultat ajusté ainsi que le résultat ajusté par action pour évaluer le BAI, le résultat net et le résultat par action provenant des activités d'exploitation, excluant certains ajustements, nets d'impôt pour le résultat ajusté et le résultat ajusté par action, qui pourraient avoir une incidence sur la comparabilité des résultats financiers de la Société. La direction considère que ces mesures facilitent l'analyse et permettent une meilleure compréhension de la performance des activités de la Société. L'objectif de ces mesures est de fournir de l'information additionnelle.</p> <p>Ces ajustements correspondent, entre autres, aux frais de restructuration et autres, aux frais relatifs à l'examen des solutions de rechange stratégiques, à la perte de valeur du goodwill, au gain net sur la cession d'activités, ainsi qu'à l'amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'acquisition de Parts Alliance. La direction considère l'acquisition de Parts Alliance comme transformationnelle. Le fait d'exclure ces éléments ne veut pas dire qu'ils sont non récurrents.</p>  |
| <b>Marge du BAI <sup>(1)</sup> et marge du BAI ajusté <sup>(1)</sup></b>   | <p>La marge du BAI est un pourcentage qui correspond au BAI divisé par les ventes. La marge du BAI ajusté est un pourcentage qui correspond au BAI ajusté divisé par les ventes.</p>  |
| <b>Flux de trésorerie disponibles <sup>(2)</sup></b>   | <p>Cette mesure correspond aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation selon les tableaux consolidés des flux de trésorerie, ajustés des éléments suivants : la variation des éléments du fonds de roulement, les acquisitions d'immobilisations corporelles et la différence entre la somme versée relativement aux avantages postérieurs à l'emploi et la dépense de la période. Uni-Sélect considère les flux de trésorerie disponibles comme un important indicateur de la solidité financière et du rendement des activités, car ils révèlent le montant des fonds disponibles pour gérer la croissance du fonds de roulement, payer les dividendes, rembourser la dette, réinvestir dans la Société et profiter des différentes opportunités de marché qui se présentent.</p> <p>Les flux de trésorerie disponibles excluent certaines variations dans les éléments du fonds de roulement (dont les débiteurs et autres recevables, les stocks et les créditeurs et charges à payer) et autres fonds générés et utilisés selon les tableaux consolidés des flux de trésorerie. Par conséquent, ils ne devraient pas être considérés comme une alternative aux tableaux consolidés des flux de trésorerie ou comme une mesure de liquidité, mais comme une information additionnelle.</p> |
| <b>Endettement total net <sup>(3)</sup></b>  | <p>Cette mesure correspond à la dette à long terme incluant les versements exigibles à court terme (<i>selon la note 18 aux états financiers consolidés</i>), nette de la trésorerie.</p>   |
| <b>Ratio d'endettement total net sur l'endettement total net plus le total des capitaux propres <sup>(3)</sup></b> | <p>Ce ratio correspond à l'endettement total net divisé par la somme de l'endettement total net, des débiteurs convertibles et du total des capitaux propres.</p>   |
| <b>Ratio de la dette à long terme sur le total des capitaux propres <sup>(3)</sup></b>                             | <p>Ce ratio correspond à la dette à long terme incluant les versements exigibles à court terme (<i>selon la note 18 aux états financiers consolidés</i>), divisée par la somme des débiteurs convertibles et le total des capitaux propres.</p>   |
| <b>Ratio de l'endettement total net sur le BAIIA ajusté <sup>(3)</sup></b>   | <p>Ce ratio correspond à l'endettement total net divisé par le BAIIA ajusté.</p>  |
| <b>Ratio du rendement du total des capitaux propres moyens <sup>(3)</sup></b>                                      | <p>Ce ratio correspond au résultat net, divisé par le total des capitaux propres moyen.</p>   |
| <b>Ratio du rendement ajusté du total des capitaux propres moyens <sup>(3)</sup></b>                               | <p>Ce ratio correspond au résultat ajusté <sup>(1)</sup>, auquel l'amortissement des immobilisations incorporelles de Parts Alliance est réintégré, divisé par le total des capitaux propres moyen.</p>   |

<sup>(1)</sup> Voir la section « Analyse des résultats consolidés » pour un rapprochement quantitatif entre les mesures financières autres que les IFRS et celles les plus directement comparables conformément aux IFRS.

<sup>(2)</sup> Voir la section « Flux de trésorerie » pour un rapprochement quantitatif entre les mesures financières autres que les IFRS et celles les plus directement comparables conformément aux IFRS.

<sup>(3)</sup> Voir la section « Structure de capital » pour plus de renseignements.

# ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS

## VENTES

|   | Quatrièmes trimestres |                | Périodes de douze mois |                  |
|---|-----------------------|----------------|------------------------|------------------|
|   | 2020                  | 2019           | 2020                   | 2019             |
| <i>FinishMaster États-Unis</i>  | 154 657               | 198 271        | 653 720                | 830 765          |
| <i>Produits automobiles Canada</i>                                    | 124 908               | 122 321        | 485 388                | 516 112          |
| <i>Parts Alliance Royaume-Uni</i>                                     | 86 681                | 92 010         | 332 708                | 392 695          |
| <b>Ventes</b>   | <b>366 246</b>        | <b>412 602</b> | <b>1 471 816</b>       | <b>1 739 572</b> |
|   |                       | %              |                        | %                |
| <b>Variation des ventes</b>   | <b>(46 356)</b>       | <b>(11,2)</b>  | <b>(267 756)</b>       | <b>(15,4)</b>    |
| Impact de la conversion du dollar canadien et de la livre sterling    | (3 586)               | (0,9)          | 1 602                  | 0,1              |
| Nombre de jours de facturation  | 467                   | 0,1            | (6 333)                | (0,4)            |
| Érosion des ventes provenant de l'intégration de magasins corporatifs | 1 469                 | 0,3            | 9 830                  | 0,6              |
| Acquisitions  | (1 318)               | (0,3)          | (3 405)                | (0,2)            |
| <b>Croissance organique consolidée</b>                                | <b>(49 324)</b>       | <b>(12,0)</b>  | <b>(266 062)</b>       | <b>(15,3)</b>    |

### QUATRIÈMES TRIMESTRES

Les ventes consolidées du trimestre ont diminué de 11,2 %, par rapport au même trimestre l'année précédente, en raison de la pandémie de COVID-19. Cet écart est principalement attribuable à la décroissance organique consolidée de 12,0 %, résultant d'une reprise plus lente des activités de produits de revêtement automobile et, dans une moindre mesure, du secteur Parts Alliance Royaume-Uni, baisses qui ont été partiellement contrebalancées par la performance du secteur canadien. En outre, les ventes consolidées ont été affectées par l'érosion anticipée résultant de l'intégration des magasins corporatifs au cours des douze derniers mois, dans le cadre des plans d'amélioration. D'autre part, les ventes consolidées ont bénéficié des fluctuations favorables des devises britannique et canadienne, ainsi que de la contribution des acquisitions d'entreprises.

Dans l'ensemble, la décroissance organique de 12,0 % au quatrième trimestre a suivi le même schéma que celui observé lors du troisième trimestre, où une décroissance organique de 12,6 % a été enregistrée. Le secteur Produits automobiles Canada a enregistré des ventes similaires, sur une base organique, à celles du même trimestre de l'année précédente, tandis que les secteurs Parts Alliance Royaume-Uni et FinishMaster États-Unis ont enregistré une décroissance organique de 6,0 % et 22,0 % respectivement.

### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Les ventes consolidées de la période de douze mois ont diminué de 15,4 % par rapport à la même période l'année précédente. Cette performance est, en grande partie, attribuable à une décroissance organique de 15,3 % due à la pandémie de COVID-19, ainsi que, dans une moindre mesure, à l'érosion anticipée résultant de l'intégration des magasins corporatifs des douze derniers mois et de la fluctuation défavorable du dollar canadien. Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par une journée additionnelle de facturation et la contribution des acquisitions d'entreprises.

## MARGE BRUTE

|                        | Quatrièmes trimestres |         | Périodes de douze mois |         |
|------------------------|-----------------------|---------|------------------------|---------|
|                        | 2020                  | 2019    | 2020                   | 2019    |
| <b>Marge brute</b>     | <b>110 387</b>        | 128 274 | <b>434 075</b>         | 550 336 |
| <i>En % des ventes</i> | <b>30,1 %</b>         | 31,1 %  | <b>29,5 %</b>          | 31,6 %  |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

La marge brute, en pourcentage des ventes, a diminué de 100 points de base, par rapport au trimestre correspondant de 2019, principalement attribuable à un volume plus faible de rabais en lien avec l'optimisation des stocks, ainsi qu'à l'évolution dans la composition de la clientèle du secteur FinishMaster États-Unis, compte tenu d'un redressement plus rapide des comptes nationaux par rapport aux comptes traditionnels.

Ces éléments ont été en partie contrebalancés par un calendrier favorable des rabais des fournisseurs dans le secteur Produits automobiles Canada.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La marge brute, en pourcentage des ventes, a diminué de 210 points de base, par rapport à la période correspondante de 2019, affectée par des provisions additionnelles de désuétude des stocks liées à la COVID-19 totalisant 3 091 \$ ou approximativement 20 points de base.

L'écart restant de 190 points de base est en partie attribuable à un volume plus faible de rabais en lien avec l'optimisation de stocks, ainsi qu'à l'évolution dans la composition de la clientèle affectant le secteur FinishMaster États-Unis, engendrant par le fait même une variation défavorable dans la composition des secteurs. De plus, la marge brute a été affectée par un volume plus faible de rabais en raison d'une diminution des achats dans tous les secteurs. En 2019, le secteur Produits automobiles Canada avait bénéficié de rabais supplémentaires sur le volume, ce qui n'a pas été le cas en 2020.

Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par un changement favorable dans la composition des canaux de distribution provenant d'un volume plus important de ventes entropôt dans le secteur Produits automobiles Canada.

## SALAIRES ET AVANTAGES SOCIAUX

|                                      | Quatrièmes trimestres |        | Périodes de douze mois |         |
|--------------------------------------|-----------------------|--------|------------------------|---------|
|                                      | 2020                  | 2019   | 2020                   | 2019    |
| <b>Salaires et avantages sociaux</b> | <b>61 899</b>         | 74 611 | <b>235 996</b>         | 309 270 |
| <i>En % des ventes</i>               | <b>16,9 %</b>         | 18,1 % | <b>16,0 %</b>          | 17,8 %  |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

Les salaires et les avantages sociaux, en pourcentage des ventes, se sont améliorés de 120 points de base, par rapport au même trimestre de l'année précédente, grâce à l'optimisation des effectifs réalisée dans le cadre du CIP.

Ces économies ont été partiellement contrebalancées par une absorption moindre de la rémunération fixe due à la baisse du volume des ventes.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Les salaires et avantages sociaux, en pourcentage des ventes, se sont améliorés de 180 points de base, par rapport à la même période de douze mois de 2019, dont environ 20 points de base proviennent des subventions du gouvernement canadien en lien avec la COVID-19.

L'amélioration restante est principalement attribuable à l'optimisation des effectifs réalisée dans le cadre du CIP, ainsi qu'aux mesures prises à la fin du premier trimestre en réponse à la pandémie, telles que les mises à pied temporaires, la réduction des heures de travail et les réductions de salaire.

Ces économies ont été partiellement contrebalancées par une absorption moindre de la rémunération fixe attribuable à la baisse du volume des ventes.

## AUTRES DÉPENSES D'EXPLOITATION

|                                       | Quatrièmes trimestres |        | Périodes de douze mois |         |
|---------------------------------------|-----------------------|--------|------------------------|---------|
|                                       | 2020                  | 2019   | 2020                   | 2019    |
| <b>Autres dépenses d'exploitation</b> | <b>24 588</b>         | 25 733 | <b>109 268</b>         | 111 135 |
| <i>En % des ventes</i>                | <b>6,7 %</b>          | 6,2 %  | <b>7,4 %</b>           | 6,4 %   |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

Les autres dépenses d'exploitation, en pourcentage des ventes, se sont détériorées de 50 points de base, par rapport au même trimestre de l'année précédente, principalement en raison d'une absorption moindre des coûts fixes provenant de la baisse du volume des ventes, ainsi que d'un niveau plus élevé d'honoraires professionnels.

Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par les mesures de contrôle des coûts mises en place pour contrer la baisse du volume des ventes, ainsi que par les avantages tirés de l'intégration de 45 magasins corporatifs au cours des douze derniers mois (six dans le cadre du PIP et 39 dans le cadre du CIP) dans le cadre du CIP. En outre, ce trimestre de 2020 a été favorablement impacté par les subventions gouvernementales britanniques spécifiques à la COVID-19 pour des frais d'exploitation reliés aux loyers de 1 030 \$ soit environ 20 points de base.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Les autres dépenses d'exploitation, en pourcentage des ventes, se sont détériorées de 100 points de base, par rapport à la même période de douze mois l'année précédente. Ces dépenses incluent des provisions additionnelles pour mauvaises créances d'environ 4 632 \$, qui ont été en partie contrebalancées par les subventions gouvernementales britanniques spécifiques à la COVID-19 pour les frais d'exploitation reliés aux loyers d'environ 2 527 \$, pour un impact défavorable net représentant 10 points de base.

Le reste de l'écart défavorable de 90 points de base s'explique essentiellement par les mêmes facteurs que ceux mentionnés pour le trimestre. En outre, la même période de l'année précédente avait bénéficié du programme de bannière ProColor, qui a été vendu en septembre 2019.

## ÉLÉMENTS SPÉCIAUX

Les éléments spéciaux sont composés de facteurs qui sont non représentatifs de la performance de base de la Société ou, lorsque présentés de façon distincte, permettent aux utilisateurs des états financiers consolidés de mieux comprendre les résultats de la Société pour l'exercice. Les éléments spéciaux sont détaillés comme suit :

|  | Quatrièmes trimestres |        | Périodes de douze mois |          |
|--|-----------------------|--------|------------------------|----------|
|  | 2020                  | 2019   | 2020                   | 2019     |
| Frais de restructuration et autres relatifs aux plans d'amélioration | <b>1 826</b>          | 4 989  | <b>21 481</b>          | 17 503   |
| Examen des solutions de rechange stratégiques                        | <b>617</b>            | 5 331  | <b>2 687</b>           | 9 758    |
| Perte de valeur du goodwill  | -                     | 45 000 | -                      | 45 000   |
| Gain net sur la cession d'activités                                  | -                     | 607    | -                      | (18 788) |
|  | <b>2 443</b>          | 55 927 | <b>24 168</b>          | 53 473   |

## Frais de restructuration et autres relatifs aux plans d'amélioration

## Plan d'amélioration de la performance (« PIP »)

Au début de l'exercice 2019, la Société a annoncé un vaste plan d'amélioration de la performance et de redimensionnement du secteur FinishMaster États-Unis. Le Plan 25/20 annoncé à la fin de l'exercice 2018 et le plan d'amélioration de la performance et de redimensionnement du secteur FinishMaster États-Unis, combinés ensemble, réfèrent au PIP. Au cours de l'exercice 2019, en raison de l'incertitude et des défis macroéconomiques sévissant au Royaume-Uni ainsi que de la forte concurrence aux États-Unis, la Société a successivement étendu le PIP, y ajoutant des nouvelles initiatives. Le PIP est maintenant complété avec la réalisation des économies annualisées anticipées.

## Plan d'amélioration continue ("CIP")

Le 22 juin 2020, la Société a annoncé qu'elle poursuivait un plan d'amélioration continue basé sur une approche à long terme visant à améliorer davantage la productivité et l'efficacité de tous les secteurs. Un examen approfondi des activités a été entrepris par les équipes respectives de chacun des secteurs, dans le but principal d'optimiser les processus, y compris le service à la clientèle, l'automatisation et la logistique de la chaîne d'approvisionnement et ce, tout en redimensionnant en conséquence. L'exécution du CIP a débuté en juin 2020 et la majorité des initiatives ont été implantées au cours du troisième trimestre de 2020.

## ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS (SUITE)

Pour le trimestre et la période de douze mois clos le 31 décembre 2020, la Société a comptabilisé des frais de restructuration et autres de 1 826 \$ et 21 481 \$, respectivement (4 989 \$ et 17 503 \$ pour le trimestre et l'exercice clos le 31 décembre 2019). Ces frais se détaillent comme suit :

|   | Quatrièmes trimestres |              | Périodes de douze mois |               |
|---|-----------------------|--------------|------------------------|---------------|
|   | 2020                  | 2019         | 2020                   | 2019          |
| Frais de restructuration <sup>(1)</sup>                           | -                     | -            | 10 407                 | 4 605         |
| Frais hors caisse relatifs à la radiation d'actifs <sup>(2)</sup> | 192                   | 2 226        | 6 347                  | 5 945         |
| Changement d'estimations <sup>(3)</sup>                           | (156)                 | -            | (585)                  | -             |
| Autres frais encourus <sup>(4)</sup>                              | 1 790                 | 2 763        | 5 312                  | 6 953         |
|   | <b>1 826</b>          | <b>4 989</b> | <b>21 481</b>          | <b>17 503</b> |

<sup>(1)</sup> Principalement pour des indemnités de départ et des coûts de fermeture dans le cadre des activités de redimensionnement.

<sup>(2)</sup> Principalement des pertes de valeur sur immobilisations corporelles. *(Pour plus de renseignements, voir la note 14 aux états financiers consolidés.)*

<sup>(3)</sup> Au cours du premier et du quatrième trimestre, la Société a révisé ses provisions relativement au PIP et au CIP et a fait état d'un renversement partiel relatif principalement aux indemnités de départ.

<sup>(4)</sup> Composés principalement des frais de consultants visant l'optimisation des processus de logistique, de la liquidation de stocks et des frais de déménagement.

### Examen des solutions de rechange stratégiques

Le 18 septembre 2018, la Société a annoncé des changements à la direction avec le départ immédiat et le remplacement de son président et chef de la direction, et du président et chef de l'exploitation de FinishMaster, Inc., ce qui a mené à l'examen des solutions de rechange stratégiques. L'examen stratégique s'est conclu en décembre 2019 à la suite de l'émission des débentures convertibles.

Pour le trimestre et la période de douze mois clos le 31 décembre 2020, la Société a comptabilisé des frais totalisant 617 \$ et 2 687 \$ respectivement (5 331 \$ et 9 758 \$ respectivement pour 2019). Ces frais se détaillent comme suit :

|                             | Quatrièmes trimestres |              | Périodes de douze mois |              |
|-----------------------------|-----------------------|--------------|------------------------|--------------|
|                             | 2020                  | 2019         | 2020                   | 2019         |
| Bonis de rétention          | 351                   | 1 026        | 2 265                  | 3 578        |
| Autres frais <sup>(1)</sup> | 266                   | 4 305        | 422                    | 6 180        |
|                             | <b>617</b>            | <b>5 331</b> | <b>2 687</b>           | <b>9 758</b> |

<sup>(1)</sup> Composés principalement de frais de consultants relatifs à l'examen des solutions de rechange stratégiques et en 2019, de frais financiers relatifs à l'émission des débentures convertibles.

### Perte de valeur du goodwill

Au cours du quatrième trimestre de 2019, la Société a comptabilisé une perte de valeur sur le goodwill totalisant 45 000 \$ relativement à l'unité génératrice de trésoreries du Royaume-Uni. Cette perte de valeur résulte de la faiblesse du marché européen et de l'incertitude entourant le Brexit. *(Pour plus de renseignements, voir la note 15 aux états financiers consolidés.)*

### Gain net sur la cession d'activités

Le 30 septembre 2019, la Société a complété la vente de tous les actifs relatifs au programme de bannière ProColor pour un prix de vente total de 19 528 \$, comprenant un solde de prix de vente de 2 265 \$ et un déboursé net de 17 263 \$. Les actifs vendus, principalement composés d'immobilisations corporelles, ont généré un gain net de 18 788 \$ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## ANALYSE DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS (SUITE)

### BAIIA

Le tableau suivant présente la conciliation du BAIIA et du BAIIA ajusté :

|   | Quatrièmes trimestres |          |        | Périodes de douze mois |          |        |
|---|-----------------------|----------|--------|------------------------|----------|--------|
|   | 2020                  | 2019     | %      | 2020                   | 2019     | %      |
| <b>Résultat net</b>                           | <b>(5 075)</b>        | (49 447) |        | <b>(31 531)</b>        | (19 845) |        |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat | 2 554                 | (2 083)  |        | <b>(3 773)</b>         | 2 456    |        |
| Amortissement                                 | 14 891                | 16 042   |        | 62 597                 | 64 187   |        |
| Charges financières, montant net              | 9 087                 | 7 491    |        | 37 350                 | 29 660   |        |
| <b>BAIIA</b>                                  | <b>21 457</b>         | (27 997) | 176,6  | <b>64 643</b>          | 76 458   | (15,5) |
| Marge du BAIIA                                | 5,9 %                 | (6,8 %)  |        | 4,4 %                  | 4,4 %    |        |
| Éléments spéciaux                             | 2 443                 | 55 927   |        | 24 168                 | 53 473   |        |
| <b>BAIIA ajusté</b>                           | <b>23 900</b>         | 27 930   | (14,4) | <b>88 811</b>          | 129 931  | (31,6) |
| Marge du BAIIA ajusté                         | 6,5 %                 | 6,8 %    |        | 6,0 %                  | 7,5 %    |        |

#### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La marge du BAIIA ajusté a diminué de 30 points de base, par rapport au même trimestre en 2019, affectée par une absorption moindre des coûts fixes, un effet direct de la diminution du volume des ventes, ainsi que par une diminution des incitatifs des fournisseurs provenant de l'optimisation des stocks, principalement dans le secteur FinishMaster États-Unis.

Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par les économies réalisées dans le cadre du PIP et du CIP, grâce à l'alignement des effectifs et à l'intégration de 45 magasins corporatifs au cours des douze derniers mois, ainsi qu'aux mesures de contrôle des coûts mises en place pour faire face à la pandémie et contrer la baisse des ventes. En outre, le trimestre en cours comprend des subventions gouvernementales britanniques spécifiques à la COVID-19 pour des frais de loyers de 1 030 \$, soit environ 20 points de base.

Bien que le CIP soit essentiellement terminé pour les secteurs Produits automobiles Canada et Parts Alliance Royaume-Uni, des domaines potentiels d'optimisation sont actuellement examinés par le secteur FinishMaster États-Unis, afin d'aligner la base de coûts selon l'évolution de son portefeuille de clients.

#### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La marge du BAIIA ajusté s'est détériorée de 150 points de base, par rapport à la même période l'année précédente, globalement affectée par les mêmes facteurs que ceux mentionnés dans le trimestre.

De plus, la période de douze mois a été affectée par des provisions additionnelles de désuétude des stocks et de mauvaises créances de 7 723 \$, qui ont été partiellement contrebalancées par les subventions gouvernementales liées à la COVID-19 de 5 963 \$, ce qui représente un impact défavorable net d'environ 10 points de base.

### CHARGES FINANCIÈRES, MONTANT NET

|   | Quatrièmes trimestres |       | Périodes de douze mois |        |
|---|-----------------------|-------|------------------------|--------|
|   | 2020                  | 2019  | 2020                   | 2019   |
| <b>Charges financières, montant net</b> | <b>9 087</b>          | 7 491 | <b>37 350</b>          | 29 660 |
| En % des ventes                         | 2,5 %                 | 1,8 % | 2,5 %                  | 1,7 %  |

#### QUATRIÈMES TRIMESTRES

Les charges financières, en pourcentage des ventes, ont augmenté de 70 points de base, comparativement au trimestre correspondant de 2019, principalement en provenance de taux d'intérêt plus élevés, ainsi qu'à une absorption plus faible due à la baisse du volume de ventes.

#### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Les charges financières, en pourcentage des ventes, ont augmenté de 80 points de base, comparativement à la période correspondante de 2019, principalement en raison des taux d'intérêt plus élevés, une absorption plus faible due à la baisse du volume de ventes, ainsi qu'une perte sur l'extinction de dette de 3 054 \$ ou 20 points de base, à la suite de la conclusion de la nouvelle entente de crédit le 29 mai 2020.

(Pour plus de renseignements, voir la note 6 aux états financiers consolidés.)



## AMORTISSEMENT

|                        | Quatrièmes trimestres |        | Périodes de douze mois |        |
|------------------------|-----------------------|--------|------------------------|--------|
|                        | 2020                  | 2019   | 2020                   | 2019   |
| <b>Amortissement</b>   | <b>14 891</b>         | 16 042 | <b>62 597</b>          | 64 187 |
| <i>En % des ventes</i> | <b>4,1 %</b>          | 3,9 %  | <b>4,3 %</b>           | 3,7 %  |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

L'amortissement, en pourcentage des ventes, a augmenté de 20 points de base, comparativement au trimestre correspondant de 2019, principalement dû à une absorption plus faible relative à la baisse du volume de ventes.

Cet élément a été partiellement contrebalancé par l'intégration de 45 magasins corporatifs effectuée dans le cadre des plans d'améliorations et de leurs immobilisations corporelles correspondantes.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

L'amortissement, en pourcentage des ventes, a augmenté de 60 points de base, comparativement à la période correspondante de 2019, essentiellement en raison des mêmes facteurs que ceux mentionnés dans le trimestre.

(Pour plus de renseignements, voir la note 7 aux états financiers consolidés.)

## BAI

Le tableau suivant présente une conciliation du BAI et du BAI ajusté :

|   | Quatrièmes trimestres |          |        | Périodes de douze mois |          |         |
|---|-----------------------|----------|--------|------------------------|----------|---------|
|   | 2020                  | 2019     | %      | 2020                   | 2019     | %       |
| <b>Résultat net</b>   | <b>(5 075)</b>        | (49 447) |        | <b>(31 531)</b>        | (19 845) |         |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat   | <b>2 554</b>          | (2 083)  |        | <b>(3 773)</b>         | 2 456    |         |
| <b>BAI</b>  | <b>(2 521)</b>        | (51 530) | 95,1   | <b>(35 304)</b>        | (17 389) | (103,0) |
| <i>Marge du BAI</i>   | <b>(0,7 %)</b>        | (12,5 %) |        | <b>(2,4 %)</b>         | (1,0 %)  |         |
| Éléments spéciaux   | <b>2 443</b>          | 55 927   |        | <b>24 168</b>          | 53 473   |         |
| Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'acquisition de Parts Alliance | <b>1 066</b>          | 1 040    |        | <b>4 146</b>           | 4 652    |         |
| <b>BAI ajusté</b>   | <b>988</b>            | 5 437    | (81,8) | <b>(6 990)</b>         | 40 736   | (117,2) |
| <i>Marge du BAI ajusté</i>  | <b>0,3 %</b>          | 1,3 %    |        | <b>(0,5 %)</b>         | 2,3 %    |         |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

La marge du BAI ajusté a diminué de 100 points de base, comparativement au trimestre correspondant de 2019. Cette variation s'explique principalement par les mêmes facteurs que ceux affectant le BAI ajusté, ainsi que par des charges financières plus élevées.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La marge du BAI ajusté a diminué de 280 points de base, comparativement à la période correspondante de 2019. Cette variation s'explique principalement par les mêmes facteurs que ceux affectant le BAI ajusté, ainsi que par des charges financières plus élevées, incluant la perte sur l'extinction de la dette de 3 054 \$ ou 20 points de base, à la suite de la conclusion de la nouvelle entente de crédit le 29 mai 2020.

## CHARGE (RECOUVREMENT) D'IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

|  | Quatrièmes trimestres |         | Périodes de douze mois |          |
|--|-----------------------|---------|------------------------|----------|
|  | 2020                  | 2019    | 2020                   | 2019     |
| <b>Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat</b> | <b>2 554</b>          | (2 083) | <b>(3 773)</b>         | 2 456    |
| <i>Taux d'imposition</i>                             | <b>(101,3 %)</b>      | 4,0 %   | <b>10,7 %</b>          | (14,1 %) |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

La fluctuation de la charge d'impôt, par rapport au même trimestre en 2019, est principalement attribuable à la perte de valeur non déductible du goodwill de 45 000 \$ comptabilisée au cours du quatrième trimestre de 2019.

Une fois cet élément exclu, la variation restante de la charge d'impôt sur le revenu est due à la prise en compte de redressements fiscaux défavorables au cours du trimestre actuel de 2020, par opposition à 2019, ainsi qu'à la différence des taux d'imposition des juridictions étrangères et à la pondération géographique différente du « résultat avant impôt sur le résultat ». En outre, la charge trimestrielle a été affectée par un changement de taux d'imposition entré en vigueur au Royaume-Uni en mars 2020, qui a augmenté les passifs d'impôt différé nets de la Société en 2020, ainsi que par l'impact des dépenses non déductibles comptabilisées au cours des trimestres précédents.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La variation de la charge d'impôt, par rapport à la même période en 2019, est en partie due aux éléments spéciaux enregistrés en 2019, notamment la perte de valeur non déductible du goodwill de 45 000 \$, la partie non imposable du gain de la vente du programme ProColor en 2019, ainsi que la partie imposable de ce même gain, qui a été contrebalancée par l'utilisation de pertes en capital reportées non comptabilisées antérieurement.

Le reste de l'écart est principalement attribuable à la différence des taux d'imposition des juridictions étrangères et à la pondération géographique différente du « résultat avant impôt sur le résultat », ainsi qu'à un changement de taux d'imposition entrée en vigueur au Royaume-Uni en mars 2020, qui a augmenté les passifs d'impôt différé nets de la Société en 2020.

(Pour plus de renseignements, voir la note 8 aux états financiers consolidés.)

## RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT PAR ACTION

|  | Quatrièmes trimestres |          |         | Périodes de douze mois |          |         |
|--|-----------------------|----------|---------|------------------------|----------|---------|
|  | 2020                  | 2019     | %       | 2020                   | 2019     | %       |
| Résultat net   | <b>(5 075)</b>        | (49 447) | 89,7    | <b>(31 531)</b>        | (19 845) | (58,9)  |
| Éléments spéciaux, nets d'impôt  | <b>2 975</b>          | 53 144   |         | <b>19 547</b>          | 46 755   |         |
| Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'acquisition de Parts Alliance, net d'impôt | <b>691</b>            | 863      |         | <b>4 153</b>           | 3 861    |         |
| <b>Résultat ajusté</b>   | <b>(1 409)</b>        | 4 560    | (130,9) | <b>(7 831)</b>         | 30 771   | (125,4) |
| Résultat par action  | <b>(0,12)</b>         | (1,17)   | 89,7    | <b>(0,74)</b>          | (0,47)   | (57,4)  |
| Éléments spéciaux, nets d'impôt  | <b>0,07</b>           | 1,26     |         | <b>0,46</b>            | 1,11     |         |
| Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'acquisition de Parts Alliance, net d'impôt | <b>0,02</b>           | 0,02     |         | <b>0,10</b>            | 0,09     |         |
| <b>Résultat par action ajusté</b>  | <b>(0,03)</b>         | 0,11     | (127,3) | <b>(0,18)</b>          | 0,73     | (124,7) |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

La diminution de 5 969 \$ ou 130,9 % du résultat ajusté, comparativement au trimestre correspondant de 2019, provient principalement d'un BAI ajusté plus faible ainsi que d'un taux d'imposition différent.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La diminution de 38 602 \$ ou 125,4 % du résultat ajusté, comparativement à la période correspondante de 2019, provient principalement d'un BAI ajusté plus faible ainsi que d'un taux d'imposition différent.

## RÉSULTATS D'EXPLOITATION TRIMESTRIELS CONSOLIDÉS

Les ventes de la Société suivent une tendance saisonnière : les ventes sont historiquement plus importantes au cours des deuxièmes et troisièmes trimestres pour les secteurs FinishMaster États-Unis et Produits automobiles Canada et au cours des premiers et deuxièmes trimestres pour le secteur Parts Alliance Royaume-Uni. Les ventes sont aussi affectées par les acquisitions d'entreprises ainsi que par l'impact de la conversion du dollar canadien et de la livre sterling en dollar américain. Cependant, tous les trimestres de 2020 ont été affectés par la pandémie de COVID-19, le second ayant été le plus touché alors que le premier est celui ayant subi le moins d'impacts.

Le tableau suivant résume les principales informations financières tirées des rapports financiers consolidés intermédiaires pour chacun des huit derniers trimestres.

|   | 2020                |                     |                    |                   | 2019                |                     |                    |                   |
|---|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
|   | Quatrième trimestre | Troisième trimestre | Deuxième trimestre | Premier trimestre | Quatrième trimestre | Troisième trimestre | Deuxième trimestre | Premier trimestre |
| Ventes  |                     |                     |                    |                   |                     |                     |                    |                   |
| <i>FinishMaster États-Unis</i>                            | <b>154 657</b>      | 163 490             | 133 374            | 202 199           | 198 271             | 215 735             | 212 249            | 204 510           |
| <i>Produits automobiles Canada</i>                        | <b>124 908</b>      | 137 240             | 114 299            | 108 941           | 122 321             | 137 233             | 143 445            | 113 113           |
| <i>Parts Alliance Royaume-Uni</i>                         | <b>86 681</b>       | 94 622              | 54 861             | 96 544            | 92 010              | 97 790              | 100 481            | 102 414           |
|   | <b>366 246</b>      | 395 352             | 302 534            | 407 684           | 412 602             | 450 758             | 456 175            | 420 037           |
| BAIIA   | <b>21 457</b>       | 30 780              | (2 674)            | 15 080            | (27 997)            | 51 365              | 31 734             | 21 356            |
| <i>Marge du BAIIA</i>                                     | <b>5,9 %</b>        | 7,8 %               | (0,9 %)            | 3,7 %             | (6,8 %)             | 11,4 %              | 7,0 %              | 5,1 %             |
| BAIIA ajusté  | <b>23 900</b>       | 33 284              | 14 841             | 16 786            | 27 930              | 37 742              | 35 808             | 28 451            |
| <i>Marge du BAIIA ajusté</i>                              | <b>6,5 %</b>        | 8,4 %               | 4,9 %              | 4,1 %             | 6,8 %               | 8,4 %               | 7,8 %              | 6,8 %             |
| BAI   | <b>(2 521)</b>      | 6 800               | (30 967)           | (8 616)           | (51 530)            | 26 898              | 8 540              | (1 297)           |
| <i>Marge du BAI</i>                                       | <b>(0,7 %)</b>      | 1,7 %               | (10,2 %)           | (2,1 %)           | (12,5 %)            | 6,0 %               | 1,9 %              | (0,3 %)           |
| BAI ajusté  | <b>988</b>          | 10 346              | (12 449)           | (5 875)           | 5 437               | 14 343              | 13 877             | 7 079             |
| <i>Marge du BAI ajusté</i>                                | <b>0,3 %</b>        | 2,6 %               | (4,1 %)            | (1,4 %)           | 1,3 %               | 3,2 %               | 3,0 %              | 1,7 %             |
| Éléments spéciaux   | <b>2 443</b>        | 2 504               | 17 515             | 1 706             | 55 927              | (13 623)            | 4 074              | 7 095             |
| Résultat net  | <b>(5 075)</b>      | 4 454               | (24 169)           | (6 741)           | (49 447)            | 24 617              | 6 318              | (1 333)           |
| Résultat ajusté   | <b>(1 409)</b>      | 7 534               | (9 655)            | (4 301)           | 4 560               | 10 739              | 10 422             | 5 050             |
| Résultat net de base par action                           | <b>(0,12)</b>       | 0,11                | (0,57)             | (0,16)            | (1,17)              | 0,58                | 0,15               | (0,03)            |
| Résultat ajusté de base par action                        | <b>(0,03)</b>       | 0,18                | (0,23)             | (0,10)            | 0,11                | 0,25                | 0,25               | 0,12              |
| Résultat net dilué par action                             | <b>(0,12)</b>       | 0,11                | (0,57)             | (0,16)            | (1,17)              | 0,58                | 0,15               | (0,03)            |
| <i>Dividende déclaré par action (\$CA) <sup>(1)</sup></i> | -                   | -                   | -                  | 0,0925            | 0,0925              | 0,0925              | 0,0925             | 0,0925            |
| <i>Taux de change moyen des résultats (\$CA)</i>          | <b>0,77:1 \$</b>    | 0,75:1 \$           | 0,72:1 \$          | 0,75:1 \$         | 0,76:1 \$           | 0,76:1 \$           | 0,75:1 \$          | 0,75:1 \$         |
| <i>Taux de change moyen des résultats (£)</i>             | <b>1,32:1 \$</b>    | 1,29:1 \$           | 1,24:1 \$          | 1,28:1 \$         | 1,29:1 \$           | 1,23:1 \$           | 1,29:1 \$          | 1,30:1 \$         |

<sup>(1)</sup> Le 20 avril 2020, le conseil d'administration a décidé de suspendre tous les paiements de dividendes jusqu'à nouvel ordre. Cette décision s'intègre dans le cadre d'un plan de préservation des liquidités visant à maximiser les liquidités disponibles et assurer une flexibilité financière.

# ANALYSE DES RÉSULTATS PAR SECTEUR

## INFORMATION SECTORIELLE

La Société rapporte l'information sur quatre secteurs d'activités isolables :

- FinishMaster États-Unis :** distribution de peintures automobile, de revêtements industriels et d'accessoires connexes représentant FinishMaster, Inc. au sein du marché américain.
- Produits automobiles Canada :** distribution de produits destinés au marché secondaire de l'automobile, incluant la distribution de peintures automobile, de revêtements industriels et d'accessoires connexes, à travers le réseau canadien.
- Parts Alliance Royaume-Uni :** distribution d'équipements d'origine et de pièces du marché secondaire de l'automobile, servant des clients locaux et nationaux à travers le Royaume-Uni.
- Corporatif et autres :** dépenses du siège social et aux autres dépenses principalement liées à la structure de financement.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION – FINISHMASTER ÉTATS-UNIS

### Ventes

|   | Quatrièmes trimestres |               | Périodes de douze mois |               |
|---|-----------------------|---------------|------------------------|---------------|
|   | 2020                  | 2019          | 2020                   | 2019          |
| <b>Ventes</b>   | <b>154 657</b>        | 198 271       | <b>653 720</b>         | 830 765       |
|   |                       | %             |                        | %             |
| <b>Variation des ventes</b>   | <b>(43 614)</b>       | <b>(22,0)</b> | <b>(177 045)</b>       | <b>(21,3)</b> |
| Nombre de jours de facturation  | -                     | -             | <b>(3 297)</b>         | <b>(0,4)</b>  |
| Érosion des ventes provenant de l'intégration de magasins corporatifs | -                     | -             | <b>2 977</b>           | <b>0,4</b>    |
| <b>Croissance organique</b>   | <b>(43 614)</b>       | <b>(22,0)</b> | <b>(177 365)</b>       | <b>(21,3)</b> |

#### QUATRIÈMES TRIMESTRES

Le secteur FinishMaster États-Unis a enregistré une baisse des ventes de 22,0 % et une décroissance organique équivalente par rapport au même trimestre de l'année précédente, en raison principalement de la pandémie de COVID-19.

La croissance organique du quatrième trimestre a suivi la tendance observée au cours du troisième trimestre; l'industrie des peintures automobiles s'avérant plutôt discrétionnaire, il n'est pas prévu qu'elle reprenne au même rythme que celle des pièces automobiles.

#### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Le secteur FinishMaster États-Unis a enregistré une baisse des ventes de 21,3 % par rapport à la même période de l'année précédente, et une décroissance organique équivalente. Les ventes ont été principalement affectées par la pandémie de COVID-19 depuis la fin du premier trimestre et, dans une moindre mesure, par l'érosion anticipée provenant de l'intégration des magasins corporatifs au cours des douze derniers mois. Ces éléments ont été en partie contrebalancés par une journée additionnelle de facturation.

## ANALYSE DES RÉSULTATS PAR SECTEUR (SUITE)

### BAIIA et BAI

|                               | Quatrièmes trimestres |        |        | Périodes de douze mois |        |         |
|-------------------------------|-----------------------|--------|--------|------------------------|--------|---------|
|                               | 2020                  | 2019   | %      | 2020                   | 2019   | %       |
| <b>EBITDA</b>                 | <b>8 228</b>          | 14 523 | (43,3) | <b>24 532</b>          | 63 760 | (61,5)  |
| <i>EBITDA margin</i>          | <b>5,3 %</b>          | 7,3 %  |        | <b>3,8 %</b>           | 7,7 %  |         |
| Special items                 | <b>126</b>            | 1 847  |        | <b>8 319</b>           | 9 354  |         |
| <b>Adjusted EBITDA</b>        | <b>8 354</b>          | 16 370 | (49,0) | <b>32 851</b>          | 73 114 | (55,1)  |
| <i>Adjusted EBITDA margin</i> | <b>5,4 %</b>          | 8,3 %  |        | <b>5,0 %</b>           | 8,8 %  |         |
| <b>EBT</b>                    | <b>1 466</b>          | 7 407  | (80,2) | <b>(3 004)</b>         | 33 926 | (108,9) |
| <i>EBT margin</i>             | <b>0,9 %</b>          | 3,7 %  |        | <b>(0,5 %)</b>         | 4,1 %  |         |
| Special items                 | <b>126</b>            | 1 847  |        | <b>8 319</b>           | 9 354  |         |
| <b>Adjusted EBT</b>           | <b>1 592</b>          | 9 254  | (82,8) | <b>5 315</b>           | 43 280 | (87,7)  |
| <i>Adjusted EBT margin</i>    | <b>1,0 %</b>          | 4,7 %  |        | <b>0,8 %</b>           | 5,2 %  |         |

#### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La marge du BAIIA ajusté a diminué de 290 points de base et la marge du BAI ajusté de 370 points de base par rapport au même trimestre de l'année précédente. Ces écarts défavorables sont principalement dus à la baisse du volume des ventes et de la marge brute, ainsi qu'à une absorption réduite des coûts fixes. En outre, le secteur a obtenu des rabais volume moins importants en relation avec l'optimisation des stocks, tout en étant affecté par une évolution défavorable dans la composition de la clientèle liée aux comptes nationaux, qui se rétablissent plus rapidement que les comptes traditionnels.

Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par les économies réalisées dans le cadre du PIP et du CIP, grâce à la réduction des effectifs et à l'intégration de 33 magasins corporatifs au cours des douze derniers mois. De plus, le trimestre a bénéficié d'une réduction des dépenses discrétionnaires.

Bien que selon la tendance saisonnière, le quatrième trimestre soit plus faible au niveau des ventes, ce secteur a réussi à générer un BAIIA ajusté plus élevé qu'au troisième trimestre et un BAI ajusté similaire grâce à un contrôle plus strict des dépenses d'exploitation, ainsi qu'au CIP.

#### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La marge du BAIIA ajusté a diminué de 380 points de base et la marge du BAI ajusté de 440 points de base, par rapport à la même période de douze mois l'année précédente, essentiellement en raison des mêmes facteurs que ceux mentionnés pour le trimestre. En outre, les marges ajustées de la période de douze mois incluent des provisions additionnelles pour désuétude des stocks et mauvaises créances totalisant environ 3 632 \$, ainsi qu'une charge ponctuelle enregistrée au cours du premier trimestre.

Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par les mises à pieds temporaires et la réduction des heures de travail, dans le cadre des mesures pour faire face à la pandémie, qui ont été prédominantes au cours du deuxième trimestre.

La mise en œuvre du plan d'amélioration a permis au secteur d'ajuster sa base de coûts selon le niveau de ventes et d'être en mesure de faire face aux conditions difficiles du marché aux États-Unis en raison de la COVID-19, à la concurrence et au déclin de la marge.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION – PRODUITS AUTOMOBILES CANADA

## Ventes

|  | Quatrièmes trimestres |              | Périodes de douze mois |              |
|--|-----------------------|--------------|------------------------|--------------|
|  | 2020                  | 2019         | 2020                   | 2019         |
| <b>Ventes</b>                              | <b>124 908</b>        | 122 321      | <b>485 388</b>         | 516 112      |
|  |                       | %            |                        | %            |
| <b>Variation des ventes</b>                | <b>2 587</b>          | <b>2,1</b>   | <b>(30 724)</b>        | <b>(6,0)</b> |
| Impact de la conversion du dollar canadien | (1 415)               | (1,1)        | 4 434                  | 0,9          |
| Nombre de jours de facturation             | -                     | -            | (2 058)                | (0,4)        |
| Acquisitions                               | (1 318)               | (1,1)        | (3 405)                | (0,7)        |
| <b>Croissance organique</b>                | <b>(146)</b>          | <b>(0,1)</b> | <b>(31 753)</b>        | <b>(6,2)</b> |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

Le secteur Produits automobiles Canada a enregistré une augmentation des ventes de 2,1 %, par rapport au trimestre correspondant de 2019, grâce à l'apport des acquisitions d'entreprises et à l'appréciation du dollar canadien au cours du trimestre actuel de 2020.

Ce secteur a enregistré une décroissance organique négligeable pour le trimestre, la performance des centres de distribution vendant aux clients indépendants ayant été tempérée par une moindre performance des ventes aux installateurs, le réseau de magasins étant plus sensible aux effets de la pandémie de COVID-19. Dans l'ensemble, le second semestre a été positif pour ce secteur, qui a pu maintenir son niveau de ventes par rapport au même semestre de l'année précédente, malgré le contexte difficile de la pandémie de COVID-19.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Le secteur Produits automobiles Canada a enregistré une baisse de ventes de 6,0 % par rapport à la période correspondante de 2019, affectées par la pandémie de COVID-19, qui a entraîné une décroissance organique de 6,2 %, ainsi que par la dépréciation du dollar canadien. Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par l'apport des acquisitions d'entreprises et d'une journée additionnelle de facturation.

## ANALYSE DES RÉSULTATS PAR SECTEUR (SUITE)

### BAI et BAIIA

|                            | Quatrièmes trimestres |       |       | Périodes de douze mois |          |        |
|----------------------------|-----------------------|-------|-------|------------------------|----------|--------|
|                            | 2020                  | 2019  | %     | 2020                   | 2019     | %      |
| <b>BAIIA</b>               | <b>12 721</b>         | 5 599 | 127,2 | <b>41 272</b>          | 61 046   | (32,4) |
| <i>Marge du BAIIA</i>      | <b>10,2 %</b>         | 4,6 % |       | <b>8,5 %</b>           | 11,8 %   |        |
| Éléments spéciaux          | <b>648</b>            | 3 647 |       | <b>6 748</b>           | (13 868) |        |
| <b>BAIIA ajusté</b>        | <b>13 369</b>         | 9 246 | 44,6  | <b>48 020</b>          | 47 178   | 1,8    |
| <i>Marge du BAI ajusté</i> | <b>10,7 %</b>         | 7,6 % |       | <b>9,9 %</b>           | 9,1 %    |        |
| <b>BAI</b>                 | <b>9 190</b>          | (33)  | -     | <b>22 034</b>          | 39 200   | (43,8) |
| <i>Marge du BAI</i>        | <b>7,4 %</b>          | 0,0 % |       | <b>4,5 %</b>           | 7,6 %    |        |
| Éléments spéciaux          | <b>648</b>            | 3 647 |       | <b>6 748</b>           | (13 868) |        |
| <b>BAI ajusté</b>          | <b>9 838</b>          | 3 614 | 172,2 | <b>28 782</b>          | 25 332   | 13,6   |
| <i>Marge du BAI ajusté</i> | <b>7,9 %</b>          | 3,0 % |       | <b>5,9 %</b>           | 4,9 %    |        |

#### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La marge du BAIIA ajusté a augmenté de 310 points de base et la marge du BAI ajusté de 490 points de base, par rapport au même trimestre en 2019, bénéficiant d'économies liées à l'alignement des effectifs dans le cadre du CIP, ainsi que d'un calendrier favorable des rabais des fournisseurs. En outre, le trimestre a bénéficié de gains sur devises étrangères enregistrés au cours du trimestre actuel, contrairement à des pertes en 2019, représentant un écart d'environ 170 points de base.

Pour le deuxième trimestre consécutif, ce secteur a réussi à améliorer la marge du BAIIA ajusté et du BAI ajusté, par rapport au trimestre correspondant de l'année dernière.

#### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La marge du BAIIA ajusté s'est améliorée de 80 points de base et la marge du BAI ajusté de 100 points de base, par rapport à la période correspondante de 2019, grâce aux économies liées au CIP, aux mesures mises en place pour faire face à la pandémie de COVID-19 au cours du deuxième trimestre, y compris les mises à pied temporaires, la réduction des heures de travail et la réduction des dépenses discrétionnaires, ainsi qu'aux subventions gouvernementales relatives aux salaires enregistrées au cours du troisième trimestre.

Ces éléments ont contrebalancé la perte de revenus du programme de bannière ProColor et les rabais volume et incitatifs additionnels qui ne se sont pas reproduits en 2020. En outre, les marges de 2020 ont été affectées par une moindre absorption des coûts fixes résultant de la diminution du volume des ventes et des dépenses additionnelles de mauvaises créances.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION – PARTS ALLIANCE ROYAUME-UNI

## Ventes

|   | Quatrièmes trimestres |              | Périodes de douze mois |               |
|---|-----------------------|--------------|------------------------|---------------|
|   | 2020                  | 2019         | 2020                   | 2019          |
| <b>Ventes</b>   | <b>86 681</b>         | 92 010       | <b>332 708</b>         | 392 695       |
|   |                       | %            |                        | %             |
| <b>Variation des ventes</b>   | <b>(5 329)</b>        | <b>(5,8)</b> | <b>(59 987)</b>        | <b>(15,3)</b> |
| Impact de la conversion de la livre sterling                          | <b>(2 171)</b>        | <b>(2,3)</b> | <b>(2 832)</b>         | <b>(0,7)</b>  |
| Nombre de jours de facturation  | <b>467</b>            | <b>0,5</b>   | <b>(978)</b>           | <b>(0,2)</b>  |
| Érosion des ventes provenant de l'intégration de magasins corporatifs | <b>1 469</b>          | <b>1,6</b>   | <b>6 853</b>           | <b>1,7</b>    |
| <b>Croissance organique</b>   | <b>(5 564)</b>        | <b>(6,0)</b> | <b>(56 944)</b>        | <b>(14,5)</b> |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

Les ventes de ce secteur ont diminué de 5,8 % par rapport au même trimestre de l'année précédente, touchées par la pandémie de COVID-19 depuis la fin du premier trimestre, entraînant une décroissance organique de 6,0 %. De plus, les ventes ont été affectées par l'érosion anticipée résultant de l'intégration des magasins corporatifs au cours des douze derniers mois. L'appréciation de la livre sterling par rapport au dollar américain au cours du trimestre a partiellement contrebalancé la baisse de 2,3 %.

La décroissance organique du quatrième trimestre a été légèrement plus faible à celle de 5,3 % enregistrée au troisième trimestre, le Royaume-Uni étant entré dans la deuxième vague de la pandémie de COVID-19 et en raison du confinement imposé par le gouvernement.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Les ventes pour la période de douze mois ont diminué de 15,3 % par rapport à la même période l'année précédente, principalement affectées par la pandémie de COVID-19 depuis la fin du premier trimestre, entraînant une décroissance organique de 14,5 %, ainsi que par l'érosion anticipée résultant de l'intégration des magasins corporatifs au cours des douze derniers mois, qui visait à optimiser le réseau. Ces éléments ont été partiellement contrebalancés par une différence favorable dans le nombre de jours de facturation et par l'appréciation de la livre sterling.



## ANALYSE DES RÉSULTATS PAR SECTEUR (SUITE)

### BAIIA et BAI

|                              | Quatrièmes trimestres |       |       | Périodes de douze mois |        |           |
|------------------------------|-----------------------|-------|-------|------------------------|--------|-----------|
|                              | 2020                  | 2019  | %     | 2020                   | 2019   | %         |
| <b>BAIIA</b>                 | <b>6 723</b>          | 5 113 | 31,5  | <b>15 239</b>          | 18 769 | (18,8)    |
| <i>Marge du BAIIA</i>        | <b>7,8 %</b>          | 5,6 % |       | <b>4,6 %</b>           | 4,8 %  |           |
| Éléments spéciaux            | <b>11</b>             | 102   |       | <b>5 208</b>           | 3 229  |           |
| <b>BAIIA ajusté</b>          | <b>6 734</b>          | 5 215 | 29,1  | <b>20 447</b>          | 21 998 | (7,1)     |
| <i>Marge du BAIIA ajusté</i> | <b>7,8 %</b>          | 5,7 % |       | <b>6,1 %</b>           | 5,6 %  |           |
| <b>BAI</b>                   | <b>1 771</b>          | 220   | 705,0 | <b>(3 924)</b>         | (147)  | (2 569,4) |
| <i>Marge du BAI</i>          | <b>2,0 %</b>          | 0,2 % |       | <b>(1,2 %)</b>         | 0,0 %  |           |
| Éléments spéciaux            | <b>11</b>             | 102   |       | <b>5 208</b>           | 3 229  |           |
| <b>BAI ajusté</b>            | <b>1 782</b>          | 322   | 453,4 | <b>1 284</b>           | 3 082  | (58,3)    |
| <i>Marge du BAI ajusté</i>   | <b>2,1 %</b>          | 0,3 % |       | <b>0,4 %</b>           | 0,8 %  |           |

#### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La marge du BAIIA ajusté a augmenté de 210 points de base et la marge du BAI ajusté de 180 points de base, par rapport au même trimestre en 2019, grâce aux économies dans le cadre du CIP, principalement en raison de l'optimisation des effectifs, ainsi qu'à la réduction des dépenses. Le trimestre en cours a également bénéficié de subventions gouvernementales pour des frais d'exploitation liés aux loyers d'un montant de 1 030 \$.

Ces avantages ont été en partie atténués par une réduction de l'absorption des coûts fixes en raison de la baisse du niveau des ventes.

Ce secteur a terminé un autre trimestre présentant une amélioration du BAIIA ajusté et du BAI ajusté par rapport à l'année dernière, à la fois en dollars et en pourcentage des ventes. En conséquence, sur une base annuelle, la marge du BAIIA ajusté a été supérieure à celle de 2019.

#### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La marge du BAIIA ajusté pour la période de douze mois a augmenté de 50 points de base, tandis que la marge du BAI ajusté a diminué de 40 points de base. Les marges reflètent les économies découlant du CIP et les mesures mises en place pour faire face à la pandémie de COVID-19, telles que les mises à pied temporaires, la réduction des heures de travail et la diminution des dépenses. En outre, le secteur a bénéficié de subventions gouvernementales pour des frais d'exploitation liés aux loyers s'élevant à 2 527 \$.

Ces éléments ont été partiellement atténués par des provisions additionnelles pour désuétude des stocks et de mauvaises créances enregistrées au cours du deuxième et du troisième trimestre, une moindre absorption des coûts fixes et un niveau de rabais moins élevé en raison de la réduction des volumes d'achat.

De plus, la marge du BAI ajusté a été affectée par une plus faible absorption de la charge d'amortissement, laquelle étant essentiellement fixe, pèse plus lourd dans un contexte de ventes décroissantes.

## RÉSULTAT D'EXPLOITATION – CORPORATIF ET AUTRES

|   | Quatrièmes trimestres |          |        | Périodes de douze mois |          |        |
|---|-----------------------|----------|--------|------------------------|----------|--------|
|   | 2020                  | 2019     | %      | 2020                   | 2019     | %      |
| <b>BAI</b>  | <b>(6 215)</b>        | (53 232) | 88,3   | <b>(16 400)</b>        | (67 117) | 75,6   |
| Éléments spéciaux   | 1 658                 | 50 331   |        | 3 893                  | 54 758   |        |
| <b>BAIIA ajusté</b>   | <b>(4 557)</b>        | (2 901)  | (57,1) | <b>(12 507)</b>        | (12 359) | (1,2)  |
| <b>BAI</b>  | <b>(14 948)</b>       | (59 124) | 74,7   | <b>(50 410)</b>        | (90 368) | 44,2   |
| Éléments spéciaux   | 1 658                 | 50 331   |        | 3 893                  | 54 758   |        |
| Amortissement des immobilisations incorporelles relatives à l'acquisition de Parts Alliance | 1 066                 | 1 040    |        | 4 146                  | 4 652    |        |
| <b>BAI ajusté</b>   | <b>(12 224)</b>       | (7 753)  | (57,7) | <b>(42 371)</b>        | (30 958) | (36,9) |

## QUATRIÈMES TRIMESTRES

Le secteur Corporatif et autres a enregistré un BAIIA ajusté inférieur à celui du même trimestre en 2019. L'écart défavorable qui en résulte est principalement dû aux pertes sur devises étrangères et à l'augmentation de la rémunération à base d'actions, en raison de l'appréciation du cours de l'action pendant le trimestre actuel de 2020 et de l'adoption du régime d'unités d'actions restreintes (« UAR »), en partie atténuées par des swaps sur actions qui y sont rattachés.

De plus, le BAI ajusté de ce secteur pour le trimestre a été affecté par des frais d'emprunt plus élevés.

## PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Le secteur Corporatif et autres a enregistré un BAIIA ajusté légèrement inférieur à celui de la même période en 2019. Cet écart est principalement attribuable à une augmentation de la rémunération à base d'actions, qui a été partiellement contrebalancée par des swaps sur ces mêmes actions. De plus, les pertes sur devises étrangères et la hausse des honoraires professionnels ont été contrebalancées par les initiatives mises en place au cours du deuxième trimestre pour contrer la pandémie de COVID-19, notamment la réduction des heures de travail, des salaires et des dépenses discrétionnaires. En plus des éléments ci-dessus, le BAI ajusté a été affecté par des frais d'emprunt plus élevés, ainsi que par la perte sur l'extinction de la dette de 3 054 \$ à la suite de la conclusion d'une nouvelle entente de crédit le 29 mai 2020.

# FLUX DE TRÉSORERIE

## ACTIVITÉS D'EXPLOITATION

|   | Quatrièmes trimestres |       | Périodes de douze mois |        |
|---|-----------------------|-------|------------------------|--------|
|   | 2020                  | 2019  | 2020                   | 2019   |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b> | <b>48 341</b>         | 3 520 | <b>132 613</b>         | 33 332 |

### QUATRIÈMES TRIMESTRES

L'augmentation des flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation de 44 821 \$, par rapport au même trimestre en 2019, est principalement attribuable à un calendrier favorable des créditeurs et charges à payer, combiné à une réduction des achats de stocks au cours du trimestre actuel de 2020. De plus, le quatrième trimestre de 2020 a bénéficié des efforts accrus de collection des débiteurs dans le cadre d'une gestion serrée du fonds de roulement pour atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19.

Ces éléments ont été contrebalancés, en partie, par le paiement semestriel des intérêts sur les débentures convertibles, ainsi que par des résultats d'exploitation plus faibles.

### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

Les activités d'exploitation ont généré des flux de trésorerie plus élevés de 99 281 \$ par rapport à la même période en 2019, grâce à l'optimisation des stocks dans les trois secteurs au cours du premier semestre, surtout dans le secteur FinishMaster États-Unis, ainsi qu'aux efforts accrus de collection des débiteurs déployés dans le cadre d'une gestion serrée de la trésorerie afin de faire face à la pandémie de COVID-19.

Ces entrées de flux de trésorerie ont été partiellement contrebalancées par un échéancier différent des transactions du programme de financement des comptes fournisseurs, ce qui a eu un impact négatif sur les créditeurs et charges à payer de la période en cours. De plus, le résultat d'exploitation a été affecté par des marges plus faibles provenant de la diminution du volume des ventes ainsi que de réserves relatives à la désuétude des stocks.

## ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

|   | Quatrièmes trimestres |         | Périodes de douze mois |          |
|---|-----------------------|---------|------------------------|----------|
|   | 2020                  | 2019    | 2020                   | 2019     |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b> | <b>(6 524)</b>        | (5 153) | <b>(18 582)</b>        | (14 054) |

### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La variation des flux de trésorerie liés aux activités d'investissement, par rapport au même trimestre en 2019, résulte principalement du règlement d'une acquisition d'entreprise au cours du trimestre actuel et, à l'inverse, par l'encaissement de la partie restante du produit de la vente du programme de bannière ProColor en 2019.

Ces facteurs ont été partiellement contrebalancés par la réponse de la Société en réaction à la pandémie de COVID-19. La direction a considérablement réduit ses investissements en immobilisations corporelles et les incitatifs accordés aux clients au cours du trimestre, par rapport au même trimestre de l'année dernière.

### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

L'augmentation des sorties de flux de trésorerie liées aux activités d'investissement, par rapport à la même période en 2019, est principalement attribuable à deux acquisitions d'entreprises réalisées en 2020, alors que 2019 a bénéficié du produit de la vente du programme de bannière ProColor.

Cet écart a été partiellement contrebalancé par la réduction des investissements en immobilisations corporelles et des incitatifs accordés aux clients afin d'atténuer les impacts de la COVID-19.

## ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

|   | Quatrièmes trimestres |        | Périodes de douze mois |       |
|---|-----------------------|--------|------------------------|-------|
|   | 2020                  | 2019   | 2020                   | 2019  |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b> | <b>(7 289)</b>        | 15 577 | <b>(96 174)</b>        | 7 819 |

### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La variation des flux de trésorerie liés aux activités de financement, par rapport au même trimestre en 2019, s'explique principalement par l'amélioration générale de la gestion du fonds de roulement, comme mentionné précédemment. Les sorties de flux de trésorerie pour le trimestre en cours sont essentiellement liées au remboursement des obligations locatives de véhicules et de bâtiments.

### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La variation des flux de trésorerie liés aux activités de financement, par rapport à la même période en 2019, est principalement attribuable à l'optimisation des stocks, ainsi qu'à une gestion serrée du fonds de roulement et à la réduction des investissements, ce qui a permis à la Société d'atténuer les effets de la pandémie de COVID-19 et de rembourser partiellement sa facilité de crédit rotatif en 2020, alors que l'an dernier, des fonds avaient été requis.

## FLUX DE TRÉSORERIE DISPONIBLES

|  | Quatrièmes trimestres |         | Périodes de douze mois |          |
|--|-----------------------|---------|------------------------|----------|
|  | 2020                  | 2019    | 2020                   | 2019     |
| <b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>  | <b>48 341</b>         | 3 520   | <b>132 613</b>         | 33 332   |
| Variation des éléments de fonds de roulement   | <b>(31 513)</b>       | 26 060  | <b>(54 268)</b>        | 93 980   |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles   | <b>16 828</b>         | 29 580  | <b>78 345</b>          | 127 312  |
| Différence entre la somme versée relativement aux avantages postérieurs à l'emploi et la dépense de la période | <b>(1 479)</b>        | (5 379) | <b>(5 932)</b>         | (21 649) |
| <b>Flux de trésorerie disponibles</b>  | <b>480</b>            | (137)   | <b>(102)</b>           | (5)      |
|  | <b>15 829</b>         | 24 064  | <b>72 311</b>          | 105 658  |

### QUATRIÈMES TRIMESTRES

La diminution des flux de trésorerie disponibles, comparativement au trimestre correspondant de 2019, est principalement attribuable au paiement semestriel des intérêts sur les débentures convertibles ainsi qu'à un résultat d'exploitation plus faible.

Ces éléments ont en partie été contrebalancés par moins d'investissements en immobilisations corporelles effectués en 2020 comparativement à 2019.

### PÉRIODES DE DOUZE MOIS

La diminution des flux de trésorerie disponibles, comparativement à la période correspondante de 2019, est attribuable à un résultat d'exploitation plus faible, comme mentionné plus haut, lequel a en partie été contrebalancé par moins d'investissements en immobilisations corporelles effectués en 2020 comparativement à 2019.

# FINANCEMENT

## SOURCES DE FINANCEMENT

La Société diversifie ses sources de financement afin de bien gérer et d'atténuer son risque de liquidité.

## DETTE À LONG TERME ET FACILITÉS DE CRÉDIT

Le tableau suivant présente la composition de la dette à long terme :

|   | Échéance    | Taux d'intérêt effectif | Court terme   | 31 décembre    |         |
|---|-------------|-------------------------|---------------|----------------|---------|
|   |             |                         |               | 2020           | 2019    |
| Facilité de crédit rotatif, taux variables <sup>(1)</sup> | 2023        | 5,25 %                  | -             | 103 379        | 375 956 |
| Facilité de crédit à terme, taux variables <sup>(1)</sup> | 2023        | 5,25 %                  | -             | 215 000        | -       |
| Frais de financement différés                             | -           | -                       | -             | (2 212)        | (3 484) |
| Obligations locatives – véhicules, taux variables         | 2021 à 2025 | 0,50 % à 4,25 %         | 3 107         | 7 372          | 10 979  |
| Obligations locatives – bâtiments, taux variables         | 2021 à 2033 | 3,47 % à 7,84 %         | 25 200        | 101 057        | 101 298 |
| Autres  | 2021        | -                       | 35            | 35             | 18      |
|   |             |                         | <b>28 342</b> | <b>424 631</b> | 484 767 |
| Portion courante sur la dette à long terme                |             |                         |               | <b>28 342</b>  | 28 594  |
| Dettes à long terme                                       |             |                         |               | <b>396 289</b> | 456 173 |

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2020, un montant principal de 318 379 \$ relatif à la facilité de crédit rotatif et la facilité de crédit à terme a été désigné comme couverture de l'investissement net dans des filiales étrangères (296 291 \$ au 31 décembre 2019).

### Facilité de crédit rotatif, facilité de crédit à terme et facilité de lettre de crédit

En mars 2020, la Société a mis fin à sa facilité de lettre de crédit non garantie de 20 000 \$ (la « facilité de lettre de crédit ») et a transféré les lettres de crédit en circulation, initialement émises en vertu de cette entente de facilité de lettre de crédit, à la facilité de crédit rotatif en place.

En mai 2020, la Société a conclu une nouvelle convention de crédit (la "nouvelle convention de crédit") pour un montant total maximal de 565 000 \$. Par le refinancement du solde de la facilité de crédit rotatif non garantie ainsi que son annulation immédiate, la nouvelle convention de crédit procure une facilité de crédit rotatif à long terme garantie de 350 000 \$ ainsi que deux facilités de crédit à terme garanties pour un montant de principal total de 215 000 \$. Les facilités sont garanties par une hypothèque de premier rang sur tous les actifs de la Société. La nouvelle facilité de crédit rotatif peut être remboursée en tout temps sans pénalité et vient à échéance le 30 juin 2023. Les nouvelles facilités de crédit à terme viennent à échéance par tranches débutant le 31 mars 2022, avec le remboursement d'un premier 100 000 \$. Par la suite, une cédule de remboursements trimestriels est prévue pour 5 000 \$, la balance étant remboursable dans son entièreté au 30 juin 2023. Sous cette nouvelle convention de crédit, les facilités de crédit sont disponibles en dollars canadiens, en dollars américains, en euros ou en livres sterling. Les taux d'intérêt variables sont basés sur le Libor, le Libor en euro, le Libor en livres sterling, les acceptations bancaires, le taux de base américain ou les taux préférentiels majorés des marges applicables.

Au sein de la nouvelle facilité de crédit rotatif, un montant maximum de 20 000 \$ est disponible aux fins de l'émission de lettres de crédit en dollars canadiens, en dollars américains ou en livres sterling. Leurs taux d'intérêt variables sont basés sur le taux de base américain ou les taux préférentiels majorés des marges applicables.

Les lettres de crédit de la Société ont été émises pour garantir les paiements de certains avantages sociaux aux employés et de certains achats de stocks des filiales. Les lettres de crédit ne sont pas comptabilisées dans la dette à long terme de la Société du fait que, le cas échéant, les garanties connexes sont comptabilisées directement dans les états de la situation financière consolidés de la Société.

Au 31 décembre 2020, la Société bénéficie d'environ 285 000 \$ en liquidités additionnelles disponibles (235 000 \$ au 31 décembre 2019), sujet aux clauses financières.

## FINANCEMENT (SUITE)

### DÉBENTURES CONVERTIBLES

Le 18 décembre 2019, la Société a émis des débetures convertibles subordonnées non garanties de premier rang pour un capital de 125 000 \$CA. Les débetures convertibles sont offertes au prix de 1 000 \$CA par tranche de 1 000 \$CA de capital de débetures et portent intérêt à un taux de 6,00 % annuellement, payable semestriellement à terme échu les 18 juin et 18 décembre de chaque année. Les débetures convertibles ont une échéance de 7 ans à partir de leur date d'émission et sont convertibles en actions ordinaires de la Société au gré du détenteur au prix de 13,57 \$CA par action, ce qui représente un taux de conversion de 73,69 actions par 1 000 \$CA de capital de débetures. La composante équité des débetures représente l'écart entre la juste valeur des débetures convertibles et la juste valeur de la composante de passif, laquelle a été déterminée en utilisant un taux d'intérêt effectif de 8,25 %.

Le tableau suivant présente le mouvement de la composante passif :

|  | 31 décembre   |               |
|--|---------------|---------------|
|  | 2020          | 2019          |
| Solde au début de l'exercice             | 84 505        | -             |
| Émission de débetures convertibles       | -             | 95 026        |
| Comptabilisation de la composante équité | -             | (11 200)      |
| Charge de désactualisation               | 1 193         | 64            |
| Écarts de conversion                     | 2 030         | 615           |
|  | <b>87 728</b> | <b>84 505</b> |

### PROGRAMME DE FINANCEMENT DES COMPTES FOURNISSEURS

La Société bénéficie d'un programme de financement de ses comptes fournisseurs. Selon ce programme, les institutions financières font des paiements accélérés escomptés aux fournisseurs et la Société, de son côté, effectue le paiement complet aux institutions financières, en fonction des modalités de paiement prolongées conclues avec les fournisseurs.

Au 31 décembre 2020, Uni-Sélect a bénéficié de modalités de paiement prolongées additionnelles sur ces créditeurs pour un montant de 72 829 \$ et a utilisé un montant de 85 156 \$ de son programme (143 978 \$ et 229 562 \$ respectivement au 31 décembre 2019). Ces montants sont présentés dans les « créditeurs et charges à payer » aux états consolidés de la situation financière. Ce programme est disponible sur demande de la Société et peut être modifié par l'une ou l'autre des parties. Ce programme est actuellement en révision avec les institutions financières en regard au plan de préservation des liquidités de la Société et du récent refinancement de la dette. Au 31 décembre 2020, la limite autorisée par les institutions financières est de 100 000 \$.

### INSTRUMENTS FINANCIERS

#### Instruments financiers dérivés – couverture des risques de change

La Société a conclu des contrats à terme afin d'atténuer les risques de change auxquels elle est exposée, principalement en raison des achats réglés dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives de la Société. Les contrats à terme consolidés en circulation au 31 décembre 2020 sont présentés comme suit :

| Monnaies (vendues/achetées)        | Échéance                | Taux moyen <sup>(1)</sup> | Montant nominal <sup>(2)</sup> |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Dollar canadien / dollar américain | Jusqu'en novembre 2021  | 0,75                      | 12 166                         |
| Dollar canadien / Livre sterling   | Jusqu'en janvier 2021   | 0,58                      | 1 496                          |
| Livre sterling / dollar américain  | Jusqu'en septembre 2021 | 1,32                      | 11 876                         |
| Livre sterling / EURO              | Jusqu'en mai 2021       | 1,11                      | 4 802                          |

<sup>(1)</sup> Les taux correspondent au nombre d'unités de la monnaie achetée pour une unité de la monnaie vendue.

<sup>(2)</sup> Les taux de change au 31 décembre 2020 ont été utilisés pour convertir les montants en monnaies étrangères.

#### Instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie – couverture du risque de taux d'intérêt

La Société a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt pour un montant nominal de 70 000 £ (70 000 £ et 42 500 \$ en 2019) afin de couvrir les flux d'intérêts variables relatifs à une portion des facilités de crédit rotatif et à terme de la Société. Ces contrats de swap fixent, jusqu'à leur échéance, les charges d'intérêts à 0,955 % (0,955 % et entre 1,745 % et 1,760 % respectivement en 2019).

## FINANCEMENT (SUITE)

### Instruments financiers dérivés – couverture des coûts liés aux paiements fondés sur des actions

La Société a conclu des contrats de swap sur actions dans le but de gérer les risques liés au prix du marché de ses actions ordinaires. Au 31 décembre 2020, les contrats de swap sur actions visaient l'équivalent de 180 157 actions ordinaires de la Société (214 277 au 31 décembre 2019).

## BESOINS EN LIQUIDITÉS

À l'aide des différents outils de financement cités précédemment, combinés à sa capacité de générer des flux de trésorerie, la Société est en mesure de combler tant ses besoins d'exploitation que contractuels et de soutenir ses différentes initiatives stratégiques.

## BESOINS D'EXPLOITATION

En 2021, la Société prévoit d'investir dans les éléments suivants :

- immobilisations corporelles pour la modernisation du réseau;
- expansion de la présence au Canada et au Royaume-Uni;
- renouvellement partiel de la flotte de véhicules;
- projets de technologie de l'information; et
- incitatifs accordés aux clients.

## OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

### Paievements minimums futurs

Au 31 décembre 2020, les remboursements de capital sur la dette à long terme (à l'exception des obligations locatives et des frais de financement), les débetures convertibles et les obligations locatives se présentent comme suit :

|   | 2021   | 2022    | 2023    | 2024   | 2025  | Par la suite |
|---|--------|---------|---------|--------|-------|--------------|
| Facilité de crédit rotatif et autres <sup>(1)</sup> | 35     | 115 000 | 203 379 | -      | -     | -            |
| Obligations locatives – véhicules <sup>(2)</sup>    | 3 107  | 2 417   | 1 253   | 505    | 90    | -            |
| Obligations locatives – bâtiments <sup>(2)</sup>    | 25 200 | 20 595  | 16 824  | 12 155 | 7 588 | 18 695       |
| Débetures convertibles <sup>(3)</sup>               | -      | -       | -       | -      | -     | 87 728       |

<sup>(1)</sup> N'incluent pas les frais de financement et les obligations relatives aux intérêts de la dette.

<sup>(2)</sup> Incluent les obligations relatives aux intérêts.

<sup>(3)</sup> Incluent les obligations relatives à la charge de désactualisation seulement.

### Obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi

La Société contribue à la fois à des régimes de retraite à prestations définies et à des régimes de retraite à cotisations définies.

Les régimes de retraite à prestations définies incluent un régime de retraite enregistré de base, un régime de retraite enregistré pour la haute direction et un régime de retraite non enregistré additionnel pour certains des membres de la haute direction. Les prestations liées aux régimes de retraite à prestations définies sont fondées sur le nombre d'années de service et sur le salaire final moyen. Les deux régimes de retraite enregistrés sont capitalisés par la Société et par les participants du régime. Les contributions des employés sont déterminées selon les salaires des participants et couvrent une portion des prestations. Les contributions de l'employeur sont fondées sur une évaluation actuarielle qui détermine le niveau de capitalisation nécessaire pour couvrir les obligations de la Société.

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2021, la Société prévoit contribuer aux régimes à prestations définies pour approximativement 1 646 \$. (Pour plus de renseignements, voir la note 17 aux états financiers consolidés.)

### TRANSACTIONS HORS BILAN

#### Garanties

En vertu des conventions de rachat de stocks, la Société s'est engagée auprès d'institutions financières à racheter les stocks de certains de ses clients à des taux de 60 % du coût des stocks pour un montant maximum de 44 162 \$ au 31 décembre 2020 (à des taux de 60 % ou 75 % et pour un maximum de 43 768 \$ au 31 décembre 2019). Dans l'éventualité d'une défaillance par un client, les stocks seraient écoulés dans le cours normal des activités de la Société. Ces conventions sont de durées indéterminées. De l'avis de la direction et selon l'expérience historique, la probabilité est faible que des versements importants soient requis en vertu de ces conventions et que des pertes soient prises en charge puisque la valeur des actifs détenus en garantie est supérieure aux obligations financières de la Société.

#### Facilité de lettre de crédit

Les lettres de crédit de la Société ont été émises pour garantir les paiements de certains avantages sociaux aux employés et de certains achats de stocks des filiales. Les lettres de crédit ne sont pas comptabilisées dans la dette à long terme de la Société du fait que, le cas échéant, les garanties connexes sont comptabilisées directement dans les états de la situation financière consolidés de la Société.

Selon les termes de sa facilité de crédit, la Société a émis des lettres de crédit de 15 846 \$ au 31 décembre 2020 (7 137 \$ au 31 décembre 2019).

#### Engagements

La Société n'a signé aucun contrat de location n'ayant pas encore débuté au 31 décembre 2020.

## STRUCTURE DE CAPITAL

### LIGNES DIRECTRICES ET POLITIQUES DE FINANCEMENT À LONG TERME

Guidée par une philosophie de maintenir sa base d'actifs à son minimum tout en maximisant l'utilisation de celle-ci, la Société surveille les ratios suivants afin de maintenir une flexibilité dans la structure de son capital :

- un ratio d'endettement total net sur l'endettement total net et le total des capitaux propres;
- un ratio de la dette à long terme sur le total des capitaux propres;
- un ratio de l'endettement total net sur le BAIIA ajusté; et
- un rendement ajusté du total des capitaux propres moyens.

Ces ratios ne représentent pas les calculs exigés pour le respect des engagements bancaires, mais ceux que la Société juge pertinents de surveiller afin de s'assurer de la flexibilité de sa structure de capital. *(Pour plus de renseignements sur le calcul, voir la section « Mesures financières autres que les IFRS ».)*

De plus, la direction gère de façon constante les éléments de son fonds de roulement afin d'améliorer le cycle de conversion de la trésorerie, en particulier, en optimisant le niveau de stocks de tous ses secteurs d'activités.



## STRUCTURE DE CAPITAL (SUITE)

Le tableau suivant présente les composantes utilisées dans le calcul des ratios d'endettement :

|  | 31 décembre |         |
|--|-------------|---------|
|  | 2020        | 2019    |
| Trésorerie   | 54 379      | 35 708  |
| Dette à long terme (selon la cédule de la dette à long terme ci-haut)            | 424 631     | 484 767 |
| Endettement total net (la dette à long terme, nette de la trésorerie)            | 370 252     | 449 059 |
| Débiteures convertibles  | 87 728      | 84 505  |
| Total des capitaux propres   | 474 055     | 506 994 |
| Total des capitaux propres (incluant les débiteures convertibles) <sup>(1)</sup> | 561 783     | 591 499 |

Le tableau suivant présente les ratios d'endettement :

|   | 31 décembre |         |
|---|-------------|---------|
|   | 2020        | 2019    |
| <i>Ratio d'endettement total net sur l'endettement total net et le total des capitaux propres<sup>(1)</sup></i> | 39,7 %      | 43,2 %  |
| <i>Ratio de la dette à long terme sur le total des capitaux propres<sup>(1)</sup></i>                           | 75,6 %      | 82,0 %  |
| <i>Ratio de l'endettement total net sur le BAIIA ajusté</i>   | 4,17        | 3,46    |
| <i>Ratio du rendement du total des capitaux propres moyens</i>  | (6,5 %)     | (3,9 %) |
| <i>Ratio du rendement ajusté du total des capitaux propres moyens</i>   | (2,4 %)     | 5,2 %   |

<sup>(1)</sup> Les débiteures convertibles sont présentées en tant que passif dans l'état consolidé de la situation financière, mais sont considérées comme de l'équité pour fins de calcul de ces ratios.

Malgré la pandémie de la COVID-19, la Société a été en mesure de réduire son endettement total net de 26 853 \$ au cours du trimestre, soit une diminution totale de 78 807 \$ depuis le 31 décembre 2019, à l'aide de contrôles efficaces sur les éléments du fonds de roulement et de la diminution des dépenses discrétionnaires.

La diminution du *ratio d'endettement total net sur l'endettement total net et le total des capitaux propres* et du *ratio de la dette à long terme sur le total des capitaux propres*, comparativement au 31 décembre 2019, s'explique principalement par la diminution de la dette à long terme. Cet élément favorable a été partiellement contrebalancé par un total des capitaux propres moindre, affecté par le résultat net négatif de la période de douze mois.

L'augmentation du *ratio de l'endettement total net sur le BAIIA ajusté* est essentiellement attribuable à un BAIIA ajusté plus faible, reflétant l'effet de la pandémie de la COVID-19, qui a été partiellement contrebalancé par la diminution de l'endettement total net.

La variation du *ratio du rendement ajusté du total des capitaux propres moyens* s'explique par un résultat ajusté plus faible, partiellement contrebalancé par un total des capitaux propres plus faible, en raison du résultat net négatif de la période de douze mois.

## CLAUSES BANCAIRES RESTRICTIVES

Aux fins de conformité, la Société effectue un suivi régulier des exigences de son crédit bancaire afin de s'assurer qu'elles sont respectées. Au 31 décembre 2020, la Société respectait toutes les exigences requises.

## DIVIDENDES

La Société a déclaré un total de 0,0925 \$CA par action pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (0,370 \$CA en 2019).

Il s'agit de dividendes déterminés pour fins fiscales.

Le 20 avril 2020, le conseil d'administration a pris la décision de suspendre tous les paiements de dividendes jusqu'à nouvel ordre. Cette décision s'intègre dans le cadre d'un plan de préservation des liquidités visant à maximiser les liquidités disponibles et assurer une flexibilité financière.

## INFORMATION SUR LE CAPITAL-ACTIONS

Au 31 janvier 2021, 42 387 300 actions ordinaires de la Société étaient en circulation.

### RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS

La rémunération à base d'actions de la Société comprend un régime d'options d'achat d'actions ordinaires réglé en équité et des régimes réglés en trésorerie, incluant un régime d'unités d'actions différées, un régime d'unités d'actions lié à la performance ainsi qu'un régime d'unités d'actions restreintes.

#### Régime d'options d'achat d'actions ordinaires à l'intention des employés-cadres et des membres de la direction

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 950 000 options ont été octroyées aux employés-cadres et aux membres de la direction de la Société (207 169 options pour 2019), pour un prix d'exercice moyen de 12,34 \$CA (19,17 \$CA en 2019). Au cours de l'exercice, aucune option n'a été exercée (aucune en 2019) et 415 760 options ont été annulées (38 740 options en 2019).

Au 31 décembre 2020, des options octroyées pour l'émission de 1 244 163 actions ordinaires (709 923 actions ordinaires au 31 décembre 2019) sont en circulation dans le cadre du régime d'options de la Société et 693 831 actions ordinaires (1 228 071 actions ordinaires au 31 décembre 2019) sont réservées pour des options additionnelles dans le cadre du régime d'options.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, une charge de rémunération de 1 680 \$ (719 \$ pour 2019) a été comptabilisée dans le résultat net avec la contrepartie comptabilisée au « surplus d'apports ». *(Pour plus de renseignements, voir la note 16 aux états financiers consolidés).*

#### Régime d'unités d'actions différées (« UAD »)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a octroyé 214 543 UAD (169 950 UAD en 2019) et a racheté 107 525 UAD (28 629 UAD en 2019). Une charge de rémunération de 657 \$ (552 \$ en 2019) a été comptabilisée au cours de l'exercice, et 398 807 UAD sont en circulation au 31 décembre 2020 (291 789 UAD au 31 décembre 2019). Au 31 décembre 2020, le passif de rémunération s'élève à 2 490 \$ (2 427 \$ au 31 décembre 2019) et la juste valeur des instruments financiers dérivés correspond à un passif de 3 193 \$ (passif de 3 179 \$ au 31 décembre 2019).

#### Régime d'unités d'actions liées à la performance (« UAP »)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a octroyé 381 643 UAP (173 839 UAP en 2019) et a racheté 107 267 UAP (86 461 UAP en 2019). Aucune charge de rémunération (renversement de charge de rémunération de 144 \$ en 2019) n'a été comptabilisée au cours de l'exercice, et 521 857 UAP sont en circulation au 31 décembre 2020 (247 481 UAP au 31 décembre 2019). Au 31 décembre 2020, il n'y avait aucun passif de rémunération (aucun passif au 31 décembre 2019).

#### Régime d'unités d'actions restreintes (« UAR »)

En mars 2020, la Société a formellement adopté un régime UAR dans le cadre de son Régime de rémunération à long terme ("RRLT") existant. Sous les termes amendés du RRLT, certains employés-cadres reçoivent une partie de leur rémunération annuelle sous forme de UAR. La valeur de chaque UAR est équivalente au prix moyen de clôture d'une action ordinaire de la Société inscrite à la TSX au cours des cinq jours précédant la date à laquelle la valeur sera déterminée (« valeur UAR »). Les UAR s'acquiescent à la fin de la période de trois ans suivant la date d'émission, à la suite du décès, de l'invalidité, de la retraite ou de la cessation d'emploi d'un participant (« date de rachat »). Le participant obtient alors le droit de recevoir en espèces, pour chaque UAR, la valeur UAR calculée à la date de rachat. Le passif de rémunération des UAR est comptabilisé pour les UAR acquis en fonction de la valeur UAR. La charge de rémunération des UAR est comptabilisée sur la base de la variation du passif de rémunération.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a octroyé 743 279 UAR et a racheté 6 871 UAR. Une charge de rémunération de 1 386 \$ a été comptabilisée au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2020, 736 408 UAR sont en circulation et le passif de rémunération s'élève à 1 435 \$.

## SITUATION FINANCIÈRE

Au cours de la période, la situation financière a été affectée par l'impact de la conversion du dollar canadien et de la livre sterling en dollar américain, des éléments spéciaux, ainsi que des acquisitions d'entreprises comparativement au 31 décembre 2019.

Le tableau suivant présente une analyse de postes sélectionnés provenant des états consolidés de la situation financière :

|  | 31 déc.<br>2020 | 31 déc.<br>2019 | Impact de la<br>conversion<br>\$/CA/\$US et<br>£/\$US | Impact des<br>éléments<br>spéciaux | Impact des<br>acquisitions<br>d'entreprises | Variations<br>nettes |
|--|-----------------|-----------------|---|------------------------------------|---|----------------------|
| <b>Court terme</b>   |                 |                 |   |                                    |   |                      |
| Débiteurs et autres recevables                             | 188 808         | 250 861         | 3 434   | -                                  | 1 499                                       | (66 986)             |
| Stocks   | 368 992         | 516 169         | 5 752   | (2 106)                            | 2 918                                       | (153 741)            |
| Créditeurs et charges à payer                              | 313 600         | 448 530         | 5 998   | 7 999                              | 639   | (149 566)            |
| Provision pour les frais de restructuration                | 3 246           | 3 227           | 250   | 9 822                              | -   | (10 053)             |
| <b>Long terme</b>  |                 |                 |   |                                    |   |                      |
| Investissements et avances aux marchands membres           | 27 106          | 36 831          | 54  | -                                  | 27  | (9 806)              |
| Immobilisations corporelles                                | 155 071         | 171 420         | 2 763   | (4 241)                            | 744   | (15 615)             |
| Immobilisations incorporelles                              | 186 863         | 197 751         | 2 812   | -                                  | 2 623                                       | (16 323)             |
| Goodwill   | 340 328         | 333 030         | 4 054   | -                                  | 3 244                                       | -                    |
| Obligations au titre des prestations définies à long terme | 28 337          | 16 902          | 1 250   | -                                  | -   | 10 185               |
| Dette à long terme (incluant la portion court terme)       | 424,631         | 484,767         | 4,896   | -                                  | 9,245                                       | (74,227)             |

### Explications des variations nettes :

**Débiteurs et autres recevables :** La diminution est attribuable à la baisse du volume de ventes en raison de la COVID-19, ainsi qu'aux efforts de collection déployés.

**Stocks :** La réduction du niveau des stocks provient principalement de l'optimisation des stocks dans les trois secteurs, plus particulièrement par le secteur FinishMaster États-Unis.

**Créditeurs et charges à payer :** La diminution s'explique principalement par d'importants paiements de comptes créditeurs effectués au cours du premier semestre, ainsi que par un niveau restreint d'achats de stocks relativement à l'optimisation des stocks mentionnée précédemment.

**Provision pour les frais de restructuration :** Une provision additionnelle pour restructuration a été comptabilisée au cours du deuxième trimestre de 2020 relativement au CIP. La diminution est expliquée par l'utilisation de la provision au cours de la période, principalement pour les indemnités de départ. *(Pour plus de renseignements, voir la section « Mise à jour sur le Plan d'amélioration continue ».)*

**Investissements et avances aux marchands membres :** La diminution est principalement attribuable à l'amortissement qui a dépassé le niveau des nouveaux investissements, ceux-ci ayant été réduits en regard de la gestion de la trésorerie relative à la pandémie de la COVID-19, ainsi qu'en lien avec le niveau de ventes.

**Immobilisations corporelles :** La diminution s'explique principalement par l'amortissement qui a dépassé le niveau des nouveaux investissements, ce qui est attribuable à une réduction des investissements par la Société dans le cadre de son plan de conservation des liquidités relativement à la pandémie de la COVID-19.

**Immobilisations incorporelles :** La diminution est principalement attribuable à l'amortissement de la période.

**Obligations au titre des prestations définies à long terme :** À la suite des réévaluations au cours de la période, des pertes actuarielles provenant de changements dans les hypothèses financières ont été comptabilisées.

**Dette à long terme :** Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, résultant d'une gestion efficace de la trésorerie, ont permis un remboursement partiel de la dette.

## OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

Pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019, les actions ordinaires de la Société étaient détenues par un grand nombre d'actionnaires et la Société n'avait pas de partie exerçant un contrôle ultime.

### Transactions avec les principaux dirigeants

Les principaux dirigeants incluent les administrateurs (exécutif et non exécutif) et les membres du comité de direction. La rémunération aux principaux dirigeants est présentée comme suit :

|  | Exercices clos le |               |
|--|-------------------|---------------|
|  | 31 décembre       |               |
|  | 2020              | 2019          |
| Salaires et avantages à court terme du personnel   | 4 065             | 5 545         |
| Indemnités de départ et bonis de rétention   | 849               | 2 510         |
| Avantages fondés sur des actions à l'octroi  | 6 806             | 3 101         |
| Avantages postérieurs à l'emploi (incluant les contributions aux régimes à prestations définies) | 200               | 194           |
|  | <b>11 920</b>     | <b>11 350</b> |

Il n'y a pas eu d'autres opérations entre parties liées avec les principaux dirigeants pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

## GESTION DES RISQUES

Dans le cours normal de ses activités, la Société est exposée à différents risques et incertitudes qui pourraient avoir un impact significatif et défavorable sur ses activités commerciales, ses résultats d'exploitation, ses flux de trésorerie et sa situation financière. La Société maintient à jour un système d'analyse et de contrôle des risques d'exploitation, stratégiques et financiers afin de gérer de façon continue de nombreuses activités dont l'objectif est d'atténuer les risques.

L'information suivante constitue un sommaire des principaux facteurs de risques et pourrait ne pas être exhaustive.

### RISQUES ASSOCIÉS À LA PANDÉMIE

Les autorités gouvernementales des juridictions dans lesquelles la Société exerce ses activités ont recommandé ou imposé des mesures pour limiter la propagation du virus de la COVID-19, notamment l'interdiction de se réunir en divers endroits, un couvre-feu, des restrictions de voyage, des ordonnances de confinement et d'autres dispositions similaires. Par conséquent, la Société a connu et s'attend à continuer de connaître des réductions imprévisibles de la demande pour ses produits. Bien qu'elle ait été autorisée à poursuivre ses activités dans la plupart des juridictions, y compris dans les juridictions qui ont imposé la fermeture de certaines entreprises, rien ne garantit que la Société serait autorisée à poursuivre ses activités en vertu de futurs décrets gouvernementaux ou d'autres restrictions. La Société peut devoir restreindre davantage les activités de ses divers centres de distribution, succursales ou magasins dans les trois secteurs si elle le juge nécessaire ou approprié, ou si les autorités locales le recommandent ou l'exigent.

La pandémie de COVID-19 a entraîné des restrictions dans le travail et les déplacements et des retards, qui se sont multipliés tout au long de sa progression. Ces restrictions et ces retards ont eu et pourraient continuer à avoir des répercussions sur les fournisseurs et les fabricants de certains produits. Selon l'ampleur des effets négatifs, la Société pourrait ne pas être en mesure de se procurer des stocks suffisants pour fournir des produits aux clients, même à des niveaux de demande réduits. La capacité des clients à poursuivre leurs activités ou à payer les produits peut être perturbée. La viabilité des clients pourrait entraîner la sortie de certains domaines d'activité ou modifier les conditions d'achat de produits. D'autres sources d'approvisionnement de ces produits pourraient être plus coûteuses, ce qui aurait un impact négatif sur notre rentabilité et notre situation financière. Ainsi les restrictions dans les déplacements ont un impact direct sur la distance parcourue.

Il existe une incertitude quant à la durée et à l'ampleur de la pandémie de COVID-19. La durée et la gravité de la pandémie dépendent du succès de la campagne de vaccination, de l'accélération de son déploiement, de son efficacité, de son taux de couverture et de son taux d'acceptation. En outre, même après l'assouplissement des mesures d'atténuation par les autorités gouvernementales, il est difficile d'estimer le moment et l'ampleur de la reprise économique dans les pays où la Société exerce ses activités.

## GESTION DES RISQUES (SUITE)

Pour compenser la réduction des ventes, la Société a mis en œuvre diverses mesures de réduction des coûts afin de s'ajuster en fonction du niveau plus faible de l'activité économique, notamment des licenciements et des mises à pieds temporaires. La Société peut souffrir d'une pénurie de main-d'œuvre et/ou perdre les services de membres clés du personnel de direction parce que des employés ont contracté le virus de la COVID-19 ou parce que des employés ont été mis en quarantaine en raison d'une exposition possible au virus. La Société continue à prendre des précautions, comme le recommandent les agences gouvernementales, pour protéger la santé et la sécurité de ses employés qui continuent à travailler dans son réseau, ainsi que pour protéger les clients et les fournisseurs avec lesquels elle est en contact. La Société pourrait faire l'objet de plaintes pour n'avoir pas pris les mesures de protection adéquates ou appropriées à cet égard.

La Société et la direction s'efforcent d'atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19, ce qui a nécessité, et continuera de nécessiter, d'importants investissements en temps et en ressources et pourrait retarder d'autres initiatives stratégiques. En outre, un grand nombre de ses employés travaillent à distance et pourraient continuer à le faire pendant une longue période, ce qui augmente les risques en matière de cybersécurité (attaques d'ingénierie sociale) et de sécurité des données. La durée de la pandémie augmente le risque de problèmes de santé mentale parmi nos employés et pourrait nous priver d'employés clés pendant un certain temps.

Selon la durée et la gravité des effets négatifs de la pandémie de COVID-19 sur ses activités, la Société peut déterminer que son goodwill ou d'autres actifs à long terme ont subi une perte de valeur ou que la valeur comptable de ses recevables et de ses stocks n'est plus recouvrable. Si l'une ou l'autre de ces situations, ou les deux se produisent, la Société pourrait devoir imputer des charges importantes à son résultat avant impôt. En raison de la pandémie, l'évolution des conditions économiques peut également entraîner une augmentation des problèmes de crédit et des difficultés à recouvrer les recevables, une réduction des liquidités, des effets négatifs sur les fournisseurs et les clients, notamment sur leur capacité à poursuivre leurs activités. La durée et la gravité de la pandémie de COVID-19 peuvent affecter la possibilité de récupérer les soldes de ses stocks et leur valeur nette de réalisation. Les stocks qui sont saisonniers ou qui possèdent une date d'expiration devront être évalués, et la Société devra déterminer s'il est nécessaire de réduire la valeur des stocks obsolètes ou à faible rotation. La Société peut avoir à évaluer si une baisse de leur prix de vente futur estimé est prévue, ce qui peut nécessiter une réduction du coût des stocks.

Ces impacts pourraient, à leur tour, avoir des effets négatifs sur les liquidités de la Société et/ou sa capacité à rester en conformité avec les exigences de sa convention de crédit. Sur la base des informations disponibles, la direction estime à ce stade que le refinancement de la dette annoncé fin mai 2020 apportera la flexibilité nécessaire. La direction continue à suivre de près le plan de conservation des liquidités visant à assurer un maximum de liquidités disponibles et de flexibilité financière jusqu'à ce que la crise s'apaise et que les conditions du marché se stabilisent. Les mesures les plus importantes prises sont la réduction des achats de stocks en fonction du niveau des ventes, l'accentuation des efforts de collection, la réduction des dépenses en immobilisations corporelles et des incitatifs aux clients ainsi que la suspension pour le moment de tous futurs paiements de dividendes. Au 31 décembre 2020, la direction considère que la pandémie de COVID-19 n'a pas d'impact sur la capacité de la Société à poursuivre ses activités et n'a pas causé de changements négatifs importants aux actifs ou aux passifs de la Société, notamment en ce qui concerne le caractère recouvrable des instruments financiers évalués au coût amorti et à la juste valeur, la valeur nette de réalisation des stocks et la potentielle dépréciation des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et du goodwill.

## RISQUES LIÉS À LA CONJONCTURE ÉCONOMIQUE

### *Conjoncture économique*

La conjoncture économique a une incidence modérée sur les ventes de produits destinés au marché secondaire de l'automobile, de revêtements automobiles et industriels et d'accessoires connexes et sur l'exploitation de la Société. En effet, bien qu'elle en soit en partie tributaire, le marché secondaire de l'automobile est beaucoup moins affecté par une situation économique difficile que peut l'être celle de la vente de véhicules neufs, puisque la décision d'effectuer une réparation à un véhicule est moins discrétionnaire et moins onéreuse que celle d'acheter un nouveau véhicule.

### *Changements d'ordre législatif, réglementaire ou politique*

Certains développements politiques, survenus au cours de l'année précédente, ont engendré un niveau d'incertitude plus élevé pour les sociétés multinationales. Ces développements peuvent mener à des décisions en matière de politiques commerciales qui pourraient affecter l'environnement du commerce international. Les activités de la Société sont mondiales et des changements aux accords existants en matière de commerce international, l'interdiction de transiger avec l'étranger ou l'imposition de tarifs douaniers sur les biens étrangers pourraient mener à des baisses de ventes et/ou à une hausse des prix. De telles modifications pourraient avoir une incidence néfaste sur l'entreprise, les résultats d'exploitation, la situation financière et les flux de trésorerie des exercices à venir de la Société.

## GESTION DES RISQUES (SUITE)

### ***Inflation***

En ce qui a trait à l'inflation, la direction estime qu'elle a un impact limité sur les résultats financiers de la Société, étant donné que la grande majorité des augmentations de prix imposées par les manufacturiers est transmise aux consommateurs pour les produits destinés au marché secondaire. Cependant, pour les produits de revêtement automobile et industriels et accessoires connexes, la Société pourrait être dans l'incapacité d'implanter des augmentations de prix additionnelles dans le futur, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les résultats. Afin de réduire le risque, la Société emploie plusieurs moyens, incluant la revue de son modèle de coûts de service et la négociation d'ententes avec ses fournisseurs.

### ***Distance parcourue***

Il existe un lien direct entre le taux de chômage, le prix du carburant et la distance parcourue, de même qu'il y a un lien direct entre la distance parcourue et le taux d'usure et de réparation des véhicules. Le prix du carburant a également un effet sur les coûts de livraison de la Société.

## RISQUES LIÉS AU CONTEXTE COMMERCIAL

### ***Croissance du parc automobile***

La multiplication des modèles de véhicules au cours des dernières années et leur durée de vie plus longue entraînent une prolifération de pièces du marché secondaire, ce qui impose des contraintes financières aux distributeurs et aux grossistes qui doivent maintenir un plus large éventail de pièces pour assurer une disponibilité adéquate. Ce facteur est en partie atténué par le fait que les manufacturiers intègrent aux véhicules un contenu technologique de plus en plus sophistiqué, faisant en sorte que chaque pièce remplit davantage de fonctions et est plus dispendieuse à réparer, favorisant l'industrie des pièces du marché secondaire de l'automobile.

L'accroissement du nombre de véhicules de marques étrangères dans le parc nord-américain est également à l'origine de la multiplication des modèles et de la prolifération des pièces du marché secondaire. Cette situation, conjuguée à la complexité technologique, aux véhicules électriques et au contenu électronique plus important dans les véhicules, favorise les concessionnaires automobiles lorsque les consommateurs font le choix d'un fournisseur de services pour l'entretien de leur véhicule. En contrepartie, toute rationalisation au chapitre des concessionnaires automobiles pourrait entraîner un déplacement de l'entretien et des réparations vers le réseau du marché secondaire.

### ***Approvisionnement de produits et gestion de stocks***

Uni-Sélect distribue en premier lieu des pièces et des produits de manufacturiers nord-américains reconnus et bien établis. Ces manufacturiers assument en général la responsabilité pouvant découler des produits défectueux, mal conçus ou non conformes à l'usage auquel ils sont destinés.

Uni-Sélect importe directement, dans une moindre mesure, divers produits et pièces de sources étrangères; en ce qui concerne ces pièces, le recouvrement de la trésorerie d'un éventuel recours contre un fournisseur ou un manufacturier est incertain. La Société bénéficie d'assurance responsabilité. De plus, la logistique du transport entre le pays d'origine et les marchés desservis augmente les risques de rupture de stock.

La nature commerciale de la Société requiert la gestion d'un niveau adéquat de stocks et la capacité de répondre aux demandes spécifiques de livraison. La gestion de l'approvisionnement est un élément important pour la gestion appropriée de stocks et dans la plupart de nos ententes d'approvisionnement des pièces automobiles, la Société a des privilèges de retour qui atténuent les risques associés avec la désuétude de stocks.

Afin de s'assurer d'un approvisionnement continu de ses produits, la Société passe en revue les résultats financiers de ses principaux fournisseurs et revoit régulièrement la diversification de ses sources d'approvisionnement.

### ***Distribution directe aux clients par le manufacturier***

La distribution de peinture dépend de l'approvisionnement des produits de la Société par un nombre restreint de grands manufacturiers. Dans le futur, certains de ces manufacturiers pourraient décider de distribuer leurs produits directement aux clients ou via d'autres distributeurs sans passer par les services de distribution de la Société. Cette décision pourrait avoir un effet négatif sur la rentabilité de la Société dépendamment de l'importance du manufacturier dans la chaîne d'approvisionnement et de la disponibilité de sources alternatives d'approvisionnement. Afin d'atténuer ces risques, la Société maintient des relations d'affaires harmonieuses avec les manufacturiers importants de peinture, fournit une distribution efficace et offre des programmes de loyauté à ses clients de carrosserie, ce qui crée de la valeur tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

## GESTION DES RISQUES (SUITE)

### **Technologie**

Le développement technologique soutenu des dernières années impose aux distributeurs et aux grossistes d'offrir un perfectionnement continu à leur personnel et à leurs clients, ainsi que l'accès à de nouveaux outils de diagnostic. La Société gère l'impact potentiel de ces tendances par l'ampleur et la qualité des programmes de formation et de support qu'elle offre aux grossistes indépendants, à leur personnel et à leurs clients. La Société offre à ses clients un accès à des technologies performantes et modernes en matière de gestion des données, de gestion d'entrepôts et de télécommunications.

En outre, l'industrie automobile devrait connaître des changements dans les années à venir, notamment des augmentations potentielles des services de covoiturage, des progrès dans la production de véhicules électriques, des systèmes anticollisions, et des véhicules autonomes, incluant la technologie sans conducteur. Étant sur le marché secondaire, la Société est en mesure d'anticiper ces tendances et de prendre des mesures pour atténuer ces impacts en adaptant l'offre de produits et la gestion des stocks.

### **Environnement**

L'industrie de la distribution de peinture et de certaines pièces automobiles comporte certains risques environnementaux. L'endommagement ou la destruction des entrepôts, spécialisés dans l'entreposage de ces produits, notamment par un incendie, entraînant un rejet ou un déversement de peinture ou de matériaux dangereux pourrait avoir des conséquences environnementales par la contamination des sols ou la pollution de l'air, entre autres. Ces entrepôts spécialisés sont bien pourvus d'équipement visant à réduire ces risques, notamment de systèmes de gicleurs de pointe et de bassins de rétention en cas de déversement accidentel.

### **Conformité aux lois et règlements et litiges**

L'ensemble des activités de la Société exige de se conformer à la législation et à la réglementation en vigueur au sein de plusieurs juridictions, concernant divers sujets dont notamment : la lutte contre la corruption, la fiscalité, les valeurs mobilières, la concurrence, la confidentialité et la protection des données (incluant le Règlement général sur la protection des données) et les relations de travail. La conformité aux diverses exigences applicables aux activités d'exploitation de la Société situées tant au Canada, qu'aux États-Unis et au Royaume-Uni, représente une tâche importante requérant des ressources considérables (incluant le recours à des conseillers externes). Ces lois et règlements pourraient imposer plusieurs exigences et exposer la Société à des pénalités et des amendes pour non-conformité ou encore nuire à sa réputation.

## RISQUES LIÉS AU CONTEXTE D'EXPLOITATION

### **Modèle d'affaires et stratégie de Uni-Sélect**

Dans le marché secondaire de l'automobile, le modèle d'affaires de Uni-Sélect est de desservir les grossistes indépendants et les installateurs indépendants à travers de son réseau d'entrepôts et de magasins corporatifs. Ceci impose à la Société des exigences particulières afin de s'assurer de la loyauté et de la pérennité de ses grossistes. C'est pourquoi l'approche fondamentale de la Société est de favoriser la croissance, la compétitivité et la rentabilité de ses grossistes indépendants au moyen d'une solution d'affaires globale incluant de bonnes conditions d'achat, une gestion proactive de la sélection de produits, des services de distribution d'une grande efficacité, des programmes marketing novateurs et une série de services de support, en formation et en financement, entre autres.

D'autre part, face au vieillissement des propriétaires de magasins du marché secondaire de pièces, Uni-Sélect a aussi mis en place des programmes de succession permettant aux grossistes indépendants désireux de prendre leur retraite de vendre leur commerce à un membre de leur famille ou à un employé. Comme alternative, Uni-Sélect peut décider de racheter le commerce de ses grossistes indépendants afin de protéger et d'élargir son réseau de distribution, selon sa stratégie corporative.

### **Intégration des entreprises acquises**

La stratégie de croissance par acquisition de la Société comporte sa part de risques. Le succès des acquisitions de la Société dépend de sa capacité à intégrer et à cristalliser les synergies afin de consolider efficacement les activités des entreprises acquises à ses activités existantes. Uni-Sélect a développé une expertise à ce chapitre, ayant mené à bien l'acquisition et l'intégration de plusieurs entreprises au cours des dernières années. Pour limiter son risque, la Société a adopté une stratégie d'acquisition ciblée et sélective, applique des procédures de vérification diligente rigoureuses et conçoit des plans d'intégration détaillés. Finalement, Uni-Sélect dispose d'une équipe multidisciplinaire afin de bien évaluer et gérer les risques particuliers des marchés où elle s'implante.

## GESTION DES RISQUES (SUITE)

### **Concurrence**

L'industrie du marché secondaire de l'automobile dans laquelle la Société évolue est hautement compétitive. La disponibilité des pièces, le prix, la qualité et le service à la clientèle sont des facteurs très importants. Uni-Sélect a des concurrents principalement dans le segment commercial (DIFM) de cette industrie contre, entre autres, des chaînes de détaillants nationales, des distributeurs et grossistes indépendants ainsi que des fournisseurs en ligne. La concurrence varie d'un marché à l'autre et certains concurrents peuvent posséder des avantages supérieurs à Uni-Sélect qui pourraient entraîner, entre autres, une réduction du prix de vente et une augmentation des dépenses marketing et promotionnelles occasionnant ainsi une baisse de la rentabilité de la Société. Afin de réduire ce risque, la Société revoit régulièrement son offre de produits et services de façon à répondre le plus adéquatement possible aux besoins de sa clientèle. De plus, la prolifération des pièces constitue en soi une barrière à l'entrée dans le marché de nouveaux concurrents.

### **Consolidation des manufacturiers et des clients**

La perte ou la diminution d'achats par l'un des principaux clients de la Société, ou la consolidation de manufacturiers ou de clients à magasins multiples ou de distributeurs et/ou de clients, pourrait entraîner des changements dans les conditions commerciales, les niveaux de fonds de roulement, les exigences en matière de produits ou, autrement, pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière ou ses résultats d'exploitation.

### **Les systèmes d'exploitation et systèmes financiers**

La Société dépend largement de ses systèmes informatiques ainsi que de ceux de ses partenaires d'affaires afin de gérer les stocks, d'effectuer les processus transactionnels ainsi que pour rapporter les résultats. Ces systèmes sont sujets aux dommages et aux interruptions dus aux pannes électriques, aux défaillances des télécommunications, aux virus informatiques, aux bris de sécurité ainsi qu'aux forces majeures. Advenant que ses systèmes informatiques ou ceux de ses partenaires d'affaires soient dans l'incapacité de fonctionner adéquatement, la Société pourrait subir des pertes de données critiques et des interruptions ou des délais dans sa capacité à gérer ses stocks et à mener à bien ses processus transactionnels, ce qui pourrait avoir un impact sur les revenus et les résultats d'exploitation. Pour atténuer ce risque, la Société est soutenue par des cabinets d'experts pour prévenir l'intrusion et la perte de données de ses applications. Cela inclut des pare-feux robustes, des procédures de sauvegarde, des circuits doubles de télécommunication, de la redondance matérielle et de l'hébergement de serveurs dans des sites spécialisés.

### **Ressources humaines**

Durant cette période active en changement, Uni-Sélect doit attirer, former et retenir un grand nombre d'employés compétents, tout en contrôlant la masse salariale. Les coûts de main-d'œuvre sont sujets à de nombreux facteurs externes, tels que les taux de rémunération et d'avantages sociaux et la disponibilité de ressources compétentes localement et en temps opportun et par des facteurs internes tels que la renégociation des conventions collectives pour les employés syndiqués. L'incapacité à attirer, former et retenir des employés pourrait avoir une incidence sur la capacité de croissance et la performance financière de la Société. La Société dispose de plusieurs outils afin d'attirer, de former et de retenir les meilleurs talents dont :

- des guides pour accélérer l'intégration des employés et mesurer l'acquisition de compétences;
- des formations axées dans certains domaines spécifiques, tels que le développement des ventes, le renforcement en matière de connaissance des affaires, l'efficacité des équipes et les communications interpersonnelles;
- l'évaluation des employés en regard de la performance, du développement et de la planification de la relève; et
- les programmes de régimes de retraite et d'avantages sociaux harmonisés, compétitifs et équitables.

## RISQUES LIÉS AUX ACTIONS ORDINAIRES

### **Fluctuation du cours des actions ordinaires**

Les cours des actions ordinaires de la Société peuvent fluctuer considérablement en raison de divers facteurs, dont plusieurs échappent à son contrôle. Plusieurs facteurs peuvent entraîner une volatilité du cours des actions de la Société, notamment des changements dans les ventes ou le résultat, des changements dans les ventes ou les estimations du résultat par la communauté des investisseurs et des spéculations sur la situation financière ou les résultats d'exploitation. Les conditions générales du marché et les facteurs et événements économiques internationaux peuvent également influencer sur le cours de l'action, la capacité de la Société à atteindre les résultats escomptés ou de verser les dividendes dans le futur.



### RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS

La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins de transaction ou de spéculation.

*(Pour plus de renseignements sur les risques liés aux instruments financiers, voir la section « Financement » et la note 21 aux états financiers consolidés.)*

#### **Liquidité**

Le risque de liquidité est le risque que la Société éprouve des difficultés à respecter ses obligations à temps et à un coût raisonnable. La Société gère son risque de liquidité sur une base consolidée en utilisant différents marchés financiers afin d'assurer la flexibilité de sa structure du capital. La Société établit des prévisions budgétaires et de flux de trésorerie, en tenant compte de ses besoins de trésorerie actuels et futurs, afin de s'assurer qu'elle dispose de fonds suffisants pour respecter ses obligations.

#### **Crédit**

Le risque de crédit provient d'une éventuelle incapacité des clients à satisfaire à leurs obligations. Le risque maximum auquel la Société est exposée correspond à la valeur comptable de sa trésorerie, sa trésorerie détenue en mains tierces et de ses débiteurs et autres recevables et avances aux marchands membres. Aucun client de la Société ne représente plus de 5 % du solde des débiteurs. Afin de gérer son risque, des limites de crédit spécifiques sont déterminées pour certains comptes et sont révisées régulièrement par la Société.

La Société peut également être exposée au risque de crédit en raison de ses contrats de change à terme, de ses contrats de swaps de taux d'intérêt et de ses contrats de swaps sur actions, ce qui est géré en ne traitant qu'avec des institutions financières de renom.

La Société détient des titres des biens personnels et des actifs de certains clients. Ces clients doivent aussi contribuer à un fonds pour garantir en partie leurs créances envers la Société. La solvabilité des clients est examinée régulièrement et des analyses mensuelles sont révisées afin de s'assurer du recouvrement des montants excédant le délai normal de paiement et, le cas échéant, des mesures sont prises afin de limiter le risque de crédit.

La provision pour mauvaises créances et les débiteurs en souffrance sont revus au minimum trimestriellement et une dépréciation est comptabilisée seulement pour les débiteurs dont le recouvrement n'est pas raisonnablement certain.

#### **Effet de change**

La Société est exposée au risque de change sur les instruments financiers principalement en raison des achats réglés dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives de la Société. À l'occasion, la Société utilise des contrats à terme afin de limiter l'effet des variations du dollar canadien ou de la livre sterling par rapport au dollar américain et à l'euro sur les flux de trésorerie prévus.

La Société détient certains placements dans des filiales étrangères (États-Unis et Royaume-Uni) dont les actifs nets sont exposés aux écarts de conversion. La Société couvre l'exposition au risque de change lié à ces placements avec les instruments d'emprunt libellés en dollars américains ou en livres sterling.

#### **Taux d'intérêt**

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt, principalement en raison de ses dettes à taux variables. La Société gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition équilibrée de sa dette financière entre des instruments comportant des taux fixes et des taux variables et en concluant des swaps consistant à échanger des flux de trésorerie de taux variables contre des flux de trésorerie à taux fixes.

## MODIFICATIONS DES MÉTHODES COMPTABLES

### MODIFICATIONS COMPTABLES FUTURES

Au moment où les états financiers consolidés ont été autorisés, de nouvelles modifications et interprétations de normes existantes ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), mais ne sont pas encore en vigueur et n'ont pas été adoptées par anticipation par la Société. Ces nouvelles normes et interprétations n'ont eu aucun effet significatif sur les états financiers consolidés de la Société.

## UTILISATION D'ESTIMATIONS ET RECOURS AU JUGEMENT

Afin de dresser des états financiers conformément aux IFRS, la direction de la Société a recours à son jugement et doit faire des estimations et poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés dans les états financiers consolidés et les notes aux états financiers consolidés. Le jugement est généralement utilisé pour déterminer si un solde ou une transaction doit être comptabilisé aux états financiers consolidés alors que les estimations et les hypothèses sont plutôt utilisées dans la mesure des transactions comptabilisées et des soldes. Toutefois, le jugement et les estimations sont souvent interdépendants.

Les renseignements concernant les méthodes comptables de la Société sont présentés à la note 3 afférente aux états financiers consolidés et les jugements, estimations et hypothèses les plus importants sont relatifs aux éléments suivants :

### ESTIMATIONS

**Regroupement d'entreprises** : À la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises, la Société comptabilise les actifs acquis et passifs assumés à leur juste valeur estimative. La valeur comptabilisée du goodwill est affectée directement par les valeurs estimées des actifs et passifs. Des modifications aux estimations utilisées augmenteraient ou diminueraient la valeur du goodwill à la date d'acquisition ou le résultat net des années subséquentes. *(Pour plus de renseignements, voir la note 11 aux états financiers consolidés.)*

**Constatation des ventes** : Des estimations sont utilisées pour déterminer les montants à comptabiliser pour les droits de retour, les garanties, les remises sur ventes et les rabais sur volume. Ces estimations sont calculées secteur par secteur et sont fondées sur les spécifications convenues avec les clients, l'expérience historique de la Société ainsi que les hypothèses de la direction sur les événements futurs et sont révisées régulièrement durant l'exercice.

**Évaluation des stocks** : La Société utilise des estimations pour déterminer la valeur de réalisation nette des stocks en considérant la quantité, l'âge et la condition des stocks au moment où les estimations sont faites. Ces estimations incluent des hypothèses sur les prix de vente futurs, les coûts de vente, la demande des produits et les frais de retour de marchandises. La Société utilise aussi des estimations pour déterminer les valeurs des remises sur vente, des rabais volume et d'autres éléments similaires reçus ou à recevoir des fournisseurs. Ces estimations sont fondées sur l'expérience historique et les hypothèses de la direction sur les événements futurs et sont révisées régulièrement durant l'exercice.

**Provision pour stocks excédentaires ou désuets** : La Société constitue une provision pour la désuétude estimée, calculée en fonction d'hypothèses relatives à la demande future pour ses produits et aux conditions des marchés sur lesquels ses produits sont vendus. Cette provision, qui réduit les stocks à leur valeur de réalisation nette, est ensuite inscrite à titre de réduction des stocks dans les états consolidés de la situation financière. La direction doit faire des estimations au moment de déterminer ces provisions. Si les conditions réelles du marché sont moins favorables que les hypothèses de la Société, des provisions supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires.

**Immobilisations corporelles et incorporelles** : Des hypothèses sont requises pour déterminer les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des immobilisations corporelles et incorporelles qui ont une durée d'utilité déterminée. *(Pour plus de renseignements, voir la note 3 aux états financiers consolidés.)*

**Dépréciation des actifs non financiers** : La Société utilise des estimations et des hypothèses fondées sur l'expérience historique et les estimations les plus probables de la direction pour estimer les flux de trésorerie futurs dans la détermination des montants recouvrables des actifs et de la juste valeur des unités génératrices de trésoreries (« UGT »). Les tests de dépréciation exigent que la direction établisse des hypothèses importantes sur les événements futurs et les résultats d'exploitation. Des estimations importantes sont aussi requises dans la détermination du taux d'actualisation approprié à appliquer aux flux de trésorerie futurs afin d'ajuster les taux du marché courants pour les facteurs de risque spécifiques aux actifs et à l'entité. Les révisions de ces hypothèses et estimations, ou les variations entre les montants estimés et les résultats actuels peuvent avoir une incidence importante sur les actifs comptabilisés dans les états consolidés de la situation financière et sur le résultat net de la Société dans les périodes ultérieures. Pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019, à l'exception de la perte de valeur du goodwill comptabilisée en 2019 relativement à l'UGT du Royaume-Uni, aucune perte de valeur ni reprise de pertes antérieures n'a été comptabilisée dans les actifs non courants de la Société. *(Pour plus de renseignements, voir les notes 5 et 15 aux états financiers consolidés.)*

**Impôts différés** : La Société estime ses actifs et passifs d'impôt différé fondés sur les différences entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et passifs. Ils sont mesurés en appliquant, à la date des états financiers consolidés, les taux d'impôt et les lois fiscales adoptées ou quasi adoptées pour les exercices au cours desquels les différences temporelles devraient se résorber. Les variations quant à la date à laquelle auraient lieu les résorptions ou quant aux taux d'imposition applicables dans les années futures peuvent résulter des écarts importants entre ces estimations et les montants matérialisés qui affecteraient le résultat net dans une période subséquente.

## UTILISATION D'ESTIMATIONS ET RECOURS AU JUGEMENT (SUITE)

**Obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi** : Des hypothèses et estimations importantes sont requises dans la constatation des obligations en vertu des régimes de retraite à prestations définies de la Société. La direction estime ses obligations au titre des prestations définies annuellement avec l'assistance des actuaires indépendants. Par contre, le résultat actuel peut varier dû aux incertitudes reliées aux estimations. Les estimations des obligations au titre des prestations définies sont fondées sur des taux d'inflation, d'actualisation et de mortalité que la direction considère comme raisonnables. Elle prend aussi en considération l'évaluation spécifique que la Société effectue au niveau des augmentations futures de salaires et de l'âge de retraite des employés. Les taux d'actualisation sont déterminés à la fin de chaque exercice en référence aux rendements d'obligations de sociétés de grande qualité qui sont libellés dans la monnaie dans laquelle les avantages seront payés et qui ont des termes se rapprochant des termes des obligations au titre des prestations définies relatives. Des écarts dans les hypothèses peuvent avoir un impact significatif sur le montant d'obligations au titre de prestations définies de la Société. *(Pour plus de renseignements, voir la note 17 aux états financiers consolidés.)*

**Efficacité de couverture** : La Société utilise des estimations et des hypothèses fondées sur les tendances du marché externe et les estimations les plus probables de la direction des risques spécifiques à l'entité pour évaluer l'efficacité de la couverture de manière prospective durant la relation de couverture, le cas échéant. La comptabilité de couverture est terminée lorsqu'une relation de couverture n'est plus hautement efficace ou lorsqu'une transaction prévue n'est plus probable. Des écarts dans les résultats actuels pourraient avoir une incidence sur le résultat net de la Société dans les périodes subséquentes. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés pour des fins de spéculation.

**Provisions** : La Société utilise des estimations concernant les coûts prévus et leurs échéanciers ainsi que la probabilité de réalisation des obligations dans la détermination des montants de provisions. Les provisions sont réexaminées à chaque date de clôture et sont ajustées pour refléter les meilleures estimations. *(Pour plus de renseignements, voir la note 3 aux états financiers consolidés.)*

## JUGEMENTS

**Contrats de location** : À la date de passation d'un contrat, la Société utilise le jugement pour déterminer si celui-ci est ou contient un contrat de location. *(Pour plus de renseignements, voir la note 3 aux états financiers consolidés.)*

**Indice de dépréciation des actifs** : La Société établit un jugement important pour déterminer l'existence d'un événement ayant une incidence négative sur les flux de trésorerie futurs estimés liés à un actif. Le cas échéant, la Société procède à un test de dépréciation de ces UGT afin de déterminer si la valeur comptable des actifs est recouvrable. *(Pour plus de renseignements, voir les notes 14 et 15 aux états financiers consolidés.)* Les tests de dépréciation utilisent diverses estimations de la direction comme décrites à la section précédente.

**Comptabilité de couverture** : Au début de la relation de couverture, la Société établit, le cas échéant, un jugement pour déterminer la probabilité qu'une transaction prévue se produise.

## DONNÉES SUR LE TAUX DE CHANGE

Le tableau suivant présente les renseignements sur les taux de change en vigueur, indiqués en dollars américains, par unité monétaire comparative :

|  | Exercices clos<br>le 31 décembre |      |
|--|----------------------------------|------|
|  | 2020                             | 2019 |
| <b>Moyenne pour la période</b> (aux fins des états des résultats)      |                                  |      |
| Dollar canadien  | 0,75                             | 0,75 |
| Livre sterling   | 1,28                             | 1,28 |
| <b>Date de clôture</b> (aux fins des états de la situation financière) |                                  |      |
| Dollar canadien  | 0,78                             | 0,77 |
| Livre sterling   | 1,36                             | 1,31 |

Puisque la Société utilise le dollar américain comme monnaie de présentation dans ses états financiers consolidés et dans le présent document, à moins d'indication contraire, les résultats des activités canadiennes et britanniques sont convertis en dollar américain au taux moyen de la période. Les écarts et explications liés aux variations du taux de change et à la volatilité du dollar canadien et de la livre sterling sont donc liés à la conversion en dollar américain des résultats de ses activités au Canada et au Royaume-Uni et n'ont pas d'incidence économique réelle sur sa performance puisque la plupart de ses revenus et ses charges consolidés sont reçus ou libellés dans la devise fonctionnelle des marchés dans lesquels elle exerce ses activités. Par conséquent, la sensibilité de ses résultats à l'égard de la variation des taux de change est minime sur le plan économique.

# EFFICACITÉ DES CONTRÔLES ET DES PROCÉDURES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION ET DES CONTRÔLES INTERNES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Le président et chef de la direction et le vice-président principal et chef de la direction financière de la Société sont responsables d'établir et de maintenir les contrôles et procédures de communication de l'information et le contrôle interne à l'égard de l'information financière, tels que définis par le Règlement 52-109 sur l'Attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs. Ils sont assistés dans cette responsabilité par le Comité de divulgation, lequel est composé de cadres dirigeants de la Société.

## CONTRÔLES ET PROCÉDURES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION

Uni-Sélect a poursuivi son évaluation continue des contrôles et procédures de communication de l'information conformément aux exigences du Règlement 52-109. Au 31 décembre 2020, le président et chef de la direction et le vice-président principal et chef de la direction financière ont conclu que les contrôles et procédures de communication de l'information sont efficaces.

## CONTRÔLES INTERNES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Uni-Sélect a évalué l'efficacité des contrôles internes à l'égard de l'information financière conformément aux exigences du Règlement 52-109. Au 31 décembre 2020, cette évaluation a permis au président et chef de la direction et au vice-président principal et chef de la direction financière de conclure que les contrôles internes à l'égard de l'information financière sont efficaces et fournissent une assurance raisonnable que l'information financière présentée est fiable et que les états financiers consolidés de Uni-Sélect ont été établis conformément aux IFRS.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, aucun changement aux contrôles internes de la Société à l'égard de l'information financière n'a été fait, qui aurait eu une incidence importante ou dont on peut raisonnablement penser qu'il pourrait avoir une incidence importante sur ces contrôles.

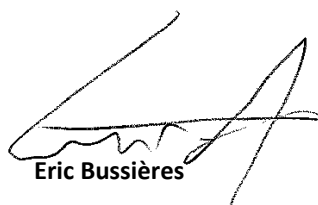
## PERSPECTIVES

Ayant pris des mesures de transformation pour améliorer sa productivité et réduire sa structure de coûts, la Société est bien positionnée pour connaître une croissance rentable à mesure que les marchés se redresseront. À plus long terme, la Société a pour objectif de regagner la confiance des investisseurs et créer de la valeur pour les actionnaires. En 2021, la Société suivra les développements liés à la pandémie de COVID-19, au Brexit et à l'évolution du marché des produits de revêtement automobile aux États-Unis, et ajustera de manière proactive ses activités en conséquence. De plus, la Société continuera à optimiser le modèle d'entreprise des produits de revêtement automobile, à prendre des mesures pour développer ses différents secteurs d'affaires, à réinvestir dans le fonds de roulement et à gérer diligemment la trésorerie et la dette.



**Brent Windom**

Président et chef de la direction



**Eric Bussièrès**

Vice-président principal et chef de la direction financière

Approuvé par le conseil d'administration le 19 février 2021.

# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

31 décembre 2020

|   |    |
|---|----|
| Rapport de la direction                             | 66 |
| Rapport de l'auditeur indépendant                   | 67 |
| États consolidés des résultats                      | 71 |
| États consolidés du résultat global                 | 72 |
| États consolidés des variations de capitaux propres | 73 |
| Tableaux consolidés des flux de trésorerie          | 74 |
| États consolidés de la situation financière         | 75 |
| Notes aux états financiers consolidés               | 76 |

## RAPPORT DE LA DIRECTION

Les états financiers consolidés de Uni-Sélect inc. ainsi que les renseignements financiers contenus dans ce rapport annuel sont la responsabilité de la direction de la Société. Ces états financiers consolidés ont été préparés conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS ») et ont été approuvés par le conseil d'administration le 19 février 2021.

Uni-Sélect inc. maintient des systèmes de contrôles internes qui, de l'avis de la direction, assurent raisonnablement l'exactitude de l'information financière et la conduite ordonnée et efficace des affaires de la Société.

Le conseil d'administration s'acquitte de sa responsabilité relative aux états financiers consolidés, compris dans ce rapport annuel, principalement par l'intermédiaire de son comité d'audit. Ce comité, qui tient périodiquement des réunions avec les administrateurs et les membres de la direction de la Société et l'auditeur indépendant, a révisé les états financiers consolidés de Uni-Sélect inc. et a recommandé leur approbation au conseil d'administration.

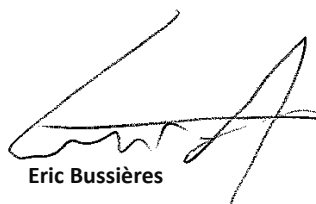
Les états financiers consolidés ont été audités par l'auditeur indépendant de la Société, Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Président et chef de la direction

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Brent Windom'.

**Brent Windom**

Vice-président principal et chef de la direction financière

A large, stylized handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eric Bussières'.

**Eric Bussières**

Boucherville (Canada)

Le 19 février 2021

# RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT

Aux actionnaires de  
Uni-Sélect Inc.

## Opinion

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Uni-Sélect inc. et de ses filiales (le « Groupe »), qui comprennent les états consolidés de la situation financière aux 31 décembre 2020 et 2019, et les états consolidés des résultats, les états consolidés du résultat global, les états consolidés des variations de capitaux propres et les tableaux consolidés des flux de trésorerie pour les exercices clos à ces dates, ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables.

À notre avis, les états financiers consolidés ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée du Groupe aux 31 décembre 2020 et 2019, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos à ces dates, conformément aux Normes internationales d'information financière (IFRS).

## Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers consolidés » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Groupe conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à l'audit des états financiers consolidés au Canada et nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

## Questions clés de l'audit

Les questions clés de l'audit sont les questions qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importantes dans notre audit des états financiers consolidés de la période considérée. Ces questions ont été traitées dans le contexte de l'audit des états financiers consolidés pris dans leur ensemble et aux fins de la formation de l'opinion de l'auditeur sur ceux-ci, et nous n'exprimons pas une opinion distincte sur ces questions. Notre description de la façon dont chaque question ci-après a été traitée dans le cadre de l'audit est fournie dans ce contexte.

Nous nous sommes acquittés des responsabilités décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers consolidés » du présent rapport, y compris à l'égard de ces questions. Par conséquent, notre audit a comporté la mise en œuvre de procédures conçues dans le but de répondre à notre évaluation des risques d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés. Les résultats de nos procédures d'audit, y compris les procédures mises en œuvre en réponse aux questions ci-après, fournissent le fondement de notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés ci-joints.

# RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (SUITE)

## Questions clés de l'audit

### *Dépréciation d'actifs dans les secteurs géographiques Royaume-Uni et États-Unis*

Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée et le goodwill sont soumis à un test de dépréciation au moins une fois l'an, qu'il y ait ou non une indication de perte de valeur. Les immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité déterminée sont soumises à un test de dépréciation seulement lorsqu'il y a une indication de perte de valeur. Le test de dépréciation est effectué au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (« UGT ») pour les immobilisations corporelles et incorporelles à durée d'utilité déterminée et au niveau des groupes d'UGT pour le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée en appliquant le modèle de flux de trésorerie actualisés. Pour plus de renseignements concernant les actifs détenus par les secteurs géographiques Royaume-Uni et États-Unis, voir les notes 14, 15 et 26 des états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2020.

L'exercice d'une grande part de jugement a été nécessaire afin d'évaluer les estimations et les hypothèses de la direction utilisées pour déterminer la valeur recouvrable des UGT et des groupes d'UGT. Les principales hypothèses comprennent le coût moyen pondéré du capital, le ratio cours/bénéfices et les taux de croissance qui sont utilisés pour déterminer le résultat avant charges financières, amortissement et impôt sur le résultat, en particulier les ventes et les dépenses d'exploitation. Ces hypothèses importantes ont été touchées par le plan d'amélioration continue, les attentes à l'égard de l'évolution future des marchés et des conditions économiques, notamment les changements survenus sur les marchés du Royaume-Uni et des États-Unis causés par la pandémie mondiale de COVID-19 et des répercussions du Brexit sur le marché du Royaume-Uni.

## Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe à la direction. Les autres informations se composent :

- du rapport de gestion;
- des informations contenues dans le rapport annuel, autres que les états financiers consolidés et notre rapport de l'auditeur sur ces états.

Notre opinion sur les états financiers consolidés ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

En ce qui concerne notre audit des états financiers consolidés, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier s'il existe une incohérence significative entre celles-ci et les états financiers consolidés ou la connaissance que nous avons acquise au cours de l'audit, ou encore si les autres informations semblent autrement comporter une anomalie significative.

Nous avons obtenu le rapport de gestion et le rapport annuel avant la date du présent rapport. Si, à la lumière des travaux que nous avons effectués, nous concluons à la présence d'une anomalie significative dans les autres informations, nous sommes tenus de signaler ce fait dans le présent rapport. Nous n'avons rien à signaler à cet égard.

## Façon dont la question a été traitée dans le cadre de l'audit

Dans le cadre de nos procédures d'audit pour tester la valeur recouvrable estimée pour les secteurs géographiques Royaume-Uni et États-Unis, nous avons, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, fait ce qui suit :

- Recalculé la valeur d'utilité des UGT et des groupes d'UGT Royaume-Uni et États-Unis en utilisant les modèles de flux de trésorerie actualisés de la Société.
- Évalué le caractère raisonnable du coût moyen pondéré du capital utilisé dans le modèle en le comparant aux taux utilisés par d'autres entreprises des mêmes secteurs d'activité et des mêmes régions géographiques.
- Évalué les hypothèses sous-jacentes de la direction utilisées pour les tests de dépréciation, telles que les taux de croissance des ventes et des dépenses d'exploitation, en comparant les prévisions aux plans d'affaires et les prévisions antérieures aux résultats réels.
- Réalisé des analyses de sensibilité des hypothèses importantes, y compris les taux de croissance des ventes et des dépenses d'exploitation et le coût moyen pondéré du capital, afin d'évaluer les variations de la valeur recouvrable des UGT et des groupes d'UGT qui découleraient de modifications apportées aux hypothèses.

Évalué le caractère adéquat des informations fournies dans les notes 14, 15 et 26 des états financiers ci-joints à l'égard de cette question.



## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (SUITE)

### **Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers consolidés**

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers consolidés conformément aux IFRS, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers consolidés, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider le Groupe ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Groupe.

### **Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit des états financiers consolidés**

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Groupe;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité du Groupe à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport sur les informations fournies dans les états financiers consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener le Groupe à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers consolidés représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;
- nous obtenons des éléments probants suffisants et appropriés concernant l'information financière des entités et activités du Groupe pour exprimer une opinion sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit de groupe, et assumons l'entière responsabilité de notre opinion d'audit.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Nous fournissons également aux responsables de la gouvernance une déclaration précisant que nous nous sommes conformés aux règles de déontologie pertinentes concernant l'indépendance, et leur communiquons toutes les relations et les autres facteurs qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir des incidences sur notre indépendance ainsi que les sauvegardes connexes s'il y a lieu.

## RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT (SUITE)

Parmi les questions communiquées aux responsables de la gouvernance, nous déterminons quelles ont été les plus importantes dans l'audit des états financiers consolidés de la période considérée : ce sont les questions clés de l'audit. Nous décrivons ces questions dans notre rapport de l'auditeur, sauf si des textes légaux ou réglementaires en empêchent la publication ou si, dans des circonstances extrêmement rares, nous déterminons que nous ne devrions pas communiquer une question dans notre rapport parce que l'on peut raisonnablement s'attendre à ce que les conséquences néfastes de la communication de cette question dépassent les avantages pour l'intérêt public.

L'associée responsable de la mission d'audit au terme de laquelle le présent rapport de l'auditeur indépendant est délivré est Lily Adam.

*Ernst & Young S.R.L./S.E.N.C.R.L.* <sup>(1)</sup>

Montréal (Canada)

Le 19 février 2021

<sup>(1)</sup> CPA auditeur, CA permis de comptabilité publique № A120803

# ÉTATS CONSOLIDÉS DES RÉSULTATS

| (en milliers de \$US, à l'exception des données par action)                   | Note | Exercices clos le |                  |
|---|------|-------------------|------------------|
|   |      | 2020              | 31 décembre 2019 |
| <b>Ventes</b>   |      | <b>1 471 816</b>  | 1 739 572        |
| Achats, nets de la fluctuation des stocks                                     |      | <b>1 037 741</b>  | 1 189 236        |
| Marge brute   |      | <b>434 075</b>    | 550 336          |
| Salaires et avantages sociaux   |      | <b>235 996</b>    | 309 270          |
| Autres dépenses d'exploitation  |      | <b>109 268</b>    | 111 135          |
| Éléments spéciaux   | 5    | <b>24 168</b>     | 53 473           |
| Résultat avant charges financières, amortissement et impôt sur le résultat    |      | <b>64 643</b>     | 76 458           |
| Charges financières, montant net  | 6    | <b>37 350</b>     | 29 660           |
| Amortissement   | 7    | <b>62 597</b>     | 64 187           |
| Résultat avant impôt sur le résultat  |      | <b>(35 304)</b>   | (17 389)         |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat                                 | 8    | <b>(3 773)</b>    | 2 456            |
| <b>Résultat net</b>   |      | <b>(31 531)</b>   | (19 845)         |
| <b>Résultat par action</b>  | 9    |                   |                  |
| De base et dilué  |      | <b>(0,74)</b>     | (0,47)           |
| <b>Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation (en milliers)</b> | 9    |                   |                  |
| De base et dilué  |      | <b>42 387</b>     | 42 387           |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

# ÉTATS CONSOLIDÉS DU RÉSULTAT GLOBAL

| (en milliers de \$US)  | Note | Exercices clos le |                  |
|--|------|-------------------|------------------|
|  |      | 2020              | 31 décembre 2019 |
| <b>Résultat net</b>  |      | <b>(31 531)</b>   | <b>(19 845)</b>  |
| Autres éléments du résultat global   |      |                   |                  |
| Éléments qui seront reclassés ultérieurement au résultat net :   |      |                   |                  |
| Portion efficace des variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie (nette d'impôt de 191 \$ (281 \$ en 2019))  |      | <b>(530)</b>      | (790)            |
| Variation nette de la juste valeur des instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie transférée au résultat net (nette d'impôt de 158 \$ (54 \$ en 2019)) | 6    | <b>437</b>        | (152)            |
| Gains de change latents sur la conversion des états financiers à la monnaie de présentation  |      | <b>4 104</b>      | 5 966            |
| Gains de change latents sur la conversion de la dette désignée comme élément de couverture des investissements nets dans des filiales étrangères   |      | <b>1 798</b>      | 6 976            |
|  |      | <b>5 809</b>      | 12 000           |
| Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement au résultat net :  |      |                   |                  |
| Réévaluations des obligations au titre des prestations définies à long terme (nettes d'impôt de 2 154 \$ (802 \$ en 2019))   | 17   | <b>(5 974)</b>    | (2 226)          |
| Total des autres éléments du résultat global   |      | <b>(165)</b>      | 9 774            |
| <b>Résultat global</b>   |      | <b>(31 696)</b>   | <b>(10 071)</b>  |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

# ÉTATS CONSOLIDÉS DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

| (en milliers de \$US)  | Note | Attribuable aux actionnaires     |                      |   |                                |  |                                  |
|--|------|----------------------------------|----------------------|---|--------------------------------|--|----------------------------------|
|  |      | Capital-<br>actions<br>(note 20) | Surplus<br>d'apports | Composante<br>capitaux<br>propres des<br>déventures<br>convertibles | Résultats<br>non<br>distribués | Cumul des<br>autres<br>éléments du<br>résultat global<br>(note 22) | Total des<br>capitaux<br>propres |
| <b>Solde au 31 décembre 2018</b>                                   |      | 100 244                          | 6 005                | -   | 457 455                        | (39 822)   | 523 882                          |
| Ajustement IFRS 16   |      | -                                | -                    | -   | (4 944)                        | 992  | (3 952)                          |
| <b>Solde au 1er janvier 2019</b>                                   |      | 100 244                          | 6 005                | -   | 452 511                        | (38 830)   | 519 930                          |
| Résultat net   |      | -                                | -                    | -   | (19 845)                       | -  | (19 845)                         |
| Autres éléments du résultat global                                 |      | -                                | -                    | -   | (2 226)                        | 12 000   | 9 774                            |
| Résultat global  |      | -                                | -                    | -   | (22 071)                       | 12 000   | (10 071)                         |
| Contributions et distributions aux actionnaires :                  |      |                                  |                      |   |                                |  |                                  |
| Émission de déventures convertibles<br>(nette d'impôt de 2 968 \$) | 18   | -                                | -                    | 8 232   | -                              | -  | 8 232                            |
| Dividendes   |      | -                                | -                    | -   | (11 816)                       | -  | (11 816)                         |
| Paiements fondés sur des actions                                   | 16   | -                                | 719                  | -   | -                              | -  | 719                              |
|  |      | -                                | 719                  | 8 232   | (11 816)                       | -  | (2 865)                          |
| <b>Solde au 31 décembre 2019</b>                                   |      | 100 244                          | 6 724                | 8 232   | 418 624                        | (26 830)   | 506 994                          |
| Résultat net   |      | -                                | -                    | -   | (31 531)                       | -  | (31 531)                         |
| Autres éléments du résultat global                                 |      | -                                | -                    | -   | (5 974)                        | 5 809  | (165)                            |
| Résultat global  |      | -                                | -                    | -   | (37 505)                       | 5 809  | (31 696)                         |
| Contributions et distributions aux actionnaires :                  |      |                                  |                      |   |                                |  |                                  |
| Dividendes   |      | -                                | -                    | -   | (2 923)                        | -  | (2 923)                          |
| Paiements fondés sur des actions                                   | 16   | -                                | 1 680                | -   | -                              | -  | 1 680                            |
|  |      | -                                | 1 680                | -   | (2 923)                        | -  | (1 243)                          |
| <b>Solde au 31 décembre 2020</b>                                   |      | 100 244                          | 8 404                | 8 232   | 378 196                        | (21 021)   | 474 055                          |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

# TABLEAUX CONSOLIDÉS DES FLUX DE TRÉSORERIE

| (en milliers de \$US)  | Note | Exercices clos le |                  |
|--|------|-------------------|------------------|
|  |      | 2020              | 31 décembre 2019 |
| <b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>  |      |                   |                  |
| Résultat net   |      | (31 531)          | (19 845)         |
| Éléments hors caisse :   |      |                   |                  |
| Éléments spéciaux  | 5    | 24 168            | 53 473           |
| Charges financières, montant net   | 6    | 37 350            | 29 660           |
| Amortissement  | 7    | 62 597            | 64 187           |
| Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat                                | 8    | (3 773)           | 2 456            |
| Amortissement et réserves relatifs aux incitatifs accordés aux clients       |      | 18 182            | 20 784           |
| Autres éléments hors caisse  |      | 3 216             | 1 038            |
| Variation des éléments du fonds de roulement                                 | 10   | 54 268            | (93 980)         |
| Intérêts payés   |      | (30 837)          | (27 918)         |
| Impôt sur le résultat recouvert (versé)                                      |      | (1 027)           | 3 477            |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation                         |      | 132 613           | 33 332           |
| <b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>  |      |                   |                  |
| Acquisitions d'entreprises   | 11   | (7 662)           | (294)            |
| Cession d'activités  |      | 258               | 19 528           |
| Solde de prix d'achat, net   |      | 112               | (643)            |
| Trésorerie détenue en mains tierces  |      | (701)             | -                |
| Avances aux marchands membres et incitatifs accordés aux clients             |      | (7 412)           | (16 645)         |
| Remboursements d'avances à des marchands membres                             |      | 3 485             | 6 237            |
| Acquisitions d'immobilisations corporelles                                   |      | (5 932)           | (21 649)         |
| Produits de la disposition d'immobilisations corporelles                     |      | 1 813             | 3 025            |
| Acquisitions et développement d'immobilisations incorporelles                |      | (2 291)           | (3 475)          |
| Autres provisions payées   |      | (252)             | (138)            |
| Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement                       |      | (18 582)          | (14 054)         |
| <b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>  |      |                   |                  |
| Augmentation de la dette à long terme  | 10   | 554 680           | 245 909          |
| Remboursement de la dette à long terme                                       | 10   | (645 334)         | (321 179)        |
| Émission de débentures convertibles  | 18   | -                 | 95 026           |
| Augmentation (diminution) nette des dépôts de garantie des marchands membres |      | 283               | (82)             |
| Dividendes versés  |      | (5 803)           | (11 855)         |
| Flux de trésorerie liés aux activités de financement                         |      | (96 174)          | 7 819            |
| Écarts de conversion   |      | 814               | 575              |
| Augmentation nette de la trésorerie  |      | 18 671            | 27 672           |
| Trésorerie au début de l'exercice  |      | 35 708            | 8 036            |
| Trésorerie à la fin de l'exercice  |      | 54 379            | 35 708           |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

# ÉTATS CONSOLIDÉS DE LA SITUATION FINANCIÈRE

| (en milliers de \$US)  | Note   | 31 décembre      |                  |
|--|--------|------------------|------------------|
|  |        | 2020             | 2019             |
| <b>ACTIFS</b>  | 18     |                  |                  |
| Actifs courants :  |        |                  |                  |
| Trésorerie   |        | 54 379           | 35 708           |
| Trésorerie détenue en mains tierces  |        | 1 475            | 1 654            |
| Débiteurs et autres recevables   | 12     | 188 808          | 250 861          |
| Impôt sur le résultat à recevoir   |        | 2 025            | 2 712            |
| Stocks   |        | 368 992          | 516 169          |
| Frais payés d'avance   |        | 9 520            | 10 331           |
| Total des actifs courants  |        | 625 199          | 817 435          |
| Investissements et avances aux marchands membres   | 13     | 27 106           | 36 831           |
| Immobilisations corporelles  | 14     | 155 071          | 171 420          |
| Immobilisations incorporelles  | 15     | 186 863          | 197 751          |
| Goodwill   | 15     | 340 328          | 333 030          |
| Actifs d'impôt différé   | 8      | 40 705           | 29 927           |
| <b>TOTAL DES ACTIFS</b>  |        | <b>1 375 272</b> | <b>1 586 394</b> |
| <b>PASSIFS</b>   |        |                  |                  |
| Passifs courants :   |        |                  |                  |
| Créditeurs et charges à payer  |        | 313 600          | 448 530          |
| Solde de prix d'achat, net   |        | 1 796            | 97               |
| Provision pour les frais de restructuration  | 5      | 3 246            | 3 227            |
| Impôt sur le résultat à payer  |        | 8 359            | 8 603            |
| Dividendes à payer   |        | -                | 3 002            |
| Portion courante sur la dette à long terme et les dépôts de garantie des marchands membres | 18, 19 | 28 406           | 28 678           |
| Instruments financiers dérivés   | 21     | 4 579            | 3 328            |
| Total des passifs courants   |        | 359 986          | 495 465          |
| Obligations au titre des prestations définies à long terme                                 |        | 28 337           | 16 902           |
| Dette à long terme   | 18     | 396 289          | 456 173          |
| Débiteures convertibles  | 18     | 87 728           | 84 505           |
| Dépôts de garantie des marchands membres   | 19     | 6 041            | 5 587            |
| Solde de prix d'achat  |        | -                | 477              |
| Autres provisions  |        | 1 395            | 1 503            |
| Instruments financiers dérivés   | 21     | -                | 315              |
| Passifs d'impôt différé  | 8      | 21 441           | 18 473           |
| <b>TOTAL DES PASSIFS</b>   |        | <b>901 217</b>   | <b>1 079 400</b> |
| <b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>  |        | <b>474 055</b>   | <b>506 994</b>   |
| <b>TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES</b>   |        | <b>1 375 272</b> | <b>1 586 394</b> |

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers consolidés.

Pour le conseil d'administration,

  
**Michelle Ann Cormier, CPA, CA, ASC**  
 Administratrice

  
**Richard G. Roy, FCPA, FCA**  
 Administrateur

# NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(en milliers de \$US, à l'exception des données par action, des pourcentages et d'indication contraire)

## 1 - STATUT CONSTITUTIF ET NATURE DES ACTIVITÉS

Uni-Sélect inc. (« Uni-Sélect ») est une société domiciliée au Canada dûment constituée et régie par la Loi sur les sociétés par actions (Québec). Uni-Sélect est la société mère ultime d'un groupe d'entreprises comprenant Uni-Sélect et ses filiales (collectivement désignées la « Société »). La Société est un important distributeur de produits automobiles et de peinture et produits connexes pour véhicules automobiles. Le siège social de la Société est situé au 170, boul. Industriel, Boucherville, Québec, Canada.

Ces états financiers consolidés présentent les activités et la situation financière de la Société et de toutes ses filiales.

Les actions de la Société sont inscrites à la Bourse de Toronto (« TSX ») sous le symbole UNS.

## 2 - BASE DE PRÉSENTATION

### Déclaration de conformité

Les présents états financiers consolidés ont été dressés conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). La Société a uniformément appliqué les mêmes conventions comptables pour l'ensemble des périodes présentées.

Le conseil d'administration a approuvé et autorisé pour publication ces états financiers consolidés le 19 février 2021.

### Base de mesure

Ces états financiers consolidés ont été établis au coût historique, à l'exception des instruments financiers dérivés qui sont évalués à la juste valeur, des provisions qui sont évaluées selon la meilleure estimation des dépenses nécessaires à l'extinction de l'obligation actuelle et des obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi qui sont évaluées à la valeur actualisée des obligations au titre des prestations définies et diminuées du montant de la juste valeur des actifs du régime.

### Monnaie fonctionnelle et de présentation

Les éléments inclus aux états financiers de chacune des entités de la Société sont mesurés dans la monnaie de l'environnement économique principal dans lequel l'entité exerce ses activités (la « monnaie fonctionnelle »). Les monnaies fonctionnelles de la Société sont le dollar américain pour les entités aux États-Unis, le dollar canadien pour les entités au Canada et la livre sterling pour les entités au Royaume-Uni. Ces états financiers consolidés sont présentés en dollars américains, ce qui représente la monnaie de présentation de la Société.

### Utilisation d'estimations et recours au jugement

Afin de dresser des états financiers conformément aux IFRS, la direction de la Société a recours à son jugement et doit faire des estimations et poser des hypothèses qui ont une incidence sur les montants présentés dans les états financiers consolidés et les notes. Le jugement est généralement utilisé pour déterminer si un solde ou une transaction doit être comptabilisé aux états financiers consolidés alors que les estimations et les hypothèses sont plutôt utilisées dans la mesure des transactions comptabilisées et des soldes. Toutefois, le jugement et les estimations sont souvent interdépendants.

Les renseignements concernant les méthodes comptables de la Société sont présentés à la note 3 afférente aux états financiers consolidés et les jugements, estimations et hypothèses les plus importants sont relatifs aux éléments suivants :

#### (i) Estimations

*Regroupement d'entreprises* : À la comptabilisation initiale d'un regroupement d'entreprises, la Société comptabilise les actifs acquis et passifs assumés à leur juste valeur estimative. La valeur comptabilisée du goodwill est affectée directement par les valeurs estimées des actifs et passifs. Des modifications aux estimations utilisées augmenteraient ou diminueraient la valeur du goodwill à la date d'acquisition ou le résultat net des années subséquentes. Voir la note 11 pour les renseignements sur les regroupements d'entreprises complétés au cours des deux derniers exercices.

*Constataion des ventes* : Des estimations sont utilisées pour déterminer les montants à comptabiliser pour les droits de retour, les garanties, les remises sur ventes et les rabais sur volume. Ces estimations sont calculées secteur par secteur et sont fondées sur les spécifications convenues avec les clients, l'expérience historique de la Société ainsi que les hypothèses de la direction sur les événements futurs et sont révisées régulièrement durant l'exercice.



## 2 - BASE DE PRÉSENTATION (SUITE)

*Évaluation des stocks* : La Société utilise des estimations pour déterminer la valeur de réalisation nette des stocks en considérant la quantité, l'âge et la condition des stocks au moment où les estimations sont faites. Ces estimations incluent des hypothèses sur les prix de vente futurs, les coûts de vente, la demande des produits et les frais de retour de marchandises. La Société utilise aussi des estimations pour déterminer les valeurs des remises sur vente, des rabais volume et d'autres éléments similaires reçus ou à recevoir des fournisseurs. Ces estimations sont fondées sur l'expérience historique et les hypothèses de la direction sur les événements futurs et sont révisées régulièrement durant l'exercice.

*Provision pour stocks excédentaires ou désuets* : La Société constitue une provision pour la désuétude estimée, calculée en fonction d'hypothèses relatives à la demande future pour ses produits et aux conditions des marchés sur lesquels ses produits sont vendus. Cette provision, qui réduit les stocks à leur valeur de réalisation nette, est ensuite inscrite à titre de réduction des stocks dans les états consolidés de la situation financière. La direction doit faire des estimations au moment de déterminer ces provisions. Si les conditions réelles du marché sont moins favorables que les hypothèses de la Société, des provisions supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires.

*Immobilisations corporelles et incorporelles* : Des hypothèses sont requises pour déterminer les durées d'utilité et les valeurs résiduelles des immobilisations corporelles et incorporelles qui ont une durée d'utilité déterminée. Voir la note 3 pour plus de renseignements.

*Dépréciation des actifs non financiers* : La Société utilise des estimations et des hypothèses fondées sur l'expérience historique et les estimations les plus probables de la direction pour estimer les flux de trésorerie futurs dans la détermination des montants recouvrables des actifs et de la juste valeur des unités génératrices de trésoreries (« UGT »). Les tests de dépréciation exigent que la direction établisse des hypothèses importantes sur les événements futurs et les résultats d'exploitation. Des estimations importantes sont aussi requises dans la détermination du taux d'actualisation approprié à appliquer aux flux de trésorerie futurs afin d'ajuster les taux du marché courants pour les facteurs de risque spécifiques aux actifs et à l'entité. Les révisions de ces hypothèses et estimations, ou les variations entre les montants estimés et les résultats actuels peuvent avoir une incidence importante sur les actifs comptabilisés dans les états consolidés de la situation financière et sur le résultat net de la Société dans les périodes ultérieures. Pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019, à l'exception de la perte de valeur du goodwill comptabilisée en 2019 relativement à l'UGT du Royaume-Uni mentionné à la note 5, aucune perte de valeur ni reprise de pertes antérieures n'a été comptabilisée dans les actifs non courants de la Société. Voir les notes 5 et 15 pour plus de renseignements.

*Impôts différés* : La Société estime ses actifs et passifs d'impôt différé fondés sur les différences entre les valeurs comptables et les valeurs fiscales des actifs et passifs. Ils sont mesurés en appliquant, à la date des états financiers consolidés, les taux d'impôt et les lois fiscales adoptées ou quasi adoptées pour les exercices au cours desquels les différences temporelles devraient se résorber. Les variations quant à la date à laquelle auraient lieu les résorptions ou quant aux taux d'imposition applicables dans les années futures peuvent résulter des écarts importants entre ces estimations et les montants matérialisés qui affecteraient le résultat net dans une période subséquente.

*Obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi* : Des hypothèses et estimations importantes sont requises dans la constatation des obligations en vertu des régimes de retraite à prestations définies de la Société. La direction estime ses obligations au titre des prestations définies annuellement avec l'assistance des actuaires indépendants. Par contre, le résultat actuel peut varier dû aux incertitudes liées aux estimations. Les estimations des obligations au titre des prestations définies sont fondées sur des taux d'inflation, d'actualisation et de mortalité que la direction considère comme raisonnables. Elle prend aussi en considération l'évaluation spécifique que la Société effectue au niveau des augmentations futures de salaires et de l'âge de retraite des employés. Les taux d'actualisation sont déterminés à la fin de chaque exercice en référence aux rendements d'obligations de sociétés de grande qualité qui sont libellés dans la monnaie dans laquelle les avantages seront payés et qui ont des termes se rapprochant des termes des obligations au titre des prestations définies relatives. Des écarts dans les hypothèses peuvent avoir un impact significatif sur le montant d'obligations au titre de prestations définies de la Société. Voir la note 17 pour les renseignements sur les hypothèses et estimations utilisées durant les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

*Efficacité de couverture* : La Société utilise des estimations et des hypothèses fondées sur les tendances du marché externe et les estimations les plus probables de la direction des risques spécifiques à l'entité pour évaluer l'efficacité de la couverture de manière prospective durant la relation de couverture, le cas échéant. La comptabilité de couverture est terminée lorsqu'une relation de couverture n'est plus hautement efficace ou lorsqu'une transaction prévue n'est plus probable. Des écarts dans les résultats actuels pourraient avoir une incidence sur le résultat net de la Société dans les périodes subséquentes. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés pour des fins de spéculation.

*Provisions* : La Société utilise des estimations concernant les coûts prévus et leurs échéanciers ainsi que la probabilité de réalisation des obligations dans la détermination des montants de provisions. Les provisions sont réexaminées à chaque date de clôture et sont ajustées pour refléter les meilleures estimations. Voir la note 3 pour plus de renseignements.

## 2 - BASE DE PRÉSENTATION (SUITE)

### (ii) Jugements

*Contrats de location* : À la date de passation d'un contrat, la Société utilise le jugement pour déterminer si celui-ci est ou contient un contrat de location. Voir la note 3 pour plus de renseignements.

*Indice de dépréciation des actifs* : La Société établit un jugement important pour déterminer l'existence d'un événement ayant une incidence négative sur les flux de trésorerie futurs estimés liés à un actif. Le cas échéant, la Société procède à un test de dépréciation de ces UGT afin de déterminer si la valeur comptable des actifs est recouvrable (notes 14 et 15). Les tests de dépréciation utilisent diverses estimations de la direction comme décrites à la section précédente.

*Comptabilité de couverture* : Au début de la relation de couverture, la Société établit, le cas échéant, un jugement pour déterminer la probabilité qu'une transaction prévue se produise.

## 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les principales méthodes comptables utilisées dans la préparation de ces états financiers consolidés sont les suivantes :

### Méthode de consolidation

#### Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées par la Société. La Société détient le contrôle lorsqu'elle est exposée ou a droit à des rendements variables, par sa participation dans la filiale, et lorsqu'elle possède la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur les rendements que cette dernière obtient. Les filiales sont entièrement consolidées dès la date de la prise de contrôle, et elles sont déconsolidées à la date où le contrôle cesse. Les transactions avec les filiales sont éliminées lors de la consolidation. Les filiales les plus significatives de la Société détenues à 100 % au 31 décembre 2020 se présentent comme suit :

|                                   |   |                                 |
|-----------------------------------|---|---------------------------------|
| 121222 Holdco Limited             | FinishMaster, Inc.                        | Uni-Sélect Canada inc.          |
| 121333 Limited                    | German Swedish & French Car Parts Limited | Gestion Uni-Sélect Canada inc.  |
| Autochoice Parts & Paints Limited | Parts Alliance Group Limited              | Uni-Sélect Lux Holdco 2018 Inc. |
| FinishMaster Canada Inc.          | PA Topco Limited                          | Uni-Select USA Holdings, Inc.   |

### Regroupements d'entreprises

La Société applique la méthode de l'acquisition pour comptabiliser les regroupements d'entreprises. La contrepartie transférée par la Société pour obtenir le contrôle d'une filiale est calculée comme la somme, à la date d'acquisition, des justes valeurs des actifs transférés, des passifs repris et des capitaux propres émis par la Société, lesquels comprennent la juste valeur d'un actif ou d'un passif résultant d'un accord de contrepartie éventuelle. Les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charge lorsqu'ils sont engagés.

La Société comptabilise les actifs acquis et les passifs repris identifiables lors d'un regroupement d'entreprises, qu'ils aient été comptabilisés antérieurement ou non dans les états financiers de l'entreprise acquise avant l'acquisition. Les actifs acquis et les passifs repris sont évalués à leur juste valeur estimée à la date d'acquisition.

Le goodwill est évalué à la date d'acquisition comme étant la juste valeur de la contrepartie transférée, y compris le montant comptabilisé de toute participation ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise, diminuée du montant net comptabilisé (généralement la juste valeur) des actifs identifiables acquis et des passifs identifiables repris. Lorsque l'excédent est négatif, un profit résultant d'une acquisition à des conditions avantageuses est comptabilisé immédiatement au résultat net.

### Conversion de monnaie étrangère

#### (i) Transactions en monnaie étrangère

Les transactions libellées dans une monnaie étrangère sont initialement comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle de l'entité connexe (note 2) à l'aide des taux de change en vigueur à la date de l'opération. Les actifs et passifs libellés dans une monnaie étrangère sont convertis à l'aide des taux de change de clôture. Tout écart de change en découlant est comptabilisé en résultat, à l'exception de ceux relatifs aux éléments de couverture de flux de trésorerie, lesquels sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global (« AÉRG »).

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

#### (ii) Opérations en monnaies étrangères

Les actifs et passifs des établissements à l'étranger dont la monnaie fonctionnelle est autre que la monnaie de présentation (note 2) sont convertis en dollars américains selon les taux de change de clôture. Les revenus et les charges sont convertis aux taux de change moyens de la période. Les écarts de conversion sont comptabilisés et présentés sous les AÉRG dans les capitaux propres. Les taux de change utilisés pour dresser les états financiers consolidés se résument comme suit :

|   | Exercices clos le |      |
|---|-------------------|------|
|   | 31 décembre       |      |
|   | 2020              | 2019 |
| Taux de conversion moyen de l'exercice    |                   |      |
| Dollar canadien                           | 0,75              | 0,75 |
| Livre sterling                            | 1,28              | 1,28 |
| Taux de conversion à la fin de l'exercice |                   |      |
| Dollar canadien                           | 0,78              | 0,77 |
| Livre sterling                            | 1,36              | 1,31 |

#### Constatation des ventes

La Société comptabilise ses ventes à la suite de la livraison de la marchandise, lorsque le contrôle a été transféré à l'acheteur, qu'il n'y a plus d'intervention continue de la direction en ce qui concerne les biens, que le recouvrement de la contrepartie est probable et que le montant des produits peut être évalué de façon fiable. Les ventes sont mesurées à la juste valeur de la contrepartie à laquelle la Société a droit en échange du transfert de la marchandise promise, déduction faite des provisions pour droit de retour, assurances de garanties, autres remises sur ventes et rabais sur volume.

La Société offre à ses clients un droit de retour sur les ventes de biens et certaines garanties afin d'assurer la conformité des biens transférés en fonction des spécifications convenues. Au moment de la constatation des ventes, la Société comptabilise des provisions relatives aux droits de retour et assurances de garanties, lesquelles sont fondées sur l'expérience historique de la Société et les hypothèses de la direction.

#### Stocks

Les stocks se composent de produits finis et sont évalués au moindre du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût est déterminé selon la méthode du coût moyen pondéré net de certaines remises sur vente, rabais volume et autres éléments similaires reçus ou à recevoir des fournisseurs. La valeur nette de réalisation est le prix de vente estimé dans le cadre normal des affaires, diminué des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente.

#### Incitatifs accordés aux clients

La Société accorde des incitatifs sous forme de trésorerie, de stocks et de matériel à certains clients en contrepartie d'ententes d'achat pluriannuelles (« contrats »). Ces incitatifs sont comptabilisés au coût et sont amortis, contrat par contrat, sur une base linéaire en diminution des ventes sur le moindre de la durée du contrat ou de 60 mois, durée correspondant à la durée moyenne des contrats. Dans le cas de manquement d'un client à l'engagement, la portion restante de la valeur aux livres non amortie de l'incitatif, net des dommages-intérêts à recevoir, est comptabilisée immédiatement comme autres charges au résultat net.

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

#### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées au coût diminué du cumul de l'amortissement et du cumul des pertes de valeur. Le coût comprend les dépenses directement attribuables à l'acquisition de l'actif et à sa préparation pour son utilisation. Le coût diminué de la valeur résiduelle d'une immobilisation corporelle est amorti en fonction de la durée de vie estimée selon les méthodes et les périodes qui suivent :

|   | Méthodes              | Périodes / Taux               |
|---|-----------------------|-------------------------------|
| Pavage  | Dégressif             | 8 %                           |
| Bâtiments   | Linéaire et dégressif | 30 à 50 ans / 5 %             |
| Actifs au titre de droits d'utilisation - bâtiments | Linéaire              | Durée des baux                |
| Mobilier et équipement                              | Linéaire et dégressif | 7 à 10 ans / 20 %             |
| Équipement informatique et logiciels d'exploitation | Linéaire et dégressif | 3 à 5 ans / 30 %              |
| Matériel roulant                                    | Linéaire et dégressif | 5 ans / 30 %                  |
| Actifs au titre de droits d'utilisation - véhicules | Linéaire et dégressif | Durée des baux / 30 %         |
| Améliorations locatives                             | Linéaire              | Durée des baux <sup>(1)</sup> |

<sup>(1)</sup> Excluant les options de renouvellement pour les périodes additionnelles, le cas échéant.

Les méthodes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont réexaminées à chaque date de clôture.

#### Immobilisations incorporelles

Pour les immobilisations incorporelles générées à l'interne, la Société comptabilise les coûts directement attribuables à l'acquisition et au développement d'un progiciel de gestion intégré et aux coûts d'emprunt afférents. Afin de refléter le rythme de consommation des avantages attendus, la Société amortit son progiciel et les coûts afférents sur une base linéaire de dix ans. La période d'amortissement commence lorsque l'actif est prêt pour l'utilisation et cesse lorsque l'actif est comptabilisé comme un actif détenu en vue de la vente ou est décomptabilisé.

Les marques de commerce qui ont toutes été acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont identifiées comme ayant une durée d'utilité indéterminée sur la base des attentes de profitabilité à long terme et du positionnement général des marques de commerce en termes de notoriété et de volume des ventes. Elles sont évaluées au coût diminué du cumul des pertes de valeur. Les marques de commerce ne sont pas amorties.

Les autres immobilisations incorporelles, incluant celles acquises lors de regroupements d'entreprises, sont évaluées au coût diminué du cumul des amortissements et du cumul des pertes de valeur et sont amorties en fonction de la durée d'utilité estimée selon les méthodes et les périodes qui suivent :

|                             | Méthodes              | Périodes / Taux   |
|-----------------------------|-----------------------|-------------------|
| Relations clients et autres | Linéaire              | 4 à 20 ans        |
| Logiciels                   | Linéaire et dégressif | 5 à 10 ans / 30 % |

Les méthodes d'amortissement, les durées d'utilité et les valeurs résiduelles sont réexaminées à chaque date de clôture.

#### Goodwill

Le goodwill représente les avantages économiques futurs résultant d'un regroupement d'entreprises qui ne sont pas identifiés individuellement et comptabilisés séparément. Le goodwill est évalué au coût diminué du cumul des pertes de valeur et n'est pas amorti.

#### Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt directement attribuables au développement du progiciel de gestion intégré (c.-à-d. actif qualifié), le cas échéant, sont incorporés au coût de l'immobilisation incorporelle jusqu'à ce que les activités à la préparation de son utilisation soient pratiquement terminées. Autrement, les coûts d'emprunt sont comptabilisés au résultat net selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

#### Dépréciation d'actifs

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée sont revues à chaque date de clôture afin de déterminer si des événements ou des changements de situation indiquent que la valeur comptable de l'actif ou de l'UGT correspondante pourrait ne pas être recouvrable. Si une telle indication existe, la valeur recouvrable de l'actif ou de l'UGT est estimée. Les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée, plus spécifiquement le goodwill et les marques de commerce, sont soumises à un test de dépréciation sur une base annuelle ou plus fréquemment si des événements ou des changements de situation présentent des indices de dépréciation.

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

La valeur recouvrable d'un actif ou d'une UGT est la valeur la plus élevée entre sa valeur d'utilité et sa juste valeur diminuée des coûts de sortie. Aux fins de l'évaluation de la valeur d'utilité, les flux de trésorerie futurs estimés sont comptabilisés à leur valeur actualisée en appliquant un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et les risques spécifiques à l'actif. Pour les besoins des tests de dépréciation, les actifs qui ne peuvent être soumis à un test de dépréciation individuel sont regroupés pour former le plus petit groupe d'actifs qui génère, par leur utilisation continue, des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou par groupe d'actifs. Pour les besoins des tests de dépréciation, le goodwill acquis lors d'un regroupement d'entreprises est affecté à l'UGT ou au groupe d'UGT qui devrait bénéficier des synergies du regroupement d'entreprises. Chaque unité ou groupe d'unités auquel le goodwill est affecté ne peut être plus grand qu'un secteur opérationnel et représente le niveau le plus bas auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi pour les besoins de gestion interne.

Une perte de valeur est comptabilisée si la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable estimée. Les données utilisées pour les procédures de tests de dépréciation proviennent directement du dernier budget et du plan stratégique approuvés de la Société. Les taux d'actualisation sont déterminés individuellement pour chaque UGT et reflètent l'appréciation de la direction du profil de risques spécifiques à chaque UGT.

Les pertes de valeur sont comptabilisées au résultat net. Les pertes de valeur comptabilisées au titre d'une UGT sont d'abord réparties en réduction de la valeur comptable du goodwill, puis en réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT au prorata.

Les pertes de valeur au titre du goodwill, le cas échéant, ne peuvent pas être reprises. En ce qui a trait aux autres actifs, les pertes de valeur comptabilisées au cours des années antérieures sont évaluées à chaque date de clôture afin de déterminer s'il existe des indications qui confirment que la perte a diminué ou bien qu'elle n'existe plus. Une perte de valeur à l'égard des autres actifs est reprise s'il y a eu un changement dans les estimations ayant servi à déterminer la valeur recouvrable. Une perte de valeur à l'égard des autres actifs n'est reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, après amortissement, si aucune perte de valeur n'avait été comptabilisée.

#### **Contrats de location**

Le 1er janvier 2019, la Société a appliqué pour la première fois l'IFRS 16 « Contrats de location ». En vertu de la méthode de transition permise, l'impact cumulatif découlant de la première application d'IFRS 16 est comptabilisé comme un ajustement au solde de début des bénéfices non répartis à la date d'adoption initiale.

En général, les contrats de location entraînent la comptabilisation d'un actif au titre de droits d'utilisation et, en contrepartie, d'une obligation locative. Lors de la comptabilisation initiale, les actifs acquis sous contrats de location sont comptabilisés comme « immobilisations corporelles » à la juste valeur ou à la valeur actualisée des paiements minimums de location, selon le moins élevé des deux. Un passif correspondant est comptabilisé comme une obligation locative dans la « dette à long terme ». Dans les périodes subséquentes, l'actif est amorti sur la durée de vie estimée et les intérêts relatifs à l'obligation sont comptabilisés dans les « charges financières, montant net » aux états consolidés des résultats.

Les contrats de location à court terme de même que les contrats de location d'actifs de faible valeur représentent des exceptions. Dans ces cas, l'actif loué et l'obligation locative correspondante ne sont pas comptabilisés aux états consolidés de la situation financière de la Société. Les paiements versés en vertu de ces contrats de location sont comptabilisés comme « autres dépenses d'exploitation » sur une base linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

#### **Impôt sur le résultat**

La charge d'impôt sur le résultat comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. L'impôt exigible et l'impôt différé sont comptabilisés au résultat net, sauf dans la mesure où ils se rapportent à un regroupement d'entreprises ou à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les AÉRG.

L'impôt exigible est l'impôt qui sera vraisemblablement à payer ou à recevoir au titre du bénéfice imposable ou de la perte fiscale d'une année, d'après les taux d'impôt en vigueur ou pratiquement en vigueur à la date de clôture, et il comprend également tout ajustement d'impôt à payer relativement à des années antérieures.

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

Les actifs et les passifs d'impôt différé aux fins de l'information financière sont déterminés en fonction des différences temporelles entre la valeur comptable et la valeur fiscale des actifs et des passifs. Ils sont mesurés en appliquant, à la date de clôture, les taux d'impôt et les lois fiscales adoptées ou quasi adoptées pour les exercices au cours desquels les différences temporelles devraient se résorber. Les actifs d'impôt différé sont comptabilisés lorsqu'il est probable que la perte fiscale connexe ou l'écart temporaire déductible soit utilisé contre les bénéfiques imposables futurs. Les passifs d'impôt différé sont généralement comptabilisés en totalité, même si la norme IAS 12 « Impôt sur le résultat » indique des exemptions limitées. Toutefois, aucun impôt différé n'est constaté lors de la comptabilisation initiale du goodwill ou lors de la comptabilisation initiale d'actifs ou de passifs à moins qu'il résulte d'une transaction qui est soit un regroupement d'entreprises, ou qui affecte le bénéfice imposable ou le résultat. L'impôt différé au titre des différences temporelles liées à des investissements dans des filiales n'est pas comptabilisé si la Société est en mesure de contrôler la réalisation de ces différences temporelles et s'il est improbable qu'elles se réalisent dans un futur prévisible. L'impôt différé au titre des différences temporelles liées à des investissements dans des filiales est réévalué à la fin de chaque exercice et est comptabilisé s'il est probable que les différences temporelles se réalisent dans un futur prévisible.

#### **Provisions**

Une provision est comptabilisée si, dans le cadre d'un événement passé, la Société a une obligation actuelle, juridique ou implicite, dont le montant peut être estimé de façon fiable et s'il est probable qu'une sortie des avantages économiques sera nécessaire à l'extinction de l'obligation. Le montant comptabilisé à titre de provision correspond à la meilleure estimation de la contrepartie nécessaire à l'extinction de l'obligation actuelle à la fin de l'exercice. Les principales provisions de la Société sont relatives aux obligations liées à la mise hors service d'immobilisations et aux frais de restructuration, incluant les coûts de fermeture des emplacements, les indemnités de départ des employés et les obligations locatives déficitaires.

Les provisions au titre d'obligations liées à la mise hors service d'immobilisations sont comptabilisées à l'égard d'obligations légales, contractuelles ou juridiques, normalement au moment où elles sont engagées. Ces dernières sont relatives à la mise hors service d'immobilisations corporelles (principalement des améliorations locatives) lorsque ces obligations découlent de l'acquisition, du développement et/ou de l'exploitation normale des actifs en question. Les obligations sont mesurées initialement à la juste valeur et les coûts qui en découlent sont capitalisés à même la valeur comptable de l'actif correspondant. Le coût de la mise hors service d'immobilisations inscrit à l'actif est amorti sur la même base que l'actif connexe.

Les frais de restructuration sont comptabilisés lorsque la Société a mis en place un plan détaillé de restructuration qui a été communiqué avec suffisamment de détails pour générer une obligation. Les frais de restructuration comprennent seulement les coûts directement reliés au plan de restructuration et sont évalués selon les estimations les plus probables du montant nécessaire pour régler les obligations de la Société. Les modifications subséquentes aux estimations de l'obligation sont comptabilisées aux états consolidés des résultats de la Société.

#### **Obligations au titre des avantages du personnel à court terme**

Les obligations au titre des avantages du personnel à court terme sont évaluées sur une base non actualisée et sont comptabilisées en charges à mesure que les services correspondants sont rendus. Un passif égal au montant que la Société s'attend à payer aux termes de plans d'intéressement et d'attribution de primes à court terme est comptabilisé si la Société a une obligation actuelle, juridique ou implicite de payer ce montant au titre des services passés rendus par les membres du personnel et si une estimation fiable de l'obligation peut être effectuée.

#### **Rémunération à base d'actions**

##### *Rémunération à base d'actions réglée en équité*

La charge de rémunération est évaluée à la juste valeur à la date d'octroi au moyen du modèle binomial d'évaluation des options. La charge de rémunération est comptabilisée sur la période d'acquisition des droits aux options, avec une augmentation correspondante comptabilisée au surplus d'apport dans les capitaux propres. Les extinctions et les annulations sont estimées à la date d'octroi et elles sont revues à chaque date de clôture. Le montant comptabilisé en charge est ajusté pour refléter le nombre de droits dont on s'attend à ce que les conditions de service soient remplies, de sorte que le montant finalement comptabilisé en charge dépend du nombre de droits qui remplissent les conditions de service à la date d'acquisition des droits. Lorsque les options d'achat d'actions sont exercées, le capital-actions est crédité de la somme de la contrepartie payée et de la portion correspondante préalablement comptabilisée au surplus d'apport.

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

#### *Rémunération à base d'actions réglée en trésorerie*

La Société possède trois régimes de rémunération à base d'actions réglée en trésorerie (deux en 2019) qui se composent d'un Régime d'unités d'actions différées (« Régime UAD »), Régime d'unités d'actions lié à la performance (« Régime UAP ») et d'un Régime d'unités d'actions restreintes (« Régime UAR »). Pour ces régimes, la juste valeur du passif est évaluée en multipliant le nombre d'unités pour lequel les droits devraient être acquis par la juste valeur d'une unité; cette dernière étant basée sur le prix de marché des actions ordinaires de la Société. La charge de rémunération et le passif correspondant sont comptabilisés sur la période d'acquisition des droits, le cas échéant, et sont réévalués à chaque date de clôture jusqu'au règlement du passif. Les variations dans la juste valeur du passif sont comptabilisées aux états consolidés des résultats. Pour plus de renseignements, voir la note 16.

Relativement aux UAD, la Société a conclu des contrats de swap sur actions dans le but de gérer les risques liés au cours de l'action ordinaire.

#### **Obligations au titre des avantages postérieurs à l'emploi**

##### *Régimes à cotisations définies*

Les cotisations versées à ces régimes sont comptabilisées en charge dans la période au cours de laquelle les services sont rendus par les membres du personnel.

##### *Régimes à prestations définies*

La Société a adopté les méthodes suivantes pour les régimes à prestations définies :

- l'obligation nette de la Société au titre des régimes de retraite à prestations définies est calculée en estimant la valeur des avantages futurs accumulés par les employés en contrepartie des services rendus au cours des périodes considérées et des périodes antérieures diminués de la juste valeur des actifs des régimes;
- le coût des prestations de retraite gagnées par les employés est établi par calculs actuariels selon la méthode des unités de crédits projetées. Les calculs tiennent compte des hypothèses les plus probables de la direction concernant la progression des salaires, l'âge de départ à la retraite, le taux de mortalité des membres et le taux d'actualisation;
- quand il y a amélioration des prestations de retraite, l'avantage au titre des services passés rendus par les membres du personnel est comptabilisé immédiatement au résultat net;
- les réévaluations comprenant les gains ou les pertes actuariels, toute variation du plafond de l'actif, tout effet des exigences minimales de financement du régime et le rendement des actifs des régimes excluant les montants inclus dans les charges financières nettes sont comptabilisés immédiatement dans les AÉRG et les résultats non distribués.

Les coûts des services rendus et des services passés au titre des régimes de retraite à prestations définies sont comptabilisés dans les « avantages du personnel ». Le produit ou la dépense d'intérêt net de l'actif net ou de l'obligation nette est comptabilisé dans les « charges financières, montant net ».

#### **Instruments financiers**

##### **Instruments financiers non dérivés**

Les actifs financiers et passifs financiers sont comptabilisés lorsque la Société devient une partie aux dispositions contractuelles de l'instrument financier.

##### *Classement et évaluation des actifs financiers non dérivés*

À l'exception de certains débiteurs, les actifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur. Si l'actif financier n'est pas comptabilisé ultérieurement à la juste valeur par le biais du résultat net, l'évaluation initiale comprend alors les coûts de transaction directement attribuables à l'acquisition de l'actif. L'évaluation ultérieure des actifs financiers dépend de leur classement, qui est fonction de deux critères : (i) le modèle économique de gestion des actifs financiers suivi par la Société; et (ii) si les conditions contractuelles de l'instrument donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts sur le principal restant dû (le « critère URPI »).

La Société a effectué le classement de la trésorerie, la trésorerie détenue en mains tierces, les débiteurs ainsi que les avances aux marchands membres comme actifs financiers évalués au coût amorti. La catégorie du coût amorti est destinée aux actifs financiers non dérivés détenus au sein d'un modèle économique dont l'objectif est de détenir les actifs financiers afin d'en percevoir les flux de trésorerie contractuels respectant le critère URPI. Après la comptabilisation initiale, les actifs financiers sous cette catégorie sont évalués au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, diminué des pertes de valeur.

Sous IFRS 9, l'évaluation à savoir si les conditions contractuelles de l'instrument d'emprunt donnent lieu à des flux de trésorerie qui correspondent uniquement à des remboursements de principal et à des versements d'intérêts est basée sur les faits et les circonstances lors de la comptabilisation initiale des actifs.

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

Les actifs financiers sont décomptabilisés lorsque les droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif financier arrivent à expiration ou lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier sont transférés.

#### *Classement et évaluation des passifs financiers non dérivés*

Les passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur, majorés de leurs coûts de transaction, et leur évaluation subséquente dépend de leur classement. Leur classement dépend des objectifs établis lorsque les instruments financiers ont été acquis ou émis, de leurs caractéristiques et leur désignation par la Société. La Société a effectué le classement des crédettes et charges à payer, du solde de prix d'achat, des dividendes à payer, de la dette à long terme (à l'exception des obligations locatives et des frais de financement), des débentures convertibles et des dépôts de garantie des marchands membres comme passifs évalués au coût amorti. Les évaluations subséquentes sont comptabilisées au coût après amortissement selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Un passif financier est décomptabilisé lorsqu'il est éteint, annulé ou expiré.

#### *Dépréciation des instruments financiers non dérivés*

Dans le cadre du nouveau modèle de dépréciation, tous les actifs financiers, à l'exception de ceux évalués à la juste valeur par le biais du résultat net, doivent faire l'objet d'un test de dépréciation minimalement à chaque date de clôture. Les pertes de crédit attendues (« PCA ») sont basées sur la différence entre les flux de trésorerie contractuels dus et tous les flux de trésorerie que la Société prévoit recevoir. La différence est actualisée au taux d'intérêt effectif initial de l'actif.

Pour les débiteurs, la Société a appliqué la méthode simplifiée telle que proposée par la norme. Dans ce cas, les PCA sont calculées en fonction des PCA pour la durée de vie de l'instrument financier. Pour les autres actifs financiers (c.-à-d. : avances aux marchands membres), les PCA sont fonction des PCA pour les douze mois à venir. Les PCA pour les douze mois à venir représentent une portion des PCA pour la durée de vie, et découlent des cas de défaillance dont un instrument financier peut faire l'objet dans les douze mois suivant la date de clôture. Dans les cas où le risque de crédit a augmenté de façon importante depuis la comptabilisation initiale, la provision pour dépréciation de valeur sera évaluée en fonction des PCA pour la durée de vie.

#### **Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture**

La Société utilise les instruments financiers dérivés pour gérer le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque lié au cours de l'action ordinaire. La Société n'utilise pas d'instruments financiers dérivés à des fins de transaction ou de spéculation. Certains instruments financiers sont désignés comme des instruments de couverture.

Lors de la désignation de la couverture, la Société établit une documentation formalisée décrivant la relation entre les instruments de couverture et les éléments couverts, y compris les objectifs en matière de gestion des risques et de stratégie de couverture, ainsi que les méthodes qui serviront à évaluer l'efficacité de la relation de couverture. Au début de la couverture et de façon continue, la Société évalue si l'on s'attend à ce que les instruments de couverture soient « hautement efficaces » pour compenser les variations de flux de trésorerie des éléments couverts respectifs pendant la période pour laquelle la couverture est désignée.

#### *Couvertures de flux de trésorerie*

Les dérivés (contrats de swap de taux d'intérêt), s'il en existe, sont utilisés pour la gestion des taux d'intérêt variables du portefeuille d'endettement total de la Société et du coût d'emprunt global correspondant. Les dérivés sont initialement comptabilisés à leur juste valeur et les coûts de transaction attribuables sont comptabilisés au résultat net à mesure qu'ils sont engagés. Après la comptabilisation initiale, les dérivés sont évalués à leur juste valeur, et les variations de celle-ci sont comptabilisées comme il est décrit ci-dessous.

Lorsqu'un dérivé est désigné comme instrument de couverture dans une couverture de variation des flux de trésorerie attribuable à un risque particulier associé à une transaction prévue hautement probable qui pourrait affecter le résultat, la partie efficace des variations de la juste valeur du dérivé est comptabilisée dans les AÉRG et présentée dans le cumul des variations de juste valeur des instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie dans les capitaux propres. Le montant comptabilisé dans les AÉRG est sorti et inclus au résultat net de la même période pour laquelle les flux de trésorerie couverts influent le résultat net sous le même élément. Toute partie inefficace des variations de la juste valeur du dérivé est comptabilisée immédiatement au résultat net. La Société estime que les instruments financiers dérivés sont efficaces comme couvertures, tant lors de la mise en place de la couverture que pendant la durée de l'instrument, puisque pour toute la durée jusqu'à l'échéance, le montant de capital nominal et le taux d'intérêt de référence des instruments concordent tous avec les conditions de l'instrument d'emprunt couvert.



### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

Si l'instrument de couverture ne satisfait plus aux critères de la comptabilité de couverture, s'il arrive à maturité ou s'il est vendu, résilié, exercé ou si l'entité annule la désignation, la comptabilité de couverture cessera d'être pratiquée, de manière prospective. Le gain ou la perte cumulé comptabilisé antérieurement dans les AÉRG et présenté dans le cumul des variations de juste valeur des instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie dans les capitaux propres y est maintenu jusqu'à ce que la transaction prévue influe sur le résultat net. Si l'on ne s'attend plus à ce que la transaction prévue se réalise, le solde des AÉRG est alors comptabilisé immédiatement au résultat net. Dans d'autres cas, le montant comptabilisé dans les AÉRG est transféré au résultat net dans la même période que celle au cours de laquelle l'élément couvert influe sur le résultat net.

#### *Couverture de l'investissement net dans des filiales étrangères*

La Société applique la comptabilité de couverture aux écarts de conversion entre la monnaie fonctionnelle de l'établissement à l'étranger et la monnaie fonctionnelle de la société mère. Les écarts de conversion découlant de la conversion de la dette désignée comme couverture d'un investissement net dans un établissement à l'étranger sont comptabilisés dans les AÉRG pour la partie efficace de la couverture, et sont présentés à même les capitaux propres. Dans la mesure où la couverture est inefficace, ces écarts sont comptabilisés au résultat net. Lorsque la portion couverte d'un investissement net diminue, le montant cumulé correspondant des écarts de conversion est transféré au résultat net en tant que gain ou perte sur disposition partielle ou complète. La Société a choisi d'exclure d'une disposition partielle d'une filiale étrangère, les remboursements de prêts faisant partie de l'investissement net dans un établissement étranger.

Les gains ou pertes de change découlant d'un élément monétaire, qui est à recevoir ou à payer à un établissement à l'étranger, dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un futur prévisible et qui constitue en substance une part de l'investissement net dans cet établissement à l'étranger, sont comptabilisés dans les AÉRG, dans le compte des écarts de conversion cumulés.

#### *Couverture des coûts liés au risque de change*

Les contrats à terme et les options sur devises, le cas échéant, sont utilisés dans le but de gérer les risques de change. Ces instruments financiers dérivés ne sont pas désignés comme éléments de couverture et sont évalués à la juste valeur à la fin de chaque période. À moins d'indications contraires, les variations de juste valeur sont comptabilisées aux états consolidés des résultats comme « autres dépenses d'exploitation » et la contrepartie, actif ou passif, est présentée dans les instruments financiers dérivés aux états consolidés de la situation financière.

Aux termes des contrats à terme, la Société génère des flux de trésorerie compensatoires sur la position sous-jacente en termes de montants et de calendrier des opérations prévues. L'effet net des contrats à terme annule en partie l'impact des fluctuations de taux de change sur les gains/pertes de change résultant principalement des achats réglés dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives de la Société.

Aux termes des options sur devises, la Société peut générer des flux de trésorerie compensatoires favorables sur la position sous-jacente en fonction des montants et du calendrier relatifs aux opérations prévues en monnaie étrangère. L'effet net des options sur devises annule, à leurs dates d'exercice, les potentielles pertes de change découlant d'une hausse de taux de change provenant principalement d'acquisitions réglées dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives de la Société.

#### *Couverture des coûts liés aux paiements fondés sur des actions*

Les contrats de swap sur actions sont utilisés dans le but de gérer les risques liés au cours de l'action ordinaire. Ces swaps sur actions ne sont pas désignés comme éléments de couverture et sont évalués à la juste valeur à la fin de chaque période. Les variations de juste valeur sont comptabilisées aux états consolidés des résultats comme « avantages du personnel » et la contrepartie, actif ou passif, est présentée dans les instruments financiers dérivés aux états consolidés de la situation financière.

Aux termes de ces swaps, la Société bénéficie de l'avantage économique que lui procurent les dividendes et de la plus-value des actions en contrepartie de paiements versés aux institutions financières pour les coûts de financement et toute moins-value des actions. L'effet net des swaps sur actions annule en partie les fluctuations du cours des actions de la Société, fluctuations qui influent sur le coût des UAD.

### **Cumul des autres éléments du résultat global**

#### *Écarts de conversion cumulés*

Les écarts de conversion cumulés comprennent tous les écarts de conversion découlant de la conversion des états financiers des activités au Canada et au Royaume-Uni à la monnaie de présentation de la Société.

#### *Gains et pertes de change non réalisés sur la conversion de la dette désignée comme élément de couverture des investissements nets dans les filiales étrangères*

La réserve de couverture comprend tous les écarts de conversion découlant de la conversion de la dette désignée comme élément de couverture des investissements nets de la Société dans des filiales étrangères, le cas échéant.

### 3 - PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES (SUITE)

*Cumul des variations de juste valeur des instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie*

La réserve de couverture comprend la portion efficace du changement net cumulé de la juste valeur des éléments de couverture de flux de trésorerie, le cas échéant, afférents aux transactions qui n'ont pas encore eu lieu.

#### **Modifications comptables futures**

Au moment où les états financiers consolidés ont été autorisés, de nouvelles modifications et interprétations de normes existantes ont été publiées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), mais ne sont pas encore en vigueur et n'ont pas été adoptées par anticipation par la Société. Ces nouvelles normes et interprétations n'ont eu aucun effet significatif sur les états financiers consolidés de la Société.

### 4 - IMPACT DE LA COVID-19

L'écllosion d'une nouvelle forme de coronavirus très contagieux (« COVID-19 »), que l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré comme étant une pandémie le 11 mars 2020, a entraîné de nombreux décès, a impacté défavorablement l'activité commerciale mondiale et a contribué à une volatilité importante sur certains marchés boursiers et obligataires. Cette situation a créé des défis pour l'ensemble du marché secondaire de l'automobile.

Les déclarations d'état d'urgence ou de confinement faites au cours des derniers mois par plusieurs gouvernements aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni ont eu des répercussions sur les activités de la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, entraînant une diminution des ventes organiques ainsi que du résultat.

Comme mentionné précédemment, compte tenu des développements relatifs à la pandémie mondiale de la COVID-19, la direction a mis en place un plan d'intervention et suit de près l'évolution de cette pandémie, y compris ses répercussions sur la Société, l'économie et la population en général. À la suite de la mise en œuvre de certaines mesures pour répondre à la pandémie de la COVID-19, la performance opérationnelle et la gestion de la trésorerie de la Société ont donné de meilleurs résultats par rapport aux prévisions internes établies à la fin mars en réponse à l'incertitude entourant la pandémie. Jusqu'à présent, la tendance des ventes de la Société s'améliore progressivement mois après mois.

La Société continuera de surveiller les annonces de programmes d'aide gouvernementaux en lien avec la crise de la COVID-19 et fera le nécessaire pour profiter de ces programmes, le cas échéant. Les montants venant de programmes d'aide gouvernementaux sont comptabilisés lorsque la direction a l'assurance raisonnable que la Société se conforme aux conditions attachées à ces programmes et que les subventions seront reçues. Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, des montants provenant de programmes d'aide gouvernementaux ont été comptabilisés sous « Salaires et avantages sociaux » pour 3 436 \$, et sous « Autres dépenses d'exploitation » pour 2 527 \$ respectivement (aucun pour 2019).

Alors que l'incertitude relative à l'étendue et la durée de la pandémie demeure, la direction se concentre sur un plan de conservation des liquidités visant à maximiser les liquidités disponibles et assurer une flexibilité financière jusqu'à ce que la crise se résorbe et que les conditions de marché se stabilisent.

Au 31 décembre 2020, la direction estime que la COVID-19 n'a aucune incidence sur la capacité de la Société à poursuivre ses activités et n'a pas entraîné de changements défavorables importants aux actifs ou aux passifs de la Société. Ceci inclut le caractère recouvrable des instruments financiers évalués au coût amorti (tels que les « débiteurs et autres recevables ») et à la juste valeur, la valeur nette de réalisation des stocks et même la potentielle dépréciation des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles et du goodwill.

## 5 - ÉLÉMENTS SPÉCIAUX

Les éléments spéciaux sont composés de facteurs qui sont non représentatifs de la performance de base de la Société ou, lorsque présentés de façon distincte, permettent aux utilisateurs des états financiers consolidés de mieux comprendre les résultats de la Société pour la période. Les éléments spéciaux sont détaillés comme suit :

|  | Exercices clos le<br>31 décembre |               |
|--|----------------------------------|---------------|
|  | 2020                             | 2019          |
| Frais de restructuration et autres relatifs aux plans d'amélioration | 21 481                           | 17 503        |
| Examen des solutions de rechange stratégiques                        | 2 687                            | 9 758         |
| Perte de valeur du goodwill  | -                                | 45 000        |
| Gain net sur cession d'activités                                     | -                                | (18 788)      |
|  | <b>24 168</b>                    | <b>53 473</b> |

### Frais de restructuration et autres relatifs aux plans d'amélioration

#### Plan d'amélioration de la performance (« PIP »)

Au début de l'exercice 2019, la Société a annoncé un vaste plan d'amélioration de la performance et de redimensionnement du secteur FinishMaster États-Unis. Le Plan 25/20, annoncé à la fin de l'exercice 2018, et le plan d'amélioration de la performance et de redimensionnement du secteur FinishMaster États-Unis, combinés ensemble, réfèrent au PIP. Au cours de l'exercice 2019, en raison de l'incertitude et des défis macroéconomiques sévissant au Royaume-Uni ainsi que de la forte concurrence aux États-Unis, la Société a successivement étendu le PIP, y ajoutant de nouvelles initiatives. Le PIP a pris fin au cours du premier trimestre de 2020, avec des économies annualisées réalisées telles que prévues.

#### Plan d'amélioration continue (« CIP »)

Le 22 juin 2020, la Société a annoncé sa poursuite dans un plan d'amélioration continue basé sur une approche à long terme visant à améliorer davantage la productivité et l'efficacité de tous les secteurs. Un examen approfondi des activités a été entrepris par les équipes respectives de chacun des secteurs, dans le but principal d'optimiser les processus, y compris le service à la clientèle, l'automatisation et la logistique de la chaîne d'approvisionnement et ce, tout en redimensionnant en fonction des besoins. Le CIP a débuté en juin et la plupart des initiatives ont été mises en œuvre au cours du troisième trimestre.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a comptabilisé des frais de restructuration et autres de 21 481 \$ (17 503 \$ pour 2019). Ces frais se détaillent comme suit :

|   | Exercices clos le<br>31 décembre |               |
|---|----------------------------------|---------------|
|   | 2020                             | 2019          |
| Frais de restructuration <sup>(1)</sup>                           | 9 822                            | 4 605         |
| Autres frais encourus <sup>(2)</sup>                              | 6 347                            | 5 945         |
| Frais hors caisse relatifs à la radiation d'actifs <sup>(3)</sup> | 5 312                            | 6 953         |
|   | <b>21 481</b>                    | <b>17 503</b> |

<sup>(1)</sup> Principalement pour des indemnités de départ.

<sup>(2)</sup> Principalement des pertes de valeur sur immobilisations corporelles (note 14).

<sup>(3)</sup> Composés principalement des frais de consultants visant l'optimisation des processus de logistique, de la liquidation de stocks, des frais de déménagement.

## 5 - ÉLÉMENTS SPÉCIAUX (SUITE)

Les variations de la provision de frais de restructuration se présentent comme suit :

|   | 31 décembre  |              |
|---|--------------|--------------|
|   | 2020         | 2019         |
| Solde au début de la période, 31 décembre                     | 3 227        | 4 173        |
| Plus: ajustement IFRS 16                                      | -            | (1 234)      |
| Solde au début de la période, 1er janvier                     | 3 227        | 2 939        |
| Frais de restructuration comptabilisés au cours de l'exercice | 10 407       | 4 605        |
| Provision utilisée au cours de l'exercice                     | (10 053)     | (4 516)      |
| Changement d'estimations                                      | (585)        | -            |
| Écarts de conversion  | 250          | 199          |
|   | <b>3 246</b> | <b>3 227</b> |

### Examen des solutions de rechange stratégiques

Le 18 septembre 2018, la Société a annoncé des changements à la direction avec le départ immédiat et le remplacement de son président et chef de la direction, et du président et chef de l'exploitation de FinishMaster, Inc., ce qui a mené à l'examen des solutions de rechange stratégiques. L'examen stratégique s'est conclu le 18 décembre 2019 à la suite de l'émission des débentures convertibles.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a reconnu des frais totalisant 2 687 \$ (9 758 \$ pour 2019) qui se détaillent comme suit :

|                             | Exercices clos le<br>31 décembre |              |
|-----------------------------|----------------------------------|--------------|
|                             | 2020                             | 2019         |
| Bonis de rétention          | 2 265                            | 3 578        |
| Autres frais <sup>(1)</sup> | 422                              | 6 180        |
|                             | <b>2 687</b>                     | <b>9 758</b> |

<sup>(1)</sup> Composés principalement de frais de consultants relatifs à l'examen des solutions de rechange stratégiques et en 2019 de frais financiers relatifs à l'émission des débentures convertibles.

### Perte de valeur du goodwill (voir la note 15)

Au cours du quatrième trimestre de 2019, la Société a comptabilisé une perte de valeur sur le goodwill totalisant 45 000 \$ relativement à l'unité génératrice de trésoreries du Royaume-Uni. Cette perte de valeur résulte de la faiblesse du marché européen et de l'incertitude entourant le Brexit.

### Gain net sur cession d'activités

Le 30 septembre 2019, la Société a complété la vente de tous les actifs relatifs à son programme de bannière ProColor pour un prix de vente total de 19 528 \$, comprenant un solde de prix de vente de 2 265 \$ et un déboursé net de 17 263 \$. Les actifs vendus, principalement composés d'immobilisations corporelles, ont généré un gain net de 18 788 \$ au cours l'exercice clos le 31 décembre 2019.

## 6 - CHARGES FINANCIÈRES, MONTANT NET

|  | Exercices clos le<br>31 décembre |               |
|--|----------------------------------|---------------|
|  | 2020                             | 2019          |
| Intérêts sur la dette à long terme   | 19 754                           | 21 698        |
| Intérêts sur les obligations locatives   | 5 587                            | 6 285         |
| Intérêts sur les débetures convertibles  | 5 596                            | 199           |
| Charge de désactualisation sur les débetures convertibles (note 18)  | 1 193                            | 64            |
| Amortissement des frais de financement <sup>(1)</sup>  | 3 998                            | 939           |
| Charge nette d'intérêts sur les obligations au titre des prestations définies à long terme (note 17)   | 515                              | 485           |
| Reclassement des pertes (gains) réalisées sur les instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie transférées aux résultats | 595                              | (206)         |
| Intérêts sur les dépôts de garantie des marchands membres et autres  | 310                              | 380           |
|  | <b>37 548</b>                    | <b>29 844</b> |
| Produit d'intérêts des marchands membres et autres   | (198)                            | (184)         |
|  | <b>37 350</b>                    | <b>29 660</b> |

<sup>(1)</sup> Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, ces frais sont principalement composés d'une perte sur extinction de dette de 3 054 \$. Voir la note 18 pour plus de renseignements.

## 7 - AMORTISSEMENT

|   | Exercices clos le<br>31 décembre |               |
|---|----------------------------------|---------------|
|   | 2020                             | 2019          |
| Amortissement des immobilisations corporelles             | 16 698                           | 16 309        |
| Amortissement des actifs au titre de droits d'utilisation | 26 913                           | 28 437        |
| Amortissement des immobilisations incorporelles           | 18 986                           | 19 441        |
|   | <b>62 597</b>                    | <b>64 187</b> |

## 8 - IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

### Charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat

|  | Exercices clos le<br>31 décembre |                 |
|--|----------------------------------|-----------------|
|  | 2020                             | 2019            |
| Charge (recouvrement) d'impôt exigible sur le résultat           |                                  |                 |
| Charge d'impôt exigible relatif à l'exercice courant             | 1 001                            | 16 841          |
| Ajustements liés aux exercices précédents                        | 813                              | (1 055)         |
| Total de la charge d'impôt exigible sur le résultat              | <b>1 814</b>                     | <b>15 786</b>   |
| Charge (recouvrement) d'impôt différé                            |                                  |                 |
| Création et reprise des écarts temporaires                       | (7 490)                          | (15 677)        |
| Ajustements liés aux exercices précédents                        | 426                              | 2 279           |
| Changement de taux d'imposition                                  | 1 477                            | 68              |
| Total recouvrement d'impôt différé                               | <b>(5 587)</b>                   | <b>(13 330)</b> |
| <b>Total de la charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat</b> | <b>(3 773)</b>                   | <b>2 456</b>    |

## 8 - IMPÔT SUR LE RÉSULTAT (SUITE)

### Rapprochement de la charge (recouvrement) d'impôt sur le résultat

Le rapprochement de l'impôt sur le résultat aux taux d'imposition statutaires combinés applicables dans les territoires canadiens où la Société exerce ses activités à l'impôt sur le résultat comptabilisé aux états consolidés des résultats se présente comme suit :

|  | Exercices clos le |              |
|--|-------------------|--------------|
|  | 2020              | 2019         |
| Impôt sur le résultat selon le taux d'imposition statutaire de la Société – 26,5 % <sup>(1)</sup> (26,6 % en 2019) | (9 356)           | (4 625)      |
| Effet des écarts de taux d'imposition étrangers  | 1 550             | 2 473        |
| Ajustements liés aux exercices précédents  | 1 239             | 1 224        |
| Changements de taux d'imposition   | 1 477             | 68           |
| Perte de valeur du goodwill  | -                 | 8 550        |
| Partie non imposable du gain sur cession d'activités   | -                 | (2 574)      |
| Utilisation de pertes fiscales en capital non reconnues précédemment   | -                 | (2 574)      |
| Charges non déductibles et autres  | 1 317             | (86)         |
|  | <b>(3 773)</b>    | <b>2 456</b> |

<sup>(1)</sup> Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le taux d'imposition applicable est de 26,5 % (26,6 % en 2019). Le taux d'imposition statutaire applicable à la Société correspond aux taux d'imposition combinés canadiens fédéral et provinciaux applicables aux diverses juridictions où la Société exerce ses activités. Le taux a diminué en raison de la réduction du taux d'imposition au Québec en 2020, qui est passé de 11,6 % à 11,5 % (11,7 % à 11,6 % en 2019).

### Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés

|   |                |                               |                             |  |                      | 31 décembre 2020 |  |
|---|----------------|-------------------------------|-----------------------------|--|----------------------|------------------|--|
|   | Solde de début | Comptabilisés au résultat net | Comptabilisés dans les AÉRG | Comptabilisés dans les regroupements d'entreprises | Écarts de conversion | Solde de fin     |  |
| Pertes autres qu'en capital reportées                   | 27 320         | 2 758                         | -                           | -  | 698                  | <b>30 776</b>    |  |
| Provisions déductibles au cours des prochains exercices | 11 000         | (2 213)                       | -                           | -  | 922                  | <b>9 709</b>     |  |
| Immobilisations corporelles                             | (2 940)        | 1 852                         | -                           | -  | (9)                  | <b>(1 097)</b>   |  |
| Obligations au titre des prestations définies           | 3 917          | 266                           | 2 154                       | -  | 159                  | <b>6 496</b>     |  |
| Provision pour incitatifs de performance                | 595            | 52                            | -                           | -  | 14                   | <b>661</b>       |  |
| Immobilisations incorporelles et goodwill               | (25 719)       | 1 598                         | -                           | (331)  | (524)                | <b>(24 976)</b>  |  |
| Débitures convertibles                                  | (2 990)        | 318                           | -                           | -  | (68)                 | <b>(2 740)</b>   |  |
| Autres  | 271            | 956                           | 33                          | -  | (825)                | <b>435</b>       |  |
|   | <b>11 454</b>  | <b>5 587</b>                  | <b>2 187</b>                | <b>(331)</b>                                       | <b>367</b>           | <b>19 264</b>    |  |

## 8 - IMPÔT SUR LE RÉSULTAT (SUITE)

31 décembre 2019

|   | Solde de début | Ajustement IFRS 16 | Solde de début ajusté | Comptabilisés au résultat net | Comptabilisés dans les AÉRG | Comptabilisés dans les regroupements d'entreprises | Écart de conversion | Solde de fin    |
|---|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------|--|---------------------|-----------------|
| Pertes autres qu'en capital reportées                   | 12 284         | -                  | 12 284                | 14 334                        | -                           | -  | 702                 | <b>27 320</b>   |
| Provisions déductibles au cours des prochains exercices | 12 980         | -                  | 12 980                | (2 117)                       | -                           | -  | 137                 | <b>11 000</b>   |
| Immobilisations corporelles                             | (2 759)        | 1 636              | (1 123)               | (1 476)                       | -                           | -  | (341)               | <b>(2 940)</b>  |
| Obligations au titre des prestations définies           | 3 141          | -                  | 3 141                 | (45)                          | 802                         | -  | 19                  | <b>3 917</b>    |
| Provision pour incitatifs de performance                | 1 222          | -                  | 1 222                 | (308)                         | -                           | -  | (319)               | <b>595</b>      |
| Immobilisations incorporelles et goodwill               | (28 333)       | -                  | (28 333)              | 2 692                         | -                           | 157  | (235)               | <b>(25 719)</b> |
| Débitures convertibles                                  | -              | -                  | -                     | -                             | (2 968)                     | -  | (22)                | <b>(2 990)</b>  |
| Autres  | (829)          | -                  | (829)                 | 250                           | 335                         | -  | 515                 | <b>271</b>      |
|   | <b>(2 294)</b> | <b>1 636</b>       | <b>(658)</b>          | <b>13 330</b>                 | <b>(1 831)</b>              | <b>157</b>   | <b>456</b>          | <b>11 454</b>   |

### Présentation aux états consolidés de la situation financière

|                         | 31 décembre   |        |
|-------------------------|---------------|--------|
|                         | 2020          | 2019   |
| Actifs d'impôt différé  | <b>40 705</b> | 29 927 |
| Passifs d'impôt différé | <b>21 441</b> | 18 473 |
|                         | <b>19 264</b> | 11 454 |

Au 31 décembre 2020, la Société avait des pertes en capital et des écarts temporaires déductibles de 62 406 \$ (60 610 \$ au 31 décembre 2019) qui peuvent être reportés indéfiniment, pour lesquels aucun actif d'impôt différé n'a été comptabilisé. Ces pertes et écarts temporaires peuvent seulement être appliqués contre les gains en capital futurs et la Société ne prévoit pas générer de gains en capital dans un avenir proche.

La Société n'a pas comptabilisé de passif d'impôt différé sur les bénéfices non répartis de ses filiales étrangères, car ces bénéfices sont considérés indéfiniment réinvestis. Si ces bénéfices étaient distribués sous forme de dividendes ou autrement, la Société pourrait être assujettie à l'impôt sur le revenu des sociétés ou à des retenues d'impôt à la source au Canada et/ou à l'étranger.

## 9 - RÉSULTAT PAR ACTION

Le tableau suivant présente le rapprochement du résultat de base par action avec le résultat dilué par action :

|  | Exercices clos le 31 décembre |            |
|--|-------------------------------|------------|
|  | 2020                          | 2019       |
| Résultat net utilisé pour le résultat de base et dilué par action <sup>(1)</sup>   | <b>(31 531)</b>               | (19 845)   |
| Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation utilisé pour le résultat de base et dilué par action <sup>(1) (2)</sup> | <b>42 387 300</b>             | 42 387 300 |
| <b>Résultat par action de base et dilué</b>  | <b>(0,74)</b>                 | (0,47)     |

<sup>(1)</sup> Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, l'impact de conversion des débitures convertibles a été exclu du calcul du résultat dilué par action car l'impact de conversion était anti-dilutif (même situation en 2019).

<sup>(2)</sup> Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, les options pour exercer 1 244 163 actions ordinaires (709 923 pour 2019) ont été exclues du calcul du résultat par action dilué puisque le prix d'exercice des options était plus élevé que la moyenne du prix du marché des actions.

## 10 - INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

### Variation des éléments du fonds de roulement

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

|  | Exercices clos le |           |
|--|-------------------|-----------|
|  | 31 décembre       |           |
|  | 2020              | 2019      |
| Débiteurs et autres recevables                                 | 62 500            | 3 922     |
| Stocks   | 153 734           | 15 803    |
| Frais payés d'avance   | 1 031             | 468       |
| Créditeurs et charges à payer                                  | (152 944)         | (109 657) |
| Provision pour les frais de restructuration et autres (note 5) | (10 053)          | (4 516)   |
|  | 54 268            | (93 980)  |

Au 31 décembre 2020, des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles de 323 \$ et 403 \$ respectivement (300 \$ et aucune au 31 décembre 2019) demeurent impayées et n'ont eu aucun impact sur la trésorerie.

### Remboursement de la dette à long terme

Le tableau suivant présente une conciliation entre les soldes de début et les soldes de fin de l'état de la situation financière consolidé pour la « dette à long terme », incluant la « portion courante sur la dette à long terme » (voir la note 18 pour plus de renseignements) :

|  | 31 décembre |           |
|--|-------------|-----------|
|  | 2020        | 2019      |
| Solde au début de l'exercice   | 484 767     | 426 739   |
| Ajustement IFRS 16   | -           | 97 003    |
|  | 484 767     | 523 742   |
| Augmentation de la dette à long terme  | 554 680     | 245 909   |
| Remboursement de la dette à long terme   | (645 334)   | (321 179) |
| Augmentation des obligations locatives   | 23 574      | 29 078    |
| Diminution hors trésorerie des obligations locatives                           | (2 413)     | (991)     |
| Acquisitions d'obligations locatives par regroupements d'entreprises (note 11) | 463         | -         |
| Amortissement des frais de financement (note 6)                                | 3 998       | 939       |
| Écarts de conversion   | 4 896       | 7 269     |
|  | 424 631     | 484 767   |

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, le remboursement de la dette à long terme comprend pour 27 365 \$ de sorties de flux de trésorerie relatifs à des obligations locatives (27 112 \$ pour 2019).

## 11 - REGROUPEMENTS D'ENTREPRISES

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a acquis les actifs nets d'une entreprise et les actions d'une autre entreprise, les deux opérant au Canada. Ces entreprises ont été acquises dans le cours normal des activités. Le coût total de ces acquisitions est de 9 602 \$ a été alloué, de façon préliminaire, aux actifs et aux passifs acquis en fonction de leur juste valeur, comprenant un solde de prix d'achat de 1 940 \$, partiellement détenue en mains tierces.

La capacité des entreprises acquises à générer des bénéfices supérieurs aux actifs corporels et incorporels nets acquis constitue le principal élément ayant contribué à la comptabilisation d'un goodwill. Depuis leur date d'acquisition respective, les acquisitions ont contribué aux ventes pour un montant de 8 531 \$ et aux résultats nets pour 504 \$.

Au 31 décembre 2020, l'ensemble des justes valeurs suivantes ont été comptabilisées pour chaque catégorie d'actifs nets des entreprises acquises aux dates d'acquisition: débiteurs et autres recevables pour 1 499 \$, stocks pour 2 918 \$, immobilisations corporelles pour 744 \$, immobilisations incorporelles pour 2 623 \$, goodwill pour 3 244 \$, créditeurs et charges à payer pour 639 \$, obligations locatives - bâtiments pour 463 \$, passifs d'impôt différé pour 331 \$ et autres actifs nets pour 7 \$. Fiscalement, il est attendu que le goodwill soit en parti déductible.



## 11 - REGROUPEMENT D'ENTREPRISES (SUITE)

Relativement à l'entreprise dont les actions ont été acquises au cours du quatrième trimestre de l'exercice 2020, la Société évalue présentement la juste valeur estimative de certains actifs acquis, principalement les immobilisations incorporelles, afin de finaliser l'allocation du prix d'acquisition aux actifs nets identifiables et acquis et le goodwill. Conformément aux IFRS, la Société prévoit compléter l'allocation du prix d'acquisition de l'acquisition visée à l'intérieur d'un an suivant sa date d'acquisition.

## 12 - DÉBITEURS ET AUTRES RECEVABLES

|   | 31 décembre    |         |
|---|----------------|---------|
|   | 2020           | 2019    |
| Débiteurs   | 172 873        | 230 796 |
| Portion courante des investissements et avances aux marchands membres (note 13) | 15 935         | 20 065  |
|   | <b>188 808</b> | 250 861 |

## 13 - INVESTISSEMENTS ET AVANCES AUX MARCHANDS MEMBRES

|   | 31 décembre   |        |
|---|---------------|--------|
|   | 2020          | 2019   |
| Incitatifs accordés aux clients   | 41 455        | 55 006 |
| Actions de sociétés   | 472           | 461    |
| Dépôts à long terme   | 169           | 166    |
| Avances aux marchands membres <sup>(1)</sup>                                    | 945           | 1 263  |
|   | <b>43 041</b> | 56 896 |
| Portion courante des investissements et avances aux marchands membres (note 12) | 15 935        | 20 065 |
| Portion non courante des investissements et avances aux marchands membres       | 27 106        | 36 831 |

<sup>(1)</sup> Taux d'intérêt variant entre 5,45 % et 7,00 % (3,95 % et 6,95 % en 2019), encaissables par versements mensuels, venant à échéance à différentes dates jusqu'en 2025.

## 14 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

|   | Terrain et   |               | Actifs au titre de           |                           | Équipement                                     |                     | Actifs au titre de           |                            | Total          |
|---|--------------|---------------|------------------------------|---------------------------|--|---------------------|------------------------------|----------------------------|----------------|
|   | pavage       | Bâtiments     | d'utilisation –<br>bâtiments | Mobilier et<br>équipement | informatique et<br>logiciels<br>d'exploitation | Matériel<br>roulant | d'utilisation –<br>véhicules | Améliorations<br>locatives |                |
| <b>Coût</b>   | 6 257        | 23 530        | 170 210                      | 39 715                    | 34 849   | 22 141              | 25 242                       | 25 566                     | 347 510        |
| Amortissement cumulé                                      | (420)        | (9 501)       | (84 164)                     | (21 707)                  | (23 794)                                       | (10 157)            | (13 562)                     | (12 621)                   | (175 926)      |
| <b>Valeur comptable nette au 1er janvier 2019</b>         | <b>5 837</b> | <b>14 029</b> | <b>86 046</b>                | <b>18 008</b>             | <b>11 055</b>                                  | <b>11 984</b>       | <b>11 680</b>                | <b>12 945</b>              | <b>171 584</b> |
| Additions   | 69           | 434           | 25 414                       | 8 358                     | 4 899  | 3 653               | 3 538                        | 2 192                      | 48 557         |
| Dépréciation  | -            | (20)          | (3 070)                      | (563)                     | (59)   | -                   | (16)                         | (284)                      | (4 012)        |
| Transferts et dispositions                                | (511)        | (1 390)       | (534)                        | (1 091)                   | (53)   | (16)                | (620)                        | (67)                       | (4 282)        |
| Amortissement (note 7)                                    | (46)         | (768)         | (24 617)                     | (3 659)                   | (4 746)  | (4 423)             | (3 820)                      | (2 667)                    | (44 746)       |
| Écarts de conversion                                      | 193          | 398           | 1 946                        | 689                       | 325  | 384                 | 53                           | 331                        | 4 319          |
| <b>Solde au 31 décembre 2019</b>                          | <b>5 542</b> | <b>12 683</b> | <b>85 185</b>                | <b>21 742</b>             | <b>11 421</b>                                  | <b>11 582</b>       | <b>10 815</b>                | <b>12 450</b>              | <b>171 420</b> |
| <b>Coût</b>   | <b>6 028</b> | <b>23 194</b> | <b>192 334</b>               | <b>44 018</b>             | <b>38 205</b>                                  | <b>24 520</b>       | <b>25 619</b>                | <b>24 621</b>              | <b>378 539</b> |
| Amortissement cumulé                                      | (486)        | (10 511)      | (107 149)                    | (22 276)                  | (26 784)                                       | (12 938)            | (14 804)                     | (12 171)                   | (207 119)      |
| <b>Valeur comptable nette à la fin de l'exercice 2019</b> | <b>5 542</b> | <b>12 683</b> | <b>85 185</b>                | <b>21 742</b>             | <b>11 421</b>                                  | <b>11 582</b>       | <b>10 815</b>                | <b>12 450</b>              | <b>171 420</b> |
| Additions   | -            | 91            | 23 014                       | 1 622                     | 3 056  | 544                 | 560                          | 643                        | 29 530         |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises<br>(note 11) | -            | 4             | 463                          | 32                        | 7  | 210                 | 20                           | 8                          | 744            |
| Dépréciation  | (5)          | -             | (3 342)                      | (319)                     | (71)   | (34)                | -                            | (470)                      | (4 241)        |
| Transferts et dispositions                                | (478)        | (395)         | (359)                        | 894                       | 24   | (615)               | (589)                        | (16)                       | (1 534)        |
| Amortissement (note 7)                                    | (16)         | (571)         | (23 733)                     | (3 956)                   | (5 454)  | (4 059)             | (3 180)                      | (2 642)                    | (43 611)       |
| Écarts de conversion                                      | 126          | 248           | 1 498                        | 494                       | 109  | 157                 | 9                            | 122                        | 2 763          |
| <b>Solde au 31 décembre 2020</b>                          | <b>5 169</b> | <b>12 060</b> | <b>82 726</b>                | <b>20 509</b>             | <b>9 092</b>                                   | <b>7 785</b>        | <b>7 635</b>                 | <b>10 095</b>              | <b>155 071</b> |
| <b>Coût</b>   | <b>5 486</b> | <b>21 741</b> | <b>212 643</b>               | <b>51 850</b>             | <b>40 537</b>                                  | <b>24 124</b>       | <b>23 271</b>                | <b>23 294</b>              | <b>402 946</b> |
| Amortissement cumulé                                      | (317)        | (9 681)       | (129 917)                    | (31 341)                  | (31 445)                                       | (16 339)            | (15 636)                     | (13 199)                   | (247 875)      |
| <b>Valeur comptable nette à la fin de l'exercice 2020</b> | <b>5 169</b> | <b>12 060</b> | <b>82 726</b>                | <b>20 509</b>             | <b>9 092</b>                                   | <b>7 785</b>        | <b>7 635</b>                 | <b>10 095</b>              | <b>155 071</b> |

Les immobilisations corporelles incluent des immobilisations en cours pour un montant de 712 \$ au 31 décembre 2020 (799 \$ au 31 décembre 2019). Ces immobilisations ne sont pas amorties jusqu'à leur mise en service.

## 15 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL

|   | Immobilisations incorporelles |                             |                          | Total          | Goodwill       |
|---|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
|   | Marques de commerce           | Relations clients et autres | Logiciels <sup>(2)</sup> |                |                |
| Coût  | 36 597                        | 221 580                     | 40 326                   | 298 503        | 372 007        |
| Amortissement cumulé                                      | -                             | (64 458)                    | (23 714)                 | (88 172)       | -              |
| <b>Valeur comptable nette au 1er janvier 2019</b>         | <b>36 597</b>                 | <b>157 122</b>              | <b>16 612</b>            | <b>210 331</b> | <b>372 007</b> |
| Additions   | -                             | 45                          | 3 430                    | 3 475          | -              |
| Dépréciation (note 5)                                     | -                             | -                           | -                        | -              | (45 000)       |
| Transferts  | -                             | (204)                       | -                        | (204)          | (241)          |
| Amortissement (note 7)                                    | -                             | (14 376)                    | (5 065)                  | (19 441)       | -              |
| Écarts de conversion                                      | 1 021                         | 1 903                       | 666                      | 3 590          | 6 264          |
| <b>Solde au 31 décembre 2019</b>                          | <b>37 618</b>                 | <b>144 490</b>              | <b>15 643</b>            | <b>197 751</b> | <b>333 030</b> |
| Coût  | 37 618                        | 223 795                     | 45 472                   | 306 885        | 333 030        |
| Amortissement cumulé                                      | -                             | (79 305)                    | (29 829)                 | (109 134)      | -              |
| <b>Valeur comptable nette à la fin de l'exercice 2019</b> | <b>37 618</b>                 | <b>144 490</b>              | <b>15 643</b>            | <b>197 751</b> | <b>333 030</b> |
| Additions   | -                             | 4                           | 2 659                    | 2 663          | -              |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises (note 11)    | -                             | 2 623                       | -                        | 2 623          | 3 244          |
| Amortissement (note 7)                                    | -                             | (13 936)                    | (5 050)                  | (18 986)       | -              |
| Écarts de conversion                                      | 1 024                         | 1 487                       | 301                      | 2 812          | 4 054          |
| <b>Solde au 31 décembre 2020</b>                          | <b>38 642</b>                 | <b>134 668</b>              | <b>13 553</b>            | <b>186 863</b> | <b>340 328</b> |
| Coût  | 38 642                        | 226 684                     | 49 414                   | 314 740        | 340 328        |
| Amortissement cumulé <sup>(1)</sup>                       | -                             | (92 016)                    | (35 861)                 | (127 877)      | -              |
| <b>Valeur comptable nette à la fin de l'exercice 2020</b> | <b>38 642</b>                 | <b>134 668</b>              | <b>13 553</b>            | <b>186 863</b> | <b>340 328</b> |

<sup>(1)</sup> La durée d'amortissement moyenne restante des immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée est de 2,70 années pour les logiciels et de 9,66 années pour les relations clients et autres.

<sup>(2)</sup> Au 31 décembre 2020, les logiciels comprennent un coût et un amortissement cumulé de 11 067 \$ et de 9 697 \$ respectivement (10 236 \$ et 7 891 \$ respectivement au 31 décembre 2019), relatifs à l'acquisition et au développement interne d'un progiciel de gestion intégré.

### Tests de dépréciation des unités génératrices de trésoreries incluant le goodwill et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéterminée (marques de commerce)

Aux fins de tests de dépréciation, le goodwill et les marques de commerce sont attribués aux trois groupes de UGT, États-Unis, Canada et Royaume-Uni, qui représentent le niveau le plus bas de la Société auquel le goodwill et les marques de commerce font l'objet d'un suivi pour des besoins de gestion interne. Les valeurs recouvrables des groupes de UGT de la Société sont fondées sur leurs valeurs d'utilité et sont déterminées avec l'assistance d'évaluateurs indépendants. Les valeurs comptables des UGT des États-Unis, du Canada et du Royaume-Uni étaient inférieures aux valeurs recouvrables et aucune perte de valeur n'a été comptabilisée en 2020. En 2019, la valeur comptable de l'unité du Royaume-Uni s'est avérée supérieure à la valeur recouvrable et une perte de valeur de 45 000 \$ a été comptabilisée (note 5).

## 15 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET GOODWILL (SUITE)

La valeur d'utilité a été déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs qui devraient être générés par l'usage continu des unités. La valeur d'utilité au cours de l'exercice 2020 a été déterminée de manière semblable à l'exercice 2019. Le calcul de la valeur d'utilité est fondé sur les principales hypothèses suivantes :

- Les flux de trésorerie estimatifs sont fondés sur l'expérience, les résultats d'activités actuelles et le plan d'affaires quinquennal en 2020 et 2019. Les flux de trésorerie pour les années allant au-delà des cinq prochaines sont projetés en utilisant un taux de croissance constant de 2,0 % (2,0 % en 2019) pour les activités aux États-Unis, les activités au Canada et les activités au Royaume-Uni; un taux qui n'excède pas les taux de croissance moyens à long terme de l'industrie.
- Les taux d'actualisation avant impôt sont de 12,8 % (13,5 % en 2019) pour les activités aux États-Unis, de 12,8 % (11,1 % en 2019) pour les activités au Canada et de 11,7 % (13,5 % en 2019) pour les activités au Royaume-Uni et sont utilisés pour déterminer le montant recouvrable des unités. Les taux d'actualisation ont été fondés sur l'expérience et le coût moyen pondéré du capital de l'industrie qui est basé sur une série possible de leviers d'endettement de 35 % (15 % en 2019) à un taux d'intérêt du marché net d'impôt de 2,9 % (3,2 % en 2019) pour les activités aux États-Unis, de 2,7 % (2,8 % en 2019) pour les activités au Canada et de 3,0 % (2,5 % en 2019) pour les activités au Royaume-Uni.

Les hypothèses principales reflètent l'évaluation de la direction sur les tendances futures du marché secondaire de l'automobile et sont fondées sur des sources externes et internes. L'analyse de sensibilité démontre qu'aucun changement raisonnable dans les hypothèses ne ferait en sorte que la valeur comptable de chacune des UGT des États-Unis ou du Canada n'excède sa valeur recouvrable. Pour l'UGT du Royaume-Uni, puisqu'une perte de valeur a été comptabilisée à la suite des tests de dépréciation effectués au cours de 2019, sa valeur comptable se rapproche de sa valeur recouvrable. En raison de la combinaison de la pandémie de la COVID-19 et des conditions de marché actuelles liées au Brexit, la direction a effectué des tests de sensibilité et a conclu que toute modification raisonnable des hypothèses clés utilisées pourrait faire en sorte que la valeur comptable de cette UGT soit supérieure à sa valeur recouvrable.

## 16 - RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS

La rémunération à base d'actions de la Société comprend un régime d'options d'achat d'actions ordinaires réglé en équité et des régimes réglés en trésorerie, incluant un régime d'unités d'actions différées, un régime d'unités d'actions lié à la performance ainsi qu'un régime d'unités d'actions restreintes.

### **Régime d'options d'achat d'actions ordinaires à l'intention des employés-cadres et des membres de la direction**

La Société possède un régime d'options d'achat d'actions à l'intention des employés-cadres et des membres de la direction (« régime d'options ») dont un total de 3 400 000 actions est réservé pour émission. Sous ce régime, les options sont octroyées au prix moyen du taux de clôture des actions ordinaires de la Société au TSX pour les cinq jours de séance précédant la date d'octroi. Les options sont octroyées dans ou sur une période de trois années et un jour suivant la date d'émission et peuvent être levées pour une période ne dépassant pas sept années.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, 950 000 options ont été octroyées aux employés-cadres et aux membres de la direction de la Société (207 169 options pour 2019), pour un prix d'exercice moyen de 12,34 \$CA (19,17 \$CA en 2019). Au cours de l'exercice, aucune option n'a été exercée (aucune en 2019) et 415 760 options ont été annulées (38 740 options en 2019).

Au 31 décembre 2020, des options octroyées pour l'émission de 1 244 163 actions ordinaires (709 923 actions ordinaires au 31 décembre 2019) sont en circulation dans le cadre du régime d'options de la Société et 693 831 actions ordinaires (1 228 071 actions ordinaires au 31 décembre 2019) sont réservées pour des options additionnelles dans le cadre du régime d'options.

## 16 - RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS (SUITE)

Un sommaire du régime d' options de la Société pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019 est présenté comme suit :

|  | 31 décembre       |                                     |                   |                                     |
|--|-------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
|  | 2020              |                                     | 2019              |                                     |
|  | Nombre d' options | Prix d' exercice moyen pondéré \$CA | Nombre d' options | Prix d' exercice moyen pondéré \$CA |
| En circulation au début de l' exercice | 709 923           | 26,62                               | 541 494           | 28,94                               |
| Octroyées                              | 950 000           | 12,34                               | 207 169           | 19,17                               |
| Annulées                               | (415 760)         | 27,20                               | (38 740)          | 19,17                               |
| En circulation à la fin de l' exercice | 1 244 163         | 15,52                               | 709 923           | 26,62                               |
| Exerçables à la fin de l' exercice     | 472 128           | 19,66                               | 110 477           | 24,84                               |

La fourchette des prix de levée, les prix de levée moyens pondérés et la durée résiduelle moyenne pondérée des options de la Société sont présentés comme suit :

| Prix de levée \$CA | 31 décembre 2020       |  |                                  |                          |                                  |
|--------------------|------------------------|--|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                    | Options en circulation |  |                                  | Options exerçables       |                                  |
|                    | Nombre en circulation  | Durée résiduelle moyenne pondérée (années) | Prix de levée moyen pondéré \$CA | Nombre pouvant être levé | Prix de levée moyen pondéré \$CA |
| 33,94              | 11 764                 | 2,00                                       | 33,94                            | 11 764                   | 33,94                            |
| 29,64              | 12 653                 | 3,00                                       | 29,64                            | 12 653                   | 29,64                            |
| 28,84              | 130 215                | 3,60                                       | 28,84                            | 130 215                  | 28,84                            |
| 28,61              | 40 922                 | 4,35                                       | 28,61                            | 30 691                   | 28,61                            |
| 19,17              | 98 609                 | 5,01                                       | 19,17                            | 49 305                   | 19,17                            |
| 12,34              | 950 000                | 6,15                                       | 12,34                            | 237 500                  | 12,34                            |
|                    | 1 244 163              | 5,66                                       | 15,52                            | 472 128                  | 19,66                            |

| Prix de levée \$CA | 31 décembre 2019       |  |                                  |                          |                                  |
|--------------------|------------------------|--|----------------------------------|--------------------------|----------------------------------|
|                    | Options en circulation |  |                                  | Options exerçables       |                                  |
|                    | Nombre en circulation  | Durée résiduelle moyenne pondérée (années) | Prix de levée moyen pondéré \$CA | Nombre pouvant être levé | Prix de levée moyen pondéré \$CA |
| 33,94              | 11 764                 | 3,01                                       | 33,94                            | 11 764                   | 33,94                            |
| 29,64              | 12 653                 | 4,01                                       | 29,64                            | 9 490                    | 29,64                            |
| 28,84              | 442 216                | 4,61                                       | 28,84                            | -                        | 28,84                            |
| 28,61              | 74 861                 | 5,47                                       | 28,61                            | 37 431                   | 28,61                            |
| 19,17              | 168 429                | 6,01                                       | 19,17                            | 51 792                   | 19,17                            |
|                    | 709 923                | 4,99                                       | 26,62                            | 110 477                  | 24,84                            |

Pour l' exercice clos le 31 décembre 2020, une charge de rémunération de 1 680 \$ (719 \$ pour 2019) a été comptabilisée dans le résultat net avec la contrepartie comptabilisée au « surplus d' apports ».

## 16 - RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS (SUITE)

La juste valeur des options octroyées le 24 février 2020 (2 janvier en 2019) a été établie à l'aide du modèle binomial d'évaluation d'options. Les hypothèses utilisées pour les calculs de la juste valeur sont présentées comme suit :

|                            |        | 2020  | 2019  |
|----------------------------|--------|-------|-------|
| Juste valeur à l'octroi    | \$CA   | 2,63  | 4,16  |
| Dividende prévu            | %      | 3,14  | 1,90  |
| Volatilité prévue          | %      | 29,34 | 25,01 |
| Taux d'annulation          | %      | 6,67  | 6,67  |
| Taux d'intérêt sans risque | %      | 1,21  | 1,86  |
| Durée de vie prévue        | années | 7,00  | 7,00  |
| Prix de levée              | \$CA   | 12,34 | 19,17 |
| Cours de l'action          | \$CA   | 12,34 | 19,17 |

La volatilité prévue est estimée pour chaque tranche d'octroi, compte tenu de la volatilité moyenne historique du prix de l'action sur la même période que la durée prévue des options octroyées.

### Régime d'unités d'actions différées (« UAD »)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a octroyé 214 543 UAD (169 950 UAD en 2019) et a racheté 107 525 UAD (28 629 UAD en 2019). Une charge de rémunération de 657 \$ (552 \$ en 2019) a été comptabilisée au cours de l'exercice, et 398 807 UAD sont en circulation au 31 décembre 2020 (291 789 UAD au 31 décembre 2019). Au 31 décembre 2020, le passif de rémunération s'élève à 2 490 \$ (2 427 \$ au 31 décembre 2019) et la juste valeur des instruments financiers dérivés correspond à un passif de 3 193 \$ (passif de 3 179 \$ au 31 décembre 2019).

### Régime d'unités d'actions liées à la performance (« UAP »)

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a octroyé 381 643 UAP (173 839 UAP en 2019) et a racheté 107 267 UAP (86 461 UAP en 2019). Aucune charge de rémunération (renversement de charge de rémunération de 144 \$ en 2019) n'a été comptabilisée au cours de l'exercice, et 521 857 UAP sont en circulation au 31 décembre 2020 (247 481 UAP au 31 décembre 2019). Au 31 décembre 2020, il n'y avait aucun passif de rémunération (aucun passif au 31 décembre 2019).

### Régime d'unités d'actions restreintes (« UAR »)

En mars 2020, la Société a formellement adopté un régime UAR dans le cadre de son Régime de rémunération à long terme ("RRLT") existant. Sous les termes amendés du RRLT, certains employés-cadres reçoivent une partie de leur rémunération annuelle sous forme de UAR. La valeur de chaque UAR est équivalente au prix moyen de clôture d'une action ordinaire de la Société inscrite à la TSX au cours des cinq jours précédant la date à laquelle la valeur sera déterminée (« valeur UAR »). Les UAR s'acquiescent à la fin de la période de trois ans suivant la date d'émission, à la suite du décès, de l'invalidité, de la retraite ou de la cessation d'emploi d'un participant (« date de rachat »). Le participant obtient alors le droit de recevoir en espèces, pour chaque UAR, la valeur UAR calculée à la date de rachat. Le passif de rémunération des UAR est comptabilisé pour les UAR acquis en fonction de la valeur UAR. La charge de rémunération des UAR est comptabilisée sur la base de la variation du passif de rémunération.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, la Société a octroyé 743 279 UAR et a racheté 6 871 UAR. Une charge de rémunération de 1 386 \$ a été comptabilisée au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2020, 736 408 UAR sont en circulation et le passif de rémunération s'élève à 1 435 \$.

## 17 - OBLIGATIONS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI

La Société contribue à la fois à des régimes de retraite à prestations définies et à des régimes de retraite à cotisations définies.

Les régimes de retraite à prestations définies incluent un régime de retraite enregistré de base, un régime de retraite enregistré pour la haute direction et un régime de retraite non enregistré additionnel pour certains des membres de la haute direction. Les prestations liées aux régimes de retraite à prestations définies sont fondées sur le nombre d'années de service et sur le salaire final moyen. Les deux régimes de retraite enregistrés sont capitalisés par la Société et par les participants du régime. Les contributions des employés sont déterminées selon les salaires des participants et couvrent une portion des prestations. Les contributions de l'employeur sont fondées sur une évaluation actuarielle qui détermine le niveau de capitalisation nécessaire pour couvrir les obligations de la Société.

La Société contribue aussi à d'autres régimes différents considérés comme des régimes de retraite à cotisations définies. La charge totale de la Société au titre des régimes à cotisations définies est de 3 994 \$ pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (4 776 \$ pour 2019).

## 17 - OBLIGATIONS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (SUITE)

### Régimes à prestations définies

Une évaluation actuarielle des régimes de retraite à prestations définies est obtenue au moins toutes les trois années.

Les régimes de retraite à prestations définies exposent la Société aux risques actuariels tels que le risque de longévité, le risque de change, le risque de taux d'intérêt et le risque d'investissement. La valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies est calculée en fonction des meilleures estimations du taux de mortalité des participants. Le risque de longévité existe à cause de l'augmentation de l'espérance de vie des participants du régime, qui fait augmenter l'obligation du régime. Un changement dans l'évaluation des actifs étrangers des régimes due aux variations du taux de change expose les régimes au risque de change. Une diminution dans le taux d'intérêt des obligations utilisé pour calculer la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies a pour effet d'augmenter l'obligation du régime. Ce risque de taux d'intérêt sera partiellement compensé par l'augmentation du rendement des fonds à revenu fixe. Le risque d'investissement survient lorsque le rendement des actifs du régime est inférieur au taux d'intérêt sur l'obligation de la Société servant à déterminer le taux d'actualisation.

Les informations relatives au statut des obligations et des actifs des régimes à prestations définies se présentent comme suit :

|  | 31 décembre |         |
|--|-------------|---------|
|  | 2020        | 2019    |
| Obligation au titre des prestations définies                             |             |         |
| Solde au début de l'exercice   | 70 713      | 58 700  |
| Coût des services rendus   | 1 533       | 1 690   |
| Cotisations des employés   | 427         | 635     |
| Charge d'intérêts  | 2 345       | 2 505   |
| Prestations versées  | (4 681)     | (3 050) |
| Réévaluations:   |             |         |
| Perte actuarielle découlant des modifications des hypothèses financières | 9 651       | 6 541   |
| Perte actuarielle résultant de changements liés à l'expérience           | -           | 522     |
| Perte actuarielle issue de changements d'hypothèses démographiques       | -           | 446     |
| Écarts de conversion   | 2 122       | 2 724   |
| Solde à la fin de l'exercice   | 82 110      | 70 713  |

|   | 31 décembre |         |
|---|-------------|---------|
|   | 2020        | 2019    |
| Actifs des régimes  |             |         |
| Juste valeur au début de l'exercice   | 56 238      | 48 332  |
| Revenus d'intérêts  | 1 830       | 2 020   |
| Cotisations de l'employeur  | 2 072       | 1 813   |
| Cotisations des employés  | 427         | 635     |
| Prestations versées   | (4 681)     | (3 050) |
| Frais administratifs  | (229)       | (255)   |
| Rendement des actifs des régimes (excluant les montants inclus dans les revenus d'intérêts) | 1 523       | 4 481   |
| Écarts de conversion  | 1 360       | 2 262   |
| Juste valeur à la fin de l'exercice   | 58 540      | 56 238  |

|  | 31 décembre |       |
|--|-------------|-------|
|  | 2020        | 2019  |
| Composition des actifs des régimes         | %           | %     |
| Placements dans les fonds de participation | 51,4        | 53,8  |
| Placements dans les fonds à revenu fixe    | 23,2        | 21,0  |
| Placements dans les autres fonds           | 25,4        | 25,2  |
|  | 100,0       | 100,0 |

Compte tenu de la nature long terme des régimes d'obligations au titre des prestations définies, la Société juge approprié qu'une portion raisonnable des actifs des régimes soit investie en actions, en fonds à revenu fixe et en autres fonds afin de générer un rendement long terme supplémentaire.

## 17 - OBLIGATIONS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (SUITE)

L'obligation nette est présentée dans « obligations au titre des avantages du personnel à long terme » dans les états consolidés de la situation financière de la Société.

|   | 31 décembre     |                 |
|---|-----------------|-----------------|
|   | 2020            | 2019            |
| Juste valeur des actifs des régimes           | 58 540          | 56 238          |
| Obligations au titre des prestations définies | (82 110)        | (70 713)        |
|   | <b>(23 570)</b> | <b>(14 475)</b> |

La charge des régimes à prestations définies, comptabilisée dans les postes « avantages du personnel » et « charges financières, montant net » dans les états consolidés des résultats, se présente comme suit :

|                           | Exercices clos le<br>31 décembre |              |
|---------------------------|----------------------------------|--------------|
|                           | 2020                             | 2019         |
| Coût des services rendus  | 1 533                            | 1 690        |
| Charges nettes d'intérêts | 515                              | 485          |
| Frais administratifs      | 229                              | 255          |
|                           | <b>2 277</b>                     | <b>2 430</b> |

Les réévaluations des obligations au titre des avantages du personnel à long terme qui sont comptabilisées dans les AÉRG se présentent comme suit :

|   | Exercices clos le<br>31 décembre |              |
|---|----------------------------------|--------------|
|   | 2020                             | 2019         |
| Perte actuarielle découlant des modifications des hypothèses financières                    | 9 651                            | 6 541        |
| Perte actuarielle résultant de changements liés à l'expérience                              | -                                | 522          |
| Perte actuarielle issue de changements d'hypothèses démographiques                          | -                                | 446          |
| Rendement des actifs des régimes (excluant les montants inclus dans les revenus d'intérêts) | (1 523)                          | (4 481)      |
|   | <b>8 128</b>                     | <b>3 028</b> |

Les hypothèses actuarielles importantes à la date de fin d'exercice (moyenne pondérée des hypothèses au 31 décembre) se présentent comme suit :

|   |        | 31 décembre |      |
|---|--------|-------------|------|
|   |        | 2020        | 2019 |
| Taux d'actualisation moyen                  | %      | 2,67        | 3,42 |
| Taux de croissance de la rémunération moyen | %      | 3,25        | 3,25 |
| Espérance de vie moyenne                    |        |             |      |
| Homme, âgé de 45 ans à la date de clôture   | années | 88,5        | 88,4 |
| Femme, âgée de 45 ans à la date de clôture  | années | 91,0        | 91,0 |
| Homme, âgé de 65 ans à la date de clôture   | années | 87,0        | 86,9 |
| Femme, âgée de 65 ans à la date de clôture  | années | 89,7        | 89,6 |

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2021, la Société prévoit contribuer aux régimes à prestations définies pour approximativement 1 646 \$.

Les hypothèses actuarielles importantes servant à établir l'obligation des régimes à prestations définies comprennent le taux d'actualisation, le taux de croissance de la rémunération et l'espérance de vie moyenne. Le calcul des engagements nets des régimes à prestations définies est sensible à ces hypothèses.



## 17 - OBLIGATIONS AU TITRE DES AVANTAGES POSTÉRIEURS À L'EMPLOI (SUITE)

Le tableau suivant résume l'incidence des modifications de ces hypothèses actuarielles sur les obligations au titre des prestations définies :

|  | 31 décembre |        |
|--|-------------|--------|
|  | 2020        | 2019   |
|  | %           | %      |
| Taux d'actualisation moyen                 |             |        |
| Augmentation de 1 %                        | (15,9)      | (14,5) |
| Diminution de 1 %                          | 20,6        | 19,0   |
| Taux de la rémunération moyen              |             |        |
| Augmentation de 0,5 %                      | 2,0         | 1,7    |
| Diminution de 0,5 %                        | (1,9)       | (1,6)  |
| Espérance de vie moyenne                   |             |        |
| Augmentation de 10 % des taux de mortalité | (2,5)       | (2,2)  |
| Diminution de 10 % des taux de mortalité   | 2,7         | 2,4    |

## 18 - DETTE À LONG TERME, FACILITÉS DE CRÉDIT ET DÉBENTURES CONVERTIBLES

|   | Échéance    | Taux d'intérêt effectif | Court terme   | 31 décembre    |                |
|---|-------------|-------------------------|---------------|----------------|----------------|
|   |             |                         |               | 2020           | 2019           |
| Facilité de crédit rotatif, taux variables <sup>(1)</sup> | 2023        | 5,25 %                  | -             | 103 379        | 375 956        |
| Facilité de crédit à terme, taux variables <sup>(1)</sup> | 2023        | 5,25 %                  | -             | 215 000        | -              |
| Frais de financement différés                             | -           | -                       | -             | (2 212)        | (3 484)        |
| Obligations locatives – véhicules, taux variables         | 2021 à 2025 | 0,50 % à 4,25 %         | 3 107         | 7 372          | 10 979         |
| Obligations locatives – bâtiments, taux variables         | 2021 à 2033 | 3,47 % à 7,84 %         | 25 200        | 101 057        | 101 298        |
| Autres  | 2021        | -                       | 35            | 35             | 18             |
|   |             |                         | <b>28 342</b> | <b>424 631</b> | <b>484 767</b> |
| Portion courante sur la dette à long terme                |             |                         |               | <b>28 342</b>  | <b>28 594</b>  |
| Dette à long terme  |             |                         |               | <b>396 289</b> | <b>456 173</b> |

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre 2020, un montant principal de 318 379 \$ relatif à la facilité de crédit rotatif et la facilité de crédit à terme a été désigné comme couverture de l'investissement net dans des filiales étrangères (296 291 \$ au 31 décembre 2019).

### Facilité de crédit rotatif, facilité de crédit à terme et facilité de lettre de crédit

En mars 2020, la Société a mis fin à sa facilité de lettre de crédit non garantie de 20 000 \$ (la « facilité de lettre de crédit ») et a transféré les lettres de crédit en circulation, initialement émises en vertu de cette entente de facilité de lettre de crédit, à la facilité de crédit rotatif en place.

En mai 2020, la Société a conclu une nouvelle convention de crédit (la « nouvelle convention de crédit ») pour un montant total maximal de 565 000 \$. Par le refinancement du solde de la facilité de crédit rotatif non garantie ainsi que son annulation immédiate, la nouvelle convention de crédit procure une facilité de crédit rotatif à long terme garantie de 350 000 \$ ainsi que deux facilités de crédit à terme garanties pour un montant de principal total de 215 000 \$. Les facilités sont garanties par une hypothèque de premier rang sur tous les actifs de la Société. La nouvelle facilité de crédit rotatif peut être remboursée en tout temps sans pénalité et vient à échéance le 30 juin 2023. Les nouvelles facilités de crédit à terme viennent à échéance par tranches débutant le 31 mars 2022, avec le remboursement d'un premier 100 000 \$. Par la suite, une cédule de remboursements trimestriels est prévue pour 5 000 \$, la balance étant remboursable dans son entièreté au 30 juin 2023. Sous cette nouvelle convention de crédit, les facilités de crédit sont disponibles en dollars canadiens, en dollars américains, en euros ou en livres sterling. Les taux d'intérêt variables sont basés sur le Libor, le Libor en euro, le Libor en livres sterling, les acceptations bancaires, le taux de base américain ou les taux préférentiels majorés des marges applicables.

Au sein de la nouvelle facilité de crédit rotatif, un montant maximum de 20 000 \$ est disponible aux fins de l'émission de lettres de crédit en dollars canadiens, en dollars américains ou en livres sterling. Leurs taux d'intérêt variables sont basés sur le taux de base américain ou les taux préférentiels majorés des marges applicables.

## 18 - DETTE À LONG TERME, FACILITÉS DE CRÉDIT ET DÉBENTURES CONVERTIBLES (SUITE)

Les lettres de crédit de la Société ont été émises pour garantir les paiements de certains avantages sociaux aux employés et de certains achats de stocks des filiales. Les lettres de crédit ne sont pas comptabilisées dans la dette à long terme de la Société du fait que, le cas échéant, les garanties connexes sont comptabilisées directement dans les états de la situation financière consolidés de la Société. Au 31 décembre 2020, des lettres de crédit totalisant 15 846 \$ ont été émises (7 137 \$ au 31 décembre 2019).

### Contrats de location à court terme, paiements de loyers variables et contrats de location d'actifs de faible valeur

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, les charges relatives aux contrats de location à court terme, aux paiements de loyers variables et aux contrats de location d'actifs de faible valeur totalisent respectivement 1 129 \$, 1 092 \$ et 492 \$ (1 708 \$, 1 195 \$ et 476 \$ en 2019). Ces charges ont été comptabilisées comme « autres dépenses d'exploitation ».

### Débetures convertibles

Le 18 décembre 2019, la Société a émis des débetures convertibles subordonnées non garanties de premier rang pour un capital de 125 000 \$CA. Les débetures convertibles ont été offertes au prix de 1 000 \$CA par tranche de 1 000 \$CA de capital de débetures et portent intérêt à un taux de 6,00 % annuellement, payable semestriellement à terme échu les 18 juin et 18 décembre de chaque année. Les débetures convertibles ont une échéance de 7 ans à partir de leur date d'émission et sont convertibles en actions ordinaires de la Société au gré du détenteur au prix de 13,57 \$CA par action, ce qui représente un taux de conversion de 73,69 actions par 1 000 \$CA de capital de débetures. La composante capitaux propres des débetures représente l'écart entre la juste valeur des débetures convertibles et la juste valeur de la composante de passif, laquelle a été déterminée en utilisant un taux d'intérêt effectif de 8,25 %.

Le tableau suivant présente le mouvement de la composante passif :

|  | 31 décembre   |          |
|--|---------------|----------|
|  | 2020          | 2019     |
| Solde au début de la période                       | 84 505        | -        |
| Émission de débetures convertibles                 | -             | 95 026   |
| Comptabilisation de la composante capitaux propres | -             | (11 200) |
| Charge de désactualisation (note 6)                | 1 193         | 64       |
| Écarts de conversion                               | 2 030         | 615      |
|  | <b>87 728</b> | 84 505   |

## 19 - DÉPÔTS DE GARANTIE DES MARCHANDS MEMBRES

Les marchands membres doivent cotiser à un fonds pour garantir en partie leurs créances envers la Société. Les montants des dépôts sont basés sur le volume des achats de chaque marchand membre et portent intérêt au taux préférentiel moins 1 %. Le taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2020 est de 1,45 % (3,95 % au 31 décembre 2019). La répartition des dépôts de garantie se présente comme suit :

|   | 31 décembre |       |
|---|-------------|-------|
|   | 2020        | 2019  |
| Total des dépôts de garantie des marchands membres                | 6 105       | 5 671 |
| Portion courante des dépôts de garantie des marchands membres     | 64          | 84    |
| Portion non courante des dépôts de garantie des marchands membres | 6 041       | 5 587 |

## 20 - CAPITAL-ACTIONS

### Autorisé

La structure du capital de la Société inclut un nombre illimité d'actions ordinaires, sans valeur nominale, et un nombre illimité d'actions privilégiées, sans valeur nominale, pouvant être émises en séries et assorties des caractéristiques suivantes :

#### (i) Actions ordinaires

Chaque action ordinaire confère à son porteur un droit de vote et un droit de recevoir des dividendes aux montants et payables au moment que le conseil d'administration détermine après le paiement des dividendes sur les actions privilégiées. En cas de liquidation ou dissolution volontaire ou forcée, les porteurs ont le droit de participer au partage de l'actif après le paiement aux porteurs des actions privilégiées.

## 20 - CAPITAL-ACTIONS (SUITE)

### (ii) Actions privilégiées

Les actions privilégiées, dont aucune n'a été émise ni n'est en circulation, sont des actions sans droit de vote pouvant être émises en séries. Le conseil d'administration a le droit, de temps à autre, de fixer le nombre, la désignation, les droits, les privilèges, les restrictions et les conditions des actions privilégiées de chaque série. Le nombre d'actions privilégiées pouvant être émises et en circulation se limite à 20 % du nombre d'actions ordinaires émises et en circulation au moment de l'émission des actions privilégiées. Les porteurs de ces séries d'actions privilégiées ont le droit de recevoir des dividendes et ont la priorité sur les actions ordinaires dans le partage de l'actif en cas de liquidation ou de dissolution volontaire ou forcée.

|   | 31 décembre    |         |
|---|----------------|---------|
|   | 2020           | 2019    |
| <b>Émis et payé</b> (42 387 300 actions ordinaires) | <b>100 244</b> | 100 244 |

### Dividendes

Un total de 0,0925 \$CA par action ordinaire a été déclaré par la Société pour l'exercice clos le 31 décembre 2020 (0,370 \$CA pour 2019).

## 21 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES

Le classement des instruments financiers ainsi que leur valeur comptable et leur juste valeur, autres que ceux dont la valeur comptable correspond à une approximation raisonnable de la juste valeur, sont détaillés comme suit :

|  |          | 31 décembre      |              |          |                                  |
|--|----------|------------------|--------------|----------|----------------------------------|
|  |          | 2020             | 2019         |          |                                  |
|  |          | Valeur comptable | Juste valeur |          | Valeur comptable et juste valeur |
| <b>Actifs (passifs) financiers évalués au coût amorti</b>                                |          |                  |              |          |                                  |
| Avances aux marchands membres  | Niveau 2 | 945              | 945          | Niveau 2 | 1 263                            |
| Dette à long terme (à l'exception des obligations locatives et des frais de financement) | Niveau 2 | (318 414)        | (318 414)    | Niveau 2 | (375 974)                        |
| Débiteures convertibles  | Niveau 2 | (87 728)         | (89 561)     | Niveau 2 | (84 505)                         |
| Dépôts de garantie des marchands membres   | Niveau 2 | (6 105)          | (6 105)      | Niveau 2 | (5 671)                          |
| <b>Actifs (passifs) financiers évalués à la juste valeur</b>                             |          |                  |              |          |                                  |
| Instruments financiers dérivés   |          |                  |              |          |                                  |
| Contrats de change à terme   | Niveau 2 | (932)            | (932)        | Niveau 2 | (136)                            |
| Swaps de taux d'intérêt <sup>(1)</sup> – Court terme                                     | Niveau 2 | (454)            | (454)        | Niveau 2 | (13)                             |
| Swaps de taux d'intérêt <sup>(1)</sup> – Long terme                                      | Niveau 2 | -                | -            | Niveau 2 | (315)                            |
| Contrats de swaps sur actions  | Niveau 2 | (3 193)          | (3 193)      | Niveau 2 | (3 179)                          |

<sup>(1)</sup> Dérivés désignés dans une relation de couverture.

### Actifs (passifs) financiers au coût amorti

La juste valeur des avances aux marchands membres correspond à la valeur comptable puisque ces instruments portent intérêt à des taux reflétant les conditions courantes du marché pour des instruments financiers semblables.

La juste valeur de la dette à long terme (à l'exception des obligations locatives et des frais de financement) a été établie en calculant la valeur actualisée de l'écart entre les facilités de crédit existantes et le taux qui serait négocié en fonction des conditions économiques à la date de clôture. La juste valeur de la dette à long terme se rapproche de sa valeur comptable puisque les taux d'intérêt effectifs applicables aux facilités de crédit de la Société reflètent les conditions courantes du marché.

La juste valeur des débiteures convertibles a été établie en calculant la valeur actualisée de l'écart entre les débiteures convertibles existantes et le taux qui serait négocié en fonction des conditions économiques à la date de clôture.

La juste valeur des dépôts de garantie des marchands membres correspond à la valeur comptable puisqu'ils portent intérêt à des taux comparables à ceux du marché.

## 21 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES (SUITE)

### Actifs (passifs) financiers à la juste valeur

La juste valeur des contrats de change à terme a été déterminée en utilisant les taux de change cotés sur le marché actif ajustés du risque de crédit déterminé par les institutions financières.

La juste valeur des swaps de taux d'intérêt a été déterminée en utilisant les taux d'intérêt cotés sur le marché actif ajustés du risque de crédit déterminé par les institutions financières.

La juste valeur des contrats de swaps sur actions a été déterminée en utilisant les cours d'actions cotés sur le marché actif ajustés du risque de crédit déterminé par les institutions financières.

### Hiérarchie de juste valeur

Les instruments financiers évalués à la juste valeur au sein des états consolidés de la situation financière sont classés en fonction des niveaux hiérarchiques suivants :

- Niveau 1 : consiste en une évaluation fondée sur des prix (non ajustés) cotés sur des marchés pour des actifs et passifs identiques;
- Niveau 2 : consiste en des techniques d'évaluation fondées principalement sur des données, autres que des prix cotés (inclus dans le niveau 1), observables directement ou indirectement sur le marché; et
- Niveau 3 : consiste en des techniques d'évaluation qui ne sont pas fondées principalement sur des données observables sur le marché.

### Instruments financiers dérivés – couverture des risques de change

La Société a conclu des contrats à terme afin d'atténuer les risques de change auxquels elle est exposée, principalement en raison des achats réglés dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives de la Société. Les contrats à terme consolidés en circulation au 31 décembre 2020 sont présentés comme suit :

| Monnaies (vendues/achetées)        | Échéance                | Taux moyen <sup>(1)</sup> | Montant nominal <sup>(2)</sup> |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Dollar canadien / dollar américain | Jusqu'en novembre 2021  | 0,75                      | 12 166                         |
| Dollar canadien / Livre sterling   | Jusqu'en janvier 2021   | 0,58                      | 1 496                          |
| Livre sterling / dollar américain  | Jusqu'en septembre 2021 | 1,32                      | 11 876                         |
| Livre sterling / EURO              | Jusqu'en mai 2021       | 1,11                      | 4 802                          |

<sup>(1)</sup> Les taux correspondent au nombre d'unités de la monnaie achetée pour une unité de la monnaie vendue.

<sup>(2)</sup> Les taux de change au 31 décembre 2020 ont été utilisés pour convertir les montants en monnaies étrangères.

### Instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie – couverture du risque de taux d'intérêt

La Société a conclu des contrats de swap de taux d'intérêt pour un montant nominal de 70 000 £ (70 000 £ et 42 500 \$ en 2019) afin de couvrir les flux d'intérêts variables relatifs à une portion des facilités de crédit rotatif et à terme de la Société. Ces contrats de swap fixent, jusqu'à leur échéance, les charges d'intérêts à 0,955 % (0,955 % et entre 1,745 % et 1,760 % respectivement en 2019).

### Instruments financiers dérivés – couverture des coûts liés aux paiements fondés sur des actions

La Société a conclu des contrats de swap sur actions dans le but de gérer les risques liés au prix du marché de ses actions ordinaires. Au 31 décembre 2020, les contrats de swap sur actions visaient l'équivalent de 180 157 actions ordinaires de la Société (214 277 au 31 décembre 2019).

### Gestion des risques découlant des instruments financiers

Dans le cours normal de ses opérations, la Société est exposée aux risques découlant des instruments financiers, principalement le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de change et le risque de taux d'intérêt. La Société gère ces expositions aux risques sur une base continue.

#### (i) Risque de crédit

Le risque de crédit provient d'une éventuelle incapacité des clients à satisfaire à leurs obligations. Le risque maximum auquel la Société est exposée correspond à la valeur comptable de sa trésorerie, sa trésorerie détenue en mains tierces et de ses débiteurs et autres recevables et avances aux marchands membres. Aucun client de la Société ne représente plus de 5 % du solde des débiteurs. Afin de gérer son risque, des limites de crédit spécifiques sont déterminées pour certains comptes et sont révisées régulièrement par la Société.

La Société peut également être exposée au risque de crédit en raison de ses contrats de change à terme, de ses contrats de swaps de taux d'intérêt et de ses contrats de swaps sur actions, ce qui est géré en ne traitant qu'avec des institutions financières de renom.

## 21 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES (SUITE)

La Société détient en garantie des biens personnels et des actifs de certains clients. Ces clients doivent aussi contribuer à un fonds pour garantir en partie leurs créances envers la Société. La solvabilité des clients est examinée régulièrement et des analyses mensuelles sont révisées afin de s'assurer de la recouvrabilité des montants excédant le délai normal de paiement et, le cas échéant, des mesures sont prises afin de limiter le risque de crédit. Au cours des dernières années, aucun montant substantiel n'a affecté négativement le résultat net de la Société, le taux de mauvaises créances moyen sur les ventes se chiffrant à 0,3 % (0,2 % en 2019) au cours des trois dernières années.

Au 31 décembre 2020, les débiteurs en souffrance représentent 11 201 \$ ou 7,6 % (11 393 \$ ou 6,5 % au 31 décembre 2019) et font l'objet d'une provision pour mauvaises créances de 9 664 \$ (6 088 \$ au 31 décembre 2019). La provision pour mauvaises créances et les débiteurs en souffrance sont revus au minimum trimestriellement et une dépréciation est comptabilisée seulement pour les débiteurs dont le recouvrement n'est pas raisonnablement certain. L'évolution de la provision pour mauvaises créances est présentée comme suit :

|  | 31 décembre  |              |
|--|--------------|--------------|
|  | 2020         | 2019         |
| Solde au début de l'exercice                 | 6 088        | 6 597        |
| Dépréciation                                 | 6 280        | 2 459        |
| Radiations                                   | (3 068)      | (3 125)      |
| Acquisitions par regroupements d'entreprises | 92           | -            |
| Écarts de change                             | 272          | 157          |
| <b>Solde à la fin de l'exercice</b>          | <b>9 664</b> | <b>6 088</b> |

La direction considère que, pour chacune des dates de clôture au 31 décembre examinées ci-dessus, l'ensemble des actifs financiers possède une bonne qualité de crédit et ce, parce qu'ils ne sont ni dépréciés ni échus.

### (ii) Risque de liquidité

Le risque de liquidité est défini comme étant le risque que la Société ne puisse satisfaire à ses obligations en temps voulu ou à un prix raisonnable. La Société gère son risque de liquidité sur une base consolidée par son utilisation de différents marchés de capitaux afin de s'assurer d'une flexibilité dans sa structure de capital. La Société établit des prévisions budgétaires et de flux de trésorerie, en tenant compte de ses besoins courants et futurs de trésorerie, afin de s'assurer qu'elle dispose des fonds nécessaires pour remplir ses obligations.

Au 31 décembre 2020, la Société dispose de facilités de crédit rotatif et à terme pour un montant total de 565 000 \$ (facilité de crédit rotatif de 575 000 \$ et facilité lettres de crédit de 20 000 \$ en 2019). Voir la note 18 pour plus de renseignements. Au 31 décembre 2020, la Société bénéficie d'environ 285 000 \$ en liquidités additionnelles disponibles (235 000 \$ au 31 décembre 2019), sujet aux clauses financières.

La direction est d'avis qu'en tenant compte des flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation et des ressources financières mises à sa disposition, le risque de liquidité de la Société est adéquatement atténué.

Les échéances contractuelles et les paiements estimés futurs d'intérêt des passifs financiers de la Société se présentent comme suit :

|  | 31 décembre 2020 |                           |                |                   |
|--|------------------|---------------------------|----------------|-------------------|
|  | Valeur comptable | Échéance de moins d'un an | Un à trois ans | Plus de trois ans |
| <b>Instruments financiers non dérivés</b>  |                  |                           |                |                   |
| Créditeurs et charges à payer  | 290 393          | 290 393                   | -              | -                 |
| Intérêts à payer   | 2 128            | 2 128                     | -              | -                 |
| Solde de prix d'achat, net   | 1 796            | 1 796                     | -              | -                 |
| Dette à long terme (à l'exception des obligations locatives et des frais de financement) | 318 414          | 35                        | 318 379        | -                 |
| Obligations locatives – véhicules  | 7 372            | 3 107                     | 3 670          | 595               |
| Obligations locatives – bâtiments  | 101 057          | 25 200                    | 37 419         | 38 438            |
| Débiteures convertibles  | 87 728           | -                         | -              | 87 728            |
| Dépôts de garantie des marchands membres   | 6 105            | 64                        | -              | 6 041             |
|  | <b>814 993</b>   | <b>322 723</b>            | <b>359 468</b> | <b>132 802</b>    |
| <b>Instruments financiers dérivés</b>  |                  |                           |                |                   |
| Contrats de change à terme   | 932              | 932                       | -              | -                 |
| Swaps de taux d'intérêt  | 454              | 454                       | -              | -                 |
| Contrats de swaps sur actions  | 3 193            | 3 193                     | -              | -                 |
|  | <b>819 572</b>   | <b>327 302</b>            | <b>359 468</b> | <b>132 802</b>    |

## 21 - INSTRUMENTS FINANCIERS ET GESTION DES RISQUES (SUITE)

31 décembre 2019

|  | Valeur comptable | Échéance de moins d'un an | Un à trois ans | Plus de trois ans |
|--|------------------|---------------------------|----------------|-------------------|
| <b>Instruments financiers non dérivés</b>  |                  |                           |                |                   |
| Créditeurs et charges à payer  | 426 956          | 426 956                   | -              | -                 |
| Intérêts à payer   | 1 338            | 1 338                     | -              | -                 |
| Solde de prix d'achat, net   | 574              | 97                        | 477            | -                 |
| Dividendes à payer   | 3 002            | 3 002                     | -              | -                 |
| Dette à long terme (à l'exception des obligations locatives et des frais de financement) | 375 974          | 15                        | 3              | 375 956           |
| Obligations locatives – véhicules  | 10 979           | 4 027                     | 5 388          | 1 564             |
| Obligations locatives – bâtiments  | 101 298          | 24 552                    | 36 594         | 40 152            |
| Débiteures convertibles  | 84 505           | -                         | -              | 84 505            |
| Dépôts de garantie des marchands membres   | 5 671            | 84                        | -              | 5 587             |
|  | <b>1 010 297</b> | <b>460 071</b>            | <b>42 462</b>  | <b>507 764</b>    |
| <b>Instruments financiers dérivés</b>  |                  |                           |                |                   |
| Contrats de change à terme   | 136              | 136                       | -              | -                 |
| Swaps de taux d'intérêt  | 328              | 13                        | 315            | -                 |
| Contrats de swaps sur actions  | 3 179            | 3 179                     | -              | -                 |
|  | <b>1 013 940</b> | <b>463 399</b>            | <b>42 777</b>  | <b>507 764</b>    |

### (iii) Risque de change

La Société est exposée au risque de change sur les instruments financiers principalement en raison des achats réglés dans une monnaie autre que les monnaies fonctionnelles respectives de la Société. À l'occasion, la Société utilise des contrats à terme afin de limiter l'effet des variations du dollar canadien ou de la livre sterling par rapport au dollar américain et à l'euro sur les flux de trésorerie prévus.

La Société détient certains placements dans des filiales étrangères (États-Unis et Royaume-Uni) dont les actifs nets sont exposés aux écarts de conversion. La Société couvre l'exposition au risque de change lié à ces placements avec les instruments d'emprunt libellés en dollars américains ou en livres sterling (note 18).

Si les taux de change avaient varié de 5 %, à la hausse ou à la baisse, avec l'hypothèse que toutes les autres variables demeurent constantes, la direction considère qu'il y aurait un impact d'environ 800 \$ sur le résultat net pour l'exercice clos le 31 décembre 2020. Ces changements, basés sur une observation des conditions courantes du marché, sont considérés comme raisonnablement possibles.

### (iv) Risque de taux d'intérêt

La Société est exposée aux fluctuations des taux d'intérêt, principalement en raison de ses dettes à taux variables. La Société gère son exposition aux variations de taux d'intérêt par une répartition équilibrée de sa dette financière entre des instruments comportant des taux fixes et des taux variables et en concluant des swaps consistant à échanger des flux de trésorerie de taux variables contre des flux de trésorerie à taux fixes. Au 31 décembre 2020, incluant l'impact des contrats de swaps de taux d'intérêt et des débiteures convertibles, la portion fixe de la dette financière représente approximativement 23 % (28 % au 31 décembre 2019). Voir la note 18 pour plus de renseignements.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, une hausse ou une baisse de 25 points de base des taux d'intérêt, avec l'hypothèse que toutes les autres variables demeurent constantes, n'aurait pas eu un impact significatif sur le résultat net de la Société ou les AÉRG. Ces changements, basés sur une observation des conditions courantes du marché, sont considérés comme raisonnablement possibles.

## 22 - CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

|                                    | Écart de conversion cumulé | Pertes (gains) de change non réalisées sur la conversion de la dette désignée comme élément de couverture des investissements nets dans les filiales étrangères | Cumul des variations de juste valeur des instruments financiers dérivés désignés comme éléments de couverture de flux de trésorerie | Total           |
|------------------------------------|----------------------------|---|---|-----------------|
| Solde au 1er janvier 2019          | 13 860                     | (53 390)  | 700   | (38 830)        |
| Autres éléments du résultat global | 5 966                      | 6 976   | (942)   | 12 000          |
| Solde au 31 décembre 2019          | 19 826                     | (46 414)  | (242)   | (26 830)        |
| Autres éléments du résultat global | 4 104                      | 1 798   | (93)  | 5 809           |
| <b>Solde au 31 décembre 2020</b>   | <b>23 930</b>              | <b>(44 616)</b>   | <b>(335)</b>  | <b>(21 021)</b> |

## 23 - ENGAGEMENTS ET GARANTIES

### Engagements

La Société n'a signé aucun contrat de location n'ayant pas encore débuté au 31 décembre 2020.

### Garanties

En vertu des conventions de rachat de stocks, la Société s'est engagée auprès d'institutions financières à racheter les stocks de certains de ses clients à des taux de 60 % du coût des stocks pour un montant maximum de 44 162 \$ au 31 décembre 2020 (à des taux de 60 % ou 75 % et pour un maximum de 43 768 \$ au 31 décembre 2019). Dans l'éventualité d'une défaillance par un client, les stocks seraient écoulés dans le cours normal des activités de la Société. Ces conventions sont de durées indéterminées. De l'avis de la direction et selon l'expérience historique, la probabilité est faible que des versements importants soient requis en vertu de ces conventions et que des pertes soient prises en charge puisque la valeur des actifs détenus en garantie est supérieure aux obligations financières de la Société.

## 24 - OPÉRATIONS ENTRE PARTIES LIÉES

Pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019, les actions ordinaires de la Société étaient détenues par un grand nombre d'actionnaires et la Société n'avait pas de partie exerçant un contrôle ultime.

### Transactions avec les principaux dirigeants

Les principaux dirigeants incluent les administrateurs (exécutif et non exécutif) et les membres du comité de direction. La rémunération aux principaux dirigeants est présentée comme suit :

|  | Exercices clos le |               |
|--|-------------------|---------------|
|  | 2020              | 2019          |
| Salaires et avantages à court terme du personnel   | 4 065             | 5 545         |
| Indemnités de départ et bonis de rétention   | 849               | 2 510         |
| Avantages fondés sur des actions à l'octroi  | 6 806             | 3 101         |
| Avantages postérieurs à l'emploi (incluant les contributions aux régimes à prestations définies) | 200               | 194           |
|  | <b>11 920</b>     | <b>11 350</b> |

Il n'y a pas eu d'autres opérations entre parties liées avec les principaux dirigeants pour les exercices clos les 31 décembre 2020 et 2019.

## 25 - GESTION DU CAPITAL

Guidée par une philosophie de maintenir sa base d'actifs à son minimum tout en maximisant l'utilisation de celle-ci, la Société surveille les ratios suivants afin de maintenir une flexibilité dans la structure de son capital :

- un ratio d'endettement total net sur l'endettement total net et le total de capitaux propres;
- un ratio de la dette à long terme sur le total des capitaux propres;
- un rendement du total des capitaux propres moyens; et
- un ratio de la dette financée par emprunt sur le résultat avant charges financières, amortissement et impôt sur le résultat.

Aux fins de la gestion du capital, la Société inclut le total des capitaux propres, la dette à long terme, les débetures convertibles et les dettes bancaires déduction faite de la trésorerie.

La Société gère sa structure du capital et ajuste celle-ci en fonction des variations de la conjoncture économique et des risques liés aux actifs sous-jacents. Afin de maintenir ou d'ajuster sa structure du capital, la Société dispose de plusieurs outils, notamment des facilités de crédit flexible lui permettant de réagir rapidement aux opportunités d'affaires. La Société analyse constamment le niveau de son fonds de roulement, notamment les stocks afin de s'assurer que ceux-ci soient maintenus à un niveau optimal, et procède régulièrement à des ajustements tant au niveau des quantités à maintenir afin de satisfaire la demande qu'au niveau de la diversification requise par sa clientèle. La Société a aussi mis sur pied un programme de financement des comptes fournisseurs selon lequel le paiement de certains fournisseurs est reporté.

La Société évalue la gestion de son capital au moyen de divers indicateurs, incluant les indicateurs suivants :

|  | 31 décembre |        |
|--|-------------|--------|
|  | 2020        | 2019   |
| Ratio d'endettement total net sur l'endettement total net plus le total des capitaux propres <sup>(1)</sup>              | 39,7 %      | 43,2 % |
| Ratio de la dette à long terme sur le total des capitaux propres   | 75,6 %      | 82,0 % |
| Rendement du total des capitaux propres moyens   | (6,5) %     | (3,9)% |
| Ratio de la dette financée par emprunt sur le résultat avant charges financières, amortissement et impôt sur le résultat | 5,73        | 5,87   |

<sup>(1)</sup> Les débetures convertibles sont présentées en tant que passif dans l'état consolidé de la situation financière, mais sont considérées comme de l'équité pour fins de calcul de ces ratios.

Au 31 décembre 2020, le taux d'intérêt applicable sur les facilités de crédit rotatif et à terme est établi en fonction de l'atteinte d'un niveau minimal de liquidités et de résultat avant charges financières, amortissement et impôt sur le résultat excluant certains ajustements mentionnés dans la convention de crédit. En 2019, Le taux d'intérêt applicable sur la facilité de crédit rotatif était établi en fonction de l'atteinte du ratio financier de la dette totale financée par emprunt sur le résultat avant charges financières, amortissement et impôt sur le résultat excluant certains ajustements mentionnés dans la convention de crédit.

La Société respecte toutes ses clauses au 31 décembre 2020 et 2019. La stratégie globale de la Société en ce qui a trait à la gestion du risque est la même que celle de l'exercice précédent.



## 26 - INFORMATION SECTORIELLE

La Société fournit des informations sur quatre secteurs isolables :

- FinishMaster États-Unis :** distribution de peintures automobile, de revêtements industriels et d'accessoires connexes représentant FinishMaster, Inc. au sein du marché américain;
- Produits automobiles Canada :** distribution de produits destinés au marché secondaire de l'automobile, incluant la peinture automobile, les revêtements industriels et les accessoires connexes, à travers le réseau canadien;
- Parts Alliance Royaume-Uni :** distribution d'équipements d'origine et de pièces du marché secondaire de l'automobile, servant des clients locaux et nationaux à travers le Royaume-Uni; et
- Corporatif et autres :** dépenses du siège social et autres dépenses principalement liées à la structure de financement.

La mesure de rentabilité utilisée par la Société pour évaluer la performance des résultats obtenus par secteur est le résultat sectoriel.

|   | Exercices clos le<br>31 décembre |         |                                |          |                               |         |                         |          |           |           |
|---|----------------------------------|---------|--------------------------------|----------|-------------------------------|---------|-------------------------|----------|-----------|-----------|
|   | FinishMaster<br>États-Unis       |         | Produits<br>automobiles Canada |          | Parts Alliance<br>Royaume-Uni |         | Corporatif<br>et autres |          | Total     |           |
|   | 2020                             | 2019    | 2020                           | 2019     | 2020                          | 2019    | 2020                    | 2019     | 2020      | 2019      |
| Ventes  | 653 720                          | 830 765 | 485 388                        | 516 112  | 332 708                       | 392 695 | -                       | -        | 1 471 816 | 1 739 572 |
| Résultat sectoriel <sup>(1)</sup>             | 5 315                            | 43 280  | 28 782                         | 25 332   | 1 284                         | 3 082   | (46 517)                | (35 610) | (11 136)  | 36 084    |
| Éléments spéciaux <sup>(2)</sup>              | 8 319                            | 9 354   | 6 748                          | (13 868) | 5 208                         | 3 229   | 3 893                   | 54 758   | 24 168    | 53 473    |
| Résultat sectoriel<br>présenté <sup>(3)</sup> | (3 004)                          | 33 926  | 22 034                         | 39 200   | (3 924)                       | (147)   | (50 410)                | (90 368) | (35 304)  | (17 389)  |
| Charge d'impôt sur le résultat                |                                  |         |                                |          |                               |         |                         |          | (3 773)   | 2 456     |
| Résultat net                                  |                                  |         |                                |          |                               |         |                         |          | (31 531)  | (19 845)  |

<sup>(1)</sup> Le principal décideur opérationnel utilise essentiellement une mesure du bénéfice pour prendre des décisions et évaluer la performance, soit le résultat avant impôt sur le résultat plus les éléments spéciaux.

<sup>(2)</sup> Pour plus de renseignements, voir la note 5.

<sup>(3)</sup> Correspond au « résultat avant impôt sur le résultat » selon les états consolidés des résultats.

## 26 - INFORMATION SECTORIELLE (SUITE)

La Société exerce ses activités aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. Les principaux renseignements financiers par région géographique se présentent comme suit :

|             | Exercices clos le |                  |
|-------------|-------------------|------------------|
|             | 2020              | 2019             |
| Ventes      |                   |                  |
| États-Unis  | 653 720           | 830 765          |
| Canada      | 485 388           | 516 112          |
| Royaume-Uni | 332 708           | 392 695          |
|             | <b>1 471 816</b>  | <b>1 739 572</b> |

|   | 31 décembre 2020 |        |             |         |
|---|------------------|--------|-------------|---------|
|   | États-Unis       | Canada | Royaume-Uni | Total   |
| Immobilisations corporelles                               | 45 250           | 54 612 | 55 209      | 155 071 |
| Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée   | 84 008           | 24 850 | 39 363      | 148 221 |
| Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée | 7 900            | -      | 30 742      | 38 642  |
| Goodwill  | 201 951          | 62 673 | 75 704      | 340 328 |

|   | 31 décembre 2019 |        |             |         |
|---|------------------|--------|-------------|---------|
|   | États-Unis       | Canada | Royaume-Uni | Total   |
| Immobilisations corporelles                               | 51 163           | 60 285 | 59 972      | 171 420 |
| Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée   | 93 378           | 24 395 | 42 360      | 160 133 |
| Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée | 7 900            | -      | 29 718      | 37 618  |
| Goodwill  | 201 951          | 57 944 | 73 135      | 333 030 |