

RAPPORT DE GESTION

Exercice terminé le 28 décembre 2019

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

CONTEXTE

Le présent rapport de gestion porte sur la situation financière et les résultats d'exploitation de Groupe Vision New Look Inc. (« Vision New Look » ou la « société ») et ses filiales, ce qui inclut des entités sur lesquelles Vision New Look a le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles de façon à influencer sur son rendement sans détenir d'actions de ces entités (Vision New Look et ses filiales sont ensemble identifiées comme le « groupe »). Il couvre les périodes de 13 et 52 semaines terminées le 28 décembre 2019 (« quatrième trimestre » et « exercice 2019 »).

Le présent rapport de gestion contient, au besoin, des énoncés prospectifs, des commentaires et analyses fournis dans le but d'aider le lecteur à voir l'entreprise du point de vue de ses dirigeants. Ce rapport a pour but d'aider à mieux comprendre nos activités et il devrait être lu à la lumière des états financiers consolidés audités terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018.

À moins d'indication contraire, toute l'information contenue dans ce rapport est exprimée en milliers de dollars canadiens et est établie selon les normes internationales d'information financière (IFRS). Des renseignements additionnels sur le groupe sont disponibles sur le site www.newlookvision.ca. Les documents d'information continue du groupe, y compris les rapports de gestion annuels et trimestriels, les états financiers annuels et trimestriels, les notices annuelles, les formulaires de procuration, les circulaires d'information et les divers communiqués de presse émis par Vision New Look sont également disponibles par le truchement du système SEDAR à www.sedar.com.

MISE EN GARDE CONCERNANT LES ÉNONCÉS PROSPECTIFS

Tous les énoncés contenus dans le présent rapport de gestion autres que ceux ayant trait à des faits historiques sont des énoncés prospectifs, notamment les énoncés portant sur la situation financière future, la stratégie commerciale, les coûts projetés, ainsi que les plans et les objectifs futurs de Vision New Look ou touchant Vision New Look. Les lecteurs peuvent repérer un grand nombre de ces énoncés en prêtant attention aux termes comme « croit », « considère », « s'attend à », « prévoit », « a l'intention », « entend », « estime » et aux termes similaires, ainsi qu'à leur forme négative. Les énoncés prospectifs comportent des risques, des incertitudes et des hypothèses. Bien que la direction de Vision New Look considère que les plans, les intentions ou les attentes exprimées dans ces énoncés prospectifs sont raisonnables, rien ne garantit qu'elles se révéleront justes. Les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur les résultats futurs et faire en sorte que les résultats réels diffèrent sensiblement de ceux qui sont exprimés dans les énoncés prospectifs figurant dans les présentes incluent les changements en instance ou proposés à la législation et à la réglementation, la concurrence de concurrents établis et de nouveaux venus, les progrès technologiques, les fluctuations des taux d'intérêt, la conjoncture économique en général, l'acceptation et la demande de nouveaux produits et services et les fluctuations des résultats d'exploitation, de même que d'autres risques énoncés dans la Notice annuelle courante de Vision New Look, que l'on peut consulter au www.sedar.com. Les énoncés prospectifs figurant dans le présent rapport de gestion sont formulés en date des présentes, et New Look Vision ne s'engage nullement à les mettre à jour publiquement afin qu'ils tiennent compte, entre autres, de renseignements ou de faits nouveaux, sauf si la loi l'exige.

CONFORMITÉ AUX NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE

La société présente ses états financiers sur la base des normes IFRS publiés par l'*International Accounting Standards Board (IASB)*. L'utilisation des IFRS est obligatoire pour les sociétés ouvertes telles que Vision New Look. Les états financiers consolidés audités de l'exercice terminé le 28 décembre 2019 décrivent en détail les méthodes comptables utilisées.

Mesures non conformes aux IFRS

La société utilise des mesures non conformes aux IFRS pour compléter les mesures établies selon les IFRS afin de fournir aux investisseurs de l'information supplémentaire concernant sa performance opérationnelle et faciliter aussi la compréhension des résultats d'exploitation selon le point de vue de la direction. La société croit, en outre, que les analystes en valeurs mobilières, les investisseurs et autres parties prenantes utilisent souvent des mesures non conformes aux IFRS pour évaluer des sociétés. Ces mesures ne doivent pas être considérées seules ou en remplacement des IFRS lors de l'analyse de l'information financière de la société. Ces mesures non conformes aux IFRS sont indiquées et définies dans le présent document.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Vision New Look est un fournisseur chef de file au Canada de produits et services de l'optique. Ces produits vendus au détail se regroupent en quatre catégories principales : i) lunettes avec ou sans ordonnance, ii) lentilles cornéennes, iii) lunettes de soleil, lunettes de lecture et lunettes de sécurité et iv) accessoires tels que produits de nettoyage pour lunettes et lentilles cornéennes. Certaines lentilles d'ordonnance sont fabriquées dans les laboratoires du groupe situés à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard et à Ville Saint-Laurent, au Québec.

Vision New Look exerce ses activités de vente au détail principalement sous les noms commerciaux et bannières suivantes : Lunetterie New Look, Greiche & Scaff, Iris et Vogue Optical. Au 28 décembre 2019, la répartition des magasins par province était la suivante :

	Québec	Colombie-Britannique	Ontario	Nouveau-Brunswick	Nouvelle-Écosse	Alberta	Terre-Neuve-et-Labrador	Île-du-Prince-Édouard	Saskatchewan	Total
Nombre de magasins	200	47	43	25	22	16	16	7	2	378

Au 28 décembre 2019, le réseau de la société comprenait 378, magasins, dont 275 succursales appartenant à la société, 38 à titre d'actionnaire majoritaire, 44 coentreprises et 21 franchises.

Depuis la fin de l'exercice, la société a acquis 16 magasins, 4 au Canada et 12 aux États-Unis. Avec l'acquisition du groupe Edward Beiner, la société a établi sa plate-forme américaine pour une croissance future. En incluant ces acquisitions en 2020, le réseau de magasins actuel est passé à 394.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

FAITS SAILLANTS

Les faits saillants des quatrièmes trimestres de 2019 et de 2018 et ceux de l'exercice terminé le 28 décembre 2019 comparés aux exercices 2018 et 2017 sont les suivants :

	2019	2018	2019	2018	2017
	13 semaines	13 semaines	52 semaines	52 semaines	52 semaines
Chiffre d'affaires	73 929 \$	71 140 \$	297 865 \$	291 032 \$	\$229 151
<i>Écart en %</i>	3,9 %		2,3 %		
Écart des commandes de ventes des magasins comparables^{(a)(b)}	3,6 %	0,8 %	2,3 %	1,3 %	
BAIIA ajusté attribué aux actionnaires^(b)	14 271 \$	13 760 \$	\$55 851	54 468 \$	\$41 980
<i>Écart en %</i>	3,7 %		2,5 %	29,7 %	
<i>% du chiffre d'affaires</i>	19,3 %	19,3 %	18,8 %	18,7 %	18,3 %
Par action (dilué)	0,91 \$	0,88 \$	3,57 \$	3,49 \$	\$2,95
<i>Écart en %</i>	3,4 %		2,3 %	18,3 %	
Bénéfice net attribué aux actionnaires	5 039 \$	3 108 \$	18 754 \$	14 193 \$	\$10 060
<i>Écart en %</i>	62,1 %		32,1 %	41,1 %	
<i>% du chiffre d'affaires</i>	6,8 %	4,4 %	6,3 %	4,9 %	4,4 %
Bénéfice net par action					
Par action (dilué)	0,32 \$	0,20 \$	1,20 \$	0,91 \$	\$0,71
<i>Écart en %</i>	60,0 %		31,9 %	28,2 %	
Bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires^(b)	7 865 \$	5 371 \$	26 080 \$	22 973 \$	\$18 106
<i>Écart en %</i>	46,4 %		13,5 %	26,9 %	
<i>% du chiffre d'affaires</i>	10,6 %	7,5 %	8,8 %	7,9 %	7,9 %
Par action (dilué)	0,50 \$	0,34 \$	1,67 \$	1,47 \$	\$1,27
<i>Écart en %</i>	47,1 %		13,6 %	15,7 %	
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	7 343 \$	7 423 \$	43 607 \$	34 786 \$	\$32 013
<i>Écart en %</i>	(1,1 %)		25,4 %	8,7 %	
Par action (dilué)	0,47 \$	0,48 \$	2,79 \$	2,23 \$	\$2,25
<i>Écart en %</i>	(2,1 %)		25,1 %	(0,9 %)	
Flux de trésorerie disponibles^{(b)(c)}	3 829 \$	5 842 \$	33 757 \$	25 992 \$	\$21 929
<i>Écart en %</i>	(34,5 %)		29,9 %	18,5 %	
Par action (dilué)	0,24 \$	0,37 \$	2,16 \$	1,66 \$	\$1,54
<i>Écart en %</i>	(35,1 %)		30,1 %	7,8 %	
Total de la dette			\$150 973	\$160 737	\$173 278
Dette nette / BAIIA ajusté attribué aux actionnaires^{(b)(d)}			2,60	2,76	3,80
Dividende par action en trésorerie	\$0,15	\$0,15	\$0,60	\$0,60	\$0,60
Nombre de magasins			378	373	379

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

- a) Les magasins comparables sont ceux en exploitation depuis au moins 12 mois. Les produits composant le chiffre d'affaires sont comptabilisés lorsque les biens sont livrés aux clients. Par contre, la direction mesure la performance des magasins comparables sur la base des commandes, qu'elles soient livrées ou non.
- b) Le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires, le bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires, les flux de trésorerie disponibles, et les commandes de ventes des magasins comparables ne sont pas des mesures normalisées selon les IFRS et il pourrait être impossible de les comparer à des mesures similaires utilisées par d'autres entreprises. Se reporter aux rubriques *BAIIA ajusté*, *Bénéfice net et bénéfice net ajusté*, *Activités d'exploitation*, et *Flux de trésorerie disponibles* pour les définitions et les rapprochements aux mesures normalisées selon les IFRS.
- c) Les flux de trésorerie disponibles sont définis comme étant les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation en sus des acquisitions d'immobilisations corporelles.
- d) La dette nette est composée du total de la dette moins la trésorerie. Le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires représente le montant des quatre derniers trimestres.
- e) Les montants de dividendes mentionnés dans le tableau ci-dessus se rapportent aux montants déclarés durant les périodes.
- f) L'augmentation du nombre de magasins au cours des douze derniers mois reflète l'acquisition de dix magasins et la fermeture de cinq magasins.

VUE D'ENSEMBLE

La société a réussi à se positionner en tant que chef de file du marché canadien de l'optique et est en position d'augmenter son chiffre d'affaires et son BAIIA dans un avenir prévisible. De solides performances opérationnelles ainsi que l'intégration réussie des récentes acquisitions ont permis à la société d'améliorer sa position déjà forte sur le marché.

Comme l'indique le tableau des faits saillants à la page précédente, la société a enregistré une croissance des commandes de ventes des magasins comparables de 3,6%, ce qui a entraîné une croissance de 3,9% du chiffre d'affaires au quatrième trimestre de 2019 par rapport à celui de 2018. Il s'agit du 22^e trimestre consécutif de croissance des commandes de ventes des magasins comparables.

Le BAIIA ajusté du quatrième trimestre a augmenté de 0,5 millions \$, soit 3,7% par rapport à l'an dernier principalement en raison de l'amélioration des performances des magasins existants et de l'amélioration de la productivité des employés, ce qui a entraîné une baisse des charges de rémunération.

Au quatrième trimestre, le bénéfice net attribué aux actionnaires a augmenté de 1,9 million \$, soit 62,1% par rapport à l'an dernier. Cette augmentation est attribuable à une hausse du BAIIA et à une baisse des frais financiers.

Vision New Look reste concentrée sur sa stratégie de croissance rentable au Canada, comme en témoignent les solides résultats d'exploitation en 2019.

Les faits saillants de l'exercice complet 2019 sont les suivants :

- Le chiffre d'affaires annuel a augmenté de 2,3% pour atteindre le montant record de 297,9 millions \$. Cette augmentation résulte principalement de l'augmentation des ventes des magasins comparables ainsi que des ventes des magasins nouvellement acquis, et tient compte des fermetures de magasins planifiées.
- Les commandes de ventes des magasins comparables ont été en hausse de 2,3% par rapport à l'an dernier.
- Le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires a atteint 55,9 millions \$, en hausse de 1,4 million \$ soit 2,5% par rapport à l'an dernier; la hausse a été de 2,3% sur une base diluée par action pour atteindre 3,57 \$.
- Le bénéfice net attribué aux actionnaires s'est établi à 19 millions \$, en hausse de 32,1% comparativement à l'exercice précédent. Cette augmentation est attribuable à une hausse du BAIIA et à une baisse des charges financières et d'amortissement. Le bénéfice net par action sur une base diluée a augmenté de 31,9% pour s'établir à 1,20 \$.
- Le bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires a augmenté de 13,5% pour atteindre 26,1 millions \$, soit 13,6% par action sur une base diluée. L'augmentation est principalement attribuable à un BAIIA ajusté plus élevé.
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation ont atteint 43,6 million \$, en hausse de 8,8 millions \$, soit 25,4% par rapport à l'an dernier; la hausse a été de 25,1% sur une base diluée par action pour atteindre 2,79 \$.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

- La société a investi 8,9 millions \$ dans l'aspect technologique de la stratégie omnicanal.
- La dette totale a été réduite de 9,8 millions \$ grâce à des remboursements volontaires et contractuels, améliorant ainsi le ratio de la dette nette sur le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires à 2,60, comparativement à 2,76 l'an dernier.
- Le groupe a maintenu le versement aux actionnaires d'un dividende trimestriel de 0,15 \$ par action.

PERSPECTIVES

Nos priorités actuelles ainsi que nos plans de développement comprennent les objectifs suivants :

- Réaliser des synergies d'exploitation et des économies d'échelle par la réussite de l'intégration des entreprises nouvellement acquises;
- Améliorer les liquidités et le bilan par un programme planifié de remboursements annuels de la dette;
- Accroître notre part de marché en tirant parti de nos installations de fabrication et de distribution à la fine pointe de la technologie, des stratégies marketing, de l'équipement d'optométrie, et d'un personnel continuellement en formation;
- La recherche d'opportunités de croissance rentable;
- Le partage des meilleures pratiques entre les bannières par l'entremise d'activités d'analyse comparative et d'identification des domaines où le groupe peut maximiser les résultats et la trésorerie;
- L'utilisation de l'effet de levier des quatre bannières principales, soit Lunetterie New Look, Vogue Optical, Greiche & Scaff et Iris, lesquelles ont une solide réputation établie depuis longtemps dans leurs marchés respectifs;
- L'expansion des réseaux dans leurs marchés respectifs par l'ouverture de magasins et l'acquisition de cliniques d'optique indépendantes. Depuis le 28 décembre 2019, le groupe a acquis 16 magasins portant ainsi le nombre à 394.
- L'amélioration de l'efficacité de l'exploitation en investissant de façon importante dans les technologies d'analyse de données, de vente au détail, de distribution et de fabrication;
- La revitalisation de notre plateforme web pour la prise de rendez-vous pour l'examen de la vue et les commandes de verres de contact ainsi que pour donner plus de renseignements au public au moyen de notre site web et de notre infolettre sur les tendances de la mode en lunetterie.

Stratégie omnicanal

Vision New Look a priorisé sa stratégie omnicanal dans le seul but d'améliorer l'expérience du client en favorisant un engagement rehaussé via des canaux interactifs. La société s'efforce de donner à nos clients le choix de la façon dont ils souhaitent interagir avec nous. Cette année, le groupe a noué une relation stratégique avec *Topology Eyewear*, un chef de file basé à San Francisco dans le domaine des lunettes sur mesure, qui est un élément de la stratégie omnicanal de la société. L'investissement de 8,9 millions de dollars garantit l'accès à la technologie à des conditions financièrement avantageuses pour Vision New Look.

Projets pilotes en matière de soins auditifs

En 2019, Vision New Look a conclu des ententes afin de lancer des projets pilotes en matière de soins auditifs dans certains de ses magasins au Québec, en Ontario, en Colombie-Britannique et en Nouvelle-Écosse. Au Québec, des services offerts depuis le mois de mai 2019 comprennent le dépistage de troubles auditifs ainsi que des services auditifs professionnels complets fournis par les audiologistes de la *Polyclinique de l'oreille*. À cette offre s'ajoute l'expertise en prothèses auditives du *Groupe Forget*, audioprothésistes. Les deux entités sont gérées par Les services de *Location Hearing Care of America* (« SLHCA »). À l'extérieur du Québec, la société est en partenariat avec *Avenir Hearing*.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre de 2019 était de 73,9 millions \$, en hausse de 3,9 % par rapport au quatrième trimestre de l'exercice précédent. L'augmentation est attribuable à la croissance des ventes des magasins comparables, ainsi qu'au chiffre d'affaires provenant des magasins nouvellement acquis, lesquels compensent pour la perte de revenus engendrée par la fermeture planifiée de magasins au cours des 12 derniers mois.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

La période cumulative de 52 semaines terminée le 28 décembre 2019 a aussi bénéficié des mêmes facteurs de croissance mentionnés ci-dessus, résultant en un chiffre d'affaires atteignant 297,9 millions \$, soit une augmentation de 2,3 % par rapport à la période correspondante de 2018.

Les produits composant le chiffre d'affaires sont comptabilisés lorsque les biens sont livrés aux clients. Par contre, la direction mesure la performance des magasins comparables en fonction des commandes, que les produits soient livrés ou non. Les commandes des magasins comparables ont augmenté de 3,6 % au quatrième trimestre terminé le 28 décembre 2019 par rapport au troisième trimestre de l'exercice précédent et de 2,3% pour la période cumulative. Les magasins comparables sont définis comme étant ceux en exploitation depuis au moins les 12 derniers mois.

Frais d'exploitation

Les frais d'exploitation des quatrièmes trimestres et exercices de 52 semaines terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018 se résument comme suit:

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019 \$	29 déc. 2018 \$	28 déc. 2019 \$	29 déc. 2018 \$
Chiffre d'affaires	73 929	71 140	297 865	291 032
Matériaux utilisés	15 598	14 879	65 264	63 882
<i>% du chiffre d'affaires</i>	21,1 %	20,9 %	21,9 %	22,0 %
Rémunération du personnel (excluant celle comprise dans les autres éléments non comparables)				
Salaires et charges sociales	25 121	24 519	100 205	97 195
<i>% du chiffre d'affaires</i>	34,0 %	34,5 %	33,6 %	33,4 %
Rémunération à base d'actions	122	217	731	1 052
Frais liés aux acquisitions	648	68	1 748	1 398
Autres éléments non comparables	1 243	489	967	1 277
Autres frais d'exploitation (excluant les frais liés aux acquisitions et les autres éléments non comparables)	19 508	18 598	78 468	77 642
<i>% du chiffre d'affaires</i>	26,4 %	26,1 %	26,3 %	26,7 %
Total des frais d'exploitation	62 240	58 770	247 383	242 446
<i>% du chiffre d'affaires</i>	84,2 %	82,6 %	83,1 %	83,3 %

Le total des frais d'exploitation, en pourcentage du chiffre d'affaires, a diminué de 20 points de base à 83,1% au cours de la période de 52 semaines et a augmenté de 160 points de base à 84,2 % au quatrième trimestre par rapport à l'année dernière.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Matériaux utilisés

Les matériaux utilisés comprennent les montures, les lentilles et les fournitures de fabrication. Le coût des matériaux inclut les gains et pertes de change liés à l'achat de ces matériaux. Le coût des matériaux utilisés, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, a augmenté de 20 points de base au cours du trimestre par rapport à l'an passé en raison des entreprises nouvellement acquises dont les ratios de frais d'exploitation sont plus élevés et d'une plus grande sous-traitance causée par l'entretien de l'équipement. Au cours de l'exercice, le coût des matériaux utilisés a baissé de 10 points de base par rapport à l'an passé, ce qui reflète l'amélioration des synergies, contrebalancée par des ratios de frais plus élevés des entreprises nouvellement acquises et une plus grande sous-traitance due à l'entretien de l'équipement.

Rémunération du personnel (excluant celle comprise dans les autres éléments non comparables)

La rémunération du personnel inclut les salaires, les primes, les jetons de présence des administrateurs, ainsi que les charges sociales pour tous les employés et administrateurs. La plus grande part de la dépense représente la rémunération en magasins, incluant les opticiens.

Les salaires et charges sociales du quatrième trimestre ont baissé de 50 points de base du chiffre d'affaires en raison de changements apportés aux programmes incitatifs. La hausse de 20 points de base pour l'exercice reflète les ratios de frais d'exploitation plus élevés des entreprises nouvellement acquises, les investissements dans l'équipe des TI, marketing et de direction ainsi que la pression constante sur les salaires des magasins en raison des conditions du marché, partiellement contrebalancée par l'efficacité générée par la centralisation des fonctions de support.

La rémunération à base d'actions d'une période représente la juste valeur des options sur actions de Vision New Look dont les droits ont été acquis au cours de cette période.

Frais liés aux acquisitions

Les frais liés aux acquisitions sont composés de salaires et d'honoraires professionnels spécifiquement engagés dans le processus d'acquisition d'entreprises, qu'une acquisition soit réalisée ou non.

Autres éléments non comparables

Les autres éléments non comparables comprennent des charges ponctuelles (revenus ponctuels) en lien avec des coûts du personnel liés aux acquisitions, à la restructuration et à des éléments de transitions.

Autres frais d'exploitation (excluant les frais liés aux acquisitions et les autres éléments non comparables)

Les autres frais d'exploitation comprennent les frais d'occupation des magasins, des installations de fabrication et de distribution, et du siège social, de même que les frais de ventes et d'administration générale. Ils incluent aussi les profits et pertes de change liés à ces frais ainsi que les profits et pertes découlant de la variation de la valeur des contrats de change.

Les autres frais d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires ont augmenté de 30 points de base au quatrième trimestre à 26,4%, contre 26,1% pour la même période de l'année dernière en raison des entreprises nouvellement acquises opérant à des ratios de coûts plus élevés, des frais de marketing, des frais de voyage, des frais de comptabilité et frais de dépôts de documents publics, compensés par les économies de coûts dans d'autres catégories. Les autres charges d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires ont diminué de 40 points de base pour s'établir à 26,3% au cours de l'exercice de 52 semaines en raison d'initiatives de contrôle des coûts, contrebalancées par les nouvelles entreprises acquises opérant à des ratios de coûts plus élevés, les réparations et l'entretien planifiés et les frais de déplacement.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

BAIIA et BAIIA ajusté

Le groupe définit le BAIIA, le BAIIA ajusté et le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires selon les tableaux ci-dessous. Il faut noter que ces mesures de performance ne sont pas conformes aux IFRS et ne peuvent être comparables à des mesures similaires utilisées par d'autres entités. Le groupe croit que ces mesures de performance sont des mesures financières utiles, car elles aident à déterminer la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie liés à l'exploitation. Les investisseurs doivent être conscients que le BAIIA, le BAIIA ajusté et le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires ne doivent pas être interprétés comme des mesures alternatives au bénéfice net ou aux flux de trésorerie, lesquels sont déterminés conformément aux IFRS. Un rapprochement du bénéfice net, du BAIIA, du BAIIA ajusté et du BAIIA ajusté attribué aux actionnaires est présenté ci-dessous :

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Bénéfice net	4 987	3 056	19 398	14 394
Amortissements et perte sur la cession d'immobilisations	4 657	4 557	17 999	19 978
Frais financiers, après revenus d'intérêts	1 434	3 485	8 719	9 720
Impôts	1 728	1 698	7 000	6 343
BAIIA	12 806	12 796	53 116	50 435
Rémunération à base d'actions	122	217	731	1 052
Gain net sur la variation de la juste valeur des contrats de change	—	—	(4)	(42)
Frais liés aux acquisitions	648	68	1 748	1 398
Autres éléments non comparables	1 243	489	967	1 277
BAIIA ajusté	14 819	13 570	56 558	54 120
Écart en \$	1 249		2 438	
Écart en %	9,2 %		4,5 %	
% du chiffre d'affaires	20,0 %	19,1 %	19,0 %	18,6 %
Par action (de base)	0,95	0,87	3,62	3,49
Par action (dilué)	0,95	0,87	3,61	3,47

Le tableau ci-dessous présente le BAIIA ajusté disponible aux actionnaires de Vision New Look, lequel tient compte des participations dans des coentreprises et entreprises associées.

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
BAIIA ajusté	14 819	13 570	56 558	54 120
Quote-part du résultat net des coentreprises et entreprises associées	(1 116)	(426)	(2 633)	(1 849)
BAIIA des coentreprises et entreprises associées	930	760	3 612	3 425
BAIIA attribué aux participations ne donnant pas le contrôle	(362)	(144)	(1 686)	(1 228)
BAIIA ajusté attribué aux actionnaires	14 271	13 760	55 851	54 468

L'augmentation du BAIIA ajusté attribué aux actionnaires de 0,5 million \$ ou 3,7% pour le trimestre reflète une hausse du chiffre d'affaires et une amélioration de la productivité des employés, améliorant ainsi la rémunération en pourcentage du chiffre d'affaires, contrebalancées par une hausse du coût des matériaux utilisés et des autres frais d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires. L'augmentation du BAIIA ajusté attribué aux actionnaires de 1,4 million \$ ou 2,5% pour l'exercice de 52 semaines reflète une hausse du chiffre d'affaires et des améliorations du coût des matériaux utilisés et des autres frais d'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires, contrebalancées par une rémunération du personnel plus élevée en pourcentage du chiffre d'affaires.

Se reporter à la rubrique *Résumé des résultats trimestriels* pour la comparaison trimestrielle du BAIIA ajusté.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Amortissements

Les charges d'amortissement ont varié comme suit :

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Amortissement des immobilisations corporelles, après amortissement des crédits d'impôt à l'investissement différés	2 527	2 951	10 503	12 038
Amortissement des autres immobilisations incorporelles	1 794	1 189	7 117	7 504
Perte de valeur et perte sur la cession d'actifs à long terme	336	417	379	436
Amortissements et perte sur la cession d'actifs	4 657	4 557	17 999	19 978

La diminution de la charge d'amortissement des immobilisations incorporelles pour l'exercice reflète le reclassement entre actifs amortissables et actifs non amortissables à la suite d'ajustements de la répartition du prix d'achat survenus aux troisième et quatrième trimestres de 2018. La baisse d'investissements en immobilisation en 2018 a contribué à la diminution de la charge d'amortissement.

Frais financiers

Le tableau suivant affiche les principaux éléments des frais financiers ainsi que les revenus d'intérêts.

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Intérêts sur la dette à long terme ^(a)	1 872	2 177	7 787	8 677
Amortissement des coûts différés liés à l'émission de la dette	86	177	316	860
Variation de la juste valeur du swap de taux d'intérêts	(524)	1 028	583	9
Autres frais financiers	143	188	468	469
Frais financiers	1 577	3 570	9 154	10 015
Revenus d'intérêts	143	85	435	295
Frais financiers, après les revenus d'intérêts	1 434	3 485	8 719	9 720
^{a)} Coût des règlements du swap de taux d'intérêt inclus dans les intérêts sur la dette à long terme ci-dessus	40	38	134	164

La facilité de crédit renouvelable est utilisée à la fois pour les opérations courantes et les investissements. Les emprunts sur cette facilité de crédit sont comptabilisés à titre de dette à long terme.

Le quatrième trimestre reflète une variation avantageuse de la juste valeur du swap de taux d'intérêt par rapport à l'an passé en raison des prévisions actuelles du marché des taux d'intérêts futurs. Afin de limiter le risque d'augmentation des taux d'intérêt, Vision New Look maintient un swap de taux d'intérêt pour fixer le taux sur 80 % du solde des emprunts sur la facilité de crédit à terme pour acquisitions.

Au 28 décembre 2019, la dette à long terme est essentiellement composée d'un solde de 23,2 millions \$ sur la facilité de crédit renouvelable, d'un solde de 76 millions \$ sur la facilité de crédit à terme pour acquisitions, et d'emprunts subordonnés totalisant \$50,0 millions \$.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Impôts

La charge d'impôts est composée des éléments suivants :

	2019	2018
	\$	\$
Impôts exigibles		
Liés aux activités courantes	5 830	5 938
Liés à des ajustements comptabilisés au cours de l'exercice pour les impôts exigibles de périodes antérieures	278	107
Total des impôts exigibles	6 108	6 045
Impôts différés		
Naissance et résorption de différences temporaires	(1 479)	(266)
Utilisation de pertes fiscales et crédits d'impôts	2 371	564
Total des impôts différés	892	298
Total des impôts	7 000	6 343
Taux d'imposition effectif estimé sur le bénéfice avant impôts	26,5%	30,6%
Taux statutaire combiné fédéral et provincial	28,2%	28,2%

L'écart entre le taux effectif estimé et le taux statutaire combiné fédéral et provincial est attribuable à des écarts permanents entre le revenu comptable et le revenu fiscal, des ajustements pour des années antérieures, et des changements de taux d'impôts. Les écarts permanents comprennent la rémunération à base d'actions, certains frais liés aux acquisitions, et la quote-part du bénéfice net des bénéfices nets des coentreprises et entreprises associées, lesquels sont nets d'impôts.

Litige en cours avec l'Agence du revenu du Canada. En avril 2018, l'Agence du revenu du Canada a émis de nouvelles cotisations à l'égard des exercices 2014 et 2015, refusant les déductions de certains passifs pris en charge suite à l'acquisition d'une entreprise. Les montants d'impôt en litige et les intérêts totalisaient 0,8 million \$ à la fin de 2018. Au cours du quatrième trimestre de 2019, l'Agence du revenu du Canada a émis de nouvelles cotisations accordant la plupart des déductions demandées. Les montants nets encaissés dans l'exercice relativement à ces nouvelles cotisations ont été de 0,5 million \$ et la charge nette au bénéfice a été de 0,1 million \$.

Bénéfice net et bénéfice net ajusté

Le bénéfice net du quatrième trimestre et de l'exercice terminés le 28 décembre 2019 se compare à celui des périodes correspondantes de 2018 comme suit :

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Bénéfice net attribué aux actionnaires	5 039	3 108	18 754	14 193
Écart en \$	1 931		4 561	
Écart en %	62,1 %		32,1 %	
% du chiffre d'affaires	6,8 %	4,4 %	6,3 %	4,9 %
Montant par action				
Dilué	0,32	0,20	1,20	0,91
Nombre moyen pondéré d'actions ordinaires utilisé pour calculer le bénéfice par action sur une base diluée	15 680 704	15 600 450	15 645 880	15 617 480
Écart en %	0,5 %		0,2 %	

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Au quatrième trimestre terminé le 28 décembre 2019, le bénéfice net attribué aux actionnaires a augmenté de façon significative de 1,9 million \$ par rapport à l'année dernière en raison de l'augmentation du BAIIA et de la baisse des frais financiers. Pour l'exercice de 52 semaines terminé le 28 décembre 2019, le bénéfice net attribué aux actionnaires a augmenté de 4,6 millions \$ par rapport à l'an dernier en raison de la hausse du BAIIA et de la baisse des charges d'amortissement et des frais financiers, contrebalancées par des charges d'impôts plus élevés.

Le bénéfice net ajusté n'est pas une mesure conforme aux IFRS et, par conséquent, il est peu probable que cette mesure soit comparable à des mesures similaires utilisées par d'autres entreprises. Les investisseurs doivent être conscients que le bénéfice net ajusté ne doit pas être interprété comme une alternative au bénéfice net ou aux flux de trésorerie qui sont déterminés conformément aux IFRS. La direction croit que les ajustements suivants au bénéfice net fournissent de l'information utile car ils permettent la comparaison des résultats nets avant l'amortissement des immobilisations incorporelles acquises, les frais liés aux acquisitions, la rémunération à base d'actions, les autres éléments non comparables et les impôts s'y rapportant, lesquels peuvent varier grandement d'un trimestre à l'autre :

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Bénéfice net attribué aux actionnaires	5 039	3 108	18 754	14 193
Amortissement des immobilisations incorporelles acquises	1 653	1 658	6 565	7 073
Frais liés aux acquisitions	648	68	1 748	1 398
Rémunération à base d'actions	122	217	731	1 052
Autres éléments non comparables	1 243	489	967	1 277
Impôts s'y rapportant	(840)	(169)	(2 685)	(2 020)
Bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires	7 865	5 371	26 080	22 973
<i>Écart en \$</i>	2 494		3 107	
<i>Écart en %</i>	46,4%		13,5%	
<i>% du chiffre d'affaires</i>	10,6%	7,5%	8,8%	7,9%
Montant par action				
De base	0,50	0,35	1,67	1,48
Dilué	0,50	0,34	1,67	1,47

Le bénéfice net ajusté par action sur une base diluée a augmenté de 47,1 %, pour s'établir à 0,50 \$ au troisième trimestre et de 13,6 % pour s'établir à 1,67 \$ sur une base cumulative. Un BAIIA plus élevé, ajusté pour les variations des frais liés aux acquisitions, de la rémunération à base d'actions et des autres éléments non comparables, est la principale raison de l'augmentation au cours du trimestre et de l'exercice.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

RÉSUMÉ DES RÉSULTATS TRIMESTRIELS

Le tableau suivant est un résumé des résultats trimestriels consolidés non audités pour chacun des huit derniers trimestres.

	4 ^e trimestre		3 ^e trimestre		2 ^e trimestre		1 ^{er} trimestre		4 trimestres	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Semaines	13	13	13	13	13	13	13	13	52	52
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Chiffre d'affaires	73 929	71 140	74 417	72 871	78 053	77 244	71 466	69 777	297 865	291 032
<i>% du chiffre d'affaires des quatre trimestres</i>	24,8%	24,5%	25,0%	25,0%	26,2%	26,5%	24,0%	24,0%	100%	100%
Écart des commandes des magasins comparables	3,6%	0,8%	1,6%	0,2%	1,6%	2,6%	2,6%	1,8%	2,3%	1,3%
BAIIA ajusté^(b)	14 819	13 570	14 587	13 898	15 547	15 307	11 605	11 345	56 558	54 120
<i>% du chiffre d'affaires</i>	20,0%	19,1%	19,6%	19,1%	19,9%	19,8%	16,2%	16,3%	19,0%	18,6%
Par action (dilué) ^(a)	0,95	0,87	0,93	0,89	0,99	0,98	0,74	0,73	3,61	3,47
BAIIA ajusté attribué aux actionnaires^(b)	14 271	13 760	14 429	13 970	15 269	15 267	11 882	11 471	55 851	54 468
<i>% du chiffre d'affaires</i>	19,3%	19,3%	19,4%	19,2%	19,6%	19,8%	16,6%	16,4%	18,8%	18,7%
Par action (dilué) ^(a)	0,91	0,88	0,92	0,89	0,98	0,98	0,76	0,73	3,57	3,49
Bénéfice net attribué aux actionnaires	5 039	3 108	4 825	4 855	6 820	4 003	2 070	2 227	18 754	14 193
Par action (dilué) ^(a)	0,32	0,20	0,31	0,31	0,44	0,26	0,13	0,14	1,20	0,91
Bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires^{(b)(c)}	7 865	5 371	6 927	6 580	7 370	6 735	3 918	4 287	26 080	22 973
Par action (dilué) ^(a)	0,50	0,34	0,44	0,42	0,47	0,43	0,25	0,27	1,67	1,47
Flux de trésorerie disponibles^(b)	3 829	5 842	11 129	8 452	8 532	6 979	10 267	4 719	33 757	25 992
Par action (dilué) ^(a)	0,24	0,37	0,71	0,54	0,55	0,45	0,66	0,30	2,16	1,66
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	7 343	7 423	13 472	9 465	10 249	9 144	12 543	8 754	43 607	34 786
Par action (dilué) ^(a)	0,47	0,48	0,86	0,61	0,66	0,59	0,80	0,56	2,79	2,23
Dividende par action	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,60	0,60

- a) Les montants par action pour une période de quatre trimestres peuvent ne pas correspondre au total des montants par action trimestriels puisqu'un calcul distinct est fait pour chaque trimestre ou période de quatre trimestres.
- b) Le BAIIA ajusté, le BAIIA ajusté attribué aux actionnaires, le bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires, les flux de trésorerie disponibles et les flux de trésorerie ajustés liés aux activités d'exploitation ne sont pas des mesures conformes aux IFRS; par conséquent, il est peu probable que ces mesures soient comparables à des mesures similaires utilisées par d'autres entreprises. Les investisseurs doivent être conscients que ces mesures ne doivent pas être interprétées comme une alternative au bénéfice net ou aux flux de trésorerie, lesquels sont déterminés conformément aux IFRS.
- c) Le bénéfice net ajusté attribué aux actionnaires a été révisé au premier trimestre de 2019 et rétrospectivement aux trimestres présentés ci-dessus pour ajuster l'amortissement des immobilisations incorporelles acquises, net de l'incidence des impôts s'y rapportant.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

SITUATION DE TRÉSORERIE

Le tableau suivant présente les flux de trésorerie pour les quatrièmes trimestres et les exercices de 52 semaines terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018. Les montants entre parenthèses indiquent l'utilisation de la trésorerie.

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Activités d'exploitation	7 343	7 423	43 607	34 786
Activités d'investissement	(7 079)	(1 558)	(22 750)	(11 312)
Activités de financement	(3 165)	(1 459)	(25 434)	(26 562)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	(2 901)	4 406	(4 577)	(3 088)
Trésorerie au début	8 883	6 153	10 559	13 647
Trésorerie à la fin	5 982	10 559	5 982	10 559

Les flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation sont restés stables au cours du trimestre et ont augmenté au cours de l'exercice par rapport à 2018. Cette augmentation est due à la hausse du BAIIA, à la baisse des versements d'impôts et à la variation du fonds de roulement.

L'utilisation de la trésorerie pour les activités d'investissement au cours du quatrième trimestre et de l'exercice a augmenté par rapport aux périodes correspondantes de l'an dernier. Pour le trimestre, l'utilisation de la trésorerie est principalement due aux investissements en immobilisations et dans l'omnicanal. Pour l'exercice de 52 semaines, une plus grande utilisation de la trésorerie est due à des acquisitions d'entreprises, à l'omnicanal et à des investissements en immobilisations, le tout contrebalancé par une augmentation de trésorerie provenant de la variation des prêts et avances.

L'augmentation de l'utilisation de la trésorerie par les activités de financement au cours du trimestre est principalement attribuable à la diminution des emprunts pour financer les acquisitions d'entreprises, à la baisse des remboursements sur la facilité de crédit renouvelable et à la diminution des liquidités provenant de la variation nette des prêts et avances de parties liées. L'exercice de 52 semaines a entraîné une diminution de l'utilisation de la trésorerie en raison de l'augmentation des emprunts pour financer les acquisitions et les investissements, de dividendes versés moins élevés, compte tenu d'un taux de réinvestissement de dividendes plus élevé, le tout contrebalancé par une hausse du désendettement volontaire et du service de la dette.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Activités d'exploitation

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation pour les quatrièmes trimestres et les exercices de 52 semaines terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018 se présentent comme suit. Les montants entre parenthèses indiquent l'utilisation de la trésorerie.

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Bénéfice avant impôts	6 715	4 754	26 398	20 737
Ajustements :				
Amortissements et perte sur cession d'immobilisations	4 657	4 557	17 999	19 978
Rémunération à base d'actions	122	217	731	1 052
Frais financiers	1 577	3 570	9 154	10 015
Revenus d'intérêts	(143)	(85)	(435)	(295)
Autres	74	183	(134)	(59)
Quote-part du bénéfice net des coentreprises et entreprises associées	(1 116)	(426)	(2 633)	(1 849)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, avant les versements d'impôts et la variation des éléments du fonds de roulement	11 886	12 770	51 080	49 579
Impôts payés	(866)	(1 645)	(4 714)	(8 016)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, avant la variation des éléments du fonds de roulement	11 020	11 125	46 366	41 563
Variation des éléments du fonds de roulement	(3 677)	(3 702)	(2 759)	(6 777)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	7 343	7 423	43 607	34 786

Les flux de trésorerie sont demeurés stables au quatrième trimestre par rapport à l'an passé. L'augmentation de trésorerie constatée au cours de l'exercice de 52 semaines par rapport à l'an passé est principalement attribuable à la hausse du BAIIA, à la baisse des versements d'impôts et à des variations du fonds de roulement.

Flux de trésorerie disponibles

Les flux de trésorerie disponibles ne sont pas une mesure conforme aux IFRS et ne peuvent être comparés à des mesures similaires utilisées par d'autres entreprises. Vision New Look croit que leur divulgation fournit de l'information utile sur les flux de trésorerie disponibles après considération des dépenses en immobilisations. Les investisseurs doivent être conscients que les flux de trésorerie disponibles ne doivent pas être interprétés comme une alternative aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation qui sont déterminés conformément aux IFRS.

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	7 343	7 423	43 607	34 786
Acquisitions d'immobilisations corporelles	(3 514)	(1 581)	(9 850)	(8 794)
Flux de trésorerie disponibles	3 829	5 842	33 757	25 992

Les flux de trésorerie disponibles ont diminué de 2,0 millions \$ au cours du trimestre en raison de l'augmentation des dépenses en immobilisations, principalement en équipement optique. Ils ont augmenté de 7,8 millions \$ au cours de l'exercice principalement en raison des activités d'exploitation qui ont généré des flux de trésorerie plus élevés.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Flux de trésorerie ajustés liés aux activités d'exploitation

Les flux de trésorerie ajustés liés aux activités d'exploitation ne sont pas une mesure conforme aux IFRS et pourraient ne pas être comparables à des mesures similaires utilisées par d'autres entreprises. Vision New Look croit que cette communication fournit de l'information utile car elle permet la comparaison des flux de trésorerie nets excluant les impôts payés, les variations des éléments du fonds de roulement, les frais liés aux acquisitions et les autres éléments non comparables, lesquels peuvent varier de manière importante d'un trimestre à l'autre. Les investisseurs doivent être conscients que les flux de trésorerie ajustés liés aux activités d'exploitation ne doivent pas être interprétés comme une alternative aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation qui sont déterminés conformément aux IFRS.

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	7 343	7 423	43 607	34 786
Impôts payés	866	1 645	4 714	8 016
Variations des éléments du fonds de roulement	3 677	3 702	2 759	6 777
Frais liés aux acquisitions	648	68	1 748	1 398
Autres éléments non comparables	1 243	489	967	1 277
Flux de trésorerie ajustés liés aux activités d'exploitation	13 777	13 327	53 795	52 254

Le tableau ci-dessus montre une hausse au cours de l'exercice de 52 semaines terminé le 28 décembre 2019 par rapport à l'année dernière, lorsque les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation sont ajustés pour annuler l'incidence des versements d'impôts, des variations des éléments du fonds de roulement, des frais liés aux acquisitions ainsi que des autres éléments non comparables, lesquels peuvent varier de façon importante d'un trimestre à l'autre. Les flux de trésorerie ajustés liés aux activités d'exploitation ont augmenté de 3,4 %, soit 0,5 million \$ au cours du trimestre et de 3,0 %, soit 1,5 million \$ au cours de l'exercice terminé de 52 semaines terminé le 28 décembre 2019.

Variations des éléments du fonds de roulement

Les entrées (sorties) de trésorerie liées aux variations suivantes des éléments du fonds de roulement s'établissent comme suit:

	13 semaines		52 semaines	
	28 déc. 2019	29 déc. 2018	28 déc. 2019	29 déc. 2018
	\$	\$	\$	\$
Débiteurs	(227)	(2 335)	(487)	(1 553)
Stocks	673	353	(3 823)	(474)
Frais payés d'avance	(1 125)	(940)	621	(1 977)
Créditeurs, frais courus et provisions	(2 998)	(780)	930	(2 773)
Diminution de la trésorerie	(3 677)	(3 702)	(2 759)	(6 777)

L'utilisation réduite de la trésorerie par les débiteurs au cours du quatrième trimestre et de l'exercice 2019 représente des fluctuations normales dans le cours des affaires.

L'augmentation de l'utilisation de la trésorerie par les stocks au cours de l'exercice par rapport à l'an dernier a été affectée par l'augmentation des achats au troisième trimestre de 2019.

Les variations dans la génération ou l'utilisation de trésorerie par les charges payées d'avance sont principalement dues au calendrier des paiements des loyers pour le réseau de magasins de la société par rapport aux fins de période.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

L'utilisation de la trésorerie par les crédateurs, les frais cours et les provisions au quatrième trimestre et la génération de trésorerie pour l'exercice 2019 par rapport à l'utilisation de la trésorerie en 2018 est due au calendrier des achats et des paiements aux fournisseurs dans le cours normal des affaires.

Obligations contractuelles

Le tableau suivant est un résumé des obligations contractuelles du groupe au 28 décembre 2019:

Obligations contractuelles	Total	Paiements exigibles					Par la suite
		2020	2021	2022	2023	2024	
Dettes à long terme ^(a)	176 669	18 026	17 224	51 257	74 945	15 137	80
Contrats de location simple	79 635	20 507	16 650	13 383	10 084	6 925	12 086
Obligations d'achat ^(b)	6 239	6 239	—	—	—	—	—
Autres obligations ^(c)	37 388	37 388	—	—	—	—	—
Total	299 931	82 160	33 874	64 640	85 029	22 062	12 166

- a) Les montants indiqués comme paiements exigibles sur la dette à long terme reflètent le remboursement de la dette et les intérêts estimatifs, établis au 28 décembre 2019. Le remboursement des emprunts sur la facilité de crédit renouvelable a été inclus en 2023 étant donné qu'aucun remboursement du capital n'est requis avant cette date.
- b) Les obligations d'achat se rapportent à des dépenses en immobilisations.
- c) Les autres obligations ont trait aux crédateurs, frais courus, provisions et avances de parties liées.

RESSOURCES EN CAPITAL

Facilités de crédit et dettes subordonnées

Au 28 décembre 2019, les principales modalités des facilités de crédit étaient les suivantes :

- Une facilité de crédit renouvelable d'un montant maximal de 50,0 millions \$ (23,2 millions \$ utilisés au 28 décembre 2019 et 23,4 millions \$ utilisés à la fin de 2018) pour financer les opérations courantes, les dépenses en immobilisations et les acquisitions d'entreprises. L'utilisation de cette facilité de crédit est considérée comme dette à long terme, car aucun remboursement n'est exigible avant le 24 octobre 2023 pourvu que certains ratios financiers soient respectés.
- Une facilité de crédit à terme pour acquisitions d'un montant initial de 95,0 millions \$, laquelle a été utilisée pour financer les acquisitions d'entreprises. Les remboursements annuels sur cette facilité de crédit représentent 9,5 millions \$. Au 28 décembre 2019, le solde de la dette était de 76,0 millions \$ (85,5 millions \$ à la fin de 2018) et tout solde sera remboursable le 24 octobre 2023.

Au 28 décembre 2019, les dettes subordonnées étaient les suivantes :

- Une dette subordonnée de 35,0 millions \$ (35,0 millions \$ à la fin de 2018), conclue le 24 octobre 2017. Le taux d'intérêt applicable est de 5,5 % et l'échéance est le 24 octobre 2022.
- Une dette subordonnée de 15,0 millions \$ (15,0 millions \$ à la fin de 2018) pour financer les opérations courantes et pour des fins d'investissement, y compris le financement des dépenses en immobilisations et les acquisitions, échéant en février 2024. Le taux d'intérêt applicable est de 5,5 % (6,75 % à la fin de 2018).

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Au 28 décembre 2019, les facilités de crédit et les dettes subordonnées utilisées et disponibles étaient comme suit :

	\$
Crédit renouvelable	
Crédit accordé	50 000
Crédit utilisé au 28 décembre 2019	23 225
Solde disponible au 28 décembre 2019	26 775
Crédit à terme pour acquisitions	
Crédit accordé	95 000
Solde en cours au 28 décembre 2019	76 000
Total des dettes subordonnées	
Crédit accordé	50 000
Solde en cours au 28 décembre 2019	50 000

La société avait également 6,0 millions \$ en trésorerie à la fin de l'exercice. La société respectait toutes les clauses restrictives concernant les facilités de crédit.

ACTIONS ET OPTIONS EN CIRCULATION

Au 29 février 2020, Vision New Look avait 15 660 199 actions ordinaires de catégorie A en circulation, lesquelles étaient les seules actions en circulation. Ce nombre comprend les transactions suivantes faites depuis la fin de l'exercice 2018 jusqu'au 29 février 2020:

- 26 572 actions émises à la suite de l'exercice de 57 000 options sur actions à un coût moyen de 24,25 \$ par action:
 - 6 572 actions émises à la suite de l'exercice de 37 000 options sur actions selon le mode d'exercice sans décaissement;
 - 20 000 actions émises à la suite de l'exercice du même nombre d'options pour un total de 0,4 million \$.
- 64 881 actions émises dans le cadre du régime de réinvestissement des dividendes.

Au 29 février 2020, il y avait 791 500 options en circulation pour l'achat du même nombre d'actions ordinaires de catégorie A de Vision New Look à un prix d'exercice moyen pondéré de 31,33 \$. Le prix d'exercice reflète la valeur au marché au cours des cinq jours ouvrables précédant la date d'attribution. Les options en circulation ont une échéance variant de cinq ans à sept ans après leur date d'attribution. Au 29 février 2020, le solde des actions réservées par la Bourse de Toronto pour l'exercice d'options ou pour le paiement de services était de 1 659 439.

DIVIDENDES

Dividendes déclarés

Le conseil d'administration de la société a suspendu le dividende trimestriel régulier et le régime correspondant de réinvestissement des dividendes pour le quatrième trimestre de 2019.

La décision de déclarer un dividende est prise trimestriellement lorsque les états financiers d'un trimestre ou d'un exercice sont présentés au conseil d'administration. Bien qu'il n'y ait aucune garantie qu'un dividende sera déclaré à l'avenir, Vision New Look et son prédécesseur, Fonds de revenu Benvest New Look, ont versé régulièrement un dividende ou une distribution depuis 2005.

Les dividendes déclarés sont habituellement désignés comme « dividendes déterminés » à des fins fiscales, soit des dividendes donnant aux détenteurs qui sont des particuliers résidant au Canada le droit à un crédit d'impôt pour dividende plus avantageux. L'information concernant la situation fiscale des dividendes est disponible sur le site Internet www.newlookvision.ca dans la section *Investisseurs*.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Régime de réinvestissement des dividendes

Le régime de réinvestissement des dividendes donne aux actionnaires le choix de réinvestir leurs dividendes en espèces dans des actions de Vision New Look, sans paiement de commissions ni de frais de service ou de courtage. Jusqu'à nouvel avis, les actions sont émises sur le capital autorisé à un prix correspondant à 95 % du cours moyen pondéré pendant les cinq jours ouvrables précédant la date de versement d'un dividende.

Les actions de catégorie A émises par le biais du régime de réinvestissement de dividendes en 2019 sont les suivantes:

Date d'émission	Nombre d'actions émises	Prix d'émission par action	Total
		\$	\$
31 décembre 2018	9 538	28,63 \$	273 \$
29 mars 2019	13 642	28,47 \$	388 \$
28 juin 2019	13 327	32,62 \$	435 \$
30 septembre 2019	14 308	30,30 \$	434 \$
Montant total	50 815	30,10 \$	\$1 530

ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS

La société doit se défendre dans des litiges découlant du cours normal des activités. Des provisions ont été inscrites pour les réclamations susceptibles de faire l'objet d'un règlement.

ESTIMATIONS ET JUGEMENTS COMPTABLES CRITIQUES

Pour dresser des états financiers consolidés conformément aux IFRS, la direction doit faire des estimations, lesquelles sont fondées sur l'expérience des exercices précédents et sur le meilleur jugement de la direction. La direction revoit continuellement ces estimations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations. Les principales estimations utilisées pour dresser les états financiers consolidés de la société sont présentées dans les paragraphes ci-après.

Provision pour désuétude

Bien que la société cherche continuellement à augmenter la rotation des stocks pour diminuer le risque de désuétude et augmenter les liquidités, la direction estime une provision pour désuétude à l'égard des stocks à rotation lente. De telles estimations sont basées sur l'expérience historique des stocks liquidés, donnés à des organismes de charité ou détruits.

Durée d'utilité des immobilisations corporelles et des actifs incorporels

En vue de calculer l'amortissement des immobilisations corporelles et des actifs incorporels, il faut faire des estimations de leur durée d'utilité. Des facteurs comme le risque de désuétude engendré par les nouvelles technologies, l'objectif de la société d'utiliser de l'équipement à la fine pointe de la technologie, ainsi que la présentation de magasins modernes sont considérés.

Répartition du prix d'achat d'une entreprise

Lors de l'acquisition d'une entreprise, la direction répartit le prix d'achat sur les actifs et passifs sous-jacents conformément aux IFRS. Ainsi, la direction détermine les actifs incorporels comme les relations clients, les ententes contractuelles, les noms commerciaux et les baux comportant des loyers inférieurs ou supérieurs à ceux du marché. Ces actifs et passifs sont évalués en faisant des hypothèses relativement aux revenus, frais d'exploitation et taux d'actualisation prévus. Les actifs incorporels autres que les noms commerciaux ayant une durée d'utilité indéterminée sont amortis sur la période estimative des bénéfices attendus de leur utilisation.

Provisions

La société a comptabilisé des provisions à titre de passifs afin de couvrir les paiements futurs prévus relativement aux garanties des produits et aux contrats déficitaires. Les montants sont fondés sur les données historiques, sur l'expérience passée ainsi que sur les meilleures connaissances de la direction concernant les événements actuels et les mesures que la société pourrait prendre à l'avenir.

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Juste valeur de la rémunération à base d'actions

La rémunération à base d'actions, comme les options sur actions accordées aux employés, est comptabilisée à titre de charge même si aucun décaissement n'est requis. Les options sur actions attribuées sont évaluées à la juste valeur à la date d'attribution selon la méthode connue sous le nom de modèle d'évaluation des options Black et Scholes. Ce modèle tient compte des facteurs tels la durée prévue des options, la volatilité prévue du titre sous-jacent et les dividendes prévus. La détermination de ces facteurs est basée sur l'expérience historique, la performance financière de la société ainsi que les plans d'expansion de la société et l'environnement économique.

Test de dépréciation d'actifs

Les normes comptables exigent des tests de dépréciation pour les actifs à long terme tels que les immobilisations corporelles, les actifs incorporels et le goodwill. Les tests impliquent la formulation d'hypothèses relativement à la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs provenant de ces actifs. Les données historiques ainsi que les plans d'expansion sont les principales sources d'information utilisées dans ces circonstances.

Impôts et crédits d'impôts

Le calcul de la charge d'impôts et des crédits d'impôts pour recherche et développement, pour formation ou pour investissements requiert du jugement afin de déterminer les activités ou dépenses admissibles à une déduction ou un crédit. Un jugement similaire est nécessaire pour évaluer le droit d'utiliser des pertes fiscales ou crédits d'impôts reportés provenant de réorganisations antérieures. L'incidence de cotisations d'impôts différentes des calculs de la société pourrait être importante.

GESTION DES RISQUES LIÉS AUX INSTRUMENTS FINANCIERS

Les instruments financiers de la société sont classés comme suit :

	2019	2018
	\$	\$
Passifs financiers à la juste valeur par le biais du bénéfice net		
Autres investissements	8 866	—
Contrats de change, compris dans les débiteurs	55	—
Swap d'intérêts	(781)	(198)
Total	8 140	(198)
Actifs financiers au coût amorti		
Trésorerie	5 982	10 559
Comptes clients	8 065	6 809
À recevoir des coentreprises	97	111
À recevoir des entreprises associées	30	—
Prêts et avances	10 522	11 271
Total des prêts et créances	24 696	28 750
Passifs financiers au coût amorti		
Dépôts de clients	6 154	5 757
Fournisseurs	25 713	22 024
Prêts et avances de parties liées	5 521	4 465
Dividendes à verser	435	273
Dette à long terme incluant la portion à court terme	149 928	158 575
Total des passifs financiers	187 751	191 094

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

Les objectifs et politiques en matière de gestion des risques liés aux instruments financiers sont décrits à la note 27 des états financiers consolidés de 2019. D'autres commentaires suivent :

Le risque de change lié à des actifs et passifs libellés en devises est limité puisque une partie des autres investissements est couvert par des contrats de change et que les montants en cause sont des montants payables à court terme. En ce qui concerne l'achat de marchandises en devises, le groupe est exposée aux fluctuations du dollar américain et de l'euro par rapport au dollar canadien. Le groupe ne peut pas toujours ajuster son prix de vente pour refléter la variation des coûts. La direction a établi une politique de couverture des achats prévus en dollars américains au moyen de contrats de change.

Le risque de taux d'intérêt provient du fait que le solde en cours sur la facilité de crédit à terme pour acquisitions, actuellement de 76,0 millions \$, porte intérêt à un taux variable au moyen d'acceptations bancaires. Le taux d'intérêt variable inclut un frais d'estampillage fixe relié à la performance de 2,25 %, lequel limite une partie du risque de taux d'intérêt. De plus, la société a conclu un swap visant à échanger la composante variable du coût de financement sur 80 % du solde de la dette contre un taux fixe.

Le risque de crédit relatif aux comptes débiteurs est pratiquement inexistant en raison de la politique consistant à exiger un dépôt lors de l'acceptation des commandes et le paiement de tout solde lors de la livraison de la marchandise. Le risque de crédit lié aux principaux prêts est limité par les garanties sur des actifs.

AUTRES FACTEURS DE RISQUE

Le lecteur devrait se reporter à la description des facteurs de risque comprise dans la notice annuelle qui figure sur le site Internet de Vision New Look à l'adresse www.newlookvision.ca ainsi que sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com. La description porte notamment sur les informations suivantes :

- Risques liés à l'entreprise, notamment :
 - Dépendance à la disponibilité des optométristes et des autres professionnels;
 - Concurrence, y compris le commerce électronique;
 - Bris de confidentialité de l'information sur la santé;
 - Changements technologiques et désuétude des processus de fabrication des lentilles;
 - Dépendance au matériel de production assistée par ordinateur et aux systèmes informatiques;
 - Difficulté d'intégration des entreprises acquises;
 - Approvisionnement à l'étranger;
 - Non-respect des lois et règlements concernant les optométristes et les opticiens.
- Risques liés au niveau plus élevé de la dette.
- Risques liés aux magasins partiellement détenus et aux partenaires.
- Risques liés à l'exploitation de franchises.
- Risques liés aux actions de Vision New Look, notamment :
 - Imprévisibilité et volatilité du cours des actions;
 - Dividendes non garantis;
 - Endettement et clauses restrictives.

MODIFICATIONS COMPTABLES À VENIR

De nouvelles normes et modifications ainsi que de nouvelles interprétations des normes existantes ont été publiées et pourraient s'appliquer à la société pour les exercices ouverts après le 28 décembre 2019.

IFRS 16 Contrats de location (IFRS 16)

L'IASB a publié la norme IFRS 16, *Contrats de location*, qui remplace la norme IAS 17 et les interprétations s'y rapportant et qui représente l'achèvement d'un projet à long terme concernant la comptabilité des contrats de location. IFRS 16 impose aux preneurs de comptabiliser tous les contrats de location à l'état de la situation financière en comptabilisant un droit d'utilisation et une obligation

Rapport de gestion

Pour les exercices terminés le 28 décembre 2019 et le 29 décembre 2018

Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à l'exception des actions et des montants par action

locative. Une exemption est permise pour les contrats de location à court terme et pour les contrats de location pour lesquels l'actif sous-jacent a une faible valeur. La nouvelle norme s'applique aux exercices débutant le ou après le 1er janvier 2019. Dans le cas de Vision New Look, entendu que la fin de son exercice est le dernier samedi du mois de décembre, cette nouvelle norme deviendra obligatoire pour l'exercice financier de 2020.

A ce jour, le groupe a évalué les exigences d'IFRS 16 et a pris la décision d'utiliser la «méthode de transition avec ajustement cumulatif». Selon cette méthode de transition choisie, les informations comparatives ne sont pas retraitées. Sur la base de l'évaluation entreprise à ce jour, le Groupe estime qu'il comptabilisera un passif locatif supplémentaire d'environ 128,7 millions \$ et des droits d'utilisation de 127,4 millions \$ au 28 décembre 2019. Le montant du passif locatif est de supérieur au montant des engagements de location simple, présenté dans la note 25, principalement en raison des options de prolongation dont l'exercice est raisonnablement certain. Les loyers précédemment comptabilisés en charges d'exploitation, principalement en tant que frais d'occupation, seront passés en charge par le biais de l'amortissement des droits d'utilisation et d'une charge financière reflétant l'amortissement de l'escompte sur les obligations locatives. Le groupe est en phase finale de validation des montants de l'impact de la nouvelle norme sur ses bilans consolidés, qui seront divulgués dans les états financiers consolidés résumés intermédiaires non audités du premier trimestre de l'exercice 2020. Par conséquent, il pourrait y avoir des changements dans les montants indiqués ci-dessus. IFRS 16 affectera la présentation des flux de trésorerie liés aux contrats de location mais n'aura aucune incidence sur la trésorerie transférée entre les parties aux contrats de location.

CONTRÔLE ET PROCÉDURES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION

Les contrôles et procédures de communication de l'information doivent être conçus de manière à fournir une assurance raisonnable que l'information qui doit être présentée par la société dans ses documents annuels, ses documents intermédiaires ou d'autres rapports qu'elle dépose ou transmet en vertu de la législation en valeurs mobilières est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prescrits par cette législation, et ils comportent des contrôles et procédures de communication de l'information conçus pour s'assurer que l'information devant être présentée par la société dans ses documents annuels, ses documents intermédiaires ou d'autres rapports qu'elle dépose ou transmet en vertu de la législation en valeurs mobilières est cumulée et transmise à la direction de la société, y compris à ses dirigeants signataires, nommément le président et chef de la direction ainsi que la chef de la direction financière, de manière appropriée pour que les décisions concernant l'information requise puissent être prises dans les délais prescrits.

Au 28 décembre 2019, une évaluation de la conception des contrôles et procédures de communication de l'information de la société, tel qu'il est défini dans le Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs, a été réalisée sous la supervision du président et de chef de la direction, la chef de la direction financière et avec la collaboration de la direction de la société. Sur la base de cette évaluation des contrôles et procédures décrits ci-dessous, le président et chef de la direction et la chef de la direction financière ont conclu qu'au 28 décembre 2019, les contrôles de communication de l'information de la société étaient efficaces.

CONTRÔLE INTERNE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

La direction a la responsabilité de concevoir les contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) (tels que définis dans le Règlement 52-109) pour fournir l'assurance raisonnable que l'information importante relative à la société est communiquée à la direction, y compris au chef de la direction financière et au président et chef de la direction, et que l'information devant être présentée en vertu de la réglementation sur les valeurs mobilières est enregistrée et présentée dans les délais prescrits. La direction est également responsable de concevoir le contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIIF) (tel que défini dans le Règlement 52-109) au sein du groupe pour fournir l'assurance raisonnable à l'égard de la fiabilité de l'information financière et de la préparation des états financiers aux fins de publication, conformément aux IFRS.

La direction de Vision New Look, sous la supervision du président et chef de la direction et de la chef de la direction financière, ont évalué l'efficacité des CPCI et du CIIF de Vision New Look au 28 décembre 2019 et ont conclu qu'ils étaient efficaces. Les changements apportés au CIIF au cours de la période allant du 29 septembre 2019 au 28 décembre 2019 comprennent l'amélioration continue des procédures de consolidation de l'information financière de la division corporative et des unités d'exploitation. Autrement, aucune modification du CIIF ayant une incidence importante ou raisonnablement susceptible d'avoir une incidence importante sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière n'a eu lieu.

Le 19 mars 2020