



RAPPORT ANNUEL

**EXERCICE TERMINÉ
LE 26 AOÛT 2018**



MESSAGE AUX ACTIONNAIRES

Nous sommes fiers de présenter les résultats et les principales réalisations d'une autre année de solide croissance. Les objectifs financiers et opérationnels que nous nous étions fixés pour l'exercice 2018 ont été réalisés avec succès. Nous continuons de récolter les fruits de notre stratégie d'optimisation de la bannière La Cage comme en attestent la croissance des ventes et de la rentabilité de Groupe Sportscene. Notre programme de repositionnement se poursuit. Par ailleurs, nous estimons que les développements que nous avons entrepris dans les derniers mois contribueront à maximiser nos forces distinctives dans notre domaine d'excellence qu'est la restauration d'ambiance et à ajouter de la valeur pour nos actionnaires dans les prochaines années.

Deuxième année consécutive de hausse marquée des résultats et de renforcement de la situation financière

La Société a réalisé son meilleur résultat net consolidé depuis le lancement de sa stratégie de repositionnement en 2014. Celui-ci a atteint 3,1 millions \$ ou 0,72 \$ par action pour l'exercice 2018, soit plus du double de celui de l'exercice précédent. Outre le succès de nos initiatives d'optimisation des coûts, cette progression substantielle de la rentabilité témoigne avant tout de la bonne performance du réseau La Cage. En effet, les ventes totales du réseau ont atteint 127,9 millions \$, atteignant le plus haut niveau de l'histoire de la bannière. Nous en sommes d'autant plus satisfaits que cette croissance est entièrement attribuable à la progression des ventes moyennes par Cage comparable.

Les produits consolidés de la Société ont atteint 104,0 millions \$, en hausse de 9,4 % sur ceux de 2017, reflétant essentiellement la hausse des produits de restauration. Le BAIIA ajusté consolidé ⁽¹⁾ s'est chiffré à 11,1 millions \$, en hausse de 31,2 % sur celui de 2017. Considérant le succès de notre stratégie, l'amélioration soutenue de la rentabilité, le renforcement de la situation financière de même que nos perspectives de croissance favorables, le conseil d'administration a approuvé au quatrième trimestre le paiement d'un dividende de 0,30 \$, le premier à être versé depuis le lancement de notre programme de repositionnement.

Cette bonne performance résulte du programme de repositionnement, d'optimisation et de modernisation de la bannière exécuté avec succès au cours des derniers exercices. Sportscene dispose de restaurants qui sont, dans leur ensemble, plus performants et moins exposés qu'auparavant aux cycles saisonniers et au calendrier sportif. De plus, le pouvoir d'attraction de la bannière a été significativement accru par l'amélioration générale de l'expérience offerte à la clientèle.

Principales avancées du repositionnement stratégique

- **La modernisation du réseau La Cage** a nécessité de nouveaux investissements de plus de 8 millions \$ pour l'exercice 2018. Une nouvelle Cage a été construite, une autre a déménagé et cinq autres ont été rénovées. Au terme de l'exercice, 28 Cages sur 43 arboraient le nouveau design d'intérieur pour une ambiance sportive recherchée.
- **L'optimisation continue de notre offre alimentaire** s'appuie sur des critères que nous respectons sans compromis dans l'ensemble de nos Cages, soit l'approvisionnement local, la qualité et la fraîcheur des ingrédients préparés par un personnel de cuisine de mieux en mieux formé. Au cours des derniers mois, nous avons ajouté à notre sélection des bières en fût, des cidres et des vins produits au Québec. Jusqu'à présent, la révision fondamentale de notre offre jumelée à la modernisation de nos restaurants s'est traduite par une augmentation des ventes moyennes par Cage comparable.

- **Le développement de plateformes technologiques bien adaptées à nos activités** a continué de progresser en 2018, alors que nous avons complété la conception sur mesure d'une application mobile pour notre Club Cage. Celle-ci nous permet un ciblage plus juste et un suivi efficace des habitudes de consommation de nos clients, auxquels nous offrons maintenant des promotions plus personnalisées et pertinentes pour les remercier de leur loyauté. Cette nouvelle plateforme s'inscrit dans notre plan de développement technologique visant à nous doter des outils de gestion et de marketing les mieux adaptés à notre clientèle.
- **Notre programme de formation l'Académie Cage** s'avère un moyen utile d'amélioration constante de nos pratiques, de satisfaction de nos clients et de rétention de nos employés. Pendant l'exercice 2018, nous avons approfondi nos programmes de formation s'adressant à l'ensemble des chefs et sous-chefs du réseau, avec l'appui de *l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec*, de même que nos programmes de leadership pour les gestionnaires et autres employés des restaurants.

Nouveaux développements en cours

Continuer de préparer l'avenir du Groupe Sportscene passe en premier lieu par **la poursuite des principaux vecteurs de différenciation** de La Cage - Brasserie sportive. Avec créativité et qualité d'exécution, nous continuerons de maximiser le potentiel de chacun des axes de ce programme : modernisation des lieux et optimisation du réseau, qualité de l'offre alimentaire et du service, développement d'outils technologiques, formation et mobilisation du personnel.

Tout en solidifiant le repositionnement de la bannière La Cage, nous restons à l'affût des opportunités d'expansion complémentaires à nos activités de restauration d'ambiance et saisissons celles qui correspondent à nos critères d'expansion.

Notre bannière de mets asiatiques PF Chang's poursuit ses activités avec beaucoup de succès et nous prévoyons ouvrir un troisième restaurant au cours de l'exercice 2019.

À l'été 2018, nous avons conclu **une entente de partenariat pour devenir le franchiseur de la bannière L'Avenue** spécialisée dans les déjeuners et les brunchs haut de gamme. Lors de la signature de l'entente, L'Avenue opérait déjà deux restaurants incontournables dans des quartiers montréalais branchés, et nous en avons ouvert récemment un troisième situé à Boucherville dont nous sommes très fiers. L'originalité du design d'intérieur et de l'aménagement de même que la qualité de l'offre et du service, en font un lieu de restauration des plus invitants et dynamiques.

En 2019, nous prévoyons lancer **un tout nouveau concept de restaurant urbain sous la bannière À Domicile**. S'adressant principalement à une clientèle entre 18 et 35 ans, ce concept original offrira une restauration rapide de qualité dans des aires d'accueil et de divertissement conviviales et modernes. Un premier À Domicile ouvrira ses portes à Laval en janvier 2019.

Au cours des prochains exercices, nous prévoyons aussi donner **une nouvelle impulsion à nos activités de vente de produits de marque en épicerie**. Maintenant confiée à une équipe élargie, cette division fait l'objet d'un programme de recherche et développement depuis l'été 2018 en vue d'accroître et de diversifier la gamme de produits de provenance locale, fabriqués par des fournisseurs locaux et commercialisés sous nos marques. Nous verrons également à diversifier nos canaux de distribution.

Pour conclure, je tiens à remercier les administrateurs pour leurs avis éclairés et leur appui précieux à notre vision d'avenir et à nos plans d'action. Au cours de l'exercice, nous avons été heureux d'accueillir deux nouveaux membres, M. Jean-Marc Léger et M. Marc Poulin, parmi notre conseil d'administration qui compte huit administrateurs, dont sept externes à l'entreprise. Nous les remercions de s'être joints à nous pour faire bénéficier le Groupe Sportscene de leur grande expertise.

Nous sommes confiants de maintenir le cap sur le développement et la croissance du Groupe. Je tiens à remercier tous les membres de notre grande équipe pour leur engagement et leur professionnalisme essentiels à la réussite de nos projets d'avenir.

JEAN BÉDARD

Président du conseil, président et chef de la direction

Le 22 novembre 2018

- (1) Résultat avant frais financiers, amortissements, revenu net des coentreprises et entreprises associées et impôts sur le résultat, duquel sont exclus les autres pertes (gains), et auquel est ajoutée la quote-part du résultat avant frais financiers, amortissements et impôts des coentreprises et entreprises associées.

RAPPORT DE GESTION

SUR LES RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET LA SITUATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE TERMINÉ LE 26 AOÛT 2018

Description des activités

Groupe Sportscene inc. (« Sportscene » ou « la Société ») est un pionnier et un leader dans le créneau de la restauration d'ambiance au Québec où il exploite, depuis 1984, une chaîne de resto-bars opérant sous la bannière **La Cage – Brasserie sportive** (« La Cage »). Outre son ambiance sportive, cette bannière se distingue par la qualité de son offre de restauration conçue à partir de produits frais et locaux. Jouissant d'une forte image de marque, La Cage est implantée à la grandeur de la province et regroupe, en date des présentes, 43 établissements (ou « Cages »), dont 25 sont exploités en propriété exclusive ou majoritaire, 8 en partenariats et 10 en vertu de contrats de franchise. Pouvant accueillir jusqu'à 500 personnes, les Cages fournissent des services de restauration complets ainsi qu'un service de bar dans un décor recherché d'inspiration sportive, le tout, appuyé par l'usage de technologies audiovisuelles et de communication avancées.

Les activités de la Société dans le secteur de la restauration ont généré 94,9 % de ses produits consolidés au cours de l'exercice terminé le 26 août 2018. En plus de La Cage, les activités de restauration incluent l'exploitation de quelques établissements opérant sous d'autres bannières dont **PF Chang's** et **L'Avenue**, le développement de la nouvelle bannière **À Domicile** dont un premier établissement ouvrira bientôt ses portes, de même que la vente en épicerie de produits de marque La Cage et l'offre de services alimentaires et vente de boissons dans des stades et centres sportifs. Par ailleurs, la Société perçoit des produits de location provenant de son parc immobilier composé d'un complexe sportif et d'édifices abritant des Cages. Cette activité a généré 1,4 % des produits consolidés de l'exercice 2018. Finalement, la Société mène certaines activités complémentaires afin de supporter la stratégie d'expansion et de différenciation de la marque La Cage, incluant la construction et la rénovation de restaurants, la vente de droits de diffusion d'événements sportifs et la transformation alimentaire. Ce secteur a représenté 3,7 % des produits consolidés de la Société en 2018 (après éliminations intersectorielles).

Employant au total environ 2 500 personnes dans les restaurants La Cage et au siège social, Sportscene est une société publique dont les actions sont transigées à la Bourse de croissance TSX sous le symbole SPS.A.

Commentaires préliminaires

Général

Ce rapport de gestion fournit une analyse des résultats d'exploitation pour l'exercice financier et le quatrième trimestre terminés le 26 août 2018, en comparaison avec les périodes correspondantes terminées le 27 août 2017. Il fournit aussi une analyse des flux de trésorerie et de l'évolution de la situation financière de la Société entre les 27 août 2017 et 26 août 2018. Le rapport de gestion devrait être lu en parallèle avec les états financiers consolidés et les notes afférentes portant sur l'exercice terminé le 26 août 2018, lesquels ont été audités par un auditeur indépendant de la Société. Les états financiers consolidés audités et notes afférentes ainsi que certains autres documents complémentaires, dont les rapports de gestion intermédiaires et les rapports de gestion annuels précédents de même que les communiqués de presse, sont disponibles sur le site Internet de SEDAR (www.sedar.com).

Dans le présent rapport de gestion, « Groupe Sportscene inc. », « Sportscene » ou « la Société » désigne, selon le cas, Groupe Sportscene inc. et ses filiales, ou Groupe Sportscene inc. ou l'une de ses filiales. Les renseignements contenus dans le rapport de gestion tiennent compte de tout événement important survenu avant le 22 novembre 2018, date de l'approbation des états financiers consolidés annuels et du rapport de gestion par le conseil d'administration de la Société.

Conformité aux Normes internationales d'information financière IFRS

À moins qu'il ne soit indiqué autrement, l'information financière présentée dans ce rapport de gestion, y compris les montants apparaissant aux tableaux, est exprimée en dollars canadiens et préparée conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). Par ailleurs, l'information comprise dans ce rapport de gestion renferme également certains renseignements qui ne sont pas des mesures du rendement conformes aux IFRS. N'ayant pas un sens normalisé prescrit par les IFRS, ils pourraient ne pas être compatibles avec les mesures similaires présentées par d'autres émetteurs.

Par exemple, Sportscene utilise le « BAIIA ajusté » et le « BAIIA ajusté consolidé », car ces mesures permettent à la direction d'évaluer le rendement opérationnel de la Société et de ses secteurs d'activités. Le BAIIA ajusté correspond, pour chacun des secteurs d'activité de la Société, au résultat avant frais financiers, amortissements, autres pertes (gains), revenu net des coentreprises et entreprises associées et impôts sur le résultat. Pour sa part, le BAIIA ajusté consolidé correspond au BAIIA ajusté tel que défini précédemment, auquel est ajoutée la quote-part du résultat avant frais financiers, amortissements et impôts des coentreprises et entreprises associées. De façon générale, le BAIIA est un indicateur financier largement utilisé pour évaluer la capacité d'une société à rembourser ses dettes. Les investisseurs ne doivent pas le considérer comme un critère remplaçant les produits d'exploitation ou le résultat net, comme un indicateur des résultats d'exploitation ou des flux de trésorerie, ni comme un paramètre de mesure de liquidités.

Outre le BAIIA ajusté et le BAIIA ajusté consolidé, les mesures financières suivantes ne sont pas des mesures du rendement conformes aux IFRS. Les ventes totales du réseau correspondent aux ventes réalisées par l'ensemble des restaurants La Cage, qu'ils soient corporatifs, détenus en partenariats ou franchisés. Cette mesure de performance indique la croissance générale de la Société et reflète l'incidence directe de l'ouverture et de la fermeture de restaurants. Les ventes moyennes par Cage comparable servent, quant à elles, à isoler l'effet des ouvertures et fermetures de restaurants afin d'évaluer l'évolution réelle des ventes des restaurants qui ont été en opération pendant deux années consécutives complètes. Les liquidités disponibles à court terme incluent la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les placements, le cas échéant. L'endettement total net est composé de la dette à long terme incluant sa portion courante, nette des liquidités disponibles à court terme.

Le lecteur est prié de se référer au tableau 14 du présent rapport de gestion, qui présente un rapprochement quantitatif des données financières non conformes aux IFRS.

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 des risques et incertitudes liés à l'exploitation et à la situation financière de la Société. Des déclarations contenues dans ce rapport de gestion concernant les objectifs, les projections, les estimations, les attentes ou les prédictions de Sportscene peuvent constituer des déclarations prospectives au sens des lois sur les valeurs mobilières.

La direction de Sportscene tient à préciser que, compte tenu de leur nature, les déclarations prospectives comportent des incertitudes et des risques connus et inconnus qui peuvent faire en sorte que les résultats réels et futurs de la Société diffèrent sensiblement de ceux qui sont énoncés. Aucune assurance ne peut être donnée quant à la concrétisation des résultats, du rendement ou des réalisations tels que formulés ou sous-entendus dans les énoncés prospectifs. 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 à la révision des déclarations prospectives en raison de nouvelles informations, d'événements futurs ou d'autres changements.

Stratégie corporative et développements récents

Au cours des dernières années, Sportscene a mis en œuvre un important repositionnement de sa bannière afin de renforcer ses avantages concurrentiels en même temps que sa rentabilité, en misant principalement sur une amélioration générale de l'expérience client axée sur la qualité de l'offre de restauration de La Cage, le service, l'ambiance et la technologie.

Cette stratégie a comporté les principaux volets suivants :

- L'introduction d'un **nouveau design intérieur** de La Cage, aujourd'hui implanté dans 65 % des établissements du réseau. La Société compte terminer cette importante transformation au cours des deux prochaines années.
- Une **révision en profondeur de l'offre alimentaire**, basée sur la qualité supérieure des mets en termes de fraîcheur, de saveur et de présentation, ainsi que sur une sélection élargie de bières et de vins. Cette réorientation a pris appui sur une stratégie d'approvisionnement local qui figure aujourd'hui parmi les traits les plus distinctifs du positionnement concurrentiel de La Cage.
- Le **renouvellement de l'image** de la bannière La Cage – Brasserie sportive, incluant son nom et son logo, de même que de ses outils de communication et de sa stratégie média en vue, notamment, de mieux répondre aux attentes de la nouvelle génération de consommateurs.
- Dans la même veine, le développement de **nouvelles plateformes technologiques** visant à faire un emploi optimal des technologies de communication modernes, de même qu'à doter la Société d'outils plus performants de planification, monitoring, marketing et gestion.
- La mise en œuvre d'importants programmes de **formation et mobilisation du personnel** dont *L'Académie Cage* qui, en plus d'offrir des outils de formation et leadership aux gérants et employés des restaurants, a offert un programme de perfectionnement aux quelque 180 chefs cuisiniers du réseau, accrédité par *l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec*.
- Une **optimisation du réseau des Cages** en vue de mieux canaliser ses efforts de développement et ses ressources vers les marchés offrant le plus grand potentiel de ventes, ce qui s'est traduit par la fermeture d'un certain nombre de Cages. À l'inverse, des nouvelles Cages ont été ouvertes et d'autres projets d'ouvertures sont planifiés.

Au cours des derniers exercices, la mise en œuvre de cet important virage stratégique a nécessité des investissements substantiels. Bien qu'il ait exercé une pression sur la rentabilité de la Société pendant la phase d'implantation, l'ensemble de ces actions visait avant tout à positionner la bannière sur des bases compétitives et opérationnelles plus solides, en vue d'une nouvelle phase de croissance. Ainsi, Sportscene observe depuis plus de deux ans une hausse soutenue de l'achalandage du réseau et des ventes moyennes par Cage comparable, ce qui s'est traduit par une amélioration progressive et significative de la rentabilité des restaurants et de la Société dans son ensemble.

À l'avenir, Sportscene entend se concentrer sur son activité centrale et sa principale sphère d'excellence : la restauration d'ambiance axée sur l'approvisionnement local et la fraîcheur des aliments. Outre la valorisation et l'optimisation continues de sa bannière principale, la stratégie de la Société inclut l'intégration, seule ou en partenariat, d'autres concepts et bannières de restauration d'ambiance, jumelée à l'élargissement de l'offre en épicerie de produits de marque. Par exemple, Sportscene s'apprête à ouvrir d'autres restaurants de mets asiatiques de la bannière **PF Chang's**, lesquels viendront s'ajouter aux deux établissements qu'elle a acquis au cours des derniers exercices. De plus, elle a conclu à l'été 2018 une entente de partenariat visant à développer par voie de franchisage la bannière **L'Avenue**, un concept existant de petits déjeuners haut de gamme. Un nouvel établissement a récemment ouvert ses portes à Boucherville. Sportscene s'apprête également à lancer son nouveau concept urbain **À Domicile**, qui mettra de l'avant une offre de restauration et des aires d'amusement conçues pour le segment des 18 à 35 ans. Certaines Cages situées en milieux urbains pourraient même être converties à cette nouvelle bannière.

Données financières annuelles

Tableau 1 : Renseignements consolidés choisis pour les trois derniers exercices financiers

(en milliers de \$, sauf pour les données par action et le nombre d'actions)

Exercices terminés les			
26 août 2018, 27 août 2017 et 28 août 2016			
	2018	2017	2016
	\$	\$	\$
Ventes totales du réseau La Cage ⁽¹⁾	127 928	120 480	106 752
Produits de la Société	103 990	95 085	84 551
BAIIA ajusté ⁽¹⁾	11 109	8 469	4 885
Résultat net	3 059	1 458	(751)
Résultat par action de catégorie A			
• de base	0,72	0,36	(0,15)
• dilué	0,72	0,36	(0,15)
Actions catégorie A			
en circulation (en milliers) ⁽²⁾			
• de base	4 233	4 165	4 165
• dilué	4 258	4 165	4 165
Dividendes en espèces déclarés sur les actions de catégorie A	0,30	-	-
Données relatives à la situation financière			
	26 août 2018	27 août 2017	28 août 2016
			\$
Liquidités disponibles à court terme ⁽³⁾	5 847	3 720	1 888
Actif total	71 114	64 108	60 573
Capitaux propres	35 650	33 151	31 657
Dette à long terme, incluant sa tranche courante	17 996	16 091	14 923

(1) Pour le rapprochement des données financières non conformes aux IFRS, se référer au tableau 14.

(2) Nombre moyen pondéré d'actions en circulation

(3) Inclut la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que les placements, le cas échéant.

Évolution et résultats du réseau La Cage au cours de l'exercice terminé le 26 août 2018

Changements dans la composition du réseau

Au cours du dernier exercice, la Société a acquis le contrôle d'une Cage auparavant exploitée en coentreprise ainsi que la propriété exclusive d'une Cage franchisée, lesquelles sont ainsi devenues des Cages corporatives. En outre, une nouvelle Cage corporative a été inaugurée, tandis que deux Cages corporatives ont été fermées en vertu du programme d'optimisation du réseau. Par ailleurs, une Cage corporative existante a été reconstruite à neuf sur un meilleur site et cinq autres Cages existantes ont été transformées en vertu du nouveau design.

Par conséquent, comme l'indique le tableau 2, le réseau comptait 43 Cages en date du 26 août 2018, dont 24 corporatives, 8 partenariats et 11 franchises. À la même date, 28 Cages représentant environ les deux tiers du réseau arboraient le nouveau design.

Après la fin de l'exercice 2018, soit le 29 octobre 2018, la Société a acquis la totalité des actions d'une Cage franchisée, qui est ainsi devenue un établissement corporatif.

Tableau 2 : Évolution du réseau La Cage au cours de l'exercice 2018

	Corporatives	Partenariats	Franchises	Total
Nombre de Cages au 27 août 2017	23	9	12	44
Constructions	1	-	-	1
Transactions	2	(1)	(1)	-
Fermetures	(2)	-	-	(2)
Nombre de Cages au 26 août 2018	24	8	11	43
<i>Cages arborant le nouveau design au 26 août 2018</i>	17	5	6	28

Performance du réseau La Cage**Tableau 3 : Origines des variations dans les ventes totales du réseau La Cage**

(en milliers de \$, sauf pour les pourcentages)

Exercices terminés les	26 août 2018	27 août 2017
Ventes totales du réseau	127 928	120 480
<i>Croissance des ventes totales par rapport à l'exercice précédent</i>	6,2 %	12,9 %
<i>Croissance par Cage comparable par rapport à l'exercice précédent</i>	7,0 %	16,8 %

Au cours de l'exercice terminé le 26 août 2018, les ventes totales du réseau La Cage se sont chiffrées à 127,9 millions \$ comparativement à 120,5 millions \$ à l'exercice précédent, soit une hausse de 6,2 %. Comme le réseau des Cages comptait une unité de moins que l'année précédente, l'augmentation du volume d'affaires résulte exclusivement d'une croissance de 7,0 % des ventes moyennes par Cage comparable, conformément à la tendance soutenue qui caractérise l'évolution du réseau depuis maintenant plus de deux ans. Soulignons, à titre indicatif, que les ventes totales du réseau ont augmenté de près de 20 % sur une période deux ans et ce, malgré un nombre inférieur de Cages en opération.

Cette bonne performance résulte essentiellement du programme de repositionnement, d'optimisation et de modernisation de la bannière exécuté avec succès au cours des derniers exercices. D'une part, Sportscene dispose aujourd'hui de restaurants qui sont, dans leur ensemble, plus performants et moins exposés aux cycles saisonniers et au calendrier sportif et d'autre part, le pouvoir d'attraction de la bannière a été significativement accru par l'amélioration générale de l'expérience offerte à la clientèle.

Résultats d'exploitation de la Société pour l'exercice terminé le 26 août 2018**Comptabilisation des produits et des charges des établissements La Cage**

Le réseau La Cage est composé de restaurants corporatifs (incluant les filiales), de partenariats et de franchises. Dans ses états financiers consolidés, Sportscene comptabilise la totalité des produits et des charges de ses établissements corporatifs ainsi que la part du résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle dans certaines de ses filiales. Les résultats des partenariats, c'est-à-dire les établissements détenus à 50 % ou moins par la Société, sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence conformément à l'application de la norme IFRS 11 « *Partenariats* ». Leur résultat net est isolé et présenté séparément. Pour ce qui est des franchises, la Société perçoit surtout des produits sous forme de redevances et de droits d'entrée.

Compte tenu de ces différents modes de comptabilisation et des changements apportés d'une année ou d'un trimestre à l'autre à la composition du réseau, la direction est d'avis que les indices les plus révélateurs de la performance de la Société, outre son résultat net et ses flux de trésorerie, sont l'évolution des ventes totales du réseau et des ventes moyennes par Cage comparable ainsi que celle du BAIIA ajusté consolidé.

Commentaires sur les résultats d'exploitation de l'exercice terminé le 26 août 2018

Tableau 4 : Produits consolidés et sectoriels ⁽¹⁾

(en milliers de \$, sauf pour les pourcentages)

Exercices terminés les	26 août 2018		27 août 2017	
Produits provenant des activités de restauration ⁽²⁾	98 662	94,9 %	89 462	94,1 %
Produits provenant de la gestion du parc immobilier ⁽³⁾	1 507	1,4 %	1 728	1,8 %
Autres produits ⁽³⁾⁽⁴⁾	<u>3 821</u>	<u>3,7 %</u>	<u>3 895</u>	<u>4,1 %</u>
Produits consolidés	103 990	100,0 %	95 085	100,0 %

(1) Pour plus de détails, voir la note 27 « Informations sectorielles » afférente aux états financiers consolidés.

(2) Outre l'exploitation et le franchisage du réseau La Cage de même que l'exploitation de certains restaurants opérant sous d'autres bannières, les activités de restauration incluent la vente en épicerie de produits de marque La Cage ainsi que les services alimentaires et de vente de boissons dans les stades et centres sportifs.

(3) Après éliminations des produits intersectoriels

(4) Les activités autres que la restauration et la gestion du parc immobilier incluent principalement la construction et la rénovation de restaurants La Cage (*Aménagement et Design Sportscene*), la vente de droits de diffusion d'événements sportifs (*Les Promotions Sportscene*) et le développement technologique (*Sportscene Technologies*).

Au cours de l'exercice 2018, les produits consolidés de Sportscene ont augmenté de 8,9 millions \$ ou de 9,4 % par rapport à l'année précédente, atteignant 104,0 millions \$. Comme l'indique le tableau 4, cette croissance provient de l'activité centrale de la Société, la restauration, dont les produits ont augmenté de 9,2 millions \$ ou de 10,3 % pour se chiffrer à 98,7 millions \$. Cette activité a ainsi généré près de 95 % des produits consolidés annuels de Sportscene.

La bonne performance du secteur de la restauration résulte en majeure partie de l'augmentation des ventes moyennes par Cage comparable, soutenue principalement par l'amélioration globale de l'offre de restauration et le nombre croissant de Cages rénovées au sein du réseau. De plus, les produits générés par les services alimentaires et vente de boisson dans certains stades et centres sportifs ont connu une hausse notable, ce qui, jumelé à l'augmentation des revenus des restaurants opérant sous la bannière PF Chang's, a plus que pallié le recul des ventes en épicerie de produits La Cage attribuable à la stratégie promotionnelle du principal client.

Par ailleurs, les produits générés par le parc immobilier ont légèrement décliné dû à l'acquisition par Sportscene d'une participation majoritaire dans une Cage autrefois locataire de la Société, qui est maintenant un établissement corporatif. Quant aux produits générés par les autres activités de Sportscene, ils ont été comparables à ceux de l'année précédente.

Tableau 5 : BAIIA ajusté ⁽¹⁾, consolidé et sectoriel

(en milliers de \$, sauf pour les pourcentages)

Exercices terminés les	26 août 2018		27 août 2017	
BAIIA ajusté des activités de restauration ⁽²⁾ (en % des produits de restauration)	11 066	11,2 %	8 121	9,1 %
BAIIA ajusté de la gestion du parc immobilier ⁽²⁾ (en % des produits de location)	315	20,9 %	672	38,9 %
BAIIA ajusté des autres activités ⁽²⁾ (en % des autres produits)	(272)	s.o.	(324)	s.o.
BAIIA ajusté consolidé (en % des produits consolidés)	11 109	10,7 %	8 469	8,9 %

(1) Pour le rapprochement des données financières non conformes aux IFRS, se référer au tableau 14.

(2) Après éliminations des transactions intersectorielles

Le BAIIA ajusté consolidé de l'exercice 2018 a marqué une progression de 2,6 millions \$, soit de 31,2 % pour atteindre 11,1 millions \$. Encore une fois, cette solide performance est exclusivement attribuable au secteur de la restauration, comme l'indique le tableau 5. Le BAIIA ajusté de l'activité centrale de la Société a en effet augmenté de 2,9 millions \$ ou de 36,3 % pour se chiffrer à 11,1 millions \$, représentant la presque totalité du BAIIA ajusté consolidé. La croissance de la rentabilité résulte principalement du repositionnement de la bannière La Cage, en particulier de la hausse des ventes moyennes par Cage comparable générée par ce dernier. De plus, la rentabilité de la Société a bénéficié de l'optimisation physique du réseau des Cages effectuée au cours des récents trimestres et des diverses mesures mises en place pour hausser la valeur offerte à la clientèle tout en optimisant les coûts d'exploitation.

Les activités autres que celles de restauration ont pour leur part affiché une baisse combinée de 0,3 million \$ de leur BAIIA ajusté total, en raison principalement de la diminution des revenus de location mentionnée précédemment.

Tableau 6 : Marge brute ⁽¹⁾ consolidée, résultat avant impôts et résultat net consolidés

(en milliers de \$, sauf pour les pourcentages, le résultat par action et le nombre d'actions)

	Exercices terminés les			
	26 août 2018		27 août 2017	
Marge brute ⁽¹⁾ consolidée (en % des produits)	71 280	68,6%	64 161	67,5 %
BAIIA ajusté consolidé ⁽¹⁾	11 109		8 469	
Amortissements	5 059		4 842	
Frais financiers	914		800	
Autres pertes (gains) ⁽²⁾	447		(121)	
BAIIA des coentreprises et entreprises associées	1 393		885	
Revenu net des coentreprises et entreprises associées	(704)		(161)	
Résultat avant impôts (en % des produits)	4 000	3,8 %	2 224	2,3 %
Impôt sur le résultat	941		766	
Résultat net (en % des produits)	3 059	2,9 %	1 458	1,5 %
Résultat par action (en \$)				
• de base	0,72		0,36	
• dilué	0,72		0,36	
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)				
• de base	4 233		4 165	
• dilué	4 258		4 165	

(1) Pour le rapprochement des données financières non conformes aux IFRS, se référer au tableau 14.

(2) Pour plus de détails, voir la note 9 « Autres pertes (gains) » afférente aux états financiers consolidés.

Au cours de l'exercice 2018, la marge brute a augmenté de 7,1 millions \$ ou de 11,1 % pour se chiffrer à 71,3 millions \$, grâce à la croissance des activités de restauration. Pour sa part, la marge brute en pourcentage des produits est passée de 67,5 % à 68,6 % ce qui reflète, en plus de la bonne performance du réseau des Cages, la part plus importante des revenus générés par ce dernier dans la composition des produits consolidés.

Le total de la dépense d'amortissement et des charges financières a augmenté de 0,3 million \$ ou de 5,9 %, pour se chiffrer à 6,0 millions \$, conséquence des investissements alloués aux activités de construction et de modernisation au sein du réseau des Cages, lesquels furent en partie financés par de nouveaux emprunts.

Sportscene a inscrit une perte nette de 0,4 million \$ au poste « *Autres pertes (gains)* » (par rapport à un gain de 0,1 million \$ l'année précédente) provenant principalement de la dévaluation des effets à recevoir et des immobilisations corporelles. Le revenu net des coentreprises et entreprises associées attribuable à la Société a représenté un profit de 0,7 million \$ par rapport à 0,2 million \$ l'année précédente, reflétant la hausse générale des résultats du réseau des Cages.

Sportscene a ainsi clos l'exercice 2018 avec un bénéfice net de 3,1 millions \$ ou 0,72 \$ par action (de base et dilué), soit un peu plus du double du bénéfice net de 1,5 million \$ ou 0,36 \$ par action (de base et dilué) de l'exercice précédent. Notons qu'il s'agit du meilleur résultat net réalisé par la Société depuis 2014, début de la mise en œuvre de sa stratégie de repositionnement. La direction estime que la performance de 2018 témoigne de la solidité du virage stratégique effectué ces dernières années.

Renseignements trimestriels

Tableau 7 : Principales données financières des huit derniers trimestres (non auditées)

(en milliers de \$, sauf pour les montants par action)

	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Exercice terminé le 26 août 2018				
Ventes totales du réseau La Cage ⁽¹⁾	31 257	31 771	33 474	31 426
Produits de la Société	24 906	25 121	27 267	26 696
Résultat net	803	456	1 498	302
Résultat par action				
• de base	0,20	0,11	0,34	0,07
• dilué	0,20	0,11	0,34	0,07

Exercice terminé le 27 août 2017

Ventes totales du réseau La Cage ⁽¹⁾	28 080	29 797	32 521	30 082
Produits de la Société	21 585	22 464	26 048	24 988
Résultat net	523	82	888	(35)
Résultat par action				
• de base	0,13	0,02	0,21	0,00
• dilué	0,13	0,02	0,21	0,00

(1) Pour le rapprochement des données financières non conformes aux IFRS, se référer au tableau 14.

Évolution trimestrielle et saisonnalité

Par le passé, les activités de La Cage étaient particulièrement influencées par le calendrier des événements sportifs, en particulier par la saison de hockey, faisant en sorte que le troisième trimestre (qui correspond aux séries éliminatoires de hockey) était traditionnellement le meilleur de l'année et le quatrième trimestre (correspondant à la saison estivale), le plus faible en termes d'achalandage.

Au cours des dernières années, Sportscene a mis en place diverses mesures pour atténuer ce cycle, dont l'aménagement de terrasses, la vente de droits de diffusion d'événements associés à d'autres sports que le hockey et les promotions spéciales. Mais plus important encore, le repositionnement de la bannière La Cage entrepris au cours des derniers exercices a contribué à diminuer l'importance relative du volet « événementiel » dans le modèle d'affaires de La Cage, favorisant ainsi une atténuation du cycle saisonnier des activités de la Société et, par le fait même, une gestion plus équilibrée et rentable de ses opérations tout au long de l'année.

Tableau 8 : Sommaire des résultats des quatrième trimestres des exercices 2018 et 2017

(en milliers de \$, sauf pour les pourcentages, le résultat par action et le nombre d'actions)

Trimestres terminés les	26 août 2018		27 août 2017	
Ventes totales du réseau La Cage ⁽¹⁾	31 426		30 082	
Produits :				
Produits de restauration	25 362	95,0 %	23 923	95,7 %
Produits de la gestion du parc immobilier	161	0,6 %	268	1,1 %
Autres produits	1 173	4,4 %	797	3,2 %
Produits consolidés	26 696	100,0 %	24 988	100,0 %
Marge brute consolidée ⁽¹⁾ (en % des produits)	18 263	68,4 %	16 837	67,4 %
BAlIA ajusté ⁽¹⁾:				
BAlIA ajusté des activités de restauration (en % des produits de restauration)	2 783	11,0 %	2 015	8,4 %
BAlIA ajusté de la gestion du parc immobilier (en % des produits de location)	6	3,7 %	77	28,7 %
BAlIA ajusté des autres activités (en % des autres produits)	(85)	s.o.	(72)	s.o.
BAlIA ajusté consolidé (en % des produits consolidés)	2 704	10,1 %	2 020	8,1 %
Amortissements	1 357		1 352	
Charges financières	277		211	
Autres pertes (gains) ⁽²⁾	373		(4)	
BAlIA des coentreprises et entreprises associées	355		173	
Revenu net des coentreprises et entreprises associées	(192)		(34)	
Résultat avant impôts (en % des produits)	534	2,0 %	248	1,0 %
Résultat net (en % des produits)	302	1,1 %	(35)	s.o.
Résultat par action (en \$)				
• de base	0,07		0,00	
• dilué	0,07		0,00	
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)				
• de base	4 266		4 165	
• dilué	4 291		4 165	

(1) Pour le rapprochement des données financières non conformes aux IFRS, se référer au tableau 14.

(2) Pour plus de détails, voir la note 9 « Autres pertes (gains) » afférente aux états financiers consolidés.

Au cours de la période de 13 semaines terminée le 26 août 2018, soit au quatrième trimestre du dernier exercice, les ventes totales du réseau La Cage se sont chiffrées à 31,4 millions \$ comparativement à 30,1 millions \$ à la période équivalente de l'exercice précédent. Cette hausse de 4,5 % est essentiellement attribuable à une croissance équivalente des ventes moyennes par Cage comparable.

Au quatrième trimestre, les produits consolidés de Sportscene ont pour leur part augmenté de 1,7 million \$ ou de 6,8 % par rapport au même trimestre en 2017, pour se chiffrer à 26,7 millions \$. Comme l'indique le tableau 8, cette croissance provient en très grande partie de l'activité centrale de la Société, la restauration. Les produits de restauration ont en effet augmenté de 1,4 million \$ ou de 6,0 % pour atteindre 25,4 millions \$, en raison principalement de la bonne performance du réseau des Cages, laquelle a plus que pallié le recul des ventes en épicerie de produits La Cage attribuable à un calendrier promotionnel différent de celui de l'année précédente.

Par ailleurs, les produits générés par le parc immobilier de la Société a reculé de 0,1 million \$ dû au facteur mentionné précédemment. Les autres produits ont progressé de 0,4 million \$, une hausse attribuable aux activités de construction.

Au cours de la période de 13 semaines terminée le 26 août 2018, la marge brute consolidée a augmenté de 1,4 million \$ ou de 8,5 % pour se chiffrer à 18,3 millions \$, grâce à la croissance des activités de restauration. Pour sa part, la marge brute en pourcentage des produits est passée de 67,4 % à 68,4 %, reflétant la part plus importante des revenus générés par le réseau des Cages dans la composition des produits consolidés.

Le BAIIA ajusté consolidé a progressé de 0,7 million \$ ou de 33,9 % pour atteindre 2,7 millions \$, une performance attribuable au secteur de la restauration. Le BAIIA ajusté de l'activité centrale de la Société a en effet augmenté de 0,8 million \$ ou de 38,1 % pour se chiffrer à 2,8 millions \$, alors que l'impact des activités autres que celles de restauration sur l'évolution du BAIIA ajusté consolidé a été négligeable.

Le total de la dépense d'amortissement et des charges financières s'est accru d'à peine 0,1 million \$. Sportscene a inscrit une perte nette de 0,4 million au poste « *Autres pertes (gains)* » (par rapport à un gain non significatif l'année précédente) provenant principalement de la dévaluation d'immobilisations corporelles. Le revenu net des coentreprises et entreprises associées attribuable à la Société a représenté un profit de 0,2 million \$ par rapport à un montant non significatif l'année précédente, en raison de l'amélioration générale des résultats du réseau des Cages.

Sportscene a ainsi clos le quatrième trimestre de l'exercice 2018 avec un bénéfice net de 0,3 million \$ ou 0,07 \$ par action (de base et dilué), par rapport à une perte nette de 35 000 \$ ou 0,00 \$ par action (de base et diluée) au trimestre correspondant de l'année précédente.

Principaux flux de trésorerie de l'exercice terminé le 26 août 2018

Tableau 9 : Sommaire des flux de trésorerie

(en milliers de \$)

Exercices terminés les	26 août 2018	27 août 2017
Activités opérationnelles :		
Résultat net	3 059	1 458
Éléments du résultat net sans incidence sur la trésorerie	5 391	4 976
Fonds autogénérés	8 450	6 434
Variation nette des soldes hors caisse	1 042	220
Flux de trésorerie générés par les activités opérationnelles	9 492	6 654
Flux de trésorerie générés (requis) par les activités de financement	1 183	(333)
Flux de trésorerie requis par les activités d'investissement	(8 548)	(4 489)
Augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	2 127	1 832
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	5 847	3 720

Au cours de l'exercice terminé le 26 août 2018, les activités **opérationnelles** ont produit des fonds autogénérés (ou flux de trésorerie avant la variation nette des soldes hors caisse du fonds de roulement) de 8,5 millions \$, comparativement à 6,4 millions \$ l'année précédente, dû principalement à l'amélioration du résultat net de la Société jumelée.

La variation nette des soldes hors caisse du fonds de roulement a généré des liquidités additionnelles de 1,0 million \$, comparativement à 0,2 million \$ l'année précédente. La génération de liquidités en 2018 s'explique en majeure partie par une augmentation de 1,3 million \$ des créditeurs et charges à payer attribuable principalement aux sommes reçues des franchisés dédiées aux activités de marketing futures, ainsi qu'à la vente de produits La Cage en épicerie. Ainsi, les activités d'exploitation ont généré des liquidités totales de 9,5 millions \$ en 2018 par rapport à 6,7 millions \$ l'année précédente.

Les activités de **financement** ont généré des liquidités totales nettes de 1,2 million \$. La Société a contracté des nouveaux prêts totalisant 3,6 millions \$ en marge des projets d'investissements décrits ci-après, et remboursé 1,7 million \$ de sa dette à long terme existante. De plus, elle a encaissé 0,8 million \$ sur l'émission de 101 000 nouvelles actions de catégorie A à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions détenues par des administrateurs et dirigeants, et alloué 0,2 million \$ au rachat d'actions détenues par des partenaires dans des filiales. Au quatrième trimestre, Sportscene a déclaré et versé un dividende de 0,30 \$ par action par action de catégorie A, représentant un décaissement total de 1,3 million \$.

Les activités d'**investissement** ont utilisé des liquidités totales nettes de 8,5 millions \$. Sportscene a alloué 8,2 millions \$ à l'achat de nouvelles immobilisations corporelles, dans le cadre principalement de la construction d'une nouvelle Cage corporative, de la relocalisation d'une autre Cage corporative et de la transformation de deux Cages corporatives existantes. De plus, elle a alloué un montant total de 0,5 million \$ à l'acquisition de deux Cages, un montant de 0,6 million \$ à l'acquisition d'actifs incorporels et un somme de 0,1 million \$ en investissements dans des coentreprises et entreprises associées. À l'inverse, elle a encaissé des sommes totalisant 0,7 million \$ de la cession d'immobilisations corporelles et de la variation nette des effets à recevoir.

L'ensemble des mouvements de trésorerie de l'année a augmenté le solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie de 2,1 millions \$, pour le porter à 5,8 millions \$ en date du 26 août 2018.

Situation financière au 26 août 2018

Tableau 10 : Sommaire de l'état de la situation financière

(en milliers de \$, sauf pour le coefficient)

	26 août 2018	27 août 2017
Actif :		
Actifs courants	15 673	12 902
Actifs non courants	55 441	<u>51 206</u>
Actif total	71 114	64 108
Passif et capitaux propres :		
Passifs courants	14 839	13 925
Passifs non courants	20 625	<u>17 032</u>
Passif total	35 464	30 957
Capitaux propres	35 650	<u>33 151</u>
	71 114	64 108
Fonds de roulement :	834	(1 023)
<i>Coefficient de fonds de roulement</i>	1,06 :1	0,93:1

Au cours de l'exercice 2018, l'**actif total** a affiché une augmentation de 7,0 millions \$. L'évolution des principaux postes d'actif se résume comme suit :

- Le total des actifs courants s'est accru de 2,8 millions \$ en raison principalement de la hausse de 2,1 millions \$ de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, jumelée à une augmentation de 1,0 million \$ des débiteurs en lien avec les activités de construction et les aides gouvernementales à recevoir.

- Le total des actifs non courants a augmenté de 4,2 millions \$, dû principalement à une hausse de 3,1 millions \$ de la valeur nette des immobilisations corporelles résultant des acquisitions de l'année, déduction faite de l'amortissement et de la cession d'immobilisations corporelles. De plus, la valeur des actifs incorporels a augmenté de 0,5 million \$ en marge des investissements technologiques. Le poste « Goodwill » a augmenté de 0,3 million \$ dû à l'acquisition de participations additionnelles dans une Cage, et les investissements dans les coentreprises et entreprises associées ont augmenté de 0,3 million \$ grâce, notamment, aux résultats nets des coentreprises en excédent des dividendes qu'elles ont versés.

Pour sa part, le **passif total** a augmenté de 4,5 millions \$, à la suite des principales variations suivantes :

- Le total des passifs courants a augmenté de 0,9 million \$, dû à l'augmentation mentionnée précédemment des créiteurs et charges à payer, dont l'effet fut toutefois atténué par une diminution des autres postes du passif courant.
- Pour sa part, le total des passifs non courants s'est accru de 3,6 millions \$. La dette à long terme a notamment augmenté d'un montant net de 1,7 million \$, dû aux nouveaux emprunts contractés pendant la période, nets des remboursements effectués sur la dette existante. De plus, les produits et crédits différés à long terme ont augmenté de 1,8 million \$ en raison principalement des incitatifs reçus de bailleurs et de partenaires d'affaires.

Enfin, le bénéfice net réalisé au cours de l'exercice 2018 et l'émission de nouvelles actions, le tout net du versement de dividendes, ont contribué à augmenter le total des **capitaux propres** de 2,5 millions \$ pour les porter à 35,6 millions \$ en date du 26 août 2018.

À la même date, le **fonds de roulement** affichait un surplus de 0,8 million \$ pour un coefficient de 1,06:1, comparativement à un déficit de 1,0 million \$ et un coefficient de 0,93:1 au 27 août 2017. Cette amélioration est attribuable à la croissance des résultats d'exploitation et de la trésorerie de la Société. La direction de Sportscene est satisfaite de l'évolution de son fonds de roulement et de sa situation de trésorerie, et s'attend à ce que celle-ci continue de bénéficier du renforcement progressif de sa rentabilité opérationnelle au cours des trimestres à venir.

Tableau 11 : Situation d'endettement

(en milliers de \$, sauf pour le coefficient)

	26 août 2018	27 août 2017
Endettement total net :		
Dette à long terme (incluant la portion courante)	17 996	16 091
<i>Moins : liquidités disponibles à court terme</i>	<u>(5 847)</u>	<u>(3 720)</u>
Endettement total net des liquidités	12 149	12 371
Coefficient d'endettement sur capital investi :		
Capital investi :		
Capitaux propres	35 650	33 151
Endettement total net	<u>12 149</u>	<u>12 371</u>
Total	47 799	45 522
<i>Coefficient d'endettement total net / capital investi</i>	25,4 %	27,2 %

Au cours de l'exercice 2018, l'endettement total (composé de la dette à long terme incluant sa portion courante) a augmenté de 1,9 million \$ en raison des nouveaux emprunts, net des remboursements de la dette existante. Cependant, si l'on considère l'accroissement de 2,1 millions \$ des liquidités disponibles à court terme, l'endettement total net a légèrement diminué par rapport au 27 août 2017 pour se situer à 12,1 millions \$ en date du 26 août 2018, tandis que le coefficient d'endettement total net par rapport au capital investi est passé de 27,2 % au 27 août 2017 à 25,4 % au 26 août 2018.

À cette dernière date, toutes les clauses restrictives incluses dans les conventions de financement de la Société étaient respectées. À la lumière de la croissance de ses résultats depuis plus de deux ans, de son repositionnement stratégique et de ses prévisions budgétaires, la direction est d'avis qu'elle continuera de respecter ces clauses restrictives et de faire les remboursements prévus sur ses dettes à long terme selon des conditions de remboursement normales.

Événement postérieur au 26 août 2018

Le 29 octobre 2018, la Société a acquis la totalité des actions d'une Cage franchisée, qui est ainsi devenue un établissement corporatif.

Perspectives et objectifs 2019

Forte du succès avéré de son récent virage stratégique, tant en termes de croissance organique des ventes, d'amélioration de la rentabilité et de renforcement de sa situation financière, la Société se donne comme premier objectif de poursuivre la valorisation et l'optimisation de sa principale bannière, **La Cage – Brasserie sportive**. De fait, la direction estime que le repositionnement de La Cage n'a pas encore livré tout son potentiel, si bien que cette bannière demeurera la principale source de croissance financière de Sportscene à court terme, y compris pour l'exercice 2019. Conformément au plan d'action établi par la Société, cette croissance viendra de nouvelles initiatives visant à valoriser l'offre offerte à la clientèle tout en optimisant les coûts d'exploitation et ce, en misant particulièrement sur le développement technologique, la formation et la mobilisation du personnel, ainsi que la modernisation en cours du réseau des Cages.

Ce faisant, Sportscene œuvre également à construire les bases de sa croissance à plus long terme en saisissant les occasions d'expansion conformes à ses objectifs et compatibles avec sa principale sphère d'excellence : la restauration d'ambiance, axée sur une offre de produits frais et locaux. Le dernier exercice a marqué le véritable coup d'envoi de cette stratégie qui vise à intégrer, via les acquisitions, les partenariats et le développement interne, des concepts, bannières et marques additionnelles qui permettront d'accroître les revenus de restauration de la Société et d'élargir son offre de produits de marque offerts en épicerie. Tel qu'il est décrit sous la rubrique « Stratégie corporative et développements récents » présentée à la page 6 de ce rapport de gestion, ce volet stratégique inclut l'ouverture de nouveaux restaurants de cuisine asiatique **PF Chang's** et de restaurants de déjeuners haut de gamme **L'Avenue**, et l'implantation du concept **À Domicile**.

Notons que la création récente du concept urbain À Domicile est venue ajouter une nouvelle alternative au programme d'optimisation du réseau des Cages, dont certaines pourraient être rebanniérisées. Dans cette optique, la direction a décidé de retarder d'un an la finalisation du programme de transformation du réseau des Cages en vertu du nouveau design afin de maximiser son potentiel de croissance. Ainsi, d'ici la fin de l'exercice 2020, un certain nombre de Cages seront ouvertes, fermées, relocalisées, modernisées, ou changeront de bannière.

Acquisition d'immobilisations

Le budget d'immobilisations de Groupe Sportscene pour l'exercice 2019 est comparable à celui des exercices 2018 et 2017, voire légèrement inférieur. Outre la stratégie d'optimisation du réseau des Cages décrite ci-haut, ces fonds seront consacrés au développement des autres bannières de la Société.

Versement de dividendes

La pratique du conseil d'administration est de juger, en temps opportun, de la pertinence du versement de dividendes à la lumière des conditions du marché, de la situation financière et des besoins de fonds de la Société, de même que de l'atteinte d'indices de performance conformes aux objectifs de la direction.

Aucun dividende n'a été déclaré entre 2014 et 2017, dû aux importants investissements faits par la Société. Cependant, à la lumière de la progression soutenue des résultats de la Société depuis plus de deux ans, de même que de sa solide situation financière et de ses liquidités disponibles, le conseil d'administration de la Société a approuvé en juillet 2018 le versement d'un dividende de 0,30 \$ par action de catégorie A, lequel fut versé le 14 août 2018.

Renseignements sur le capital-actions

Capital-actions

Au 22 novembre 2018, le capital-actions de Sportscene consiste en 4 265 893 actions de catégorie A émises et en circulation, soit le même nombre qu'au 26 août 2018, mais représentant une augmentation de 101 000 actions par rapport au 27 août 2017, à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions détenues par des administrateurs et des dirigeants de la Société.

Modification du régime d'options d'achat d'actions et octroi de nouvelles options

Le 23 mars 2018, le conseil d'administration a approuvé l'octroi de 10 000 options d'achat d'actions de catégorie A en faveur d'un dirigeant de la Société, au prix de levée de 7,50 \$ par action, le tout selon les termes et conditions prévus à son régime d'options d'achat d'actions de catégorie A (le « Régime »). Ces options seront acquises à 100 % après quatre ans et deviendront caduques si elles ne sont pas exercées au plus tard le jour du 7^e anniversaire de la date d'octroi.

Le 14 juin 2018, le conseil d'administration a approuvé la modification du Régime afin d'augmenter le nombre total d'actions de catégorie A pouvant être émises en vertu du Régime à 426 589 actions. À la même date, le conseil d'administration a approuvé l'octroi de 165 000 options d'achat d'actions de catégorie A en faveur d'un dirigeant de la Société, au prix de levée de 8,00 \$ par action, le tout selon les termes et conditions prévus au Régime. Une tranche de 25 000 de ces options sera acquise après cinq ans et une autre de 140 000 après sept ans et selon l'atteinte de certains niveaux de performance. Elles deviendront caduques si elles ne sont pas exercées au plus tard dix ans après la date d'octroi.

En date du 22 novembre 2018, 426 589 actions de catégorie A étaient réservées à l'intention de dirigeants, d'administrateurs et de consultants, dont 47 589 options n'avaient toujours pas été octroyées. Les 379 000 options en cours donnent droit à leur détenteur d'acquérir des actions de Sportscene à un prix de levée moyen pondéré de 6,64 \$ par action.

Arrangements hors bilan

Contrats de location simple

La Société a conclu des ententes pour la location de propriétés qui expirent à diverses dates jusqu'en mars 2077 et dont le total des paiements minimums exigibles s'élevait à 51,4 millions \$ en date du 26 août 2018. Certaines de ces ententes comprennent des clauses relatives au redressement périodique du loyer annuel et d'autres prévoient des paiements fondés sur les pourcentages de ventes annuelles.

Tableau 12 : Loyers annuels minimums pour les prochains exercices

(en milliers de \$)

	Engagements de la Société et de ses filiales	Quote-part de la Société dans les engagements des coentreprises
2019	6 077	491
2020	6 128	501
2021	5 440	505
2022	4 884	321
2023	4 224	242
2024 et suivantes	22 280	278

Ententes de financement

La Société a cautionné les dettes de coentreprises pour un montant maximal de 1,2 million \$ (0,9 million \$ au 27 août 2017). (Voir note 25 « *Engagements, garanties et éventualités* » afférente aux états financiers consolidés résumés pour l'exercice terminé le 26 août 2018).

Transactions entre parties liées

Les opérations effectuées dans le cours normal des affaires avec les coentreprises et entreprises associées, les principaux dirigeants et autres parties liées sont comptabilisées à la juste valeur et se détaillent comme suit pour l'exercice terminé le 26 août 2018 :

Tableau 13 : Transactions entre parties liées

(en milliers de \$)

Exercices terminés les	26 août 2018	27 août 2017
Produits d'exploitation (avec des coentreprises et entreprises associées) :		
Contrats de construction	479	818
Produits tirés de franchises	1 227	1 283
Produits de location	102	317
Autres produits	651	835
Total	2 459	3 253
Charges d'exploitation (avec des dirigeants et autres parties liées) :		
Rémunération	897	812

Au cours de l'exercice terminé le 26 août 2018, la Société a encouru des charges de 352 000 \$ auprès de sociétés liées à des administrateurs. Au 26 août 2018, la Société avait un solde de 1,1 million \$ (1,6 million \$ au 27 août 2017) à recevoir de ses coentreprises et entreprises associées. De plus, le solde des effets à recevoir par la Société auprès de ses coentreprises et entreprises associées s'élevait à 0,7 million \$ au 26 août 2018 (0,8 million \$ au 27 août 2017).

Données financières non conformes aux IFRS

Tableau 14 : Rapprochement des données financières non conformes aux IFRS

(en milliers de \$, sauf les pourcentages)

	4e trimestre		Exercices terminés les	
	26 août 2018	27 août 2017	26 août 2018	27 août 2017
Produits de restauration ⁽¹⁾	23 185	20 692	89 009	78 590
Produits concessions alimentaires	(3 271)	(1 902)	(6 076)	(3 665)
Produits hors bannières	(1 669)	(1 596)	(6 549)	(5 841)
Produits tirés des franchises et coentreprises	<u>13 181</u>	<u>12 888</u>	<u>51 544</u>	<u>51 396</u>
Ventes du réseau	31 426	30 082	127 928	120 480
Résultat avant frais financiers, amortissements, revenu net des coentreprises et entreprises associées et impôts sur le résultat	1 976	1 777	9 269	7 705
Autres pertes (gains)	<u>373</u>	<u>(4)</u>	<u>447</u>	<u>(121)</u>
BAIIA ajusté	2 349	1 773	9 716	7 584
Résultat avant frais financiers, amortissements et impôts des coentreprises et entreprises associées ⁽²⁾	355	247	1 393	885
BAIIA ajusté consolidé	2 704	2 020	11 109	8 469
Produits	26 696	24 988	103 990	95 085
Moins : coût des produits vendus	<u>8 433</u>	<u>8 151</u>	<u>32 710</u>	<u>30 924</u>
Marge brute	18 263	16 837	71 280	64 161
Marge brute (en % des produits)	68,4 %	67,4 %	68,6 %	67,5 %

BAIIA ajusté sectoriel ⁽³⁾

			Résultat avant frais financiers, amortissements, revenu net des coentreprises et entreprises associées et impôts sur le résultat	Autres (gains) pertes	Résultat avant frais financiers, amortissements et impôts des coentreprises et entreprises associées ⁽²⁾	BAIIA ajusté consolidé
Trimestres terminés les	26 août 2018	Restauration	3 373	269	321	2 783
		Parc immobilier	(98)	104	-	6
		Autres activités	(119)	-	34	(85)
	27 août 2017	Restauration	1 768	1	246	2 015
		Parc immobilier	83	(6)	-	77
		Autres activités	(74)	1	1	(72)
Exercices terminés les	26 août 2018	Restauration	9 163	596	1 307	11 066
		Parc immobilier	464	(149)	-	315
		Autres activités	(358)	-	86	(272)
	27 août 2017	Restauration	7 055	200	866	8 121
		Parc immobilier	993	(321)	-	672
		Autres activités	(343)	-	19	(324)

(1) Le montant des produits de restauration figure à la note 7 « Produits » afférentes aux états financiers consolidés.

(2) Cette information est présentée à la note 18 « Investissements dans des coentreprises et entreprises associées » afférente aux états financiers consolidés.

(3) Pour plus de détails, voir la note 27 « Informations sectorielles » afférente aux états financiers consolidés.

Instruments financiers

La Société utilise de nombreux instruments financiers, notamment de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des placements, des débiteurs, des effets à recevoir d'apparentés, de la dette bancaire, des comptes fournisseurs, des créditeurs et charges à payer, des montants à payer à des apparentés et de la dette à long terme.

Juste valeur

La valeur comptable de la majorité des instruments financiers se rapproche de leur juste valeur en raison de leur courte durée. Concernant la dette à long terme, sa juste valeur est estimée en fonction du calcul des flux monétaires escomptés, en utilisant les taux de rendement du marché, en fin de période, d'instruments similaires ayant la même échéance.

Instruments dérivés

La Société ne détient ni n'émet d'instruments financiers aux fins de négociation ou de couverture.

(Voir la note 24 « *Informations à fournir concernant les instruments financiers* » afférente aux états financiers consolidés de l'exercice terminé le 26 août 2018.)

Risques et incertitudes

Risques reliés à l'industrie de la restauration

De façon générale, l'industrie de la restauration est soumise à certains risques relatifs à la situation économique, aux tendances démographiques, à l'évolution des goûts et habitudes des consommateurs, aux fluctuations des prix des marchandises, à la disponibilité et au coût de la main-d'œuvre, à la disponibilité et au coût des sites immobiliers, à la législation gouvernementale, incluant les règlements sur l'hygiène et l'usage des produits de tabac et enfin, au succès des entreprises à se différencier grâce, notamment, à la qualité de leurs produits et services et à leurs stratégies promotionnelles et publicitaires.

Le succès de l'industrie de la restauration est soumis à de nombreux facteurs qui affectent directement les consommateurs, dont les conditions économiques générales, la confiance des consommateurs et leur pouvoir d'achat discrétionnaire. Des changements dans ces conditions peuvent causer une baisse de l'achalandage au sein de l'industrie et/ou imposer des contraintes aux restaurateurs quant à leur politique de prix.

De plus, l'industrie de la restauration, en particulier le secteur avec service, est soumise à une intense compétition de la part des chaînes nationales, des chaînes régionales ainsi que des indépendants. Cette compétition s'exerce au niveau des prix, de la qualité des produits et services et de la localisation.

Sportscene a mis en place diverses stratégies, politiques et pratiques afin de limiter ses risques d'affaires. Notamment, elle s'est dotée d'outils internes de « benchmarking » et a régulièrement recours à des spécialistes externes afin de se tenir à l'affût des tendances du marché et de mesurer sa performance relativement au reste de son industrie.

Risques reliés à l'approvisionnement

Sur le plan de l'approvisionnement, la Société n'a jamais souffert de pénurie, et ne prévoit pas de pénurie quant aux produits qui composent son offre. Cependant, le prix des denrées alimentaires peut constituer un risque, étant donné que le coût des aliments représente une part importante du coût des marchandises vendues d'une entreprise de restauration. Sportscene met de l'avant une politique d'achat centralisée qui met à profit son pouvoir d'achat de façon à pouvoir bénéficier de conditions concurrentielles en ce qui a trait à son approvisionnement en biens et services.

De plus, Sportscene diminue son risque en révisant régulièrement son offre de restauration et ses menus, en optimisant les processus et méthodes utilisés dans les cuisines, en augmentant les prix lorsque approprié et en investissant dans les technologies modernes de restauration. Sportscene achète tous ses produits sur le marché libre auprès de fournisseurs réguliers, et favorise également la conclusion d'ententes à long terme avec ses principaux fournisseurs. De cette façon, elle parvient à s'ajuster adéquatement aux éventuelles hausses du prix des marchandises qui ne pourraient être retransmises aux consommateurs.

Risques reliés à la disponibilité de la main-d'œuvre et des sites, ainsi qu'à la protection des marques de commerce

La Société et ses franchisés comptent environ 2 500 employés à temps plein et à temps partiel. La Société considère qu'elle entretient de bonnes relations avec ses employés, n'ayant jamais connu de conflit de travail. De plus, elle a implanté un plan global de développement et de gestion des ressources humaines afin d'attirer, de motiver et de préserver dans ses rangs les employés qui adhèrent à sa mission, à sa culture et à ses objectifs de performance.

D'autre part, au cours des dernières années, Sportscene a réalisé des programmes successifs importants de rénovation et d'expansion de son réseau d'établissements, à travers lequel elle a développé une solide expertise en matière de développement, construction et aménagement de sites.

Les marques de commerce « La Cage aux Sports », « La Cage » « La Cage – Brasserie Sportive » ont été déposées auprès du Registraire des marques de commerce en 1988, 1989 et 2015, respectivement. Les franchisés exploitent leur entreprise en vertu d'un contrat de franchisage en tant qu'utilisateurs des marques de commerce. Compte tenu de l'importance stratégique de ces marques, la Société a mis en place les mécanismes de contrôle et de protection requis pour préserver leur pérennité.

Autres risques liés à l'activité principale de la Société, la restauration

L'hygiène alimentaire représente un domaine de risque important dans le secteur des services alimentaires. À cet effet, Sportscene applique des programmes et des procédés rigoureux en matière d'hygiène des aliments, lesquels couvrent chaque étape allant de la fabrication jusqu'au service des plats.

Risques liés aux conventions de financement

Dans le cadre des conventions de financement conclues avec ses prêteurs, la Société est tenue de respecter certaines clauses restrictives. Bien que Sportscene réponde actuellement à ces exigences et que la direction soit d'avis que la Société continuera, dans un avenir prévisible, à respecter les clauses restrictives et à faire les remboursements prévus sur ses dettes à long terme selon des conditions de remboursement normales, ceci pourrait cependant être affecté par des facteurs économiques, financiers et concurrentiels futurs, ainsi que par d'autres événements futurs hors du contrôle de la Société. Si l'un de ces facteurs ou événements engendrait une performance opérationnelle inférieure à celle actuellement prévue ou si les prêteurs de la Société imposaient des restrictions supplémentaires sur sa capacité à emprunter, il pourrait y avoir une incertitude quant à la capacité de la Société à réaliser la valeur comptable de ses actifs et à rembourser ses obligations actuelles et futures à leur échéance, sans avoir obtenu un financement supplémentaire qui pourrait ne pas être disponible. Les états financiers ne reflètent pas les ajustements qui seraient nécessaires si l'hypothèse de continuité n'était pas appropriée.

Enfin, Sportscene court peu de risques relativement aux taux d'intérêt et de change, compte tenu de son niveau d'endettement raisonnable et du fait que la quasi-totalité de ses produits et actifs est concentrée au Québec.

Litiges

La Société est impliquée dans des poursuites et réclamations associées aux activités courantes de l'entreprise. La direction est d'avis que l'issue de ces litiges n'aura pas d'incidence importante sur la situation financière de la Société.

Modifications futures de méthodes comptables

Un certain nombre de nouvelles normes et modifications aux normes existantes publiées par l'IASB qui sont obligatoires, mais qui ne sont pas encore en vigueur pour l'exercice se terminant le 26 août 2018, n'ont pas été appliquées aux fins de la préparation de ces états financiers consolidés. Plusieurs de ces normes ne s'appliquent pas à la Société ou n'ont aucune incidence sur ses états financiers consolidés, à l'exception de celles-ci :

Norme / Interprétation	Applicable à l'exercice ouvert le :
IFRS 9, <i>Instruments financiers</i> (« IFRS 9 »)	1 ^{er} septembre 2018
IFRS 15, <i>Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients</i> (« IFRS 15 »)	1 ^{er} septembre 2018
IFRS 16, <i>Contrat de location</i> (« IFRS 16 »)	1 ^{er} septembre 2019

- Le 24 juillet 2014, l'IASB a publié la version complète de l'IFRS 9. La date d'entrée en vigueur obligatoire de l'IFRS 9 vise les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 et l'IFRS 9 doit être appliquée rétrospectivement, sous réserve de certaines exemptions. L'IFRS 9 met en place de nouvelles exigences relatives au classement et à l'évaluation des actifs financiers. La norme instaure des changements additionnels relativement aux passifs financiers. Elle modifie également le modèle de dépréciation en introduisant un nouveau modèle fondé sur les « pertes sur créances attendues » pour le calcul de la dépréciation. La Société envisage d'adopter l'IFRS 9 dans ses états financiers de l'exercice ouvert le 1^{er} septembre 2018. L'adoption de cette norme n'aura pas d'incidence significative pour la Société.
- Le 28 mai 2014, l'IASB a publié l'IFRS 15, qui s'appliquera aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018. Son application anticipée est permise. L'IFRS 15 remplacera l'IAS 11, *Contrats de construction*, l'IAS 18, *Produits des activités ordinaires*, l'IFRIC 13, *Programmes de fidélisation de la clientèle*, l'IFRIC 15, *Contrats de construction de biens immobiliers*, l'IFRIC 18, *Transferts d'actifs provenant de clients*, et la SIC-31, *Produits des activités ordinaires – opérations de troc impliquant des services de publicité*. La norme contient un modèle unique qui s'applique aux contrats avec les clients et deux approches de comptabilisation des revenus : à un moment donné ou dans le temps. Le modèle dispose d'une analyse des transactions en cinq étapes sur une base contractuelle pour déterminer si, quand et combien les produits sont constatés. Des nouvelles estimations et les seuils de jugement ont été introduits, ce qui peut affecter la quantité et/ou le calendrier de revenus constatés. La Société a déterminé que la nouvelle norme changera la présentation des redevances encaissées par la Société pour le Fonds national de publicité. Ces redevances sont présentement présentées sur une base nette dans les états consolidés du résultat global. Selon la nouvelle norme, les redevances encaissées pour le compte du Fonds national de publicité seront présentées séparément des distributions au Fonds national de publicité, ce qui aura pour effet d'augmenter les produits de la Société ainsi que les charges de vente et d'administration du même montant. La Société est à finaliser l'évaluation de l'adoption de cette nouvelle norme et ne prévoit pas que son incidence sur les états financiers consolidés se traduira par un changement important dans la comptabilisation actuelle du résultat net et du résultat global.
- En janvier 2016, l'IASB a publié IFRS 16, lequel remplace IAS 17, *Contrats de location*, ainsi que plusieurs interprétations sur les contrats de location. IFRS 16 prend effet pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, et l'application anticipée est permise pour les sociétés qui appliquent également IFRS 15. IFRS 16 instaure un modèle unique de comptabilisation par le preneur et oblige ce dernier à comptabiliser les actifs et les passifs liés à tous les contrats de location d'une durée de plus de 12 mois, à moins que la valeur de l'actif sous-jacent soit faible. Le preneur est tenu de comptabiliser un actif lié au droit d'utilisation de l'actif sous-jacent et un passif lié au contrat de location qui représente son obligation d'effectuer des paiements locatifs. En ce qui a trait aux exigences de comptabilisation pour le bailleur, IFRS 16 reprend en substance celles qui sont énoncées dans l'IAS 17, tout en exigeant la présentation d'informations plus exhaustives. D'autres aspects du modèle de comptabilisation des contrats de location ont été touchés, y compris la définition d'un contrat de location. Étant donné que la Société a des obligations contractuelles importantes comptabilisées comme des contrats de location simple en vertu de l'IAS 17, la Société conclue préliminairement qu'il y aura une hausse importante des actifs et des passifs au moment de l'adoption de l'IFRS 16 ainsi que des changements importants à la présentation des charges liées aux contrats de

location simple, de la dotation aux amortissements et des charges financières. La Société procède présentement à l'analyse de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 16.

Renseignements supplémentaires

Des renseignements supplémentaires sur la Société, y compris ses derniers rapports annuels et trimestriels et ses communiqués de presse, sont disponibles sur le site Internet de SEDAR (www.sedar.com).

Le président du conseil, président et chef de la direction

(signé)

JEAN BÉDARD

Le vice-président, finances

(signé)

FRANÇOIS-XAVIER PILON, CPA, CA

Le 22 novembre 2018