

**LES ENTREPRISES CARA LIMITÉE**  
**Rapport de gestion**  
**pour les exercices clos le 31 décembre 2017 et le 25 décembre 2016**

Le rapport de gestion suivant de Les Entreprises Cara Limitée (« Cara » ou la « société ») présente des informations concernant la situation financière et les résultats d'exploitation de la société pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 (« quatrième trimestre », « T4 », « le trimestre » ou « la période »). Le présent rapport de gestion doit être lu en tenant compte des états financiers consolidés et des notes y afférentes de la société au 31 décembre 2017. Les résultats d'exploitation consolidés pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 sont comparés à ceux des périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016. L'exercice de Cara est clos le dernier dimanche du mois de décembre. Par conséquent, il comporte généralement 52 semaines, mais à tous les cinq à six ans, il s'étale sur 53 semaines. L'exercice 2017 de la société clos le 31 décembre 2017 comptait 53 semaines.

Une partie des informations contenues dans ce rapport de gestion renferme de l'information prospective qui comporte des risques et des incertitudes. Il y a lieu de se reporter aux rubriques « Information prospective » et « Risques et incertitudes » pour une analyse des incertitudes, des risques et des hypothèses connexes à ces énoncés. Les résultats réels pourraient varier sensiblement des résultats indiqués ou de l'information prospective sous-jacente en raison de divers facteurs, dont ceux décrits à la rubrique « Risques et incertitudes » et ailleurs dans le présent rapport de gestion.

Ce rapport de gestion a été établi au 9 mars 2018. On peut trouver des renseignements supplémentaires sur la société sur SEDAR, à l'adresse [www.sedar.com](http://www.sedar.com).

### **Mode de présentation**

Les états financiers de l'exercice de la société ont été établis conformément aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). Tous les montants présentés sont en dollars canadiens, sauf indication contraire.

### **Faits saillants du quatrième trimestre et de l'exercice :**

- Le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> s'est accru de 133,8 millions de dollars pour atteindre 774,9 millions de dollars pour la période de 14 semaines close le 31 décembre 2017, comparativement à la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016, en hausse de 20,9 % ou 13,4 % compte non tenu de la 53<sup>e</sup> semaine. Pour la période de 53 semaines close le 31 décembre 2017, le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> s'est accru de 737,8 millions de dollars pour atteindre 2 779,5 millions de dollars, comparativement à la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, en hausse de 36,1 % ou de 33,8 %, compte non tenu de la 53<sup>e</sup> semaine. La hausse du chiffre d'affaires d'ensemble est essentiellement liée à l'acquisition de St-Hubert en septembre 2016, d'Original Joe's en novembre 2016 et de Pickle Barrel en décembre 2017, à la hausse des ventes des restaurants comparables (« VRC »)<sup>1)</sup> et à l'ajout de 56 nouveaux restaurants ouverts en 2017, facteurs partiellement contrebalancés par les fermetures de restaurants. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence de 48,2 millions de dollars sur le chiffre d'affaires d'ensemble.
- La croissance des VRC pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est établie à 2,5 % et 0,7 %, respectivement, comparativement aux mêmes périodes de 14 et de 53 semaines de 2016. L'amélioration de la tendance pointant vers des VRC positives découle essentiellement des augmentations du chiffre d'affaires des restaurants rénovés, des améliorations apportées au menu, du marketing numérique, de la solide performance au Québec et des améliorations en Alberta. Les VRC ne tiennent pas compte de l'incidence de la transaction d'Original Joe's qui a été conclue le 28 novembre 2016, ni de l'investissement effectué dans Burger's Priest le 1<sup>er</sup> juin 2017 et de la transaction de Pickle Barrel conclue le 1<sup>er</sup> décembre 2017. Ces bannières seront prises en compte dans les VRC pour 2018.
- La société a réalisé un BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> de 58,5 millions de dollars pour le trimestre et de 191,0 millions de dollars pour l'exercice, soit le niveau le plus élevé depuis le PAPE, comparativement à 46,7 millions de dollars pour la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016, soit une amélioration de 11,8 millions de dollars ou 25,3 % pour le trimestre, et comparativement à 144,0 millions de dollars pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, soit une amélioration de 47,0 millions de dollars ou 32,6 % pour l'exercice. Ces augmentations sont attribuables au montant en dollars plus élevé des apports de chacun des secteurs opérationnels de la société, soit les restaurants exploités par la Société, les restaurants franchisés et le secteur Central, ainsi qu'à l'acquisition de St-Hubert en septembre 2016 (y compris des activités de transformation des aliments et de distribution qui font

partie du secteur Central) et d'Original Joe's en novembre 2016. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence estimative de 3,5 millions de dollars sur le BAIIA lié à l'exploitation.

- La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> s'est chiffrée à 7,6 % pour le quatrième trimestre, comparativement à 7,3 % en 2016, et à 7,6 % compte non tenu de la 53<sup>e</sup> semaine, ce qui se situe dans notre fourchette cible à long terme de 7 % à 8 %. La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble de la période de 53 semaines close le 31 décembre 2017 s'est établie à 6,9 %, contre 7,1 % en 2016. La direction s'emploiera à améliorer l'efficacité des résultats afin de les faire passer des 6,9 % actuels à un taux situé dans la partie supérieure de la fourchette cible de 7 % à 8 % d'ici la fin de la période 2020-2022 en tirant parti de la hausse du chiffre d'affaires d'ensemble découlant des acquisitions et en réalisant des synergies avec les bannières acquises.
- Le bénéfice avant impôt a atteint son plus haut niveau depuis le PAPE, se hissant à 37,0 millions de dollars pour la période de 14 semaines close le 31 décembre 2017, comparativement à 30,3 millions de dollars pour la période de 13 semaines close le 25 décembre 2016, soit une amélioration de 6,7 millions de dollars ou de 22,1 % pour le trimestre. Pour la période de 53 semaines close le 31 décembre 2017, le bénéfice avant impôt s'est élevé à 116,6 millions de dollars, comparativement à 96,0 millions de dollars, soit une hausse de 20,6 millions de dollars ou 21,5 %. Ces hausses sont essentiellement attribuables au montant en dollars plus élevé des apports des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés par suite de l'ajout des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés de St-Hubert et Original Joe's, de l'incidence de la semaine additionnelle que comptait l'exercice, des augmentations des VRC, de l'apport accru du secteur Central en raison de l'acquisition des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert et des réductions de coûts globales, facteurs contrebalancés par la hausse des charges d'intérêts et d'amortissement (découlant dans les deux cas des transactions de St-Hubert et d'Original Joe's survenues en 2016), les charges de dépréciation hors trésorerie et les charges de restructuration.
- Le bénéfice net ajusté<sup>1)</sup> s'est élevé à 36,3 millions de dollars et 117,1 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 25,9 millions de dollars et à 97,0 millions de dollars pour les périodes de 13 semaines et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement, ce qui représente des hausses de 10,4 millions de dollars ou 40,2 % pour le trimestre et de 20,1 millions de dollars ou 20,7 % pour l'exercice.
- Le résultat de base par action pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est chiffré à 0,47 \$ et à 1,84 \$, contre 0,33 \$ et 1,28 \$ pour les périodes de 13 semaines et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement. Le résultat dilué par action pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est chiffré à 0,45 \$ et à 1,77 \$, contre 0,32 \$ et 1,22 \$ pour les périodes de 13 semaines et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement. Ces hausses ont essentiellement trait à l'amélioration du bénéfice net, contrebalancée en partie par l'incidence du nombre accru d'actions à droit de vote subalterne en circulation par suite du placement de reçus de souscription au quatrième trimestre de 2016 pour soutenir la transaction de St-Hubert, lequel est réduit du nombre d'actions rachetées et annulées aux termes de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités aux deuxième, troisième et quatrième trimestres de 2017.
- La direction continue de mettre l'accent sur des stratégies à court terme et à long terme pour accroître les VRC en procédant à des rénovations, en insistant davantage sur l'innovation culinaire, en améliorant l'expérience client, en augmentant les ventes à distance au moyen d'applications nouvelles et améliorées de commerce électronique qui seront lancées pour la plupart des marques au cours des deux prochains exercices et en ayant recours à du marketing direct propre aux différentes marques sur les médias sociaux. Voici plus précisément quelques réalisations de l'exercice 2017 :
  - La société a terminé la rénovation majeure et à contrat de 92 restaurants exploités par la société et restaurants franchisés en 2017. Les rénovations de restaurants stimulent les ventes à long terme et contribuent favorablement et durablement aux VRC.
  - En 2017, la société a lancé de nouvelles applications de commande natives développées en interne pour les restaurants Swiss Chalet compatibles avec iOS et Android, suivies par un nouveau site Web de commande entièrement réactif pouvant être visualisé sur un téléphone mobile pour Swiss Chalet. Les nouvelles applications de Swiss Chalet ont été reçues très favorablement par les consommateurs et ont atteint le premier rang des applications de restaurants de marque au Canada sur le magasin d'applications d'iOS. Les nouvelles applications de Swiss Chalet et son site Web réactif constituent le fondement technique du lancement rapide par la société de nouvelles applications pour Montana's, East Side Mario's, Kelsey's et d'autres marques dans l'avenir.

- En 2017, Cara a élargi ses relations avec des agrégateurs en ligne (y compris Uber-Eats) à plus de 500 restaurants pour permettre aux clients de passer une commande de livraison ou de ramassage par le canal ou l'application de leur choix; la société continuera de déployer cette initiative dans l'ensemble de ses restaurants exploités par la société et de ses restaurants franchisés et croit que cette mesure sera en place dans au moins 600 restaurants d'ici la fin du premier trimestre de 2018.
  - La société continue de tabler sur les partenariats existants avec des partenaires clés des médias, notamment Facebook et Google, et a également établi de nouveaux partenariats et de nouvelles intégrations avec des partenaires des médias numériques stratégiques, dont Météomédia, TeamSnap et Waze, dont les abonnés recoupent les clients de Cara. Cette initiative fait partie de notre objectif poursuivi visant à améliorer le marketing direct personnalisé et l'efficacité du marketing.
  - En 2017, la société a entièrement déployé un nouvel outil de gestion des relations avec la clientèle (« GRC ») et un système de gestion de base de données pour procéder à du marketing direct auprès des clients et maximiser avec efficacité la valeur économique des clients. Grâce à ce nouvel outil de GRC et à cette base de données, les marques peuvent repérer avec plus d'efficacité les occasions et mettre en œuvre des plans pour non seulement attirer la clientèle, mais également pour améliorer la valeur à vie des clients au moyen de stratégies liées à la fréquence d'achat et à la taille des commandes de chaque segment de la clientèle.
  - La société a développé une plateforme d'analyse qui intègre des données sur la satisfaction de la clientèle, les ventes, l'efficacité opérationnelle et la santé et sécurité émanant de sources de données diverses. Cette information est rassemblée et présentée en tableaux de bord par succursale ou par marque, offrant aux franchisés, gérants et exploitants de l'information précise sur l'expérience des clients dans leur restaurant en particulier. Cette information constitue le fondement de ce qui deviendra une solution analytique mobile qui permettra à nos franchisés et exploitants d'avoir des données, plus tard en 2018, propres à leur restaurant et opportunes à portée de la main pour mieux servir leur clientèle.
  - En 2017, la société a lancé un nouveau portail de marketing à l'échelle locale qui offrira des outils plus efficaces et des pratiques exemplaires en marketing local pour aider nos franchisés et nos restaurants à mieux établir des liens avec les clients au sein de leur collectivité.
  - En 2018, Cara continuera d'améliorer ses partenariats avec Scene et l'Association canadienne des automobilistes (« CAA ») pour plus efficacement tirer parti de la base de données de plus de 15 millions de membres Scene et CAA et de leurs données clients afin de susciter de nouvelles ventes et des ventes récurrentes auprès des membres de ces partenaires.
- 1) Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour obtenir les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du bénéfice net ajusté, du BAIIA lié à l'exploitation et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble. Se reporter aux rubriques « Rapprochement du bénéfice net et du BAIIA » et « Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté » pour un rapprochement du BAIIA lié à l'exploitation et du bénéfice net ajusté.

### **Événements postérieurs à la date de clôture**

Le 23 janvier 2018, la société a annoncé qu'elle avait signé une entente visant sa fusion avec Keg Restaurants Ltd. pour une contrepartie d'environ 200,0 millions de dollars, se composant d'un montant de trésorerie de 105,0 millions de dollars et de 3 801 123 actions à droit de vote subalterne de Cara, émises à la valeur d'échange. De plus, Cara pourrait devoir verser une contrepartie en trésorerie supplémentaire de 30,0 millions de dollars à l'atteinte de certaines cibles financières au cours des trois premiers exercices suivant la clôture.

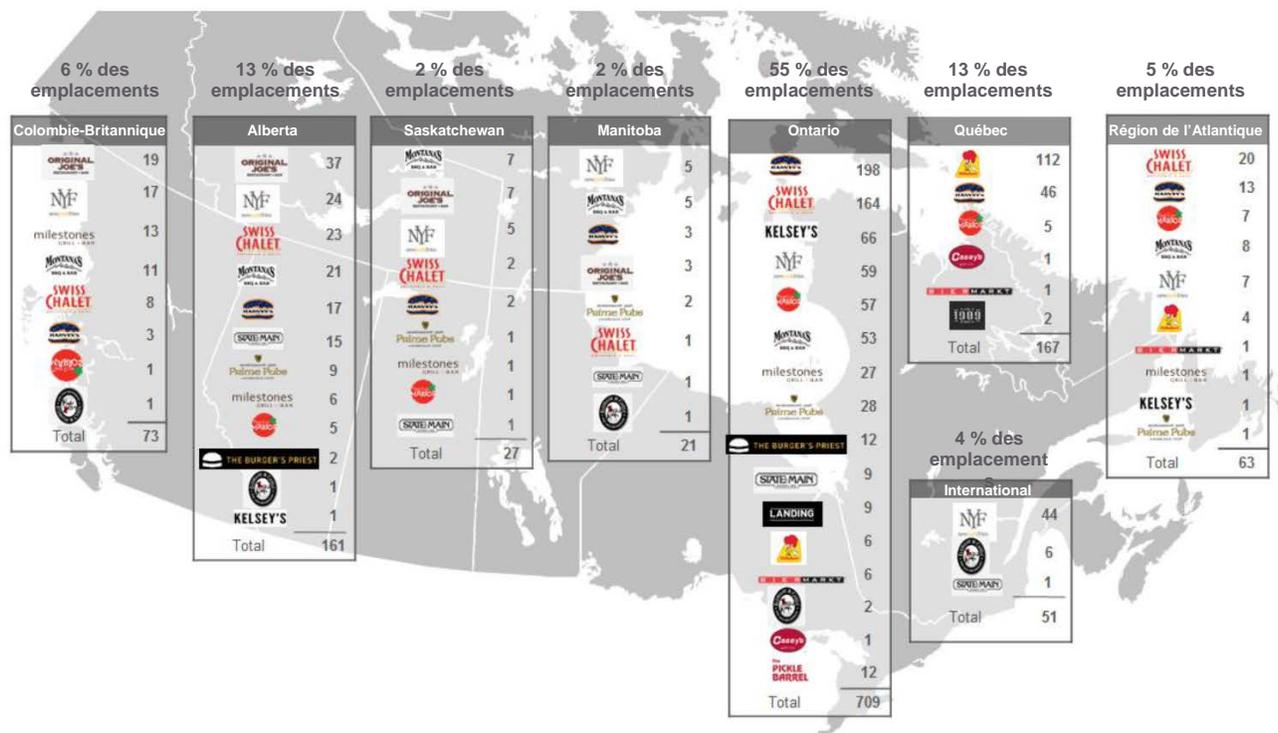
La fusion a été réalisée le 22 février 2018. La portion en trésorerie du prix d'achat a été réglée au moyen d'un prélèvement effectué sur la facilité de crédit existante de la société. Une tranche de 3 400 000 millions du total des actions à droit de vote subalterne émises ont été émises en faveur de Fairfax, une partie liée, en guise de contrepartie partielle, de sorte qu'après la clôture, Fairfax détiendra en propriété véritable 7 224 180 actions à droit de vote subalterne et 19 903 378 actions à droit de vote multiple de Cara, ce qui représente 43,5 % du nombre total d'actions émises et en circulation et 56,9 % du contrôle des voix.

La société a choisi de ne pas comptabiliser la fusion comme un regroupement d'entreprises aux termes de l'IFRS 3, Regroupements d'entreprises, puisque la transaction représente un regroupement d'entités sous contrôle conjoint de Fairfax. Par conséquent, le regroupement sera comptabilisé à la valeur comptable.

Le 9 mars 2018, le conseil d'administration de la société a déclaré un dividende de 0,1068 \$ par action ordinaire à droit de vote subalterne et par action ordinaire à droit de vote multiple, soit une hausse de 5 %. Le dividende sera versé le 16 avril 2018 aux actionnaires inscrits à la clôture des registres le 31 mars 2018. Grâce à son solide bilan et à ses flux de trésorerie croissants, la direction continuera de rechercher des occasions d'acquisitions stratégiques et explorera de nouvelles avenues lui permettant d'offrir un meilleur rendement à ses actionnaires, notamment en prorogeant son offre publique de rachat dans le cours normal des activités et en haussant le taux de versement de dividendes de la société.

## **Survol**

Cara est une entreprise de restauration à service complet qui franchise et exploite des restaurants avec des marques emblématiques. Au 31 décembre 2017, Cara possédait 18 marques et 1 272 restaurants, dont 87 % sont des restaurants franchisés et des restaurants exploités en coentreprise. Le réseau de restaurants de Cara comprend notamment les restaurants Harvey's, Swiss Chalet, Kelsey's, East Side Mario's, Montana's, Milestones, Prime Pubs, Casey's, Bier Markt, Landing, New York Fries, St-Hubert, Original Joe's, State & Main, Elephant & Castle, Burger's Priest, Pickle Barrel et 1909 Taverne moderne. Grâce à ces marques phares, Cara est reconnue à l'échelle nationale comme un franchiseur de choix.



Nombre de restaurants (non audité)	Au 31 décembre 2017				Au 25 décembre 2016			
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Coentreprises	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Coentreprises	Total
Swiss Chalet.....	8	210	0	218	9	206	0	215
Harvey's.....	11	271	0	282	13	258	0	271
Montana's .....	7	98	0	105	13	90	0	103
East Side Mario's <sup>1)</sup> .....	3	73	0	76	2	76	0	78
Kelsey's .....	12	56	0	68	13	57	0	70
Casey's.....	0	2	0	2	0	5	0	5
Prime Pubs .....	4	37	0	41	5	32	0	37
Bier Markt.....	8	0	0	8	8	0	0	8
Milestones.....	23	23	2	48	27	25	2	54
Landing.....	9	0	0	9	7	0	0	7
New York Fries.....	15	146	0	161	17	150	0	167
St-Hubert.....	12	110	0	122	13	110	0	123
Original Joe's .....	20	18	28	66	20	17	28	65
State & Main.....	15	4	8	27	12	4	8	24
Elephant & Castle .....	10	1	0	11	10	0	0	10
Burger's Priest .....	0	0	14	14	0	0	0	0
1909 Taverne moderne	0	0	2	2	0	0	0	0
Pickle Barrel .....	12	0	0	12	0	0	0	0
Nombre total de restaurants.....	169	1 049	54	1 272	169	1 030	38	1 237
	13 %	83 %	4 %	100 %	14 %	83 %	3 %	100 %

<sup>1)</sup> Le nombre de restaurants exclut les restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis.

## Principales informations financières

Le tableau suivant présente les principaux résultats d'exploitation de Cara pour les exercices 2017, 2016, 2015 et 2014 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Période de 53 semaines close le 31 décembre 2017	Période de 52 semaines close le 25 décembre 2016	Période de 52 semaines close le 27 décembre 2015	Période de 52 semaines close le 30 décembre 2014
Chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1),3)</sup> .....	2 779,5 \$	2 041,7 \$	1 765,7 \$	1 691,7 \$
Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1), 3)</sup> .....	36,1 %	15,6 %	4,4 %	23,3 %
Croissance des VRC <sup>2), 3)</sup> .....	0,7 %	(1,7) %	2,4 %	2,9 %
Nombre total de restaurants .....	1 272	1 237	1 010	837
Total des produits bruts .....	775,2 \$	463,3 \$	326,3 \$	281,8 \$
BAIIA lié à l'exploitation <sup>3)</sup> .....	191,0 \$	144,0 \$	112,2 \$	83,6 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation <sup>3)</sup> .....	24,6 %	31,1 %	34,4 %	29,7 %
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble <sup>3)</sup> .....	6,9 %	7,1 %	6,4 %	4,9 %
Bénéfice avant impôt sur le résultat .....	116,6 \$	96,0 \$	66,2 \$	9,9 \$
Bénéfice net ajusté <sup>3)</sup> .....	117,1 \$	97,0 \$	64,3 \$	10,4 \$
Résultat de base par action ajusté <sup>3)</sup> (en dollars) .....	1,96 \$	1,86 \$	1,58 \$	0,57 \$
Résultat dilué par action ajusté <sup>3)</sup> (en dollars) .....	1,88 \$	1,76 \$	1,35 \$	0,36 \$

<sup>1)</sup> Les résultats des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis sont exclus du total du chiffre d'affaires d'ensemble et du nombre de restaurants. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition du chiffre d'affaires d'ensemble.

<sup>2)</sup> Les résultats des restaurants New York Fries hors Canada, des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis, des restaurants Casey's, Original Joe's, Burger's Priest et Pickle Barrel sont exclus de la croissance des VRC. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition de la croissance des VRC.

<sup>3)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble, du bénéfice net ajusté, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté.

Le tableau suivant présente un sommaire des résultats des activités de Cara pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 et pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Période de 14 semaines close le	Période de 13 semaines close le	Période de 53 semaines close le	Période de 52 semaines close le
	31 décembre 2017 (non audité)	25 décembre 2016 (non audité)	31 décembre 2017	25 décembre 2016
<b>Chiffre d'affaires d'ensemble<sup>2),3)</sup> (non audité) ....</b>	<b>774,9 \$</b>	<b>641,1 \$</b>	<b>2 779,5 \$</b>	<b>2 041,7 \$</b>
Chiffre d'affaires.....	196,0 \$	149,8 \$	667,2 \$	380,6 \$
Produits tirés des franchises.....	29,4	25,7	108,0	82,6
<b>Total des produits bruts<sup>1)</sup>.....</b>	<b>225,4 \$</b>	<b>175,6 \$</b>	<b>775,2 \$</b>	<b>463,3 \$</b>
Coût des stocks vendus.....	(89,1)	(66,6)	(300,1)	(141,8)
Frais de vente, charges générales et administratives.....	(92,5)	(74,7)	(335,2)	(217,2)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises.....	(2,5)	(0,4)	(6,9)	(1,9)
Charges de restructuration et autres charges.....	(1,0)	(0,6)	(4,4)	(0,2)
<b>Produits d'exploitation<sup>1)</sup>.....</b>	<b>40,3 \$</b>	<b>33,3 \$</b>	<b>128,7 \$</b>	<b>102,0 \$</b>
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières.....	(3,5)	(2,8)	(12,5)	(5,9)
Quote-part de la perte liée à la participation dans des entreprises associées et des coentreprises.....	0,2	(0,1)	0,3	(0,1)
<b>Bénéfice avant impôt sur le résultat<sup>1)</sup>.....</b>	<b>37,0 \$</b>	<b>30,3 \$</b>	<b>116,6 \$</b>	<b>96,0 \$</b>
Impôt sur le résultat – exigible.....	(4,5)	(5,1)	(11,2)	(6,9)
Impôt sur le résultat – différé.....	(5,2)	(5,5)	4,4	(22,0)
<b>Bénéfice net<sup>1)</sup>.....</b>	<b>27,3 \$</b>	<b>19,7 \$</b>	<b>109,8 \$</b>	<b>67,0 \$</b>
<b>Bénéfice net ajusté<sup>2)</sup>.....</b>	<b>36,3 \$</b>	<b>25,9 \$</b>	<b>117,1 \$</b>	<b>97,0 \$</b>
Total des actifs.....	1 343,5 \$	1 316,0 \$	1 343,5 \$	1 316,0 \$
Passifs financiers non courants.....	578,5 \$	593,8 \$	578,5 \$	593,8 \$
<b>Résultat par action attribuable aux actionnaires ordinaires (en dollars)</b>				
Résultat de base par action.....	0,47 \$	0,33 \$	1,84 \$	1,28 \$
Résultat dilué par action.....	0,45 \$	0,32 \$	1,77 \$	1,22 \$
Résultat de base par action ajusté <sup>2)</sup> .....	0,62 \$	0,44 \$	1,96 \$	1,86 \$
Résultat dilué par action ajusté <sup>2)</sup> .....	0,59 \$	0,42 \$	1,88 \$	1,76 \$

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total

<sup>2)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, du bénéfice net ajusté, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté. Se reporter à la page 8 pour un rapprochement avec le bénéfice net.

<sup>3)</sup> Le chiffre d'affaires d'ensemble ne tient pas compte des résultats des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition du chiffre d'affaires d'ensemble.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Période de 14 semaines close le <u>31 décembre 2017</u>	Période de 13 semaines close le <u>25 décembre 2016</u>	Période de 53 semaines close le <u>31 décembre 2017</u>	Période de 52 semaines close le <u>25 décembre 2016</u>
<b>Dividendes déclarés (en dollars par action)<sup>1)</sup></b>				
Actions à droit de vote subalterne, actions à droit de vote multiple et reçus de souscription .....	0,10 \$	0,10 \$	0,41 \$	0,41 \$
<b>Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté <sup>2)</sup></b>				
Bénéfice net .....	27,3 \$	19,7 \$	109,8 \$	67,0 \$
Impôt différé .....	5,2	5,5	(4,4)	22,0
Charges de restructuration et autres charges	1,0	–	4,4	–
Coûts de transaction .....	0,1	–	0,4	3,1
Charges de dépréciation	2,5	0,4	6,9	1,9
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition .....	–	0,4	–	2,9
<b>Bénéfice net ajusté <sup>1), 2)</sup> .....</b>	<b><u>36,3 \$</u></b>	<b><u>25,9 \$</u></b>	<b><u>117,1 \$</u></b>	<b><u>97,0 \$</u></b>
<b>Rapprochement du bénéfice net et du BAIIA <sup>2)</sup></b>				
Bénéfice net .....	27,3 \$	19,7 \$	109,8 \$	67,0 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	3,5	2,8	12,5	5,9
Impôt sur le résultat .....	9,7	10,6	6,8	29,0
Amortissement des immobilisations corporelles .....	12,0	10,1	43,9	26,7
Amortissement des autres actifs .....	2,3	1,6	7,1	5,4
<b>BAIIA<sup>2)</sup> .....</b>	<b><u>54,8 \$</u></b>	<b><u>44,9 \$</u></b>	<b><u>180,1 \$</u></b>	<b><u>134,0 \$</u></b>
<b>Rapprochement du BAIIA<sup>2)</sup> et du BAIIA lié à l'exploitation<sup>2)</sup></b>				
Pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel .....	(0,1)	0,4	0,2	0,9
Charges de restructuration et autres charges .....	1,0	0,6	4,4	0,2
Coûts de transaction .....	0,1	–	0,4	3,1
Frais de conversion .....	(0,3)	(0,4)	(1,1)	(1,6)
Profit net sur la sortie d'immobilisations corporelles .....	(0,3)	(2,6)	(2,3)	(3,8)
Charges de dépréciation .....	2,5	0,4	6,9	1,9
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition .....	–	0,4	–	2,9
Rémunération fondée sur des actions .....	0,5	0,7	2,3	4,1
Variation de la provision pour contrats déficitaires .....	0,3	2,3	(0,6)	2,2
Quote-part de la participation dans les entreprises associées et les coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence	0,2	–	0,8	–
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1) 2)</sup> .....</b>	<b><u>58,5 \$</u></b>	<b><u>46,7 \$</u></b>	<b><u>191,0 \$</u></b>	<b><u>144,0 \$</u></b>
% de variation .....	25,3 %	57,8 %	32,6 %	28,3 %

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

<sup>2)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour les définitions du bénéfice net ajusté, du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation.

Le tableau ci-après présente un sommaire de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble de Cara, de la croissance des VRC, du nombre de restaurants, des frais de vente et charges générales et administratives, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble.

<b>(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)</b>	<b>Période de 14 semaines close le 31 décembre 2017</b>	<b>Période de 13 semaines close le 25 décembre 2016</b>	<b>Période de 53 semaines close le 31 décembre 2017</b>	<b>Période de 52 semaines close le 25 décembre 2016</b>
	(non audité)	(non audité)		
Chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1) 3)</sup> (non audité).....	774,9 \$	641,1 \$	2 779,5 \$	2 041,7 \$
Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1) 3)</sup> (non audité).....	20,9 %	39,0 %	36,1 %	15,6 %
Croissance des VRC <sup>2) 3)</sup> (non audité).....	2,5 %	(2,8) %	0,7 %	(1,7) %
Nombre total de restaurants exploités par la société (à la clôture).....	169	169	169	169
Nombre de restaurants exploités en coentreprise (à la clôture).....	54	38	54	38
Nombre de restaurants franchisés (à la clôture).....	1 049	1 030	1 049	1 030
Nombre total de restaurants <sup>1)</sup> (à la clôture).....	<b>1 272</b>	<b>1 237</b>	<b>1 272</b>	<b>1 237</b>
Total des produits bruts.....	225,5 \$	175,6 \$	775,2 \$	463,3 \$
Frais de vente et charges générales et administratives.....	92,5 \$	74,7 \$	335,2 \$	217,2 \$
Frais de vente et charges générales et administratives en pourcentage des produits bruts.....	41,0 %	42,5 %	43,2 %	46,9 %
BAIIA lié à l'exploitation <sup>3)</sup> .....	58,5 \$	46,7 \$	191,0 \$	144,0 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation <sup>3)</sup> .....	25,9 %	26,6 %	24,6 %	31,1 %
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble <sup>3)</sup> .....	7,6 %	7,3 %	6,9 %	7,1 %

<sup>1)</sup> Les résultats des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis sont exclus du total du chiffre d'affaires d'ensemble et du nombre de restaurants. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition du chiffre d'affaires d'ensemble.

<sup>2)</sup> Les résultats des restaurants New York Fries hors Canada, des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis, des restaurants Casey's, Original Joe's, Burger's Priest et Pickle Barrel sont exclus de la croissance des VRC. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition de la croissance des VRC.

<sup>3)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble.

## **Facteurs influant sur nos résultats d'exploitation**

### ***Croissance des VRC***

La croissance des VRC est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer les ventes des emplacements établis sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent. La croissance des VRC permet d'expliquer quelle proportion de la croissance des ventes peut être attribuée à la croissance des emplacements établis séparément de celle qui peut être attribuée à l'apport net de nouveaux restaurants qui ont ouvert leurs portes. Cara calcule la croissance des VRC comme l'augmentation ou la diminution, exprimée en pourcentage, du chiffre d'affaires des restaurants ouverts depuis au moins 24 mois complets. La croissance des VRC de Cara ne tient pas compte d'Original Joe's, car la transaction a été conclue le 28 novembre 2016, de Burger's Priest, car la transaction a été conclue le 1<sup>er</sup> juin 2017, de Pickle Barrel, car la transaction a été conclue le 1<sup>er</sup> décembre 2017, ni des restaurants Casey's puisque la société a amorcé un processus de réduction progressive de ses activités, ni du chiffre d'affaires attribuable aux activités internationales de 44 restaurants New York Fries et de 3 restaurants East Side Mario's.

La croissance des VRC est stimulée surtout par les variations du nombre de transactions avec les clients et du montant moyen de la transaction en dollars. La croissance des VRC est essentiellement tributaire des activités et des efforts que déploie Cara au chapitre du marketing. La croissance des VRC de Cara est également touchée par des facteurs externes, en particulier par l'évolution macroéconomique qui influe sur les dépenses de consommation discrétionnaires par région et à l'échelle du Canada.

Des conditions météorologiques atypiques pendant une période prolongée peuvent nuire aux activités de Cara. Pendant l'été, le temps pluvieux ou froid pour la saison peut avoir des répercussions néfastes sur l'achalandage des terrasses de plusieurs des 18 marques de Cara. Pour ce qui est de l'hiver, d'abondantes chutes de neige inhabituelles, des tempêtes de verglas ou d'autres conditions météorologiques extrêmes peuvent réduire l'achalandage des restaurants et, de ce fait, nuire au chiffre d'affaires et à la rentabilité.

La croissance des VRC pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est établie à 2,5 % et 0,7 % comparativement aux mêmes périodes de 14 semaines et de 53 semaines de 2016. L'amélioration de la tendance pointant vers des VRC positives découle essentiellement de la hausse du chiffre d'affaires des restaurants rénovés, des améliorations apportées au menu, du marketing numérique, de la solide performance au Québec et des améliorations en Alberta. Les VRC ne tiennent pas compte de l'incidence de la transaction d'Original Joe's qui a été conclue le 28 novembre 2016, ni de l'investissement effectué dans Burger's Priest le 1<sup>er</sup> juin 2017 et de la transaction conclue avec Pickel Barrel le 1<sup>er</sup> décembre 2017. Cara étant propriétaire de nombreuses marques, celles-ci ne produisent pas toutes de bons résultats au même moment, ce qui peut rendre variables le chiffre d'affaires d'ensemble et les VRC.

La direction continue de mettre l'accent à la fois sur des stratégies à court terme et à long terme pour accroître les VRC en procédant à des rénovations, en insistant davantage sur l'innovation culinaire, en améliorant l'expérience client et en augmentant les ventes à distance au moyen d'applications de commerce électronique externes nouvelles ou améliorées de commerce électronique et en ayant recours à du marketing direct propre à chacune des différentes marques sur les médias sociaux, comme décrit aux rubriques Faits saillants et Survol du présent rapport de gestion.

---

Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » à la page 48 pour une description de la façon dont Cara calcule la croissance des VRC. La croissance des VRC pour une marque en particulier pourrait être supérieure ou inférieure à celle de l'ensemble des restaurants et, dans certains cas, la croissance des ventes des restaurants, comparables pour les marques individuelles, pourrait être négative.

## ***Concurrence***

Le secteur canadien de la restauration a toujours été de nature hautement concurrentielle et continue de l'être. Même si les goûts et les attentes des clients ont évolué au cours des années, bon nombre de facteurs influant sur le choix d'un restaurant sont toujours les mêmes, soit la qualité, la valeur, le service et la commodité. Cara se mesure à un éventail de concurrents, dont des grandes chaînes de restaurants nationales et régionales ainsi que des restaurateurs indépendants locaux. Bien que ces derniers continuent d'accaparer une part importante du marché de la restauration, la direction de Cara estime que les plus grands exploitants, comme Cara, continueront d'offrir des avantages concurrentiels par rapport à leurs homologues indépendants. Parmi ces avantages, on compte les coûts moindres des aliments grâce à un plus grand pouvoir d'achat, la capacité de générer des ventes au moyen d'investissements publicitaires mieux ciblés, la sélection plus judicieuse des emplacements ainsi qu'une longue expérience et beaucoup de savoir-faire en matière de négociation immobilière.

## ***Ouverture de nouveaux restaurants***

L'ouverture et le succès de nouveaux restaurants sont tributaires d'un certain nombre de facteurs, dont la disponibilité d'emplacements convenables, la négociation de contrats de location acceptables pour les nouveaux restaurants, la nécessité d'attirer des franchisés ayant les compétences requises et disposant d'un financement approprié, la disponibilité, la formation et la fidélisation de membres de la direction et d'autres membres du personnel nécessaires pour exploiter de nouveaux restaurants détenus par la société ainsi que d'autres facteurs, dont certains échappent au contrôle de Cara.

En 2017, compte non tenu des acquisitions, la société a ouvert 56 nouveaux restaurants, comparativement à 42 nouveaux restaurants en 2016. Les ouvertures de restaurants de 2017 ont subi l'incidence de retards de construction au mois de décembre. Ainsi, 11 restaurants qui devaient ouvrir en décembre 2017 ont été ouverts aux mois de janvier et février 2018.

En 2017, la société a fermé 44 restaurants (compte non tenu des fermetures de restaurants Casey's), contre 23 restaurants en 2016. Les restaurants fermés comprenaient de nombreux restaurants sous-performants dont la fermeture aura une incidence favorable sur le rendement d'ensemble et sur la rentabilité de la société à l'avenir. Les fermetures comprenaient également les restaurants qui ne correspondent plus à la stratégie à long terme de certaines marques. La direction continuera de

revoir son portefeuille de restaurants et procédera à la fermeture opportune de restaurants sous-performants ou non stratégiques qui aura une incidence favorable à long terme pour la société.

## **Résultats financiers**

### ***Chiffre d'affaires d'ensemble***

Le chiffre d'affaires d'ensemble pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est élevé à 774,9 millions de dollars et à 2 779,5 millions de dollars, comparativement à 641,1 millions de dollars et à 2 041,7 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 133,8 millions de dollars ou 20,9 % pour le trimestre et de 737,8 millions de dollars ou 36,1 % pour l'exercice. Cette hausse est principalement attribuable à l'ouverture de nouveaux restaurants en 2016 et 2017, aux VRC positives, à l'ajout en septembre 2016 de St-Hubert, incluant le chiffre d'affaires tiré de ses activités de transformation d'aliments et de distribution, à l'ajout d'Original Joe's en novembre 2016, de Burger's Priest en juin 2017, de Pickel Barrel en décembre 2017 et à la semaine additionnelle de ventes qui, ensemble, ont généré des ventes plus élevées qui ont compensé les fermetures de restaurants. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence de 48,2 millions de dollars sur le chiffre d'affaires d'ensemble.

### ***Total des produits bruts***

Le total des produits bruts tient compte du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société et de la division de services de traiteur, des produits tirés des franchises (dont les redevances, déduction faite des subventions approuvées, les redevances des nouvelles franchises, les produits tirés de la location d'immeubles et de matériel et les frais de conversion de restaurants exploités par la société en franchises), des droits générés par le centre d'appels hors site de Cara, des produits tirés du développement de nouveaux restaurants ainsi que des produits tirés des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert émanant de ventes dans les épiceries et dans son réseau de restaurants franchisés.

Le total des produits bruts s'est établi à 225,5 millions de dollars et à 775,2 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 175,6 millions de dollars et à 463,3 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 49,9 millions de dollars ou 28,4 % pour le trimestre et de 311,9 millions de dollars ou 67,3 % pour l'exercice. L'augmentation des produits bruts découle principalement de l'ouverture de nouveaux restaurants en 2016 et en 2017 et des acquisitions de St-Hubert et Original Joe's en 2016, y compris des activités de transformation d'aliments et de distribution dans le cadre de l'acquisition de St-Hubert et de l'acquisition de Pickel Barrel en décembre 2017. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence estimative de 10,5 millions de dollars sur les produits bruts.

### ***Frais de vente et charges générales et administratives***

Les frais de vente et les charges générales et administratives regroupent les coûts directs engagés par les restaurants exploités par la société (comme la main-d'œuvre) ainsi que les autres coûts directs nets afférents aux restaurants exploités par Cara (par ex. les fournitures, les services publics, les loyers, la commercialisation, les impôts fonciers), les coûts indirects, les subventions locatives et l'aide accordée à des franchisés pour les créances irrécouvrables, les coûts indirects du secteur Central, les coûts liés à la division de transformation des aliments et de distribution, l'amortissement des frais de location et incitatifs à la location, les pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel ainsi que l'amortissement des autres actifs. Ces charges sont contrebalancées par les rabais sur achats.

Les coûts directs engagés par les restaurants exploités par la société pour la main-d'œuvre et les autres coûts directs et indirects afférents à l'exploitation des restaurants par Cara subissent l'incidence du nombre de restaurants, des augmentations du salaire minimum provincial et de la capacité de la société à gérer le coût des intrants grâce à divers programmes. Les coûts indirects du secteur Central sont touchés par l'inflation générale, la conjoncture qui permet d'attirer et de retenir le personnel clé ainsi que la capacité de la direction à contrôler les coûts discrétionnaires. Les coûts liés à la transformation d'aliments et à la distribution sont influencés par les hausses du salaire minimum, les négociations de conventions collectives, le volume des ventes et la capacité de la société à gérer les coûts contrôlables liés à la promotion, à la fabrication et à la distribution des produits. Quant à l'aide accordée à des franchisés pour le paiement de leur loyer et les créances irrécouvrables, elle est touchée par le chiffre d'affaires des franchisés et leur rentabilité globale. Le volume des achats, l'inflation et les fluctuations des prix de produits et services négociés ont une incidence sur les rabais sur achats. Les pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel, les frais de location et les incitatifs à la location comptabilisés et l'amortissement des immobilisations corporelles et des immobilisations incorporelles lié à St-Hubert représentent des charges hors trésorerie ayant

généralement trait à des conversions survenues par le passé où des restaurants exploités par la société ont été convertis en restaurants franchisés.

Les frais de vente et les charges générales et administratives pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 se sont chiffrés à 92,5 millions de dollars et à 335,2 millions de dollars, comparativement à 74,7 millions de dollars et à 217,2 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 17,8 millions de dollars ou 23,8 % pour le trimestre et de 118,0 millions de dollars ou 54,3 % pour l'exercice. La hausse est essentiellement liée à l'ajout des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert, à l'accroissement des coûts directs de la main-d'œuvre des restaurants et des autres coûts directs des restaurants du fait d'une augmentation du nombre de restaurants exploités par la société. Ces augmentations ont été neutralisées par des économies liées à la rémunération variable dans les restaurants exploités par la société et à d'autres coûts indirects nets. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence estimative de 4,2 millions de dollars sur les frais de vente et les charges générales et administratives. Les frais de vente et les charges générales et administratives, exprimés en pourcentage des produits bruts du trimestre, ont diminué, passant de 42,5 % en 2016 à 41,0 % en 2017, soit une baisse de 1,5 point de pourcentage. Pour l'exercice, les frais de vente et les charges générales et administratives, exprimés en pourcentage des produits bruts, ont diminué, passant de 46,9 % en 2016, à 43,2 % en 2017, en baisse de 3,7 points de pourcentage. Ces diminutions découlent du fait que les produits bruts augmentent plus vite que les charges d'exploitation et les coûts indirects.

### ***Charges d'intérêts nettes et autres charges de financement***

Les charges financières se rapportent aux activités de financement de Cara, ce qui comprend la facilité de crédit existante ainsi que l'amortissement des coûts de financement.

Les charges d'intérêts nettes et autres charges de financement se sont établies respectivement à 3,5 millions de dollars et à 12,5 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 2,8 millions de dollars et à 5,9 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 0,7 million de dollars et de 6,6 millions de dollars, respectivement. Ces hausses découlent des emprunts additionnels contractés pour les transactions de St-Hubert, d'Original Joe's, de Burger's Priest et de Pickle Barrel, ainsi que pour le rachat et l'annulation de 1 468 006 actions à droit de vote subalterne dans le cadre d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités.

### ***Bénéfice avant impôt sur le résultat***

Le bénéfice avant impôt sur le résultat s'est établi à 37,0 millions de dollars et à 116,6 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 30,3 millions de dollars et 96,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 6,7 millions de dollars ou 22,1 % pour le trimestre et de 20,6 millions de dollars ou 21,5 % pour l'exercice. Ces hausses sont essentiellement attribuables au montant en dollars plus élevé de l'apport des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés additionnels découlant des transactions de St-Hubert et Original Joe's, de l'apport accru d'un certain nombre de bannières de Cara, du montant en dollars plus élevé de l'apport du secteur Central attribuable à l'ajout des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert, de l'incidence de la semaine additionnelle et des réductions de coûts globales, facteurs contrebalancés en partie par la hausse des charges d'intérêts, des coûts de financement et des charges d'amortissement découlant d'un nombre plus élevé d'actifs amortissables au terme des acquisitions de St-Hubert et d'Original Joe, par une charge de dépréciation hors trésorerie et par des charges de restructuration,

### ***Impôt sur le résultat***

Le bénéfice que génère Cara est assujéti à l'impôt fédéral et à des impôts provinciaux. Cara dispose de pertes fiscales des exercices antérieurs qui peuvent servir à compenser le bénéfice imposable et elle ne paie donc pas à l'heure actuelle un montant important au titre des impôts sur son bénéfice lié à l'exploitation.

La société a comptabilisé une charge d'impôt exigible de 4,5 millions de dollars et de 11,2 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 5,1 millions de dollars et 6,9 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, soit une diminution de la charge d'impôt de 0,6 million de dollars pour le trimestre et une hausse de 4,3 millions de dollars pour l'exercice. La charge d'impôt exigible est principalement liée au bénéfice de St-Hubert qui donne lieu à des impôts à payer auxquels les pertes fiscales de Cara ne peuvent être appliquées.

La société a comptabilisé une charge d'impôt différé nette de 5,2 millions de dollars et un recouvrement de 4,4 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à une charge de 5,5 millions de dollars et de 22,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement, soit une hausse de la charge d'impôt différé de 0,3 million de dollars pour le trimestre et de 26,4 millions de dollars pour l'exercice. La variation au cours de l'exercice est attribuable à la comptabilisation par la société des actifs d'impôt différé de 24,4 millions de dollars au premier trimestre à l'égard de pertes autres qu'en capital additionnelles des exercices antérieurs disponibles pouvant servir à compenser l'impôt payable sur le bénéfice d'exploitation au cours de périodes futures.

### ***Bénéfice net***

Le bénéfice net s'est établi à 27,3 millions de dollars et à 109,8 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 19,7 millions de dollars et 67,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 7,6 millions de dollars ou 38,6 % pour le trimestre et de 42,8 millions de dollars ou 63,9 % pour l'exercice. Ces augmentations sont essentiellement liées à l'ajout de restaurants exploités par la société et de restaurants franchisés en raison des transactions de St-Hubert et Original Joe's conclues en 2016, à l'apport accru du secteur Central découlant de l'ajout des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert et aux réductions de coûts globales et à la variation de l'impôt différé décrite au préalable, facteurs contrebalancés en partie par la hausse des charges d'intérêt et des charges de financement de 0,7 million de dollars (6,6 millions de dollars pour l'exercice), la hausse des charges d'amortissement, l'augmentation de la charge de dépréciation hors trésorerie de 2,1 millions de dollars (4,9 millions de dollars pour l'exercice) et des charges de restructuration de 0,4 million de dollars (4,2 millions de dollars pour l'exercice).

### ***Bénéfice net ajusté***

Le bénéfice net ajusté s'est établi à 36,3 millions de dollars et à 117,1 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, contre 25,9 millions de dollars et 97,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 10,4 millions de dollars ou 40,2 % pour le trimestre et de 20,1 millions de dollars ou 20,7 % pour l'exercice. Les hausses pour le trimestre et l'ensemble de l'exercice sont liées au montant en dollars plus élevé des apports des restaurants exploités par la société et franchisés additionnels liés aux transactions de St-Hubert et Original Joe's de 2016, au montant en dollars plus élevé de l'apport du secteur Central attribuable à l'ajout des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert, et aux réductions de coûts globales, facteurs annulés en partie par la hausse des charges d'intérêt et des charges de financement et l'augmentation des charges de dépréciation imputables à des actifs plus importants.

### ***Résultat par action ajusté***

Le résultat de base par action ajusté pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est établi à 0,62 \$ et 1,96 \$, comparativement à 0,44 \$ et 1,86 \$ pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement. Le résultat dilué par action ajusté pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est établi à 0,59 \$ et 1,88 \$, comparativement à 0,42 \$ et 1,76 \$ pour les 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, respectivement. Ces hausses sont essentiellement liées aux améliorations du bénéfice net ajusté, contrebalancées par l'incidence du nombre accru d'actions à droit de vote subalterne en circulation en raison du placement de bons de souscription de 2016 pour soutenir la transaction avec St-Hubert, lequel est réduit du nombre d'actions rachetées et annulées dans le cadre de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités aux deuxième, troisième et quatrième trimestres de 2017.

### ***Nombre de restaurants***

Le réseau de restaurants de Cara comprend des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés. À la clôture de l'exercice le 31 décembre 2017, la société possédait 1 272 restaurants.

Dans le tableau suivant, on y présente les variations du nombre de restaurants de Cara :

Nombre de restaurants (non audité)	Période de 53 semaines close le				Période de 52 semaines close le			
	31 décembre 2017				25 décembre 2016			
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Coentreprises	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Coentreprises	Total
À l'ouverture de la période <sup>1)</sup> ....	169	1 030	38	<b>1 237</b>	117	891	2	<b>1 010</b>
Acquisitions <sup>2)</sup> .....	12	–	14	<b>26</b>	55	131	36	<b>222</b>
Ouvertures .....	7	47	2	<b>56</b>	7	35	–	<b>42</b>
Fermetures .....	(10)	(34)	–	<b>(44)</b>	(7)	(16)	–	<b>(23)</b>
Fermetures de restaurants								
Casey's .....	–	(3)	–	<b>(3)</b>	(1)	(13)	–	<b>(14)</b>
Reconversions <sup>3)</sup> .....	5	(5)	–	–	10	(10)	–	–
Refranchisages <sup>4)</sup> .....	(14)	14	–	–	(12)	12	–	–
À la clôture de la période .....	<b>169</b>	<b>1 049</b>	<b>54</b>	<b>1 272</b>	<b>169</b>	<b>1 030</b>	<b>38</b>	<b>1 237</b>

<sup>1)</sup> Le nombre de restaurants exclut les restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis.

<sup>2)</sup> Participation dans Burger's Priest acquise le 1<sup>er</sup> juin 2017 et dans Pickel Barrel, acquise le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

<sup>3)</sup> Les reconversions représentent les restaurants auparavant franchisés qui ont été acquis par la société et qu'elle exploite.

<sup>4)</sup> Les refranchisages représentent la conversion de restaurants exploités par la société en restaurants franchisés exploités par des franchisés.

En 2017, compte non tenu des acquisitions, la société a ouvert 56 nouveaux restaurants, comparativement à 42 nouveaux restaurants en 2016. Les ouvertures de restaurants de 2017 ont subi l'incidence de retards de construction du mois de décembre. Ainsi, 11 restaurants qui devaient ouvrir en décembre 2017 ont été ouverts aux mois de janvier et février 2018.

En 2017, la société a fermé 44 restaurants (compte non tenu des fermetures de restaurants Casey's), contre 23 restaurants en 2016. Les restaurants fermés comprenaient de nombreux restaurants sous-performants dont la fermeture aura une incidence favorable sur le rendement global et sur la rentabilité de la société à l'avenir. Les fermetures comprenaient également les restaurants qui ne correspondent plus à la stratégie à long terme de certaines marques. La direction continuera de revoir son portefeuille de restaurants et procédera à la fermeture opportune de restaurants sous-performants ou qui ne sont pas situés à des emplacements stratégiques qui aura une incidence favorable à long terme pour la société.

## Performance sectorielle

Cara divise ses activités en quatre secteurs, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés, la transformation d'aliments et la distribution, et les activités du secteur Central.

Le secteur des restaurants exploités par la société englobe les restaurants détenus par la société, la quote-part des résultats de 54 restaurants exploités en coentreprise aux termes de la participation dans Original Joe's, la participation dans Burger's Priest et le restaurant 1909 Taverne moderne exploité en coentreprise, ainsi que les ventes tirées du service de restauration, qui génèrent des produits au moyen des ventes directes de plats cuisinés et des boissons aux clients.

Le secteur des restaurants franchisés englobe quant à lui le réseau de restaurants franchisés de la société, qui sont exploités sous ses diverses marques et dont la société tire des redevances calculées selon un pourcentage convenu du chiffre d'affaires des restaurants franchisés et des restaurants exploités en coentreprise. Cara fournit un soutien financier à certains franchisés et les produits déclarés des redevances de franchises sont présentés après déduction de tout soutien fourni.

Le secteur de la transformation d'aliments et de la distribution représente les ventes de produits de marque St-Hubert et Cara et d'autres marques privées fabriqués dans l'usine de la société et expédiés depuis ses centres de distribution vers les épiceries et son réseau de restaurants St-Hubert.

Le secteur Central comprend le chiffre d'affaires des services du centre d'appels qui rapporte des frais de gestion sur les commandes effectuées par téléphone, par application mobile ou par Internet hors site traitées pour le compte des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, les produits générés par la location d'immeubles et de certaines pièces de matériel aux franchisés, ainsi que les redevances de nouvelles franchises et les frais de renouvellement perçus. Le secteur Central englobe aussi les charges de la société (autres que pour les restaurants), notamment les charges liées au personnel du siège social, les coûts indirects non liés au personnel, les coûts liés aux fonctions financières et au soutien technologique,

les frais d'occupation, ainsi que les frais généraux et les coûts liés aux services de soutien administratif qui sont neutralisés par les rabais sur achats. La société a déterminé que la répartition des produits et des charges de la société (autres que pour les restaurants), qui comprennent les coûts liés aux fonctions financières et au soutien technologique, les frais d'occupation, ainsi que les frais généraux et les coûts liés aux services de soutien administratif, ne rend pas compte de la façon dont elle gère ses activités et elle n'a pas imputé ces produits et ces charges à un secteur en particulier.

Le chef de la direction et le chef des finances sont les principaux décideurs opérationnels de la société et ils examinent régulièrement les activités d'exploitation et la performance de chacun des secteurs. Ils utilisent le résultat d'exploitation comme mesure clé pour évaluer de la performance de chaque secteur et pour prendre des décisions concernant la répartition des ressources. Les méthodes comptables utilisées pour les secteurs opérationnels à présenter sont les mêmes que celles décrites dans le sommaire des principales méthodes comptables de la société. Les résultats sectoriels comprennent des éléments directement attribuables à un secteur en particulier, ainsi que ceux qui peuvent y être attribués de façon raisonnable.

### ***BAIIA lié à l'exploitation***

Le BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> s'est établi à 58,5 millions de dollars et à 191,0 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 46,7 millions de dollars et 144,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 11,8 millions de dollars ou 25,3 % pour le trimestre et de 47,0 millions de dollars ou 32,6 % pour l'exercice. Ces hausses découlent des montants en dollars plus élevés des apports de tous les secteurs d'exploitation de la société, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés et le secteur Central, des VRC favorables pour le quatrième trimestre et l'exercice et de l'ajout de St-Hubert en septembre 2016 ayant donné lieu à un nouveau secteur, soit celui de la transformation des aliments et de la distribution, et par l'ajout d'Original Joe's en novembre 2016, de Burger's Priest en juin 2017 et de Pickle Barrel en décembre 2017. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence estimative de 3,5 millions de dollars sur le BAIIA lié à l'exploitation.

La hausse des montants en dollars des apports du secteur des restaurants exploités par la société pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 est essentiellement attribuable au chiffre d'affaires additionnel découlant de l'ajout de 13 restaurants St-Hubert exploités par la société acquis en septembre 2016, de l'ajout de 42 restaurants exploités par la société et de 36 restaurants exploités en coentreprise Original Joe's acquis en novembre 2016, facteurs contrebalancés en partie par l'incidence au deuxième trimestre de la fermeture temporaire de restaurants aux fins de rénovation. Le montant en dollars global de l'apport du secteur des restaurants franchisés a connu une hausse en raison de l'ajout de St-Hubert et d'Original Joe's, mais cette hausse a été contrebalancée par l'aide financière temporaire accrue accordée aux restaurants franchisés dans l'Ouest canadien. L'apport du secteur de la transformation des aliments et de la distribution découle de l'acquisition de St-Hubert en septembre 2016. L'amélioration de l'apport du secteur Central s'explique surtout par le fait que les coûts du secteur Central augmentent plus lentement que le chiffre d'affaires d'ensemble.

1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition du BAIIA lié à l'exploitation.

Le tableau suivant illustre la performance financière des secteurs d'activité de Cara :

(non audité)	Période de 14 semaines close le				Période de 13 semaines close le			
	31 décembre 2017				25 décembre 2016			
(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total
Chiffre d'affaires d'ensemble.....	125 794 \$	570 977 \$	78 144 \$	774 915 \$	82 069 \$	492 510 \$	66 500 \$	641 079 \$
<b>Restaurants exploités par la société</b>								
Chiffre d'affaires .....	125 794 \$	– \$	3 672 \$	129 466 \$	82 069 \$	– \$	3 191 \$	85 260 \$
Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre .....	(78 522)	–	–	(78 522)	(51 760)	–	–	(51 760)
Apport des restaurants avant les autres coûts .....	47 272	–	3 672	50 944	30 309	–	3 191	33 500
<i>Apport des restaurants avant les autres coûts en %.....</i>	37,6 %				36,9 %			
Autres charges d'exploitation.....	(34 938)	–	–	(34 938)	(23 507)	–	–	(23 507)
<b>Total de l'apport .....</b>	<b>12 334</b>	<b>–</b>	<b>3 672</b>	<b>16 006</b>	<b>6 802</b>	<b>–</b>	<b>3 191</b>	<b>9 993</b>
<b>Restaurants franchisés</b>								
Produits tirés des redevances de franchise .....	–	25 525	–	25 525	–	21 956	–	21 956
<i>Produits tirés des redevances de franchise en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....</i>	–	4,5 %	–	–	–	4,5 %	–	–
Redevances de nouvelles franchises, revenus de location d'immeubles et de matériel .....	–	–	4 584	4 584	–	–	3 185	3 185
Subventions locatives et créances irrécouvrables .....	–	(1 429)	–	(1 429)	–	(1 820)	–	(1 820)
<b>Apport des restaurants franchisés.....</b>	<b>–</b>	<b>24 096</b>	<b>4 584</b>	<b>28 680</b>	<b>–</b>	<b>20 136</b>	<b>3 185</b>	<b>23 321</b>
<b>Transformation d'aliments et distribution</b>								
<b>Apport net du secteur transformation d'aliments et distribution.....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>6 628</b>	<b>6 628</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5 900</b>	<b>5 900</b>
<b>Central</b>								
<b>Apport net du secteur Central ....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7 231</b>	<b>7 231</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>7 526</b>	<b>7 526</b>
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> .....</b>	<b>12 334 \$</b>	<b>24 096 \$</b>	<b>22 115 \$</b>	<b>58 545 \$</b>	<b>6 802 \$</b>	<b>20 136 \$</b>	<b>19 802 \$</b>	<b>46 740 \$</b>
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société.....	9,8 %	–	–	–	8,3 %	–	–	–
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....</i>	–	4,2 %	–	–	–	4,1 %	–	–
<i>Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble.....</i>	–	–	2,9 %	7,6 %	–	–	3,1 %	7,3 %

(non audité) (en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour la période de 53 semaines close le				Pour la période de 52 semaines close le			
	31 décembre 2017				25 décembre 2016			
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Central	Total
<b>Chiffre d'affaires d'ensemble.....</b>	<b>439 100 \$</b>	<b>2 092 247 \$</b>	<b>248 153 \$</b>	<b>2 779 500 \$</b>	<b>288 443 \$</b>	<b>1 669 078 \$</b>	<b>84 193 \$</b>	<b>2 041 714 \$</b>
<b>Restaurants exploités par la société</b>								
Chiffre d'affaires .....	439 100 \$	– \$	12 346 \$	451 446 \$	288 443 \$	– \$	9 933 \$	298 376 \$
Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre .....	(277 669)	–	–	(277 669)	(180 029)	–	–	(180 029)
Apport des restaurants avant les autres coûts .....	161 431	–	12 346	173 777	108 414	–	9 933	118 347
<i>Apport des restaurants avant les autres coûts en %.....</i>	36,8 %				37,6 %			
Autres charges d'exploitation.....	(118 928)	–	–	(118 928)	(78 536)	–	–	(78 536)
<b>Total de l'apport .....</b>	<b>42 503</b>	<b>–</b>	<b>12 346</b>	<b>54 849</b>	<b>29 878</b>	<b>–</b>	<b>9 933</b>	<b>39 811</b>
<b>Restaurants franchisés</b>								
Produits tirés des redevances de franchise .....	–	93 090	–	93 090	–	75 172	–	75 172
<i>Produits tirés des redevances de franchise en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....</i>	–	4,4 %	–	–	–	4,5 %	–	–
Redevances de nouvelles franchises, revenus de location d'immeubles et de matériel .....	–	–	13 958	13 958	–	–	5 681	5 681
Subventions locatives et créances irrecouvrables .....	–	(8 659)	–	(8 659)	–	(7 928)	–	(7 928)
<b>Apport des restaurants franchisés.....</b>	<b>–</b>	<b>84 431</b>	<b>13 958</b>	<b>98 389</b>	<b>–</b>	<b>67 244</b>	<b>5 681</b>	<b>72 925</b>
<b>Transformation d'aliments et distribution</b>								
<b>Apport net du secteur transformation d'aliments et distribution .....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>15 334</b>	<b>15 334</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>8 608</b>	<b>8 608</b>
<b>Central</b>								
<b>Apport net du secteur Central ....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>22 433</b>	<b>22 433</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>22 667</b>	<b>22 667</b>
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> .....</b>	<b>42 503 \$</b>	<b>84 431 \$</b>	<b>64 071 \$</b>	<b>191 005 \$</b>	<b>29 878 \$</b>	<b>67 244 \$</b>	<b>46 889 \$</b>	<b>144 011 \$</b>
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société.....	9,7 %	–	–	–	10,4 %	–	–	–
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....</i>	–	4,0 %	–	–	–	4,0 %	–	–
<i>Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble.....</i>	–	–	2,3 %	6,9 %	–	–	2,3 %	7,1 %

<sup>1)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour la définition du BAIIA lié à l'exploitation et à la page 6 pour le rapprochement du bénéfice net et du BAIIA lié à l'exploitation.

### *Restaurants exploités par la société*

Le secteur des restaurants exploités par la société comptait 169 restaurants au 31 décembre 2017, comparativement à 169 restaurants au 25 décembre 2016. L'acquisition de 12 restaurants Pickle Barrel en décembre 2017, l'ouverture de 7 nouveaux restaurants, ainsi que 5 reconversions ont été contrebalancées par la fermeture de 10 restaurants et par les 14 restaurants rebranchés au cours de l'exercice. Le secteur des restaurants exploités par la société comprend la quote-part des résultats de 54 restaurants exploités en coentreprise aux termes de l'investissement dans Original Joe's, de l'investissement dans Burger's Priest et de la coentreprise 1909 Taverne moderne.

### *Chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires s'entend des ventes d'aliments et de boissons effectuées par les restaurants exploités par Cara. Le chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société est touché par la croissance des VRC et la variation du nombre de restaurants exploités par la société. Le chiffre d'affaires a atteint 125,8 millions de dollars et 439,1 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 82,1 millions de dollars et 288,4 millions de dollars respectivement pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 43,7 millions de dollars ou 53,2 % pour le trimestre et de 150,7 millions de dollars ou 52,3 % pour l'exercice. Cette augmentation s'explique avant tout par l'augmentation du nombre de restaurants exploités par la société, en raison de l'ajout de St-Hubert et d'Original Joe's, de l'ajout de 7 nouveaux restaurants exploités par la société en 2017 et de l'augmentation des VRC, facteurs partiellement neutralisés par 10 fermetures de restaurants et par la vente de 14 restaurants exploités par la société aux franchisés. La semaine additionnelle de 2017 a eu une incidence de 7,9 millions de dollars sur le chiffre d'affaires.

### *Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre*

Le coût des stocks vendus représente le coût net des aliments, des boissons et des autres stocks vendus aux restaurants qu'exploite Cara. Le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre sont touchés par le nombre de restaurants exploités par la société, les écarts en ce qui a trait au volume des stocks vendus, les prix des aliments, les augmentations du salaire minimum provincial et la capacité de Cara de gérer le coût des intrants pour chacun des restaurants. Cara gère le coût des intrants au moyen de divers programmes de surveillance des coûts et de la négociation de contrats avantageux au nom de son réseau de restaurants qu'elle détient et de franchises.

Le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre se sont chiffrés à 78,5 millions de dollars et à 277,7 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 51,8 millions de dollars et à 180,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 26,7 millions de dollars ou 51,5 % pour le trimestre et de 97,7 millions de dollars ou 54,3 % pour l'exercice. La hausse s'explique principalement par l'ouverture de nouveaux restaurants, l'ajout de 42 restaurants exploités par la société liés à l'acquisition de St-Hubert et d'Original Joe's, de 36 restaurants exploités en coentreprise découlant de l'investissement dans Original Joe's, de 14 restaurants découlant de l'investissement dans Burger's Priest, de 2 restaurants 1909 Taverne moderne et de 12 restaurants découlant de l'acquisition de Pickle Barrel.

Pour le trimestre, le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont passés de 63,1 % à 62,4 %, une diminution de 0,7 point de pourcentage. Pour l'exercice, le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont passés de 63,1 % à 63,2 %, en hausse de 0,1 point de pourcentage. L'ajout d'Original Joe's, dont le coût des stocks vendus est légèrement plus élevé et le coût de la main-d'œuvre est plus élevé que les autres marques de Cara, présente des occasions d'amélioration étant donné que ces marques bénéficient du pouvoir d'achat global et des outils de gestion de la main-d'œuvre de la société.

### *Apport du secteur des restaurants exploités par la société*

Le total de l'apport des restaurants exploités par la société s'est établi à 12,3 millions de dollars et à 42,5 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 6,8 millions de dollars et 29,9 millions de dollars, respectivement, pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 5,5 millions de dollars pour le trimestre et de 12,6 millions de dollars pour l'exercice. Ces augmentations résultent essentiellement de l'accroissement du nombre de restaurants exploités par la société, compte tenu de l'ajout de St-Hubert, d'Original Joe's, de Burger's Priest et de Pickle Barrel, ainsi que de la hausse des VRC, facteurs contrebalancés en partie par l'apport moindre des restaurants fermés temporairement à des fins de rénovation. L'incidence estimative de la semaine additionnelle en 2017 est un apport de 1,5 million de dollars.

Le total de l'apport des restaurants exploités par la société, en pourcentage du chiffre d'affaires de ces restaurants, a atteint 9,8 % et 9,7 %, comparativement à 8,3 % et 10,4 %, pour le trimestre et pour l'exercice, respectivement. Compte non tenu de la semaine additionnelle, l'apport des restaurants exploités par la société en pourcentage du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société s'est établi à environ 9,2 % et 9,5 % pour le trimestre et pour l'exercice, respectivement. Les diminutions tiennent en grande partie du pourcentage d'apport moindre des restaurants Original Joe's exploités par la société, dont le niveau des apports est moins élevé que les autres restaurants de la marque Cara et de l'apport moindre des restaurants fermés temporairement à des fins de rénovation aux deuxième et troisième trimestres.

### *Restaurants franchisés*

Au 31 décembre 2017, le secteur des restaurants franchisés comptait 1 049 restaurants, comparativement à 1 030 au 25 décembre 2016, soit une hausse de 19 établissements. L'augmentation résulte de l'ouverture de 47 nouveaux restaurants et de l'ajout de 14 restaurants rebranchés, facteurs atténués par la fermeture de 34 restaurants, exclusion faite de l'incidence de la fermeture de trois restaurants Casey's et de cinq restaurants reconvertis par la société. Le secteur des restaurants franchisés comprend la quote-part des redevances tirées des restaurants exploités en coentreprise aux termes de la transaction avec Original Joe's.

Le chiffre d'affaires d'ensemble du secteur des restaurants franchisés s'est élevé à 571,0 millions de dollars et 2 092,2 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 492,5 millions de dollars et 1 669,1 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 78,5 millions de dollars ou 15,9 % pour le trimestre et de 423,1 millions de dollars ou 25,3 % pour l'exercice. L'augmentation s'explique principalement par les ouvertures de nouveaux restaurants, la hausse des VRC, la vente de 14 restaurants exploités par la société aux franchisés et l'ajout en 2016 de St-Hubert et d'Original Joe's, facteurs contrebalancés en partie par les fermetures de restaurants. La semaine additionnelle a eu une incidence de 39,2 millions de dollars sur le chiffre d'affaires d'ensemble du secteur des restaurants franchisés.

### *Produits tirés des franchises*

Les produits tirés des franchises englobent les redevances imputées aux franchisés, exprimées en pourcentage du chiffre d'affaires des restaurants, diminué des subventions par contrat et de l'aide temporaire accordée à certaines franchises.

Les principaux facteurs influant sur les produits tirés des franchises sont la croissance des VRC et l'apport net des nouveaux restaurants, ainsi que le taux des redevances (diminuées des subventions par contrat et de l'aide temporaire) que versent les franchisés à Cara. Il arrive parfois que les redevances qui lui sont versées soient inférieures aux redevances standards de 5,0 % qu'elle perçoit, en raison des différents taux contractuels de certaines marques (le taux de redevances standard de St-Hubert est de 4 %) et des subventions accordées par contrat, associées surtout aux conversions ayant eu lieu à l'exercice précédent ou à des ententes visant à aider temporairement certains franchisés. Étant donné que la majeure partie des subventions par contrat doivent prendre fin aux dates prévues et qu'il y a eu une réduction du nombre de restaurants ayant besoin d'aide temporaire, la direction croit que le taux effectif de recouvrement des redevances augmentera graduellement au fil du temps et se rapprochera de 5,0 % pour les restaurants franchisés (hormis St-Hubert à 4 %).

Les produits tirés des franchises se sont chiffrés à 25,5 millions de dollars et 93,1 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 22,0 millions de dollars et 75,2 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 3,5 millions de dollars ou 15,9 % pour le trimestre et de 17,9 millions de dollars ou 23,8 % pour l'exercice. La hausse tient à l'ajout de St-Hubert et d'Original Joe's ainsi qu'à l'augmentation des VRC au quatrième trimestre et pour l'exercice. La semaine additionnelle a eu une incidence de 1,7 million de dollars sur les produits tirés des franchises.

### *Apport des restaurants franchisés*

Le total de l'apport des restaurants franchisés s'est chiffré à 24,1 millions de dollars et 84,4 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 20,1 millions de dollars et 67,2 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 4,0 millions de dollars ou 19,9 % pour le trimestre et de 17,2 millions de dollars ou 25,6 % pour l'exercice. La hausse est attribuable à l'augmentation des produits tirés des redevances en raison de l'accroissement des ventes des restaurants franchisés et de l'ajout de St-Hubert et d'Original Joe's. L'incidence estimative de la semaine additionnelle est un apport de 1,6 million de dollars.

Le taux effectif de redevances net s'est établi à 4,2 % et 4,0 % pour le trimestre et l'exercice, comparativement à 4,1 % et 4,0 % en 2016. Le taux de redevances standard de Cara est de 5,0 %. Certaines marques acquises depuis 2014 imposent des taux de redevances standards différents, particulièrement St-Hubert, dont le taux de redevances standard est de 4 %.

Au 31 décembre 2017, 138 restaurants au total avaient versé à Cara une redevance inférieure au taux standard, contre 148 restaurants au 25 décembre 2016, soit une diminution de 10 restaurants. Sur les 138 restaurants versant une redevance inférieure au taux standard, 71 restaurants se rapportaient à des ententes conclues antérieurement dans le cadre d'une transaction de conversion, une amélioration de 20 restaurants par rapport à 91 restaurants au 25 décembre 2016. Sur les 138 restaurants versant une redevance inférieure au taux standard, 67 restaurants se rapportaient au financement temporaire accordé à certains autres restaurants, soit une hausse de 10 restaurants comparativement à 57 restaurants au 25 décembre 2016. La hausse est essentiellement liée à l'aide temporaire accordée aux restaurants des provinces de l'Ouest.

### ***Secteur Central***

#### *Chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires du secteur Central s'entend des produits générés par les centres d'appels hors site de Cara et de St-Hubert pour les services de livraison, de commandes à l'avance ainsi que pour les commandes en ligne ou par applications mobiles. Le centre d'appels reçoit des droits des restaurants qui lui permettent de recouvrer les frais d'administration afférents au traitement des commandes des clients. Les produits tirés du centre d'appels dépendent du volume de commandes des clients ainsi que de la composition des frais facturés sur les commandes reçues (c.-à-d. des frais plus élevés sont perçus pour les commandes téléphoniques que pour les commandes faites par mobile ou en ligne).

Le total du chiffre d'affaires du secteur Central s'est établi à 3,7 millions de dollars et 12,3 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 3,2 millions de dollars et 9,9 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 0,5 million de dollars ou 15,6 % pour le trimestre et de 2,4 millions de dollars ou 24,2 % pour l'exercice. L'augmentation des ventes est attribuable à East Side Mario's qui a commencé à offrir un service hors site au premier trimestre de 2016 dont les ventes ne cessent d'augmenter d'un exercice à l'autre, et à l'ajout des frais du centre d'appels de St-Hubert.

#### *Redevances des nouvelles franchises, revenus de location et location de matériel*

Cara accorde des contrats de franchise à des exploitants indépendants (les « franchisés ») relativement à de nouveaux restaurants. Elle reconduit aussi des contrats de franchise lorsqu'un contrat de franchise antérieur a expiré ou doit être prorogé. Dans le cadre de ces contrats de franchise, les franchisés versent des redevances de nouvelles franchises et/ou des frais de renouvellement et, dans le cas de la conversion d'emplacements établis, des frais de conversion de restaurants exploités par la société en restaurants franchisés. Les redevances des nouvelles franchises et les frais de conversion, le cas échéant, sont perçus lorsque le contrat de franchise est entériné alors que les frais de renouvellement le sont au moment du renouvellement du contrat. Les revenus de location ont trait aux immeubles appartenant à la société qui sont loués aux franchisés.

Les redevances de franchises, les revenus de location d'immeubles et de matériel aux franchisés se sont établies à 4,6 millions de dollars et à 14,0 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 3,2 millions de dollars et 5,7 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 1,4 million de dollars ou 43,8 % pour le trimestre et de 8,3 millions de dollars ou 145,6 % pour l'exercice. L'augmentation nette est attribuable à l'ajout des revenus de location d'immeubles de St-Hubert, contrebalancé par la réduction des frais de location de matériel découlant des rachats et des résiliations de contrats de location de matériel.

#### *Transformation d'aliments et distribution*

Le chiffre d'affaires tiré de la transformation d'aliments et de la distribution se rapporte à la fabrication et à la distribution de produits alimentaires frais, congelés et non périssables de marque St-Hubert et de plusieurs autres marques privées. Le chiffre d'affaires tiré de la transformation d'aliments et de la distribution est influencé par les commandes des restaurants franchisés et par le volume de commandes des chaînes d'épiceries.

### *Apport de la transformation d'aliments et de la distribution*

L'apport de la transformation d'aliments et de la distribution pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est chiffré à 6,6 millions de dollars et 15,3 millions de dollars, comparativement à 5,9 millions de dollars et 8,6 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, une hausse de 0,7 million de dollars et de 6,7 millions de dollars. La hausse a trait à un apport sur un exercice complet de St-Hubert en 2017, comparativement à 4 mois pour la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016, des suites de l'acquisition de septembre 2016. Le secteur de la transformation d'aliments et de la distribution présente habituellement de meilleurs résultats au quatrième trimestre, puis au troisième trimestre et au premier trimestre, le deuxième trimestre étant le moins bon trimestre. Au cours des trimestres présentant les meilleurs chiffres d'affaires, l'apport de la transformation d'aliments et de la distribution est également plus élevé, alors que les coûts indirects fixes sont couverts par des marges brutes exprimées en dollars plus élevées.

### *Apport du secteur Central*

L'apport du secteur Central, comprenant la transformation d'aliments et la distribution, pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 s'est chiffré à 22,1 millions de dollars et 64,1 millions de dollars, comparativement à 19,8 millions de dollars et 46,9 millions de dollars pour les périodes de 13 et de 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en hausse de 2,3 millions de dollars ou 11,6 % pour le trimestre et de 17,2 millions de dollars ou 36,7 % pour l'exercice. L'incidence estimative de la semaine additionnelle de 2017 est de 0,4 million de dollars. L'apport total du secteur Central, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires d'ensemble s'est établi à 2,9 % pour le trimestre et à 2,3 % pour l'exercice, contre 3,1 % et 2,3 % en 2016, respectivement.

## Principales informations financières trimestrielles

Le tableau ci-après présente les principales informations financières historiques et d'autres données de la société, qui doivent être lues en tenant compte des états consolidés annuels de la société.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire) <sup>1)</sup>	T4 – 2017	T3 – 2017	T2 – 2017	T1 – 2017	T4 – 2016	T3 – 2016	T2 – 2016	T1 – 2016
	31 déc. 2017 (non audité)	24 sept. 2017 (non audité)	25 juin 2017 (non audité)	26 mars 2017 (non audité)	25 déc. 2016 (non audité)	25 sept. 2016 (non audité)	26 juin 2016 (non audité)	27 mars 2016 (non audité)
Chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1)</sup> .....	774,9 \$	684,7 \$	660,8 \$	659,1 \$	641,1 \$	500,1 \$	450,3 \$	450,2 \$
Croissance totale du chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1)</sup> .....	20,9 %	36,9 %	46,7 %	46,4 %	39,0 %	14,0 %	3,0 %	4,9 %
Croissance des VRC <sup>1)</sup> .....	2,5 %	0,9 %	(0,3) %	(0,6) %	(2,8) %	(2,3) %	(2,0) %	0,5 %
Nombre de restaurants (à la clôture de la période) .....	1 272	1 249	1 255	1 238	1 237	1 127	1 003	997
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> .....</b>	<b>58,5 \$</b>	<b>48,0 \$</b>	<b>41,6 \$</b>	<b>42,9 \$</b>	<b>46,7 \$</b>	<b>36,9 \$</b>	<b>32,8 \$</b>	<b>27,5 \$</b>
<b>Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> .....</b>	<b>7,6 %</b>	<b>7,0 %</b>	<b>6,3 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>7,4 %</b>	<b>7,3 %</b>	<b>6,1 %</b>
Chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société .....	125,8 \$	111,2 \$	103,4 \$	98,7 \$	82,1 \$	74,7 \$	68,4 \$	63,2 \$
Nombre de restaurants exploités par la société et restaurants exploités en coentreprise .....	223	211	200	204	207	136	119	118
Apport du secteur des restaurants exploités par la société .....	12,3 \$	11,8 \$	10,4 \$	8,0 \$	6,8 \$	9,1 \$	8,9 \$	5,1 \$
Apport des restaurants exploités par la société en % du chiffre d'affaires de ces restaurants .....	9,8 %	10,6 %	10,1 %	8,1 %	8,3 %	12,1 %	13,0 %	8,1 %
Chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....	571,0 \$	515,7 \$	504,7 \$	500,8 \$	492,5 \$	407,7 \$	381,9 \$	387,0 \$
Nombre de restaurants franchisés .....	1 049	1 038	1 041	1 034	1 030	991	884	879
Apport des restaurants franchisés .....	24,1 \$	20,0 \$	19,9 \$	20,4 \$	20,1 \$	16,0 \$	15,4 \$	15,7 \$
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....	4,2 %	3,9 %	3,9 %	4,1 %	4,1 %	3,9 %	4,0 %	4,1 %
Apport du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution .....	6,6 \$	3,4 \$	0,6 \$	4,7 \$	5,9 \$	2,7 \$	– \$	– \$
Apport du secteur Central .....	22,1 \$	16,2 \$	11,3 \$	14,5 \$	19,8 \$	11,8 \$	8,5 \$	6,7 \$
Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble .....	2,9 %	2,4 %	1,7 %	2,2 %	3,1 %	2,4 %	1,9 %	1,5 %
Total des produits bruts .....	225,5 \$	188,7 \$	178,4 \$	182,7 \$	175,6 \$	114,5 \$	89,0 \$	84,2 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation <sup>1)</sup> .....	25,9 %	25,4 %	23,3 %	23,5 %	26,6 %	32,2 %	36,9 %	32,7 %
<b>Bénéfice net avant impôt sur le résultat<sup>1)</sup> .....</b>	<b>37,0 \$</b>	<b>30,4 \$</b>	<b>21,6 \$</b>	<b>27,5 \$</b>	<b>30,3 \$</b>	<b>20,7 \$</b>	<b>24,9 \$</b>	<b>20,1 \$</b>
Bénéfice net .....	27,3 \$	21,2 \$	17,4 \$	43,8 \$	19,7 \$	14,9 \$	18,1 \$	14,3 \$
<b>Bénéfice net ajusté<sup>1)</sup> .....</b>	<b>36,3 \$</b>	<b>28,7 \$</b>	<b>26,4 \$</b>	<b>25,6 \$</b>	<b>25,9 \$</b>	<b>24,3 \$</b>	<b>25,5 \$</b>	<b>21,1 \$</b>
Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société .....	27,4 \$	21,0 \$	17,4 \$	44,0 \$	19,7 \$	14,8 \$	18,1 \$	14,5 \$
Résultat par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société (en dollars)								
Résultat de base par action .....	0,47 \$	0,35 \$	0,29 \$	0,73 \$	0,33 \$	0,29 \$	0,37 \$	0,29 \$
Résultat dilué par action .....	0,45 \$	0,34 \$	0,28 \$	0,71 \$	0,32 \$	0,27 \$	0,34 \$	0,27 \$
<b>Résultat de base par action ajusté<sup>1)</sup> .....</b>	<b>0,62 \$</b>	<b>0,48 \$</b>	<b>0,44 \$</b>	<b>0,43 \$</b>	<b>0,44 \$</b>	<b>0,47 \$</b>	<b>0,52 \$</b>	<b>0,43 \$</b>
<b>Résultat dilué par action ajusté<sup>1)</sup> .....</b>	<b>0,59 \$</b>	<b>0,46 \$</b>	<b>0,42 \$</b>	<b>0,41 \$</b>	<b>0,42 \$</b>	<b>0,43 \$</b>	<b>0,48 \$</b>	<b>0,40 \$</b>

<sup>1)</sup> Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 48 pour les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble, du bénéfice net ajusté, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté.

Les résultats d'exploitation trimestriels de la société peuvent fluctuer considérablement en raison de plusieurs facteurs, notamment :

- les acquisitions de restaurants et autres acquisitions complémentaires;
- le moment fixé pour l'ouverture et la fermeture de restaurants;
- la hausse et la baisse de la croissance des VRC;
- le taux de recouvrement des redevances et la mesure de l'aide financière que Cara fournit aux franchisés ou des créances irrécouvrables auprès de franchisés;
- les charges d'exploitation des restaurants détenus par la société;
- la disponibilité de la main-d'œuvre et les coûts associés à la rémunération des employés à salaire horaire et du personnel de gestion dans les restaurants détenus par la société et dans ses installations de fabrication et de distribution;
- la rentabilité des restaurants détenus par la société, en particulier dans les nouveaux marchés;
- les variations des ventes aux chaînes d'épiceries, y compris le caractère saisonnier;
- les fluctuations des taux d'intérêt;
- la dépréciation des actifs à long terme et les pertes liées à la fermeture de restaurants détenus par la société;
- les conditions macroéconomiques, tant à l'échelle nationale que locale;
- les changements des préférences des consommateurs et des conditions de concurrence;
- l'expansion dans de nouveaux marchés;
- la hausse des coûts fixes;
- les fluctuations du prix des produits de base.

Des facteurs saisonniers et le calendrier des jours fériés font en sorte que les produits de la société fluctuent d'un trimestre à l'autre. Habituellement, les produits par restaurant sont plus bas au premier trimestre lorsque les dépenses de consommation sont en général moins importantes à la suite de la période des fêtes. Des conditions météorologiques défavorables peuvent également avoir une incidence sur l'achalandage dans les restaurants au premier trimestre. La société possède certains restaurants ayant des tables à l'extérieur et des conditions météorologiques défavorables pourraient influencer sur l'utilisation de ces zones extérieures et avoir une incidence négative sur les produits de la société. Le chiffre d'affaires du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution est habituellement plus élevé au quatrième trimestre, suivi par le troisième trimestre et par le premier trimestre, le deuxième trimestre présentant le chiffre d'affaires le moins élevé. Au cours des trimestres présentant le chiffre d'affaires le plus élevé, le taux d'apport du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution est également plus élevé, étant donné que les coûts indirects fixes sont couverts par la hausse de la marge brute.

Le BAIIA lié à l'exploitation s'est sensiblement amélioré, passant de 27,5 millions de dollars au premier trimestre de 2016 à 58,5 millions de dollars au quatrième trimestre de 2017. Le BAIIA lié à l'exploitation a progressé chaque trimestre (en glissement annuel) du fait de la croissance enregistrée dans chacun des trois secteurs initiaux de la société, de l'ajout de nouveaux restaurants et des acquisitions de New York Fries, de St-Hubert, d'Original Joe's, de Burger's Priest et de Pickle Barrel. Le BAIIA lié à l'exploitation de 58,5 millions de dollars pour le quatrième trimestre représente également l'apport le plus élevé du BAIIA lié à l'exploitation trimestriel de l'histoire de la société.

La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble s'est établie à 7,6 % pour le quatrième trimestre de 2017, comparativement à 7,3 % pour le trimestre correspondant de 2016, ces deux marges s'inscrivant dans la fourchette cible à long terme de la société comprise entre 7 % et 8 %, ce qui constitue le meilleur résultat de 2017. Compte non tenu de l'incidence de la 53<sup>e</sup> semaine en 2017, la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble s'est établie à environ 7,5 % au quatrième trimestre.

Le montant en dollars de l'apport du secteur des restaurants exploités par la société s'est amélioré chaque trimestre (en glissement annuel) en raison de l'ajout de restaurants exploités par la société. L'apport du secteur des restaurants exploités par la société exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires reflète des variations saisonnières, le chiffre d'affaires étant plus bas au premier trimestre et à son niveau le plus élevé au quatrième trimestre, donc l'apport en pourcentage du chiffre d'affaires est habituellement plus bas au premier trimestre en raison des ventes moins élevées de la période. Aux deuxième et troisième trimestres, le taux d'apport était inférieur à celui de l'exercice précédent en raison d'un apport moins élevé exprimé en pourcentage des restaurants Original Joe's exploités par la société qui exercent leurs activités selon un niveau d'apport moindre.

Le secteur des restaurants franchisés a connu une amélioration au quatrième trimestre pour atteindre 4,2 %, contre 3,9 % à 4,1 % au cours des trimestres précédents. L'amélioration au quatrième trimestre découle essentiellement de l'amélioration du chiffre d'affaires ayant eu pour effet une diminution de l'aide accordée aux franchisés.

L'apport trimestriel du secteur Central s'est amélioré chaque trimestre (en glissement annuel). L'apport au quatrième trimestre s'est établi à 22,1 millions de dollars, contre 19,8 millions de dollars en 2016, pour une hausse de 2,3 millions de dollars ou 11,6 %. Ces hausses sont attribuables à la diminution des coûts du siège social, à la croissance des activités hors site de la société et à l'apport accru des activités de transformation d'aliments et de la distribution.

Le total des produits bruts a sensiblement augmenté chaque trimestre (en glissement annuel). Les produits bruts se sont chiffrés à 225,5 millions de dollars au quatrième trimestre, comparativement à 175,6 millions de dollars en 2016. Cette hausse a trait à l'ajout de restaurants exploités par la société découlant de l'acquisition de St-Hubert, d'Original Joe's et de Pickle Barrel, ainsi qu'à l'ajout des activités de transformation d'aliments et de distribution de St-Hubert au troisième trimestre de 2016. Les produits bruts de 225,5 millions de dollars enregistrés au quatrième trimestre représentent également le meilleur trimestre de l'histoire de la société.

Le bénéfice du quatrième trimestre avant impôt s'est établi à 37,0 millions de dollars, comparativement à 30,3 millions de dollars en 2016, soit une hausse de 6,7 millions de dollars ou de 22,1 %, qui représente également les résultats trimestriels les plus élevés de l'histoire de la société. Les augmentations à chaque trimestre (en glissement annuel), sauf au deuxième trimestre, ont trait au montant en dollars plus élevé de l'apport de chacun des secteurs, partiellement contrebalancé par la hausse des coûts de financement et des charges d'amortissement toutes deux liées aux transactions conclues avec St-Hubert et Original Joe's en 2016. Le deuxième trimestre de 2017 a subi l'incidence de fermetures temporaires de restaurants aux fins de rénovation, des charges de dépréciation et de restructuration ayant entraîné une baisse par rapport à l'exercice précédent, ainsi que de la semaine additionnelle que comptait le quatrième trimestre de 2017.

### **Situation de trésorerie et sources de financement**

Cara affecte ses fonds principalement au titre des charges d'exploitation, des dépenses d'investissement, des charges financières, du service de la dette et du versement de dividendes. La direction estime que les entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation ainsi que les montants disponibles en vertu de sa facilité de crédit (se reporter à la page 29) suffiront à satisfaire ses obligations en matière de charges d'exploitation futures, de dépenses d'investissement, de frais futurs de service de la dette et de versement de dividendes discrétionnaires. Cependant, la capacité de Cara à financer les frais futurs de service de la dette, les charges d'exploitation, les dépenses d'investissement et les dividendes sera tributaire de sa performance future sur le plan de l'exploitation qui sera touchée par la conjoncture, des facteurs financiers et autres, dont certains facteurs échappent à son contrôle. Il y a lieu de se reporter à la rubrique « Risques et incertitudes » (se reporter à la page 40). La direction Cara passe en revue les occasions en matière d'acquisitions et d'investissements dans le cours normal de ses activités et, si des occasions propices se présentent, elle peut procéder à des acquisitions et des investissements ciblés qui viendront se greffer à la stratégie d'entreprise de Cara. Par le passé, le financement de tels acquisitions et investissements était assuré par les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, par des emprunts additionnels ou par l'émission d'actions. De même, il arrive parfois que la direction de Cara envisage la possibilité de sortir des actifs secondaires et, si des occasions favorables se présentent, elle peut en vendre certains.

### **Fonds de roulement**

Un fonds de roulement négatif est typique dans le domaine de la restauration où la majorité des ventes sont liées à la trésorerie et où la rotation des stocks est rapide. En règle générale, la rotation des débiteurs et des stocks est plus rapide que celle des crédateurs, ce qui entraîne un fonds de roulement négatif. Les ventes de cartes-cadeaux de Cara (Ultimate Gift Card) accroissent sensiblement sa situation de trésorerie au quatrième trimestre puisqu'elle reçoit les montants en trésorerie dans un délai d'une à deux semaines suivant la vente. Les ventes de cartes-cadeaux sont plus élevées en novembre et décembre, suivies par une forte utilisation des cartes de janvier à mars. Le passif lié aux cartes-cadeaux de Cara au 31 décembre 2017 s'est chiffré à 57,5 millions de dollars, contre 62,9 millions de dollars au 25 décembre 2016, soit une diminution de 5,4 millions de dollars

en raison de la hausse de l'utilisation de celles-ci du 26 décembre au 31 décembre 2017, après la période de Noël, comparativement à l'exercice précédent, dont la date de clôture était le 25 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, Cara avait un fonds de roulement négatif de 19,8 millions de dollars, comparativement à 23,7 millions de dollars au 25 décembre 2016. La variation de 3,9 millions de dollars découle i) d'une augmentation de la trésorerie de 15,2 millions de dollars; ii) de la diminution des débiteurs de 22,9 millions de dollars principalement liée au recouvrement de montants liés aux ventes de cartes-cadeaux pendant la période des fêtes de décembre et iii) de la diminution du passif lié aux cartes cadeaux de 5,4 millions de dollars en raison de la hausse de l'utilisation de celles-ci après la période des fêtes. Les autres variations du fonds de roulement comprennent une diminution des stocks de 1,5 million de dollars, une augmentation des charges payées d'avance et autres actifs de 2,6 millions de dollars, une augmentation des provisions courantes de 1,8 million de dollars, une diminution des créditeurs et charges à payer de 7,0 millions de dollars et une diminution nette de l'impôt à payer de 0,5 million de dollars principalement liée à St-Hubert.

Les fluctuations des prix des aliments et d'autres fournitures, les conditions des fournisseurs et la nature saisonnière de l'entreprise peuvent avoir une incidence sur le fonds de roulement. Bien que Cara dispose d'une capacité d'emprunts aux termes de sa facilité de crédits, elle a choisi d'affecter ses flux de trésorerie disponibles à sa facilité afin de comprimer les charges de financement plutôt que de réduire ses passifs courants, tout en respectant ses délais de paiement. La direction croit que la société continuera de dégager un fonds de roulement négatif étant donné que la nature de ses activités ne devrait pas changer.

### Flux de trésorerie

Le tableau ci-après présente les flux de trésorerie de Cara pour la période de 53 semaines close le 31 décembre 2017, comparativement à la période de 52 semaines close le 25 décembre 2016 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Période de 14 semaines close le	Période de 13 semaines close le	Période de 53 semaines close le	Période de 52 semaines close le
	31 décembre 2017 (non audité)	25 décembre 2016 (non audité)	31 décembre 2017	25 décembre 2016
Entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation .....	83,2 \$	58,7 \$	179,9 \$	120,0 \$
Sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement .....	(26,8) \$	(98,1) \$	(88,1) \$	(610,8) \$
Entrées (sorties) nettes de trésorerie liées aux activités de financement .....	(26,3) \$	55,0 \$	(76,6) \$	498,2 \$
Variation de la trésorerie au cours de la période <sup>1)</sup> .....	30,1 \$	15,7 \$	15,2 \$	7,4 \$

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

### *Entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation poursuivies*

Les entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation se sont élevées à 83,2 millions de dollars et 179,9 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 58,7 millions de dollars et 120,0 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, soit une amélioration de 24,5 millions de dollars et de 59,9 millions de dollars, respectivement. La hausse résulte essentiellement de l'amélioration du bénéfice et de la réduction des débiteurs, contrebalancées en partie par des diminutions des créances et du passif lié aux cartes-cadeaux en raison de la hausse de l'utilisation de celles-ci après la période des Fêtes, comparativement à l'exercice précédent, dont la date de clôture était le 25 décembre 2016.

### Sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement poursuivies

Le tableau ci-après dresse les dépenses d'investissement qu'a engagées Cara au cours des périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement aux périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Période de 14 semaines close le 31 décembre 2017 <small>(non audité)</small>	Période de 13 semaines close le 25 décembre 2016 <small>(non audité)</small>	Période de 53 semaines close le 31 décembre 2017	Période de 52 semaines close le 25 décembre 2016
Acquisition d'immobilisations corporelles				
Frais d'entretien				
Restaurants exploités par la société .....	(3,5)	(6,0)	(8,8)	(9,2)
Central / technologies de l'information / autres .....	(9,4)	(1,7)	(17,4)	(13,3)
Total des frais d'entretien .....	(12,9)\$	(7,7)\$	(26,2)\$	(22,5)\$
Initiatives de croissance				
Rénovations majeures .....	1,7	(1,2)	(9,9)	(5,0)
Nouvelles constructions .....	(4,0)	(1,9)	(21,4)	(14,2)
Total de la croissance .....	(2,3)\$	(3,1)\$	(31,3)\$	(19,2)\$
<b>Total des acquisitions d'immobilisations corporelles<sup>2)</sup> .....</b>	<b>(15,2)\$</b>	<b>(10,6)\$</b>	<b>(57,5)\$</b>	<b>(41,6)\$</b>
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie reprise				
Acquisitions .....	(20,1)	(92,2)	(18,5)	(576,4)
Rachats <sup>1)</sup> .....	-	-	(0,2)	(0,3)
<b>Total des acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie reprise<sup>2)</sup> .....</b>	<b>(20,1)\$</b>	<b>(92,2)\$</b>	<b>(18,8)\$</b>	<b>(576,7)\$</b>
Total des acquisitions d'immobilisations corporelles .....	(15,2)\$	(10,6)\$	(57,5)\$	(41,6)\$
Total des acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie reprise .....	(20,1)	(92,3)	(18,8)	(576,7)
Produit de la sortie d'immobilisations corporelles .....	0,9	5,0	2,5	5,0
Produit du rachat anticipé de matériel et de contrats de location .....	0,1	0,1	0,7	0,6
Participation dans des coentreprises et des entreprises associées .....	0,8	-	(13,8)	-
Quote-part de la participation dans les entreprises associées et les coentreprises ..	(0,2)	-	(0,3)	-
Entrées d'autres actifs .....	0,3	-	-	-
Variation des créances à long terme .....	6,5	(0,3)	(0,8)	1,9
<b>Total des sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement<sup>2)</sup> .....</b>	<b>(26,8)\$</b>	<b>(98,1)\$</b>	<b>(88,1)\$</b>	<b>(610,8)\$</b>

<sup>1)</sup> Les rachats de 2017 visent 5 établissements (9 établissements en 2016).

<sup>2)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

Les sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement se sont chiffrées à 26,8 millions de dollars et 88,1 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement à 98,1 millions de dollars et 610,8 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, , soit une diminution des sorties de 71,3 millions de dollars et de 522,7 millions de dollars, respectivement. Cette diminution s'explique avant tout

par la transaction avec St-Hubert en 2016, contrebalancée par la hausse des dépenses d'investissement au titre de la construction de nouveaux restaurants exploités par la société, la rénovation de restaurants exploités par la société, les dépenses d'investissement liées à la modernisation des systèmes informatiques du centre de données de Cara et des restaurants et l'acquisition de participations dans Burger's Priest et Pickle Barrel.

*Engagements au titre des dépenses d'investissements*

La société engage régulièrement des dépenses d'investissement relativement à ses immeubles, aux restaurants qu'elle exploite, au matériel de fabrication et aux centres de distribution, à l'entretien et à la mise à niveau de l'infrastructure de technologies de l'information de son siège social ainsi qu'à son centre d'appels. Elle investira également dans des travaux de rénovation majeurs et saisira des occasions de croissance en ce qui a trait à de nouveaux restaurants exploités par la société. Cara finance habituellement ses dépenses d'investissement à même ses flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et sa facilité de crédit existante.

***(Sorties) entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement***

Le tableau ci-après présente les entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement de Cara pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, comparativement aux périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016.

<b>(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)</b>	<b>Période de 14 semaines close le 31 décembre 2017</b>	<b>Période de 13 semaines close le 25 décembre 2016</b>	<b>Période de 53 semaines close le 31 décembre 2017</b>	<b>Période de 52 semaines close le 25 décembre 2016</b>
	(non audité)	(non audité)		
Augmentation de la dette .....	23,0 \$	81,9 \$	59,0 \$	434,2 \$
Remboursements sur la dette .....	(40,0)	4,0	(72,0)	(110,0)
Émission d'actions ordinaires à droit de vote subalterne .....	0,1	–	0,2	221,5
Rachat d'actions .....	(5,3)	–	(33,9)	–
Variation des contrats de location-financement .....	4,6	(1,4)	3,8	(2,2)
Intérêts payés, déduction faite du produit d'intérêts reçu.....	(2,8)	(1,7)	(9,7)	(2,8)
Dividendes versés .....	(6,0)	(6,1)	(24,2)	(20,9)
Remboursements sur une autre dette à long terme.....	–	(21,6)	–	(21,6)
Entrées (sorties) nettes de trésorerie liées aux activités de financement <sup>1)</sup> .....	<u>(26,3) \$</u>	<u>55,0 \$</u>	<u>(76,6) \$</u>	<u>498,2 \$</u>

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

Les sorties nettes de trésorerie liées aux activités de financement se sont établies à 26,3 millions de dollars et à 76,6 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017. Les sorties nettes de trésorerie liées aux activités de financement ont été utilisées pour procéder à l'investissement dans Burger's Priest, à l'acquisition de Pickle Barrel, aux rachats d'actions dans le cadre de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités et au versement d'intérêts et de dividendes.

Les entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement se sont établies à 55,0 millions de dollars et à 498,2 millions de dollars pour les périodes de 13 et 52 semaines closes le 25 décembre 2016, en raison essentiellement de l'augmentation nette de la facilité de crédit de la société et de l'émission d'actions à droit de vote subalterne d'un montant de 221,5 millions de dollars essentiellement liée à l'acquisition de St-Hubert et d'Original Joe's, déduction faite des intérêts et des dividendes versés.

## Obligations contractuelles

Les obligations contractuelles et les engagements les plus importants de Cara en date du 31 décembre 2017 (exception faite des notes qui suivent) sont présentés dans le tableau suivant :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire) <sup>1)</sup>	2018	2019	2020	2021	2022	Par la suite
Montant brut des paiements au titre des contrats de location simple.....	119,1	108,3	98,7	87,2	71,6	224,7
Produits attendus des sous-locations.....	83,0	76,1	68,5	59,3	48,6	138,1
Obligation nette au titre des contrats de location simple <sup>2)</sup> .....	36,1	32,2	30,2	27,9	23,0	86,6
Contrats de location-financement <sup>3)</sup> .....	2,9	3,1	3,0	3,0	2,8	12,8
Facilité de crédit à terme renouvelable .....	–	–	–	229,0	–	–
Facilité de crédit à terme non renouvelable .....	–	150,0	–	–	–	–
Autres obligations <sup>4)</sup> .....	95,2	5,6	4,8	4,1	3,7	58,3
<b>Total des obligations contractuelles.....</b>	<b>134,2</b>	<b>190,9</b>	<b>38,0</b>	<b>264,0</b>	<b>29,5</b>	<b>157,7</b>

- 1) Tous les chiffres sont présentés compte tenu des obligations qui surviennent dans le cours normal des activités et des obligations au titre des prestations de retraite. Cara n'était assujettie à aucune obligation d'approvisionnement ou autre au 31 décembre 2017.
- 2) Les obligations de Cara ont trait à des baux relatifs à des restaurants qu'elle exploite et à certains baux liés à des franchisés (en cas de défaut des franchisés, Cara reste pleinement responsable, à l'égard du bailleur, des loyers à payer en vertu de ces baux). Dans le cas des contrats de location simple visant les restaurants franchisés, les chiffres ci-dessus représentent l'exposition nette de Cara (c.-à-d. compte tenu de la tranche des loyers recouverts auprès des franchisés).
- 3) Cara a des obligations en vertu de contrats de location-financement visant des terrains et des bâtiments.
- 4) Les autres obligations représentent le total des créditeurs et des charges à payer, des provisions et des autres passifs à long terme.

## Dettes

Le 2 septembre 2016, la société a modifié et prorogé les modalités de sa facilité de crédit à terme existante. La quatrième facilité de crédit à terme modifiée et mise à jour se compose d'une facilité de crédit renouvelable pouvant atteindre 400,0 millions de dollars assortie d'une clause « accordéon » d'un montant pouvant atteindre 50,0 millions de dollars qui vient à échéance le 2 septembre 2021 et d'une facilité de crédit à terme non renouvelable de 150,0 millions de dollars qui vient à échéance le 2 septembre 2019. Le remboursement maximal sur la facilité de crédit à terme peut atteindre 26,3 millions de dollars par année si la société dépasse certaines limites prévues par les clauses restrictives.

Le taux d'intérêt sur les montants prélevés par la société aux termes de l'ensemble de ses facilités de crédit est le taux des acceptations bancaires en vigueur ou le taux préférentiel en vigueur, majoré d'un écart selon le coefficient de la dette à long terme nette totale par rapport au bénéficiaire avant intérêts, impôts et amortissement (« BAIIA ») de la société, tel qu'il est défini dans la convention, calculé au moyen du BAIIA des quatre derniers trimestres.

Au 31 décembre 2017, un montant de 379,0 millions de dollars (392,0 millions de dollars au 25 décembre 2016) avait été prélevé sur les facilités de crédit modifiées et prorogées au taux d'intérêt effectif de 3,05 %, soit le taux des acceptations bancaires de 0,98 % majoré d'un écart de coût d'emprunt de 1,75 %, de commissions d'attente et de l'amortissement des frais de financement différés de 0,32 %.

La société est tenue de payer une commission d'attente variant de 0,25 % à 0,60 % par année sur la partie non utilisée de sa facilité de crédit pendant la durée de ses facilités de crédit. Le taux de la commission d'attente est établi en fonction du coefficient de la dette à long terme nette totale par rapport au BAIIA de la société. Au 31 décembre 2017, le taux de la commission d'attente était de 0,35 %.

Au 31 décembre 2017, la société se conformait à toutes les clauses restrictives et ne dépassait aucune limite prévue par les clauses restrictives nécessitant des remboursements anticipés.

### Déficit des régimes de retraite

La société est le promoteur d'un certain nombre de régimes de retraite, y compris un régime de retraite agréé à prestations définies avec capitalisation, un régime de retraite multiemployeurs, un régime de retraite à cotisations définies et d'autres régimes complémentaires non garantis sans capitalisation offrant des prestations de retraite au-delà des limites prévues

par la loi. Les régimes de retraite à prestations définies sont non contributifs et prévoient généralement le versement de prestations fondées sur les gains moyens de carrière, sous réserve de certaines limites.

Au 31 décembre 2017, les actifs du régime de retraite à prestations définies étaient détenus en fiducie et ils étaient investis en totalité dans un fonds équilibré. Les obligations au titre des prestations constituées sont déterminées au moyen d'évaluations actuarielles calculées par l'actuaire de la société. Aux termes de sa politique de capitalisation des régimes de retraite, la société effectue des cotisations minimales suffisantes afin de satisfaire aux exigences réglementaires locales en matière de capitalisation comme le recommande son actuaire ainsi que des remboursements annuels requis des prestations au titre des régimes complémentaires. La société s'attend à verser des cotisations d'environ 1,3 million de dollars (1,2 million de dollars en 2017) dans son régime de retraite agréé à prestations définies avec capitalisation, ses régimes à cotisations définies et ses régimes multiemployeurs en 2018.

Le tableau suivant présente un sommaire du déficit de 23,7 millions de dollars afférent aux régimes de retraite. Cara satisfait à ses obligations au titre des régimes de retraite en les réglant lorsqu'elles deviennent exigibles au moyen des fonds en caisse. Comme exigé par les évaluations actuarielles en matière de capitalisation, Cara a versé 2,3 millions de dollars et 1,9 million de dollars en 2017 et en 2016, respectivement.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	<b>Régimes de retraite à prestations définies</b>	<b>Régimes de retraite complémentaires (sans capitalisation)</b>	<b>Total</b>
Juste valeur des actifs des régimes .....	33,1 \$	– \$	33,1 \$
Valeur actualisée des obligations.....	(38,1)	(18,7)	(56,8)
<b>Total.....</b>	<b>(5,0) \$</b>	<b>(18,7) \$</b>	<b>(23,7) \$</b>

## **Arrangements hors bilan**

### *Lettres de crédit*

L'encours des lettres de crédit de Cara s'élève à 0,6 million de dollars au 31 décembre 2017 (0,7 million de dollars au 25 décembre 2016). Les montants prélevés sont principalement destinés à diverses entreprises de services publics qui desservent des établissements détenus par la société et au soutien financier externe de certains franchisés qui ont besoin de fonds pour régler les frais initiaux de conversion payables à Cara.

## **Capital social en circulation**

Le capital social autorisé de la société se compose d'un nombre illimité d'actions ordinaires et d'un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote. Au 9 mars 2018, 62 346 737 actions ordinaires à droit de vote subalterne et actions ordinaires à droit de vote multiple (59 982 554 actions au 25 décembre 2016) étaient émises et en circulation.

La société dispose d'un régime d'options sur actions ordinaires à l'intention des administrateurs, du chef de la direction et de certains membres du personnel de direction. Au 9 mars 2018, un total de 4 113 505 options sur actions étaient attribuées et en circulation, et les droits étaient acquis et pouvaient être exercés sur une tranche de 2 661 290 de ces options.

## **Parties liées**

### *Actionnaires*

Au 31 décembre 2017, les actionnaires principaux détenaient 65,3 % du nombre total d'actions émises et en circulation ainsi que 97,7 % du contrôle des voix associées à l'ensemble des actions. Cara Holdings détient 24,7 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 41,0 % du contrôle des voix. Fairfax détient 40,5 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 56,7 % du contrôle des voix.

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, la société a versé un dividende de 0,40676 \$ par action à droit de vote subalterne et par action à droit de vote multiple (0,40676 \$ au 25 décembre 2016). Le montant des dividendes versés à Fairfax s'est élevé à 9,5 millions de dollars (8,1 millions de dollars au 25 décembre 2016), et le montant des dividendes versés à Cara Holdings s'est élevé à 5,9 millions de dollars (5,9 millions de dollars au 25 décembre 2016).

Le 30 mars 2016, la société a conclu une convention d'engagement à l'égard des actions avec Fairfax selon laquelle Fairfax a pris l'engagement soit d'exercer intégralement son droit préférentiel de souscription pour acheter la quote-part lui revenant des actions à droit de vote subalterne émises par la société sur le marché public pourvu que le prix d'offre ne dépasse pas 30,00 \$ l'action, soit d'acheter pour 200,0 millions de dollars d'actions à droit de vote subalterne au prix de 26,20 \$ l'action. Fairfax a aussi conservé son droit préférentiel de souscription pour acheter la quote-part lui revenant des actions à droit de vote subalterne émises par la société sur le marché public à un prix supérieur à 30,00 \$ l'action. En contrepartie de l'engagement de Fairfax, la société a versé à Fairfax une commission de 4,0 millions de dollars.

Le 15 avril 2016, Fairfax a acquis 3 487 180 reçus de souscription représentant une tranche d'environ 102,0 millions de dollars du produit brut total de 230,0 millions de dollars. Le 2 septembre 2016, en parallèle avec la clôture de la transaction avec St-Hubert (voir la note 5), tous les reçus de souscription en cours ont été échangés contre une action à droit de vote subalterne. Au 25 décembre 2016, la quote-part des équivalents de dividendes versés sur les reçus de souscription s'élevait à 0,7 million de dollars.

Fairfax et la société sont parties à une entente en matière de services et d'achats partagés. Aux termes de cette entente, Fairfax est autorisée à négocier au nom de la société (et au nom des entreprises de restauration associées de Fairfax) le recours à des ententes en matière de services et d'achats partagés pour tout ce qui se rapporte aux activités de Cara, notamment les aliments et les boissons, la technologie de l'information, le traitement des paiements, le marketing et la publicité ou tout autre service de logistique. Il n'y a eu aucune transaction aux termes de cette entente au cours des exercices clos le 31 décembre 2017 et le 25 décembre 2016.

La société a pour politique de mener toutes les transactions et de régler tous les soldes avec des parties liées selon les modalités du marché.

Après la clôture de l'exercice, 3 400 000 millions d'actions à droit de vote subalterne ont été émises à la valeur d'échange en faveur de Fairfax dans le cadre de la fusion avec The Keg réalisée le 22 février 2018. Au 9 mars 2018, Fairfax détenait 7 224 180 actions à droit de vote subalterne et 19 903 378 actions à droit de vote multiple, soit 43,5 % du nombre total d'actions émises et en circulation et 56,9 % du contrôle des voix.

La société a choisi de ne pas comptabiliser la fusion comme un regroupement d'entreprises aux termes de l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, puisque la transaction représente un regroupement d'entités sous contrôle conjoint de Fairfax. Par conséquent, le regroupement sera conclu à la valeur comptable.

### **Prestataire de services d'assurances**

Certaines des polices d'assurance de Cara sont détenues par une société qui est une filiale de Fairfax. Cette transaction est conforme aux modalités du marché.

### **Participation dans les coentreprises d'Original Joe's**

La société a formé des coentreprises avec certaines franchises d'Original Joe's. La société détient une participation en actions variable dans ces restaurants, ainsi que des emprunts à terme et des emprunts remboursables à vue liés à la construction de nouveaux restaurants, à des rénovations et au fonds de roulement. Le solde du montant à recevoir de parties liées de 12,2 millions de dollars se compose des emprunts à terme et des emprunts remboursables à vue garantis par les actifs de restauration de la coentreprise; il a été comptabilisé à la juste valeur et s'accumulera jusqu'à concurrence de la valeur

recouvrable sur la durée à courir des emprunts. Les emprunts à terme portent intérêt à des taux variant de 7,75 % à 9,76 % et viennent tous à échéance le 21 septembre 2018. Les emprunts à terme sont révisés et reconduits une fois l'an. La partie courante prévue de ces emprunts se chiffre à 2,2 millions de dollars. Les emprunts remboursables à vue portent intérêt au taux de 5 % et ne sont assortis d'aucune modalité de remboursement spécifique. Des ententes de mise en commun ont été établies entre les coentreprises aux fins du partage des coûts et du remboursement des emprunts, de sorte que certains restaurants sous propriété commune conviennent que les liquidités disponibles de ces restaurants peuvent être affectées au remboursement des encours au sein du groupe. La direction établit la juste valeur de ces emprunts en fonction des flux de trésorerie attendus du restaurant actualisés au taux de 15 %. Pour l'exercice de 53 semaines clos le 31 décembre 2017, la société a facturé des intérêts totalisant 0,8 million de dollars (0,1 million de dollars pour l'exercice clos le 25 décembre 2016) sur les emprunts à terme et les emprunts remboursables à vue.

La société facture aux franchisés en coentreprise d'Original Joe's des redevances de 5 % et des frais de marketing de 2 % sur leur chiffre d'affaires net. Au 31 décembre 2017, le solde des débiteurs comprenait un montant de 0,4 million de dollars (0,5 million de dollars au 25 décembre 2016) à recevoir de parties liées au titre de ces redevances et frais de marketing. Ces transactions sont évaluées à la valeur d'échange, soit le montant de la contrepartie établie et convenue par les parties liées conformément au contrat de franchise.

La participation de la société dans les coentreprises et les entreprises associées est majorée de la quote-part du bénéfice réalisé. Pour l'exercice de 53 semaines clos le 31 décembre 2017, une augmentation de 0,4 million de dollars (une réduction de 0,1 million de dollars pour l'exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016) du solde de la participation a été comptabilisée relativement à la quote-part du bénéfice et des pertes de l'exercice qui revient à la société et prise en compte dans la quote-part du bénéfice tiré de la participation dans des entreprises associées et des coentreprises à l'état du résultat net.

#### **Participation dans la coentreprise Burger's Priest**

Le 1<sup>er</sup> juin 2017, la société a acquis une participation dans une coentreprise dans New & Old Kings and Priests Restaurants Inc. (« Burger's Priest ») pour une contrepartie en trésorerie de 14,7 millions de dollars. Burger's Priest détient et exploite quatorze restaurants décontractés à service rapide situés en Ontario et en Alberta. La société détient une participation de 79,4 % dans la coentreprise, la participation résiduelle de 20,6 % étant détenue par un tiers qui dispose d'une convention d'indexation pouvant faire croître sa participation jusqu'à un maximum de 50 % si certains bénéfices cibles sont atteints. La transaction est considérée comme une entente de coentreprise, car les deux parties ont le contrôle conjoint et toutes les activités pertinentes nécessitent le consentement unanime des deux parties. La société a comptabilisé la participation au moyen de la méthode de la mise en équivalence.

La participation de la société est majorée de la quote-part du bénéfice réalisé. Pour l'exercice de 53 semaines clos le 31 décembre 2017, une hausse de 0,4 million de dollars du solde de la participation a été comptabilisée relativement à la quote-part du bénéfice qui revient à la société pour la période et prise en compte dans la quote-part du bénéfice tiré de la participation dans des entreprises associées et des coentreprises à l'état du résultat net.

#### **Participation dans un restaurant en coentreprise**

La société détient une participation dans une coentreprise visant la construction de deux nouveaux restaurants avec un tiers. Au 31 décembre 2017, la société avait investi un montant de 4,6 millions de dollars, comptabilisé dans les créances à long terme. Le prêt n'est pas garanti, ne porte pas intérêt et n'a pas de modalités de remboursements définies. La société et le tiers détiennent tous les deux une participation de 50 % dans la coentreprise. La transaction est considérée comme une entente de coentreprise, car les deux parties ont le contrôle conjoint et toutes les activités pertinentes nécessitent le consentement unanime des deux parties. La société a comptabilisé la participation au moyen de la méthode de la mise en équivalence.

La participation de la société est majorée de la quote-part du bénéfice réalisé. Pour l'exercice de 53 semaines clos le 31 décembre 2017, une réduction de 0,5 million de dollars du solde de la participation a été comptabilisée relativement à la quote-part des pertes qui revient à la société pour la période et prise en compte dans la quote-part du résultat des entreprises associées et des coentreprises à l'état du résultat net.

## Participation dans la coentreprise Rose Reisman Catering

Dans le cadre de l'acquisition de Pickle Barrel réalisée le 1<sup>er</sup> décembre 2017, la société a acquis une participation de 50 % dans Rose Reisman Catering. La transaction est considérée comme une entente de coentreprise, car les deux parties ont le contrôle conjoint et toutes les activités pertinentes nécessitent le consentement unanime des deux parties. La société a comptabilisé la participation au moyen de la méthode de la mise en équivalence.

La participation de la société est majorée de la quote-part du bénéfice réalisé. Au cours de l'exercice de 53 semaines clos le 31 décembre 2017, il n'y a eu aucun changement au solde de la participation relativement à la quote-part du bénéfice qui revient à la société pour la période.

Toutes les entités dont il est question ci-dessus sont des parties liées en raison du contrôle conjoint ou de l'influence notable qu'exerce la société sur elles.

## Transactions avec les principaux dirigeants

### Principaux dirigeants

Les principaux dirigeants sont les personnes qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de contrôler les activités de la société ou de sa filiale, directement ou indirectement, y compris tout administrateur externe de la société ou de sa filiale. Les principaux dirigeants peuvent également participer aux régimes de rémunération fondée sur des actions et au régime d'épargne à cotisations définies de la société.

La rémunération des principaux dirigeants de la société se compose comme suit :

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercice de 53 semaines clos le 31 décembre 2017	Exercice de 52 semaines clos le 25 décembre 2016
Avantages du personnel à court terme.....	4 437 \$	4 973 \$
Régimes incitatifs à long terme .....	1 478	2 557
Indemnités de départ .....	–	577
<b>Rémunération totale.....</b>	<b>5 915 \$</b>	<b>8 107 \$</b>

## Régimes d'avantages postérieurs à l'emploi

La société est le promoteur de plusieurs régimes de retraite à prestations définies et d'un régime de retraite à cotisations définies, tel qu'il est décrit à la note 20 afférente aux états financiers annuels consolidés de 2017. Les cotisations que la société a versées à ces régimes en 2017 se sont élevées à 1,3 million de dollars (1,2 million de dollars au 25 décembre 2016). La société ne se voit pas rembourser les frais qu'elle engage dans le cadre de la prestation de services à ces régimes.

## Perspectives

En ce qui concerne 2017, la direction a le plaisir de présenter les résultats les plus élevés depuis notre PAPE de 2015. Le chiffre d'affaires d'ensemble s'est élevé à 2 779,5 millions de dollars. Le BAIIA lié à l'exploitation s'est établi à 191,0 millions de dollars et le bénéfice avant impôt sur le résultat s'est établi à 116,6 millions de dollars. Une fois la fusion avec The Keg conclue, la société ajoutera environ 612,0 millions de dollars à son chiffre d'affaires d'ensemble, portant le chiffre d'affaires de la société à environ 3,4 milliards de dollars pour 2018, comparativement à la fourchette cible de 2,5 milliards de dollars à 3,0 milliards de dollars pour 2020-2022 figurant dans le PAPE de 2015 et à la fourchette cible mise à jour en 2016 après l'acquisition de St-Hubert de 2,9 milliards de dollars à 3,7 milliards de dollars. La fusion avec The Keg ajoutera également environ 23,5 millions de dollars de BAIIA lié à l'exploitation découlant du BAIIA lié à l'exploitation pro forma d'environ 211,0 millions de dollars, se situant également dans la fourchette cible à jour du BAIIA de 203,0 millions de dollars à 296,0 millions de dollars (fondée sur un taux de 7 % à 8 % du chiffre d'affaires d'ensemble). Toutefois, bien que la transaction avec The Keg ajoutera au montant en dollars du BAIIA, en raison des versements de redevances au Keg Royalty Income Fund, la fusion avec The Keg réduira dans les faits la marge du BAIIA lié à l'exploitation de Cara sur le chiffre d'affaires d'ensemble sous la fourchette des 7 % à 8 %. La direction continuera de se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité des bénéfices de nos actifs et sur notre chiffre d'affaires en croissance pour accroître le BAIIA lié à l'exploitation en pourcentage du chiffre d'affaires d'ensemble afin de le ramener dans notre fourchette cible de 7 % à 8 % d'ici 2020-2022.

Après la transaction avec The Keg, le ratio de la dette au BAIIA pro forma de Cara sera d'environ 2,2 fois. Grâce au solide bilan et aux flux de trésorerie croissants de la société, Cara est bien positionnée pour procéder à des acquisitions plus stratégiques et pour explorer d'autres avenues afin d'offrir un meilleur rendement du capital à ses actionnaires, dont la prorogation de son offre publique de rachat dans le cours normal des activités et la hausse du taux de versement de dividendes de la société. Ainsi, Cara augmentera son dividende à venir de 5 % pour le porter à 0,1068 \$ par action.

La direction fait les observations suivantes sur ses stratégies et ses initiatives :

- *Total du chiffre d'affaires d'ensemble et croissance des VRC* — La direction est satisfaite de la croissance totale du chiffre d'affaires d'ensemble de 20,9 % pour le trimestre et de 36,1 % pour l'exercice et des VRC de 2,5 % pour le trimestre et de 0,7 % pour l'exercice. La société continue de se concentrer sur l'objectif de croissance des VRC à long terme durable. Cara étant propriétaire de nombreuses marques, celles-ci ne produisent pas toutes de bons résultats au même moment, ce qui peut rendre variables le chiffre d'affaires et les VRC.

La direction continue de mettre l'accent sur des stratégies à court terme et à long terme pour accroître les VRC en procédant à des rénovations de restaurants, en insistant davantage sur l'innovation culinaire, en améliorant l'expérience client et en augmentant les ventes électroniques au moyen d'applications nouvelles ou externes pour la plupart des marques au cours des deux prochains exercices et en lançant des initiatives de marketing numérique par marque sur les réseaux sociaux. Voici quelques accomplissements de l'exercice 2017 :

- La société a terminé la rénovation majeure et contractuelle de 92 restaurants exploités par la société et restaurants franchisés en 2017. Les rénovations de restaurants stimulent les ventes à long terme et contribuent favorablement et durablement aux VRC.
- En 2017, la société a lancé de nouvelles applications de commande natives développées en interne pour les restaurants Swiss Chalet compatibles avec iOS et Android, suivies par un nouveau site Web de commande entièrement réactif pouvant être visualisé sur un téléphone mobile pour Swiss Chalet. Les nouvelles applications de Swiss Chalet ont été reçues très favorablement par les consommateurs et ont atteint le premier rang des applications de restaurants de marque au Canada sur le magasin d'applications d'iOS. Les nouvelles applications de Swiss Chalet et son site Web réactif constituent le fondement technique du lancement rapide par la société de nouvelles applications pour Montana's, East Side Mario's et d'autres marques dans l'avenir.
- En 2017, Cara a élargi ses relations avec des agrégateurs en ligne (y compris Uber-Eats) à 500 restaurants pour permettre aux clients de passer une commande de livraison ou de ramassage par le canal ou l'application de leur choix; la société continuera de déployer cette initiative dans l'ensemble de ses restaurants exploités par la société et de ses restaurants franchisés et croit que cette mesure sera en place dans au moins 600 restaurants d'ici la fin du premier trimestre de 2018.
- La société continue de tabler sur les partenariats existants avec des partenaires clés des médias, notamment Facebook et Google, et a également établi de nouveaux partenariats et de nouvelles intégrations avec des partenaires des médias numériques stratégiques, dont Météomédia, Teamsnap et Waze, dont les abonnés recourent les clients de Cara. Cette initiative fait partie de notre objectif poursuivi visant à améliorer le marketing direct personnalisé et l'efficacité du marketing.
- En 2017, la société a entièrement déployé un nouvel outil de gestion des relations avec la clientèle (« GRC ») et un système de gestion de base de données pour procéder à du marketing direct auprès des clients et maximiser avec efficacité la valeur économique des clients. Grâce à ce nouvel outil de GRC et à cette base de données, les marques peuvent repérer avec plus d'efficacité les occasions et mettre en œuvre des plans pour non seulement attirer la clientèle, mais également améliorer la valeur à vie des clients au moyen de stratégies liées à la fréquence d'achat et à la taille des commandes de chaque segment de la clientèle.
- La société a développé une plateforme d'analyse qui intègre des données sur la satisfaction de la clientèle, les ventes, l'efficacité opérationnelle et la santé et sécurité émanant de sources de données diverses. Cette information est rassemblée et présentée en tableaux de bord par succursale ou par marque, offrant aux franchisés, gérants et exploitants de l'information précise sur l'expérience des clients dans leur restaurant en particulier. Cette information constitue le fondement de ce qui deviendra une solution analytique mobile qui permettra à nos franchisés et exploitants d'avoir des données propres à leur restaurant et opportunes à portée de la main pour mieux servir leur clientèle.

- En 2017, la société a lancé un nouveau portail de marketing à l'échelle locale qui offrira des outils plus efficaces et des pratiques exemplaires en marketing local pour aider nos franchisés et nos restaurants à mieux établir des liens avec les clients au sein de leur collectivité.
  - En 2018, Cara continuera d'améliorer ses partenariats avec Scene et CAA pour plus efficacement tirer parti de la base de données de plus de 15 millions de membres Scene et CAA et de leurs données clients pour susciter de nouvelles ventes et des ventes récurrentes auprès des membres de ces partenaires.
- L'exercice 2018 de la société prendra fin le 30 décembre 2018 et comptera de nouveau 52 semaines, contre 53 semaines en 2017. À des fins de comparaison, les résultats du premier trimestre de 2018 par rapport à ceux de 2017 subiront l'incidence défavorable de deux principaux facteurs, soit i) un changement apporté au calendrier, alors que la période comprise entre le 26 décembre 2016 et le 1<sup>er</sup> janvier 2017 a été inscrite au premier trimestre de 2017, alors que la même semaine des Fêtes, habituellement une semaine au cours de laquelle le chiffre d'affaires est plus élevé, n'est pas comprise dans le premier trimestre de 2018 et ii) le premier trimestre de 2018, qui comprendra le week-end de Pâques (30 mars 2018) s'inscrivant dans une semaine dont le chiffre d'affaires est peu élevé, alors qu'en 2017 Pâques était au deuxième trimestre. Le quatrième trimestre de 2018 comptera de nouveau 13 semaines, comparativement à 14 semaines en 2017, soit une différence d'une semaine. Le tableau suivant présente un sommaire des modifications des périodes comparables :

Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
52 semaines	53 semaines	52 semaines
Du 28 déc. 2015 au 25 déc. 2016	Du 26 déc. 2016 au 31 déc. 2017	Du 1 <sup>er</sup> janv. 2018 au 30 déc. 2018
<b>T1</b>	<b>T1</b>	<b>T1</b>
13 semaines	<b>13 semaines</b>	<b>13 semaines</b>
Du 28 déc. 2015 au 27 mars 2016	<b>Du 26 déc. 2016 au 26 mars 2017</b>	<b>Du 1<sup>er</sup> janv. 2018 au 1<sup>er</sup> avr. 2018</b>
<b>T2</b>	<b>T2</b>	<b>T2</b>
13 semaines	13 semaines	13 semaines
Du 28 mars 2016 au 26 juin 2016	Du 27 mars 2017 au 25 juin 2017	Du 2 avril 2018 au 1 <sup>er</sup> juillet 2018
<b>T3</b>	<b>T3</b>	<b>T3</b>
13 semaines	13 semaines	13 semaines
Du 27 juin 2016 au 25 sept. 2016	Du 26 juin 2017 au 24 sept. 2017	Du 2 juillet 2018 au 30 sept. 2018
<b>T4</b>	<b>T4</b>	<b>T4</b>
13 semaines	14 semaines	13 semaines
Du 26 sept. 2016 au 25 déc. 2016	Du 25 sept. 2017 au 31 déc. 2017	Du 1 <sup>er</sup> oct. 2018 au 30 déc. 2018

- *Total du BAIIA lié à l'exploitation* — Les apports combinés des restaurants exploités par la société, des restaurants franchisés, du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution et du secteur Central se sont traduits par une marge totale sur le BAIIA lié à l'exploitation de 7,6 % et 6,9 %, exprimé en pourcentage du total du chiffre d'affaires d'ensemble pour le trimestre et pour l'exercice, respectivement, comparativement à 7,3 % et 7,1 % en 2016. Compte non tenu de la 53<sup>e</sup> semaine, le total du BAIIA lié à l'exploitation exprimé en pourcentage du total du chiffre d'affaires d'ensemble s'est établi à environ 7,6 % pour le trimestre et 6,9 % pour l'exercice. La société poursuivra ses efforts relativement à ses quatre secteurs d'activités, le secteur des restaurants exploités par la société présentant la plus importante occasion d'amélioration dans le but d'atteindre ses cibles à long terme de manière à accroître l'apport du BAIIA lié à l'exploitation et du total du BAIIA lié à l'exploitation par rapport au total du chiffre d'affaires d'ensemble.
- *Rentabilité des restaurants exploités par la société* — La rentabilité des restaurants exploités par la société s'est établie à 9,8 % pour le trimestre, contre 8,3 % en 2016 et pour l'exercice, elle s'est chiffrée à 9,7 %, contre 10,4 % en 2016. Compte non tenu de la 53<sup>e</sup> semaine, la rentabilité des restaurants exploités par la société s'est chiffrée à environ 9,2 % pour le trimestre et 9,5 % pour l'exercice. La baisse enregistrée au cours de l'exercice est principalement imputable aux restaurants Original Joe's exploités par la société et en coentreprise dont l'apport est actuellement inférieur à la cible de 10 %. La direction est d'avis qu'Original Joe's présentera dans l'avenir des occasions importantes d'amélioration des apports à mesure que la direction réalisera des synergies d'exploitation liées à la diminution des coûts des aliments et des

boissons et à de meilleurs outils de gestion de la main-d'œuvre de la société. L'apport s'améliorera également lorsque les restaurants en rénovation rouvriront leurs portes à des niveaux de vente plus élevés lorsque les provinces de l'Ouest et Terre-Neuve auront surmonté le ralentissement économique et en raison de la vente de certains restaurants exploités par la société à des franchisés.

La direction poursuivra la vente à des franchisés de certains restaurants exploités par la société sous ses bannières en franchise et poursuivra la vente de ses participations dans des restaurants exploités en coentreprise à ses coentrepreneurs afin de continuer d'améliorer la composition du portefeuille de restaurants exploités par la société et de restaurants franchisés. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2017, 14 restaurants exploités par la société ont été vendus et rebranchés.

Bien que le salaire minimum n'ait été augmenté que depuis peu, les restaurants Cara ont fait quelques observations préliminaires. Le chiffre d'affaires a été plus élevé en Ontario que dans le reste du Canada. Les mesures prises à l'égard du coût de la main-d'œuvre et des aliments en pourcentage des ventes se sont avérées efficaces pour atténuer la hausse du coût en dollars de la main-d'œuvre et, par conséquent, la marge brute exprimée en dollars est comparable à celle de l'exercice précédent. Toutefois, il est encore très tôt et l'analyse des données dont nous disposons indique que la hausse du chiffre d'affaires par rapport à l'exercice précédent est un facteur clé pour compenser la hausse des coûts de la main-d'œuvre.

- *Restaurants franchisés* — L'apport des restaurants franchisés, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, s'est amélioré, passant de 4,1 % en 2016 à 4,2 % en 2017. Pour l'exercice, l'apport des restaurants franchisés, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, est demeuré stable à 4,0 %. L'amélioration au quatrième trimestre est attribuable à la hausse du chiffre d'affaires dans les provinces de l'Ouest.
- *Secteur de la transformation d'aliments et de la distribution* — Le montant en dollars de l'apport du secteur de la transformation d'aliments et de la distribution s'est établi à 6,6 millions de dollars et à 15,3 millions de dollars pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017, contre 5,9 millions de dollars et 8,6 millions de dollars, respectivement. La hausse au quatrième trimestre a trait aux retards des commandes des épiceries au troisième trimestre. La hausse pour l'exercice est attribuable à un exercice complet de ventes, contre une période de 4 mois en 2016, soit à compter de la date d'acquisition en septembre 2016.
- *Secteur Central* — L'apport du secteur Central continuera de progresser grâce à notre modèle de croissance des ventes plus rapide que celle des charges du siège social et à l'expansion de nos activités hors site.
- *Nombre de restaurants* — En 2017, compte non tenu des acquisitions, la société avait ouvert 56 nouveaux restaurants, comparativement à l'ouverture de 42 nouveaux restaurants en 2016. Les nouvelles ouvertures de restaurants de 2017 ont subi l'incidence de retards de construction au mois de décembre. Ainsi, 11 restaurants qui auraient dû ouvrir en décembre 2017 ont été ouverts aux mois de janvier et février 2018. En 2017, la société a fermé 44 restaurants (excluant les fermetures de restaurants Casey's), contre 23 restaurants en 2016. Les restaurants fermés comprenaient de nombreux restaurants sous-performants dont la fermeture aura une incidence globale favorable sur le rendement et sur la rentabilité de la société à l'avenir. Les fermetures comprenaient également les restaurants qui ne correspondent plus à la stratégie à long terme de certaines marques. La direction continuera de revoir son portefeuille de restaurants et procédera à la fermeture opportune de restaurants sous-performants ou non stratégiques qui aura une incidence favorable à long terme pour la société.
- *Croissance et acquisitions* — Le ratio de la dette sur le BAIIA de la société est actuellement d'environ 2,2 fois sur une base pro forma après fusion avec The Keg. À ce niveau d'endettement et grâce à ses solides flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, la Société a la capacité d'envisager plus d'occasions de croissance tout en continuant à réduire sa dette et en rachetant de manière opportune ses actions à droit de vote subalterne aux fins d'annulation aux termes de l'offre publique de rachat dans le cours normal des activités. En complément aux flux de trésorerie et au remboursement de la dette (et à notre capacité de croître), la Société planifie également moins de dépenses d'investissement en 2018 alors que nous construirons moins de restaurants exploités par la société et réduirons le nombre de restaurants franchisés exploités par la société en vendant les restaurants aux franchisés. Toutefois, nous procéderons à des dépenses d'investissement additionnelles en 2018 pour soutenir un nouveau restaurant Pickel Barrel, ainsi que les dépenses d'investissement liés à la marque The Keg.

Les perspectives précédentes pour Cara sont déterminées en fonction des stratégies actuelles de la direction et selon l'évaluation qu'elle fait des perspectives concernant ses activités ainsi que l'ensemble du secteur canadien de la restauration. Ces perspectives pourraient être considérées comme de l'information prospective aux fins de la législation canadienne en valeurs mobilières. Les lecteurs sont prévenus que les résultats réels peuvent varier. Il y a lieu de se reporter aux rubriques « Information prospective » et « Risques et incertitudes » pour connaître la définition des risques et incertitudes qui ont une incidence sur les activités de la société et qui pourraient influencer sur les résultats réels.

### **Futurs changements comptables**

De nouvelles normes et des modifications aux normes existantes ont été publiées et peuvent s'appliquer aux exercices de la société ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Il y a lieu de se reporter à la note 3 des états financiers consolidés de la société pour les périodes de 14 et de 53 semaines closes le 31 décembre 2017 pour obtenir un résumé des nouvelles normes comptables qui ont été appliquées en 2017 et à la note 4 pour un résumé des normes comptables n'ayant pas encore été adoptées.

### **Contrôles et procédures de communication de l'information**

Les contrôles et procédures de communication de l'information doivent être conçus pour fournir l'assurance raisonnable que l'information présentée par la société dans ses documents annuels, ses documents intermédiaires ou d'autres rapports déposés ou transmis en vertu de la législation en valeurs mobilières est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prescrits par cette législation, notamment les contrôles et procédures conçus pour garantir que cette information que la société présente dans ses documents annuels, ses documents intermédiaires ou d'autres rapports déposés ou transmis en vertu de la législation en valeurs mobilières est rassemblée puis communiquée à la direction de la société, y compris ses dirigeants signataires, notamment le chef de la direction et chef de la direction financière, selon ce qui convient pour prendre des décisions en temps opportun concernant la communication de l'information.

Au 31 décembre 2017, une évaluation des contrôles et procédures de communication de l'information de la société a été effectuée conformément au Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs (le « Règlement 52-109 ») sous la supervision du chef de la direction, du chef de la direction financière, et avec la participation de la direction de la société. Sur la foi de cette évaluation, aucun changement important n'a été constaté pendant l'exercice, et le chef de la direction et le chef des finances ont conclu que la conception du système de contrôles et de procédures de communication de l'information de la société était efficace au 31 décembre 2017.

### **Contrôle interne à l'égard de l'information financière**

Le contrôle interne à l'égard de l'information financière est conçu pour fournir l'assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis conformément aux IFRS. La direction a la responsabilité d'établir des contrôles internes à l'égard de l'information financière qui sont adéquats pour la société.

Une évaluation de l'efficacité de la conception et du fonctionnement du contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société a été effectuée en date du 31 décembre 2017. Sur la foi de cette évaluation, le chef de la direction et le chef des finances ont conclu que le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société est conçu de façon appropriée et fonctionne efficacement comme le prescrit le Règlement 52-109. Les évaluations ont été effectuées à partir du cadre intégré et des critères de contrôle interne décrit dans le document *Internal Control-Integrated Framework*, 2013, publié par le Committee of Sponsoring Organizations (le « COSO ») de la Treadway Commission, un modèle de contrôle reconnu, et d'après les exigences du *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs*.

### **Estimations et jugements comptables critiques**

L'établissement d'états financiers consolidés exige que la direction pose des jugements, fasse des estimations et formule des hypothèses aux fins de l'application des méthodes comptables de la société qui ont une incidence sur les montants comptabilisés et les informations présentées dans les états financiers consolidés et les notes y afférentes.

Ces jugements et estimations sont fondés sur l'expérience de la direction, sur la connaissance de la conjoncture et des événements courants et sur d'autres facteurs jugés raisonnables selon les circonstances. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Dans le contexte des présents états financiers consolidés, un jugement s'entend d'une décision prise par la direction relativement à l'application d'une méthode comptable, de la comptabilisation ou non d'un montant aux états financiers ou

de la présentation d'une note, à la suite d'une analyse de l'information pertinente pouvant comprendre des estimations et des hypothèses.

La direction utilise des estimations et des hypothèses principalement aux fins de l'évaluation des soldes comptabilisés ou présentés dans les états financiers consolidés, et celles-ci sont fondées sur un ensemble de données sous-jacentes, notamment l'expérience de la direction, sa connaissance de la conjoncture et de l'actualité et d'autres facteurs qu'elle juge raisonnables dans les circonstances. Les estimations et les hypothèses sont examinées régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées ainsi que dans les périodes futures touchées par ces révisions.

Les paragraphes qui suivent indiquent les méthodes comptables qui requièrent l'exercice du jugement et la prise en compte d'estimations.

#### *Regroupements d'entreprises*

La comptabilisation des regroupements d'entreprises nécessite le recours à des jugements et à des estimations afin de déterminer la juste valeur de la contrepartie transférée, des actifs acquis et des passifs repris. La société emploie toutes les informations disponibles, y compris des évaluations externes et des évaluations d'experts au besoin, pour établir ces justes valeurs. Les modifications des estimations de la juste valeur découlant d'informations supplémentaires concernant les faits et les circonstances qui existaient à la date d'acquisition se répercutent sur le montant comptabilisé au titre du goodwill. Au besoin, la société dispose d'au plus un an à compter de la date d'acquisition pour établir les justes valeurs définitives associées à des regroupements d'entreprises.

#### *Comptabilisation des coentreprises et des entreprises associées*

Les coentreprises sont des entités constituées en société séparément à l'égard desquelles existe un contrôle conjoint. L'exercice du jugement est nécessaire pour déterminer si, dans les faits, un contrôle conjoint existe dans chaque circonstance. Des entités sont considérées comme étant sous contrôle conjoint lorsque la société est en mesure d'exercer une influence notable sur celles-ci, mais qu'elle ne les contrôle pas. La direction a évalué la nature de ses ententes de coentreprise avec les coentrepreneurs respectifs et elle a exercé son jugement pour établir si un contrôle conjoint existe effectivement. Même si la société est aussi liée aux restaurants détenus en coentreprise par un contrat de franchisage, les droits prévus au contrat de franchisage sont considérés comme ayant un caractère protecteur et, de ce fait, ils ne permettent pas un contrôle substantiel supplémentaire sur l'autre partie.

#### *Débiteurs, créances à long terme liées à des franchisés et montants à recevoir de coentreprises liées*

Chaque date de clôture, la direction passe en revue les débiteurs, les créances à long terme liées à des franchisés et les montants à recevoir de coentreprises liées, et elle exerce son jugement afin de déterminer si un événement déclencheur est survenu qui rendrait nécessaire la réalisation d'un test de dépréciation.

S'il est nécessaire d'effectuer un test de dépréciation, la direction détermine la valeur nette de réalisation de ses débiteurs et de ses créances à long terme liées à des franchisés en examinant et en mettant à jour les flux de trésorerie futurs prévus et en actualisant ses flux de trésorerie selon leur taux d'actualisation initial. Le mode de détermination de la valeur nette de réalisation exige de la direction qu'elle fasse des estimations portant sur les flux de trésorerie futurs prévus.

#### *Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles*

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée sont amorties selon le mode linéaire. La direction exerce son jugement pour déterminer la durée d'utilité estimée des actifs et leur valeur résiduelle. Toute révision de ces estimations pourrait avoir une incidence sur la valeur comptable des actifs, le bénéfice net et le résultat global des périodes à venir.

### *Évaluation des placements*

Dans le cas des participations en actions dans d'autres sociétés lorsque les actions qui sous-tendent le placement ne sont pas cotées en bourse, afin de déterminer la valeur des actions ordinaires, des estimations sont nécessaires pour établir la juste valeur de ces actions sous-jacentes. En conséquence, ces montants sont assujettis à l'incertitude relative à la mesure et à l'exercice du jugement.

### *Dépréciation d'actifs non financiers*

La direction doit exercer un jugement pour constituer les groupes d'actifs qui serviront à déterminer les unités génératrices de trésorerie (les « UGT ») aux fins du test de dépréciation des immobilisations corporelles. Elle doit également exercer un jugement pour distinguer les groupes d'UGT appropriés afin de déterminer à quel niveau le goodwill et les immobilisations incorporelles doivent faire l'objet de tests de dépréciation. De plus, la direction fait appel à son jugement afin de déceler tout indice de dépréciation qui nécessiterait la réalisation d'un test de dépréciation d'immobilisations corporelles et d'immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée.

La direction formule diverses estimations pour évaluer la valeur recouvrable d'une UGT. La société détermine la valeur recouvrable des immobilisations corporelles comme étant la juste valeur diminuée des coûts de la vente ou la valeur d'utilité si celle-ci est plus élevée. La société détermine la juste valeur diminuée des coûts de la vente au moyen de ces estimations, notamment celles concernant le chiffre d'affaires futur, le bénéfice, les dépenses d'investissement et les taux d'actualisation prévus des marques de commerce, et elle détermine la valeur recouvrable du goodwill selon la valeur d'utilité. Les prévisions au titre du chiffre d'affaires et du résultat cadrent avec les plans stratégiques présentés au conseil d'administration de la société. Les taux d'actualisation sont établis en fonction d'une estimation des dépenses d'investissement moyennes pondérées d'après des données sur le secteur d'activité qui sont obtenues de sources externes et qui reflètent le risque lié aux flux de trésorerie faisant l'objet de l'estimation.

### *Contrats de location*

Afin de classer les contrats de location comme contrats de location-financement ou contrat de location simple, la direction doit poser certaines hypothèses visant à estimer la valeur actualisée des paiements futurs au titre de la location et la durée d'utilité estimée des actifs connexes. Ces hypothèses visent la répartition de la valeur entre les terrains et les bâtiments et les taux d'actualisation.

### *Impôt sur le résultat et autres impôts*

Le calcul de l'impôt exigible et de l'impôt différé exige que la direction exerce un jugement en ce qui a trait aux lois fiscales en vigueur dans les divers territoires où elle exerce des activités. La direction doit également formuler des jugements en ce qui a trait au classement des transactions et à l'évaluation de l'issue possible des demandes de déductions, notamment en ce qui a trait aux attentes quant aux résultats d'exploitation futurs, à la naissance et à la résorption des différences temporaires, à la possibilité d'utiliser les actifs d'impôt différé et aux vérifications possibles des déclarations d'impôt sur le résultat et des autres déclarations par les autorités fiscales.

### *Avantages futurs du personnel*

La comptabilisation des coûts liés aux régimes de retraite à prestations définies se fonde sur diverses hypothèses, notamment l'estimation des taux de croissance de la rémunération et de l'âge au moment du départ à la retraite des participants aux régimes et les hypothèses de mortalité. Le taux d'actualisation servant à évaluer l'obligation au titre des prestations constituées est fondé sur celui des obligations de premier ordre émises par des sociétés, établies dans la même monnaie que celle dans laquelle les prestations doivent être versées et comportant une durée à courir jusqu'à l'échéance qui correspond en moyenne à celle de l'échéance des obligations au titre des prestations définies. D'autres hypothèses clés relatives aux obligations au titre des régimes de retraite sont fondées sur des données actuarielles et sur la conjoncture actuelle du marché.

## *Cartes-cadeaux*

La direction est tenue de formuler certaines hypothèses liées à la probabilité d'utilisation des cartes-cadeaux d'après la tendance historique en matière d'utilisation. L'application de ces hypothèses donne lieu à une réduction des coûts de gestion du programme de cartes-cadeaux et de règlement du passif connexe lorsqu'il peut être établi qu'il est peu probable que la carte-cadeau soit utilisée en s'appuyant sur plusieurs faits, notamment les habitudes passées d'utilisation et une modification du programme de cartes-cadeaux.

## *Provisions*

La direction examine les provisions chaque date de clôture en exerçant un jugement afin de déterminer la probabilité qu'une sortie d'avantages économiques découle de l'obligation légale ou implicite ainsi que le montant estimé de l'obligation connexe. Du fait que ces éléments, par leur nature, relèvent du jugement, les montants des règlements futurs pourraient différer des montants comptabilisés.

## *Rémunération fondée sur des actions*

La comptabilisation de la rémunération fondée sur des actions réglée en instruments de capitaux propres exige de la direction qu'elle fasse des estimations relatives à la juste valeur des options sur actions au moment de l'attribution, en se fondant sur la valeur d'entreprise de la société au moment de l'attribution, ainsi que des estimations relatives à la volatilité, aux taux d'intérêt sans risque et aux renoncements des options dont les droits sont acquis et non acquis.

## **Risques et incertitudes**

### *Secteur de la restauration*

Le rendement financier de la société est assujéti à un certain nombre de facteurs ayant une incidence sur l'industrie alimentaire commerciale en général et les segments de la restauration à service complet et de la restauration à service limité en particulier. Le secteur canadien de la restauration est de nature hautement concurrentielle en matière de prix, de proposition de valeur, de service, d'emplacement et de qualité des aliments. Bon nombre de concurrents bien établis disposent de ressources financières et autres plus importantes que celles de la société. Au nombre des concurrents se trouvent des chaînes nationales et régionales ainsi que quantité de restaurants à propriétaire unique. Tout récemment, la concurrence s'est accrue dans le secteur des restaurants décontractés, à prix moyen et à service complet au sein duquel plusieurs des restaurants de la société exercent leurs activités. Certains concurrents de la société exploitent leur entreprise depuis beaucoup plus longtemps que la société et peuvent être mieux établis sur les marchés où sont situés ou peuvent être situés les restaurants de la société. Si la société n'est pas concurrentielle dans les segments du secteur canadien de la restauration où elle exerce ses activités, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Le secteur canadien de la restauration subit également l'influence des changements relatifs aux tendances démographiques, aux tendances liées à l'achalandage, ainsi qu'au type, au nombre et à la situation des restaurants concurrents. En outre, les facteurs comme l'inflation, l'augmentation des coûts des aliments, de la main-d'œuvre et des avantages sociaux ainsi que la disponibilité de gestionnaires chevronnés et d'employés à taux horaire expérimentés peuvent avoir un effet défavorable sur le secteur de la restauration en général et sur la société en particulier. Les changements relatifs aux préférences des consommateurs et aux habitudes de dépenses discrétionnaires de ceux-ci ainsi que les facteurs pouvant influencer sur la disponibilité de certains produits alimentaires pourraient forcer la société à modifier le contenu et le menu de ses restaurants, ce qui pourrait entraîner une baisse des produits. Même si la société était en mesure de faire concurrence à d'autres entreprises de restauration, elle pourrait devoir modifier un ou plusieurs de ses concepts pour s'adapter au goût des consommateurs et aux habitudes des clients de restaurant. Si la société modifie un concept de restaurant, elle peut perdre des clients supplémentaires, lesquels peuvent ne pas aimer le concept et le menu nouvellement adoptés, et elle peut ne pas être en mesure d'attirer suffisamment de nouveaux clients pour générer les produits nécessaires à la rentabilité du restaurant. De même, la société pourrait devoir affronter des concurrents différents ou additionnels à l'égard de la clientèle ciblée par le nouveau concept, et elle pourrait être incapable de soutenir leur concurrence. La réussite de la société repose également sur de nombreux autres facteurs pouvant influencer sur les habitudes de dépenses discrétionnaires des consommateurs, notamment la conjoncture économique en général, le revenu disponible du consommateur, la confiance de ce dernier et ses préoccupations concernant la sécurité alimentaire, l'origine génétique des produits alimentaires, les questions de santé publique et les questions connexes. Tout événement pouvant avoir une incidence défavorable sur ces facteurs pourrait nuire à l'achalandage ou imposer des limites pratiques sur l'établissement des prix, deux facteurs qui pourraient réduire les produits et le bénéfice d'exploitation, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la société.

### *Concurrence avec d'autres franchiseurs*

La société livre concurrence à d'autres sociétés, notamment d'autres franchiseurs bien capitalisés dotés de ressources financières, technologiques, de marketing et de personnel importantes et dont la marque est fort reconnue. Rien ne garantit que la société sera en mesure de réagir aux facteurs concurrentiels variés touchant les franchises de la société.

### *Contrôle de la qualité et préoccupations sanitaires*

Les activités de la société peuvent être touchées de façon défavorable et importante par de l'information rendue publique concernant des maladies, des blessures, la propreté, la mauvaise qualité d'aliments, la sécurité ou toute autre préoccupation sanitaire ou question opérationnelle relativement à un restaurant ou à un nombre restreint de restaurants. Cette information ou ces préoccupations pourraient nuire à l'achalandage dans un ou plusieurs restaurants, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur les produits bruts des restaurants. La société observe un certain nombre de procédés de gestion de la sécurité et de la qualité des aliments. Néanmoins, le risque d'intoxication alimentaire ou de contamination ne peut être complètement éliminé. Toute flambée de ce genre d'intoxication ou de contamination dans un restaurant ou au sein de l'industrie des services alimentaires (même si elle n'a aucune incidence sur le réseau de restaurants de Cara), ou toute impression du public à cet égard, pourrait avoir un effet défavorable important sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

### *Atteintes à la sécurité de l'information confidentielle des clients*

Les activités exercées par la société requièrent la collecte, la transmission et la conservation d'une quantité importante de données relatives aux clients et aux employés, y compris des numéros de cartes de crédit et de débit, et d'autres renseignements personnels d'identification, sur divers systèmes informatiques que la société maintient et sur les systèmes informatiques maintenus par des tiers avec lesquels la société conclut des contrats pour fournir des services. L'intégrité et la protection de ces données relatives aux clients et aux employés sont primordiales pour la société. De plus, les clients et les employés de la société s'attendent à ce que la société et ses fournisseurs de services protègent adéquatement leurs renseignements personnels.

Les exigences en matière d'information, de sécurité et de protection des renseignements personnels imposées par la réglementation gouvernementale sont de plus en plus rigoureuses. Les systèmes de la société pourraient ne pas être en mesure de répondre à ces exigences changeantes et aux attentes des clients et des employés, ou pourraient nécessiter des investissements supplémentaires considérables ou des délais additionnels pour y arriver. Les tentatives pour pirater ou déjouer les mesures de sécurité, les défaillances des systèmes ou des logiciels les empêchant de fonctionner comme prévu, les virus, les erreurs opérationnelles ou la divulgation par inadvertance de données constituent tous des menaces pour les systèmes informatiques et les dossiers de la société et de ses fournisseurs de services. Une violation de la sécurité des systèmes informatiques de la société et de ceux des fournisseurs de services de la société pourrait entraîner une interruption de l'exploitation de ses systèmes, donnant ainsi lieu à des problèmes opérationnels ou une perte de produits ou de profit. En outre, un vol important, la perte ou l'appropriation illicite de données relatives aux clients ou de renseignements exclusifs, ou l'accès à de telles données ou à de tels renseignements, ou toute autre infraction aux systèmes informatiques de la société pourrait entraîner des amendes, des réclamations ou des poursuites judiciaires, y compris des enquêtes et des mesures réglementaires, ou la mise en cause de la responsabilité pour avoir omis de se conformer aux lois relatives à la protection des renseignements personnels et de la vie privée, ce qui pourrait perturber les activités de la société, nuire à sa réputation et exposer la société à des réclamations de la part de clients et d'employés, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

### *Enjeux liés à la sécurité publique*

Les conditions défavorables, telles que la menace d'attaques terroristes, les actes de guerre, les pandémies ou toute autre flambée épidémique, réelle ou perçue (y compris la grippe aviaire, la H2N1, le SRAS ou la maladie de la vache folle) peuvent avoir des conséquences graves sur le secteur de la restauration et sur l'économie en général. Ces incidents peuvent toucher négativement l'achalandage des restaurants, les dépenses de consommation discrétionnaires et la confiance des clients, ce qui pourrait entraîner une réduction de l'achalandage des restaurants de la société ou contraindre la société à réduire ou à limiter ses prix. L'apparition, la réapparition, la continuité ou la recrudescence de ces événements locaux, régionaux, nationaux et internationaux pourrait réduire les produits de la société.

### *Atteintes à la réputation de la société*

Il y a eu un accroissement de l'utilisation des médias sociaux et d'autres canaux de communication semblables, y compris les carnets Web (blogues), les sites Web de médias sociaux et d'autres formes de communications par Internet qui donnent à des individus l'accès à un large public de consommateurs et à d'autres personnes intéressées. La disponibilité et l'impact de l'information publiée sur les médias sociaux est virtuellement immédiate et plusieurs plateformes de médias sociaux publient du contenu généré par les utilisateurs, sans filtre ou vérification indépendante quant à l'exactitude du contenu affiché. La possibilité de diffuser de l'information, y compris de l'information inexacte, semble être sans limite apparente et facilement accessible. De l'information concernant la société ou une ou plusieurs de ses marques peut être affichée sur de telles plateformes à tout moment. L'information affichée peut nuire aux intérêts de la société ou être inexacte, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur le rendement, les perspectives et les activités de la société. Les dommages peuvent être immédiats, sans accorder à la société la possibilité de corriger la situation ou d'apporter des mesures correctrices.

En définitive, les risques associés à une telle publicité négative ou fausse information ne peuvent être complètement éliminés ou atténués, et pourraient nuire considérablement à la réputation, aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation de la société.

### *Disponibilité et qualité des produits de base, et dépendance envers les fournisseurs*

Le chiffre d'affaires des restaurants du réseau de Cara est fonction de la disponibilité et de la qualité des produits de base, de la nourriture, des services et des produits utilisés dans les produits qu'ils vendent. La disponibilité et le prix de ces marchandises peuvent fluctuer et être touchés par une gamme de facteurs influant sur l'offre et la demande des produits de base utilisés dans ces produits.

Des tendances ou des événements défavorables, notamment la fluctuation des prix des produits de base, une réduction importante dans la disponibilité ou la qualité des produits de base achetés par les restaurants, l'indisponibilité de certains produits, des perturbations des services de transport, des grèves, des lockout, l'agitation ouvrière et des difficultés financières touchant les fournisseurs de la société pourraient réduire de façon importante l'accessibilité ou la qualité des produits et des services achetés par les restaurants du réseau de Cara. Rien ne garantit que la société trouvera des fournisseurs de rechange, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la société et les restaurants de son réseau ou comporter d'autres conséquences défavorables pour ceux-ci.

### *Croissance de la société; les franchisés*

La croissance de la société dépendra de la capacité de la société i) à maintenir et étendre le système actuel de franchises et de restaurants détenus en propriété par la société; ii) à mettre en œuvre sa stratégie de croissance actuelle; iii) à trouver de nouveaux locaux de détail dans des emplacements privilégiés, et iv) à obtenir des exploitants qualifiés pour les franchises. La société fait face à la concurrence de la part de ses concurrents et de franchiseurs d'autres entreprises pour ce qui est des emplacements de détail et des franchisés. L'incapacité de la société d'obtenir des franchisés qualifiés pourrait avoir des conséquences négatives sur son expansion. L'ouverture et le succès des restaurants franchisés sont tributaires d'un certain nombre de facteurs, notamment la disponibilité d'emplacements appropriés, les coûts opérationnels, la négociation d'un bail ou de modalités d'achat acceptables pour les nouveaux emplacements, l'obtention de permis et la conformité aux règlements gouvernementaux, et la capacité de respecter les délais de construction prévus. Les franchisés éventuels pourraient ne pas posséder toutes les capacités commerciales ni avoir accès aux ressources financières nécessaires pour pouvoir ouvrir une franchise ou pour développer ou exploiter avec succès un restaurant de la société de façon conforme aux normes de la société.

La société offre de la formation et du soutien aux franchisés, mais la qualité des activités franchisées pourrait être réduite par un certain nombre de facteurs qui sont hors de son contrôle. Par conséquent, les franchisés pourraient ne pas exploiter avec succès des points de vente de façon conforme aux normes et aux exigences de la société, ou pourraient ne pas embaucher et former des gérants et autres membres du personnel de restaurant qualifiés. S'ils ne le font pas, l'image et la réputation de la société pourraient en pâtir et les ventes des restaurants du réseau de Cara pourraient diminuer. Rien ne garantit que la société sera en mesure de gérer efficacement ses activités en expansion.

### *Droits de franchisage et autres produits*

Le rendement financier de la société est fonction, en partie, de la capacité de ses franchisés de réaliser des ventes et de lui verser les droits de franchisage et autres montants exigés. Le défaut de perception d'un montant suffisant auprès des franchisés pourrait avoir des conséquences importantes sur les produits et les flux de trésorerie de la société.

En vertu des diverses lois provinciales en matière de franchisage, un franchisé peut résoudre un contrat de franchisage, si le franchiseur omet de lui remettre un document d'information (au sens donné à ce terme dans les statuts applicables) ou s'il le lui remet en retard, dans certains délais prescrits. Les réclamations en matière de résolution par ces franchisés pourraient avoir une incidence importante sur les produits de la société.

### *Relations avec les franchisés*

Le succès de la société dépend des relations qu'elle entretient avec ses franchisés. Il n'existe aucune garantie que la société sera en mesure de maintenir des relations positives avec tous ses franchisés. En outre, dans certains territoires où la société possède des restaurants, les franchisés ont le droit de former des associations entre eux. Il n'existe aucune garantie que ces franchisés n'ont pas formé, ou ne formeront pas dans l'avenir, une association afin d'exercer collectivement des pressions sur la société. Toute publication négative découlant de telles activités pourrait avoir une incidence sur les ventes des restaurants, que cette publicité soit véridique ou non. En outre, les défis que posent les relations entre la société et les franchisés pourraient avoir une incidence défavorable sur le rendement des restaurants visés et sur la capacité de la société d'entreprendre de nouveaux projets, et donner lieu à une dilution des ressources de gestion et une hausse des coûts administratifs.

Pour certains franchisés, la société agit à titre de « preneur principal » aux termes du bail du restaurant. Tout manquement par le franchisé aux termes du bail pourrait entraîner une hausse des coûts et avoir une incidence négative sur les activités et les résultats d'exploitation de la société. La société pourrait à l'occasion faire l'objet de poursuites de la part de franchisés.

### *Risques associés à la présentation des produits*

Certains franchisés déclarent leurs ventes à la société sur une base continue au moyen du système central de terminaux de points de vente de la société. Toutefois, il n'existe aucune garantie que les ventes déclarées par les franchisés sont exactes et conformes aux modalités des contrats de franchise.

### *Ouverture de nouveaux restaurants*

Les zones cibles des restaurants de la société en matière de consommation varient selon l'emplacement, en fonction d'un certain nombre de facteurs, y compris la densité de la population, d'autres attributs locaux en matière d'affaires et de détail, la situation démographique et la zone géographique. Ainsi, l'ouverture d'un nouveau restaurant dans un marché où la société a déjà des restaurants, ou près de celui-ci, pourrait avoir une incidence défavorable sur les ventes de ces restaurants existants. Les restaurants existants pourraient également rendre plus difficile l'établissement d'une clientèle pour un nouveau restaurant de la société dans le même marché. L'ouverture et le succès de nouveaux restaurants sont également tributaires d'un certain nombre de facteurs, dont la disponibilité d'emplacements convenables, la négociation de contrats de location ou de conditions d'achat acceptables pour les nouveaux restaurants, l'obtention de permis et la conformité aux règlements gouvernementaux, et la capacité de respecter les délais de construction prévus.

La société pourrait ne pas être en mesure d'assurer une croissance soutenue des nouveaux restaurants ou d'ouvrir tous les nouveaux restaurants prévus, et les nouveaux restaurants de la société qui ouvrent pourraient ne pas être rentables ou être aussi rentables que les restaurants existants. En règle générale, les nouveaux restaurants font face à une période d'ajustement avant que le chiffre d'affaires et les marges opérationnelles se normalisent. De plus, les ventes réalisées dans des restaurants nouvellement ouverts et prospères ne contribuent habituellement pas de manière considérable à la rentabilité au cours des premiers mois d'exploitation. L'ouverture de nouveaux restaurants pourrait avoir une incidence négative sur le chiffre d'affaires des restaurants existants.

### *Incapacité éventuelle de réaliser des acquisitions*

À l'heure actuelle, la société n'a conclu aucune entente et n'a pris aucun engagement en vue de faire l'acquisition d'une entreprise. Toutefois, Cara continue de rechercher des opportunités d'affaires en vue de faire l'acquisition d'entreprises de restauration ou d'investir dans de telles entreprises, comme son plus récent investissement dans St-Hubert et dans Original Joe's, qui pourraient lui permettre d'élargir ou de compléter la gamme de ses activités de restauration actuelles ou futures, ou

s'y apparenter d'une autre manière. Cara peut également, à l'occasion, envisager de participer à des collaborations commerciales avec des tiers afin de répondre à certaines exigences d'achat particulières, telles que l'entente de services partagés. Ces activités pourraient accaparer la direction et obliger la société à engager divers frais pour repérer, évaluer et effectuer ou conclure les acquisitions ou les arrangements commerciaux qui intéressent la société, qu'ils aboutissent ou non. De plus, il pourrait être interdit pour la société de donner suite à de telles opérations en raison de clauses financières ou autres prévues dans des ententes auxquelles la société est partie. Plus particulièrement, l'entente des services partagés renferme des dispositions qui empêcheraient la société de participer à des négociations à l'égard d'investissements éventuels dans certaines entreprises de restauration canadiennes si Fairfax a déjà préalablement entamé des négociations à l'égard de cette possibilité d'affaires. Dans de telles circonstances, les intérêts de Fairfax (et ceux d'autres exploitants de restaurants dans lesquels elle peut détenir des placements) peuvent entrer en conflit avec les intérêts de la société.

#### *Intégration des acquisitions et expansion de la marque*

La réalisation d'une acquisition, d'un investissement ou de toute autre collaboration commerciale peut entraîner des risques tels que : i) la nécessité d'intégrer les entreprises, les marques et/ou les produits acquis à ceux de la société et de les gérer, ii) la mise à contribution accrue des ressources, des systèmes, des processus et des contrôles de la société, iii) la perturbation des activités courantes de la société, iv) des effets défavorables sur les liens commerciaux que la société a déjà établis et v) la perte éventuelle d'employés clés. Même si chacune des marques et chacun des restaurants de la société sont assujettis aux risques et aux incertitudes décrits aux présentes, il existe un niveau de risque et d'incertitude plus élevé relativement à l'exploitation et à l'expansion des nouvelles marques récentes de la société et de toutes les marques acquises ultérieurement. Ces marques et ces nouveaux projets commerciaux n'ont pas encore prouvé leur viabilité ou leur potentiel de croissance à long terme et continueront d'être assujettis aux risques associés aux nouvelles marques de restaurants ou aux nouveaux projets commerciaux.

De plus, une acquisition, un investissement ou toute autre collaboration commerciale pourrait comporter : i) un investissement de fonds considérable ou des financements au moyen de l'émission de titres de créance ou de titres de capitaux propres, ii) un investissement considérable dans les transferts technologiques et l'intégration des entreprises acquises et iii) l'acquisition ou l'aliénation de gammes de produits ou d'entreprises. En outre, ces activités pourraient donner lieu à des charges et à des frais uniques et soit diluer la participation des actionnaires existants soit se solder par l'émission de titres de créance ou la prise en charge de dettes. Ces acquisitions, investissements ou autres collaborations commerciales pourraient exiger de vastes ressources financières et autres et la société pourrait ne pas réussir à en tirer des produits, des revenus ou d'autres types de rendement. De surcroît, si la société n'est pas en mesure d'accéder aux marchés des capitaux, ou de le faire selon des modalités acceptables, elle pourrait ne pas pouvoir réaliser les acquisitions voulues ou pourrait devoir le faire en se contentant d'une structure du capital qui serait moins qu'optimale. Si la société ne réussit pas i) à tirer parti des occasions de croissance relatives à son entreprise ou à ses produits ou ii) à gérer les risques liés aux acquisitions d'entreprises ou aux investissements dans des entreprises, cela pourrait avoir un effet défavorable sur ses résultats d'exploitation. En outre, toute dépréciation de l'écart d'acquisition ou d'autres éléments d'actif incorporels acquis dans le cadre d'une acquisition ou d'un investissement ou toute charge imputée aux résultats dans le cadre d'une acquisition ou d'un investissement pourrait réduire considérablement le bénéfice de Cara, ce qui pourrait avoir un effet défavorable important sur le cours des actions à droit de vote subalterne. Si la société ne réalise pas de telles opérations, elle ne peut être certaine qu'elle renforcera au bout du compte sa situation concurrentielle ou qu'elle ne sera pas considérée défavorablement par les clients, les analystes en valeurs mobilières ou les investisseurs.

#### *Licences de vente au détail*

À l'heure actuelle, Cara attribue des licences de vente à l'égard d'un nombre restreint de produits de marque qui se vendent dans certaines épiceries et certains détaillants. Rien ne garantit que Cara réussira à cibler des occasions lui permettant d'accroître les ventes de ses produits de marque existants ou à en tirer profit ou à lancer des produits de marque supplémentaires de la manière envisagée par la direction et selon l'échéancier fixé par cette dernière.

#### *Caractère saisonnier et conditions météorologiques*

Le secteur de la restauration est touché par les conditions météorologiques et les fluctuations saisonnières. Des conditions météorologiques mauvaises ou inhabituelles peuvent avoir une incidence négative sur les activités du secteur de la restauration. Les températures favorables entraînent une augmentation de l'achalandage aux restaurants, plus particulièrement au cours de l'été dans les restaurants munis de terrasses ou de tables à l'extérieur. De plus, certains congrès et certaines célébrations peuvent influencer sur les habitudes des clients au restaurant, que ce soit favorablement ou défavorablement.

La dépendance aux livraisons fréquentes d'aliments frais et de produits d'épicerie expose les entreprises du secteur de la restauration au risque de pénurie ou d'interruptions en matière d'approvisionnement en raison de conditions météorologiques défavorables, laquelle pourrait avoir une incidence négative sur la disponibilité, la qualité et le coût des ingrédients. Le temps très froid augmente la consommation d'électricité et peut entraîner une hausse du prix du pétrole et du gaz naturel laquelle fait monter considérablement les prix des services publics pour les restaurants de la société. Le temps très chaud entraîne une augmentation des coûts de climatisation. Toute conséquence découlant des conditions météorologiques défavorables ou inhabituelles, y compris les interruptions d'alimentation en eau et en électricité, peut avoir une incidence négative sur les activités des restaurants de la société et se traduire par une augmentation des frais d'exploitation ou une baisse des produits.

#### *Règlement en matière de boissons alcoolisées*

Une partie des produits de la société découle de la vente de boissons alcoolisées, et la capacité de servir ces boissons alcoolisées constitue un facteur important pour attirer les clients. Les règlements en matière de boissons alcoolisées exigent de chaque restaurant qu'il dépose, auprès de l'autorité compétente de la province ou de la municipalité, ou des deux, une demande de licence ou de permis de vente d'alcool sur les lieux du restaurant et, dans certaines régions, de services de restauration en dehors des heures normales et le dimanche. Généralement, les permis d'alcool doivent être renouvelés chaque année et peuvent être révoqués ou suspendus en tout temps pour un motif valable. Les règlements en matière de boissons alcoolisées concernent de nombreux aspects de l'exploitation quotidienne des restaurants, notamment l'âge minimal des clients et des employés, les heures d'activité, la publicité, l'approvisionnement en gros, le contrôle des stocks, ainsi que la manipulation, l'entreposage et la distribution de boissons alcoolisées.

L'incapacité de la société ou d'un restaurant de conserver un permis d'alcool pourrait avoir des conséquences défavorables sur les activités du restaurant en question ou de la société et réduire les produits de la société. Les modifications aux lois régissant les boissons alcoolisées peuvent également avoir une incidence négative sur les activités des restaurants et réduire les produits de la société en faisant augmenter les coûts, en réduisant la clientèle potentielle ou en diminuant les heures d'ouverture de ces restaurants.

La société ou un restaurant peut être assujéti dans certaines provinces à des lois dites de « débit de boissons », lesquelles permettent généralement à une personne blessée par un individu en état d'ébriété d'obtenir des dommages-intérêts de l'établissement qui a servi à tort des boissons alcoolisées à l'individu. L'assurance responsabilité civile liée à l'alcool de la société est assortie d'une garantie visant la responsabilité en matière de boissons alcoolisées.

#### *Droit du travail*

L'exploitation des restaurants est assujéti aux lois sur le salaire minimum régissant notamment les conditions de travail, le temps supplémentaire et les pourboires. Bon nombre des membres du personnel du service de restauration et de préparation des restaurants sont payés au taux du salaire minimum et, par conséquent, toute augmentation du salaire minimum se traduirait par une augmentation des coûts de la main-d'œuvre des restaurants. La société ou les franchisés peuvent également embaucher des travailleurs étrangers par l'intermédiaire du *Programme des travailleurs étrangers temporaires* du gouvernement fédéral canadien et, par conséquent, tout changement apporté à ce programme pourrait se traduire par une augmentation des coûts de la main-d'œuvre.

#### *Dépendance à l'égard du personnel clé*

Le succès de la société dépend des efforts de ses dirigeants, notamment de leur capacité à fidéliser et à attirer des candidats convenables pour les franchises. La perte des services de ces personnes clés pourrait avoir des conséquences importantes sur les activités de la société. En outre, la poursuite de la croissance de la société est tributaire de la capacité de la société d'attirer et de fidéliser du personnel de gestion et des employés compétents et de la capacité de son personnel clé de gérer la croissance de la société. Certains membres du personnel clés ne sont pas liés par une clause de non-concurrence. Si ces membres du personnel quittent la société et viennent ultérieurement faire concurrence à la société ou décident de consacrer beaucoup plus de temps à d'autres intérêts, ces activités pourraient avoir une incidence défavorable importante sur les résultats d'exploitation de la société.

#### *Attirer et fidéliser des employés de qualité*

Les entreprises de la société et de ses franchisés dépendent de leur capacité à attirer et à fidéliser un grand nombre d'employés de qualité qui cadrent avec les images de marque et la culture d'entreprise de la société. Bon nombre de ces employés occupent des postes de premier échelon ou à temps partiel qui connaissent un taux de roulement historiquement

élevé. L'incapacité de la société et de ses franchisés d'embaucher, de former et de fidéliser des employés pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités des restaurants de la société et sur les produits de la société.

La capacité de la société à répondre à ses besoins en matière de main-d'œuvre tout en contrôlant les coûts associés à l'embauche et à la formation de nouveaux employés peut être touchée par des facteurs externes comme les niveaux de chômage, les salaires en vigueur, la législation en matière de salaire minimum et les changements démographiques. Certains changements qui ont une incidence défavorable sur la capacité de la société à attirer et à fidéliser des employés de qualité pourraient avoir une incidence négative sur ses activités.

#### *Activités liées à la syndicalisation pouvant perturber les activités de la société*

À l'heure actuelle, bien que les employés de seulement environ 86 restaurants franchisés et de 5 restaurants de la société soient visés par des conventions collectives, les employés de la société pourraient choisir d'être représentés par des organisations syndicales dans l'avenir. Si un nombre important d'employés de la société devenaient syndiqués et que les modalités des conventions collectives étaient considérablement différentes des arrangements de rémunération actuels de la société, cela pourrait avoir une incidence négative sur les activités, la situation financière ou les résultats d'exploitation de la société. En outre, un conflit de travail mettant en cause certains ou l'ensemble des employés de la société ou les employés d'un franchisé pourrait nuire à la réputation de Cara, perturber ses activités et réduire ses produits, et le règlement de conflits pourrait en augmenter ses coûts. En outre, si la société pénètre un nouveau marché avec des entreprises de construction syndiquées, ou si les entreprises de construction œuvrant dans les marchés actuels de la société deviennent des entreprises syndiquées, les coûts associés à la construction de nouveaux restaurants de la société dans de tels marchés pourraient augmenter de manière considérable.

#### *Dépendance à l'égard des systèmes informatiques*

La société est grandement dépendante de ses systèmes informatiques, notamment du système terminaux de points de vente dans ses restaurants, pour la gestion de sa chaîne d'approvisionnement, la comptabilité, le paiement de ses obligations, la collecte de l'argent, les transactions par cartes de crédit et de débit, le maintien du centre d'appels de Cara et d'autres procédés et procédures. La capacité de la société à gérer son entreprise de manière efficace et efficiente dépend en grande partie de la fiabilité et de la capacité de ces systèmes. Les activités de la société dépendent de sa capacité à protéger son équipement et ses systèmes informatiques contre les dommages tels que le vol physique, les incendies, les pannes d'électricité, les défaillances des systèmes de télécommunications ou tout autre événement catastrophique, ainsi que contre les infractions à la sécurité interne et externe, les virus et autres problèmes perturbateurs. L'incapacité de ces systèmes de fonctionner efficacement, les problèmes liés à la maintenance, la modernisation ou la transition vers de nouvelles plateformes, l'expansion des systèmes de la société à mesure que la société croît ou une infraction à la sécurité de ces systèmes pourraient entraîner des interruptions ou des retards dans les activités de la société et les services offerts aux clients, et une réduction de l'efficacité de ses activités. Si les systèmes informatiques de la société font défaut et que les systèmes redondants ou les plans de reprise après sinistre ne sont pas adéquats pour remédier aux défaillances, ou si les assurances en matière d'interruption des activités de la société ne sont pas suffisantes pour compenser les pertes que la société pourrait subir, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur les produits et les profits de la société, et nuire à la réputation de sa marque et à ses activités. En outre, les mesures correctrices nécessaires pour régler ces problèmes pourraient nécessiter des investissements de capitaux importants et imprévus.

#### *Propriété intellectuelle*

La capacité de la société de maintenir ou d'augmenter ses produits sera fonction de sa capacité de maintenir un « capital marques », y compris en utilisant les marques de commerce de la société. Si la société ne fait pas respecter ou maintenir ses droits de propriété intellectuelle, la société pourrait ne pas être en mesure de tirer profit de ses efforts visant à établir un capital marques. Toutes les marques de commerce déposées au Canada peuvent être contestées aux termes des dispositions de la *Loi sur les marques de commerce* (Canada), et si une des marques de la société est contestée avec succès, cela pourrait avoir des conséquences négatives importantes sur la société.

La société est propriétaire des marques de commerce de la société au Canada, et de celles utilisées dans les activités internationales de New York Fries. Cependant, elle pourrait ne pas être propriétaire de marques de commerce identiques ou similaires dans d'autres territoires. Des tiers peuvent utiliser ces marques de commerce dans des territoires situés hors du Canada d'une façon qui diminue leur valeur. Le cas échéant, la valeur des marques de commerce de la société pourrait en pâtir et les résultats d'exploitation de la société pourraient en subir le contrecoup. De même, la publicité négative ou des événements défavorables associés à la société, dans des territoires situés hors du Canada peuvent nuire à l'image et à la réputation de la société au Canada, ce qui pourrait avoir une incidence négative importante sur la société.

### *Poursuites*

De temps à autre, la société et les franchisés peuvent être parties à diverses réclamations en droit ou procédures réglementaires au Canada ou ailleurs dans le cours normal de leurs activités, y compris, notamment, faire l'objet de plaintes de la part de clients ou encore être visés par une procédure, ceux-ci pouvant alléguer qu'ils souffrent d'une intoxication alimentaire, qu'ils ont subi des blessures dans l'un ou l'autre des établissements ou qu'ils sont préoccupés par des questions ayant trait à la qualité des aliments, à la santé ou à l'exploitation. La société peut également faire l'objet de diverses autres réclamations dans le cours normal de ses activités, y compris des réclamations relativement à des blessures corporelles, des réclamations contractuelles, des recours collectifs, des réclamations de la part de franchisés (qui ont tendance à augmenter lorsque les franchisés font face à une baisse des ventes et de la rentabilité) et des réclamations invoquant une violation de droit concernant les lieux de travail et à des questions en matière d'emploi, de discrimination et autres questions. L'existence de telles réclamations contre la société ou les membres de son groupe, ses administrateurs ou ses dirigeants, pourrait avoir différents effets défavorables, y compris l'engagement de frais juridiques importants pour leur défense, même si ces réclamations sont sans fondement. La société pourrait également être désignée dans une poursuite intentée principalement contre un franchisé. Toute publicité négative découlant de telles allégations pourrait avoir une incidence défavorable importante sur le chiffre d'affaires ou les résultats d'exploitation des restaurants et ce, même si ces allégations sont sans fondement ou que la société ou un franchisé est tenu ou non responsable en définitive.

### *Réglementation*

La société et chacun des restaurants sont tenus d'obtenir diverses licences et sont assujettis à des lois et des règlements régissant leur entreprise, les normes du travail, les impôts et d'autres questions, y compris, notamment, les lois et les règlements régissant le contrôle des boissons alcoolisées, les lois concernant l'usage du tabac, les questions de santé et de sécurité et le service des incendies. Il est possible que de futurs changements apportés à la réglementation ou aux lois provinciales ou fédérales ou de droit commun applicables ou des changements apportés à leur application ou à leur interprétation réglementaire puissent entraîner des changements au niveau des exigences légales ayant une incidence sur la société (y compris avec effet rétroactif). Tout changement aux lois auxquelles la société est assujettie, y compris, notamment, les changements au salaire minimum, au *Programme des travailleurs étrangers temporaires* du gouvernement fédéral canadien, aux règlements concernant la présentation de l'information nutritionnelle dans les restaurants, pourrait avoir une incidence défavorable importante sur les activités générales de la société. En outre, les difficultés à obtenir les licences ou les approbations nécessaires, ou encore l'impossibilité de les obtenir, pourraient retarder ou empêcher l'aménagement d'un nouveau restaurant dans un secteur en particulier. Il est impossible de prévoir si des changements futurs seront apportés aux régimes réglementaires auxquels la société est assujettie ou l'incidence qu'auront de tels changements sur la société.

En tant que propriétaire ou exploitant de biens immobiliers, la société et ses franchisés sont assujettis aux règlements gouvernementaux locaux, provinciaux et fédéraux relativement à l'utilisation, à l'entreposage, à l'évacuation, à l'émission et à l'élimination des déchets et des matières dangereuses. La non-conformité aux lois en matière d'environnement pourrait entraîner l'imposition de lourdes amendes ou de restrictions des activités par des organismes gouvernementaux ou des tribunaux, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur l'exploitation de la société.

### *Les assurances de la société pourraient ne pas fournir de protection suffisante*

La société est d'avis qu'elle dispose d'une assurance habituelle pour le type et la taille de l'entreprise qu'elle exploite. Toutefois, certains types de pertes que la société pourrait subir ne peuvent pas être assurés ou ne sont pas à son avis raisonnables à assurer d'un point de vue économique. De telles pertes pourraient avoir une incidence défavorable importante sur les activités et les résultats d'exploitation de la société.

### *Cours de change*

La société est exposée au risque de change. La dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura un effet négatif sur le coût des denrées, les services et le matériel de TI, et autres biens importés des États-Unis, tandis qu'une appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura l'effet contraire. Les fluctuations du cours de change peuvent avoir une incidence importante sur les résultats d'exploitation de la société dans les périodes futures.

## Mesures non conformes aux IFRS

Dans le présent rapport de gestion, il est fait mention de certaines mesures non conformes aux IFRS. Ces mesures ne sont pas des mesures reconnues en vertu des IFRS, elles n'ont pas de sens normalisé prescrit par les IFRS et elles ne sauraient par conséquent se comparer à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Elles sont plutôt fournies en tant que supplément à ces mesures calculées selon les IFRS pour permettre de mieux comprendre les résultats d'exploitation de la société du point de vue de la direction. Par conséquent, ces mesures ne doivent pas être considérées isolément ou comme substitut pour l'analyse de l'information financière de la société présentée selon les IFRS. La société recourt à des mesures non conformes aux IFRS, dont le « chiffre d'affaires d'ensemble », la « croissance des VRC », le « BAIIA », le « BAIIA lié à l'exploitation », la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation » et la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble », le « bénéfice net ajusté », le « résultat de base par action ajusté » et le « résultat dilué par action ajusté », afin de fournir aux investisseurs des mesures additionnelles de sa performance sur le plan de l'exploitation, ce qui permet d'illustrer les tendances dans ses activités de base qui, autrement, pourraient ne pas être dégagées par les seules mesures financières conformes aux IFRS. Par ailleurs, la société estime que les analystes financiers, les investisseurs et autres parties intéressées s'appuient souvent sur des mesures non conformes aux IFRS pour évaluer les sociétés émettrices. La direction de Cara recourt aussi aux mesures non conformes aux IFRS afin de faciliter la comparaison de la performance sur le plan de l'exploitation d'une période à l'autre, d'établir des budgets d'exploitation annuels et de déterminer les composantes de la rémunération des membres de la direction.

Le « chiffre d'affaires d'ensemble » désigne les ventes réalisées auprès des clients des restaurants exploités par la société et des franchises, y compris les commandes pour emporter et les livraisons aux clients. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend les ventes provenant des restaurants établis et des nouveaux restaurants. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend aussi les ventes provenant de la division de transformation des aliments et de distribution. La direction est d'avis que le chiffre d'affaires d'ensemble fournit des renseignements utiles aux investisseurs à l'égard de la taille du réseau de restaurants de Cara, de la part de marché totale des marques de la société vendues dans les restaurants et les épiceries et de la performance financière globale de ses marques et de l'ensemble des propriétaires de restaurant, ce qui, en définitive, a une incidence sur la performance financière consolidée de Cara.

La « croissance du chiffre d'affaires d'ensemble » est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer le chiffre d'affaires d'ensemble sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent.

La « croissance des VRC » est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer les ventes des emplacements établis sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent. La croissance des VRC permet d'expliquer quelle proportion de la croissance des ventes peut être attribuée à la croissance des emplacements établis et celle qui peut être attribuée à l'apport net de nouveaux restaurants qui ont ouvert leurs portes. Cara définit la croissance des VRC comme le pourcentage d'augmentation ou de diminution du chiffre d'affaires au cours d'une période des restaurants ouverts depuis au moins 24 mois complets par rapport au chiffre d'affaires de ces restaurants au cours de la période correspondante de l'exercice précédent. La croissance des VRC de Cara ne tient pas compte d'Original Joe's, car la transaction a été conclue le 28 novembre 2016, de Burger's Priest, car la transaction a été conclue le 1<sup>er</sup> juin 2017, de Pickel Barrel car la transaction a été conclue le 1<sup>er</sup> décembre 2017, ni des restaurants Casey's puisque la société a amorcé un processus de réduction progressive de ses activités, ni du chiffre d'affaires attribuable aux activités internationales de 44 restaurants New York Fries et de 3 restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis. Pour le premier trimestre de 2016, la croissance des VRC ne tient pas compte du fait que le week-end de Pâques a eu lieu la dernière semaine du premier trimestre de 2016, comparativement à la première semaine du quatrième trimestre en 2015. Pour permettre la comparaison des résultats d'un trimestre à l'autre pour 2016, les VRC pour le premier trimestre portent sur une période de 12 semaines comparée avec les mêmes 12 semaines de l'exercice précédent et les VRC pour le deuxième trimestre portent sur une période de 14 semaines en 2016 comparée avec les mêmes 14 semaines en 2015 de manière à tenir compte de l'incidence du week-end de Pâques.

Le « BAIIA » correspond au bénéfice net (à la perte nette) avant : i) les charges d'intérêts nettes et autres charges financières; ii) l'impôt sur le résultat; iii) l'amortissement des immobilisations corporelles; et iv) l'amortissement des autres actifs.

Le « BAIIA lié à l'exploitation » correspond au bénéfice net (à la perte nette) avant : i) les charges d'intérêts nettes et autres charges financières; ii) l'impôt sur le résultat; iii) l'amortissement des immobilisations corporelles; iv) l'amortissement des autres actifs; v) la dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises; vi) les pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel; vii) les charges de restructuration et autres charges; viii) les frais de conversion; ix) (le profit net) la perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles; x) la rémunération fondée sur des actions; xi) les variations de la

provision pour contrats déficitaires, xii) l'incidence sur les charges de l'ajustement de la juste valeur des stocks découlant de l'acquisition de St-Hubert au titre des stocks vendus au cours de la période; xiii) les coûts de transaction liés aux acquisitions et xiv) la quote-part de la société de la participation dans les entreprises associées et les coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

La « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation » s'entend du BAIIA lié à l'exploitation divisé par les produits bruts.

La « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble » s'entend de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation divisée par le chiffre d'affaires d'ensemble.

Le « bénéfice net ajusté » s'entend du bénéfice net majoré : i) de la charge d'impôt différé (reprise sur provision); ii) de l'amortissement sans effet sur la trésorerie des hausses de la juste valeur des stocks vendus au cours de la période découlant de l'acquisition de St-Hubert déterminé à la date d'acquisition; iii) des coûts de transaction non récurrents; iv) des charges de dépréciation hors trésorerie; et v) des charges de restructuration et autres charges.

Le « résultat de base par action ajusté » s'entend du bénéfice net ajusté divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Le « résultat dilué par action ajusté » s'entend du bénéfice net ajusté divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation et majoré de l'effet dilutif des options sur actions et des bons de souscription émis.

Le tableau ci-après présente le rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2017 31 déc. 2017 (non audité)	T3 – 2017 24 sept. 2017 (non audité)	T2 – 2017 25 juin 2017 (non audité)	T1 – 2017 26 mars 2017 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté</b>				
Bénéfice net .....	27,3 \$	21,2 \$	17,4 \$	43,8 \$
Impôt différé .....	5,2	6,0	3,8	(19,5)
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant d'une acquisition .....	–	–	–	–
Coûts de transaction .....	0,1	0,1	0,1	0,1
Charges de restructuration et autres charges.....	1,0	0,7	2,7	–
Charges de dépréciation .....	2,5	0,7	2,4	1,2
<b>Bénéfice net ajusté<sup>1)</sup> .....</b>	<b>36,3 \$</b>	<b>28,7 \$</b>	<b>26,4 \$</b>	<b>25,6 \$</b>

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2016 25 déc. 2016 (non audité)	T3 – 2016 25 sept. 2016 (non audité)	T2 – 2016 26 juin 2016 (non audité)	T1 – 2016 27 mars 2016 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net et du bénéfice net ajusté</b>				
Bénéfice net .....	19,7 \$	14,9 \$	18,1 \$	14,3 \$
Impôt différé .....	5,5	4,3	6,5	5,7
Ajustement de la juste valeur des stocks découlant d'une acquisition .....	0,3	2,5	–	–
Coûts de transaction .....	–	1,1	0,9	1,1
Charges de restructuration et autres charges.....	–	–	–	–
Charges de dépréciation .....	0,4	1,5	–	–
<b>Bénéfice net ajusté<sup>1)</sup> .....</b>	<b>25,9 \$</b>	<b>24,3 \$</b>	<b>25,5 \$</b>	<b>21,1 \$</b>

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

Le tableau ci-après présente le rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2017 31 déc. 2017 (non audité)	T3 – 2017 24 sept. 2017 (non audité)	T2 – 2017 25 juin 2017 (non audité)	T1 – 2017 26 mars 2017 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA</b>				
Bénéfice net .....	27,3 \$	21,2 \$	17,4 \$	43,8 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	3,5	3,2	2,7	3,0
Impôt sur le résultat .....	9,7	9,2	4,2	(16,3)
Amortissement des immobilisations corporelles .....	12,0	11,2	10,8	10,0
Amortissement des autres actifs .....	2,3	1,7	1,6	1,5
<b>BAIIA<sup>1)</sup></b> .....	<b>54,8 \$</b>	<b>46,4 \$</b>	<b>36,7 \$</b>	<b>42,0 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation</b>				
(Profits) pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel .....	(0,1)	0,6	0,1	–
Charges de restructuration .....	1,0	0,7	2,7	–
Coûts de transaction .....	0,1	0,1	0,1	0,1
Frais de conversion .....	(0,3)	(0,3)	(0,3)	(0,3)
Profit net sur la sortie d'immobilisations corporelles .....	(0,3)	(0,4)	(1,1)	(0,4)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises .....	2,5	0,7	2,4	1,2
Ajustement de la juste valeur .....	–	–	–	0,1
Rémunération fondée sur des actions .....	0,5	0,5	0,8	0,5
Variation de la provision pour contrats déficitaires .....	0,3	(0,4)	(0,2)	(0,3)
Quote-part des coentreprises comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence .....	0,2	(0,1)	0,4	(0,1)
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup></b> .....	<b>58,5 \$</b>	<b>48,0 \$</b>	<b>41,6 \$</b>	<b>42,9 \$</b>

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2016 25 déc. 2016 (non audité)	T3 – 2016 25 sept. 2016 (non audité)	T2 – 2016 26 juin 2016 (non audité)	T1 – 2016 27 mars 2016 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA</b>				
Bénéfice net .....	19,7 \$	14,9 \$	18,1 \$	14,3 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	2,8	1,6	0,8	0,6
Impôt sur le résultat .....	10,6	5,8	6,8	5,8
Amortissement des immobilisations corporelles .....	10,1	6,6	5,5	4,9
Amortissement des autres actifs .....	1,6	1,5	0,7	1,2
<b>BAIIA<sup>1)</sup></b> .....	<b>44,9 \$</b>	<b>30,4 \$</b>	<b>31,9 \$</b>	<b>26,8 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation</b>				
Pertes sur les rachats anticipés ou les annulations de contrats de location de matériel .....	0,4	0,5	–	–
Charges de restructuration .....	0,6	0,1	(0,4)	(0,1)
Coûts de transaction .....	–	1,1	0,9	1,1
Frais de conversion .....	(0,4)	(0,4)	(0,4)	(0,4)
Profit net sur la sortie d'immobilisations corporelles .....	(2,6)	(0,1)	(0,2)	(0,9)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises .....	0,4	1,5	–	–
Ajustement de la juste valeur des stocks résultant d'une acquisition .....	0,4	2,5	–	–
Rémunération fondée sur des actions .....	0,7	1,2	1,1	1,1
Variation de la provision pour contrats déficitaires .....	2,3	0,2	(0,2)	(0,1)
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup></b> .....	<b>46,7 \$</b>	<b>36,9 \$</b>	<b>32,8 \$</b>	<b>27,5 \$</b>

<sup>1)</sup> Les chiffres ayant été arrondis, les sommes peuvent ne pas toujours correspondre au total.

## Information prospective

Le présent rapport de gestion contient des énoncés qui pourraient être de nature prospective au sens de la législation canadienne sur les valeurs mobilières, et sont assujettis à des risques, des incertitudes et d'autres facteurs connus ou non qui peuvent faire en sorte que les résultats, rendement ou réalisations réels de la société ou de l'industrie, diffèrent considérablement de ceux exprimés ou sous-entendus par ces énoncés. Dans ce rapport de gestion, ces énoncés se reconnaissent à l'usage de termes comme « pouvoir », « s'attendre à », « estimer », « prévoir » et autres verbes ou expressions semblables. Ces énoncés expriment les attentes actuelles de la direction en ce qui a trait à des événements futurs et à la performance d'exploitation et ne sont valables qu'à la date du présent rapport de gestion. Ces énoncés de nature prospective font état de risques et d'incertitudes, notamment en ce qui concerne : a) la capacité de la société à maintenir sa rentabilité et à gérer sa croissance, notamment la croissance du chiffre d'affaires des VRC, la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, les augmentations du bénéfice net, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble et du bénéfice net ajusté, b) la concurrence dans le secteur d'activité de la société, c) l'état général de l'économie, d) l'intégration des acquisitions faites par la société, et e) le risque d'éventuelles poursuites judiciaires contre la société. Ces facteurs de risques et d'autres facteurs sont traités en détail à la rubrique « Facteurs de risque » de la notice annuelle de la société datée du 2 mars 2017. De nouveaux facteurs de risque peuvent survenir de temps à autre et il est impossible pour la direction de la société de prédire que tous ces facteurs de risque ou la portée d'un facteur ou de toute combinaison de facteurs puissent faire en sorte que les résultats, rendements ou réalisations réels de la société, diffèrent considérablement de ceux exprimés par ces énoncés prospectifs. Vu ces risques et incertitudes, l'investisseur devrait éviter de se fier indûment aux énoncés prospectifs et de les considérer comme une prédiction des résultats réels. Même si les énoncés prospectifs contenus dans le présent rapport de gestion sont fondés sur ce que la direction considère comme des hypothèses raisonnables, la société ne peut garantir à l'investisseur que les résultats réels correspondront aux énoncés prospectifs. Ces énoncés prospectifs sont formulés à la date du présent rapport de gestion.

## Risques et incertitudes

Le rendement financier de la société est assujéti à un certain nombre de facteurs ayant une incidence sur l'industrie alimentaire commerciale en général et les branches de la restauration à service complet et de la restauration à service limité en particulier. Le secteur canadien de la restauration est de nature hautement concurrentielle en matière de prix, de proposition de valeur, de service, d'emplacement et de qualité des aliments. Bon nombre de concurrents bien établis disposent de ressources financières et autres plus importantes que celles de la société. Au nombre des concurrents se trouvent des chaînes nationales et régionales ainsi que quantité de restaurants à propriétaire unique. Tout récemment, la concurrence s'est accrue dans le secteur des restaurants décontractés, à prix moyen et à service complet au sein duquel plusieurs des restaurants de la société exercent leurs activités. Certains concurrents de la société peuvent avoir des marques qui sont en exploitation depuis beaucoup plus longtemps que celles de la société et peuvent être mieux établis sur les marchés où sont situés ou peuvent être situés les restaurants de la société. Si la société n'est pas concurrentielle dans les branches du secteur canadien de la restauration où elle exerce ses activités, cela pourrait avoir une incidence défavorable sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Le secteur canadien de la restauration subit également l'influence des changements relatifs aux tendances démographiques, aux tendances liées à l'achalandage, ainsi qu'au type, au nombre et à la situation des restaurants concurrents. En outre, les facteurs comme l'inflation, l'augmentation des coûts des aliments, de la main-d'œuvre et des avantages sociaux ainsi que la disponibilité de gestionnaires chevronnés et d'employés à taux horaire expérimentés peuvent avoir un effet défavorable sur le secteur de la restauration en général et sur la société en particulier. Les changements relatifs aux préférences des consommateurs et aux habitudes de dépenses discrétionnaires de ceux-ci ainsi que les facteurs pouvant influencer sur la disponibilité de certains produits alimentaires pourraient forcer la société à modifier le contenu et le menu de ses restaurants, ce qui pourrait entraîner une baisse des produits. Même si la société était en mesure de faire concurrence à d'autres entreprises de restauration, elle pourrait devoir modifier un ou plusieurs de ses concepts pour s'adapter au goût des consommateurs et aux habitudes des clients de restaurant. Si la société modifie un concept de restaurant, elle peut perdre des clients supplémentaires, lesquels peuvent ne pas aimer le concept et le menu nouvellement adoptés, et elle peut ne pas être en mesure d'attirer suffisamment de nouveaux clients pour générer les produits nécessaires à la rentabilité du restaurant. De même, la société pourrait devoir affronter des concurrents différents ou additionnels à l'égard de la clientèle ciblée par le nouveau concept, et elle pourrait être incapable de soutenir leur concurrence. La réussite de la société repose également sur de nombreux autres facteurs pouvant influencer sur les habitudes de dépenses discrétionnaires des consommateurs, notamment la conjoncture économique en général, le revenu disponible du consommateur, la confiance de ce dernier et ses préoccupations concernant la sécurité alimentaire, l'origine génétique des produits alimentaires, les questions de santé publique et les questions connexes. Tout événement pouvant avoir une incidence défavorable sur ces facteurs pourrait nuire à l'achalandage ou imposer des limites pratiques sur l'établissement des prix, deux facteurs qui pourraient réduire les produits et le bénéfice d'exploitation, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la société.

Le lecteur est prié de se reporter à la notice annuelle de la société déposée sur SEDAR au [www.sedar.com](http://www.sedar.com) pour une liste plus exhaustive.