

**LES ENTREPRISES CARA LIMITÉE**  
**Rapport de gestion**  
**pour les exercices clos le 27 décembre 2015 et le 30 décembre 2014**

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. Le présent rapport de gestion doit être lu en tenant compte des états financiers consolidés et les notes y afférentes de la société pour l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015 (« l'exercice »). Les résultats d'exploitation consolidés pour les 13 et 52 semaines closes les 27 décembre 2015 sont comparés à ceux des 13 et 52 semaines closes le 30 décembre 2014. L'exercice de Cara est clos le dernier dimanche du mois de décembre pour l'exercice à l'étude. Par conséquent, il comporte généralement 52 semaines, mais à tous les cinq à six ans, il s'étale sur 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 3 mars 2016. 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 consolidés 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 :**

- La société a réalisé l'acquisition de New York Fries;
- L'ouverture de 25 nouveaux restaurants au quatrième trimestre comprenant à la fois des restaurants détenus par la société et des établissements franchisés, soit 16 nouveaux restaurants nets en 2015, sans tenir compte de l'acquisition de New York Fries;
- Le total du chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> a progressé de 24,2 millions de dollars ou de 5,5 %, pour atteindre 461,1 millions de dollars en 2015 comparativement à 436,9 millions de dollars en 2014;
- La croissance des ventes des restaurants comparables<sup>1)</sup> (« VRC ») a été de 1,2 % au quatrième trimestre, ce qui représente une croissance positive pendant huit trimestres consécutifs;
- Le BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> a grimpé de 7,1 millions de dollars ou 32,1 % pour s'établir à 29,2 millions de dollars en 2015 comparativement à 22,1 millions de dollars en 2014;
- La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> s'est amélioré pour atteindre 6,3 % en 2015 comparativement à 5,1 % en 2014;
- Le bénéfice lié à l'exploitation découlant des activités poursuivies avant impôt a atteint 21,7 millions de dollars en 2015, une amélioration de 26,5 millions de dollars par rapport à une perte de (4,8) millions de dollars en 2014;
- Le bénéfice net a bondi à 58,3 millions de dollars en 2015 contre une perte de (4,4) millions de dollars en 2014, une augmentation de 62,7 millions de dollars en raison essentiellement des améliorations de l'exploitation et des économies d'intérêt de 25,8 millions de dollars et de la comptabilisation d'actifs d'impôt différé de 36,9 millions de dollars, montant net;

- Le résultat de base par action découlant des activités poursuivies a progressé à 1,19 \$ en 2015 comparativement à une perte de (0,25)\$ en 2014 et le résultat dilué par action découlant des activités poursuivies a monté à 1,11 \$ en 2015 comparativement à une perte de (0,14)\$ en 2014. Sans tenir compte de l'incidence de la comptabilisation d'actifs d'impôt différé hors trésorerie, le résultat de base par action ajusté<sup>1)</sup> s'est chiffré à 0,45 \$ et le résultat dilué par action ajusté<sup>1)</sup>, à 0,42 \$ en 2015 comparativement à (0,32)\$ et (0,18)\$ en 2014, respectivement.

#### **Faits saillants de l'exercice 2015 :**

- Le total du chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> a progressé de 74,0 millions de dollars ou 4,4 %, pour atteindre 1 765,7 millions de dollars en 2015 comparativement à 1 691,7 millions de dollars en 2014;
  - La croissance des ventes des restaurants comparables<sup>1)</sup> a été de 2,4 % pour les 52 semaines closes le 27 décembre 2015;
  - Le BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup> a grimpé de 27,8 millions de dollars ou 33,3 % pour s'établir à 111,4 millions de dollars en 2015 comparativement à 83,6 millions de dollars en 2014;
  - La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble<sup>1)</sup> a atteint 6,3 % comparativement à 4,9 % en 2014;
  - Le bénéfice net découlant des activités poursuivies avant impôt de 66,2 millions de dollars en 2015 s'est amélioré sensiblement, en hausse de 56,3 millions de dollars ou 568,7 % par rapport à 2014 et de 108,4 millions de dollars depuis 2013 comparativement à une perte de (42,2) millions de dollars en 2013 et un bénéfice de 9,9 millions de dollars en 2014;
  - La dette totale a été réduite de 328,6 millions de dollars, passant de 413,9 millions de dollars à la clôture de l'exercice 2014 à 85,3 millions de dollars à la clôture de l'exercice 2015; et la facilité de crédit à terme existante de la société a été modifiée et mise à jour à des taux d'intérêt réduits;
  - Le bénéfice net s'est amélioré de 141,7 millions de dollars depuis 2013, passant d'une perte de (42,0) millions de dollars en 2013 à un bénéfice de 5,4 millions de dollars en 2014 et à 99,7 millions de dollars en 2015, dont une tranche de 36,9 millions de dollars est attribuable à la comptabilisation d'actifs d'impôt différé en 2015;
  - Le résultat de base par action découlant des activités poursuivies a progressé à 2,46 \$ en 2015 comparativement à 0,31 \$ en 2014 et le résultat dilué par action découlant des activités poursuivies a monté à 2,10 \$ en 2015 comparativement à 0,19 \$ en 2014. Sans tenir compte de l'incidence de la comptabilisation d'actifs d'impôt différé hors trésorerie, le résultat de base par action ajusté<sup>1)</sup> s'est chiffré à 1,59 \$ et le résultat dilué par action ajusté découlant des activités poursuivies<sup>1)</sup>, à 1,36 \$ en 2015 comparativement à 0,31 \$ et 0,20 \$ en 2014, respectivement;
  - La conclusion du premier appel public à l'épargne (le « placement ») qui a procuré un produit brut de 230,1 millions de dollars au moyen de l'émission de 10 005 000 actions à droit de vote subalterne au prix de 23,00 \$ l'action; l'acquisition de la participation restante de 45 % dans The Landing Group en juin 2015 pour un prix d'achat de 21,2 millions de dollars, qui a été réglé par une combinaison d'un montant de 14,1 millions de dollars en trésorerie et d'un montant de 7,1 millions de dollars d'actions à droit de vote subalterne;
  - L'ouverture de 16 nouveaux restaurants nets, comprenant à la fois des restaurants détenus par la société et des établissements franchisés, et l'ajout de 159 établissements découlant de l'acquisition de New York Fries le 31 octobre 2015.
- 1) Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 37 pour obtenir les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des ventes de restaurants comparables (« VRC »), du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté. Pour voir le rapprochement du BAIIA lié à l'exploitation, se reporter à la rubrique « Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA ».

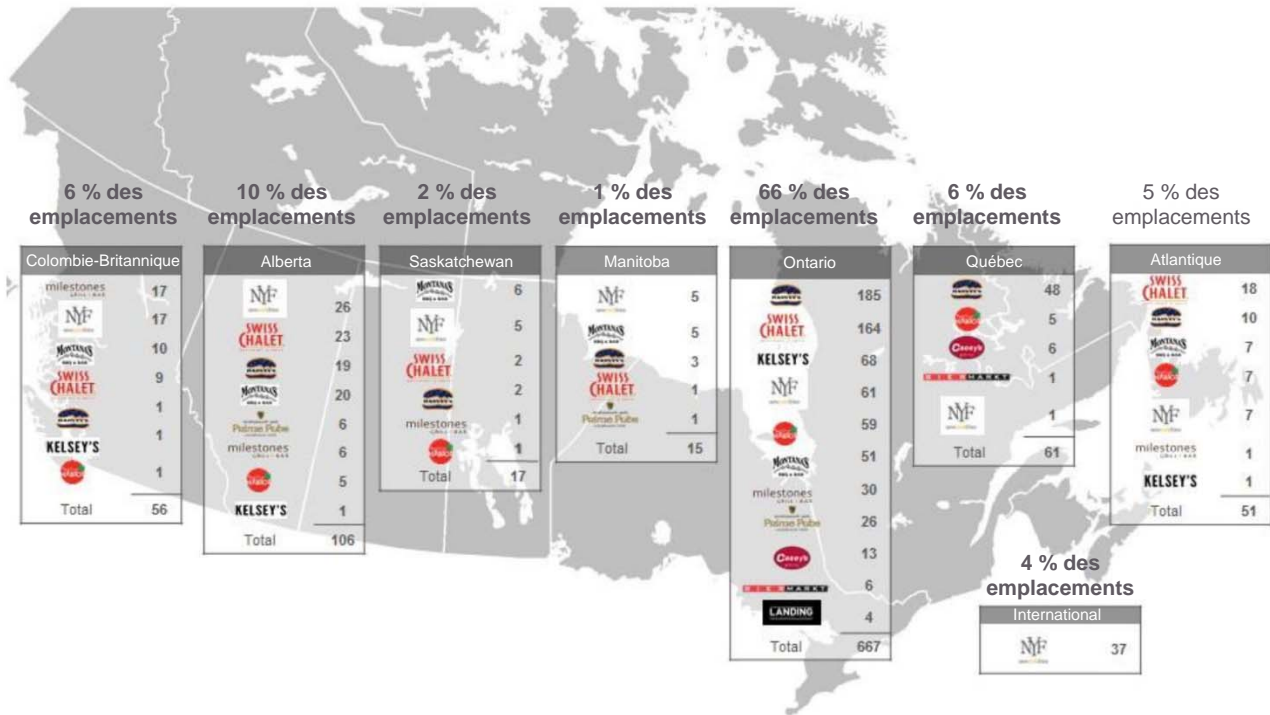
## Événement postérieur à la date de clôture

Le 3 mars 2016, le conseil d'administration de la société a déclaré un dividende de 0,10171 \$ par action ordinaire à droit de vote subalterne et par action ordinaire à droit de vote multiple, totalisant de 5,0 millions de dollars. Le versement du dividende sera effectué le 15 avril 2016 aux actionnaires inscrits à la clôture des bureaux le 31 mars 2016.

Cara offre un régime de réinvestissement des dividendes (le « RRD » ou le « régime ») à tout porteur d'actions inscrit ou porteur réel qui est résident du Canada. Le RRD permet aux porteurs d'actions à droit de vote subalterne de Cara et aux porteurs d'actions à droit de vote multiple de Cara d'acquérir des actions à droit de vote subalterne additionnelles en réinvestissant tous les dividendes qui leur sont versés en espèces, actions qui, au moment de leur émission, seront émises à un escompte par rapport au cours du marché des actions. L'escompte initial a été fixé à 3 %.

## Survol

Cara est une entreprise de restauration à service complet qui franchise et exploite des restaurants avec des marques emblématiques. Au 27 décembre 2015, Cara possédait 11 marques et 1 010 restaurants partout au Canada, dont 88 % sont des restaurants franchisés. 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 et New York Fries. Grâce à ces marques phares, Cara est reconnue à l'échelle nationale comme un franchiseur de choix. Les restaurants de Cara sont situés partout au Canada, dont 66 % en Ontario.



Nombre de restaurants (non audité)	Au 27 décembre 2015			Au 30 décembre 2014		
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Total
Swiss Chalet .....	7	210	217	5	210	215
Harvey's .....	17	251	268	15	246	261
Montana's .....	13	86	99	12	79	91
East Side Mario's <sup>1)</sup> .....	4	74	78	4	76	80
Kelsey's .....	16	55	71	17	55	72
Casey's .....	1	18	19	1	24	25
Prime Pubs .....	5	28	33	4	26	30
Bier Markt .....	7	0	7	7	0	7
Milestones.....	29	26	55	23	30	53
Landing.....	4	0	4	3	0	3
New York Fries <sup>2)</sup> .....	16	143	159	0	0	0
Nombre total de restaurants .....	119	891	1 010	91	746	837
	12 %	88 %	100 %	11 %	89 %	100 %

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

<sup>2)</sup> L'acquisition de New York Fries a eu lieu le 31 octobre 2015.

## Principales informations financières annuelles

Le tableau suivant illustre les résultats d'exploitation de Cara pour les exercices 2015, 2014 et 2013 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les		
	27 décembre	30 décembre	31 décembre
	2015	2014	2013
Chiffre d'affaires .....	247,5 \$	205,1 \$	194,8 \$
Produits tirés des franchises.....	73,3	71,8	74,3
Produits tirés du développement.....	5,6	5,0	1,5
<b>Total des produits bruts provenant des activités poursuivies<sup>1)</sup> .....</b>	<b>326,3 \$</b>	<b>281,8 \$</b>	<b>270,6 \$</b>
Coût des stocks vendus.....	(70,5)	(59,4)	(56,3)
Frais de vente, charges générales et administratives.....	(169,1)	(162,7)	(172,6)
Charges liées au développement.....	(5,6)	(4,5)	(1,5)
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises.....	1,1	(4,9)	(2,7)
Charges de restructuration .....	(0,4)	(6,6)	(14,2)
Autres .....	–	–	(21,5)
<b>Produits d'exploitation<sup>1)</sup>.....</b>	<b>81,9 \$</b>	<b>43,8 \$</b>	<b>1,8 \$</b>
Charges financières			
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	(12,3)	(33,4)	(44,0)
Perte sur les instruments dérivés.....	(1,6)	(0,5)	–
Radiation de frais de financement différés .....	(1,8)	–	–
<b>Bénéfice découlant des activités poursuivies avant impôt sur le résultat<sup>1)</sup> .....</b>	<b>66,2 \$</b>	<b>9,9 \$</b>	<b>(42,2) \$</b>
Impôt sur le résultat – exigible .....	(1,6)	(4,4)	–
Impôt sur le résultat – différé.....	35,1	(0,1)	–
<b>Bénéfice net découlant des activités poursuivies<sup>1)</sup> .....</b>	<b>99,7 \$</b>	<b>5,4 \$</b>	<b>(42,2) \$</b>
Total des actifs.....	503,8 \$	389,2 \$	367,8 \$
Passifs financiers non courants .....	145,6 \$	467,7 \$	484,3 \$
<b>Résultat par action découlant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires ordinaires (en dollars)<sup>2)</sup></b>			
Résultat de base par action .....	2,46 \$	0,31 \$	(0,30) \$
Résultat dilué par action .....	2,10 \$	0,19 \$	(0,30) \$
Résultat de base par action ajusté <sup>3)</sup> .....	1,59 \$	0,31 \$	(0,30) \$
Résultat dilué par action ajusté <sup>3)</sup> .....	1,36 \$	0,20 \$	(0,30) \$

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

<sup>2)</sup> Après avoir donné effet rétrospectivement au regroupement des actions ordinaires en circulation au 10 avril 2015, à raison de 2,79 actions pour une, dans le cadre du placement.

<sup>3)</sup> Le résultat de base par action ajusté ne tient pas compte de l'incidence de la comptabilisation d'actifs d'impôt différé hors trésorerie. Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 37 pour obtenir les définitions du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les		
	27 décembre 2015	30 décembre 2014	31 décembre 2013
Dividendes déclarés par action (en dollars)			
Actions ordinaires à droit de vote subalterne et à droit de vote multiple.....	0,19 \$	– \$	– \$
Actions ordinaires (avant le placement) <sup>1)</sup> .....	– \$	0,23 \$	0,21 \$
Dividendes en espèces liés aux actions privilégiées de catégorie A classées dans les passifs <sup>1)</sup> .....	– \$	0,09 \$	– \$
Dividendes en espèces liés aux actions privilégiées de catégorie B classées dans les passifs <sup>1)</sup> .....	– \$	0,15 \$	– \$
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA :</b>			
Bénéfice net (perte nette) découlant des activités poursuivies.....	99,7 \$	5,4 \$	(42,2) \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières .....	12,3	33,4	44,0
Perte sur les instruments dérivés .....	1,6	0,5	–
Radiation de frais de financement différés .....	1,8	–	–
Impôt sur le résultat.....	(33,5)	4,5	–
Amortissement des immobilisations corporelles .....	19,4	17,4	23,7
Amortissement des autres actifs .....	5,0	3,2	0,7
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises .....	(1,1)	4,9	2,7
BAIIA <sup>2)</sup> .....	<b>105,2 \$</b>	<b>69,3 \$</b>	<b>28,9 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation :</b>			
Pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel .....	3,5	4,4	1,8
Charges de restructuration.....	0,4	6,6	14,2
Frais de conversion.....	(1,8)	(1,8)	(16,3)
(Profit net) perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles.....	(1,3)	(0,3)	18,6
Rémunération fondée sur des actions .....	6,4	6,1	(0,9)
Variation de la provision pour contrats déficitaires .....	(1,0)	(0,8)	1,6
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>2)</sup> .....</b>	<b>111,4 \$</b>	<b>83,6 \$</b>	<b>47,9 \$</b>
% de variation.....	33,3 %	74,5 %	

<sup>1)</sup> Les montants sont établis d'après le nombre d'actions en circulation avant le regroupement des actions résultant du placement.

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

**Chiffre d'affaires d'ensemble, croissance des ventes des restaurants comparables, nombre de restaurants et 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 ventes des restaurants comparables, du nombre de restaurants, du BAIIA lié à l'exploitation ainsi que de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation pour les exercices 2015, 2014 et 2013 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les 52 semaines closes les		
	27 décembre 2015	30 décembre 2014	31 décembre 2013
Chiffre d'affaires d'ensemble provenant des activités poursuivies <sup>1)</sup> (non audité) .....	1 765,7 \$	1 691,7 \$	1 371,9 \$
Croissance totale du chiffre d'affaires d'ensemble <sup>1)</sup> .....	4,4 %	23,3 %	4,7 %
Croissance des ventes des restaurants comparables <sup>2)</sup> .....	2,4 %	2,9 %	0,5 %
Nombre total de restaurants exploités par la société (à la clôture) .....	119	91	77
Nombre de restaurants franchisés (à la clôture) .....	891	746	756
Nombre de restaurants <sup>1)</sup> (à la clôture) .....	<b>1 010</b>	<b>837</b>	<b>833</b>
BAIIA lié à l'exploitation .....	111,4 \$	83,6 \$	47,9 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation .....	34,1 %	29,7 %	17,7 %
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation au titre du chiffre d'affaires d'ensemble .....	6,3 %	4,9 %	3,5 %

<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.

<sup>2)</sup> Les résultats des restaurants New York Fries hors Canada, des restaurants East Side Mario's situés aux États-Unis et tous les restaurants Casey's sont exclus de la croissance des ventes des restaurants comparables.

Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 37 pour obtenir les définitions du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance des VRC pour toutes les marques, 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**

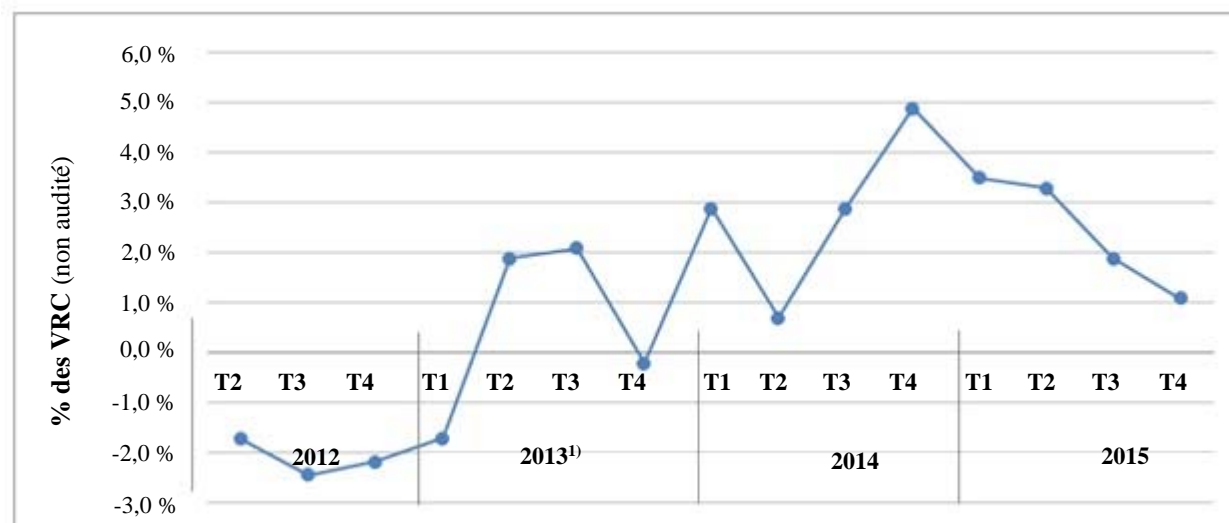
**Croissance des ventes des restaurants comparables**

La croissance des ventes des restaurants comparables 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 ventes des restaurants comparables 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 calcule la croissance des ventes des restaurants comparables 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 ventes des restaurants comparables de Cara exclut les restaurants Casey's puisque la société a amorcé un processus de réduction progressive de ses activités selon lequel les établissements seront convertis à d'autres marques de Cara, poursuivront leurs activités moyennant un permis de restaurant en tant que Casey's ou encore seront fermés. La croissance des ventes des restaurants comparables exclut également les activités internationales de 37 restaurants New York Fries et de 4 restaurants East Side Mario's.

La croissance des ventes des restaurants comparables est stimulée surtout par les variations du nombre de transactions avec les clients et du montant moyen de la transaction. La croissance des ventes des restaurants comparables est essentiellement tributaire des activités et des efforts que déploie Cara au chapitre du marketing. La croissance des ventes des restaurants comparables de Cara est également touchée par des facteurs externes, en particulier par l'évolution macroéconomique qui influe sur les dépenses de consommation discrétionnaires au 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 cinq des 11 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.

Le graphique ci-après illustre la croissance trimestrielle des ventes des restaurants comparables de Cara du 2 avril 2012 au 27 décembre 2015.



1) Les ventes des restaurants comparables pour l'exercice 2013 comprennent celles de Prime depuis la date d'acquisition.

Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » à la page 37 pour obtenir une description de la façon dont Cara calcule la croissance des ventes des restaurants comparables. La croissance des ventes des restaurants comparables 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.



## **Résultats financiers**

### ***Chiffre d'affaires d'ensemble provenant des activités poursuivies***

Le chiffre d'affaires d'ensemble provenant des activités poursuivies en 2015 s'est élevé à 1 765,7 millions de dollars comparativement à 1 691,7 millions de dollars en 2014, une hausse de 74,0 millions de dollars ou 4,4 %. Cette hausse est principalement attribuable à la croissance des VRC de 2,4 %, et à l'ajout des restaurants The Landing Group et New York Fries qui, ensemble, ont généré des ventes plus élevées comparativement aux fermetures nettes de restaurants au cours de la période.

### ***Total des produits bruts provenant des activités poursuivies***

Le total des produits bruts provenant des activités poursuivies tient compte du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société, des produits tirés des franchises (dont les redevances, déduction faite des subventions approuvées, les redevances des nouvelles franchises, les produits tirés de la location 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 ainsi que des produits afférents à la revente de quotas de poulets.

Le total des produits bruts provenant des activités poursuivies s'est établi à 326,3 millions de dollars en 2015 comparativement à 281,8 millions de dollars en 2014, une hausse de 44,5 millions de dollars ou 15,8 %. La hausse des produits bruts provenant des activités poursuivies s'explique essentiellement par la croissance des VRC de 2,4 %, et l'ajout de 28 restaurants exploités par la société, en raison de l'ouverture de nouveaux restaurants en 2015 déduction faite des fermetures de restaurants, du rachat de franchises en 2015, de l'acquisition de New York Fries, et par les résultats pour un exercice complet de trois restaurants Landing acquis en décembre 2014.

Les produits bruts provenant des activités poursuivies se sont chiffrés à 281,8 millions de dollars en 2014 comparativement à 270,6 millions de dollars en 2013, ce qui représente une hausse de 11,2 millions de dollars ou 4,1 %, attribuable surtout aux résultats de Prime pour un exercice complet et à la croissance des VRC de 2,9 %.

### ***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, l'amortissement des frais de location et incitatifs à la location, les pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel ainsi que l'amortissement des marques et des autres actifs. Ces charges sont en partie neutralisées 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 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. 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 achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel ainsi que les frais de location et incitatifs à la location comptabilisés représentent des charges hors trésorerie ayant généralement trait à des conversions survenues à l'exercice précédent où des restaurants exploités par la société ont été convertis en restaurants franchisés.

Les frais de vente et les charges générales et administratives pour l'exercice 2015 se sont élevés à 169,1 millions de dollars comparativement à 162,7 millions de dollars en 2014, une hausse de 6,4 millions de dollars ou 3,9 %. La hausse est liée à l'ajout de 28 restaurants exploités par la société en 2015 comparativement à 2014, à l'accroissement des coûts directs de la main-d'œuvre des restaurants et des autres coûts directs des restaurants du fait des augmentations du salaire minimum et d'une augmentation des apports excédentaires de la société dans les fonds de marketing pour accroître les ventes. Ces augmentations ont été neutralisées par les économies réalisées en raison de la réduction des coûts du secteur Central suivant la restructuration du personnel du siège social, des économies liées à la rémunération variable dans les restaurants exploités par la société et à d'autres coûts indirects nets. Les frais de vente et les charges générales et administratives, exprimés en pourcentage des produits bruts liés aux activités, ont diminué de 57,7 % en 2014 à 51,6 % en 2015, une baisse de 6,1 points de pourcentage.

Les frais de vente et les charges générales et administratives ont été de 162,7 millions de dollars pour l'exercice 2014 comparativement à 172,6 millions de dollars pour l'exercice 2013, une amélioration de 9,9 millions de dollars ou 5,7 %, est attribuable à d'importantes économies réalisées en raison de la réduction des coûts de Central suivant la restructuration du personnel du siège social et des autres coûts indirects nets, ce qui a été compensé en partie par des coûts directs de la main-d'œuvre des restaurants et des autres coûts directs des restaurants du fait de l'incidence des onze restaurants Prime exploités par la société.

### ***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. Avant la réalisation de son premier appel public à l'épargne (le « placement ») le 10 avril 2015, ces charges tenaient aussi compte de l'intérêt sur les débetures subordonnées ainsi que sur les actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B, de la charge de désactualisation hors trésorerie afférente aux débetures subordonnées et aux actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B et des ajustements à la valeur de marché des instruments dérivés de taux d'intérêt. Le 10 avril 2015, les débetures subordonnées et les actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B ont été remises et converties en actions ordinaires au moment de l'exercice de bons de souscription sans décaissement. Ces actions ordinaires ont été par la suite converties en actions à droit de vote subalterne et à droit de vote multiple.

Les charges d'intérêts nettes et autres charges financières se sont établies à 12,3 millions de dollars en 2015 comparativement à 33,4 millions de dollars en 2014, soit une baisse de 21,1 millions de dollars ou 63,2 %. Cette importante baisse des charges d'intérêts nettes s'explique avant tout par la réduction de la dette totale à même le produit net tiré du placement, la conversion des actions privilégiées et des bons de souscription en actions à droit de vote multiple et la modification de la facilité de crédit à terme existante à des taux d'intérêt réduits.

Dans le cadre de la facilité de crédit à terme modifiée et mise à jour, la société a réglé un dérivé sur taux d'intérêt de 150,0 millions de dollars à l'égard de sa facilité de crédit précédente et a comptabilisé une perte de 1,6 million de dollars liée à l'ajustement de la juste valeur du dérivé au deuxième trimestre. La société a également effectué la radiation de frais de financement différés de 1,8 million de dollars liés à la facilité de crédit précédente.

Les charges d'intérêts nettes et autres charges financières ont été de 33,4 millions de dollars en 2014 comparativement à 44,0 millions de dollars en 2013, une baisse de 10,6 millions de dollars ou 24,1 %. La baisse s'explique avant tout par des frais de remboursement anticipés de 4,6 millions de dollars au remboursement, le 1<sup>er</sup> décembre 2013, de billets de premier rang assortis d'une charge de deuxième rang de Cara ainsi que par des économies réalisées au cours de l'exercice 2014 sur les charges d'intérêts connexes par suite du refinancement de 2013. Ces économies ont été atténuées par des intérêts additionnels sur les emprunts prélevés à même la facilité de crédit existante et des dividendes sur les actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B qui ont été émises dans le cadre de la transaction de refinancement conclue avec Fairfax et de l'acquisition de Prime qui ont été comptabilisées et présentées à titre de charges financières dans les états financiers consolidés de Cara.

### ***Bénéfice découlant des activités poursuivies avant impôt sur le résultat***

Le bénéfice découlant des activités poursuivies avant impôt sur le résultat s'est établi à 66,2 millions de dollars en 2015 comparativement à 9,9 millions de dollars en 2014, une amélioration de 56,3 millions de dollars, ou une hausse de 568,7 %. L'amélioration tient essentiellement à la meilleure performance des restaurants concrétisée par un apport plus élevé des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, l'ajout de restaurants exploités par la société, l'ajout des restaurants The Landing Group et New York Fries, et de charges d'intérêts moindres par suite du placement en avril 2015.

Le bénéfice découlant des activités poursuivies avant impôt sur le résultat a été de 9,9 millions de dollars en 2014 comparativement à une perte de (42,2) millions de dollars en 2013, une amélioration de 52,1 millions de dollars. Ce résultat s'explique en grande partie par l'apport des restaurants Prime, une performance accrue des anciennes marques de Cara et d'importantes baisses au chapitre des coûts d'exploitation et coûts indirects afférents aux activités du secteur Central suivant la réorganisation de l'effectif du siège social et d'autres coûts indirects.

### ***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 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 en trésorerie sur le bénéfice d'exploitation. Avant le placement, la société a payé des impôts en ce qui a trait à ses actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B. Conformément à la législation fiscale canadienne, tout dividende versé sur ces actions privilégiées est soumis à un impôt particulier (impôt de la partie VI.1) au taux d'impôt de 40 %, qui est comptabilisé comme une charge d'impôt. Cet impôt était admissible à une déduction fiscale équivalente à 3,5 fois le montant de l'impôt de la partie VI.1 versé. Ces dividendes sont présentés comme des charges financières à des fins comptables. L'impôt sur les dividendes versés ne devrait pas être présenté au cours des prochaines périodes étant donné que les actions privilégiées ont été converties en actions à droit de vote multiple le 10 avril 2015.

La société a comptabilisé un recouvrement d'impôt net de 33,5 millions de dollars en 2015 contre une charge d'impôt net de 4,5 millions de dollars en 2014, une diminution de 38,0 millions de dollars. La baisse par rapport à 2014 tient principalement à la comptabilisation des actifs d'impôt différé de 37,5 millions de dollars à l'égard de pertes autres qu'en capital et d'autres différences temporaires disponibles pouvant servir à compenser l'impôt payable sur le bénéfice d'exploitation au cours de périodes futures. La direction a déterminé qu'il était approprié de comptabiliser un actif d'impôt différé selon la récente performance financière de la société, les prévisions financières et la possibilité d'utiliser cet actif (les pertes fiscales) à l'égard des bénéfices imposables futurs.

En 2014, la société a comptabilisé une charge d'impôt de 4,5 millions de dollars par rapport à un recouvrement de 0,02 million de dollars en 2013. L'augmentation tient principalement à l'impôt sur les dividendes versé relativement aux actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B.

L'actif d'impôt différé se rattache principalement aux pertes fiscales de 95,9 millions de dollars disponibles pour atténuer le bénéfice imposable futur. Ces pertes expirent entre 2027 et 2035.

### ***Bénéfice net***

Le bénéfice net découlant des activités poursuivies a atteint 99,7 millions de dollars en 2015 comparativement à 5,4 millions de dollars en 2014, une amélioration de 94,3 millions de dollars, ou une hausse de 1 746,3 %. L'augmentation du bénéfice net résulte avant tout de la meilleure performance des restaurants concrétisée par un apport plus élevé des restaurants exploités par la société et des restaurants franchisés, l'ajout des restaurants The Landing Group et New York Fries, de charges d'intérêts moindres de 21,1 millions de dollars et de la comptabilisation d'un actif d'impôt de 36,9 millions de dollars, décrit ci-dessus.

Le bénéfice net a atteint 5,4 millions de dollars en 2014 comparativement à une perte nette de 42,0 millions de dollars en 2013. Il s'agit d'une amélioration de 47,4 millions de dollars résultant de la meilleure performance des restaurants, d'importantes baisses au chapitre des coûts d'exploitation et coûts indirects afférents aux activités du secteur Central, de charges d'intérêts et autres charges financières moindres, de l'apport des restaurants Prime, d'une diminution de 21,5 millions de dollars au chapitre des pertes sur les contrats de location-financement, d'une baisse de 7,7 millions de dollars des charges de restructuration et d'une baisse de 2,2 millions de dollars des charges de dépréciation.

### ***BAIIA lié à l'exploitation***

Le BAIIA lié à l'exploitation a atteint 111,4 millions de dollars en 2015 comparativement à 83,6 millions de dollars en 2014, ce qui représente une augmentation de 27,8 millions de dollars ou 33,3 %. L'augmentation s'explique en grande partie par la meilleure performance des restaurants exploités par Cara, l'ajout de The Landing Group et de New York Fries, des redevances nettes plus élevées des restaurants franchisés et l'apport amélioré du secteur Central en raison de la réduction des coûts du secteur Central.

Le BAIIA lié à l'exploitation a été de 83,6 millions de dollars en 2014 comparativement à 47,9 millions de dollars en 2013, ce qui représente une augmentation de 35,7 millions de dollars ou 74,5 %. Ce résultat s'explique en grande partie par l'apport des restaurants Prime, une performance accrue des anciennes marques de Cara et d'importantes baisses au chapitre des coûts d'exploitation et coûts indirects afférents aux activités du secteur Central suivant la réorganisation de l'effectif du siège social et d'autres coûts indirects.

Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 37 pour obtenir la définition du BAIIA lié à l'exploitation et la page 6 pour le rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA.

### **Nombre de restaurants**

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

Nombre de restaurants (non audité)	Exercices de 52 semaines clos les					
	27 décembre 2015			30 décembre 2014		
	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Total	Restaurants exploités par la société	Restaurants franchisés	Total
À l'ouverture de la période <sup>1)</sup> .....	91	746	837	77	756	833
Acquisitions <sup>2)</sup> .....	16	141	157	3	–	3
Ouvertures.....	10	29	39	5	20	25
Fermetures.....	(4)	(19)	(23)	(4)	(20)	(24)
Reconversions <sup>3)</sup> .....	8	(8)	–	10	(10)	–
Refranchisages <sup>4)</sup> .....	(2)	2	–	–	–	–
À la clôture de la période.....	<u>119</u>	<u>891</u>	<u>1 010</u>	<u>91</u>	<u>746</u>	<u>837</u>

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

<sup>2)</sup> L'acquisition de New York Fries a eu lieu le 31 octobre 2015.

<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.

### **Performance sectorielle**

Cara divise ses activités en trois secteurs, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés et les activités du secteur Central. Le secteur des restaurants exploités par la société englobe les restaurants détenus par la société, qui génèrent des produits 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. 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 Central comprend les 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 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 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.

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 BAIIA lié à l'exploitation et le résultat d'exploitation à titre de mesures clés pour l'évaluation 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 résumé 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.

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

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire) (non audité)	Pour les 13 semaines closes les							
	27 décembre 2015				30 décembre 2014			
	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> (non audité).....	<b>60 639 \$</b>	<b>400 462 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>461 101 \$</b>	<b>48 504 \$</b>	<b>388 412 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>436 916 \$</b>
<b>Restaurants exploités par la société</b>								
Chiffre d'affaires .....	60 639 \$	– \$	2 722 \$	63 361 \$	48 504 \$	– \$	2 639 \$	51 143 \$
Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre.....	(37 962)	–	–	(37 962)	(32 236)	–	–	(32 236)
Apport des restaurants avant les autres coûts.....	22 677	–	2 722	25 399	16 268	–	2 639	18 907
<i>Apport des restaurants avant les autres coûts en % .....</i>	37,4 %				33,5 %			
Autres charges d'exploitation.....	(16 590)	–	–	(16 590)	(13 585)	–	–	(13 585)
<b>Total de l'apport .....</b>	<b>6 087</b>	<b>–</b>	<b>2 722</b>	<b>8 809</b>	<b>2 683</b>	<b>–</b>	<b>2 639</b>	<b>5 322</b>
<b>Restaurants franchisés</b>								
Produits tirés des redevances de franchise.....	–	17 749	–	17 749	–	17 649	–	17 649
<i>Produits tirés des redevances de franchise en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....</i>		4,4 %				4,5 %		
Redevances de nouvelles franchises et location de matériel .....	–	–	691	691	–	–	748	748
Subventions locatives et créances irrecouvrables .....	–	(1 665)	–	(1 665)	–	(2 078)	–	(2 078)
<b>Apport des restaurants franchisés ..</b>	<b>–</b>	<b>16 084</b>	<b>691</b>	<b>16 775</b>	<b>–</b>	<b>15 571</b>	<b>748</b>	<b>16 319</b>
<b>Central</b>								
<b>Apport net du secteur Central.....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>3 608</b>	<b>3 608</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>456</b>	<b>456</b>
<b>BAILIA lié à l'exploitation.....</b>	<b>6 087 \$</b>	<b>16 084 \$</b>	<b>7 021 \$</b>	<b>29 192 \$</b>	<b>2 683 \$</b>	<b>15 571 \$</b>	<b>3 843 \$</b>	<b>22 097 \$</b>
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société .....</i>	10,0 %	–	–	–	5,5 %	–	–	–
<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>	–	–	1,5 %	6,3 %	–	–	0,9 %	5,1 %

Pour les 52 semaines closes les

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	27 décembre 2015				30 décembre 2014			
	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> (non audité).....	<b>237 808 \$</b>	<b>1 527 921 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 765 729 \$</b>	<b>195 424 \$</b>	<b>1 496 278 \$</b>	<b>– \$</b>	<b>1 691 702 \$</b>
<b>Restaurants exploités par la société</b>								
Chiffre d'affaires .....	237 808 \$	– \$	9 670 \$	247 478 \$	195 424 \$	– \$	9 130 \$	204 554 \$
Coût des stocks vendus et coût de la main-d'œuvre.....	(149 694)	–	–	(149 694)	(130 770)	–	–	(130 770)
Apport des restaurants avant les autres coûts.....	88 114	–	9 670	97 784	64 654	–	9 130	73 784
<i>Apport des restaurants avant les autres coûts en % .....</i>	37,1 %				33,1 %			
Autres charges d'exploitation.....	(63 134)	–	–	(63 134)	(54 671)	–	–	(54 671)
<b>Total de l'apport .....</b>	<b>24 980</b>	<b>–</b>	<b>9 670</b>	<b>34 650</b>	<b>9 983</b>	<b>–</b>	<b>9 130</b>	<b>19 113</b>
<b>Restaurants franchisés</b>								
Produits tirés des redevances de franchise.....	–	68 274	–	68 274	–	66 126	–	66 126
<i>Produits tirés des redevances de franchise en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....</i>		4,5 %				4,4 %		
Redevances de nouvelles franchises et location de matériel .....	–	–	3 207	3 207	–	–	3 851	3 851
Subventions locatives et créances irrécouvrables .....	–	(7 918)	–	(7 918)	–	(10 550)	–	(10 550)
<b>Apport des restaurants franchisés ..</b>	<b>–</b>	<b>60 356</b>	<b>3 207</b>	<b>63 563</b>	<b>–</b>	<b>55 576</b>	<b>3 851</b>	<b>59 427</b>
<b>Central</b>								
<b>Apport net du secteur Central.....</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>13 167</b>	<b>13 167</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>5 027</b>	<b>5 027</b>
<b>BATA lié à l'exploitation .....</b>	<b>24 980 \$</b>	<b>60 356 \$</b>	<b>26 044 \$</b>	<b>111 380 \$</b>	<b>9 983 \$</b>	<b>55 576 \$</b>	<b>18 008 \$</b>	<b>83 567 \$</b>
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société .....</i>	10,5 %	–	–	–	5,1 %	–	–	–
<i>Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés .....</i>	–	4,0 %	–	–	–	3,7 %	–	–
<i>Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble.....</i>	–	–	1,5 %	6,3 %	–	–	1,1 %	4,9 %

### *Restaurants exploités par la société*

Le secteur des restaurants exploités par la société comptait 119 restaurants au 27 décembre 2015 comparativement à 91 au 30 décembre 2014, une hausse de 28 établissements. L'augmentation du nombre de restaurants s'explique par l'ajout de 16 restaurants New York Fries acquis en 2015 et exploités par la société, l'ouverture de 10 nouveaux établissements détenus par la société, le rachat de 8 établissements diminué de 2 établissements refranchisés et la fermeture de 4 restaurants.

#### *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 ventes des restaurants comparables et la variation du nombre de restaurants exploités par la société. Le chiffre d'affaires a atteint respectivement 60,6 millions de dollars et 237,8 millions de dollars pour les 13 et 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 48,5 millions de dollars et 195,4 millions de dollars en 2014, une augmentation de 12,1 millions de dollars ou 24,9 % et 42,4 millions de dollars ou 21,7 %, respectivement. Cette hausse s'explique avant tout par l'augmentation du nombre de restaurants exploités par la société comme il est décrit ci-dessus. Au quatrième trimestre de 2015, la société a ouvert 8 nouveaux restaurants, ajouté 16 restaurants New York Fries et fermé 1 restaurant.

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

Le coût des stocks vendus représente le coût des aliments, des boissons et des autres stocks vendus aux restaurants qu'exploite Cara, déduction faite des remises de fournisseurs. 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 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 38,0 millions de dollars et 149,7 millions de dollars respectivement pour les 13 et 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 32,2 millions de dollars et 131,1 millions de dollars en 2014, une hausse de 5,8 millions de dollars ou 18,0 % et 18,6 millions de dollars ou 14,2 %, respectivement. La hausse pour le trimestre et pour l'exercice tient principalement à l'ajout de 28 restaurants exploités par la société. La hausse a été atténuée en partie par la réduction globale des coûts attribuable à un meilleur contrôle des coûts des aliments et des boissons et une meilleure gestion des coûts de la rémunération variable de la main-d'œuvre au niveau des restaurants.

Au quatrième trimestre, le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont passés de 66,5 % à 62,6 %, une amélioration de 3,9 points de pourcentage. Pour les 52 semaines closes le 27 décembre 2015, le coût des stocks vendus et le coût de la main-d'œuvre, exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires, sont passés de 66,9 % en 2014 à 62,9 % en 2015, une amélioration de 4,0 points de pourcentage, en raison d'un meilleur contrôle des coûts des aliments et des boissons et une meilleure gestion des coûts de la rémunération variable de la main-d'œuvre des restaurants.

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

Le total de l'apport des restaurants exploités par la société s'est établi à 6,1 millions de dollars et 25,0 millions de dollars respectivement pour les 13 et 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 2,7 millions de dollars et 10,0 millions de dollars en 2014, une hausse de 3,4 millions de dollars et 15,0 millions de dollars, respectivement. La hausse résulte de l'augmentation du nombre de restaurants combinée à la diminution du coût des aliments et du coût de la main-d'œuvre comme il a été mentionné.

Au quatrième trimestre, le total de l'apport des restaurants exploités par la société, en pourcentage du chiffre d'affaires de ces restaurants, a atteint 10,0 % contre 5,5 % en 2014, une hausse de 4,5 points de pourcentage. Pour les 52 semaines closes le 27 décembre 2015, le total de l'apport des restaurants exploités par la société, en pourcentage du chiffre d'affaires de ces restaurants, s'est chiffré à 10,5 % en 2015 contre 5,1 % en 2014, une hausse de 5,4 points de pourcentage.

## *Restaurants franchisés*

Au 27 décembre 2015, le secteur des restaurants franchisés comptait 891 restaurants comparativement à 746 au 30 décembre 2014, soit une hausse de 145 établissements.

Le chiffre d'affaires d'ensemble du secteur des restaurants franchisés s'est élevé à 400,5 millions de dollars et 1 527,9 millions de dollars respectivement pour les 13 et les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 388,4 millions de dollars et 1 496,3 millions de dollars en 2014, une hausse de 12,1 millions de dollars ou 3,1 % et 31,6 millions de dollars ou 2,1 %, respectivement. L'augmentation s'explique par la croissance de 2,4 % de la croissance totale des VRC et l'acquisition de New York Fries au quatrième trimestre compensée en partie par les fermetures de restaurants.

## *Produis 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 ventes des restaurants comparables 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 subventions accordées par contrat par le passé, 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 amélioration sur le plan des 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 %.

Les produits tirés des franchises se sont chiffrés à 17,7 millions de dollars et 68,3 millions de dollars respectivement pour les 13 et les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 17,6 millions de dollars et 66,1 millions de dollars en 2014, une hausse de 0,1 million de dollars ou 0,6 % et 2,2 millions de dollars ou 3,3 %, respectivement. La hausse tient à la croissance de 2,4 % des VRC et aux diminutions des subventions par contrat et de l'aide temporaire aux franchisés, atténuées en partie par les fermetures et les rachats de restaurants.

## *Apport des restaurants franchisés*

Le total de l'apport des restaurants franchisés s'est chiffré à 16,1 millions de dollars et 60,4 millions de dollars respectivement pour les 13 et les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 15,6 millions de dollars et 55,6 millions de dollars en 2014, une hausse de 0,5 million de dollars ou 3,2 % et 4,8 millions de dollars ou 8,6 %, respectivement. La hausse est attribuable à l'augmentation des produits tirés des redevances en raison de l'accroissement des ventes des restaurants franchisés et d'une diminution des subventions aux franchisés et des créances irrécouvrables de 2,6 millions de dollars en 2015.

Le taux effectif de redevances net pour 2015 s'est établi à 4,0 % comparativement à 3,7 % en 2014. Au 27 décembre 2015, un total de 172 restaurants avaient versé à Cara une redevance inférieure à 5,0 % contre 204 restaurants au 30 décembre 2014, une diminution de 32 restaurants. Sur les 172 restaurants versant une redevance inférieure à 5 %, 100 restaurants se rapportaient à des ententes conclues antérieurement dans le cadre d'une transaction de conversion, une amélioration de 16 restaurants contre 116 au 30 décembre 2014. Sur les 172 restaurants versant une redevance inférieure à 5 %, 72 restaurants se rapportaient au financement temporaire accordé, une baisse de 16 restaurants comparativement aux 88 restaurants au 30 décembre 2014.



## *Secteur Central*

### *Chiffre d'affaires*

Le chiffre d'affaires du secteur Central s'entend des produits générés par le centre d'appels hors site de Cara pour les services de livraison, de commandes à l'avance ainsi que pour les commandes en ligne ou par applications mobiles qui sont associés principalement aux clients de Swiss Chalet. 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 Web mobile).

Le total du chiffre d'affaires du secteur Central s'est établi à 2,7 millions de dollars et 9,7 millions de dollars respectivement pour les 13 et les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 2,6 millions de dollars et 9,1 millions de dollars en 2014, une hausse de 0,1 million de dollars ou 3,8 % et 0,6 million de dollars ou 6,6 %, respectivement. Cette augmentation est attribuable à la hausse des commandes et des ventes hors site de Swiss Chalet.

### *Redevances des nouvelles franchises 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 redevances de franchises et la location de matériel se sont établies à 0,7 million de dollars et 3,2 millions de dollars respectivement pour les 13 et les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 0,7 million de dollars et 3,9 millions de dollars en 2014, une diminution de 0,7 million de dollars ou 17,9 % pour l'exercice 2015. La diminution est attribuable au rachat et à la résiliation de contrats de location de matériel.

### *Apport du secteur Central*

La marge sur l'apport du secteur Central s'est chiffrée à 7,0 millions de dollars (1,5 % du chiffre d'affaires d'ensemble) et 26,0 millions de dollars (1,5 % du chiffre d'affaires d'ensemble) respectivement pour les 13 et les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à 3,8 millions de dollars (0,9 % du chiffre d'affaires d'ensemble) et 18,0 millions de dollars (1,1 % du chiffre d'affaires d'ensemble) en 2014. L'amélioration de 3,2 millions de dollars ou 84,2 % et 8,0 millions de dollars ou 44,4 % en 2015 comparativement à 2014 résulte surtout d'une baisse des coûts de Central entraînée par la restructuration du personnel du siège social ayant eu lieu en 2014, d'une réduction des autres coûts indirects et des recouvrements liés aux fournisseurs, contrebalancée en partie par les apports dans les fonds de marketing en plus des apports des restaurants franchisés pour accroître les ventes.

## 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 – 2015 27 déc. 2015 (non audité)	T3 – 2015 27 sept. 2015 (non audité)	T2 – 2015 28 juin 2015 (non audité)	T1 – 2015 29 mars 2015 (non audité)	T4 – 2014 30 déc. 2014 (non audité)	T3 – 2014 30 sept. 2014 (non audité)	T2 – 2014 1 <sup>er</sup> juillet 2014 (non audité)	T1 – 2014 1 <sup>er</sup> avril 2014 (non audité)
Chiffre d'affaires d'ensemble provenant des activités poursuivies.....	461,1 \$	438,6 \$	437,0 \$	429,0 \$	436,9 \$	427,3 \$	417,8 \$	409,7 \$
Croissance du total du chiffre d'affaires d'ensemble.....	5,5 %	2,6 %	4,6 %	5,0 %	12,8 %	29,5 %	25,5 %	26,6 %
Croissance des VRC.....	1,2 %	1,9 %	3,3 %	3,5 %	4,9 %	2,9 %	0,7 %	2,9 %
Nombre de restaurants (à la clôture de la période).....	1 010	828	827	834	837	834	835	838
<b>BAIIA lié à l'exploitation.....</b>	<b>29,2 \$</b>	<b>28,9 \$</b>	<b>28,4 \$</b>	<b>24,9 \$</b>	<b>22,1 \$</b>	<b>21,7 \$</b>	<b>22,0 \$</b>	<b>17,8 \$</b>
<b>Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble.....</b>	<b>6,3 %</b>	<b>6,6 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>5,8 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>5,1 %</b>	<b>5,3 %</b>	<b>4,3 %</b>
Chiffre d'affaires des restaurants exploités par la société.....	60,6 \$	63,4 \$	60,6 \$	53,1 \$	48,5 \$	52,3 \$	49,9 \$	44,7 \$
Nombre de restaurants exploités par la société.....	119	96	92	92	91	86	83	82
Apport du secteur des restaurants exploités par la société.....	6,1 \$	7,5 \$	7,7 \$	3,6 \$	2,7 \$	3,6 \$	2,6 \$	0,8 \$
Apport des restaurants exploités par la société en % du chiffre d'affaires de ces restaurants.....	10,0 %	11,9 %	12,7 %	6,7 %	5,5 %	6,9 %	5,2 %	1,7 %
Chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....	400,5 \$	376,3 \$	376,4 \$	375,7 \$	388,4 \$	376,2 \$	367,8 \$	365,0 \$
Nombre de restaurants franchisés.....	891	732	735	742	746	748	752	756
Apport des restaurants franchisés.....	16,1 \$	14,6 \$	14,7 \$	14,9 \$	15,3 \$	14,3 \$	12,9 \$	12,9 \$
Apport en % du chiffre d'affaires des restaurants franchisés.....	4,0 %	3,9 %	3,9 %	4,0 %	3,9 %	3,8 %	3,5 %	3,5 %
Apport du secteur Central.....	7,0 \$	6,7 \$	5,9 \$	6,4 \$	3,8 \$	3,8 \$	6,5 \$	4,1 \$
Apport en % du total du chiffre d'affaires d'ensemble.....	1,5 %	1,5 %	1,4 %	1,5 %	0,9 %	0,9 %	1,6 %	1,0 %
Total des produits bruts provenant des activités poursuivies.....	84,0 \$	85,7 \$	80,9 \$	75,7 \$	75,4 \$	72,3 \$	69,4 \$	64,7 \$
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation.....	34,8 %	33,7 %	35,1 %	32,9 %	29,3 %	30,0 %	31,7 %	27,5 %
Bénéfice net (perte nette).....	58,3 \$	19,2 \$	15,9 \$	6,2 \$	(4,5) \$	2,2 \$	4,3 \$	3,3 \$
Résultat par action attribuable aux actionnaires ordinaires de la société (en dollars) <sup>2)</sup>								
Résultat de base par action.....	1,19 \$	0,39 \$	0,34 \$	0,35 \$	(0,24) \$	0,12 \$	0,24 \$	0,19 \$
Résultat dilué par action.....	1,11 \$	0,36 \$	0,31 \$	0,17 \$	(0,13) \$	0,08 \$	0,23 \$	0,18 \$
<b>Résultat de base par action ajusté.....</b>	<b>0,45 \$</b>	<b>0,41 \$</b>	<b>0,36 \$</b>	<b>0,37 \$</b>	<b>(0,32) \$</b>	<b>0,16 \$</b>	<b>0,27 \$</b>	<b>0,21 \$</b>
<b>Résultat dilué par action ajusté.....</b>	<b>0,42 \$</b>	<b>0,38 \$</b>	<b>0,32 \$</b>	<b>0,18 \$</b>	<b>(0,18) \$</b>	<b>0,11 \$</b>	<b>0,25 \$</b>	<b>0,20 \$</b>
Bénéfice net (perte nette) découlant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires ordinaires de la société.....	58,3 \$	19,1 \$	15,5 \$	6,3 \$	(4,4) \$	2,1 \$	4,3 \$	3,5 \$
Résultat par action découlant des activités poursuivies attribuable aux actionnaires ordinaires de la société (en dollars) <sup>2)</sup>								
Résultat de base par action.....	1,19 \$	0,39 \$	0,34 \$	0,35 \$	(0,25) \$	0,12 \$	0,24 \$	0,19 \$
Résultat dilué par action.....	1,11 \$	0,36 \$	0,31 \$	0,17 \$	(0,14) \$	0,08 \$	0,23 \$	0,18 \$
Résultat de base par action ajusté.....	0,45 \$	0,41 \$	0,36 \$	0,37 \$	(0,32) \$	0,16 \$	0,27 \$	0,21 \$
Résultat dilué par action ajusté...	0,42 \$	0,38 \$	0,32 \$	0,19 \$	(0,18) \$	0,11 \$	0,26 \$	0,20 \$

<sup>1)</sup> Il y a lieu de consulter la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS » de la page 37 pour obtenir les définitions 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 sur le chiffre d'affaires d'ensemble, du résultat de base par action ajusté et du résultat dilué par action ajusté.

<sup>2)</sup> Les montants par action tiennent compte du regroupement d'actions de façon rétrospective selon un ratio de 2,79 pour 1 pour les actions ordinaires en circulation au 10 avril 2015, dans le cadre du placement.

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

- le moment fixé pour l'ouverture et la fermeture de restaurants;
- le taux de recouvrement des redevances et la mesure de l'aide financière que Cara fournit aux franchisés;
- les coûts opérationnels de restaurants pour les 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;
- la rentabilité des restaurants détenus par la société, en particulier dans les nouveaux marchés;
- les fluctuations des taux d'intérêt;
- la hausse et la baisse de la croissance des VRC;
- 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. En règle générale, les produits par restaurant sont légèrement plus bas au cours du quatrième trimestre en raison de la fermeture des restaurants pendant les jours fériés. Des conditions météorologiques défavorables peuvent également avoir une incidence sur l'achalandage dans les restaurants. En outre, la société possède certains restaurants ayant des tables à l'extérieur et des conditions météorologiques défavorables pourraient avoir une incidence sur l'utilisation de ces zones extérieures et avoir une incidence négative sur les produits de la société.

Les augmentations du chiffre d'affaires d'ensemble d'un trimestre à l'autre s'expliquent avant tout par la croissance des VRC, l'ajout de nouveaux restaurants et les acquisitions de Landing Restaurants en décembre 2014 et de New York Fries en novembre 2015. La croissance en 2014 est attribuable principalement à l'incidence de l'acquisition de Prime en octobre 2013 pour un exercice complet.

La marge sur le BAIIA lié à l'exploitation a augmenté de 27,5% à 35,1% d'un trimestre à l'autre en 2015 comparativement à 2014. Les augmentations en 2015 s'expliquent par une meilleure performance dans les trois secteurs opérationnels de la société, soit les restaurants exploités par la société, les restaurants franchisés et les activités de Central. L'apport du secteur des restaurants exploités par la société, exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, s'est amélioré de 1,7 % au premier trimestre de 2014, de plus de 10 % aux deuxième, troisième et quatrième trimestres de 2015. Cette amélioration résulte d'une meilleure gestion des coûts des aliments et de la main-d'œuvre, et de l'ajout de concepts de restaurants à volume et à marge plus élevés tels que les restaurants Bier Markets et Landing. Le secteur des restaurants franchisés s'est amélioré constamment chaque trimestre surtout en raison de la diminution de l'aide qui leur est fournie. L'apport du secteur des restaurants franchisés est passé de 3,5 % au premier trimestre de 2014 à 4,0 % en 2015. Les améliorations de l'apport du secteur Central découlent des réductions des charges du siège social et de la croissance des activités hors site de la société.

Le bénéfice net s'est accru considérablement en 2015 en raison des améliorations décrites ci-dessus dans tous les secteurs d'activité. La perte enregistrée au quatrième trimestre de 2014 a été causée par des charges de dépréciation et des charges à payer plus élevées qu'aux trimestres précédents. Le bénéfice net a monté au deuxième trimestre de 2015 en raison des importantes diminutions des coûts de financement du fait de la réduction de la dette grâce au produit du placement effectué en avril 2015. L'augmentation au quatrième trimestre de 2015 est attribuable à la comptabilisation d'un actif d'impôt différé net de 36,9 millions de dollars.

### **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 23) 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 ». 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 et/ou par des emprunts additionnels. 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**

Cara avait un fonds de roulement négatif de (51,6) millions de dollars au 27 décembre 2015 comparativement à (115,9) millions de dollars au 30 décembre 2014. La variation de 64,3 millions de dollars découle i) d'une augmentation des entrées de trésorerie liées aux activités d'exploitation au 27 décembre 2015 se chiffrant à 15,6 millions de dollars comparativement à 2,2 millions de dollars en 2014 et qui sont attribuables à une hausse du bénéfice, au produit du placement, diminuée des sorties de trésorerie liées aux acquisitions et aux remboursements de la dette; ii) d'une augmentation des débiteurs de 15,5 millions de dollars associés à la hausse des ventes de cartes-cadeaux en décembre, en raison du délai de réception des liquidités comparativement à l'exercice précédent, des hausses des incitatifs à la location à recevoir des propriétaires en ce qui a trait aux restaurants construits au quatrième trimestre; iii) d'une augmentation des stocks de 6,9 millions de dollars liés aux restaurants détenus en vue de la vente; iv) d'une diminution des créditeurs et charges à payer de 7,2 millions de dollars et v) d'une diminution de la partie courante de la dette à long terme de 15,5 millions de dollars en raison de la réduction de la dette totale grâce au produit du placement.

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 créditeurs, 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 27 décembre 2015 s'est chiffré à 51,9 millions de dollars comparativement à 49,5 millions de dollars au 30 décembre 2014, une hausse de 2,4 millions de dollars découlant d'un volume plus élevé de ventes de cartes-cadeaux en 2015.

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. 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 les 52 semaines closes le 27 décembre 2015 comparativement à ceux du 30 décembre 2014 :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les	
	27 décembre 2015	30 décembre 2014
Entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation poursuivies.....	79,5 \$	88,5 \$
Entrées nettes de trésorerie liées aux activités d'exploitation abandonnées ..	– \$	(0,1) \$
Sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement .....	(76,9) \$	(38,3) \$
Entrées nettes (sorties nettes) de trésorerie liées aux activités de financement.....	13,1 \$	(47,8) \$
Variation de la trésorerie au cours de la période <sup>1)</sup> .....	15,6 \$	2,2 \$

<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 poursuivies se sont élevées à 79,5 millions de dollars en 2015 comparativement à 88,5 millions de dollars en 2014. Dans l'ensemble, les entrées nettes de trésorerie ont subi les incidences de l'amélioration du bénéfice découlant des activités poursuivies de 99,7 millions de dollars comparativement à 5,4 millions de dollars en 2014, une amélioration de 94,3 millions de dollars; des diminutions de 36,7 millions de dollars du fonds de roulement sont principalement attribuables aux augmentations des débiteurs et des stocks neutralisées par la comptabilisation de l'actif d'impôt différé net hors trésorerie de 36,9 millions de dollars.

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

Le tableau ci-après dresse les dépenses d'investissement qu'a engagées Cara au cours de l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015 comparativement à l'exercice de 52 semaines clos le 30 décembre 2014.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les exercices de 52 semaines clos les	
	27 décembre 2015	30 décembre 2014
Acquisition d'immobilisations corporelles		
Frais d'entretien		
Restaurants exploités par la société .....	(3,3)	(3,5)
Central / technologie de l'information / autres.....	(11,5)	(3,7)
Total des frais d'entretien .....	(14,8) \$	(7,2) \$
Initiatives de croissance		
Rénovations majeures.....	(2,5)	(0,4)
Nouvelles constructions.....	(4,0)	(10,1)
Total de la croissance.....	(6,5) \$	(10,5) \$
<b>Total des acquisitions d'immobilisations corporelles.....</b>	<b>(21,3) \$</b>	<b>(17,7) \$</b>
Acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie prise en charge		
Acquisitions .....	(40,6)	(17,8)
Rachat de participations ne donnant pas le contrôle .....	(14,4)	–
Rachats <sup>1)</sup> .....	(6,4)	(10,9)
<b>Total des acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie prise en charge.....</b>	<b>(61,4) \$</b>	<b>(28,7) \$</b>
Total des acquisitions d'immobilisations corporelles .....	(21,3) \$	(17,7) \$
Total des acquisitions d'entreprises, déduction faite de la trésorerie prise en charge .....	(61,4)	(28,7)
Produit de la sortie d'immobilisations corporelles.....	2,8	3,1
Entrées d'autres actifs .....	(0,1)	(0,1)
Variation des créances à long terme .....	3,1	5,0
<b>Total des sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement<sup>2)</sup> .....</b>	<b>(76,9) \$</b>	<b>(38,3) \$</b>

<sup>1)</sup> Les rachats de 2015 visent 8 établissements (10 établissements en 2014).

<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 (76,9) millions de dollars au cours de l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015 comparativement à (38,3) millions de dollars en 2014, une augmentation de 38,6 millions de dollars. L'augmentation en 2015 s'explique avant tout par l'acquisition d'une participation de 100 % dans New York Fries, le rachat de la participation restante de 45 % dans The Landing Group, l'ajout de 10 nouveaux restaurants exploités par la société et 8 rachats de restaurants franchisés. Les sorties nettes de trésorerie liées aux activités d'investissement en 2014 ont visé principalement l'acquisition d'une participation de 55 % dans The Landing Group et l'ajout de 5 nouveaux restaurants exploités par la société et 10 rachats de restaurants franchisés.

#### *Engagements au titre des dépenses d'investissements*

La société engage régulièrement des dépenses d'investissement relativement aux restaurants qu'elle exploite, à l'entretien et à la mise à niveau de l'infrastructure de technologie 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.

#### *Entrées (sorties) nettes de trésorerie liées aux activités de financement*

Le tableau ci-après présente les entrées et les sorties nettes liées aux activités de financement de Cara pour l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015 comparativement au 30 décembre 2014.

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Pour les exercices de 52 semaines clos les	
	27 décembre 2015	30 décembre 2014
Variation de la dette bancaire .....	– \$	(6,9)\$
Émission d'actions à droit de vote subalterne, déduction faite des coûts de transaction.....	216,6	–
Augmentation de la dette .....	437,8	108,0
Remboursements sur la dette .....	(603,8)	(127,0)
Variation des contrats de location-financement .....	(2,0)	(2,0)
Intérêts payés .....	(10,5)	(19,9)
Dividendes versés .....	(23,1)	–
Autres.....	(1,8)	(0,1)
<b>Entrées (sorties) nettes de trésorerie liées aux activités de financement<sup>1)</sup> .....</b>	<b>13,1 \$</b>	<b>(47,8)\$</b>

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

Les entrées nettes de trésorerie liées aux activités de financement se sont établies à 13,1 millions de dollars en 2015, en raison essentiellement du produit du placement de 220,7 millions de dollars, déduction faite des remboursements nets de (166,0) millions de dollars sur la facilité de crédit de la société, du paiement des intérêts de (10,5) millions de dollars et des dividendes en trésorerie de (23,1) millions de dollars.

Les sorties nettes de trésorerie liées aux activités de financement en 2014 se sont élevées à (47,8) millions de dollars, en raison essentiellement d'une diminution nette de la dette bancaire, des remboursements nets sur sa facilité de crédit de (19,0) millions de dollars et du paiement des intérêts de (19,9) millions de dollars.

## Obligations contractuelles

Les obligations contractuelles et les engagements les plus importants de Cara en date du 27 décembre 2015 (exception faite des notes qui suivent) sont présentés dans le tableau suivant :

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire) <sup>1)</sup>	2016	2017	2018	2019	2020	Par la suite
Montant brut des paiements au titre des contrats de location simple.....	89,5	80,1	68,2	57,6	50,3	189,9
Produits attendus des sous-locations.....	68,8	61,6	52,8	44,1	37,8	128,2
Obligation nette au titre des contrats de location simple <sup>2)</sup> .....	20,7	18,5	15,4	13,5	12,5	61,7
Contrats de location-financement <sup>3)</sup> .....	2,2	2,2	2,2	2,3	2,0	10,0
Facilité de crédit à terme renouvelable.....	–	–	–	65,0	–	–
Autres obligations <sup>4)</sup> .....	131,3	5,8	9,5	4,5	4,1	38,6
<b>Total des obligations contractuelles.....</b>	<b>154,2</b>	<b>26,5</b>	<b>27,1</b>	<b>85,3</b>	<b>18,6</b>	<b>110,3</b>

<sup>1)</sup> Tous les chiffres sont présentés exclusion faite 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 27 décembre 2015.

<sup>2)</sup> 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).

<sup>3)</sup> Cara a des obligations en vertu de contrats de location-financement visant des terrains et des bâtiments.

<sup>4)</sup> Les autres obligations représentent le total des crédettes et des charges à payer et d'autres passifs à long terme.

## Dette

Le 10 avril 2015, dans le cadre du placement, la société a modifié et mis à jour les modalités de sa facilité de crédit existante, et a effectué un remboursement de 217,8 millions de dollars sur sa facilité de crédit existante et réglé toutes les débetures subordonnées en circulation et les actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B.

La facilité de crédit à terme modifiée et mise à jour se compose d'un crédit renouvelable de 150,0 millions de dollars assorti d'une clause « accordéon » d'un montant pouvant atteindre 50,0 millions de dollars et vient à échéance le 30 juin 2019. Le taux d'intérêt sur les montants prélevés par la société aux termes de sa facilité de crédit à terme est le taux des acceptations bancaires ou le taux préférentiel en vigueur, majoré d'un écart selon le coefficient de la dette à long terme nette totale par rapport au BAIIA de la société, tel qu'il est défini dans la convention, calculé au moyen du BAIIA des quatre derniers trimestres d'exercice.

Au 27 décembre 2015, un montant de 65,0 millions de dollars avait été prélevé sur la facilité de crédit à terme modifiée et mise à jour au taux d'intérêt effectif de 4,2 %, et il comprend l'amortissement des frais de financement différés. Le taux d'intérêt effectif actuel de la société est d'environ 2,5 %, soit le taux des acceptations bancaires de 1,0 %, majoré de 1,25 % et de l'amortissement des frais de financement différés de 0,25 %.

## Déficit des régimes de retraite

La société est le promoteur de trois régimes de retraite, soit un régime de retraite agréé à prestations définies avec capitalisation et deux régimes complémentaires non garantis offrant des prestations de retraite au-delà des limites prévues par la loi. Ces régimes de retraite sont non contributifs et versent généralement des prestations fondées sur les gains moyens de carrière sous réserve de certaines limites.

Au 27 décembre 2015, 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. Selon la plus récente évaluation actuarielle, la société ne s'attend pas à verser des cotisations dans le régime à prestations définies en 2016.

Dans le tableau suivant, on y présente un sommaire du déficit de 21,4 millions de dollars afférent aux régimes de retraite. Cara satisfait à ses obligations au titre des régimes de retraite en les réglant lorsqu'elles sont exigibles au moyen de fonds en caisse. Les obligations qu'a réglées Cara se sont chiffrées respectivement à 1,6 million de dollars et 1,7 million de dollars en 2015 et 2014. Le régime de retraite ne comptait aucun nouveau participant au cours de l'exercice 2015 et la société n'envisage pas d'en ajouter dans l'avenir. Tous les 22 participants existants sont d'anciens employés de Cara (et non des employés actuels).

(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.....	10,5 \$	– \$	10,5 \$
Valeur actualisée des obligations.....	(14,3)	(17,6)	(31,9)
<b>Total.....</b>	<b>(3,8) \$</b>	<b>(17,6) \$</b>	<b>(21,4) \$</b>

## Arrangements hors bilan

### *Lettres de crédit*

L'encours des lettres de crédit de Cara s'élève à 0,9 million de dollars au 27 décembre 2015 (0,9 million de dollars au 30 décembre 2014). 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 3 mars 2016, 49 162 591 actions ordinaires à droit de vote subalterne et actions ordinaires à droit de vote multiple (50 467 709 actions avant le regroupement des actions au 30 décembre 2014; 18 088 758 actions après le regroupement des actions à raison de 2,79 pour 1 action) 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 du personnel. Au 3 mars 2016, un total de 4 942 248 options sur actions étaient attribuées et en circulation.

## Parties liées

### *Actionnaires*

La société, de par ses actions ordinaires comportant droit de vote, est détenue principalement par Fairfax Financial Holdings Limited (« Fairfax ») et Cara Holdings Limited.

Avant le placement, Cara Holdings détenait 96,7 % des actions ordinaires comportant droit de vote. Dans le cadre du placement, ces actions ordinaires comportant droit de vote ont été converties en actions à droit de vote multiple. Par suite du placement et de la sortie subséquente d'une partie de sa participation, Cara Holdings détenait 29,5 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 41,4 % du contrôle des voix.

Le 10 avril 2015, dans le cadre du placement, des filiales de Fairfax ont échangé leurs actions privilégiées sans droit de vote contre des actions à droit de vote multiple de la société au moment de l'exercice de bons de souscription sans décaissement. Par suite de la conversion de ces actions et des achats ultérieurs d'actions à droit de vote subalterne, Fairfax détient 40,5 % du total des actions émises et en circulation, ce qui représente 56,9 % du contrôle des voix.

Ensemble, Fairfax et Cara Holdings Limited détiennent 70,0 % du total des actions émises et en circulation et elles détiennent 98,3 % du contrôle des voix rattachées à la totalité des actions.

Avant le placement et au cours de l'exercice clos le 27 décembre 2015, la société a déclaré à Cara Holdings Limited des dividendes de 3,0 millions de dollars (11,0 millions de dollars au 30 décembre 2014) sur les actions ordinaires et lui a versé des dividendes de 14,0 millions de dollars, dont une tranche de 11,0 millions de dollars avait été déclarée en 2014.



Avant le placement, des filiales de Fairfax détenaient des débiteures subordonnées et des bons de souscription portant intérêt au taux de 9,0 % par année. La société a engagé des frais d'intérêts de 0,6 million de dollars pour l'exercice clos le 27 décembre 2015 (2,3 millions de dollars pour l'exercice clos le 30 décembre 2014); ces sommes ont été comptabilisées dans les charges d'intérêts. De plus, des filiales de Fairfax détenaient des actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B. Pour l'exercice clos le 27 décembre 2015, la société a autorisé le paiement d'intérêts de 2,9 millions de dollars sur les actions privilégiées (10,2 millions de dollars pour l'exercice clos le 30 décembre 2014). Ces sommes ont été comptabilisées dans les charges d'intérêts.

Pour l'exercice clos le 27 décembre 2015, la société a déclaré un dividende de 0,19342 \$ par action sur ses actions à droit de vote subalterne et à droit de vote multiple. Le montant des dividendes versés à Fairfax s'est élevé à 3,9 millions de dollars et les dividendes versés à Cara Holdings se sont élevés à 3,4 millions 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 restaurants associés 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 au cours des exercices clos les 27 décembre 2015 et 30 décembre 2014.

#### *Prestataire de services d'assurance*

Une société, filiale de Fairfax, détient certaines des polices d'assurance de Cara. Au cours de l'exercice, la société a engagé 0,5 million de dollars à l'égard de ces polices d'assurance et cela est considéré selon les conditions en vigueur sur le marché.

#### *Transactions avec les 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 des charges suivantes :

(en milliers de dollars canadiens, sauf indication contraire)	Exercices de 52 semaines clos les	
	27 décembre 2015	30 décembre 2014
Avantages à court terme du personnel .....	4 114 \$	2 384 \$
Régimes incitatifs à long terme.....	6 126	6 093
Indemnités de départ.....	635	68
<b>Rémunération totale .....</b>	<b>10 875 \$</b>	<b>8 545 \$</b>

Il n'y a eu aucune autre transaction avec des parties liées entre la société et ses principaux dirigeants ou leurs parties liées, y compris les autres entités sur lesquelles ils exercent un contrôle.

## Perspectives

La direction est satisfaite des résultats positifs pour l'exercice 2015, en particulier compte tenu de la conjoncture économique difficile qui sévit sur plusieurs marchés. Les augmentations régulières du chiffre d'affaires d'ensemble, du chiffre d'affaires des restaurants comparables et les réductions de coûts se sont traduites par une augmentation du BAIIA lié à l'exploitation et une amélioration des marges sur coûts directs de tous les secteurs d'activité. Cara a également réduit sensiblement son profil de risque et sa capacité à relever les défis en raison de la réduction de sa dette, de l'augmentation de son bénéfice et de ses flux de trésorerie disponibles. Malgré le progrès des résultats en 2015, la direction demeure prudente quant à l'économie canadienne et sur son incidence possible sur les ventes des restaurants en raison des difficultés qui se présentent dans l'Ouest canadien et de la faiblesse du dollar canadien. Quant aux perspectives pour l'exercice 2016, 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 maintiendra ses efforts de développement et soutiendra la croissance des ventes à long terme par diverses initiatives pour l'ensemble de ses marques et cible une croissance des VRC de 2,5 % à 4,0 % à long terme, sous réserve de la fluctuation à court terme en dehors de la fourchette cible en raison de la conjoncture économique;
- *Nombre de restaurants* — La direction prévoit ajouter 30 nouveaux restaurants nets en 2016 compte non tenu des effets des fermetures de restaurants Casey's et de toute acquisition, soit une hausse par rapport à 16 en 2015.
- *Rentabilité des restaurants exploités par la société* — La direction est satisfaite de la hausse de la rentabilité des restaurants exploités par la société, dont le chiffre d'affaires est passé de 5,1 % en 2014 à 10,5 % en 2015. L'amélioration de 5,4 points de pourcentage découle principalement du solide apport des restaurants Landing et Bier Markt et de la réduction des coûts des aliments et de la main-d'œuvre dans l'ensemble du portefeuille de restaurants exploités par la société. Le plan des nouveaux restaurants de 2016 prévoit notamment un nouvel établissement Bier Markt et deux nouveaux établissements Landing. À long terme, il est toujours possible de hausser l'apport des restaurants exploités par la société en ajoutant d'autres restaurants Bier Markt, Landings et certains Milestones à mesure que nous modifierons la répartition de nos restaurants exploités par la société en y incorporant des concepts de restaurant à grand volume et à marge élevée.
- *Restaurants franchisés* — L'apport des restaurants franchisés, exprimé en pourcentage des ventes, s'est amélioré, passant de 3,7 % en 2014 à 4,0 % en 2015, en raison de l'accroissement des ventes des restaurants franchisés et de la performance sur le plan du bénéfice, donnant lieu à la diminution de l'aide fournie à son réseau de restaurants franchisés. En 2015, Cara a réduit de 32 le nombre de restaurants à qui elle accorde de l'aide, pour un total de 172 restaurants comparativement à 204 au 30 décembre 2014. En 2016 et par la suite, nous entendons hausser le taux d'apport des restaurants franchisés au moyen de 1) l'ajout de nouveaux restaurants franchisés à taux standard de redevances de 5 % et 2) la réduction constante du nombre des restaurants franchisés bénéficiant d'un soutien financier.
- *Secteur Central* — À mesure que le rythme annualisé des charges du secteur Central se normalisera, les améliorations de son taux d'apport découleront d'une croissance des ventes plus rapide que celle des charges du siège social et d'une expansion de nos activités hors site.
- *Total du BAIIA lié à l'exploitation* — Les apports combinés des restaurants exploités par la société, des restaurants franchisés et du secteur Central se sont traduits par une marge totale sur le BAIIA lié à l'exploitation de 6,3 %, exprimé en pourcentage du total du chiffre d'affaires d'ensemble comparativement à 4,9 % en 2014. La société poursuivra ses efforts relativement à ses trois secteurs d'activité dans le but d'accroître l'apport du BAIIA des deux secteurs et du BAIIA lié à l'exploitation en fonction du total du chiffre d'affaires d'ensemble.
- *Amélioration du résultat net et des liquidités disponibles* — En raison du placement et de la conversion des actions privilégiées et de la dette de Fairfax, la société a réduit considérablement sa dette, d'où une diminution des charges d'intérêt et des coûts de financement en 2015.

Si les perspectives de la direction demeurent les mêmes par rapport à celles formulées au moment du placement de Cara, il peut y avoir une fluctuation à court terme en raison de la volatilité des marchés canadien et internationaux. Dans l'ensemble, la direction est satisfaite des résultats positifs et des améliorations réalisées en 2015 et est d'avis que les bénéfices du placement procureront une plus grande capacité de crédit et davantage de liquidités disponibles pour assurer la croissance de la société. Nous continuerons de rechercher des acquisitions créatrices de valeur en 2016 telles que les acquisitions fructueuses de Prime Restaurants en 2013, de Landing Group en 2014-2015 et de New York Fries en 2015.

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 28 décembre 2015. Il y a lieu de se reporter à la note 3 des états financiers consolidés de la société pour l'exercice de 52 semaines clos le 27 décembre 2015 pour obtenir un résumé des nouvelles normes comptables qui ont été appliquées en 2015 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 27 décembre 2015, 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 27 décembre 2015.

### **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 27 décembre 2015. 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 intermédiaires consolidés résumés exige que la direction exerce son jugement et fasse des estimations lorsqu'elle applique les méthodes comptables de la société qui ont une incidence sur la valeur comptable et les informations présentées dans les états financiers de Cara et les notes y afférentes.

La direction réexamine continuellement les estimations et hypothèses qu'elle utilise. Ces jugements et estimations sont fondés sur l'expérience historique de la direction, sur la connaissance de la conjoncture et de l'actualité et sur d'autres facteurs jugés raisonnables selon les circonstances. Les résultats réels peuvent différer de ces estimations.

Les estimations et hypothèses décrites dans cette rubrique sont tributaires des jugements subjectifs et complexes qui peuvent revêtir une incertitude et toute modification apportée à ces estimations et hypothèses pourrait avoir des répercussions importantes sur les états financiers de Cara. Les paragraphes qui suivent indiquent les méthodes comptables qui requièrent l'exercice du jugement et la prise en compte d'estimations.

### *Débiteurs et créances à long terme liées à des franchises*

Chaque date de clôture, la direction examine les débiteurs et les créances à long terme liées à des franchisés et 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 révisant les flux de trésorerie futurs attendus et en les actualisant 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 de la société sont amorties selon le mode linéaire, en tenant compte de la durée d'utilité estimée des actifs et de leurs valeurs résiduelles. Des variations à ces estimations peuvent avoir une incidence sur la valeur comptable de ces actifs, du bénéfice net et du résultat global des périodes à venir.

### *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.

La direction formule diverses estimations pour évaluer la valeur recouvrable d'une UGT. La société détermine la juste valeur diminuée des coûts de vente d'une UGT précise 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 pour les marques de commerce, et détermine la valeur recouvrable du goodwill selon sa 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 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 pertinentes.

### *Avantages futurs du personnel*

La comptabilisation du coût des 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. 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 l'utilisation possible de cartes-cadeaux d'après la tendance historique en matière d'utilisation. L'application de ces hypothèses donne lieu à la réduction des coûts de gestion du programme de cartes-cadeaux lorsqu'elle peut déterminer la probabilité que la carte-cadeau sera utilisée en s'appuyant sur plusieurs faits, notamment les habitudes passées d'utilisation et tout changement apporté au 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, compte tenu des conditions non liées au marché, des options sur actions en se fondant sur la valeur d'entreprise de la société au moment de l'attribution d'options donnée, ainsi que des estimations relatives à la volatilité, aux taux sans risque et aux renoncations des options dont les droits sont 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 (blogs), 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 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 ouvriraient 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 The Landing Group et New York Fries, 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, tels que The Keg) 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 élevée relativement à l'exploitation et à l'expansion des nouvelles marques récentes de la société telles que The Landing Group et toutes les marques acquises dans l'avenir. 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 épicereries 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 53 restaurants franchisés et de 2 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 pourraient 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 ventes des restaurants comparables », 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 de base par action ajusté » et le « bénéfice 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. 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 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 ventes des restaurants comparables » 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 ventes des restaurants comparables 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 ventes des restaurants comparables 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 ventes des restaurants comparables de Cara exclut les restaurants Casey's puisque la société a amorcé un processus de réduction progressive de ses activités selon lequel certains des établissements seront convertis à d'autres marques de Cara ou seront fermés. La croissance des ventes des restaurants comparables exclut également 37 restaurants New York Fries et 4 restaurants East Side Mario's.

Le « BAIIA » correspond au bénéfice net (perte nette) découlant des activités poursuivies compte non tenu : i) des charges d'intérêts nettes et autres charges financières; ii) de la perte (du profit) sur les instruments dérivés; iii) de la radiation des frais de financement; iv) de l'impôt sur le résultat; v) de l'amortissement des immobilisations corporelles; vi) de l'amortissement des autres actifs; et vii) de la dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises.

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

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

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 de base par action ajusté » s'entend du bénéfice net majoré de la charge (recouvrement) d'impôt différé divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Le « bénéfice dilué par action ajusté » s'entend du bénéfice net majoré de la charge (recouvrement) d'impôt différé 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 BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation :

<u>(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)</u>	<b>T4 – 2015</b> 27 déc. 2015 (non audité)	<b>T3 – 2015</b> 27 sept. 2015 (non audité)	<b>T2 – 2015</b> 28 juin 2015 (non audité)	<b>T1 – 2015</b> 29 mars 2015 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA :</b>				
Bénéfice net découlant des activités poursuivies.....	58,3 \$	19,2 \$	15,9 \$	6,2 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières.....	1,0	1,0	2,0	8,3
Perte sur les instruments dérivés.....	–	–	–	1,6
Radiation de frais de financement différé.....	–	–	1,8	–
Impôt sur le résultat.....	(36,7)	0,5	1,1	1,5
Amortissement des immobilisations corporelles.....	5,1	4,9	4,7	4,7
Amortissement des autres actifs.....	1,5	1,3	1,1	1,1
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises.....	(1,1)	–	–	–
<b>BAIIA<sup>1)</sup></b> .....	<b>28,1 \$</b>	<b>26,9 \$</b>	<b>26,6 \$</b>	<b>23,4 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation :</b>				
Pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel.....	1,0	1,4	–	1,1
Charges de restructuration.....	0,3	(0,1)	0,4	(0,2)
Frais de conversion.....	(0,4)	(0,5)	(0,4)	(0,5)
(Profit net) perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles.....	(0,4)	(0,6)	0,3	(0,6)
Rémunération fondée sur des actions.....	1,2	2,0	1,5	1,7
Variation de la provision pour contrats déficitaires.....	(0,6)	(0,2)	(0,2)	–
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup></b> .....	<b>29,2 \$</b>	<b>28,9 \$</b>	<b>28,4 \$</b>	<b>24,9 \$</b>

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

(en millions de dollars canadiens, sauf indication contraire)	T4 – 2014 30 déc. 2014 (non audité)	T3 – 2014 30 sept. 2014 (non audité)	T2 – 2014 1 <sup>er</sup> juill. 2014 (non audité)	T1 – 2014 1 <sup>er</sup> avr. 2014 (non audité)
<b>Rapprochement du bénéfice net découlant des activités poursuivies et du BAIIA :</b>				
Bénéfice net (perte nette) découlant des activités poursuivies	(4,5) \$	2,2 \$	4,3 \$	3,3 \$
Charges d'intérêts nettes et autres charges financières.....	7,8	8,7	8,2	8,7
Perte (profit) sur les instruments dérivés .....	–	(0,1)	0,6	–
Radiation de frais de financement différé.....	–	–	–	–
Impôt sur le résultat.....	(0,3)	1,9	1,5	1,3
Amortissement des immobilisations corporelles .....	4,5	4,3	4,2	4,4
Amortissement des autres actifs.....	1,0	0,7	0,9	0,5
Dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises .....	4,9	–	–	–
<b>BAIIA<sup>1)</sup>.....</b>	<b>13,4 \$</b>	<b>17,8 \$</b>	<b>19,7 \$</b>	<b>18,2 \$</b>
<b>Rapprochement du BAIIA et du BAIIA lié à l'exploitation :</b>				
Pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel.....	1,8	1,3	1,3	–
Charges de restructuration .....	3,0	2,1	1,3	0,2
Frais de conversion .....	(0,5)	(0,5)	(0,3)	(0,6)
(Profit net) perte nette sur la sortie d'immobilisations corporelles.....	(0,3)	0,6	(0,3)	(0,2)
Rémunération fondée sur des actions .....	5,2	0,4	0,4	0,4
Variation de la provision pour contrats déficitaires.....	(0,5)	0,1	(0,2)	(0,2)
<b>BAIIA lié à l'exploitation<sup>1)</sup>.....</b>	<b>22,1 \$</b>	<b>21,7 \$</b>	<b>22,0 \$</b>	<b>17,8 \$</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 ventes des restaurants comparables, la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, les augmentations du résultat net, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble, 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 » dans le prospectus ordinaire en date du 31 mars 2015. 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, rendement 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.