



Les Entreprises Cara Limitée
NOTICE ANNUELLE

Le 29 mars 2018

TABLE DES MATIÈRES

	Page
MISE EN GARDE RELATIVE AUX ÉNONCÉS PROSPECTIFS	2
QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL	3
MESURES NON CONFORMES AUX IFRS	4
STRUCTURE D'ENTREPRISE.....	5
ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS	6
DESCRIPTION DES ACTIVITÉS	8
DESCRIPTION DE LA STRUCTURE DU CAPITAL.....	22
FACTEURS DE RISQUE	26
DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS.....	40
FOURCHETTE DES COURS ET VOLUME DE NÉGOCIATION DES ACTIONS À DROIT DE VOTE SUBALTERNE	41
VENTES OU PLACEMENTS ANTÉRIEURS.....	41
ADMINISTRATEURS, DIRIGEANTS ET MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION	42
COMITÉ D'AUDIT	44
POURSUITES ET APPLICATION DE LA LOI	45
MEMBRES DE LA DIRECTION ET AUTRES PERSONNES INTÉRESSÉES DANS DES OPÉRATIONS IMPORTANTES	46
RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES	46
AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES.....	47
CONTRATS IMPORTANTS.....	47
EXPERTS.....	47
ANNEXE A : CHARTE DU COMITÉ D'AUDIT.....	A-1

MISE EN GARDE RELATIVE AUX ÉNONCÉS PROSPECTIFS

*Les énoncés prospectifs qui figurent dans la présente notice annuelle (la « **notice annuelle** ») sont formulés en date du 29 mars 2018 et doivent être lus à la lumière de la présente mise en garde.*

La présente notice annuelle renferme de l'« information prospective » au sens des lois sur les valeurs mobilières applicables. L'information prospective peut être liée aux perspectives futures et aux événements ou aux résultats prévus de la Société et peut comprendre des énoncés portant sur la situation financière, la stratégie d'affaires, la stratégie de croissance, les budgets, l'exploitation, les résultats financiers, les impôts et les taxes, les dividendes, les plans et les objectifs de la Société. Plus précisément, l'information relative aux résultats, au rendement, aux réalisations, aux perspectives ou aux occasions futurs de la Société ou au marché canadien constitue de l'information prospective. Dans certains cas, il est possible de reconnaître l'information prospective à l'emploi d'expressions telles que « envisage », « cible », « prévoit » ou « ne prévoit pas », « devrait », « il est possible que », « budget », « projeté », « estime », « prévisions », « a l'intention de », « s'attend à » ou « ne s'attend pas à » ou « croit », ou à des variations de ces termes ou de ces expressions, ou qui indiquent que certaines mesures, certains événements ou certains résultats « peuvent », « pourraient » ou « devraient » « être pris », « se produire » ou « être atteints », ou par l'emploi du futur ou du conditionnel.

De l'information prospective figure, entre autres, aux rubriques « Description des activités », « Évolution des activités » et « Facteurs de risque ». Ces énoncés prospectifs comprennent des énoncés relatifs à ce qui suit :

- les attentes de la Société à l'égard de ses produits d'exploitation, ses dépenses et ses activités;
- les projets de croissance future de la Société, y compris l'expansion des marques actuelles de Cara, les acquisitions et la réalisation du changement de dénomination prévu;
- les attentes de la Société à l'égard de ses avancements technologiques;
- les attentes de la Société à l'égard des ventes au détail;
- les attentes de la Société à l'égard de la croissance résultant de ses projets de vente à l'extérieur;
- les attentes de la Société à l'égard de la croissance des VRC (au sens donné à ce terme dans les présentes), du chiffre d'affaires d'ensemble (au sens donné à ce terme dans les présentes) et du BAIIA lié à l'exploitation (au sens donné à ce terme dans les présentes);
- les attentes de la Société à l'égard de la fermeture de restaurants et de l'ouverture de nouveaux restaurants;
- l'intention de la Société de déclarer des dividendes;
- les attentes de la Société à l'égard des partenariats d'affaires stratégiques;
- les attentes de la Société à l'égard de sa capacité de mettre à profit sa plateforme en vue de réduire ses coûts;
- les attentes de la Société à l'égard des économies réalisées à la suite de la mise en place de pratiques de planification des horaires améliorées;
- les tendances projetées des activités de la Société et des marchés au sein desquels la Société exerce ses activités, ainsi que les défis à relever pour ceux-ci;
- le cours des actions à droit de vote subalterne de la Société (les « **actions à droit de vote subalterne** »).

Ces énoncés et toute autre information prospective sont fondés sur des avis, des hypothèses et des estimations de la Société à la lumière de son expérience et de sa perception des tendances historiques, de la situation actuelle et des développements futurs prévus, de même qu'en fonction d'autres facteurs que la Société juge appropriés et raisonnables dans les circonstances. Toutefois, il n'existe aucune garantie que ces estimations et ces hypothèses se révéleront exactes.

L'information prospective est nécessairement fondée sur un certain nombre d'avis, d'hypothèses et d'estimations qui, bien qu'ils soient considérés raisonnables par la Société à la date à laquelle ils sont faits, sont assujettis à des risques, des impondérables, des hypothèses et d'autres facteurs, connus ou inconnus, qui peuvent faire en sorte que les résultats, le niveau d'activité, le rendement ou les réalisations réels diffèrent considérablement de ceux exprimés ou sous-entendus dans les énoncés prospectifs, y compris les facteurs suivants qui sont décrits plus en détail à la rubrique « Facteurs de risque » : l'éventuelle volatilité du cours des actions à droit de vote subalterne; le versement de dividendes; l'information prospective; la propriété importante par les actionnaires principaux (au sens donné à ce terme dans les présentes); les ventes futures d'actions par les actionnaires principaux; la dilution; les droits de vote restreints rattachés aux actions à droit de vote subalterne; les résultats d'exploitation trimestriels peuvent fluctuer; les recherches et les rapports des analystes en valeurs mobilières pourraient avoir une incidence sur le cours des actions à droit de vote subalterne; le secteur de la restauration; la concurrence avec d'autres franchiseurs; le contrôle de la qualité et les questions de santé; la salubrité des aliments; les atteintes à la sécurité de l'information confidentielle des clients; les enjeux liés à la sécurité publique; les atteintes à la réputation de la Société; la disponibilité et la qualité des produits de base; la dépendance envers les fournisseurs; la croissance de la Société; les franchisés; les droits de franchise et autres produits; les relations avec les franchisés; les risques associés à la présentation des revenus; l'ouverture de nouveaux restaurants; l'incapacité éventuelle de réaliser des acquisitions; l'intégration des acquisitions et l'expansion de la marque; l'atteinte des synergies que l'on prévoit tirer des acquisitions; les licences de vente au détail; le caractère saisonnier et les conditions météorologiques; la réglementation en matière de boissons alcoolisées; les lois en matière d'emploi; la dépendance envers le personnel clé; attirer et fidéliser des employés de qualité; les activités liées à la syndication pourraient perturber les activités de la Société; la dépendance envers les technologies de l'information; la propriété intellectuelle; les poursuites; la réglementation; et les assurances de la Société pourraient ne pas fournir de protection suffisante. Ces facteurs et ces hypothèses ne sont pas censés constituer une liste exhaustive des facteurs et des hypothèses qui pourraient avoir une incidence sur la Société. Ils devraient cependant être étudiés attentivement.

Bien que la Société ait tenté de cerner les facteurs importants pouvant faire en sorte que les résultats réels diffèrent sensiblement de ceux qui sont contenus dans l'information prospective, d'autres facteurs pourraient faire en sorte que les résultats s'écartent des résultats prévus, estimés ou souhaités. Rien ne garantit que cette information se révélera exacte, étant donné que les résultats réels et les événements futurs pourraient différer sensiblement de ceux qui sont prévus dans les énoncés prospectifs. Par conséquent, le lecteur devrait éviter de se fier indûment à l'information prospective. La Société ne s'engage pas à mettre à jour l'information prospective figurant dans les présentes, sauf si les lois sur les valeurs mobilières applicables l'exigent.

QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

Dans la présente notice annuelle, sauf si le contexte le suggère autrement, les termes « **Société** » ou « **Cara** » désignent Les Entreprises Cara Limitée. Sauf indication contraire, tous les renseignements présentés dans la présente notice annuelle sont fournis en date du 31 décembre 2017.

Les données financières sont présentées conformément aux IFRS et, sauf indication contraire, les mesures non conformes aux IFRS sont définies ci-après. Sauf indication contraire, tous les montants sont libellés en dollars canadiens.

MESURES NON CONFORMES AUX IFRS

Dans la présente notice annuelle, il est fait mention de certaines mesures non conformes aux IFRS. Ces mesures ne sont pas des mesures reconnues en vertu des Normes internationales d'information financière telles qu'elles ont été publiées par le Conseil des normes comptables internationales (les « IFRS ») et elles ne revêtent aucun sens normalisé prescrit par les IFRS. Par conséquent, elles pourraient ne pas être comparables à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Elles sont plutôt fournies en tant que supplément aux mesures calculées conformément aux 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 ni comme substitut pour l'analyse de l'information financière de la Société présentée conformément aux IFRS. La Société a recours à des mesures non conformes aux IFRS, dont le « chiffre d'affaires », la « croissance des ventes des restaurants comparables », le « BAIIA », le « BAIIA lié à l'exploitation », la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation », la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble », le « bénéfice net ajusté », le « bénéfice par action de base ajusté » et le « bénéfice par action dilué ajusté » afin de fournir aux investisseurs des mesures additionnelles de ses résultats en matière d'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 d'autres parties intéressées s'appuient souvent sur des mesures non conformes aux IFRS pour évaluer les sociétés émettrices. La direction de la Société recourt aussi aux mesures non conformes aux IFRS afin de faciliter la comparaison des résultats d'exploitation d'une période à l'autre, d'établir des budgets d'exploitation annuels et de déterminer les composantes de la rémunération de la direction. Pour obtenir de plus amples renseignements sur ces mesures financières non conformes aux IFRS et consulter un rapprochement entre ces mesures et les mesures conformes aux IFRS les plus semblables, veuillez vous reporter au rapport de gestion de la Société pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017.

Le « **chiffre d'affaires d'ensemble** » désigne les ventes provenant des clients des restaurants exploités par la Société et des franchises, y compris les commandes pour emporter et les livraisons aux clients. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend les ventes provenant des restaurants établis et des nouveaux restaurants. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend également les ventes provenant de sa division de transformation et de distribution des aliments. La direction est d'avis que le chiffre d'affaires d'ensemble fournit des renseignements utiles aux investisseurs sur l'envergure du réseau de restaurants de Cara, la part de marché totale des marques de la Société vendues dans les restaurants et les épiceries et les résultats financiers globaux de ses marques et de l'ensemble des propriétaires de restaurant, ce qui, ultimement, a une incidence sur les résultats financiers consolidés 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 correspondante 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 correspondante de l'exercice précédent. La croissance des ventes des restaurants comparables permet d'expliquer la proportion de la croissance des ventes attribuable à la croissance des emplacements établis et celle attribuable à l'apport net de nouveaux restaurants qui ont ouvert leurs portes. Cara définit la croissance des ventes des restaurants comparables comme étant 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. Les résultats en matière de croissance des ventes des restaurants comparables de Cara ne tiennent pas compte d'Original Joe's, puisque l'opération a été réalisée le 28 novembre 2016; de Burger's Priest, puisque l'opération a été réalisée le 1^{er} juin 2017; de Pickle Barrel, puisque l'opération a été réalisée le 1^{er} décembre 2017; des restaurants Casey's, étant donné que la Société liquide actuellement ses activités; et des ventes des activités internationales de 44 restaurants New York Fries et de trois restaurants East Side Mario's aux États-Unis. Pour le premier trimestre de 2016, la croissance des

ventes des restaurants comparables ne tient pas compte de l'incidence du fait que le week-end de Pâques tombait la dernière semaine du premier trimestre de 2016, tandis qu'il tombait la première semaine du quatrième trimestre en 2015. Pour présenter des résultats comparables d'un trimestre à l'autre pour 2016, la croissance des ventes des restaurants comparables pour le premier trimestre couvre 12 semaines, soit les mêmes 12 semaines que l'année précédente, et la croissance des ventes des restaurants comparables pour le quatrième trimestre couvre 14 semaines, soit les 14 mêmes semaines qu'en 2015, afin de tenir compte de l'incidence du week-end de Pâques.

Le « **BAIIA** » correspond au bénéfice net (perte nette) compte non tenu : (i) des charges d'intérêts nettes et des 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; et (vi) de l'amortissement des autres actifs.

Le « **BAIIA lié à l'exploitation** » correspond au bénéfice net (à la perte nette) avant (i) les charges d'intérêts nettes et les 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 sur provision; (viii) les pertes sur les achats anticipés et les annulations de contrats de location de matériel; (ix) les charges de restructuration et autres; (x) les frais de conversion; (xi) (le profit net) la perte nette à la disposition d'immobilisations corporelles; (xii) la rémunération fondée sur des actions; (xiii) les variations de la provision pour contrats déficitaires; (xiv) l'amortissement des frais de location et des incitatifs à la location; (xv) les répercussions sur les dépenses du rajustement de la juste valeur des stocks qui découle de l'achat de St-Hubert relativement aux stocks vendus pendant la période; (xvi) les frais liés à l'acquisition; et (xvii) la quote-part de la Société des investissements dans des partenariats et des coentreprises comptabilisés à la valeur de consolidation.

La « **marge sur le BAIIA lié à l'exploitation** » correspond au BAIIA lié à l'exploitation divisé par le total des produits d'exploitation bruts.

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

Le « **bénéfice net ajusté** » correspond au bénéfice net majoré (i) de la charge d'impôt sur le résultat différée (reprise sur provision); (ii) de l'amortissement hors trésorerie de la hausse de la juste valeur des stocks relative aux stocks vendus pendant la période découlant de l'achat de Groupe St-Hubert inc. (« **St-Hubert** ») établi à la date d'acquisition; (iii) des frais liés à l'opération uniques; (iv) des charges liées à la dépréciation hors trésorerie; et (v) des charges de restructuration et autres.

Le « **bénéfice par action de base ajusté** » correspond au bénéfice net ajusté divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation.

Le « **bénéfice par action dilué ajusté** » correspond au bénéfice net ajusté divisé par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation, compte tenu de l'effet dilutif des options d'achat d'actions et des bons de souscription émis.

STRUCTURE D'ENTREPRISE

La Société a été fusionnée en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario) (la « **LSAO** ») le 10 avril 2015 et remplace la Canadian Railway News Company qui a amorcé ses activités en 1883 et constituée en société par actions sous la dénomination Les Entreprises Cara Limitée en 1961. Le siège social et établissement principal de la Société est situé au 199 Four Valley Drive, Vaughan (Ontario) L4K 0B8, Canada. La Société détient sa participation dans certains restaurants, éléments de propriété intellectuelle et autres actifs par l'intermédiaire de sociétés dont elle est directement et indirectement propriétaire. Les seules filiales de la Société qui représentent plus de 10 % de l'actif consolidé ou des produits consolidés de la Société sont St-Hubert, société constituée sous le régime des lois du Québec, et Keg Restaurants Ltd, société constituée sous le régime des lois de l'Ontario (« **The Keg** »).

ÉVOLUTION DES ACTIVITÉS

Fondée en 1883 par la famille Phelan sous la dénomination Canada Railway News Company Limited, Cara fournissait à l'origine des journaux, des aliments, des collations et d'autres articles aux voyageurs des lignes de chemin de fer et des navires à vapeur qui parcouraient le sud de l'Ontario. Cara a élargi ses activités dans les années 1900 afin d'inclure, entre autres, l'exploitation d'hôtels et de restaurants, les services de restauration dans les avions et le café de spécialité. Cara a été inscrite à la cote de la Bourse de Toronto (la « **TSX** ») de 1968 à 2004 et a été convertie en société fermée par la famille Phelan en 2004. Après cette conversion, la Société a recentré ses activités en se dessaisissant de ses activités non essentielles et en se convertissant en une société non diversifiée de restaurants de marque. Les entreprises cédées comprenaient les activités de Cara dans le secteur du café, de la restauration dans les aéroports, de la distribution alimentaire et de la logistique et du ravitaillement des compagnies aériennes.

De 2004 à 2012, les résultats financiers de Cara ont diminué de façon considérable, ce qui a ramené le BAIIA de Cara, qui s'établissait à 129 millions de dollars, à 52,8 millions de dollars; cette baisse s'explique par la perte liée à l'apport découlant de la vente d'actifs, l'incidence de la crise financière à compter de 2008 sur la structure de coûts fixes centralisée de Cara et de la perte de bénéfices de sociétés de restauration supérieures parallèlement à une diminution des revenus de redevances des franchises.

Malgré les obstacles rencontrés par Cara, la solidité des marques emblématiques était évidente, puisque le réseau de Cara a tout de même été en mesure d'afficher une croissance modeste et le chiffre d'affaires d'ensemble est passé de 1,1 milliard de dollars pour l'exercice 2004 à 1,3 milliard de dollars pour l'exercice 2012. À la fin de l'exercice 2012, l'endettement net a atteint un ratio d'endettement par rapport au BAIIA de 6,4. Confrontée au fort resserrement de la souplesse financière de Cara en 2013, Fairfax Financial Holdings Limited et les membres de son groupe (« **Fairfax** »), société de portefeuille canadienne de premier plan inscrite à la cote de la TSX, a dirigé une restructuration du capital de Cara en investissant 100 millions de dollars dans Cara et en lui vendant sa participation dans Prime Restaurants Inc. (« **Prime** ») pour une contrepartie d'environ 69,6 millions de dollars. Fairfax a acquis Prime en janvier 2012, dont les restaurants bien connus comprennent les marques East Side Mario's, Casey's, Prime Pubs et Bier Markt.

Depuis l'investissement de Fairfax dans Cara, la Société a transformé avec succès ses activités par la nomination d'une nouvelle équipe de direction et d'un nouveau conseil qui ont instauré une culture disciplinée axée sur la croissance du BAIIA lié à l'exploitation à titre d'exploitant canadien de premier plan de restaurants à service complet détenant des marques emblématiques.

Le 18 décembre 2014, la Société a conclu l'acquisition de 55 % des actions ordinaires émises et en circulation de 2446502 Ontario Inc. (« **The Landing Group** ») pour un prix d'achat d'environ 18,3 millions de dollars, qui a été réglé en espèces. Le 26 juin 2015, la Société a acheté la participation résiduelle de 45 % dans The Landing Group pour un prix d'achat de 21,2 millions de dollars, qui a été réglé par une combinaison de liquidités totalisant environ 14,1 millions de dollars en espèces et d'actions à droit de vote subalterne d'une valeur totale d'environ 7,1 millions de dollars. Au moment de l'achat, The Landing Group était composé de trois restaurants décontractés haut de gamme situés dans le sud de l'Ontario. Au 31 décembre 2017, on comptait au total neuf restaurants de la bannière Landing (« **Landing** »).

Le 10 avril 2015, la Société a réalisé son premier appel public à l'épargne (le « **PAPE** ») visant 8 700 000 actions à droit de vote subalterne au prix de 23,00 \$ chacune, pour un produit brut totalisant environ 200 millions de dollars. Le 14 avril 2015, les preneurs fermes ont exercé intégralement leur option de surallocation afin d'acheter une tranche supplémentaire de 1 305 000 actions à droit de vote subalterne, ce qui a porté le produit brut total du PAPE à environ 230 millions de dollars. Cara a intégralement affecté le produit brut tiré du PAPE au remboursement des dettes impayées.

Le 31 octobre 2015, la Société a procédé à l'acquisition de la participation totale dans les actifs de New York Fries auprès de 122164 Canada Ltd. pour un prix d'achat d'environ 40,6 millions de dollars, qui a été réglé en espèces (déduction faite d'une retenue de réserve de 4 millions de dollars). L'acquisition a ajouté au portefeuille de restaurants de la Société 120 nouveaux restaurants au Canada et 36 nouveaux restaurants à l'étranger. Au 31 décembre 2017, on comptait un total de 161 succursales de la bannière New York Fries.

Le 2 septembre 2016, la Société a réalisé l'acquisition de St-Hubert, société d'exploitation de restaurants à service complet de premier plan au Québec et entreprise de fabrication et de distribution d'aliments entièrement intégrée, pour une contrepartie totale d'environ 537 millions de dollars. L'opération a été financée par l'émission de 1 788 034 actions à droit de vote subalterne (soit des actions à droit de vote subalterne d'un capital de 53,9 millions de dollars) en faveur du vendeur et de certains actionnaires membres de la direction, par un montant d'environ 230,0 millions de dollars tiré du produit du placement de reçus de souscription de la Société (les « **reçus de souscription** »), dans le cadre d'un placement privé, et par l'accroissement de la facilité de crédit de la Société contractée auprès d'un syndicat de prêteurs. À la clôture de l'opération visant St-Hubert, chaque reçu de souscription a été automatiquement échangé, à raison de un pour un, contre des actions à droit de vote subalterne, ce qui a entraîné l'émission de 7 863 280 actions à droit de vote subalterne.

Le 2 septembre 2016, la Société a modifié et prolongé la durée de sa facilité de crédit à terme en vigueur. La quatrième facilité de crédit à terme modifiée et mise à jour de Cara est composée d'une facilité de crédit renouvelable d'un capital de 400 millions de dollars dotée d'une clause accordéon d'un maximum de 50 millions de dollars qui viendra à échéance le 2 septembre 2021 et d'une facilité de crédit à terme non renouvelable d'un capital de 150 millions de dollars qui viendra à échéance le 2 septembre 2019.

Le 28 novembre 2016, la Société a réalisé l'acquisition d'une participation majoritaire dans Original Joe's Franchise Group Inc. pour une contrepartie en espèces d'environ 93,0 millions de dollars. Original Joe's Franchise Group Inc. exploite au Canada et aux États-Unis 99 restaurants à service complet répartis entre trois bannières, à savoir Original Joe's Restaurant & Bar (« **Original Joe's** »), State & Main Kitchen Bar (« **State & Main** ») et Elephant & Castle Pub and Restaurant (« **Elephant Castle** ») et, collectivement avec Original Joe's et State & Main, le « **groupe Original Joe's** », et accorde des franchises à l'égard de ces restaurants. Le prix de l'opération a été réglé par un prélèvement sur la facilité de crédit renouvelable de la Société.

Le 1^{er} juin 2017, la Société a conclu l'acquisition d'une participation majoritaire dans The Burger's Priest, chaîne de restauration rapide offrant des burgers haut de gamme qui compte 12 établissements dans le sud de l'Ontario et 2 établissements à Edmonton, en Alberta. L'opération a été financée au moyen de la facilité de crédit existante de Cara. Au 31 décembre 2017, Burger's Priest comptait un total de 14 établissements.

La Société et les Canadiens de Montréal ont conclu une convention de coentreprise et, à la fin de 2017, ils ont ouvert deux restaurants sportifs de grande superficie sous la dénomination 1909 Taverne Moderne. Le premier restaurant, le plus vaste au Canada, est adjacent au Centre Bell, au centre-ville de Montréal, au Québec, et a ouvert ses portes le 11 octobre 2017, tandis que le deuxième restaurant, situé à la Place Bell, à Laval, au Québec, a ouvert ses portes en décembre 2017.

Le 30 novembre 2017, la Société a réalisé l'acquisition de Pickle Barrel Restaurants Limited, exploitant de premier plan de restaurants à service complet de la région du Grand Toronto qui exploite également un service de traiteur florissant par l'intermédiaire de The Pickle Barrel Catering et d'une participation de 50 % dans Rose Reisman Catering, pour une contrepartie totale d'environ 18 millions de dollars. L'opération a été financée au moyen de la facilité de crédit existante de Cara. Au 29 mars 2018, Pickle Barrel comptait un total de 13 établissements.

Le 22 février 2018, après la fin de son exercice, la Société a conclu une fusion transformationnelle avec Keg Restaurants Ltd. (« **KRL** »). Établie à Vancouver, KRL est propriétaire, exploitant et franchiseur de grilladeries de type décontracté et exerce ses activités sous l'appellation commerciale « The Keg Steakhouse

& Bar » au Canada et dans des marchés de choix aux États-Unis. The Keg a su faire sa marque et a acquis une réputation de leader sur le plan du service, de la nourriture et de l'ambiance dans le secteur des restaurants à service complet. La Société a payé aux actionnaires de KRL, Fairfax Financial Holdings Limited et David Aisenstat, un prix d'achat global d'environ 200 millions de dollars, qui a été financé au moyen de la facilité de crédit existante de la Société et de l'émission de 3 801 284 actions à droit de vote subalterne. En outre, la Société pourrait être tenue de payer une contrepartie en espèces supplémentaire de 30 millions de dollars à M. Aisenstat à l'atteinte de certains jalons financiers au cours des trois premiers exercices suivant la clôture.

The Keg Royalties Income Fund (le « **Fonds** ») est une fiducie à capital variable et à but restreint établie sous le régime des lois de l'Ontario qui, par l'intermédiaire de The Keg Rights Limited Partnership (la « **société en nom collectif** »), une filiale du Fonds, détient en propriété certaines marques de commerce et d'autres droits de propriété intellectuelle connexes utilisés aux termes de licences par KRL. En échange de l'utilisation des marques de commerce Keg pendant une période de 99 ans et d'autres droits de propriété intellectuelle connexes, KRL verse au Fonds une redevance correspondant à 4 % des ventes brutes tirées des restaurants Keg compris dans le fonds commun de redevances. La fusion de Cara et KRL n'a pas modifié la relation contractuelle entre KRL et le Fonds. Le Fonds conservera sa forme actuelle et continuera de recevoir des redevances des restaurants KRL compris dans le fonds commun de redevances. À cet égard, les ententes contractuelles et opérationnelles intervenues entre KRL et le Fonds sont inchangées à la suite de la fusion de KRL et Cara.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Cara est une entreprise de restauration à service complet dont les restaurants de marques emblématiques sont exploités par des franchisés ou par la Société. Au 29 mars 2018, Cara comptait 18 marques (compte non tenu de Casey's) et 1 377 restaurants, dont 1 316 étaient situés au Canada et 61 étaient situés à l'étranger. Les activités internationales de Cara sont insignifiantes par rapport à l'ensemble de ses activités. La grande majorité des restaurants de Cara sont situés au Canada, et 83 % des restaurants sont exploités par des franchisés, 4 % sont exploités en tant que coentreprises et 13 % sont détenus et exploités par la Société. Le réseau de restaurants de Cara comprend Harvey's, Chalet Suisse, Kelsey's, East Side Mario's, Montana's, Milestones, Prime Pubs, Casey's, Bier Markt, New York Fries, St-Hubert, Original Joe's, State & Main, Elephant & Castle, The Burger's Priest, The Pickle Barrel, 1909 Taverne Moderne et The Keg. Les marques emblématiques de Cara ont contribué à faire de Cara un franchiseur de premier plan de renommée nationale.

Fondée en 1971, The Keg a su faire sa marque et a acquis une réputation de leader sur le plan du service, de la nourriture et de l'ambiance dans le secteur des restaurants à service complet au Canada. The Keg occupe une position unique dans le segment haut de gamme des restaurants décontractés, ciblant principalement les clients qui recherchent des steaks et des côtes de bœuf de haute qualité à des prix abordables. D'excellents steaks, une atmosphère décontractée et chaleureuse et le service compétent sont les marques de commerce de The Keg depuis son ouverture. Au cours de ses 45 ans d'existence et, depuis 20 ans sous la gouverne de son chef de l'exploitation, David Aisenstat, The Keg est devenue la première grilladerie au Canada, avec 96 restaurants au pays. En outre, The Keg compte 10 restaurants dont elle est l'exploitant dans des marchés régionaux choisis aux États-Unis. Parmi les 106 restaurants de The Keg, 57, ou 52 %, sont franchisés, tandis que les 49 autres, ou 48 %, sont détenus et exploités par la Société. M. Aisenstat est actuellement président et chef de la direction de KRL. Il demeurera en poste afin de gérer trois des marques du segment des restaurants décontractés haut de gamme de Cara, soit Bier Markt, the Landing Group et Milestones. Ainsi, Cara sera en mesure d'intégrer à ces marques des facteurs de succès clés qui ont bénéficié à The Keg. La taille de Cara, à la suite de la combinaison avec The Keg, offrira des possibilités de synergies aux chapitres de la commercialisation, de l'immobilier et des coûts globaux qui favoriseront la poursuite de la croissance des marques The Keg et Cara.

Cara regroupe des marques du secteur de la restauration et, au 29 mars 2018, elle détient un portefeuille de 18 marques distinctes (exception faite de Casey's), dont il est question ci-dessous.

Marque	Année de fondation	Établissements ⁴⁾	Pourcentage de franchisés ou de coentreprises
The Keg ¹⁾	1971	106	54 %
Chalet Suisse	1954	217	96 %
Harvey's	1959	281	96 %
Montana's	1995	105	93 %
East Side Mario's	1980	77	96 %
Milestones	1989	48	50 %
Kelsey's	1978	67	82 %
New York Fries	1984	160	91 %
Prime Pubs	1996	42	90 %
Bier Markt	1999	8	----
The Landing Group	2010	9	----
St-Hubert	1951	122	90 %
Original Joe's	1998	65	27 %
State & Main	2011	27	15 %
Elephant & Castle	1977	11	9 %
Burger's Priest ²⁾	2010	15	----
1909 Taverne Moderne	2017	2	----
Pickle Barrel ³⁾	1971	13	----
Casey's	1980	2	100 %
Total		1 377	

Notes :

- 1) Cara a fusionné avec The Keg le 22 février 2018.
- 2) Cara a conclu l'acquisition d'une participation de 79,4 % dans Burger's Priest le 1^{er} juin 2017.
- 3) Cara a acquis Pickle Barrel le 1^{er} décembre 2017.
- 4) Le nombre d'établissements indiqués ne tient pas compte des restaurants East Side Mario's situés aux États Unis.

La stratégie multimarque procure un avantage concurrentiel important

La stratégie multimarque assure une bonne diversification

Le portefeuille actuel de Cara est composé de 18 marques de restaurant distinctes mais hautement complémentaires (compte non tenu de la marque Casey's, qui est en cours de dissolution par la Société) qui proposent des menus et une expérience culinaire uniques aux clients, tant dans le segment des restaurants à service complet que dans celui des restaurants à service restreint. Les marques de la Société ciblent un large éventail de clients dans divers profils démographiques, segments de la journée et points d'établissement des prix. La grande diversité des concepts de restauration et leur popularité auprès de différents marchés cibles permettent à Cara d'exploiter des marques multiples dans

la même zone géographique sans qu'elles ne rivalisent directement entre elles. Une telle situation procure également à Cara la souplesse nécessaire pour s'adapter rapidement aux goûts changeants de sa clientèle partout au Canada. La plateforme multimarque de Cara lui permet d'envisager la conversion d'emplacements actuels d'une marque à une autre et de le faire à un coût inférieur à la construction d'un nouveau restaurant.

Équipe dévouée propre à chaque marque – tirer le meilleur parti d'une stratégie de marque unique

Une équipe spécialisée est chargée de mettre en place et d'offrir une expérience client supérieure et de stimuler la croissance des VRC pour chaque marque de Cara. L'équipe multidisciplinaire d'une marque est composée d'un chef, d'un responsable des opérations et d'un responsable du marketing qui accordent toute leur attention aux questions précises propres à leur marque. Ils sont responsables de tous les aspects de la marque, de l'élaboration de menu à l'innovation culinaire, en plus de l'ambiance du restaurant et des campagnes de publicité. Pour sa part, Cara est déterminée à préserver la solidité de chacune de ses marques en offrant bon nombre de ressources centralisées et de services partagés aux marques. Cette méthode permet à la Société d'offrir du soutien à ses restaurants exploités par la Société et par des franchisés pour en accroître la rentabilité et en rehausser le levier d'exploitation, tout en leur donnant la possibilité de s'imprégner complètement de la marque et de se concentrer sur les occasions propres à la bannière et aux activités orientées vers les clients.

Infrastructure de services partagés et d'envergure – tirer le meilleur parti d'une stratégie multimarque

Cara cherche à se servir de sa taille pour procurer à ses restaurants un avantage concurrentiel auquel les exploitants de restaurant indépendant n'ont pas accès. Les fonctions qui ne sont pas propres à la marque sont centralisées et mises en commun, offrant de nombreuses occasions de miser sur l'envergure de Cara et ses relations pour réduire les frais d'exploitation et les dépenses en immobilisations et accroître l'efficacité, rehaussant par le fait même la rentabilité des restaurants. Grâce au soutien offert, la direction est d'avis qu'elle a trouvé l'équilibre optimal avec ses franchisés, ce qui fait de Cara un franchiseur de choix.

Chaque marque de Cara tire parti de ce qui suit :

- *Coûts inférieurs :*
 - Cara se concentre et continuera de se concentrer sur la réduction des dépenses pour toutes les catégories de dépenses, qu'elles soient centrales ou propres à un restaurant, en misant sur son envergure, ses relations et sa discipline de gestion :
 - Approvisionnement stratégique : approvisionnement stratégique de tous les produits et services, comme les aliments et les boissons, afin de négocier les meilleurs prix possibles pour ses restaurants;
 - Immobilier : négociation de baux aux modalités plus concurrentielles que celles qu'un franchisé aurait négociées de façon indépendante, en agissant en qualité de preneur à bail principal pour les emplacements franchisés;
 - Autres frais d'exploitation : accent sur les autres postes de dépenses, comme la main-d'œuvre, les services publics, les réparations, les fournitures et les technologies de l'information;
 - Construction et rénovation : négociation de contrats de construction et supervision des projets de rénovation pour réduire les coûts et minimiser les délais de construction et de rénovation;

- Financement bancaire : obtention d'un financement des investissements et d'exploitation auprès des banques grâce à des programmes de financement des franchises négociés à l'échelle nationale par Cara;
- Marketing : services de marketing mis en commun pour les marques de Cara, notamment l'achat de blocs de publicité à la télévision, à la radio, dans les médias numériques et imprimés, permettant de générer une exposition supérieure dans les médias pour chaque dollar dépensé.
- *Partenariats et initiatives stratégiques :*
 - Les partenariats et les initiatives stratégiques de Cara comprennent ce qui suit :

SCÈNE :

- Le 28 février 2015, Cara a signé un accord de partenariat commercial avec SCÈNE afin de devenir le partenaire exclusif de SCÈNE dans le secteur de la restauration;
- SCÈNE est l'un des programmes de fidélité qui connaît la plus forte croissance au Canada, avec environ 9 millions de membres;
- Comme quelque plus de 22 % des restaurants participants de Cara sont situés à moins de 1 kilomètre de distance et qu'environ 61 % des restaurants participants de Cara sont situés à moins de 5 kilomètres de distance d'un cinéma Cineplex Divertissement; la direction est d'avis que ce programme rehausse considérablement la valeur de ses marques;
- Les clients de Cara seront en mesure d'accumuler et d'échanger des points SCÈNE pour tout achat de produits alimentaires et de boissons dans neuf de ses marques.

Carte The Ultimate Dining Card^{MC} :

- Le programme de carte-cadeau multimarque exclusif de Cara offre aux clients une grande variété et plusieurs choix, étant donné qu'il est possible d'utiliser les cartes-cadeaux dans tous les restaurants des marques de Cara, à l'exception de St-Hubert, The Burger's Priest et The Keg.

Association canadienne des automobilistes (« CAA ») :

- Le 14 septembre 2015, Cara a signé un accord de partenariat avec CAA;
- L'accord de partenariat autorisait Cara à proposer des offres exclusives aux membres de CAA, qui compte environ 6,3 millions de membres, en tant que partenaire du secteur de la restauration à l'échelle nationale;

- *Technologie de l'information et innovation :*

- Cara fournit des systèmes technologiques dans les restaurants (point de vente, systèmes administratifs, traitement des paiements et sécurité), en plus d'un centre de données centralisé et d'un soutien technique pour maximiser le temps de disponibilité et le rendement du système;
- Cara a élaboré un plan technologique pluriannuel dans le but de devenir le chef de file du secteur de la restauration et de l'accueil. Cara exécute une stratégie de transformation numérique qui aura une incidence favorable sur l'ensemble des services, canaux et secteurs d'activités et, surtout, sur l'expérience de la clientèle.

Exploitation des établissements

- Cara élabore des solutions mobiles à l'interne fondées sur les meilleures plateformes du secteur afin d'offrir à ses franchisés et aux exploitants à l'emploi de la Société des fonctions avancées d'analyse des activités, d'établissement des horaires des employés et de prévision de la main d'œuvre, de cueillette des commentaires de la clientèle, de formation et d'audit des activités.

Expérience de la clientèle et services en dehors des lieux

- Cara est un pionnier de la livraison à la maison, et des améliorations significatives ont récemment été apportées à notre segment des services en dehors des lieux. Cara offre une application de commande mobile de pointe pour Swiss Chalet, et elle élabore des applications de commande mobiles pour Montana's, Kelseys, Harvey's et East Side Mario's afin de permettre à la clientèle de passer des commandes à emporter et à livrer et de commander et payer à l'avance.

Marketing numérique

- Cara a mis sur pied une équipe chargée de la stratégie numérique composée de membres des services de la Technologie de l'information, du Marketing et de l'équipe de création publicitaire et de stratégie de marque. Cara élabore de nouvelles technologies de marketing pour les médias sociaux et le marketing fondé sur l'affichage et les recherches (display and search).

Migration vers le nuage et mégadonnées

- Cara a entrepris la migration de grandes parties de son infrastructure informatique et de ses centres de données sur des plateformes en nuage publiques afin de bénéficier de l'augmentation du rendement, des avantages en termes de coûts et de la vitesse d'innovation considérables offertes par celles-ci. Cara s'emploie à moderniser ses capacités d'analyse en transformant ses entrepôts de données traditionnels en plateformes de mégadonnées en nuage capables d'exécuter des analyses en temps réel au moyen d'ensembles de données de plusieurs téraoctets.
- *Savoir-faire et discipline opérationnelle :*
 - L'équipe de la haute direction de Cara, qui possède une vaste expérience et des connaissances approfondies dans le secteur du commerce de détail et de la restauration, est responsable de l'orientation stratégique et du soutien opérationnel des marques et des restaurants de Cara;
 - Les marques de Cara partagent l'information et les meilleures pratiques découlant de l'expérience acquise dans l'ensemble du portefeuille de Cara;
 - Cara offre un processus de formation, d'audit et d'examen centralisé pour assurer un contrôle de la qualité et l'uniformité dans l'ensemble de ses restaurants;
 - La présence de collaborateurs hautement qualifiés en première ligne est essentielle pour offrir une expérience de grande qualité aux clients, puisque ces collaborateurs représentent autant le restaurant visé que la marque auprès des clients;
- Cara fournit des outils et des ressources pour la gestion de la main-d'œuvre et le suivi du rendement.

Fortes possibilités de croissance

Au moment du premier appel public à l'épargne de Cara en 2015, les cibles en matière de chiffre d'affaires d'ensemble pour la période allant de 2020 à 2022 s'établissaient dans une fourchette de 2,5 à 3,0 milliards de dollars. Ces cibles ont été révisées à la hausse en 2016, pour s'établir dans une fourchette de 2,9 à 3,7 milliards de dollars, en raison de la croissance globale de Cara, y compris à la suite de l'acquisition de St-Hubert en 2016. En conséquence de la fusion avec KRL, dont la clôture a eu lieu le 22 février 2018, Cara ajoutera environ 600 millions de dollars à son chiffre d'affaires d'ensemble, qui s'établira à environ 3,4 milliards de dollars en 2018 et dépassera ainsi les cibles en matière de chiffre d'affaires d'ensemble établies au moment du premier appel public à l'épargne de 2015, et sera en excellente position pour atteindre ses cibles en matière de chiffre d'affaires d'ensemble révisées. La direction estime par ailleurs que d'ici 2020 à 2022, la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation réalisée sur le chiffre d'affaires d'ensemble pourrait s'établir dans le haut de la fourchette cible de 7 % à 8 % établie pour cette période (il s'établissait à 6,9 % pour l'exercice de Cara terminé le 31 décembre 2017). Outre cette forte croissance sans précédent, Cara est également enthousiasmée par le potentiel de croissance future, qui proviendra principalement : (i) de l'ajout de nouveaux restaurants nets; (ii) de l'augmentation du chiffre d'affaires grâce à la croissance des ventes des restaurants comparables; et (iii) d'acquisitions, puisque le niveau d'endettement de Cara est d'environ 2,2 fois le BAIIA à la suite de la fusion avec The Keg, ce qui, compte tenu des flux de trésorerie, laisse une marge de manœuvre considérable pour les acquisitions. Comme il est mentionné ci-dessus, la direction estime également que Cara pourrait être en mesure d'accroître sa marge sur le BAIIA. Se reporter aux rubriques « Mise en garde relative aux énoncés prospectifs », « Facteurs de risque – Information prospective » et « Mesures non conformes aux IFRS ».

Stimuler la croissance des VRC

La direction est d'avis que Cara peut stimuler la croissance des VRC grâce aux stratégies et aux ressources suivantes :

- *Menu* : Menus attrayants composés de mets alléchants, dont des amuse-gueules, des à-côtés et des plats principaux et un choix varié de boissons ainsi que de nouveaux plats;
- *Service à la clientèle* : Création d'un système de rétroaction et collecte des commentaires des clients sur l'expérience pour sensibiliser les collaborateurs en première ligne et apporter des améliorations constantes au service à la clientèle;
- *Rénovations* : Améliorer les concepts des restaurants grâce à des rénovations appropriées selon la marque, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur et sur la terrasse (s'il y a lieu). Accélérer la réalisation des rénovations lorsqu'elles auront été mises à l'épreuve et optimisées après des essais dans les restaurants exploités par l'entreprise;
- *Marketing à l'échelle nationale* : Cara cherche à implanter des programmes de marketing efficaces et une stratégie de surinvestissement en matière de marketing allant au-delà des fonds de marketing destinés à la marque dans le but d'augmenter le taux de fréquentation grâce à des plans de marketing propres à chaque marque qui combinent les plateformes traditionnelle, numérique et sociale;
- *Marketing des établissements locaux* : En 2017, Cara a lancé un nouveau portail de marketing des établissements locaux qui fournit des outils de marketing plus efficaces et les meilleures pratiques afin d'aider les franchisés et les restaurants à renforcer les liens avec la clientèle dans leurs collectivités;
- *Plateformes à l'intention des clients situés en dehors des lieux* : En 2017, Cara a lancé pour Swiss Chalet de nouvelles applications de commande natives iOS et Android élaborées à l'interne. Ces nouvelles applications ont été suivies par le lancement d'un nouveau site Web

de commande pleinement adapté aux appareils mobiles pour Swiss Chalet. La nouvelle application Swiss Chalet est devenue l'application de restaurant de marque la plus populaire au Canada dans la boutique d'application iOS. Les nouvelles applications et le nouveau site Web de Swiss Chalet constituent la fondation technique sur laquelle la Société s'appuiera pour lancer rapidement de nouvelles applications pour Montana's, East Side Mario's, Kelsey's et d'autres marques dans l'avenir;

- *Partenariats médiatiques* : Cara table sur les partenariats existants avec des partenaires médiatiques clés, dont Facebook et Google. Elle a également établi avec des partenaires médiatiques numériques stratégiques, dont The Weather Network, TeamSnap et Waze, de nouveaux partenariats et de nouvelles intégrations destinés à la fois aux utilisateurs de ces partenaires et aux clients de Cara. Ces partenariats font partie des efforts constants déployés dans le but d'améliorer le marketing adapté à la clientèle et l'efficacité du marketing en général;
- *Partenariats à l'égard des services en dehors des lieux* : Cara utilise et crée des partenariats stratégiques avec des revendeurs de services de restauration et de livraison, comme Uber Eats, Just Eat et Skip the Dishes, afin d'accroître les ventes à la livraison. En 2017, Cara a étendu ces relations avec les revendeurs à plus de 500 restaurants Cara afin de permettre aux clients de placer des commandes à livrer et à emporter au moyen du canal et de l'application de leur choix. Cara continuera d'élargir ces partenariats à l'échelle des restaurants exploités par la Société et des restaurants franchisés et prévoit qu'au moins 600 restaurants y participeront d'ici la fin du premier trimestre de 2018;
- *Partenariats stratégiques* : Mise en place et recherche de partenariats stratégiques pour augmenter le taux de fréquentation. En 2018, Cara continuera de bonifier les partenariats avec Scène et l'Association canadienne des automobilistes (« **CAA** ») afin d'utiliser plus efficacement la base de données renfermant de l'information sur plus de 15 millions de membres de Scène et de CAA afin d'accroître la clientèle et les achats répétitifs. La direction de Cara estime que ces partenariats rehausseront au fil du temps la valeur de ses marques sans investissement important de la part de Cara;
- *Gestion des relations avec la clientèle (GRC)* : En 2017, Cara a déployé intégralement un nouvel outil de GRC et un nouveau système de gestion des données de GRC afin d'effectuer du marketing directement auprès de la clientèle et de maximiser la valeur à vie de la clientèle. Grâce à ce nouvel outil et à cette nouvelle base de données de GRC, les marques peuvent plus efficacement repérer les occasions et exécuter des plans afin non seulement d'accroître la clientèle, mais également d'augmenter la valeur à vie des clients grâce à des tactiques mettant l'accent sur la fréquence des achats et la taille des commandes dans chaque segment de consommateurs.
- *Excellence opérationnelle* : Cara a élaboré une plateforme d'analyse qui intègre des données sur la satisfaction de la clientèle, les ventes et l'efficacité opérationnelle et la santé et sécurité provenant de sources diverses. Cette information est regroupée et présentée sous forme de tableaux de bord propres aux établissements et aux marques qui fournissent aux franchisés, aux gestionnaires et aux exploitants des renseignements précis sur l'expérience de la clientèle dans leurs restaurants. Ces données constituent le fondement de ce qui deviendra une solution d'analyse mobile grâce à laquelle nos franchisés et exploitants auront facilement accès à de l'information à jour sur leurs restaurants qui leur permettra de mieux servir leur clientèle.

Ajout de nouveaux emplacements exploités par la Société et par des franchisés

La direction de Cara est d'avis qu'il existe des possibilités d'accroître sensiblement le réseau de restaurants de Cara au Canada. Au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2017, compte non tenu des acquisitions, Cara a ouvert 56 nouveaux établissements, contre 42 en 2016.

Au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2017, Cara a fermé 44 restaurants (compte non tenu des restaurants Casey's qui ont été fermés) contre 23 en 2016. Les restaurants fermés comprenaient de nombreux établissements peu performants dont la fermeture bénéficiera au rendement global et à la rentabilité de Cara dans l'avenir. Ils comprenaient également des établissements qui ne cadraient plus dans la stratégie à long terme de certaines marques. La direction continuera d'examiner son portefeuille de restaurants et fermera des établissements peu performants et non stratégiques en fonction de ce qui bénéficiera à la Société à long terme.

Cara a ajouté 132 nouveaux restaurants à son réseau grâce à l'acquisition de The Burger's Priest en juin 2017, à l'acquisition de The Pickle Barrel en novembre 2017 et à la fusion avec KRL en février 2018. Les nouveaux restaurants comprendront à la fois l'ouverture des restaurants exploités par la Société et par les franchisés dans de nouveaux marchés où Cara ne possède actuellement aucun restaurant et l'ajout de nouveaux restaurants dans des marchés existants bien développés. La direction prévoit que les nouveaux restaurants des marques Bier Markt et The Landing Group ainsi que certains restaurants Milestones seront des restaurants exploités par la Société.

La croissance du réseau de Cara sera surtout portée par l'ajout de restaurants franchisés. La croissance des restaurants East Side Mario's, Chalet Suisse, Harvey's, St-Hubert, Kelsey's et Prime Pubs se fera principalement par l'aménagement de restaurants franchisés. Cara cherchera à détenir et à exploiter des restaurants exploités par la Société qui affichent un volume des ventes supérieur et des besoins en capitaux importants, comme ceux des marques Bier Markt et The Landing Group. La direction s'attend à ce que Milestones continue d'être une combinaison de restaurants exploités par la Société et par des franchisés. La direction prévoit sélectivement ouvrir de nouveaux restaurants exploités par la Société ayant une marge sur coûts directs ciblée annuelle pour les nouveaux restaurants exploités par la Société d'environ 10 % à 15 %. Par conséquent, Cara prévoit l'augmentation progressive de sa marge sur coûts directs totale au cours des trois à cinq prochaines années.

La direction de Cara est d'avis qu'il existe des possibilités de croissance pour toutes ses bannières dans toutes les régions du Canada. En plus d'une expansion régionale, la Société prévoit repérer de nouveaux emplacements pour son concept de restaurants combinés Chalet Suisse/Harvey's et pour son nouveau concept de restaurants combinés St-Hubert/Harvey's.

Amélioration constante de la santé et de la rentabilité du réseau

La vaste infrastructure de soutien centralisée de Cara lui permettra de continuer à réduire ses frais d'exploitation pour ses emplacements exploités par la Société et par des franchisés. Une part importante des dépenses engagées par les restaurants est fixe et, par conséquent, la croissance des VRC permettra également de rehausser les marges d'exploitation. Cette hausse améliorera, pour sa part, le rendement sur l'investissement des franchisés et facilitera ainsi le recrutement de franchisés. De nouveaux emplacements rentables seront ajoutés au réseau et les restaurants non rentables seront fermés à l'échéance des baux. À mesure que le réseau s'accroît, le chiffre d'affaires d'ensemble augmentera et la contribution aux fonds destinés au marketing grimpera, ce qui devrait stimuler, à son tour, la croissance des VRC.

L'amélioration de la santé et de la rentabilité du réseau et la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble permet à Cara, de l'avis de la direction : (i) de réduire le soutien aux franchisés sous forme de subvention, ce qui, parallèlement à la fin de certaines subventions prévues par contrat, augmentera le taux effectif de recouvrement des redevances des marques de longue date de Cara pour l'établir à 5,0 %, un taux de redevance standard comparativement au taux de recouvrement actuel d'environ 4,0 % (le taux de redevance type de St-Hubert s'établit à 4 % et le taux de redevance type de The Keg s'établit à 6 %

pour toutes les franchises depuis janvier 2013), (ii) de maintenir et de faire augmenter la contribution des restaurants exploités par la Société dans une fourchette de 10 % à 15 % du chiffre d'affaires de ceux-ci d'ici trois à cinq ans a) en partageant les facteurs de réussite clés de The Keg en confiant à M. Aisenstat la supervision des marques haut de gamme de Cara, soit Bier Market, The Landing Group et Milestones; b) en modifiant la composition des restaurants en ajoutant au portefeuille des restaurants The Keg, Landing, Milestones et Bier Market exploités par la Société, en vendant à des franchisés des coentreprises et des restaurants exploités par l'entreprise et en fermant des établissements non rentables ou situés à des emplacements non stratégiques; et c) en améliorant l'apport des restaurants Pickle Barrel et des restaurants Original Joe's exploités par la Société à mesure que la direction réalisera les synergies d'exploitation de ces marques, dont l'apport représente actuellement moins de 10 % de l'apport cible.

Réalisation d'acquisitions et ajout de nouveaux concepts

La direction continuera de chercher de nouveaux concepts et de nouvelles marques à acquérir qui viendront compléter les marques actuelles de Cara, seront évalués adéquatement et présenteront une occasion de réaliser des synergies supplémentaires. Par exemple, en février 2018, Cara a réalisé l'acquisition de The Keg, ce qui a ajouté à son portefeuille le premier exploitant de restaurants à service complet au Canada. La direction envisagera également : (i) le choix de concepts de restaurants à service restreint et (ii) l'établissement d'une présence dans le segment de la restauration « décontracté à service rapide ». L'élaboration et le lancement de nouveaux concepts pourraient procurer de nouvelles occasions de croissance.

Possibilité d'offrir de nouveaux produits de détail visés par des licences

À la suite de l'acquisition de St-Hubert, Cara a augmenté le nombre de produits qui sont vendus dans des épicerie et des commerces de détail sélectionnés, dont Sobeys, Wal-Mart et Loblaws, en y incluant, par exemple, les côtes levées, les pâtés et le mélange pour sauce à trempette Chalet Suisse. Grâce à l'acquisition de St-Hubert, Cara a commencé à miser sur ses marques emblématiques et à mettre l'accent sur un programme de vente au détail d'aliments au Canada pour vendre d'autres produits dans les épicerie sans rivaliser avec les éléments clés de son menu offerts dans son réseau de restaurants. La direction de St-Hubert continuera à diriger le programme de vente au détail d'aliments de Cara à l'échelle du Canada.

Levier d'exploitation sur la croissance des ventes

L'infrastructure de soutien centralisée des marques de Cara est facilement adaptable, ce qui rend possible la croissance des revenus sans hausser de façon importante les coûts indirects. En raison de son infrastructure de soutien, la direction s'attend à ce que le chiffre d'affaires d'ensemble augmente à un rythme supérieur à celui des coûts de l'infrastructure de soutien centralisée.

Actionnaire à long terme stratégique

Fairfax est une société de portefeuille de premier plan au Canada qui jouit d'une réputation remarquable à titre de partenaire engagé. L'objectif d'entreprise de Fairfax consiste à réaliser une valeur à long terme pour les actionnaires grâce au taux de croissance composé élevé de la valeur comptable à long terme. La direction est d'avis que Fairfax est perçue par le secteur de la restauration canadienne comme un incontournable pour les acteurs du marché qui entament un processus de vente de restauration et est par conséquent bien positionnée pour repérer des occasions d'acquisition.

Exploitation de Cara

Excellence en marketing

Cara offre des services de marketing regroupés à ses marques, notamment l'achat de blocs de publicité à la télévision, à la radio et dans les médias numériques et imprimés, qui misent sur l'envergure de Cara, permettant de générer une exposition accrue pour chaque dollar dépensé en publicité dans les médias.

Chaque marque de Cara dispose d'une équipe de marketing spécialisée qui se concentre sur le positionnement de la marque, l'établissement des prix, les promotions et la publicité. Les initiatives de marketing sont surtout financées par le fonds de marketing de chaque marque. Chaque emplacement exploité par la Société et par un franchisé verse un pourcentage de ses ventes brutes au fonds de marketing pertinent. La majeure partie des dépenses de marketing sont consacrées à la publicité dans les médias à l'échelle régionale et nationale (télévision, radio, numérique et imprimé), puisqu'il s'agit de la méthode la plus efficiente et efficace pour renforcer l'image de la marque au moyen de la diffusion régulière d'un message cohérent auprès d'un maximum de personnes. Chaque marque gère également les campagnes de publicité à l'échelle locale, ce qui englobe les médias sociaux, la participation communautaire et les relations publiques, visant à accroître la notoriété de la marque dans la collectivité. En plus de contribuer au fonds de marketing de la marque, un franchisé est tenu d'engager des dépenses pour la publicité et la promotion du restaurant à l'échelle locale. Des initiatives de marketing sur les plateformes numérique et sociale à l'échelle locale ont été entreprises pour les marques de moindre envergure qui ne sont pas encore connues à l'échelle régionale ou nationale.

Le partenariat stratégique de Cara avec SCÈNE lui a permis de devenir le partenaire exclusif de SCÈNE dans le secteur de la restauration. SCÈNE est le premier et le seul programme de récompense axé sur le divertissement au Canada; les opérations bancaires avec les cartes de débit et de crédit exclusives de marque SCÈNE de la Banque Scotia et les achats effectués dans les cinémas Cineplex Divertissement permettent d'accumuler des points pouvant être échangés pour obtenir des billets et d'autres récompenses dans les cinémas Cineplex Divertissement. Le programme SCÈNE compte environ 9 millions de membres, ce qui en fait l'un des programmes de fidélisation connaissant la croissance la plus rapide au Canada. Conformément aux modalités de l'accord de partenariat commercial conclu entre Cara et SCÈNE, les clients de Cara seront en mesure d'accumuler et d'échanger des points SCÈNE pour tout achat de nourriture dans neuf de ses marques. Cara pourra offrir des promotions sous forme de points en prime au moment de la sortie de superproductions dans les cinémas Cineplex Divertissement. Comme environ 22 % des restaurants participants de Cara sont situés à moins de 1 kilomètre de distance et qu'environ 61 % des restaurants participants de Cara sont situés à moins de 5 kilomètres d'un cinéma Cineplex Divertissement, la direction est d'avis que ce programme apportera une valeur ajoutée aux clients de Cara et à ses marques au fil du temps, sans nécessiter d'investissement majeur de la part de Cara.

La carte « Ultimate Dining Card », programme de carte-cadeau multimarque exclusif de Cara, offre beaucoup de variété et de choix aux clients, puisqu'elle peut être utilisée dans toutes les marques de Cara, à l'exclusion des restaurants St-Hubert, The Burger's Priest et The Keg. The Keg et St-Hubert offrent chacune leurs propres cartes-cadeaux de marque. Les cartes-cadeaux sont largement offertes sur le marché, y compris, pour la carte Ultimate Dining Card, dans les restaurants Cara, pour les cartes-cadeaux St-Hubert, dans les restaurants St-Hubert et, pour les cartes-cadeaux The Keg, dans les restaurants du même nom, auprès de détaillants tiers qui vendent des cartes-cadeaux, par l'entremise de canaux de ventes de l'entreprise et en ligne, ce qui fait de la carte « Ultimate Dining Card » l'une des cartes-cadeaux les plus vendues au Canada, tandis que la carte-cadeau The Keg est la carte-cadeau de restaurant de marque unique la plus vendue au Canada.

Le partenariat stratégique établi entre Cara et CAA permet à Cara de proposer des offres exclusives aux membres de CAA, dont le nombre s'élève à plus de 6,3 millions de membres, en tant que partenaire exclusif du secteur de la restauration à l'échelle nationale.

Approvisionnement stratégique

Cara approvisionne les restaurants exploités par la Société et par des franchisés de toutes ses marques en produits alimentaires, boissons et autres fournitures et services. Cara tire parti de son envergure et de ses relations avec les fournisseurs et les distributeurs pour négocier des prix avantageux pour les restaurants qui composent le réseau de Cara qu'ils ne pourraient obtenir si ces restaurants achetaient ces articles de façon indépendante. Les restaurants commandent et achètent ensuite directement les produits propres à leur menu auprès de fournisseurs désignés de Cara en fonction de leurs besoins. Les franchisés de Cara profitent de prix favorables établis dans le cadre de ces ententes d'approvisionnement et Cara obtient des rabais et des remises en fonction du volume par l'intermédiaire de ces programmes.

De façon générale, il est possible de choisir parmi de multiples fournisseurs ou distributeurs pour les fournitures et les services des restaurants de Cara. Les ententes de Cara en matière d'approvisionnement prévoient de multiples sources, plutôt qu'une seule source d'approvisionnement, s'il y a lieu, pour certains produits et services. La direction estime que Cara ne dépend pas d'un seul fournisseur pour ses produits et services clés. Se reporter à la rubrique « Facteurs de risque ».

Cara trouve et négocie également des contrats avec des fournisseurs (modalités et prix pour les services) pour d'autres catégories de dépenses afin d'offrir aux restaurants exploités par la Société et par des franchisés des options et des programmes à faible coût pour réduire les coûts indirects et les frais d'exploitation, notamment les coûts d'occupation, les contrats d'entretien et de réparation des restaurants, les coûts liés à la communication et aux technologies de l'information, l'assurance, le traitement des cartes de crédit, les avantages sociaux des employés et les coûts liés au financement bancaire.

Fairfax et la Société sont parties à une entente en matière de services et d'achat partagés (l'« **entente de services 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'achat partagés pour tout ce qui se rapporte aux activités de Cara, y compris les produits alimentaires et les boissons, les technologies de l'information, le traitement des paiements, le marketing et la publicité ou tout autre service de logistique. À ce jour, Cara et Fairfax n'ont conclu aucune entente d'achat aux termes de l'entente de services partagés.

Aménagement de restaurants

Cara participe à l'aménagement des nouveaux restaurants pour chacune de ses marques grâce, entre autres : (i) au repérage de bons candidats à la franchise en fonction de l'expérience, de l'engagement et de la capacité financière; (ii) au repérage, à l'obtention et à l'acquisition des emplacements visés pour les restaurants exploités par des franchisés et par la Société; (iii) à la négociation de modalités de baux concurrentielles pour le compte des franchisés qui sont plus avantageuses que celles qu'un franchisé aurait obtenues de façon indépendante, et ce, en tirant parti de l'envergure de Cara et du fait que Cara agit en qualité de preneur à bail principal; et (iv) à la supervision de la conception, de la construction et de la rénovation des restaurants exploités par la Société et à l'établissement de normes pour la conception, l'aménagement, la construction et la rénovation des emplacements franchisés. Cara a établi des relations solides avec d'importants propriétaires et promoteurs immobiliers au Canada et a accès à des analyses démographiques clés se rapportant au secteur immobilier afin de s'assurer que ces nouveaux restaurants se trouvent à un endroit favorable. L'équipe des ventes des franchises de Cara est composée de six personnes qui sont chargées du marketing des marques de Cara auprès de franchisés éventuels.

Dans le cadre de l'approche standardisée de Cara à l'égard de ses restaurants, la Société a conçu des prototypes de restaurants pour toutes ses marques, qui favorisent un aménagement rapide et efficace des nouveaux restaurants et permettent à la Société de donner une nouvelle image à un restaurant, au besoin, pour répondre à la demande du marché local. Cara conserve également une certaine souplesse pour la conversion de restaurants de tiers en une des marques de Cara et l'adaptation de la conception standardisée pour le restaurant concerné. Grâce à la conversion de restaurants existants, Cara est en mesure de réduire les besoins en capitaux associés à un nouvel emplacement et de profiter des possibilités sur le marché local, que ce soit en raison d'une occasion exceptionnelle sur le marché immobilier ou des difficultés inhérentes liées à l'aménagement d'un nouvel emplacement.

Technologies de l'information

Cara a fait d'importants investissements tant dans les systèmes technologiques des restaurants que dans l'infrastructure du siège social et l'infrastructure de technologie de l'information. Pour toutes les marques de Cara, la stratégie est de faire en sorte que les systèmes installés dans les restaurants leur procurent ce qui suit : (i) un système de terminaux de point de vente qui contient le menu complet et actuel de la marque, une liste de prix et les offres promotionnelles pour entrer les commandes des clients,

consigner les ventes et générer les reçus de paiement; (ii) un système administratif pour le restaurant qui gère les effectifs et le coût de la nourriture; (iii) des systèmes de traitement des paiements, y compris les appareils pour le paiement aux tables et le paiement à domicile pour traiter les paiements à l'extérieur; (iv) une sécurité de haut niveau qui protège les données et les opérations des clients contre les risques d'intrusion de la part de tiers; et (v) des systèmes de communication à haute vitesse qui procurent aux restaurants une connexion Internet très performante, une connexion sans fil pour les clients et des capacités de communications voix sur IP. Le réseau est redondant afin de prévenir les interruptions dans chaque restaurant. Le système de terminaux de point de vente fournit des rapports d'activité détaillée sur les ventes à Cara et aux gestionnaires des restaurants (y compris les franchisés) à intervalles réguliers, y compris l'information sur les ventes des articles du menu par restaurant. Grâce à ce système, Cara est en mesure de gérer le menu de façon centralisée, y compris les changements apportés au menu et les promotions, de sorte qu'un changement touchant le menu à l'échelle du réseau, comme les nouveautés ou les offres limitées, peut être apporté rapidement. Le système administratif du restaurant comprend le logiciel Workforce Management, outil de gestion des coûts liés à la main-d'œuvre par période de 30 minutes au moyen de la mise en correspondance des besoins en main-d'œuvre et du nombre de clients prévu, ainsi que les modules de gestion Food Cost et Inventory, qui aident les gestionnaires de restaurant et les chefs à gérer les coûts liés à la nourriture et les quantités en stock au moyen de comparaisons détaillées des coûts habituels engagés pour les recettes et des coûts réels. Le système administratif comporte des applications libre-service qui permettent aux gestionnaires et aux employés de gérer les horaires de travail et les commandes de produits alimentaires auprès des distributeurs et des fournisseurs de Cara. Cara offre également pour certaines marques des services de commandes par l'intermédiaire d'un centre d'appels, d'applications numériques et de sites Web qui sont intégrés aux terminaux de point de vente des restaurants afin d'offrir aux franchisés des capacités de prise de commandes multi-canaux fluides.

L'infrastructure de TI de Cara combine des technologies nuagiques privées et publiques qui fournissent une gestion centralisée qui favorise l'optimisation des systèmes des restaurants, gère le stockage des données et la récupération de toutes les opérations des restaurants et administre le réseau à haute vitesse et à haute disponibilité de Cara. En plus de gérer le réseau de communication et les applications des restaurants, l'équipe de TI de Cara assure un soutien aux utilisateurs 22 heures sur 24, 7 jours sur 7 afin de venir en aide aux franchisés et aux gestionnaires de restaurant qui ont besoin d'un soutien technique pendant les heures de travail du personnel du restaurant. Selon la direction, les systèmes de technologie de l'information, les applications et le service de soutien de Cara procurent aux franchisés des outils de premier plan sur le marché pour maximiser les ventes et les marges d'exploitation.

Exploitation des franchises

Cara protège ses intérêts en concluant des contrats de franchisage avec les franchisés, en offrant de la formation et du soutien ainsi que la supervision des activités des franchisés pour veiller à ce qu'ils exercent leurs activités en conformité avec les valeurs et les normes de la Société.

Expérience client

Cara se concentre largement sur l'excellence opérationnelle afin d'assurer la satisfaction des clients lorsqu'ils mangent dans un restaurant de Cara et de s'assurer qu'ils aient envie de revenir. La Société offre une expérience culinaire positive dans toutes ses marques grâce à sa nourriture excellente, son service attentif et son ambiance unique, le tout à un prix concurrentiel. Cara s'efforce continuellement de rehausser l'expérience client et la perception de la valeur dans ses restaurants exploités par la Société et par des franchisés. Les normes en matière de contrôle de la qualité de la Société sont d'une importance primordiale pour assurer la qualité constante des produits dans chaque marque et dans chaque restaurant de Cara.

Les procédures en matière de contrôle de la qualité sont à la fois internes et externes. Les contrôles de la qualité internes comprennent : (i) une formation suffisante pour les franchisés et les collaborateurs; (ii) des systèmes de soutien complet, y compris les gestionnaires d'exploitation et l'infrastructure de services partagés de Cara; (iii) un soutien continu au restaurant à l'égard du processus

d'audit offert par le service d'audit interne de Cara, qui porte sur les normes d'exploitation et les contrôles financiers; (iv) les programmes d'éducation en matière de santé et de sécurité connexes; et (v) les programmes de prévention de sinistres.

Les contrôles tiers sont propres à la marque et peuvent comprendre : (i) un programme de clients mystères réalisé par un tiers indépendant, dans le cadre duquel des clients mystères évaluent les restaurants sur une base régulière; (ii) un programme de rétroaction des clients mené par Cara et un tiers afin d'encourager les clients à fournir une rétroaction, permettant ainsi à Cara d'exercer un suivi sur la satisfaction des clients dans les restaurants de Cara pour assurer une expérience client parfaite; et (iii) des audits portant sur la salubrité des aliments et l'exploitation qui sont effectués par des cabinets d'audit indépendants.

Propriété intellectuelle

Cara est propriétaire, directement ou indirectement, de plusieurs noms de marque, logos, slogans et produits clés dans le cadre des activités de la Société, y compris les marques de commerce et les dessins de l'entreprise, la dénomination et les principaux dessins pour les marques Chalet Suisse, Harvey's, Montana's, Kelsey's, Milestones, Prime Pubs (y compris Fionn MacCool's, D'Arcy McGee's, Paddy Flaherty's et Tir nan Óg), Bier Markt, East Side Mario's, The Landing Group (qui comprend Williams Landing, Harpers Landing, Hunters Landing, Jacksons Landing, Carters Landing, Taylors Landing, Kellys Landing, Arthurs Landing et Baxters Landing), St-Hubert, Original Joe's, Elephant & Castle, State & Main, The Burger's Priest, The Pickle Barrel et New York Fries. Certaines formules et certains slogans publicitaires, comme The Festive Special (Chalet Suisse) et À chacun son burger (Harvey's), sont également visées par une marque de commerce. La Société détient également les droits pour d'autres dénominations, slogans et propriété intellectuelle qui sont utilisés dans le cadre de l'exploitation de ses restaurants, comme le dessin du restaurant et du menu. Ces identificateurs de marque clés permettent de renforcer la reconnaissance des marques de Cara et la capacité de Cara à accroître ses ventes futures grâce au maintien de la cohérence de la marque et de la cote d'estime des clients dans les marchés cibles de la Société. La Société prend, à l'occasion, des mesures contre des tiers qui s'approprient de façon illicite la propriété intellectuelle de Cara. La politique de la Société consiste à protéger et à défendre vigoureusement ses droits de propriété intellectuelle dans le but de préserver la valeur de ses marques.

Immeubles

On trouve des restaurants de marque Cara dans chacune des provinces du Canada. La majeure partie des emplacements sont loués aux termes d'un bail d'une durée de 10 ans, assorti d'une option de renouvellement de 10 ans. En règle générale, Cara agit en qualité de preneur à bail principal pour les emplacements franchisés. Le portefeuille de baux de Cara n'est pas concentré de manière importante auprès d'un seul propriétaire. St-Hubert est propriétaire de 26 restaurants au Québec et de deux usines de fabrication situées à Boisbriand et à Blainville, au Québec, de même que deux centres de distribution situés à Anjou et à Boisbriand, au Québec.

Employés

En date du 31 décembre 2017, Cara comptait plus de 11 600 employés au siège social et dans les restaurants exploités par la Société, dont une part importante d'employés à temps partiel rémunérés à l'heure qui travaillent dans les restaurants exploités par la Société. Au total, quatre conventions collectives visent les employés d'environ 85 restaurants franchisés de marque Cara. Cinq restaurants exploités par la Société sont visés par une convention collective. La direction est d'avis que la Société entretient de bonnes relations avec ses employés.

Caractère saisonnier

Les restaurants de Cara subissent des variations saisonnières, qui sont inhérentes au secteur de la restauration au Canada. Certains facteurs saisonniers, comme une température clémente qui permet l'ouverture de la terrasse des restaurants de Cara et pousse les gens à sortir de la maison, sont souvent à l'origine d'une hausse du chiffre d'affaires au printemps et à l'été, comparativement à la saison hivernale. Pendant l'hiver, si les activités de livraison et mets à emporter assurent le maintien des recettes pour les marques Chalet Suisse et St-Hubert, les salles à manger des autres marques connaissent généralement une baisse de fréquentation.

Réglementation gouvernementale

Les activités de Cara sont soumises à diverses lois à l'échelle fédérale, provinciale et municipale visant son exploitation, notamment la délivrance de permis et la réglementation relative à l'alcool, à la santé, à l'usage du tabac, à la salubrité, à la sécurité, aux incendies, au code du bâtiment et à d'autres questions dans les provinces ou les municipalités où les restaurants sont situés. L'aménagement d'un restaurant à service restreint ou à service complet dans certains endroits nécessite l'obtention de permis et l'approbation de l'utilisation des terrains, et l'aménagement peut être retardé dans certains cas s'il est difficile d'obtenir ces permis et ces approbations ou si des exigences plus rigoureuses sont adoptées par des agences gouvernementales à l'échelle municipale relativement au zonage, à l'utilisation des terrains et à la délivrance de permis.

Règlement sur les produits alimentaires

Cara et ses fournisseurs doivent respecter la réglementation fédérale et provinciale applicable relative à la fabrication, à la préparation et à l'étiquetage des produits alimentaires.

Offices de commercialisation du poulet

Chalet Suisse et St-Hubert achètent leurs poulets frais en fonction des prix établis à l'échelle provinciale par divers offices de commercialisation du poulet provinciaux.

Règlement sur les boissons alcoolisées

Les régies des alcools exigent que Cara, ses filiales ou les franchisés de Cara, selon le cas, présentent une demande auprès d'un organisme provincial ou municipal pour obtenir une licence ou un permis afin de vendre de l'alcool dans leurs restaurants et, à certains endroits, pour offrir des heures de service prolongées ou ouvrir le dimanche. Les licences doivent être renouvelées, habituellement chaque année, et les régies des alcools se réservent le droit de suspendre ou de révoquer une autorisation pour un motif valable à tout moment. La réglementation qui régit les boissons alcoolisées englobe de nombreux aspects des activités quotidiennes des restaurants à service complet de Cara, y compris l'âge minimum des clients et des employés, les normes de service, les heures d'exploitation, la publicité, l'achat, le contrôle des stocks ainsi que la manipulation, le stockage et la distribution des boissons alcoolisées.

Règlement sur les franchises

Certaines provinces ont adopté des lois et des règlements exigeant la communication de certains renseignements concernant l'offre, la vente et le renouvellement de franchises. Ces lois obligent Cara à fournir à ses franchisés éventuels et aux franchisés qui procèdent au renouvellement un document d'information contenant les renseignements prescrits par ces lois.

Règlement sur les employés

Les restaurants de Cara et des franchisés de Cara sont soumis aux lois en matière d'emploi provinciales qui régissent les relations avec les collaborateurs, comme le salaire minimum requis, les heures supplémentaires et les conditions de travail.

Règlement sur l'usage du tabac

Les restaurants de Cara sont soumis à diverses lois qui interdisent ou limitent l'usage du tabac dans les restaurants et qui imposent une amende en cas de violation de ces lois.

Information nutritionnelle sur le menu

L'Ontario a récemment adopté une nouvelle loi sur l'indication de l'information nutritionnelle sur le menu qui oblige les marques de Cara, qui comptent plus de 20 restaurants en Ontario, à indiquer la teneur en calories de ses mets réguliers sur tous ses menus ainsi que dans certaines publicités.

Concurrence

Le secteur canadien des services alimentaires commerciaux est hautement concurrentiel. Les marques de Cara pourraient rivaliser avec des chaînes établies et de nouveaux venus éventuels sur le marché, notamment des chaînes de restaurants qui exercent des activités aux États-Unis ou ailleurs au Canada. Dans une perspective plus large, la concurrence englobe les restaurants à service restreint et à service complet, les cafés, les services de commandes à emporter, les services de livraison et les épicerie qui vendent des substituts de repas maison. Plus précisément, chaque marque de Cara rivalise au sein de son segment (service rapide, décontracté à service rapide, milieu de gamme ou restaurant décontracté/haut de gamme). Les principaux concurrents de chacune des marques de Cara varient d'un marché à l'autre et comprennent des exploitants indépendants ainsi que des chaînes nationales et régionales.

Cara livre également concurrence à d'autres restaurants pour obtenir des emplacements immobiliers intéressants, de même que pour recruter des candidats compétents comme franchisés éventuels. La concurrence pour les clients repose sur la perception qu'ils ont de la qualité, de la diversité et de la valeur des éléments composant le menu ainsi que la perception de l'expérience culinaire, ce qui comprend l'emplacement du restaurant et la qualité des installations.

DESCRIPTION DE LA STRUCTURE DU CAPITAL

Le texte qui suit présente un résumé des principales caractéristiques du capital-actions autorisé de la Société.

Le capital-actions autorisé de la Société est composé (i) d'un nombre illimité d'actions à droit de vote multiple (les « **actions à droit de vote multiple** ») qui ne peuvent être émises qu'en faveur de Fairfax et de la famille Phelan, par l'intermédiaire de Cara Holdings Limited et des membres de son groupe (individuellement, le « **groupe des actionnaires principaux** » et, collectivement, les « **actionnaires principaux** »); (ii) d'un nombre illimité d'actions à droit de vote subalterne; et (iii) d'un nombre illimité d'actions privilégiées (les « **actions privilégiées** ») pouvant être émises en séries. Au 29 mars 2018, 27 966 723 actions à droit de vote subalterne et 34 396 284 actions à droit de vote multiple étaient en circulation et aucune action privilégiée ne l'était. Sauf tel que le prévoient les droits spéciaux ou les restrictions particulières rattachés à une série de parts privilégiées pouvant être émise à l'occasion, les porteurs des parts privilégiées n'auront pas le droit de recevoir l'avis de convocation aux assemblées des actionnaires de la Société, ni d'y assister ou d'y voter. Les actions à droit de vote subalterne et les actions privilégiées peuvent, au gré de la Société, être émises entièrement sous forme nominative, aux porteurs ou sous forme d'inscription en compte.

Les actions à droit de vote subalterne sont des « titres subalternes » au sens donné à ce terme dans les lois canadiennes sur les valeurs mobilières applicables. En vertu de la législation canadienne applicable, une offre d'achat visant les actions à droit de vote multiple ne donnerait pas nécessairement lieu à l'obligation de présenter une offre d'achat visant les actions à droit de vote subalterne. Conformément aux règles de la TSX, le 10 avril 2015, la Société a conclu avec les actionnaires principaux et un fiduciaire une convention de protection (la « **convention de protection** »). La convention de protection est conçue pour faire en sorte que, advenant une offre publique d'achat, les porteurs d'actions à droit de vote subalterne puissent y participer sur un pied d'égalité avec les porteurs d'actions à droit de vote multiple. La convention de protection renferme des dispositions habituelles pour les sociétés ayant deux catégories d'actions inscrites à la cote de la TSX, qui visent à empêcher les opérations qui priveraient normalement les porteurs d'actions à droit de vote subalterne de droits dont ils auraient pu se prévaloir en vertu de la législation provinciale applicable en matière d'offres publiques d'achat si les actions à droit de vote multiple avaient été des actions à droit de vote subalterne.

Actions à droit de vote multiple et actions à droit de vote subalterne

Droits aux dividendes

Les porteurs d'actions à droit de vote multiple et d'actions à droit de vote subalterne auront le droit de recevoir des dividendes dont le versement sera prélevé sur les actifs de la Société légalement disponibles aux fins du versement de dividendes à ce moment et selon le montant et la forme que le conseil d'administration de la Société (le « **conseil** ») peut établir, à l'occasion, et la Société versera des dividendes de rang égal sur celles-ci si le conseil en déclare.

Droits de vote

Les actions à droit de vote multiple donneront droit à 25 votes par action à droit de vote multiple, et les actions à droit de vote subalterne donneront droit à un vote par action à droit de vote subalterne.

Conversion automatique des actions à droit de vote multiple

Une action à droit de vote multiple sera convertie, sans qu'aucune autre mesure ne soit prise de la part de la Société ou du porteur des actions à droit de vote multiple, automatiquement en une action à droit de vote subalterne à raison de une action pour une action advenant que cette action à droit de vote multiple soit transférée à une personne qui n'est pas un ayant droit autorisé ou est détenue par celle-ci, au sens donné à ce terme dans une convention des actionnaires intervenue le 10 avril 2015 entre la Société et les porteurs d'actions à droit de vote multiple (la « **convention des actionnaires principaux** »).

Toutes les actions à droit de vote multiple détenues directement ou indirectement par les actionnaires du groupe Phelan, au sens donné à ce terme dans la convention des actionnaires principaux, seront converties, sans qu'aucune autre mesure ne soit prise de la part de la Société ou du porteur des actions à droit de vote multiple, en actions à droit de vote subalterne à la date à laquelle les actionnaires du groupe Phelan détiendront en propriété véritable, directement ou indirectement, et au total, moins de 50 % du nombre d'actions à droit de vote multiple qu'ils détenaient le 10 avril 2015, soit la date de la clôture du PAPE (sous réserve de certains rajustements en cas de fractionnement d'actions, de regroupement d'actions ou d'autres modifications semblables ayant une incidence sur le nombre d'actions à droit de vote multiple en circulation).

Toutes les actions à droit de vote multiple seront converties, sans qu'aucune autre mesure ne soit prise de la part de la Société ou du porteur de ces actions à droit de vote multiple, en actions à droit de vote subalterne à la date à laquelle les actionnaires du groupe Fairfax, au sens donné à ce terme dans la convention des actionnaires principaux, détiendront collectivement en propriété véritable, directement ou indirectement, moins de 50 % du nombre d'actions à droit de vote multiple qu'ils détenaient le 10 avril 2015 (sous réserve de certains rajustements en cas de fractionnement d'actions, de regroupement d'actions ou d'autres modifications semblables ayant une incidence sur le nombre d'actions à droit de vote multiple en circulation).

Assemblées des actionnaires

Les porteurs d'actions à droit de vote multiple et d'actions à droit de vote subalterne auront le droit de recevoir l'avis de convocation aux assemblées des actionnaires et d'y assister et d'y voter, exception faite des assemblées où seuls les porteurs d'actions d'une autre catégorie ou d'une série donnée ont le droit de voter. Le quorum pour les délibérations d'une assemblée des actionnaires sera de deux personnes présentes sur place et ayant le droit de voter à l'assemblée qui détiennent ou représentent par procuration, ensemble, au moins 15 % des droits de vote rattachés aux titres avec droit de vote en circulation de la Société conférant le droit de vote à cette assemblée.

Droits de conversion, droits de rachat et droits préférentiels de souscription

Les porteurs d'actions à droit de vote subalterne n'auront aucun droit de conversion, droit de rachat ou droit préférentiel de souscription. Sauf tel qu'il est décrit ci-dessous, les porteurs d'actions à droit de vote multiple n'auront aucun droit préférentiel de souscription. Toutefois, les actions à droit de vote multiple sont convertibles en tout temps au gré du porteur en des actions à droit de vote subalterne entièrement libérées et non susceptibles d'appels subséquents selon un ratio de un pour un. Conformément aux statuts modifiés de la Société, les actions à droit de vote multiple ne peuvent être émises qu'en faveur des actionnaires principaux ou des membres de leur groupe, au sens donné à chacun de ces termes dans la convention des actionnaires principaux.

Si la Société décide d'émettre des actions à droit de vote subalterne additionnelles ou des titres pouvant être convertis en actions à droit de vote subalterne ou échangés contre des actions à droit de vote subalterne ou une option ou un autre droit visant à acquérir de tels titres (les « **titres émis** »), les statuts de la Société conféreront à chaque groupe d'actionnaires principaux, tant qu'il détiendra collectivement au moins 50 % des actions à droit de vote multiple détenues en propriété par ce groupe d'actionnaires principaux le 10 avril 2015 (sous réserve de certains rajustements en cas de fractionnement d'actions, de regroupement d'actions ou d'autres modifications semblables ayant une incidence sur le nombre d'actions à droit de vote multiple en circulation), des droits préférentiels de souscription lui permettant d'acheter ce nombre de titres émis nécessaire afin de maintenir, par suite de l'émission des titres émis, la participation avec droit de vote proportionnelle effective que détenait chaque groupe d'actionnaires principaux avant l'émission des titres émis. Le droit préférentiel de souscription ne s'appliquera pas à l'émission de titres émis dans certaines circonstances, dont les suivantes : (i) dans le cadre de l'exercice d'options, de bons de souscription, de droits ou autres titres émis en vertu des mécanismes de rémunération fondée sur des titres de la Société, s'il y a lieu; (ii) dans le cadre du fractionnement des actions à droit de vote subalterne en circulation en un nombre plus élevé d'actions à droit de vote subalterne, à condition qu'un changement équivalent se fasse en faveur des actions à droit de vote multiple; (iii) à l'émission de titres de participation de la Société en remplacement de dividendes en espèces, le cas échéant; (iv) à l'exercice par un porteur d'un privilège de conversion ou d'échange ou d'un autre privilège similaire aux termes des modalités d'un titre à l'égard duquel ce groupe d'actionnaires principaux n'a pas exercé, ou a omis d'exercer, son droit préférentiel de souscription, ou y a renoncé, ou à l'égard duquel le droit préférentiel de souscription ne s'appliquait pas; (v) dans le cadre d'un régime de droits des actionnaires de la Société, s'il y a lieu; et (vi) en faveur d'une filiale de la Société ou d'un membre de son groupe.

Si la Société propose d'offrir aux fins de la vente des titres émis, la Société remettra un avis écrit à chaque groupe d'actionnaires principaux leur offrant l'occasion de souscrire des titres émis en vertu des droits préférentiels de souscription susmentionnés. Pour pouvoir exercer ces droits, un groupe d'actionnaires principaux doit répondre dans le délai applicable prévu dans les statuts de la Société. Chaque groupe d'actionnaires principaux aura le droit de souscrire des titres émis, en vertu de l'exercice de ces droits préférentiels de souscription, au même prix et conformément aux conditions les plus favorables auxquelles ces titres émis sont offerts à toute partie, compte non tenu des commissions et des autres frais d'opération payés par la Société.

Droits en cas de liquidation

À la liquidation ou à la dissolution de la Société, qu'elle soit volontaire ou involontaire, les porteurs d'actions à droit de vote multiple et d'actions à droit de vote subalterne, sans préférence ni distinction, auront le droit de recevoir de manière proportionnelle la totalité du reliquat des actifs de la Société après le règlement de toutes les dettes et des autres obligations, sous réserve des droits prioritaires des porteurs de toutes autres actions ayant priorité de rang alors en circulation.

Fractionnement, consolidation et émission de droits

Les actions à droit de vote multiple ou les actions à droit de vote subalterne ne peuvent être divisées ou consolidées que si les actions des deux catégories sont simultanément divisées ou consolidées, et ce, de la même manière et dans la même proportion. Sauf tel qu'il est décrit dans la présente notice annuelle, aucun nouveau droit d'acquérir des actions additionnelles ou d'autres titres ou biens de la Société ne sera conféré aux porteurs d'actions à droit de vote multiple ou d'actions à droit de vote subalterne, à moins que les mêmes droits ne soient simultanément conférés aux porteurs des actions des deux catégories.

Nomination des administrateurs

La convention des actionnaires principaux prévoit que la Société aura six administrateurs. Aux termes de cette convention, chacun des actionnaires principaux aura le droit de proposer trois candidats à l'élection des administrateurs et les actionnaires principaux ont convenu d'exercer les droits de vote rattachés aux actions à droit de vote multiple qu'ils détiennent en faveur de l'élection de ces candidats.

Actions privilégiées

Les actions privilégiées peuvent en tout temps et de temps à autre être émises en une ou plusieurs séries, chaque série se composant du nombre d'actions privilégiées qui peut, avant que celles-ci ne soient émises, être établi par voie de résolution du conseil. Sous réserve des dispositions de la LSAO, le conseil peut, par voie de résolution, fixer de temps à autre, avant que celles-ci ne soient émises, la désignation, les droits, les privilèges, les restrictions et les conditions rattachés aux actions privilégiées de chaque série, notamment, le droit de recevoir des dividendes (qui peuvent être cumulatifs ou non et variables ou fixes) ou la méthode permettant de déterminer le montant de ces dividendes, les dates de paiement de ceux-ci, d'autres modalités ou conditions de rachat ou d'achat, les droits de conversion, les droits de rachat au gré du porteur ainsi que les droits en cas de liquidation ou de dissolution de la Société, toutes exigences relatives au fonds d'amortissement ou d'autres dispositions, le tout sous réserve du dépôt des statuts de modification énonçant la désignation, les droits, les privilèges, les restrictions et les conditions se rattachant aux actions privilégiées de la série. Sauf tel qu'il est exigé dans la loi, les actions privilégiées ne donneront pas le droit de recevoir un avis de convocation aux assemblées des actionnaires de la Société ni d'y assister ou d'y voter.

Les actions privilégiées de chaque série, si elles sont émises, auront généralement, en ce qui a trait au versement de dividendes, égalité de rang avec les actions privilégiées de toute autre série et auront priorité de rang sur les actions à droit de vote multiple, les actions à droit de vote subalterne ou toutes autres actions de la Société de rang inférieur aux actions privilégiées en ce qui a trait au versement de dividendes. Si tout montant de dividendes cumulatifs (qu'ils soient ou non déclarés) ou tout montant payable à l'égard d'une telle distribution d'actifs constituant un remboursement de capital à l'égard des actions privilégiées de toute série n'est pas versé intégralement, les actions privilégiées de cette série donneront le droit de participer proportionnellement avec les actions privilégiées de toute autre série en ce qui a trait à tous ces dividendes et montants.

Advenant la liquidation ou la dissolution de la Société, qu'elle soit volontaire ou involontaire, les porteurs d'actions privilégiées auront généralement priorité pour ce qui est de la distribution des biens ou des actifs de la Société sur les actions à droit de vote multiple, les actions à droit de vote subalterne ou toutes les autres actions de la Société de rang inférieur aux actions privilégiées en ce qui a trait au remboursement du capital versé après le règlement de l'ensemble des dettes impayées au prorata et le règlement d'une partie ou de la totalité des dividendes cumulatifs déclarés, mais non versés, ou tout

dividende non cumulatif déclaré, mais impayé, sur les actions privilégiées. La Société prévoit qu'aucun droit préférentiel de souscription, droit de souscription, droit de rachat ou droit de conversion ne sera rattaché à une série d'actions privilégiées émises de temps à autre.

FACTEURS DE RISQUE

Les investisseurs éventuels dans les titres de la Société devraient étudier attentivement les risques présentés ci-dessous, ainsi que tout autre renseignement pertinent présenté dans la présente notice annuelle. D'autres risques et impondérables que la Société ne juge actuellement pas importants, ou que la Société ignore actuellement, pourraient devenir des facteurs déterminants qui auront une incidence sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation. La matérialisation de l'un ou l'autre des risques présentés ci-dessous pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités, les perspectives d'affaires, la situation financière, les résultats d'exploitation ou les flux de trésorerie de la Société, notamment sur la capacité de la Société de déclarer et de verser des dividendes en espèces. Les titres de la Société ne conviennent qu'aux investisseurs (i) qui sont prêts à assumer le risque de subir éventuellement une perte en capital; (ii) pour lesquels un placement dans les titres de la Société fait partie intégrante d'un programme d'investissement diversifié; et (iii) qui comprennent pleinement les risques inhérents à un tel programme d'investissement et sont prêts à les assumer. Les acquéreurs éventuels des titres de la Société devraient étudier attentivement les risques qui suivent avant de prendre la décision d'investir dans la Société.

Risques liés au secteur canadien de la restauration ou aux restaurants de la Société

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 restreint 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 d'autres ressources 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 les restaurants de la Société exercent leurs activités. Certains concurrents de la Société peuvent exploiter leurs restaurants sous des bannières qui existent depuis plus longtemps que celles de la Société ou 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 au sein duquel 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 salariés expérimentés peuvent avoir un effet défavorable sur le secteur de la restauration en général et sur la Société en particulier. Les changements dans les préférences des consommateurs et les 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 livrer concurrence à d'autres entreprises de restauration, elle pourrait devoir modifier un ou plusieurs de ses concepts pour s'adapter aux goûts 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 de nouveaux concurrents 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 situation financière et les résultats d'exploitation de la Société.

Concurrence avec d'autres franchiseurs

La Société livre concurrence à d'autres sociétés, notamment d'autres franchiseurs bien nantis 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 contribuer à réduire 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 écarté. 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 une incidence défavorable importante 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, entraînant ainsi des problèmes opérationnels ou une perte de produits ou de profits. 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 et 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'attentats 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) pourraient avoir des conséquences graves sur le secteur de la restauration et sur l'économie en général. Ces incidents peuvent réduire l'achalandage des restaurants, les dépenses de consommation discrétionnaires et la confiance des clients, ce qui pourrait réduire le favoritisme envers les 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, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

Atteintes à la réputation de la Société

Il y a eu une augmentation accrue de l'utilisation des médias sociaux et d'autres canaux de communication semblables, y compris les carnets Web (blogues), les sites Web de médias sociaux et d'autres formes de communications par Internet qui donnent à des individus l'accès à un large public de consommateurs et à d'autres personnes intéressées. La disponibilité et les répercussions de l'information publiée sur les médias sociaux sont pratiquement instantanées 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 défavorable sur le rendement, les perspectives d'affaires 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 écartés 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 et de l'entreprise de distribution d'aliments 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 de la disponibilité ou de la qualité des produits de base achetés par les restaurants et l'entreprise de distribution d'aliments, la rareté 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 et l'entreprise de distribution d'aliments 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 entraîner 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 réseau actuel de restaurants exploités par des franchisés et 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 franchisés. 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 l'expansion de ses affaires. L'ouverture et le succès des restaurants franchisés dépendent de différents facteurs, dont 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, ainsi que 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 en conformité avec les 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 indépendants de sa volonté. Par conséquent, les franchisés pourraient ne pas exploiter avec succès des points de vente en conformité avec les normes et les exigences de la Société, ou pourraient ne pas embaucher et former des gérants et d'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 revenus

Les résultats financiers de la Société varient en partie en fonction de la capacité de ses franchisés de réaliser des ventes et de lui verser les droits de franchisage, les redevances et les 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 lois applicables) dans certains délais prescrits ou s'il le lui remet en retard. Les réclamations en matière de résolution par ces franchisés pourraient avoir une incidence défavorable importante sur les produits de la Société.

Relations avec les franchisés

La réussite 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 favorables 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 publicité négative découlant de pareilles 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 entraîner le détournement des ressources de la direction et une hausse des coûts administratifs.

Pour certains franchisés, la Société agit à titre de « preneur à bail 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. Se reporter à la rubrique « Poursuites et application de la loi ».

Risques associés à la présentation des revenus

Certains franchisés déclarent leurs ventes à la Société sur une base continue au moyen du système central terminal 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, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur les produits et les flux de trésorerie.

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, ainsi que la situation démographique et géographique. Par conséquent, l'ouverture d'un nouveau restaurant dans un marché où la Société a déjà des restaurants, ou à proximité de celui-ci, pourrait avoir une incidence défavorable sur les ventes des restaurants existants de la Société. 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 d'un nouveau restaurant et sa réussite dépendent également d'un certain nombre de facteurs, dont la disponibilité d'emplacements de choix, la négociation de modalités d'achat ou de location acceptables à l'égard de nouveaux emplacements, la conformité à la réglementation en matière d'obtention de permis et à la réglementation gouvernementale, de même que la capacité de respecter les échéanciers de construction.

La Société pourrait ne pas être mesure d'assurer une croissance soutenue des nouveaux restaurants ou d'ouvrir tous les nouveaux restaurants prévus, et les nouveaux restaurants de la Société qui ouvrent leurs portes 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 leur chiffre d'affaires et leurs 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 défavorable 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 ses récents investissements dans St-Hubert et Original Joe's, qui pourraient lui permettre d'élargir ou de compléter la gamme de ses activités de restauration actuelles ou futures, ou s'y apparenter d'une autre manière. Cara peut également, à l'occasion, envisager de participer à des collaborations commerciales avec des tiers afin de répondre à certaines exigences d'achat particulières, telles que l'entente de services partagés. Ces activités pourraient détourner l'attention de 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 de services partagés renferme des dispositions qui empêcheraient la Société de prendre part à des négociations à l'égard d'investissements éventuels dans certaines entreprises de restauration canadiennes si Fairfax a déjà préalablement entamé des négociations visant cette occasion d'affaires. Dans de telles circonstances, les intérêts de Fairfax (et ceux d'autres exploitants de restaurants dans lesquels elle peut détenir des investissements, 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 comporter des risques tels que : (i) la nécessité d'intégrer les entreprises, les marques 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. Bien que chacune des marques et chacun des restaurants de la Société soient assujettis aux risques et aux impondérables décrits dans les présentes, il existe un niveau de risque et d'incertitude plus élevé relativement à l'exploitation et à l'expansion des nouvelles marques de plus petite envergure 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 participation; (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 entraîner des charges et 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 d'autres ressources 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 parvenir à 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 une incidence 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 une incidence défavorable importante 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 vue d'un mauvais œil par les clients, les analystes en valeurs mobilières ou les investisseurs.

Licences de vente au détail

Cara vend de nombreux produits de marque et de marque privée qui sont offerts par des épiceries et d'autres détaillants. Rien ne garantit que Cara réussira à cibler des occasions lui permettant d'accroître les ventes de ses produits fabriqués destinés à la vente au détail ni à en tirer profit ou à lancer des produits de marque ou de marque privée supplémentaires de la manière envisagée par la direction et selon l'échéancier établi par cette dernière.

Chaîne d'approvisionnement entièrement intégrée

À la suite de l'acquisition de St-Hubert, Cara exploite une entreprise de fabrication et de distribution de produits alimentaires entièrement intégrée dont les activités consistent à fabriquer, à entreposer et à distribuer des aliments et des fournitures de restaurants aux franchisés et aux restaurants exploités par la Société. Cette intégration verticale comporte certains risques, dont les suivants : (i) retards, difficultés et responsabilités associés à la propriété d'une entreprise de fabrication, d'entreposage et de distribution; (ii) entretien, exploitation et gestion d'installations et d'équipement de fabrication et gestion d'employés et de stocks; (iii) capacité limitée à restreindre les dépenses en immobilisations et les coûts indirects; (iv) besoin de recourir à des compétences et à des techniques ne faisant pas partie de l'expertise de base traditionnelle de Cara; (v) augmentation des coûts de transport et des coûts des aliments et d'autres fournitures; (vi) conditions météorologiques défavorables ou phénomènes météorologiques extrêmes; (vii) pénuries ou interruptions de la disponibilité ou de l'approvisionnement d'aliments périssables ou de leurs ingrédients; (viii) variations de la qualité des aliments ou boissons ou de leurs ingrédients; et (ix) perturbations de nature politique, physique, environnementale ou technologique et conflits de travail touchant les installations ou le matériel de fabrication.

Si Cara ne gère pas adéquatement les difficultés liées à ces activités intégrées verticalement ou si le niveau d'utilisation global ou la production baissent pour quelque motif que ce soit, les résultats d'exploitation et la situation financière de Cara pourraient s'en ressentir. En outre, les pénuries ou les interruptions de la disponibilité ou de la livraison d'aliments, de boissons ou d'autres fournitures destinés aux restaurants de Cara pourraient entraîner une augmentation des coûts ou une baisse des produits d'exploitation.

Caractère saisonnier et conditions météorologiques

Le secteur de la restauration est touché par les conditions météorologiques et les fluctuations saisonnières. Des conditions météorologiques défavorables ou inhabituelles peuvent avoir une incidence défavorable 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 congés et certaines célébrations peuvent influencer sur les habitudes des clients des restaurants, que ce soit favorablement ou défavorablement.

La dépendance envers la fréquence des livraisons de produits frais et de provisions expose les entreprises du secteur de la restauration aux risques de pénurie ou d'interruption de l'approvisionnement en raison de conditions météorologiques défavorables, qui peuvent nuire à la disponibilité, à la qualité et au coût des ingrédients. Une période de froid extrême entraînera une augmentation de la consommation d'électricité et pourra également se traduire par une hausse des prix du pétrole et du gaz naturel, et pourra, en revanche, se traduire par des prix des services publics sensiblement plus élevés pour les restaurants de la Société. Une période de canicule entraînera quant à elle des coûts de climatisation plus élevés. Quelles que soient les conséquences de conditions météorologiques défavorables ou inhabituelles, ou d'une interruption de l'approvisionnement en eau ou en électricité, de telles conditions météorologiques ou une telle interruption seront nuisibles pour les activités d'exploitation des restaurants de la Société et en feront augmenter les coûts d'exploitation ou en réduiront les produits d'exploitation.

Règlements 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 au 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 visent 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 de ce restaurant ou de la Société et réduire les produits de la Société. Les modifications aux lois régissant les boissons alcoolisées peuvent également avoir une incidence défavorable sur les activités des restaurants et réduire les produits de la Société en faisant augmenter les coûts, en réduisant la clientèle potentielle ou en réduisant 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 auprès de l'établissement qui a servi à tort des boissons alcoolisées à l'individu en état d'ébriété. L'assurance de la responsabilité civile liée à l'alcool de la Société est assortie d'une garantie visant la responsabilité en matière de boissons alcoolisées.

Sécurité des produits et santé publique

La vente de ses produits pourrait exposer la Société à des risques liés à la sécurité et aux défauts des produits ainsi qu'à la manutention des produits en ce qui a trait à la fabrication, l'emballage et l'étiquetage, l'entreposage, la distribution et la présentation des produits. La Société ne peut pas garantir que la gestion active de ces risques, notamment l'application de contrôles et de processus stricts et rigoureux dans ses installations de fabrication ainsi que dans ses systèmes d'entreposage, de réfrigération et de distribution éliminera tous les risques liés à la sécurité des aliments et des produits. La Société pourrait être touchée de façon défavorable si une vague importante d'intoxications alimentaires ou des enjeux liés à la sécurité des aliments, notamment l'altération ou la contamination des aliments, se déclaraient. De plus, le défaut de repérer ou de retracer tous les produits contaminés ou défectueux pourrait avoir une incidence sur la capacité de la Société de gérer un rappel de façon efficace. La Société est également confrontée au risque lié aux erreurs de distribution de médicaments ou aux erreurs relatives aux services ou à la consultation de patients. De telles situations ou de tels incidents, de même que le défaut, par le magasin, de respecter les normes en matière de propreté et de santé, pourraient entraîner un préjudice pour les clients ou une publicité négative ou encore avoir une incidence défavorable sur les marques, la réputation, les activités ou la situation financière de la Société et pourraient entraîner des responsabilités imprévues, notamment dans le cadre de réclamations en droit.

Respect de la réglementation

La Société est soumise à un large éventail de lois, de règlements et d'ordonnances dans tous les pays dans lesquels elle exerce ses activités, notamment les lois qui visent la responsabilité du produit, la main-d'œuvre et l'emploi, les mesures antitrust et la concurrence, la sécurité des aliments, la propriété intellectuelle, la protection de la vie privée et l'environnement. La Société pourrait devoir payer de l'impôt aux différentes autorités fiscales canadiennes et américaines. La modification des lois, des règles, des règlements ou des politiques qui s'appliquent aux activités de la Société, notamment les lois fiscales ainsi que les lois qui visent la production, le traitement, la préparation, la distribution, l'emballage et l'étiquetage d'aliments, de boissons et de produits d'usage courant pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités, la situation financière et le rendement de la Société.

Le défaut, par la Société, de respecter les lois, les règlements et les ordonnances applicables pourrait l'exposer à des poursuites, des enquêtes ou des procédures civiles ou réglementaires, notamment des amendes, des cotisations, des injonctions, des rappels ou des saisies, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur la réputation, les activités, la situation financière ou le rendement de la Société. Dans le cadre du respect des modifications apportées aux lois, la Société pourrait engager des frais considérables. Les lois en évolution, l'interprétation de ces lois ou l'application stricte des lois en vigueur pourraient restreindre les activités ou la rentabilité de la Société et, par conséquent, menacer la position de la Société au sein du marché et sa capacité d'exercer ses activités avec efficacité.

La Société fait en permanence l'objet d'audits de nature fiscale de la part de différentes autorités fiscales. Par conséquent, à l'occasion, les autorités fiscales pourraient être en désaccord avec les positions et les conclusions adoptées par la Société dans le cadre de ses déclarations fiscales, ou les lois pourraient être modifiés ou encore l'interprétation des lois en vigueur pourrait changer, ce qui pourrait entraîner de nouvelles cotisations. Ces nouvelles cotisations pourraient avoir une incidence défavorable importante sur la réputation, les activités, la situation financière et le rendement de la Société.

Droit du travail

L'exploitation des restaurants est soumise 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. 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 envers des employés clés

La réussite 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 employés 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.

Recrutement et maintien en poste 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 taux 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 sur ses activités.

Les activités de syndicalisation pourraient avoir une incidence sur les activités de la Société

Bien que les employés de seulement 85 restaurants franchisés, cinq restaurants exploités par la Société, deux usines de fabrication situées à Boisbriand et à Blainville, au Québec, et deux centres de distribution situés à Anjou et à Boisbriand, au Québec, soient actuellement 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 défavorable 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 des employés d'un franchisé pourrait nuire à la réputation de Cara, perturber ses activités et réduire ses produits, et le règlement de conflits pourrait 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 au sein desquels la Société exerce ses activités 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 envers les technologies de l'information

La Société est grandement dépendante de ses systèmes informatiques, notamment du système de 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 interne 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 atteintes à la sécurité interne et externe, les virus et d'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 ainsi que les droits d'utilisation de marques de commerce ou les autres droits de propriété intellectuelle concédés sous licence par des tiers. Si la Société ne fait pas respecter ou ne conserve pas 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 de lois comparables aux États-Unis, et si une des marques de la Société ou les droits d'utilisation de marques de commerce ou les autres droits de propriété intellectuelle concédés sous licence par des tiers sont contestés avec succès, cela pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la Société.

La Société est propriétaire des marques de commerce de la Société au Canada et détient les marques de commerce utilisées par les restaurants que New York Fries, State & Main et Elephant & Castle exploitent à l'échelle internationale. En ce qui concerne The Keg, les marques de commerce, noms commerciaux et autres droits de propriété intellectuelle (les « **droits de The Keg** ») utilisés en lien avec l'entreprise de The Keg sont détenus en propriété par The Keg Rights Limited Partnership (la « **société en nom collectif** »), filiale indirecte de The Keg Royalties Income Fund, fiducie à vocation restreinte et à capital variable non constituée en société. Les droits de The Keg Rights sont concédés sous licence aux termes d'un contrat de licence et de redevances intervenu entre la société en nom collectif et The Keg et, en échange de l'utilisation des droits de The Keg, The Keg verse des redevances à la société en nom collectif. Cependant, la Société pourrait ne pas être propriétaire de marques de commerce identiques ou similaires dans d'autres territoires et ne sera pas propriétaire de marques de commerce identiques ou similaires liées à The Keg qui sont détenues en propriété par des parties qui n'ont pas de lien avec la société en nom collectif dans d'autres territoires. Des tiers pourraient utiliser ces marques de commerce dans des territoires situés à l'extérieur du Canada et des États-Unis d'une façon qui en diminuerait la valeur. Dans de tels cas, la valeur des marques de commerce de la Société et des droits de Keg pourrait être touchée et les résultats d'exploitation de la Société pourraient en subir les contrecoups. De même, la publicité négative ou des événements défavorables associés à la Société, dans des territoires situés à l'extérieur du Canada et des États-Unis pourraient nuire à l'image et à la réputation de la Société au Canada et aux États-Unis, ce qui aurait une incidence défavorable 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 touchant la qualité des aliments, la santé ou l'exploitation des restaurants. 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

blesures 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 atteinte aux droits en milieu de travail et aux droits en matière d'emploi, la discrimination et d'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, dont l'encours 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 et sans égard au fait que la Société ou un franchisé soit, en définitive, tenu responsable ou non. Se reporter à la rubrique « Poursuites et application de la loi ».

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 les lois et les règlements régissant le contrôle des boissons alcoolisées, les lois concernant l'usage du tabac, l'accessibilité et la réglementation des agences de santé et de sécurité et des services des incendies. Il est possible que de futurs changements apportés à la réglementation ou aux lois provinciales ou fédérales ou en common law applicables ou des changements apportés à leur application ou à leur interprétation réglementaire puissent entraîner des changements au niveau des exigences légales touchant la Société (y compris avec effet rétroactif). Tout changement aux lois auxquelles la Société est assujettie, notamment les changements apportés au salaire minimum, au Programme des travailleurs étrangers temporaires du gouvernement fédéral canadien ou 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 ni l'incidence qu'auront de tels changements sur la Société.

En tant que propriétaires ou exploitants de biens immobiliers, la Société et ses franchisés sont assujettis aux règlements gouvernementaux fédéraux, provinciaux et municipaux relatifs à l'utilisation, à l'entreposage, au rejet, à l'émission et à l'élimination des déchets et des matières dangereuses. Le non-respect des lois en matière d'environnement pourrait entraîner l'imposition de lourdes amendes ou de restrictions sur les activités par des organismes gouvernementaux ou des tribunaux, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable sur les activités d'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 peuvent ne pas être assurés ou ne sont à son avis pas 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.

Taux de change dans des monnaies étrangères

La Société est exposée au risque de change. La dépréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura une incidence défavorable sur les coûts de production, le coût du matériel et des services des technologies de l'information ainsi que le coût d'autres biens importés des États-Unis, tandis que l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain aura l'effet contraire. La fluctuation du taux de change dans une monnaie étrangère pourrait avoir une incidence défavorable sur les résultats d'exploitation de la Société dans l'avenir.

Information prospective

L'information prospective portant sur, entre autres, les résultats, les réalisations, les perspectives, les occasions ou le rendement futurs de la Société ou le marché canadien et qui figure dans la présente notice annuelle est fondée sur des avis, des estimations et des hypothèses faits par la Société à la lumière de son expérience et de sa perception des tendances historiques, de la situation actuelle et des développements futurs prévus, de même que sur d'autres facteurs que la Société estime appropriés et raisonnables dans les circonstances. Toutefois, il n'existe aucune garantie que ces estimations et ces hypothèses se révéleront exactes. Dans l'avenir, les résultats de la Société peuvent varier de façon significative par rapport aux résultats historiques et estimés, et ces variations peuvent être importantes. La Société n'affirme aucunement que les résultats réels réalisés par la Société dans l'avenir seront les mêmes, en totalité ou en partie, que ceux qui figurent dans la présente notice annuelle. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à la rubrique « Mise en garde relative aux énoncés prospectifs ».

Risques liés aux titres de la Société

Volatilité éventuelle du cours des actions à droit de vote subalterne

Le cours des actions à droit de vote subalterne peut être volatil et assujéti à d'importantes variations en raison de nombreux facteurs, dont plusieurs sont indépendants de la volonté de la Société, dont les facteurs suivants : (i) les variations réelles ou prévues des résultats d'exploitation trimestriels de la Société; (ii) les recommandations faites par des analystes de la recherche en valeurs mobilières; (iii) l'évolution du rendement économique ou des évaluations boursières d'autres émetteurs que les investisseurs jugent comparables à la Société; (iv) l'embauche de membres de la haute direction ou d'autres employés clés par la Société ou le départ de ceux-ci; (v) les ventes, réelles ou prévues, d'actions à droit de vote multiple ou d'actions à droit de vote subalterne additionnelles; (vi) des acquisitions ou des regroupements d'entreprises importants, des partenariats stratégiques, des coentreprises ou des engagements de capital par la Société ou ses concurrents, ou les visant; et (vii) des communiqués portant sur les tendances, les préoccupations, l'évolution de la technologie ou de la concurrence, les modifications apportées à la réglementation et d'autres questions connexes dans le secteur ou les marchés cibles de la Société.

Les marchés des capitaux ont récemment connu d'importantes fluctuations des cours et des volumes qui ont touché, plus particulièrement, les cours des titres de participation d'entités ouvertes et qui, dans bien des cas, n'avaient aucun lien avec le rendement d'exploitation, la valeur des actifs sous-jacents ou les perspectives de ces entités. Par conséquent, le cours des actions à droit de vote subalterne pourrait chuter même si les résultats d'exploitation de la Société, la valeur de ses actifs sous-jacents ou ses perspectives n'ont pas changé. De plus, ces facteurs, ainsi que d'autres facteurs connexes, pourraient entraîner une baisse de la valeur des actifs qui ne serait pas considérée comme temporaire, ce qui pourrait entraîner des moins-values. Par ailleurs, certains investisseurs institutionnels pourraient fonder leurs décisions de placement sur des facteurs tels que les pratiques en matière d'environnement et de gouvernance et les pratiques sociales de la Société et son rendement par rapport à leurs lignes directrices et critères en matière de placement respectifs, et le non-respect de ces critères pourrait entraîner des placements restreints dans les actions à droit de vote subalterne, voire l'absence de placements, de la part de ces institutions, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur le cours des actions à droit de vote subalterne. Rien ne garantit que les cours et les volumes ne continueront pas de fluctuer. Le fait que la volatilité et les turbulences des marchés soient accrues pendant une période prolongée pourrait avoir une incidence défavorable importante sur le cours des actions à droit de vote subalterne.

Versement de dividendes

Le versement de dividendes dépend des flux de trésorerie de l'entreprise et peut varier au fil du temps. La déclaration et le versement de dividendes futurs se feront au gré du conseil d'administration, seront assujétiés à des restrictions imposées par les facilités de crédit de la Société et pourront être

touchés par d'autres facteurs, dont le bénéfice, la situation financière et les acquisitions de la Société ainsi que les restrictions légales et contractuelles auxquelles elle est soumise. Rien ne garantit que la Société sera en mesure de verser des dividendes au même taux (si elle est en mesure de le faire) dans l'avenir.

Propriété importante par les actionnaires principaux

Les actionnaires principaux détiennent, directement ou indirectement, une participation avec droit de vote de 97 % dans la Société du fait qu'ils sont propriétaires de la totalité des actions à droit de vote multiple. Tant que les actionnaires principaux, directement ou indirectement, maintiendront une importante participation avec droit de vote dans la Société, ils auront la capacité d'exercer une influence considérable sur les activités de la Société et d'influer fortement sur le résultat des votes des actionnaires, et ils pourraient avoir la capacité d'empêcher certaines opérations fondamentales. En outre, les actionnaires du groupe Fairfax, au sens donné à ce terme dans la convention des actionnaires principaux, ont le droit de nommer un administrateur additionnel pour siéger au conseil de la Société dans l'éventualité d'une impasse, au sens donné à ce terme dans la convention des actionnaires principaux, ce qui confère aux actionnaires du groupe Fairfax un contrôle supplémentaire sur les questions devant être tranchées par le conseil. Les actions à droit de vote subalterne peuvent être moins liquides et être négociées avec un escompte relatif par rapport à leur cours dans des circonstances où les actionnaires principaux n'avaient pas la possibilité d'influencer fortement ou de trancher des questions touchant la Société. De plus, la participation avec droit de vote importante des actionnaires principaux dans la Société peut décourager les opérations de changement de contrôle de la Société, y compris les opérations dans le cadre desquelles un investisseur, à titre de porteur d'actions à droit de vote subalterne, recevrait normalement une prime sur ses actions à droit de vote subalterne par rapport à leur cours en vigueur à ce moment.

Ventes futures d'actions par les actionnaires principaux

Il est impossible de prédire l'incidence que des ventes futures d'actions par les actionnaires principaux auront sur le cours alors en vigueur des actions à droit de vote subalterne. Toutefois, les ventes futures d'un grand nombre d'actions par les actionnaires principaux, ou le sentiment de la probabilité de telles ventes, pourraient avoir une incidence défavorable importante sur le cours alors en vigueur des actions à droit de vote subalterne. Aux termes de la convention des actionnaires principaux, chacun des actionnaires principaux disposera de certains droits d'inscription sur demande pouvant être exercés à tout moment.

Dilution

L'émission d'actions à droit de vote subalterne additionnelles peut avoir un effet de dilution sur les intérêts des actionnaires. La Société est autorisée à émettre un nombre illimité d'actions à droit de vote multiple ou d'actions à droit de vote subalterne. La Société peut émettre, à son entière appréciation, sous réserve des lois et des règles de la TSX applicables, des actions à droit de vote multiple ou des actions à droit de vote subalterne additionnelles à l'occasion (y compris dans le cadre de régimes de rémunération fondés sur des titres de participation de la Société) et, par conséquent, les intérêts des actionnaires peuvent s'en trouver dilués.

Droits de vote restreints conférés par les actions à droit de vote subalterne

En règle générale, les porteurs d'actions à droit de vote subalterne et les porteurs d'actions à droit de vote multiple auront des droits semblables, sauf que les porteurs d'actions à droit de vote subalterne auront droit à une voix par action à droit de vote subalterne qu'ils détiennent tandis que les porteurs d'actions à droit de vote multiple auront droit à 25 voix par action à droit de vote multiple qu'ils détiennent. Les droits de vote différents associés aux actions à droit de vote subalterne et aux actions à droit de vote multiple peuvent diminuer la valeur des actions à droit de vote subalterne dans la mesure où des investisseurs ou d'éventuels acquéreurs futurs d'actions à droit de vote subalterne accordent de la valeur aux droits de vote supérieurs ou aux autres droits associés aux actions à droit de vote multiple.

Les porteurs d'actions à droit de vote subalterne auront seulement le droit de voter, en tant que catégorie, dans des cas particuliers qui sont décrits dans la LSAO. Le conseil décidera des principales politiques et stratégies, y compris des politiques et des stratégies portant sur le financement, la croissance, la capitalisation de la dette et les dividendes devant être versés dans l'avenir aux actionnaires. En règle générale, le conseil peut modifier ou réviser ces politiques et ces stratégies ainsi que d'autres politiques et stratégies sans solliciter le vote des porteurs d'actions à droit de vote subalterne. Le large pouvoir discrétionnaire du conseil dans l'établissement de politiques et de stratégies, et la capacité restreinte des porteurs d'actions à droit de vote subalterne d'exercer un contrôle sur ces politiques et ces stratégies augmentent l'incertitude et les risques inhérents à un placement dans la Société. En outre, les actionnaires du groupe Fairfax, au sens donné à ce terme dans la convention des actionnaires principaux, ont le droit de nommer un administrateur additionnel pour siéger au conseil de la Société advenant une impasse, au sens donné à ce terme dans la convention des actionnaires principaux, ce qui confère aux actionnaires du groupe Fairfax un contrôle supplémentaire sur les questions devant être tranchées par le conseil.

Les résultats d'exploitation trimestriels peuvent fluctuer

Les résultats d'exploitation trimestriels de la Société peuvent fluctuer considérablement en raison de nombreux facteurs, dont les suivants :

- le moment fixé pour l'ouverture et la fermeture de restaurants;
- le taux de recouvrement de redevances et la mesure de l'aide financière que Cara fournit aux franchisés;
- les coûts d'exploitation des restaurants pour les restaurants exploités 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 exploités par la Société;
- la rentabilité des restaurants exploités par la Société, notamment ceux qui exercent leurs activités au sein de 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 exploités par la Société;
- les conditions macroéconomiques, tant à l'échelle nationale que locale;
- les changements au niveau des préférences des consommateurs et des conditions de la concurrence;
- l'expansion vers 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 les conditions météorologiques défavorables peuvent avoir une incidence défavorable sur l'utilisation de ces zones extérieures et sur les produits de la Société.

Les recherches et les rapports des analystes en valeurs mobilières pourraient avoir une incidence sur le cours des actions à droit de vote subalterne

Le marché pour la négociation des actions à droit de vote subalterne de la Société repose en partie sur les recherches et les rapports que l'industrie ou les analystes financiers publient à propos de la Société ou des activités de celle-ci. Si un ou plusieurs des analystes couvrant les activités de la Société révisent leurs évaluations des actions ou du cours des actions de la Société à la baisse, le cours des actions à droit de vote subalterne de la Société pourrait chuter. Si un ou plusieurs de ces analystes cessent de couvrir les actions à droit de vote subalterne de la Société, cela pourrait nuire à la visibilité des actions de la Société sur le marché, ce qui pourrait, en revanche, entraîner une baisse du cours des actions à droit de vote subalterne de la Société.

DIVIDENDES ET DISTRIBUTIONS

Sous réserve des résultats financiers, des besoins en capitaux, des flux de trésorerie disponibles et de tout autre facteur que le conseil peut juger pertinent, le conseil a l'intention de déclarer des dividendes en espèces trimestriels après l'annonce des résultats trimestriels de la Société, qui seront versés le quinzième jour du mois suivant ou, si ce jour ne tombe pas un jour ouvrable, le jour ouvrable qui précédera cette date, en faveur des actionnaires inscrits le dernier jour ouvrable du mois au cours duquel un dividende sera déclaré. Sauf indication contraire, tous les dividendes devant être versés par la Société sont désignés des dividendes déterminés, conformément au paragraphe 89(14) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada) et à toutes les dispositions provinciales ou territoriales correspondantes applicables. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à la rubrique « Facteurs de risque – Risques liés aux titres de la Société – Versement de dividendes ».

La Société prévoit verser des dividendes en espèces trimestriels qui, de façon annualisée, totaliseront environ 26,5 millions de dollars. Les dividendes seront déclarés et versés à terme échu. Le montant et le moment du versement des dividendes ne sont pas garantis et les dividendes sont versés au gré du conseil. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez vous reporter à la rubrique « Facteurs de risque – Versement de dividendes ».

Après la réalisation du PAPE de la Société, le 10 avril 2015, la Société a déclaré et versé des dividendes en espèces qui ont totalisé 0,19342 \$ par action à droit de vote subalterne et par action à droit de vote multiple pour l'exercice terminé le 27 décembre 2015, à 0,40680 \$ par action à droit de vote subalterne et par action à droit de vote multiple pour l'exercice terminé le 25 décembre 2016 et à 0,40676 \$ par action à droit de vote subalterne et par action à droit de vote multiple pour l'exercice terminé le 31 décembre 2017.

Le tableau qui suit résume les versements de dividendes annualisés de la Société au cours des trois derniers exercices. À la suite de la réalisation du PAPE de la Société, seules des actions à droit de vote subalterne et des actions à droit de vote multiple de la Société demeurent en circulation.

	2017		2016		2015 ¹⁾	
	Dividendes en espèces ²⁾	Dividendes par actions	Dividendes en espèces ²⁾	Dividendes par actions	Dividendes en espèces ²⁾	Dividendes par actions
Actions à droit de vote subalterne	10 160 928 \$	0,41 \$	7 108 565 \$	0,41 \$	2 273 747 \$	0,19 \$
Actions à droit de vote multiple	13 991 032 \$	0,41 \$	13 992 064 \$	0,41 \$	7 233 189 \$	0,19 \$
Actions ordinaires	—	—	—	—	3 043 836 \$	0,06 \$
Actions privilégiées de catégorie A	—	—	—	—	1 855 159 \$	0,06 \$
Actions privilégiées de catégorie B	—	—	—	—	1 673 847 \$	0,10 \$
Total	24 151 960 \$		21 100 629 \$		16 079 778 \$	
Total annualisé	24 151 960 \$		21 100 629 \$		16 079 778 \$	

Notes :

- 1) Le 29 mars 2015, le conseil d'administration de la Société a déclaré un dividende de 3 043 836 \$ en faveur des porteurs de l'ensemble des actions ordinaires avec droit de vote de la Société immédiatement avant la prise d'effet de certaines modifications du capital-actions préalables à la clôture du PAPE de la Société. Le conseil d'administration de la Société a également approuvé un dividende de 1 855 159 \$ en faveur des porteurs des actions privilégiées de catégorie A et de 1 673 846 \$ en faveur des porteurs des actions privilégiées de catégorie B immédiatement avant la prise d'effet de certaines modifications du capital-actions préalables à la clôture du PAPE de la Société. Les dividendes versés sur les actions privilégiées de la Société ont été comptabilisés à titre d'intérêts débiteurs sur les créances à long terme dans les états financiers de la Société. Les renseignements sur les dividendes par action n'ont pas été présentés pour les exercices antérieurs étant donné qu'il aurait été impossible de les comparer aux renseignements en vigueur à la suite du PAPE en raison des modifications du capital-actions préalables à la clôture du PAPE de la Société.
- 2) Compte tenu des dividendes en espèces qui ont été appliqués aux achats d'actions effectués dans le cadre du RRD (au sens donné à ce terme ci-dessous).

Le 9 mars 2018, le conseil a déclaré un dividende de 0,1068 \$ payable le 15 avril 2018 aux actionnaires inscrits au 31 mars 2018.

FOURCHETTE DES COURS ET VOLUME DE NÉGOCIATION DES ACTIONS À DROIT DE VOTE SUBALTERNE

Les actions à droit de vote subalterne sont affichées aux fins de négociation à la cote de la TSX sous le symbole « CARA ». Le tableau qui suit indique la fourchette des cours et le volume des opérations sur les actions à droit de vote subalterne à la TSX pour chaque mois de l'exercice terminé le 31 décembre 2017, tels qu'affichés par la TSX.

<u>Actions à droit de vote subalterne</u>	<u>Haut</u> <u>(\$)</u>	<u>Bas</u> <u>(\$)</u>	<u>Volume</u>
2017			
Janvier ¹⁾	26,94	24,48	893 821
Février	26,77	25,02	512 174
Mars	27,47	25,61	543 336
Avril	26,90	25,25	303 334
Mai.....	26,00	22,89	899 801
Juin.....	24,89	23,00	769 858
Juillet	24,82	23,25	630 520
Août.....	23,95	22,00	928 285
Septembre	24,50	21,20	610 030
Octobre.....	26,59	23,75	575 420
Novembre	26,57	23,32	595 417
Décembre (1 ^{er} au 31)	26,50	23,35	519 650

Note :

- 1) Du 26 décembre 2016 au 31 janvier 2017.

VENTES OU PLACEMENTS ANTÉRIEURS

Le tableau suivant présente les attributions d'options effectuées par Cara dans le cadre du régime d'options d'achat d'actions de la Société, qui a été adopté à la réalisation du PAPE de la Société, pour la période de 52 semaines terminée le 31 décembre 2017 :

<u>Date d'attribution</u>	<u>Nombre d'options</u> <u>attribuées</u>	<u>Prix d'exercice</u>	<u>Période d'acquisition</u> <u>des droits¹⁾</u>	<u>Durée de</u> <u>l'attribution</u>
4 janvier 2017	509 502	24,64 \$	3 ans	8 ans
27 février 2017	2 075	25,51 \$	3 ans	8 ans
1 ^{er} mai 2017	1 678	25,90 \$	3 ans	8 ans
Total	513 255			

Note :

- 1) Chaque option dont les droits sont acquis pourra être exercée au plus tard : (i) le 1^{er} janvier 2019; ou (ii) à la date marquant le troisième anniversaire de l'attribution.

ADMINISTRATEURS, DIRIGEANTS ET MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

Le nom ainsi que la municipalité de résidence des administrateurs, des dirigeants et des membres de la haute direction de la Société, le ou les postes respectifs qu'ils occupent au sein de la Société, ainsi que leur occupation principale au cours des cinq dernières années ou plus sont indiqués dans le tableau qui suit et sont présentés en date du 29 mars 2018. Les administrateurs ont choisi de poursuivre leur mandat jusqu'à la tenue de la prochaine assemblée annuelle des actionnaires ou jusqu'à ce que leurs remplaçants soient dûment élus ou nommés, à moins qu'ils quittent leurs fonctions avant la fin de leur mandat.

Nom et province ou État et pays de résidence	Poste occupé	Occupation principale au cours des cinq dernières années	Durée du mandat
William D. Gregson (Ontario) Canada	Administrateur, président du conseil et chef de la direction	Administrateur, président du conseil d'administration et chef de la direction de Cara; président directeur du conseil d'administration ainsi que président et chef de la direction de The Brick Ltd.	Chef de la direction et administrateur depuis octobre 2013 Président du conseil depuis avril 2015
Stephen K. Gunn ¹⁾ (Ontario) Canada	Administrateur	Administrateur de Cara; coprésident du conseil, Sleep Country Canada Inc.	Administrateur depuis mars 2013
Christopher D. Hodgson ²⁾⁴⁾ (Ontario) Canada	Administrateur	Administrateur de Cara; président de la Ontario Mining Association; président of Chris Hodgson Enterprises	Administrateur depuis avril 2015
Michael J. Norris ²⁾ (Ontario) Canada	Administrateur	Administrateur de Cara; vice-président, RBC Marchés des capitaux	Administrateur depuis janvier 2012
John A. Rothschild ³⁾ (Ontario) Canada	Administrateur	Administrateur de Cara; premier vice-président, Aménagement de nouveaux restaurants; chef de la direction, Prime Restaurants Inc.	Administrateur depuis octobre 2013
Sean Regan ⁴⁾ (Ontario) Canada	Administrateur	Administrateur de Cara; président, Cara Holdings Limited; premier vice-président, Développement des affaires de Cara	Administrateur depuis avril 2015
Kenneth J. Grondin (Ontario) Canada	Chef des finances	Chef des finances de Cara; chef des finances et président, Activités financières de The Brick Ltd.	Chef des finances depuis octobre 2013
Kenneth Otto (Ontario) Canada	Président, Segment des restaurants familiaux	Président, Segment des restaurants familiaux et chef de l'expansion de Cara; chef de l'exploitation, Boston Pizza International Inc.	Président, Segment des restaurants familiaux et chef de l'expansion depuis septembre 2014
Grant Cobb (Ontario) Canada	Premier vice-président, Segment des restaurants décontractés	Premier vice-président, Segment des restaurants décontractés de Cara; premier vice-président, Gestion de la marque de Prime Restaurants Inc.	Premier vice-président, Segment des restaurants décontractés depuis septembre 2008

Nom et province ou État et pays de résidence	Poste occupé	Occupation principale au cours des cinq dernières années	Durée du mandat
Steven J. Pelton (Ontario) Canada	Premier vice-président, Milestones et chef de la direction, The Landing Group	Premier vice-président, Milestones; chef de la direction, The Landing Group	Premier vice-président, Milestones depuis juillet 2015
Pierre Rivard ⁵⁾ (Québec) Canada	Président, Groupe St-Hubert	Président, Groupe St-Hubert; président de la division Détail, Groupe St-Hubert	Président, Groupe St-Hubert depuis septembre 2016

Notes :

- 1) Président du comité d'audit.
- 2) Membre du comité d'audit.
- 3) Président du comité de gouvernance, de la rémunération et des candidatures.
- 4) Membre du comité de gouvernance, de la rémunération et des candidatures.
- 5) Président d'une filiale en propriété exclusive de la Société

Propriété de titres

Au 29 mars 2018, les administrateurs et les membres de la haute direction de la Société, collectivement, détenaient en propriété véritable, directement ou indirectement, 1 550 910 actions à droit de vote subalterne de la Société, ou exerçaient un contrôle ou une emprise sur un tel nombre d'actions à droit de vote subalterne, soit environ 5,5 % des actions à droit de vote subalterne émises et en circulation. Aucun des administrateurs ou des dirigeants ne détenait en propriété véritable, directement ou indirectement, des actions à droit de vote multiple, ou n'exerçait un contrôle ou une emprise sur des actions à droit de vote multiple. M. Regan est le président de Cara Holdings Limited, qui détenait en propriété véritable, directement ou indirectement, 14 492 906 actions à droit de vote multiple, ou exerçait un contrôle ou une emprise sur un tel nombre d'actions à droit de vote multiple, soit environ 42 % des actions à droit de vote multiple émises et en circulation.

Ordonnances d'interdiction d'opérations, faillites, amendes ou sanctions

À la connaissance de la Société et selon les renseignements qui lui ont été fournis par ses administrateurs et ses hauts dirigeants, aucun de ces administrateurs ni aucun de ces hauts dirigeants n'est ni n'a été, au cours des 10 dernières années, un administrateur ou un haut dirigeant d'une société qui, pendant que l'administrateur ou le haut dirigeant agissait à ce titre : a) a été visée par une interdiction d'opérations ou par une ordonnance semblable qui refusait à la société pertinente le droit de se prévaloir d'une dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant une période d'au moins 30 jours consécutifs; b) a été touchée par un événement qui a fait en sorte que, après que l'administrateur ou le haut dirigeant en cause a cessé d'agir à ce titre, la société a été visée par une interdiction d'opérations ou par une ordonnance semblable qui refusait à la société pertinente le droit de se prévaloir d'une dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant une période d'au moins 30 jours consécutifs; ou c) au cours de l'année suivant la cessation de ses fonctions, a fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, fait l'objet ou été à l'origine d'une procédure judiciaire, d'un concordat ou d'un compromis avec des créanciers, ou pour lequel un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite a été nommé afin de détenir l'actif, exception faite de ce qui suit.

- (i) M. Gunn, administrateur de la Société, était auparavant administrateur de Golf Town Canada Inc., émetteur de titres de participation et de certains billets garantis aux termes d'un acte de fiducie daté du 24 juillet 2012. Golf Town Canada Inc., avec certains des membres de son groupe situés au Canada (collectivement, « **Golf Town** ») a demandé et obtenu la protection en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des sociétés* (la « **LACC** ») aux termes d'une ordonnance initiale accordée le 14 septembre 2016 par la Cour supérieure de justice de l'Ontario. Dans le cadre des procédures en vertu de la LACC, Golf Town a réalisé une vente dans le but de la poursuite des activités de la quasi-totalité de ses activités et de ses actifs à une entité qui appartient à Fairfax Financial Holdings Limited et à certains fonds gérés par Placements CI inc.

COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit est constitué de trois administrateurs, qui sont tous des personnes que la Société a désignées comme étant des administrateurs indépendants et des personnes possédant des compétences financières au sens du Règlement 52-110 sur le comité d'audit et qui sont tous des résidents du Canada. Le comité d'audit est composé de M. Stephen K. Gunn, qui agit à titre de président de ce comité, de M. Michael J. Norris et de M. Christopher D. Hodgson. Chacun des membres du comité d'audit possède une bonne compréhension des principes comptables utilisés pour la préparation des états financiers et une expérience variée quant à l'application générale de ces principes comptables, ainsi qu'une bonne compréhension des contrôles et des procédures internes nécessaires à la présentation de l'information financière.

Le conseil a adopté une charte écrite pour le comité d'audit, en la forme prévue à l'annexe A de la présente notice annuelle, qui décrit les responsabilités du comité d'audit. Les responsabilités du comité d'audit comprennent : (i) l'examen des procédures de contrôle interne de la Société avec les auditeurs de la Société et le chef des finances; (ii) l'examen et l'approbation de la mission des auditeurs; (iii) l'examen des états financiers annuels et trimestriels et de tous les autres documents d'information continue importants, y compris la notice annuelle et le rapport de gestion de la Société; (iv) l'évaluation des membres du personnel de la Société chargés des finances et de la comptabilité; (v) l'évaluation des politiques comptables de la Société; (vi) l'examen des procédures de gestion des risques de la Société; (vii) l'examen de toute opération importante en dehors du cours normal des activités de la Société et de toute autre question d'ordre juridique qui pourrait avoir une incidence importante sur les états financiers de la Société; (viii) la supervision des travaux et la confirmation de l'indépendance des auditeurs externes; et (ix) l'examen, l'évaluation et l'approbation des procédures de contrôle interne qui ont été appliquées et tenues à jour par la direction. Le comité d'audit examine les résultats trimestriels de la Société et recommande ou non leur approbation au conseil par la suite.

Le comité d'audit peut communiquer directement avec le chef des finances et les auditeurs externes de la Société afin de discuter de ces questions et de les examiner selon ce que le comité d'audit juge approprié.

Formation et expérience pertinentes

M. Stephen K. Gunn est le président du comité d'audit et est administrateur de la Société depuis le 26 mars 2013. M. Gunn est le coprésident du conseil de Sleep Country Canada Inc. Il a cofondé Sleep Country Canada Inc. en 1994 et a été le chef de la direction de 1997 à 2014. M. Gunn a agi à titre de conseiller en gestion pour McKinsey & Company de 1981 à 1987 et a ensuite été cofondateur et président de Kendrick Capital. M. Gunn occupe le poste d'administrateur principal de Dollarama Inc. depuis 2009. Il est également administrateur de Canada Goose Holdings Inc. M. Gunn est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la University of Western Ontario et d'un baccalauréat ès sciences avec spécialisation en génie électrique de l'Université Queen's.

M. Michael J. Norris est administrateur de la Société depuis janvier 2012 et a occupé les fonctions de président du conseil intérimaire du 31 octobre 2013 au 10 avril 2015. Auparavant, M. Norris a occupé le poste de vice-président de RBC Marché des capitaux. Par le passé, M. Norris a également occupé plusieurs postes au sein de RBC Marché des capitaux, dont celui de chef du groupe énergie et de chef des Services mondiaux de banque d'investissement. M. Norris est titulaire d'une maîtrise en administration des affaires de la University of Western Ontario et d'un baccalauréat ès sciences avec spécialisation en génie civil qu'il a obtenu avec distinction auprès de l'Université Queen's.

M. Christopher D. Hodgson est un administrateur de la Société, le président de la Ontario Mining Association, le président de Chris Hodgson Entreprises et un administrateur de Fairfax India Holdings Corporation, de Fairfax Africa Holdings Corporation et de Canadian Orebodies Inc. Auparavant, il a été administrateur principal de The Brick Ltd. À titre de membre de l'Assemblée législative de l'Ontario, M. Hodgson a occupé les fonctions de ministre des Ressources naturelles, de ministre du Développement du Nord et des Mines, de président du Conseil de gestion du Cabinet, de commissaire

au sein du Bureau de régie interne et de ministre des Affaires municipales et du logement. Auparavant, M. Hodgson a fait carrière dans l'administration municipale et l'immobilier, et il est titulaire d'un baccalauréat ès arts (avec distinction) de l'Université de Trent.

Politiques et procédures en matière d'approbation préalable

Le comité d'audit doit approuver au préalable tous les services non liés à l'audit autorisés devant être fournis par l'auditeur externe à Cara ou à ses filiales; cependant, aucune approbation ne sera donnée pour des services interdits en vertu des règles du Conseil canadien sur la reddition de comptes ou des normes d'indépendance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Honoraires pour les services d'auditeur externe

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. est l'auditeur externe de la Société depuis 2010. À l'occasion, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. fournit également à la Société des services-conseils ainsi que d'autres services non liés à l'audit.

Pour les exercices terminés le 31 décembre 2017 et le 25 décembre 2016, les honoraires suivants ont été payés pour les services de l'auditeur externe de la Société, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. :

	Exercice terminé le	
	31 décembre 2017	25 décembre 2016
Honoraires d'audit annuels ¹⁾	693 000 \$	742 575 \$
Honoraires pour services liés à l'audit ²⁾ ..	113 925 \$	686 617 \$
Honoraires pour services fiscaux ³⁾	- \$	407 400 \$
Autres honoraires ⁴⁾	33 199 \$	34 125 \$
	<u>840 124 \$</u>	<u>1 870 717 \$</u>

- 1) Honoraires pour des services d'audit sur une base cumulative, y compris les honoraires versés dans le cadre du PAPE.
- 2) Honoraires pour l'aide dans le cadre des vérifications diligentes liées aux acquisitions ainsi que pour des services de certification et des services connexes qui ne sont pas compris dans les services d'audit susmentionnés.
- 3) Honoraires en matière de conformité fiscale, de conseils fiscaux et de planification fiscale, y compris des services de vérification diligente en matière de fiscalité dans le cadre des opérations visant St-Hubert et Original Joe's.
- 4) Autres honoraires qui ne sont pas inclus dans le tableau ci-dessus.

POURSUITES ET APPLICATION DE LA LOI

Dans le cours normal de ses activités, la Société est partie à de nombreuses réclamations ou poursuites judiciaires ou peut être la cible de nombreuses réclamations ou poursuites judiciaires. Compte tenu de la nature imprévisible des litiges, le règlement de ces poursuites et des réclamations qui en découlent est inconnu. Toutefois, en fonction des renseignements actuellement disponibles, ces questions, prises individuellement ou collectivement, ne devraient avoir aucune incidence importante sur la Société. Si l'évaluation que fait la direction de l'importance à accorder aux réclamations et aux poursuites en instance devait se révéler inexacte ou si un litige important devait être intenté dans l'avenir, cela pourrait avoir une incidence défavorable importante sur les activités, les produits et les résultats financiers de la Société. La Société n'a connaissance d'aucune pénalité ni d'aucune sanction imposée par un tribunal ou un organisme de réglementation en valeurs mobilières compétent touchant la Société et la Société n'a conclu aucune entente à l'amiable avec un tribunal ou une autorité de réglementation en valeurs mobilières compétente.

MEMBRES DE LA DIRECTION ET AUTRES PERSONNES INTÉRESSÉES DANS DES OPÉRATIONS IMPORTANTES

Sauf tel qu'il est indiqué ci-après, aucun administrateur ou membre de la haute direction de la Société, aucun actionnaire qui est propriétaire véritable de plus de 10 % des droits de vote rattachés à toute catégorie ou série de titres avec droit de vote de la Société en circulation, ou qui exerce un contrôle ou une emprise sur un tel pourcentage de titres, directement ou indirectement, aucune personne qui a des liens avec l'une des personnes qui précèdent, ni aucun membre du même groupe qu'une de ces personnes, n'a d'intérêt important, direct ou indirect, dans une opération réalisée au cours des trois années qui ont précédé la date des présentes, qui a eu, ou qu'il est raisonnable de prévoir qu'elle aurait, une incidence importante sur la Société ou sur l'une de ses filiales.

Cara a financé l'acquisition de St-Hubert par une combinaison de liquidités prélevées sur la facilité de crédit renouvelable majorée de la Société, l'émission d'actions à droit de vote subalterne d'une valeur d'environ 53,9 millions de dollars en faveur du vendeur et de certains membres de la direction de St-Hubert et un placement privé de reçus de souscription d'un capital de 230 millions de dollars. Le 30 mars 2016, la Société a conclu avec Fairfax une convention d'engagement aux termes de laquelle Fairfax s'est engagée à soit exercer son droit préférentiel de souscription intégralement afin d'acheter sa quote-part des actions à droit de vote subalternes offertes au public par la Société, à condition que le prix d'offre ne dépasse pas 30,00 \$ par action, soit acheter des actions à droit de vote subalterne d'une valeur de 200 millions de dollars au prix de 26,20 \$ chacune. Fairfax s'est également engagée à conserver son droit préférentiel de souscription visant l'achat de sa quote-part de tout placement d'actions à droit de vote subalterne réalisé par la Société auprès du public à un prix supérieur à 30,00 \$ par action. À titre de contrepartie pour l'engagement de Fairfax, la Société a versé à Fairfax des honoraires de 4,0 millions de dollars. Le 15 avril 2016, Fairfax a acquis 3 487 180 reçus de souscription, ce qui représente environ 102 millions de dollars du produit brut total de 230 millions de dollars. Le 2 septembre 2016, les reçus de souscription ont automatiquement été échangés, à raison de un pour un, contre des actions à droit de vote subalterne, ce qui a permis à Fairfax de conserver sa participation d'environ 40 % et ses droits de vote d'environ 57 % dans Cara.

Cara a financé la fusion avec The Keg par des liquidités d'environ 105 millions de dollars prélevées sur sa facilité de crédit existante et l'émission d'environ 95 millions de dollars d'actions à droit de vote subalterne aux vendeurs, qui comprennent des membres du même groupe que Fairfax. Dans le cadre de la fusion avec The Keg, des membres du même groupe que Fairfax ont reçu une contrepartie en espèces de 10 000 000 \$ et 3 400 000 actions à droit de vote subalterne, de sorte que Fairfax est propriétaire véritable de 7 224 180 actions à droit de vote subalterne, ce qui représente environ 25,8 % des actions à droit de vote subalterne émises et en circulation, et de 19 903 378 actions à droit de vote multiple, ce qui représente environ 57,9 % des actions à droit de vote multiple émises et en circulation.

RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES

Des renseignements complémentaires sur la Société sont affichés sur le site Web de SEDAR, à l'adresse www.sedar.com.

Des renseignements supplémentaires, notamment sur la rémunération des administrateurs et des dirigeants et sur les prêts aux administrateurs et aux dirigeants, les principaux porteurs des titres de la Société et les titres autorisés aux fins d'émission dans le cadre des régimes de rémunération fondés sur des titres de participation, seront présentés dans la circulaire d'information de la direction de la Société qui sera établie relativement à son assemblée annuelle des actionnaires qui doit avoir lieu plus tard cette année. Des renseignements d'ordre financier supplémentaires sont fournis dans les états financiers comparatifs de la Société ainsi que dans le rapport de gestion de la Société pour son dernier exercice terminé. Il est possible d'obtenir gratuitement une copie de ces documents en en faisant la demande par écrit au secrétaire général de la Société au 199, Four Valley Drive, Vaughan (Ontario) L4K 0B8, 905-760-2244.

AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES

L'agent des transferts et agent chargé de la tenue des registres pour les actions à droit de vote subalterne est Société de fiducie Computershare du Canada, à son bureau principal situé à Toronto, en Ontario.

CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats suivants sont les contrats importants de la Société qui sont en vigueur (à l'exception de certains contrats conclus dans le cours normal des activités) :

- la convention de protection, dont les modalités sont présentées à la rubrique « Description de la structure du capital »);
- la convention des actionnaires principaux, dont les modalités sont présentées à la rubrique « Description de la structure du capital – Conversion automatique des actions à droit de vote multiple »).

Des copies des documents susmentionnés peuvent être consultées sur SEDAR, à l'adresse www.SEDAR.com.

EXPERTS

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., comptables professionnels agréés, experts-comptables autorisés, est l'auditeur de la Société et a confirmé qu'elle est indépendante de la Société au sens des règles pertinentes et de leurs interprétations connexes prescrites par les organismes professionnels compétents au Canada ainsi que par les lois ou les règlements applicables.

ANNEXE A : CHARTE DU COMITÉ D'AUDIT

1. Énoncé de mission

Le comité d'audit (le « **comité** ») de Les Entreprises Cara Limitée (« **Cara** ») a été établi par le conseil d'administration de Cara (le « **conseil** ») afin de superviser les processus de communication de l'information comptable et financière de Cara, y compris l'audit des états financiers de Cara.

Le comité est chargé d'aider à la supervision par le conseil de ce qui suit : 1) la qualité et l'intégrité des états financiers et des documents d'information connexes de Cara; 2) le respect par Cara des exigences législatives et réglementaires; 3) les compétences, le rendement et l'indépendance de l'auditeur indépendant; et 4) l'intégrité des contrôles internes de Cara.

2. Composition du comité

Membres

Il incombe au conseil de déterminer le nombre de membres du conseil qui composeront le comité, mais, dans tous les cas, au moins trois membres doivent en faire partie, dont la majorité doivent être des résidents canadiens. Les membres du comité sont nommés par le conseil, compte tenu de toute recommandation qui peut être faite par le comité de gouvernance, de la rémunération et des candidatures. Tout membre du comité peut être destitué et remplacé en tout temps par le conseil et il cesse automatiquement d'être membre s'il cesse de respecter les exigences énoncées ci-après. Le conseil pourvoit aux vacances au sein du comité au moyen d'une nomination parmi les membres qualifiés du conseil, compte tenu de toute recommandation qui peut être faite par le comité de gouvernance, de la rémunération et des candidatures. En cas de vacance, les autres membres du comité peuvent exercer tous les pouvoirs du comité dans la mesure où il y a quorum et sous réserve de toutes les exigences juridiques concernant le nombre minimum de membres du comité.

Président

Chaque année, le conseil désigne l'un des membres du comité comme président du comité, compte tenu de toute recommandation qui peut être faite par le comité de gouvernance, de la rémunération et des candidatures. Si, au cours d'une année, le conseil ne nomme pas de président, le président en poste poursuit son mandat jusqu'à ce que son remplaçant soit nommé. Le conseil adopte et approuve une description de poste pour le président qui précise son rôle et ses responsabilités.

Compétences

Tous les membres du comité sont choisis en fonction des critères suivants, dans la mesure où ceux-ci sont exigés en vertu de la loi applicable : (i) chaque membre doit être un administrateur indépendant; et (ii) chaque membre doit posséder des compétences financières. Aux fins de la présente charte, le terme « indépendant » et l'expression « posséder des compétences financières » ont le sens qui leur est respectivement donné dans le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*, tel qu'il peut être modifié à l'occasion.

Durée du mandat

Chaque membre du comité exerce ses fonctions jusqu'à ce que son mandat à titre de membre du comité prenne fin ou qu'il soit destitué.

Membres d'office et présence de membres de la direction

Le comité peut inviter, à son gré, des membres de la direction à assister aux réunions du comité. Tout membre de la direction peut assister à une réunion du comité s'il y est invité par le comité. Le

président du conseil, s'il n'est pas déjà membre du comité, a le droit d'assister à chaque réunion du comité en tant qu'observateur.

3. Activités du comité

Fréquence des réunions

Le président, après avoir consulté les autres membres du comité, établit le calendrier et la fréquence des réunions du comité, étant entendu que le comité doit se réunir au moins une fois par trimestre.

Ordre du jour et reddition de comptes au conseil

Le président dresse l'ordre du jour des réunions après avoir consulté les autres membres du comité et le président du conseil. Dans la mesure du possible, l'ordre du jour et les documents relatifs à la réunion sont distribués aux membres à l'avance afin de leur donner suffisamment de temps pour en prendre connaissance avant la tenue de la réunion. Le comité fait rapport au conseil à la prochaine réunion du conseil qui suit chaque réunion du comité.

Procès-verbal

Le procès-verbal des délibérations du comité sera conservé et distribué à tous les membres du comité et au président du conseil (ou à tout autre administrateur qui demande que le procès-verbal lui soit envoyé) en temps opportun aux fins d'examen et d'approbation.

Quorum

Le quorum à toute réunion est formé de la majorité simple des membres.

Procédure

Le comité établit la procédure à suivre pour les réunions.

Délibérations

Les pouvoirs du comité peuvent être exercés à une réunion lorsqu'il y a quorum ou au moyen d'une résolution écrite signée par tous les membres du comité.

Absence du président

En l'absence du président, le comité nomme l'un de ses autres membres pour agir comme président de cette réunion.

Exercice des pouvoirs entre les réunions

Entre les réunions et sous réserve de toute loi applicable, le président du comité ou tout membre du comité désigné à cette fin peut, si les circonstances l'exigent, exercer tout pouvoir délégué par le comité. Le président ou un autre membre désigné fait rapport sans retard aux autres membres du comité dans tout cas où ce pouvoir intérimaire est exercé.

4. Devoirs et responsabilités du comité

Le comité s'acquitte des fonctions exposées ci-après et de toutes les autres fonctions que peut lui imposer le conseil et exerce toutes les autres fonctions nécessaires ou souhaitables pour l'exécution de ses obligations.

Compétences et indépendance de l'auditeur indépendant

- a. Le comité doit recommander au conseil aux moments opportuns l'auditeur indépendant devant être mis en candidature ou nommé afin d'établir ou de diffuser un rapport d'audit ou d'exécuter d'autres services d'audit, d'examen ou d'attestation pour Cara et d'approuver la rémunération à verser à l'auditeur indépendant.
- b. Le comité a la responsabilité directe de superviser le travail de l'auditeur indépendant mandaté afin d'établir ou de diffuser un rapport d'audit ou de fournir d'autres services d'audit, d'examen ou d'attestation à Cara, y compris le règlement de différends entre la direction et l'auditeur indépendant au sujet de la communication de l'information financière. L'auditeur indépendant relève directement du comité. Le comité évalue la relation entre Cara et l'auditeur indépendant, et est responsable de celle-ci.
- c. Le comité doit approuver au préalable tous services non liés à l'audit autorisés devant être fournis par l'auditeur indépendant à Cara ou à ses filiales; cependant, aucune approbation ne sera donnée pour des services interdits en vertu des règles du Conseil canadien sur la reddition de comptes ou des normes d'indépendance de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Le comité peut déléguer à un ou à plusieurs de ses membres le pouvoir d'autoriser au préalable ces services non liés à l'audit autorisés, à la condition que toute approbation préalable semblable soit soumise au comité à sa prochaine réunion et que le comité ne puisse pas déléguer l'approbation préalable de services de contrôle interne non liés à l'audit. Le comité peut aussi adopter des politiques et des procédures particulières se rapportant à l'approbation préalable de services non liés à l'audit autorisés pour respecter l'exigence d'approbation préalable à la condition que ces procédures exposent en détail les services particuliers, que le comité soit informé de chaque service non lié à l'audit et que les procédures n'incluent pas la délégation des responsabilités du comité à la direction ou l'approbation préalable de services de contrôle interne non liés à l'audit. Le comité examine avec l'associé responsable de l'audit si les membres de l'équipe d'audit touchent une rémunération discrétionnaire du cabinet d'audit pour les services non liés à l'audit fournis par l'auditeur indépendant.
- d. Le comité obtient et examine avec l'associé responsable de l'audit et un représentant de l'auditeur indépendant qui est un supérieur hiérarchique de ce dernier, annuellement ou plus fréquemment, selon ce que le comité juge opportun, un rapport par l'auditeur indépendant exposant ce qui suit : a) les procédures de contrôle de la qualité interne de l'auditeur indépendant; b) toutes questions importantes soulevées par le dernier examen de contrôle de la qualité interne, ou un contrôle par des pairs, par l'auditeur indépendant ou par une demande de renseignements, un examen ou une enquête par des autorités gouvernementales, professionnelles ou d'autres autorités de réglementation, au cours des cinq dernières années, concernant des audits indépendants exécutés par l'auditeur indépendant, ainsi que toutes mesures prises pour traiter de ces questions; et c) afin d'évaluer l'indépendance de l'auditeur indépendant, toutes les relations entre l'auditeur indépendant et Cara et l'objectivité et l'indépendance de l'auditeur indépendant conformément aux règles, aux politiques et aux normes applicables aux auditeurs.
- e. Après avoir examiné le rapport susmentionné et le rendement de l'auditeur indépendant durant l'année, le comité évalue les compétences, le rendement et l'indépendance de l'auditeur indépendant. Cette évaluation inclut un examen et une évaluation de l'associé responsable de l'auditeur indépendant. Dans le cadre de son évaluation, le comité tient compte des opinions de la direction et des auditeurs internes de Cara (ou des autres membres du personnel responsables de la fonction d'audit interne). Le comité examine aussi si, afin d'assurer l'indépendance continue de l'auditeur, il devrait y avoir une rotation du cabinet d'audit. Le comité soumet ses conclusions au conseil.

- f. Le comité examine avec le conseil toutes questions soulevées à l'égard du rendement et de l'indépendance de l'auditeur indépendant et lorsque des questions sont soulevées, il formule des recommandations permettant de déterminer si Cara devrait continuer ou non à faire affaire avec cet auditeur indépendant.
- g. Le comité est chargé d'approuver les honoraires de l'auditeur indépendant. En approuvant les honoraires de l'auditeur indépendant, le comité doit tenir compte, entre autres, de ce qui suit : le nombre et la nature des rapports remis par l'auditeur indépendant, la qualité des contrôles internes, l'incidence de l'envergure, de la complexité et de la situation financière de Cara sur le programme d'audit et l'ampleur de l'audit interne et des autres services de soutien fournis par Cara à l'auditeur indépendant.
- h. Le comité s'assure de la rotation régulière des membres de l'équipe de l'auditeur indépendant ainsi que l'exige la loi.
- i. Le comité établit des politiques d'embauche pour les employés en poste et les anciens employés de son auditeur indépendant.

États financiers et examen financier

- a. Le comité examine les états financiers annuels audités et les états financiers trimestriels avec la direction et l'auditeur indépendant, y compris le rapport de gestion, avant leur publication et leur dépôt auprès des autorités en valeurs mobilières. Le comité examine aussi tous les communiqués concernant des résultats financiers annuels et intermédiaires avant leur diffusion dans le public. En outre, le comité examine, établit et revoit périodiquement les politiques relatives à la publication ou à la diffusion de tous autres renseignements financiers, y compris les prévisions de résultats et tous renseignements financiers fournis à des agences de notation et des analystes, et examine ces renseignements avant leur diffusion.
- b. Le comité examine tous les autres états financiers de Cara qui doivent être approuvés par le conseil avant qu'ils ne soient rendus publics, y compris les états financiers devant servir dans les prospectus ou autres documents de placement ou documents de nature publique, et les états financiers exigés par les organismes de réglementation. Le comité examine la notice annuelle et la circulaire d'information de la direction de Cara avant leur dépôt.
- c. Le comité se réunit séparément et périodiquement avec des membres de la direction, les auditeurs internes (ou d'autres membres du personnel responsables de la fonction d'audit interne) et l'auditeur indépendant.
- d. Le comité supervise la conception et la mise en application par la direction d'un système adéquat et efficace de contrôles internes au sein de Cara, notamment en assurant des fonctions adéquates d'audit interne. Le comité examine le processus de conformité aux exigences en matière de communication et d'attestation de l'information relative aux contrôles internes et d'évaluation du caractère adéquat et de l'efficacité de certains contrôles. Le comité examine les conclusions annuelles et intermédiaires sur l'efficacité des contrôles et des procédures de communication ainsi que des contrôles et des procédures internes de Cara (y compris l'attestation de l'auditeur indépendant qui doit être déposée auprès des autorités de réglementation en valeurs mobilières).
- e. Le comité examine avec la direction et l'auditeur indépendant : A) des questions importantes concernant les principes comptables et la présentation des états financiers, y compris les principes et les pratiques comptables essentiels utilisés et tous changements importants dans le choix ou l'application par Cara des principes comptables, ainsi que des questions importantes relatives au caractère adéquat des contrôles internes de Cara

et toutes mesures d'audit spécial adoptées à la lumière des lacunes importantes en matière de contrôle; B) les analyses élaborées par la direction ou l'auditeur indépendant et exposant des questions importantes en matière de communication de l'information financière et de décisions prises relativement à l'établissement des états financiers, y compris l'analyse des effets de méthodes de rechange relatives aux PCGR sur les états financiers de Cara et le traitement privilégié par l'auditeur indépendant; C) l'effet des initiatives d'ordre réglementaire et comptable, ainsi que des structures hors bilan, sur les états financiers de Cara; et D) le type et la présentation des informations à inclure dans les communiqués relatifs aux résultats (y compris tout recours à des renseignements « pro forma » ou « ajustés » non conformes aux PCGR).

- f. Le comité examine régulièrement avec l'auditeur indépendant toutes les difficultés auxquelles l'auditeur est confronté dans le cadre de son travail d'audit, y compris toutes restrictions applicables à la portée des activités de l'auditeur indépendant ou à l'accès aux renseignements demandés, ainsi que tout désaccord important avec la direction. Le comité examine aussi avec l'auditeur indépendant toutes communications importantes avec ce dernier, notamment toute lettre de la direction ou liste des écarts non rajustés.
- g. Le comité examine avec la direction ainsi que tous professionnels externes que le comité juge compétents, des tendances et des faits nouveaux importants dans les pratiques et les exigences de communication de l'information financière ainsi que leur incidence sur les états financiers de Cara.
- h. Le comité examine avec la direction et l'auditeur indépendant la portée, la planification et la dotation en personnel pour l'audit proposé visant l'exercice en cours. Le comité examine aussi l'organisation, les responsabilités, les plans, les résultats, le budget et la dotation en personnel pour les services d'audit interne. De plus, la direction des filiales de Cara consulte le comité au sujet de la nomination, du remplacement, de la réaffectation ou du renvoi de membres du personnel au sein des services d'audit interne respectifs.
- i. Le comité se réunit avec des membres de la direction pour discuter des lignes directrices et des politiques régissant le processus par lequel Cara et ses filiales évaluent et gèrent l'exposition aux risques et pour discuter des principaux risques financiers auxquels Cara est exposée ainsi que des mesures que la direction a prises pour surveiller et contrôler ces expositions.
- j. Le comité examine, avec la direction ainsi que tous conseillers internes ou externes que le comité juge compétents, toutes questions d'ordre juridique (y compris l'état des litiges en instance) qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur Cara et toutes les déclarations ou les demandes de renseignements d'importance provenant d'organismes gouvernementaux ou de réglementation.
- k. Le comité examine avec le conseil des questions qui surviennent à l'égard de la qualité ou de l'intégrité des états financiers de Cara, de la conformité aux exigences législatives ou réglementaires ou du rendement de la fonction d'audit interne.

Encadrement supplémentaire

- a. Le comité établit des procédures visant à faire ce qui suit : a) la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par Cara au sujet de questions en matière de comptabilité, de contrôles comptables internes, d'audit ou de violations éventuelles de la loi; et b) la transmission confidentielle, sous le couvert de l'anonymat, par des employés de Cara, de préoccupations concernant des pratiques douteuses en matière de comptabilité, de contrôles comptables internes ou d'audit ou des violations éventuelles de la loi, ce qui inclut l'établissement d'une politique en matière de dénonciation.
- b. Le comité examine annuellement les dépenses du chef de la direction et du chef des finances.

5. Accès aux conseillers

Le comité peut, à son entière appréciation, mandater des conseillers, des auditeurs ou d'autres conseillers relativement à l'exécution de ses fonctions et responsabilités et il peut établir la rémunération de tout conseiller et mandataire. Cara fournit au comité des fonds suffisants pour acquitter la rémunération versée à ces conseillers, auditeurs ou autres conseillers et les frais administratifs ordinaires du comité qui sont nécessaires ou pertinents afin de lui permettre d'exécuter ses obligations.

6. Président du comité

En plus des responsabilités du président susmentionnées, le président a la responsabilité principale de surveiller les faits nouveaux relatifs à la communication de l'information financière en général et de faire rapport au comité à l'égard de tout fait nouveau important.

7. Évaluation du comité

Le rendement du comité est évalué par le comité de gouvernance, de la rémunération et des candidatures dans le cadre de son évaluation annuelle des comités du conseil.