PRÉSENTATION DE LA DIRECTION

Le 18 mars 2015

Un prospectus provisoire et un prospectus provisoire modifié et mis à jour contenant des renseignements importants à propos des titres décrits dans cette présentation ont été déposés auprès des autorités en valeurs mobilières de chaque province et de chaque territoire du Canada. Un exemplaire du prospectus provisoire modifié et mis à jour, et de toute modification, doit être remis avec cette présentation. Les renseignements contenus dans le prospectus provisoire modifié et mis à jour sont susceptibles d'être complétés. Il n'y aura ni vente ni acceptation d'une offre d'achat des titres tant que le prospectus définitif n'aura pas été visé. Cette présentation ne fournit pas un exposé exhaustif de tous les faits importants à l'égard des titres offerts. Les investisseurs devraient lire le prospectus provisoire modifié et mis à jour, le prospectus définitif et toutes les modifications liées à la divulgation de ces faits, particulièrement les facteurs de risque liés aux titres offerts, avant de prendre une décision de placement. Les termes utilisés aux présentes sans y être définis ont le sens respectif qui leur est attribué dans le prospectus provisoire modifié et mis à jour.

CARA

Avertissement

Les acquéreurs éventuels devraient se fier uniquement aux renseignements contenus dans le prospectus provisoire modifié et mis à jour daté du 18 mars 2015 (le « prospectus provisoire »). Cette présentation est fournie entièrement sous réserve des renseignements détaillés qui figurent dans le prospectus provisoire et doit être lue conjointement avec ceux-ci. Ni la Société ni les preneurs fermes n'ont autorisé qui que ce soit à fournir des renseignements différents ou additionnels aux acquéreurs éventuels. Les acquéreurs éventuels qui reçoivent de quiconque des renseignements complémentaires, différents ou incompatibles, notamment des renseignements ou des déclarations figurant dans des articles de médias concernant la Société, ne doivent pas s'y fier. Les acquéreurs éventuels ne doivent pas présumer que les renseignements contenus dans cette présentation sont exacts à une date autre que la date du prospectus provisoire ou, lorsque les renseignements sont indiqués comme étant d'une date autre que la date du prospectus provisoire, cette autre date applicable. Aucune autorité en valeurs mobilières ne s'est prononcée sur la qualité des titres offerts dans le présent document. Quiconque donne à entendre le contraire commet une infraction. **Un placement dans les titres décrits aux présentes est assujetti à bon nombre de risques dont devrait tenir compte un acquéreur éventuel. Un investissement dans les titres décrits aux présentes est de nature spéculative et comporte un certain nombre de risques que devraient étudier les acquéreurs éventuels. Les acquéreurs éventuels devraient étudier attentivement les facteurs de risque décrits à la rubrique « Facteurs de risque » du prospectus provisoire et les autres renseignements qui figurent dans le prospectus provisoire avant d'investir dans la Société et de souscrire des titres décrits aux présentes.**

La Société n'offre pas ni ne sollicite d'offres d'acquérir les titres décrits aux présentes dans tous les territoires où l'offre n'est pas permise. Pour les acquéreurs éventuels à l'extérieur du Canada, ni la Société ni les preneurs fermes n'ont fait quoi que ce soit qui puisse permettre l'offre ou la distribution de cette présentation avec le prospectus provisoire dans les territoires qui nécessitent une action à cette fin, autres que le Canada. Il incombe aux acquéreurs éventuels de se renseigner sur les restrictions touchant l'offre et la distribution de cette présentation et du prospectus provisoire et de les respecter.

Dans cette présentation, à moins d'indication contraire, tous les montants sont exprimés en dollars canadiens. Les termes qui ne sont pas définis aux présentes ont le sens qui leur est donné dans le prospectus provisoire.

Information prospective

Cette présentation contient de l'« information prospective », au sens des lois sur les valeurs mobilières. L'information prospective peut être liée aux perspectives futures et aux événements ou aux résultats prévus de la Société et inclure des énoncés portant sur la situation financière, la stratégie d'affaires, la stratégie de croissance (y compris les objectifs visant la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble(1) et de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble(1) au cours des prochaines cinq à sept années), les budgets, l'exploitation, les résultats financiers, les impôts et les taxes, les dividendes, les plans et les objectifs de la Société. Plus particulièrement, l'information portant sur les résultats, les réalisations, les perspectives, les occasions ou le rendement futurs de la Société ou le marché canadien constituent de l'information prospective. Dans certains cas, il est possible de reconnaître l'information prospective à l'emploi d'expressions telles que « envisager », « cibler », « prévoir » ou « ne pas prévoir », « devoir », « il est possible que », « budget », « prévu », « estimer », « entendre », « s'attendre à » ou « ne pas s'attendre à » ou « croire », ou à des variantes de ces termes ou expressions, ou qui indiquent que certaines mesures ou certains événements ou résultats « peuvent », « pourraient » ou « devraient » « être prises », « survenir » ou « être atteints », y compris au futur ou au conditionnel.

De l'information prospective figure aux présentes, à l'égard du secteur canadien de la restauration, des activités de Cara, des actionnaires principaux, de l'emploi du produit, du rapport de gestion, de la politique en matière de dividendes de la Société, de la description du capital-actions et des facteurs de risque. Ces énoncés prospectifs comprennent, notamment, des énoncés portant sur ce qui suit :

- les attentes de la Société à l'égard de ses produits d'exploitation, ses dépenses et ses activités;
- les futurs projets de croissance de la Société, y compris l'expansion des marques actuelles de Cara et les acquisitions;
- les attentes de la Société à l'égard de ses avancements technologiques;
- 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(1), du chiffre d'affaires d'ensemble(1) et du BAIIA lié à l'exploitation(1);
- 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 de ses partenariats d'affaires stratégiques;
- les attentes de la Société à l'égard de sa capacité à mettre à profit sa plateforme en vue de réduire les coûts;
- les attentes de la Société à l'égard des économies réalisées à la suite de la mise en place de pratiques relatives à la dotation améliorées;
- les tendances prévues et les futurs défis au niveau des activités de la Société et dans les marchés o`u elle exerce ses activités;
- l'emploi anticipé par la Société du produit net tiré du placement;
- le cours des actions à droit de vote subalterne.

En outre, l'estimation de la croissance des VRC(1), de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble(1) et de l'augmentation de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble(1) par la Société au cours des prochaines cinq à sept années peut être considérée comme de l'information prospective. Se reporter à la rubrique « Rapport de gestion — Perspectives » du prospectus provisoire pour obtenir plus de renseignements concernant les stratégies, les hypothèses et les perspectives commerciales de la Société en lien avec cette estimation.

Les occasions de croissance potentielles de Cara qui figurent dans cette présentation sont déterminées en fonction des stratégies actuelles de la direction, des hypothèses posées par cette dernière en matière de perspectives de croissance et selon l'évaluation qu'elle fait des perspectives concernant ses activités ainsi que l'ensemble du secteur canadien de la restauration. Ces occasions de croissance potentielles pourraient être considérées comme de l'information prospective aux fins de la législation canadienne en valeurs mobilières. Les lecteurs sont prévenus que les résultats réels peuvent varier. Il y a lieu de se reporter à la rubrique « Facteurs de risque » du prospectus provisoire pour connaître la définition des risques et incertitudes qui ont une incidence sur les activités de la Société et qui pourraient influer sur les résultats réels. Aux fins des perspectives qui figurent dans cette présentation, la Société suppose qu'il y aura 40 nouveaux restaurants nets qui ouvriront chaque année à partir de 2016 (ce qui représente le point milieu de la fourchette-cible de Cara qui vise l'ouverture de 30 à 50 nouveaux restaurants nets par année), chaque nouveau restaurant ayant un chiffre d'affaires annuel moyen de 2 millions de dollars. Les perspectives qui figurent dans cette présentation supposent également la réalisation de une ou deux acquisitions d'entreprises complémentaires, bien que la Société ne croie pas que les occasions d'acquisition soient limitées en ce sens. La direction est d'avis que ces hypothèses sont raisonnables dans les circonstances, compte tenu de la période de temps considérée pour ces perspectives. Toutefois, il n'y a aucune certitude concernant la capacité de la Société à ouvrir 40 nouveaux restaurants nets par année ou la capacité de la Société à réaliser de telles acquisitions. Le chiffre d'affaires réel des nouveaux restaurants pourrait ne pas être de 2 millions de dollars par restaurant.

Ces énoncés et autre information prospective sont fondés 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 futurs développements 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 s'avéreront exactes.

L'information prospective est nécessairement fondée sur un certain nombre d'avis, d'estimations et d'hypothèses qui, bien qu'ils soient considérés raisonnables par la Société à la date à laquelle ils sont faits, sont assujettis à des risques, des incertitudes, 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 par cette information prospective, y compris, notamment, les facteurs suivants qui sont décrits plus en détail à la rubrique « Facteurs de risque » : l'absence d'un marché public antérieur; l'éventuelle volatilité du cours des actions à droit de vote subalterne; le versement de dividendes; l'information financière et d'autres exigences de sociétés ouvertes; l'information prospective; la propriété importante par les actionnaires principaux; les futures ventes d'actions par les actionnaires principaux; la dilution; les droits de vote limités 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; 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 franchisage et autres produits; les relations avec les franchisés; les risques associés `a 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; 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 avoir une incidence sur les activités de la Société; la dépendance à l'égard des systèmes informatiques; 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 cette information. 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 aux présentes, sauf si les lois sur les valeurs mobilières applicables l'exigent.

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

Mesures non conformes aux IFRS

Dans cette présentation, 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 (les « IFRS ») et elles n'ont pas de sens normalisé prescrit par les IFRS. Par conséquent, elles ne sauraient se comparer à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Elles sont plutôt fournies en tant que supplément à ces mesures calculées selon les IFRS pour permettre de mieux comprendre les résultats d'exploitation de la Société du point de vue de la direction.

Par conséquent, ces mesures ne doivent pas être considérées isolément ou comme substitut pour l'analyse de l'information financière de la Société présentée selon les IFRS. La Société recourt à des mesures non conformes aux IFRS, dont le « chiffre d'affaires d'ensemble », la « croissance du chiffre d'affaires d'ensemble », le « chiffre d'affaires d'ensemble ajusté », la « croissance des ventes des restaurants comparables », le « BAIIA », le « BAIIA lié à l'exploitation », la « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble », le « BAIIA ajusté», la « marge sur le BAIIA ajusté», la « marge sur le BAIIA liée à l'exploitation » et le « bénéfice net ajusté», afin de fournir aux investisseurs des mesures additionnelles de sa performance sur le plan de l'exploitation, ce qui permet d'illustrer les tendances dans ses activités de base qui, autrement, pourraient ne pas être dégagées par les seules mesures financières conformes aux IFRS. Se reporter à la rubrique « Description des mesures non conformes aux IFRS ». Par ailleurs, la Société estime que les analystes financiers, les investisseurs et autres parties intéressées s'appuient souvent sur des mesures non conformes aux IFRS pour évaluer les sociétés émettrices. La direction de la Société recourt aussi aux mesures non conformes aux IFRS afin de faciliter la comparaison de la performance sur le plan de l'exploitation d'une période à l'autre, l'établissement des budgets d'exploitation annuels et la détermination des composantes de la rémunération de la direction. Se reporter à la rubrique « Principales informations financières consolidées » du prospectus provisoire pour les définitions et les rapprochements du chiffre d'affaires d'ensemble, de la croissance du chiffre d'affaires d'ensemble, du chiffre d'affaires d'ensemble ajusté, de la croissance des ventes des restaurants comparables, du BAIIA, du BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble, du BAIIA ajusté, la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation, de la marge sur le BAIIA ajusté et du bénéfice net ajusté présentés par la Société en fonction de la mesure conforme aux IFRS la plus directement comparable.

Les investisseurs éventuels doivent analyser cette information en parallèle avec les états financiers consolidés de la Société et les notes y afférentes, de même que les rubriques « Rapport de gestion » et « Structure du capital consolidé» du prospectus provisoire.

Les titres décrits dans le prospectus provisoire ne sont offerts que là où l'autorité compétente a accordé son visa; ils ne peuvent être proposés que par des personnes dûment inscrites. Ces titres n'ont pas été ni ne seront inscrits en vertu de la loi des États-Unis intitulée *Securities Act of 1933*, dans sa version modifiée (la « Loi de 1933 »), ni en vertu des lois sur les valeurs mobilières d'un État américain et ils ne peuvent être offerts, vendus ni remis, directement ou indirectement, aux États-Unis (au sens donné au terme *United States* dans le règlement intitulé *Regulation S* pris en application de la Loi de 1933) (les « États-Unis ») ou à des personnes des États-Unis (au sens donné au terme *U.S. Persons* dans la Loi de 1933), ou pour leur compte ou en faveur de celles-ci, sauf dans le cadre d'une dispense des exigences d'inscription de la Loi de 1933 et des lois sur les valeurs mobilières des États applicables.

Dans le cadre du placement, les preneurs fermes peuvent, sous réserve des lois applicables, effectuer des surallocations ou des opérations visant à stabiliser ou à maintenir le cours des actions à droit de vote subalterne à des niveaux différents que ceux qui se formeraient autrement sur le marché libre. Les preneurs fermes peuvent offrir les actions à droit de vote subalterne au prix d'offre. Se reporter à la rubrique « Mode de placement » du prospectus provisoire pour obtenir plus de renseignements.

Présentation de l'équipe

Bill Gregson	Ken Grondin
Président du conseil et chef de la direction	Chef des finances

Faits saillants des placements

Exploitant de restaurants canadiens à service complet de premier plan avec des marques emblématiques

- Principal exploitant de restaurants à service complet au Canada avec 5 marques classées parmi les 12 meilleures en fonction des ventes réalisées
- Troisième exploitant de restaurants en importance au Canada, derrière Tim Hortons / Burger King et McDonald's
- Dix marques de restaurant distinctes qui offrent une expérience culinaire unique aux clients tant dans les segments des restaurants à service complet que des restaurants à service limité

Modèle d'affaires axé sur des franchises attrayantes

- A effectué un revirement stratégique pour devenir une entreprise principalement axée sur les franchises, avec 89 % de restaurants franchisés
- A augmenté les revenus provenant des redevances et la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation(1) et a diminué les dépenses en immobilisations
- Prépare Cara à une expension rapide sans augmentation significative des dépenses en immobilisations

Transition réussie de l'entreprise accroissant les chances de succès de Cara

- Équipe de gestion possédant une vaste expérience des activités de redressement chez The Brick et Forzani
- Amélioration de la croissance des ventes et de la rentabilité grâce à des mesures en marketing, la concentration sur l'infrastructure de services partagés et la fermeture des restaurants non profitables
- De l'exercice 2013 à l'exercice 2014, le chiffre d'affaires d'ensemble(1) a augmenté de 24 %, les produits bruts liés aux activités poursuivies ont augmenté de 4,1 %, la croissance des ventes des restaurants comparables(1) s'élevait à 2,6 % et le BAIIA lié à l'exploitation (1) a augmenté de 74 %

La stratégie multimarque procure un avantage concurrentiel important

- Diversification au moyen d'un large éventail de menus, de clients dans divers profils démographiques, de segments de la journée et de points d'établissement des prix
- Équipe dévouée propre à chaque marque — tirer le meilleur parti d'une stratégie de marque unique
- Infrastructure de services partagés et d'envergure — tirer le meilleur parti d'une stratégie multimarque

Fortes possibilités de croissance au cours des prochaines 5 à 7 années(2)

- Chiffre d'affaires d'ensemble(1) cible de 2,5 à 3,0 milliards de dollars et un BAIIA lié à l'exploitation(1) cible de 175 à 240 millions de dollars
- Croissance des ventes des restaurants comparables(1) cible entre 2,5 % to 4,0 % par année, environ 14 nouveaux restaurants nets en 2015 et 30 à 50 par année par la suite
- Taux de redevance net des franchises près de 5 %; marge sur coûts directs des restaurants corporatifs de 10 % à 15 %
- Bilan des plus solides pour poursuivre les acquisitions

Fairfax est un actionnaire à long terme stratégique

- Historique de placements fructueux dans des marques canadiennes réputées du détail et de la restauration
- Réputation remarquable en matière de création de valeur pour les actionnaires – au cours des 29 dernières années, la valeur comptable et le cours de l'action ont progressé selon un TCAC de 21,1 % et de 19,8 %, respectivement
- Pour repérer des occasions d'acquisition – Fairfax est un incontournable pour les processus de vente de restauration canadiens

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(2) Se reporter à la rubrique « Information prospective ».

EXPLOITANT DE RESTAURANTS CANADIENS À SERVICE COMPLET DE PREMIER PLAN AVEC DES MARQUES EMBLÉMATIQUES

CARA

Plus importante entreprise de restauration à services complets au Canada

- Principal exploitant de restaurants à service complet au Canada avec 5 marques classées parmi les 12 meilleures (en fonction des ventes réalisées)
- Troisième exploitant de restaurants en importance au Canada

Principales chaînes à service complet
(en fonction des ventes canadiennes en 2013)

	Chaîne de restaurants	Ventes (en millions de dollars canadiens)
	Chaînes à service complet de Cara combinées	***1 417 $***
1.		975 $
2.	**SWISS CHALET**	**519 $**
3.	THE KEG	470 $
4.	St-Hubert	384 $
5.	earls	275 $
6.	**MONTANA'S**	**231 $**
7.	MOXIE'S	210 $
8.	**East Side MARIO'S**	**198 $**
9.	JACK ASTOR'S	183 $
10.	**milestones**	**176 $**
11.	White Spot	155 $
12.	**KELSEY'S**	**149 $**
	TOTAL DES CHAÎNES À SERVICE COMPLET	**23 722 $**

10 meilleurs exploitants de restaurants
(en fonction des ventes canadiennes en 2013)

	Exploitant de restaurants	Ventes (en millions de dollars canadiens)
1.	Tim Hortons / Burger King (Restaurant Brands Intl.)	6 549 $
2.		4 008 $
3.	**CARA**	**1 646 $**
4.	SUBWAY	1 600 $
5.		1 158 $
6.	MTY	1 121 $
7.		975 $
8.	Yum!	959 $
9.	A&W	891 $
10	Wendy's	651 $
	TOTAL DU SECTEUR	**47 860 $**

Source : Technomic, Statistique Canada.

Marques emblématiques qui trouvent écho auprès des Canadiens

Marques	Année de fondation	Nombres de restaurants	% de restaurants franchisés	Chiffre d'affaires d'ensemble[1] (en millions de dollars canadiens)	Positionnement
Swiss Chalet *« Always so good for so little »*	1954	215	98 %	546 $	Première chaîne de rôtisserie nationale au Canada
Harvey's *« À chacun son burger »*	1959	261	94 %	267 $	Chaîne de hamburger nationale au Canada et le point d'entrée du hamburger personnalisé de première qualité
Montana's BBQ & Bar *« Smokin' Good BBQ »*	1995	91	87 %	234 $	Restaurant familial BBQ de style western de premier plan
milestones Grill + Bar *« The story of food »*	1989	53	57 %	169 $	Chef de file canadien de la restauration décontractée haut de gamme
East Side Mario's *« Renommé pour son service à volonté »*	1980	80	95 %	168 $	Chef de file des restaurants italiens familiaux à service complet au Canada
Kelsey's *« Happiness Always »*	1978	72	76 %	157 $	Restaurant décontracté de quartier de premier plan en Ontario
Prime Pubs *« Great Food. Great Friends. Great Beer. »*	1996	30	87 %	63 $	Emplacement de goût d'inspiration irlandaise
Casey's *« La cuisine avant tout »*	1980	25	96 %	59 $	Lieu de rencontre et de détente dans le quartier
Bier Markt *« Bier is beautiful »*	1999	7	0 %	27 $	Menu s'inspirant des brasseries européennes
The Landing Restaurant Group *« Bar. Grill. Hub. »*	2011	3	0 %	18 $	Concept de restaurants décontractés de qualité supérieure à grand volume de la région métropolitaine de Toronto
TOTAL		**837**	**89 %**	**1 710 $**	

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

Plateforme de croissance nationale

837 RESTAURANTS DANS LES 10 PROVINCES

- **Occasions de croissance importantes dans l'Ouest canadien et au Québec**

	Colombie-Britannique	Alberta	Saskatchewan	Manitoba	Ontario	Québec	Atlantique
% des emplacements	5 %	9 %	1 %	1 %	72 %	7 %	5 %
milestones GRILL + BAR	17						1
SWISS CHALET	9	24	1		162		18
MONTANA'S BBQ & BAR	9	17		4	51		7
HARVEY'S	2	19	1	3	179	47	10
KELSEY'S	1	2			69		
East Side MARIOS	1	5	1		59	7	7
Prime Pubs		5	1	1	23		
Casey's Food First					19	6	
BIERMARKT					6	1	
The LANDING					3		
Total	39	77	7	9	601	61	43
Membres de la population par restaurant (1)		85 001			22 846	135 021	55 161

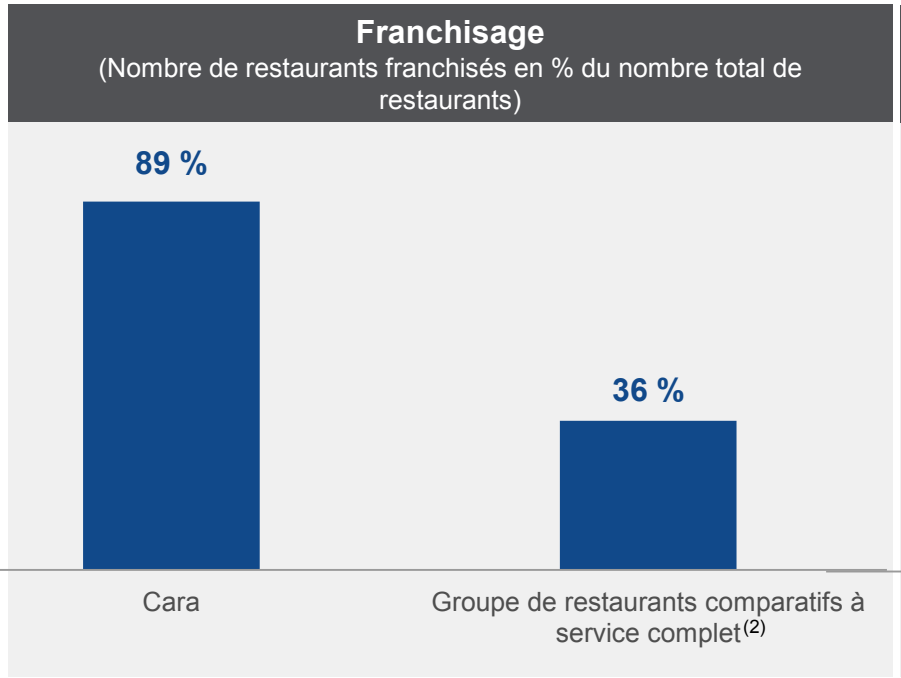
(1) Données sur la population de Statistique Canada.

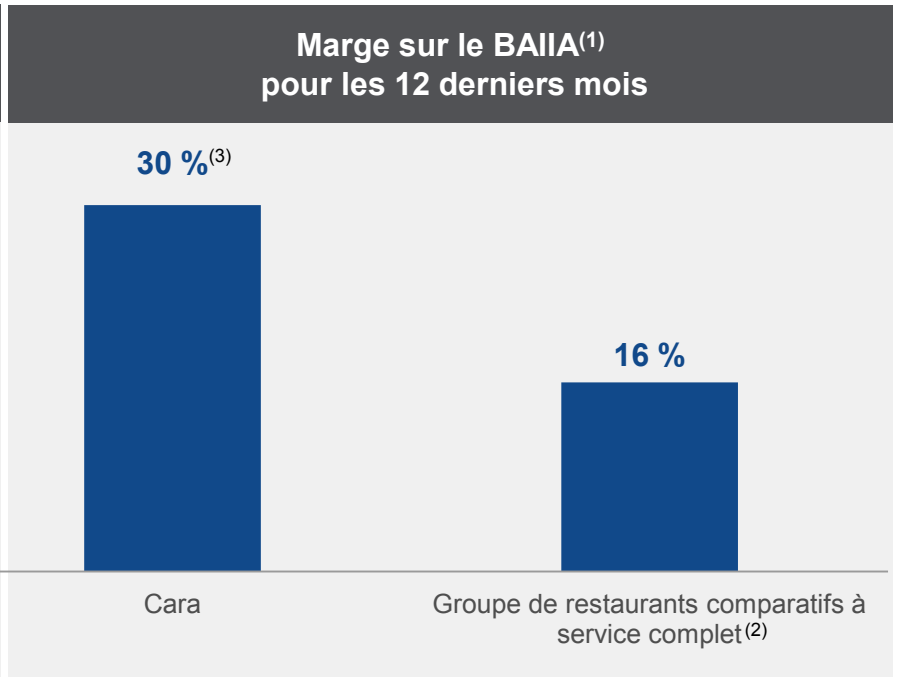
MODÈLE D'AFFAIRES AXÉ SUR DES FRANCHISES ATTRAYANTES

CARA

Modèle d'affaires axé sur des franchises attrayantes

- A effectué un revirement stratégique pour devenir une entreprise principalement axée sur les franchises, avec 89 % de restaurants franchisés
- A augmenté la marge sur le BAIIA lié à l'exploitation[1] et a diminué les dépenses en immobilisations
- Occasion unique d'investir dans une société franchisée de restaurants à service complet





(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(2) Se reporter à la page 36.
(3) Marge sur le BAIIA ajusté pour les 12 derniers mois. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

TRANSITION RÉUSSIE DE L'ENTREPRISE ACCROISSANT LES CHANCES DE SUCCÈS DE CARA

CARA

Nouvelle équipe de direction ayant une vaste expérience du redressement de commerces et de la restauration

Bill Gregson
Chef de la direction

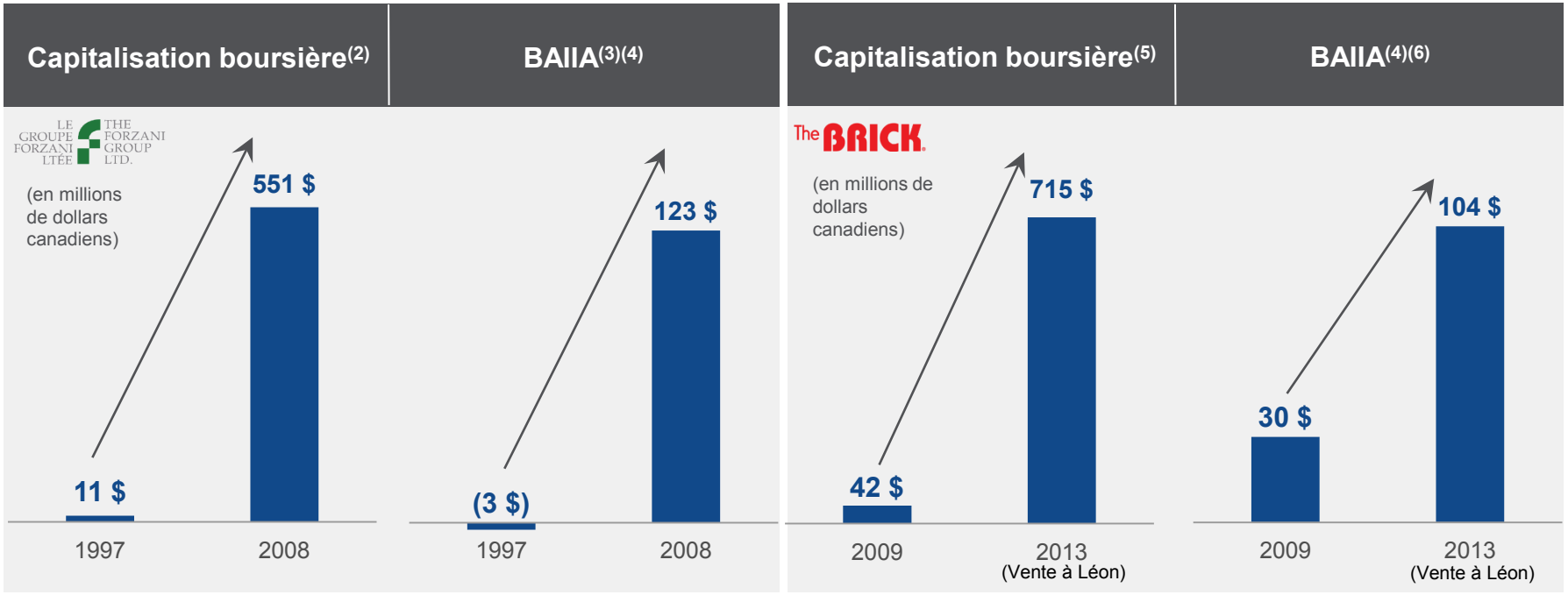
- The BRICK — Ancien président et chef de la direction
- Le Groupe Forzani Ltée / The Forzani Group Ltd. — Ancien président et chef de l'exploitation

Ken Grondin
Chef des finances

- The BRICK — Ancien chef des finances
- Ancien chef des finances de Parkland Fuel Corporation et de Nygård International Limited

Ken Otto
Président, Segment des restaurants familiaux et chef de l'expansion

- Ancien chef de l'exploitation, a contribué à l'augmentation d'environ 1 milliard de dollars des ventes de Boston Pizza[1]



(1) Technomic.
(2) Du 2 janvier 1997 au 10 janvier 2008.
(3) Pour les périodes de 53 semaines closes le 2 février 1997 et le 3 février 2008.

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(4) Du 10 juillet 2009 au 28 mars 2013.
(5) Pour les périodes de 12 mois closes le 30 juin 2009 et le 31 mars 2013.

Nouvelle culture d'entreprise axée sur la discipline et l'excellence opérationnelle

Accent sur l'amélioration de la rentabilité des franchisés et de la santé du réseau

- Stimuler la croissance des ventes grâce à des mesures comme le marketing et l'élaboration de menu
- Miser sur l'infrastructure de services partagés de Cara afin de réduire tous les composants de la structure des coûts
- 24 emplacements non rentables fermés en 2014 et environ15 à 25 dont la fermeture est prévue en 2015
- Approche disciplinée à l'ouverture de nouveaux restaurants

Révision complète de la stratégie de marketing de Cara pour rehausser les ventes

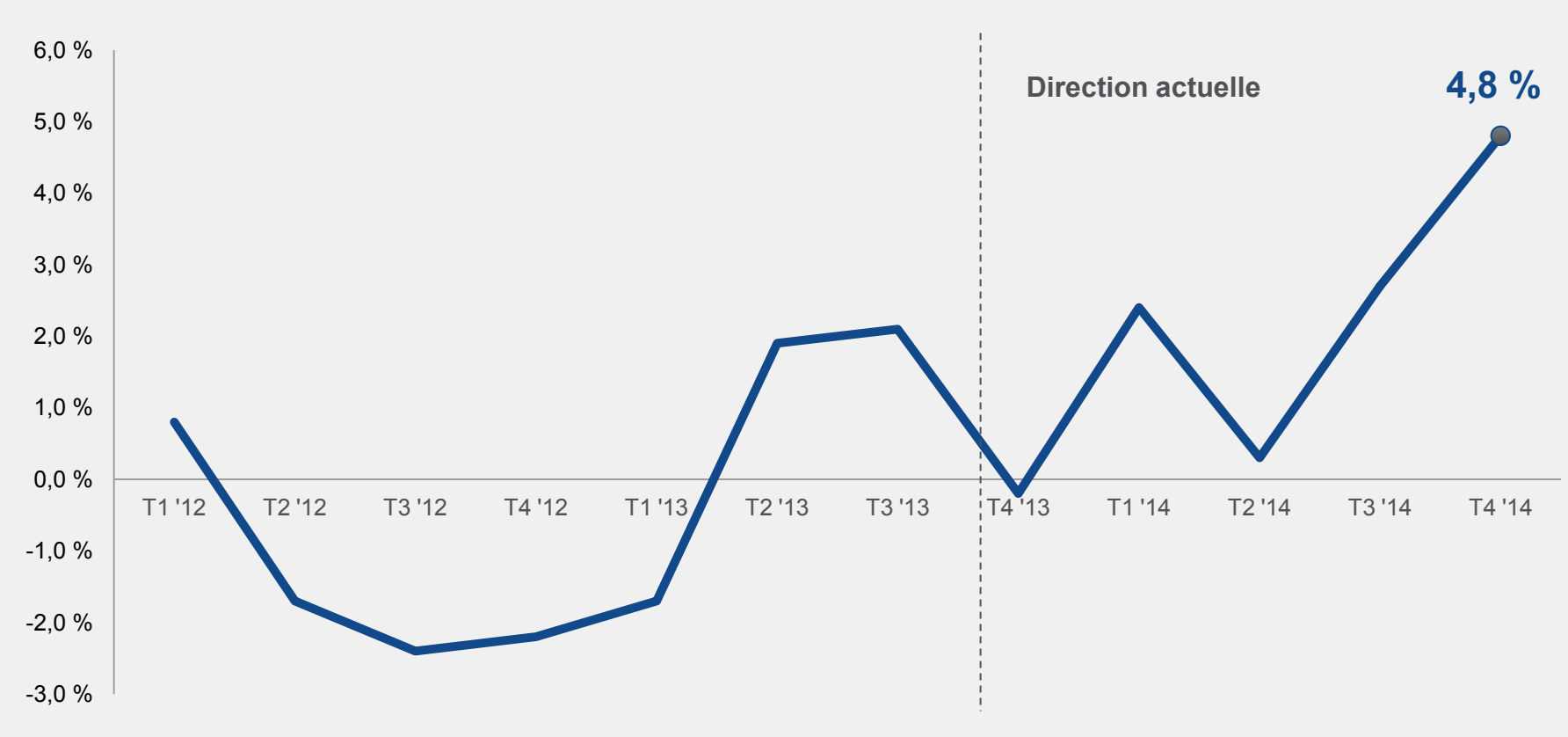
- Culture de ventes axée sur le « gagnant de la semaine » (auparavant mise en place au sein de The Brick et de Forzani)
- Renforcement de la reddition de compte
- Mise en place d'initiatives de marketing ciblées pour accroître l'efficacité du marketing pour chaque dollar dépensé
- Meilleure croissance des VRC(1) des 8 dernières années pour le T4 de 2014
  - Cara : croissance des VRC(1) de 4,8 %
  - Harvey's : croissance des VRC(1) de 20,6 %

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

Incidence positive du redressement sur la croissance des VRC[1]

- La croissance des VRC[1] pour le T4 constitue la meilleure croissance des VRC[1] trimestrielle des 8 dernières années

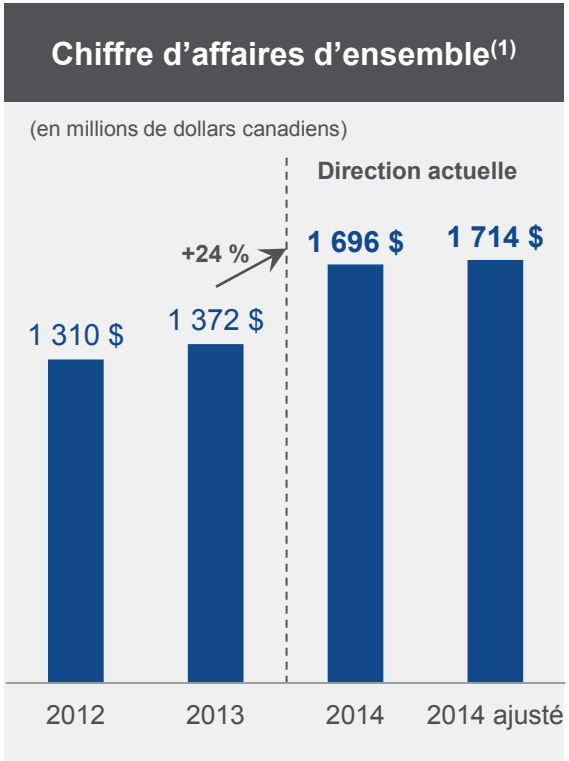
Croissance des VRC consolidées de Cara[1]

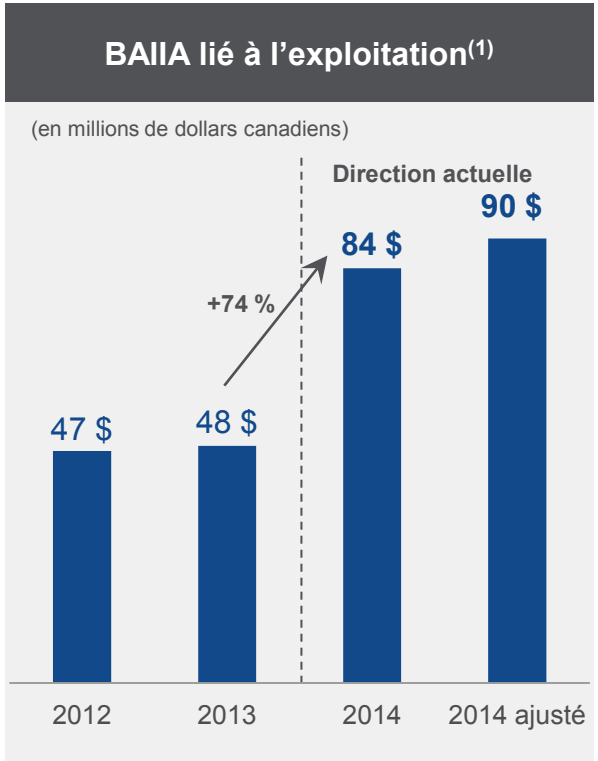


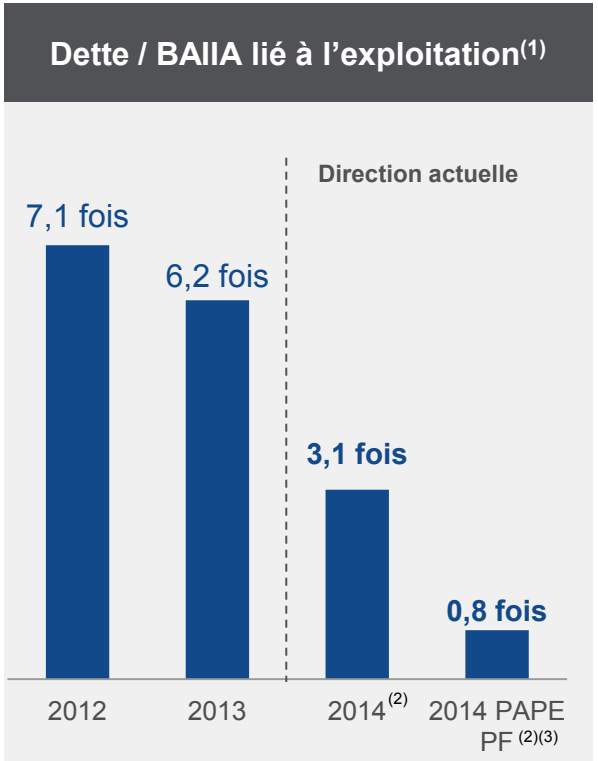
(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

Incidence positive du redressement sur le rendement financier

- Le rendement financier s'est amélioré de manière considérable sous la direction de la nouvelle équipe de gestion
  - Propulsé par la taille accrue, l'amélioration de la rentabilité des franchisés et de la santé du réseau et la révision de la stratégie de marketing
- Acquisition et intégration réussies de Prime







(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(2) En fonction du BAIIA ajusté. Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(3) Suppose un produit net de 185,0 millions de dollars découlant du placement.

LA STRATÉGIE MULTIMARQUE PROCURE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL IMPORTANT

CARA

La stratégie multimarque assure une bonne diversification

- 10 marques distinctes, mais hautement complémentaires
- Expérience culinaire unique offerte aux clients, tant dans le segment des restaurants à service complet que dans celui des restaurants à service restreint
- Large éventail de clients dans divers profils démographiques, segments de la journée et points d'établissement des prix
- Capacité d'exploiter de multiples marques dans la même zone géographique sans qu'elles ne rivalisent directement entre elles
- Procure la souplesse nécessaire pour s'adapter aux goûts rapidement changeants de clients partout au Canada
- Capacité de conversion d'emplacements actuels d'une marque à une autre et à un moindre coût

	Restaurants à service restreint		Restaurants à service complet			
	Restaurants à service rapide	Restaurants décontractés à service rapide	Restaurants milieu de gamme	Restaurants décontractés	Restaurants décontractés haut de gamme	Restaurants gastronomiques
Facture moyenne(1)	moins de 8,50 $	de 8 $ à 12 $	de 8 $ à 12 $	de 12 $ à 20 $	de 20 $ à 50 $	50 $ et +
Marques de Cara	HARVEY'S		SWISS CHALET, East Side MARIO'S, MONTANA'S BBQ & BAR	KELSEY'S, BIERMARKT, Prime Pubs, Casey's	milestones GRILL + BAR, LANDING	

(1) Dans le rapport de Technomic, la fourchette de la « facture moyenne » est fondée sur un repas, compte non tenu des boissons alcoolisées.

La stratégie multimarque procure un avantage concurrentiel important

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 d'accroître la croissance des VRC[1] pour chaque marque
  - Responsable des opérations
  - Responsable du marketing
  - Chef culinaire

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

Coûts inférieurs

- Approvisionnement stratégique
- Immobilier
- Marketing
- Construction et rénovation
- Financement bancaire
- Autres frais d'exploitation

Partenariats stratégiques

- Partenaire exclusif dans le secteur de la restauration – des points peuvent être accumulés et échangés dans 8 des marques de Cara [2]
- Un des programmes de fidélité qui connaît la plus forte croissance au Canada

- Croissance de 17 % d'une année à l'autre pour le mois de déc. 2014 (contre 6 % pour la période cumulative close en nov. 2014)

Technologie de l'information et innovation

- Point de vente, systèmes administratifs et sécurité
- Centre de données centralisé et soutien technique
- Infrastructure de soutien de premier plan pour les commandes et les livraisons à l'extérieur

Savoir-faire opérationnel

- Connaissances approfondies dans le secteur du commerce de détail et de la restauration
- Partage de l'information et des pratiques exemplaires
- Outils pour la gestion de la main d'œuvre et le suivi du rendement
  - Possibilité de réaliser des économies liées à la main d'œuvre des restaurants correspondant à environ 1,8 % des ventes des restaurants corporatifs

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(2) Excluant Casey's et The Landing Group.

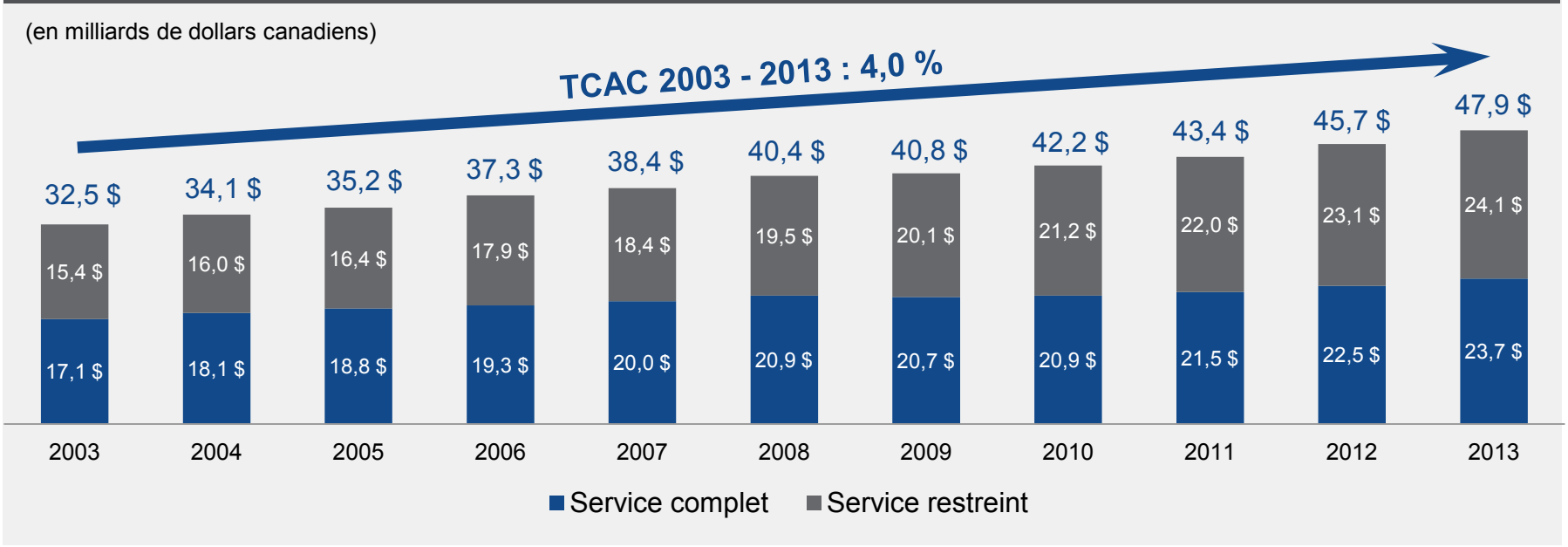
FORTES POSSIBILITÉS DE CROISSANCE

CARA

Secteur d'importance en plein essor

- Le secteur canadien de la restauration a généré un chiffre d'affaires d'environ 68 milliards de dollars[1] en 2013
  - Les restaurants à service complet et à service restreint représentent 48 milliards de dollars[2] du chiffre d'affaires
  - Les 20 milliards de dollars restants sont générés par les traiteurs, les débits de boissons, la restauration hôtelière, la restauration collective, la restauration au détail et les autres types de restauration[1]

Secteur canadien de la restauration[2]
(2003 – 2013)



(1) Restaurants Canada.
(2) Statistique Canada; les données relatives aux ventes sont fondées sur les recettes brutes, compte non tenu de la taxe de vente provinciale et des droits d'accise.

Fortes possibilités de croissance[1]

Faire croître le chiffre d'affaires d'ensemble[1] pour qu'il atteigne entre 2,5 milliards de dollars et 3,0 milliards de dollars et le BAIIA lié à l'exploitation[1] pour qu'il atteigne entre 175 millions de dollars et 240 million de dollars (entre 7% et 8% du chiffre d'affaires d'ensemble[1]) au cours des 5 à 7 prochaines années

1

Stimuler la croissance des VRC[1]

- Stimuler la croissance annuelle des VRC[1] de 2,5 % à 4 %

2

Ajout de nouveaux emplacements franchisés et corporatifs

- Cibler une croissance de 30 à 50 nouveaux restaurants nets par année

3

Réalisation d'acquisitions / mise en place de nouveaux concepts

- Choix de concepts de restaurants à service limité; établissement d'une présence dans le segment de la restauration « décontracté à service rapide »
- Soutenir davantage l'expansion des marques existantes au Québec

4

Amélioration continue de la santé et de la rentabilité du réseau

- Augmenter le taux effectif de recouvrement des redevances pour qu'il passe de 3,7 % à environ 5 %
- Rehausser la cotisation des restaurants corporatifs pour qu'elle passe de 3,7 % à une fourchette se situant entre 10 % et 15 %

5

Levier d'exploitation sur la croissance des ventes

- L'infrastructure de soutien est facilement adaptable, ce qui rend possible la croissance des revenus sans hausser de façon importante les coûts indirects

6

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

- Possibilité d'offrir de nouveaux produits visés par des licences, en plus du mélange pour sauce à trempette Swiss Chalet existant

(1) Se reporter aux rubriques « Mesures non conformes aux IFRS » et « Information prospective ».

Stimuler la croissance des VRC[1]

Direction	• Une équipe de direction disciplinée et chevronnée qui se concentre sur la mise en œuvre de la stratégie multimarque de Cara (croissance des VRC[1] cible de 2,5 % à 4,0 % contre 2,6 % pour l'exercice 2014; 4,8 % au T4 2014)[1]
Menu	• Menus attrayants composés de mets alléchants et d'un choix varié de boissons
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
Ambiance	• Concepts de restauration actuels mettant de l'avant une ambiance appropriée à la marque
Marketing	• Programmes de marketing efficaces dans un esprit de « gagnant de la semaine » et mise en œuvre d'une stratégie de surinvestissement pour accroître la fréquentation
Partenariats stratégiques	• Mise en place et recherche de partenariats stratégiques, comme les relations avec SCÈNE, pour accroître la fréquentation
Service en dehors des lieux	• Recours à l'infrastructure actuelle (43 % des ventes de Swiss Chalet proviennent du service en dehors de l'établissement) pour accroître les services en dehors des lieux de l'ensemble des marques, en commençant par East Side Mario's et Montana's

(1) Se reporter aux rubriques « Mesures non conformes aux IFRS » et « Information prospective ».

Ajout de nouveaux emplacements franchisés et corporatifs[1]

- Possibilités d'accroître sensiblement l'ensemble des marques
- Augmentation prévue d'environ 14 nouveaux restaurants nets en 2015 (de 30 à 40 ouvertures contrebalancées par 15 à 25 fermetures)
- Cible de croissance de 30 à 50 nouveaux restaurants nets par année par la suite
  - Expansion dans de nouveaux marchés (p. ex. l'Ouest canadien) et ajout de nouveaux restaurants dans des marchés existants bien développés
  - Nouveaux emplacements pour son concept de restaurant combiné Swiss Chalet/Harvey's
  - Le chiffre d'affaires d'ensemble[1] annuel de la marque Swiss Chalet, y compris les restaurants combinés Swiss Chalet/Harvey's, pourrait atteindre 1 milliard de dollars
- Approche rigoureuse en matière de croissance
  - Cibler des coûts d'occupation et des retours sur investissements adéquats pour les franchisés
- Viser une croissance principalement par l'entremise du franchisage
- Mélange de restaurants corporatifs et de restaurants franchisés pour Milestones et restaurants corporatifs pour Bier Markt et The Landing Group
  - Marge sur coûts directs ciblée pour les nouveaux restaurants corporatifs d'environ 10 % à 15 %
- Cara compte actuellement 36 candidats admissibles à la franchisation en attente d'un restaurant (ce qui représente 1,5 million de dollars en dépôts)

Déterminée à détenir des concepts de restaurant à service complet appréciables qui sont en mesure de générer un chiffre d'affaires d'ensemble[1] annuel minimal de l'ordre de 150 à 200 millions de dollars

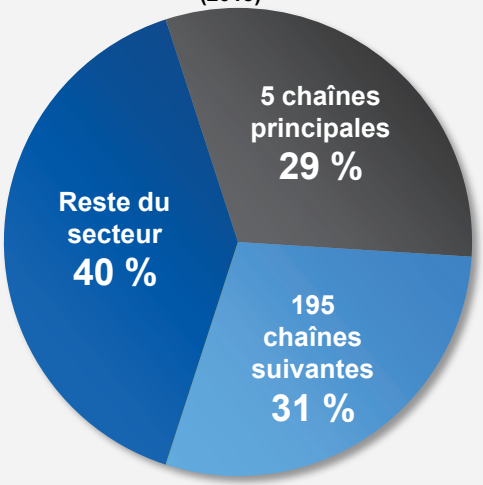
(1) Se reporter aux rubriques « Mesures non conformes aux IFRS » et « Information prospective ».

Réalisation d'acquisitions / mise en place de nouveaux concepts[1]

- Historique d'acquisition
  - Prime (le 31 octobre 2013) – intégration essentiellement terminée
  - The Landing Group (le 18 décembre 2014)

Possibilité importante de regroupement

Secteur canadien de la restauration de 47,9 G $ (2013)[2]



- Les 5 principaux exploitants de restaurants à service complet représentent 16 % du secteur de la restauration à service complet[2]

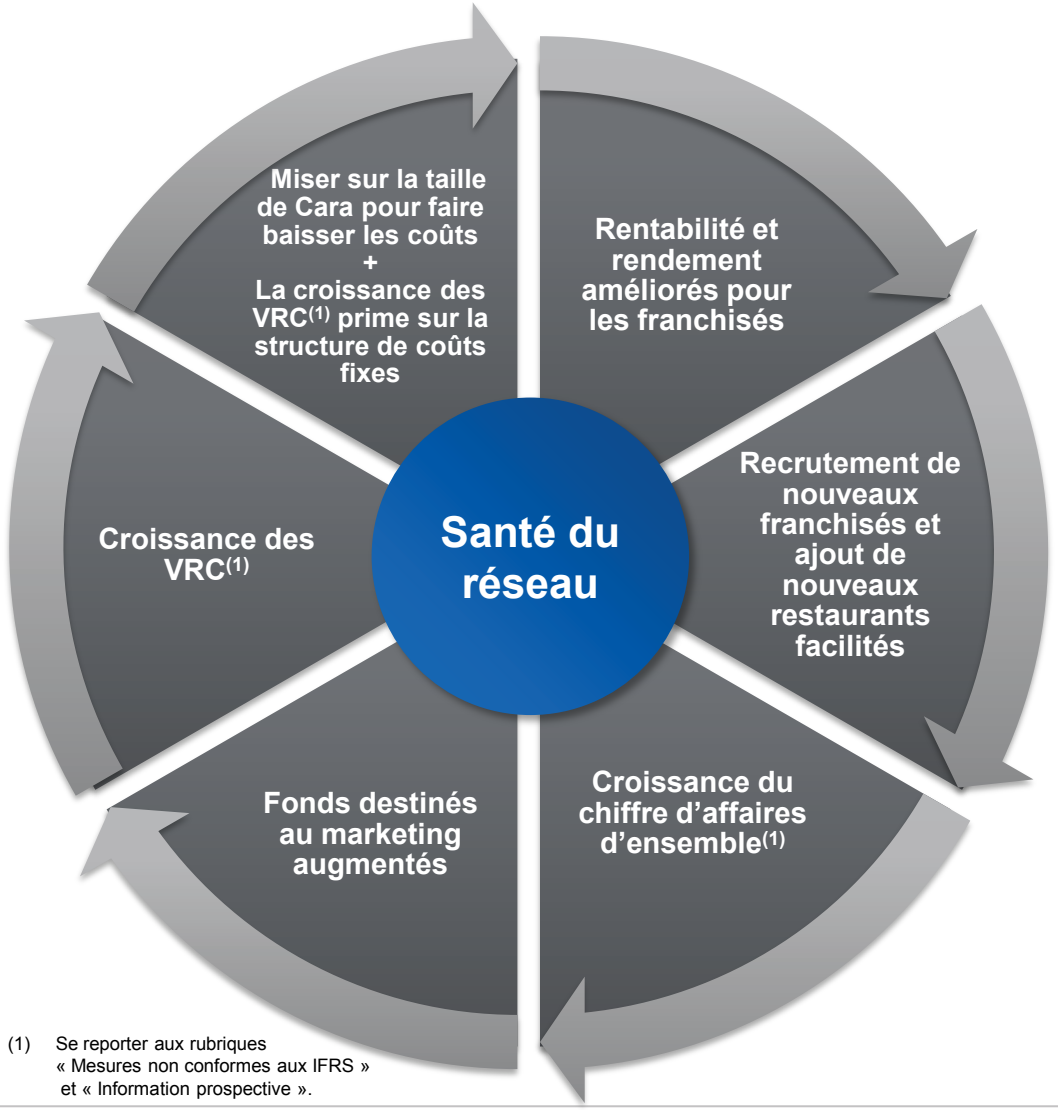
Critères d'acquisition

- Marques qui viennent compléter les marques actuelles du portefeuille
- Choix de concepts de restaurants à service limité, établissement d'une présence dans le segment de la restauration « décontracté à service rapide »
- Occasions de synergies
- Évaluation adéquate
- Prêt à détenir moins de 100 %

Une flexibilité accrue au plan financier propulse la croissance (environ 0,8x la dette / le BAIIA ajusté[1])

(1) Se reporter aux rubriques « Mesures non conformes aux IFRS » et « Information prospective ».
(2) Rapport de Technomic et Statistique Canada.

Amélioration continue de la santé et de la rentabilité du réseau[1]



Avantages pour Cara

- Réduire le soutien aux franchisés sous forme de subvention; augmenter le taux effectif des redevances à 5,0 %, contre un taux actuel d'environ 3,7 %
- Rehausser la cotisation des restaurants corporatifs à une fourchette se situant entre 10 % et 15 %, contre un taux actuel d'environ 3,7 %
- Revenu de redevances et remises d'achat sur le chiffre d'affaire d'ensemble[1] supplémentaire

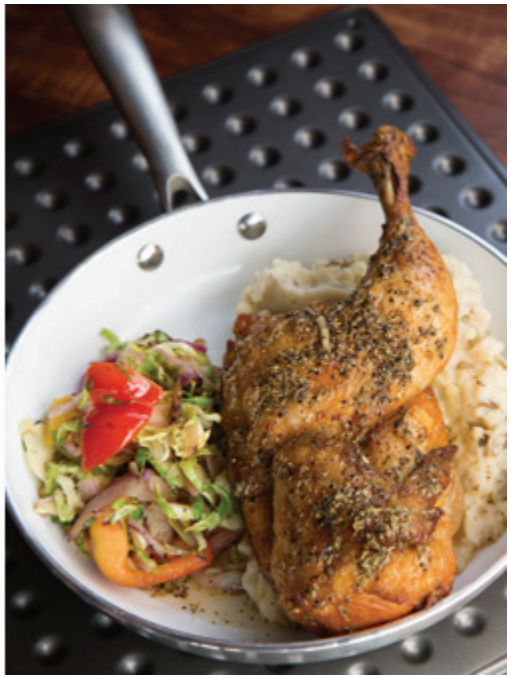
(1) Se reporter aux rubriques « Mesures non conformes aux IFRS » et « Information prospective ».

Possibilité d'offrir de nouveaux produits de détail visés par des licences[1]

- Cara n'accorde une licence que pour un nombre limité de produits, comme le mélange pour sauce à trempette Swiss Chalet
  - Produits vendus dans des épiceries et des commerces de détail canadiens sélectionnés, notamment Sobeys, Wal-Mart et Loblaws
- Il existe de nombreuses occasions de miser sur ses marques emblématiques sans concurrencer avec les éléments clés de son menu qui sont offerts dans son réseau de restaurants

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

ACTIONNAIRE À LONG TERME STRATÉGIQUE



CARA

Fairfax est un actionnaire à long terme stratégique

FAIRFAX
FINANCIAL HOLDINGS LIMITED

- Fairfax a investi 100 millions de dollars dans Cara et lui a vendu sa participation dans Prime Restaurants Inc. pour environ 70 millions de dollars en octobre 2013
- Société de portefeuille de services financiers de premier plan au Canada qui possède une réputation remarquable à titre de partenaire déterminé
  - Au cours des 29 dernières années, la valeur comptable de l'action de Fairfax a progressé selon un TCAC de 21 %[1]
  - Au cours des 29 dernières années, le cours de l'action de Fairfax a progressé selon un TCAC de 20 %[1]

Investissements de Fairfax dans des marques réputées du commerce de détail et des services alimentaires

CARA | PRIME RESTAURANTS | THE KEG STEAKHOUSE + BAR | SPORTING LIFE | The BRICK[2]

(1) Données tirées du rapport annuel de 2014 de Fairfax.
(2) Vendue à Léon en 2013.

APERÇU FINANCIER

CARA

Paramètres financiers sectoriels et cibles de croissance sélectionnés[1]

(en millions de dollars canadiens, à moins d'indication contraire)	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2014 rajusté[2]	Cible d'ici 5 à 7 ans[3]
Chiffres consolidés :				
Chiffre d'affaires d'ensemble	**1 371,9 $**	**1 696,0 $**	**1 714,0 $**	**2 500 $ - 3 000 $**
Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble en pourcentage	*4,7 %*	*23,6 %*	*24,9 %*	
Croissance des VRC en pourcentage	*0,5 %*	*2,6 %*	*2,6 %*	*2,5 % - 4,0 % par année*
Nombre de restaurants (à la fin de la période)	833	837	837	30 - 50 ouvertures nettes par année
Produits bruts liés aux activités poursuivies	**270,6 $**	**281,8 $**	**299,7 $**	
BAIIA lié à l'exploitation	**47,9 $**	**83,6 $**	**89,9 $**	**175 $ - 240 $**
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation	*17,7 %*	*29,7 %*	*30,0 %*	
Marge sur le BAIIA lié à l'exploitation sur le chiffre d'affaires d'ensemble	*3,5 %*	*4,9 %*	*5,2 %*	*7 % - 8 %*
Restaurants exploités par la Société :				
Chiffre d'affaires des restaurants exploités par la Société	185,0 $	195,4 $	213,4 $	
Total de l'apport des restaurants exploités par la Société	**(2,2 $)**	**7,3 $**	**11,2 $**	
Apport total en pourcentage du chiffre d'affaires des restaurants exploités par la Société	*(1,2 %)*	*3,7 %*	*5,3 %*	*10 % - 15 %*
Restaurants franchisés :				
Chiffre d'affaires d'ensemble des restaurants franchisés	1 177,1 $	1 500,6 $	1 500,6 $	
Total de l'apport des restaurants franchisés	**41,7 $**	**55,3 $**	**55,3 $**	
Apport total en pourcentage du chiffre d'affaires des restaurants franchisés (taux de recouvrement effectif des redevances)	*3,5 %*	*3,7 %*	*3,7 %*	*Autour de 5 %*
Secteur Central :				
Apport total de Central	**8,4 $**	**20,9 $**	**23,3 $**	

(1) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».
(2) Rajusté pour tenir compte de l'acquisition de The Landing Group (total des produits bruts et BAIIA lié à l'exploitation pour l'exercice complet de 18,5 millions de dollars et 4,0 millions de dollars, respectivement) et d'un rajustement de 2,4 millions de dollars pour tenir compte des primes aux membres de la direction normalisées.
(3) Se reporter à la rubrique « Information prospective ».

Historique des dépenses d'investissement

(en millions de dollars canadiens, à moins d'indication contraire)	Exercice 2012	Exercice 2013	Exercice 2014
Frais d'entretien :			
Restaurants exploités par la Société	(3,6 $)	(3,9 $)	(3,5 $)
Central / autres	(1,8 $)	(1,3 $)	(0,1 $)
Technologie de l'information	(6,7 $)	(5,8 $)	(3,6 $)
Total des frais d'entretien	**(12,2 $)**	**(11,0 $)**	**(7,2 $)**
Initiatives de croissance :			
Rénovations majeures	(0,9 $)	(1,3 $)	(0,4 $)
Nouvelles constructions	(2,6 $)	(5,6 $)	(10,1 $)
Total de la croissance	**(3,5 $)**	**(6,9 $)**	**(10,5 $)**
Total des acquisitions d'immobilisations corporelles	**(15,6 $)**	**(17,9 $)**	**(17,7 $)**

Bilan des plus solides

Structure du capital		
(en millions de dollars canadiens, à moins d'indication contraire)	**Au 30 décembre 2014 (audités)**	**Chiffres pro forma[1][2]**
Trésorerie	**3,8 $**	**3,8 $**
Total de la dette :		
Facilité de crédit à terme renouvelable[3]	231,0 $	46,0 $
Contrats de location financement	22,4 $	22,4 $
Obligation de la dette prise en charge à la suite d'une acquisition[4]	1,8 $	1,8 $
Débentures subordonnées[2]	25,6 $	0,0 $
Total de la dette	**280,8 $**	**70,2 $**
Actions privilégiées[2]	**137,4 $**	**0,0 $**
Capitaux propres attribuables aux actionnaires[2][5]	**(238,0 $)**	**105,9 $**
Total de la dette / du BAIIA ajusté[6] pour l'exercice 2014	**3,1 fois**	**0,8 fois**

(1) Après ajustement visant à tenir compte du placement (en supposant une taille du placement de 200,0 millions de dollars, une commission des preneurs fermes de 10,0 millions de dollars et d'autres charges estimées à 5,0 millions de dollars et aucun exercice de l'option de surallocation), des modifications du capital-actions avant la clôture et du remboursement de la dette aux termes de la facilité de crédit à terme au moyen du produit net du placement. Se reporter à la rubrique « Emploi du produit ».

(2) Fairfax et les actionnaires de Prime exerceront tous les bons de souscription qu'ils détiennent et déposeront à titre de paiement l'ensemble des actions privilégiées de catégorie A, des actions privilégiées de catégorie B et des débentures subordonnées afin d'acheter des actions ordinaires comportant droit de vote. Par la suite, la Société modifiera ses pour convertir la totalité des actions ordinaires comportant droit de vote de Cara en circulation en actions à droit de vote multiple, à raison de une pour une. Les porteurs d'actions à droit de vote multiple, autres que les actionnaires du groupe Phelan et Fairfax, convertiront leurs actions à droit de vote multiple en un nombre équivalent d'actions à droit de vote subalterne conformément aux statuts. Chaque tranche de 2,79 actions à droit de vote multiple et chaque tranche de 2,79 actions à droit de vote subalterne seront converties en une action à droit de vote multiple ou en une action à droit de vote subalterne, respectivement. Se reporter à la rubrique « Description du capital-actions – Modifications du capital-actions avant la clôture ».

(3) La facilité de crédit existante est composée d'une facilité de crédit renouvelable de 195 millions de dollars assortie d'une option accordéon de 5 millions de dollars et d'une facilité de crédit à terme de 85 millions de dollars venant à échéance le 31 octobre 2017. Parallèlement à la clôture, la Société prévoit contracter une nouvelle facilité de crédit qui comprendra un crédit renouvelable de 150 millions de dollars assorti d'une clause « accordéon » de 50 millions de dollars échéant en juin 2019.

(4) Tient compte de la partie courante de la dette à long terme et de la dette à long terme de The Landing Group.

(5) Suppose une commission des preneurs fermes de 10,0 millions de dollars, d'autres charges estimées à 5,0 millions de dollars (y comrpis 0,3 million de dollars liés à la nouvelle facilité de crédit), de la radiation de coûts de financement de 1,9 million de dollars liés aux actions privilégiées de catégorie A et de catégorie B et la radiation de coûts de financement de 2,5 millions de dollars liés à la facilité de crédit à terme et aux débentures convertibles

(6) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux IFRS ».

FAITS SAILLANTS DES PLACEMENTS

- **Exploitant de restaurants canadiens à service complet de premier plan avec des marques emblématiques**
- **Modèle d'affaires axé sur des franchises attrayantes**
- **Transition réussie accroissant les chances de succès de Cara**
- **La stratégie multimarque procure un avantage concurrentiel important**
- **Fortes possibilités de croissance au cours des 5 à 7 prochaines années(1)**
- **Fairfax est un actionnaire à long terme stratégique**

(1) Se reporter à la rubrique « Information prospective ».

Sommaire du placement

Montant	• Environ 200 millions de dollars + 15 % en option de surallocation
Prix d'offre	• 19,00 $ – 22,00 $ par action à droit de vote subalterne
Rendement initial proposé(1)	• 1,9 % – 2,1 %, avant la prise d'effet de l'option de surallocation
RRD	• Escompte à 3 % pour le cours moyen pondéré en fonction du volume pour 5 jours
Emploi du produit	• Remboursement de la dette
Gouvernance	• Les actionnaires de Fairfax et du groupe Phelan détiendront des actions à droit de vote multiple • Action à droit de vote multiple : ratio de vote de 25:1 • Actions à droit de vote subalterne : ratio de vote de 1:1
Participation conservée	• Fairfax : 40 % – 41 % de l'ensemble des actions en circulation (participation avec droit de vote d'environ 53 %) • Actionnaires du groupe Phelan : 35 % – 36 % de l'ensemble des actions en circulation (participation avec droit de vote d'environ 46 %)
Admissibilité	• REER, REEE, FERR, REEI, CELI et RPDB
Inscription	• La Société a déposé une demande pour que ses actions soient inscrites sous le symbole « CAO »
Fixation du prix	• Prévue à la semaine du 6 avril 2015
Clôture	• Prévue à la semaine du 20 avril 2015

(1) Tient compte du dividende annuel par action prévu, divisé par le prix d'émission. Contrairement à ce qui est la norme pour les titres à revenu fixe, l'émetteur n'est nullement obligé de distribuer des montants fixes aux actionnaires. Il pourrait arriver que des réductions ou des suspensions de dividendes en espèces réduisent le rendement en fonction du prix d'offre.

Évaluation du PAPE

Évaluation du premier appel public à l'épargne			
Cours des actions visées par le PAPE	**19,00 $**	**20,50 $**	**22,00 $**
Actions en circulation pro forma sur une base diluée (MRA[1])	52,6	51,9	51,4
Capitalisation boursière sur une base diluée	**999 $**	**1 065 $**	**1 130 $**
Ajout : Dette nette pro forma[2]	66 $	66 $	66 $
Ajout : Participation minoritaire (The Landing Group)	15 $	15 $	15 $
Valeur de l'entreprise	**1 081 $**	**1 146 $**	**1 212 $**
BAIIA ajusté pour les 12 derniers mois	89,9 $	89,9 $	89,9 $
Valeur d'entreprise / BAIIA ajusté pour les 12 derniers mois	*12,0 fois*	*12,8 fois*	*13,5 fois*
Bénéfice net ajusté pour les 12 derniers mois	45,9 $	45,9 $	45,9 $
Ratio C/B (12 derniers mois, ajusté)	*21,8 fois*	*23,2 fois*	*24,6 fois*

(1) 38,9 millions actions émises avant le PAPE, 3,6 millions d'options émises au prix d'exercice de 8,51 $, 1,2 million d'options émises au prix d'exercice de 0,01 $, plus 200 millions de dollars d'actions à droit de vote subalterne devant être émises en vertu du placement; la méthode du rachat d'action (la « MRA ») suppose que les options sont exercées et que 30,5 millions de dollars du produit de l'exercice sont affectés au rachat d'actions au prix du PAPE.

(2) L'encours de la dette brute s'élève à 280,8 millions de dollars (compte non tenu des frais de financement non amortis) en date du 30 décembre 2014, déduction faite de 185,0 millions de dollars de produit net estimé tiré du PAPE, déduction faite de 25,6 millions de dollars de débentures subordonnées devant être converties en capitaux propres immédiatement avant la clôture, déduction faite de 3,8 millions de dollars en espèces.

Références publiques

En vertu de l'article 13.7(4) du *Règlement 41-101 sur les obligations générales relatives au prospectus*, toute l'information comparative relative à Cara et toute information connexe, contenue dans cette présentation destinée aux investisseurs éventuels, a été retirée du présent modèle pour fins de dépôt sur le Système électronique de données, d'analyse et de recherche (SEDAR).

Description des mesures non conformes aux IFRS

Les états financiers audités de la Société ont été établis conformément aux IFRS, publiées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), et selon les méthodes comptables adoptées par la Société conformément aux IFRS.

La direction de la Société recourt aussi aux mesures non conformes aux IFRS afin de faciliter la comparaison de la performance sur le plan de l'exploitation d'une période à l'autre, d'établir des budgets d'exploitation annuels et de déterminer les composantes de la rémunération de la direction. Ces mesures ne sont pas des mesures reconnues en vertu des IFRS et elles n'ont pas de sens normalisé prescrit par les IFRS. Par conséquent, elles ne sauraient se comparer à des mesures semblables présentées par d'autres sociétés. Elles sont plutôt fournies en tant que supplément aux mesures calculées selon les IFRS pour permettre de mieux comprendre les résultats d'exploitation de la Société du point de vue de la direction. Cette présentation renvoie à certaines mesures non conformes aux IFRS, notamment :

Le « chiffre d'affaires d'ensemble » désigne les ventes réalisées auprès des clients des restaurants exploités par la Société et des franchises, y compris les commandes pour emporter et les livraisons aux clients. Le chiffre d'affaires d'ensemble comprend les ventes provenant des restaurants établis et des nouveaux restaurants.

Le « chiffre d'affaires d'ensemble ajusté » correspond au chiffre d'affaires d'ensemble pro forma pour tenir compte de l'acquisition de The Landing Group comme si cette acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2014.

La « croissance des ventes des restaurants comparables » est une mesure utilisée dans le secteur de la restauration pour comparer les ventes des emplacements établis sur une période donnée, comme un trimestre, entre la période à l'étude et la période comparable de l'exercice précédent. La croissance des ventes des restaurants comparables permet d'expliquer quelle proportion de la croissance des ventes peut être attribuée à la croissance des emplacements établis et celle qui peut être attribuée à l'apport net de nouveaux restaurants qui ont ouvert leurs portes. Cara définit la croissance des ventes des restaurants comparables comme 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. Ce calcul exclut les quatre restaurants que détient Cara aux États-Unis.

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

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

Le « BAIIA ajusté » s'entend du BAIIA lié à l'exploitation pro forma pour tenir compte de l'acquisition de The Landing Group comme si cette acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2014, et des primes aux membres de la direction normalisées.

La « marge sur le BAIIA lié à l'exploitation » correspond au BAIIA lié à l'exploitation divisé par les produits.

La « marge sur le BAIIA ajusté » correspond au BAIIA ajusté divisé par les produits pro forma pour l'acquisition de The Landing Group, comme si l'acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2014.

Le « bénéfice net ajusté » correspond au bénéfice net attribuable aux actionnaires de la Société pro forma pour tenir compte de l'acquisition de The Landing Group comme si cette acquisition avait eu lieu le 1er janvier 2014, ajusté pour tenir compte : i) du profit (de la perte) sur les instruments dérivés; ii) de la dépréciation d'actifs, déduction faite des reprises; iii) des pertes sur les achats anticipés/annulations de contrats de location de matériel; iv) des charges de restructuration; v) des frais de conversion; vi) du profit net (de la perte nette) sur la sortie d'immobilisations corporelles; vii) de la rémunération fondée sur des actions; viii) de la variation de la provision pour contrats déficitaires; ix) des primes aux membres de la direction normalisées; x) des économies en charges d'intérêts nettes et autres charges financières pro forma pour tenir compte du placement et de l'emploi du produit envisagé dans les présentes; xi) de l'impôt sur tous les ajustements, exclusion faite de la rémunération fondée sur des actions; xii) de l'élimination de l'impôt de la partie VI.1; et xiii) de l'élimination de l'économie d'impôt non comptabilisée.

Se reporter aux rubriques « Principales informations financières consolidées » et « Rapport de gestion » du prospectus provisoire.

PRÉSENTATION DE LA DIRECTION

CARA