



GROUPE D'ALIMENTATION MTY INC.

8210, route Transcanadienne
Saint-Laurent (Québec) H4S 1M5

**Notice annuelle
pour l'exercice clos le 30 novembre 2020**

Le 17 février 2021

TABLE DES MATIÈRES

NOTES PRÉLIMINAIRES ET MISE EN GARDE.....	4
STRUCTURE DE L'ENTREPRISE	6
Nom, adresse et constitution de la Société	6
Liens intersociétés.....	6
DÉVELOPPEMENT GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE.....	6
Historique des trois derniers exercices.....	6
COVID-19.....	8
DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ	9
Aperçu	9
Le secteur de la restauration.....	10
Évolution de l'entreprise.....	11
Chiffre d'affaires réseau.....	16
Saisonnalité du chiffre d'affaires réseau.....	16
Approvisionnement et distribution.....	18
Exploitation des franchises.....	18
Provenance des rentrées de la Société.....	18
Gestion.....	20
Ressources humaines.....	20
Propriété intellectuelle.....	20
Marketing.....	21
Marché cible.....	21
Concurrence.....	21
Stratégie multimarque de MTY.....	22
Nouveaux établissements franchisés et propriétaires.....	24
Nouvelles occasions de vente au détail.....	24
Technologies de l'information.....	24
Réglementation gouvernementale.....	24
FACTEURS DE RISQUE	26
Pandémie de COVID-19.....	26
Brèches de sécurité et renseignements personnels confidentiels.....	27
Compétitivité au sein du secteur de la restauration.....	27
Environnement économique.....	28
Réglementation gouvernementale.....	28
Toxi-infections alimentaires et sécurité publique.....	29
Coûts des produits de base, coûts et pénurie de la main-d'œuvre et autres risques.....	29
Dépendance à l'égard des technologies de l'information.....	29
Concurrence d'autres franchiseurs.....	30
Durabilité et croissance de l'entreprise.....	30
Poursuites, recours collectifs et autres litiges éventuels.....	30
Propriété intellectuelle.....	31
Expérience client.....	31
Atteintes à la réputation de la Société.....	31
Fraude et rançonnement.....	32
Assurance.....	32
Droit du travail et de l'emploi.....	32
Taux de change.....	32
Taux d'intérêt.....	33
Variation des prix et des approvisionnements.....	33
Dépendance de la Société à l'égard du personnel clé.....	33
Signature et renouvellement de contrats de location.....	33
Saisonnalité des activités et climat.....	34
Maintien d'un chiffre d'affaires adéquat de la part des franchisés.....	34
Incidence de changements aux taxes de vente et aux impôts provinciaux, étatiques et fédéraux.....	34
Programme de cartes-cadeaux et droits en déshérence.....	35
Capacité de repérer et de s'assurer des emplacements acceptables.....	35

Pertes non assurées et sous-assurées	35
Établissements à l'étranger	35
Dépendance de la Société à l'égard des franchiseurs des concepts TCBY ^{MD} et Rocky Mountain Chocolate Factory ^{MD}	35
Régie interne	35
Dividendes	36
POLITIQUE EN MATIÈRE DE DIVIDENDES	36
DESCRIPTION DE LA STRUCTURE DU CAPITAL	36
FACILITÉ DE CRÉDIT	36
MARCHÉ POUR LA NÉGOCIATION DES TITRES – COURS ET VOLUMES DES OPÉRATIONS	37
Cours et volumes des opérations	37
Placements antérieurs	37
Offre publique de rachat dans le cours normal	37
ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION	38
Nom et occupation	38
Indépendance des administrateurs	39
Nomination, orientation et formation continue	39
Titres détenus par les administrateurs et les membres de la haute direction	40
Interdictions d'opérations, faillites, amendes ou sanctions	40
Conflits d'intérêts	40
PROMOTEUR	41
POURSUITES ET APPLICATION DE LA LOI	41
AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES	41
MEMBRES DE LA DIRECTION ET AUTRES PERSONNES INTÉRESSÉES DANS LES OPÉRATIONS IMPORTANTES	41
CONTRATS IMPORTANTS	41
INTÉRÊTS DES EXPERTS	42
RENSEIGNEMENTS SUR LE COMITÉ D'AUDIT DE GROUPE D'ALIMENTATION MTY INC.	42
Composition du comité d'audit	42
Formation et expérience pertinentes	42
Encadrement du comité d'audit	43
Utilisation de certaines dispenses	43
Politiques et procédures d'approbation préalable	43
Honoraires de l'auditeur externe	43
INFORMATION COMPLÉMENTAIRE	43
 ANNEXE A – CHARTE DU COMITÉ D'AUDIT	

NOTES PRÉLIMINAIRES ET MISE EN GARDE

Datation des renseignements

À moins d'indication contraire, les renseignements présentés dans la présente notice annuelle sont arrêtés au 30 novembre 2020.

Monnaie

Toute indication d'une monnaie dans la présente notice annuelle désigne le dollar canadien.

Information intégrée par renvoi

Certains renseignements et documents mentionnés aux présentes, notamment les états financiers et les rapports de gestion, peuvent être consultés ou téléchargés à partir du profil de la Société sur le site du Système électronique de données, d'analyse et de recherche canadien (« SEDAR »), www.sedar.com.

Dans la présente notice annuelle, « Groupe d'Alimentation MTY inc. », « MTY » ou la « Société » désignent, selon le cas, soit Groupe d'Alimentation MTY inc. et ses filiales, soit Groupe d'Alimentation MTY inc. ou une de ses filiales.

Indicateurs non conformes aux IFRS

À moins d'indication contraire, les renseignements financiers présentés ci-après, y compris les valeurs tabulaires, sont établis selon les normes internationales d'information financière (« IFRS »). La présente notice annuelle fait référence à certains indicateurs non conformes aux IFRS, notamment à des indicateurs clés de performance que la direction utilise tout comme ses concurrents du secteur de la restauration. Ces indicateurs ne sont pas reconnus par les IFRS et n'ont pas une définition normalisée aux termes des IFRS; il est donc peu probable qu'ils soient comparables aux mesures similaires présentées par d'autres sociétés. MTY emploie le « BAIIA ajusté », le « BAIIA ajusté normalisé », les « flux de trésorerie disponible », le « chiffre d'affaires d'établissements comparables », le « chiffre d'affaires réseau » et le ratio « dette-BAIIA », des indicateurs usuels dans le secteur de la restauration, mais qui peuvent être calculés différemment par d'autres sociétés du secteur. Ces indicateurs hors référentiel du domaine de la restauration sont utilisés pour procurer à l'investisseur des mesures supplémentaires des résultats d'exploitation et de la liquidité de la Société; ils font donc ressortir des tendances commerciales qui pourraient ne pas autrement se dégager des seuls indicateurs des IFRS. La Société utilise ces indicateurs pour évaluer le rendement des activités courantes de l'entreprise. La direction estime que certains investisseurs et analystes utilisent le BAIIA ajusté pour mesurer la capacité d'une société de répondre à ses obligations de paiement ou comme une mesure usuelle d'estimation de la valeur de sociétés du secteur. De même, la croissance du chiffre d'affaires d'établissement similaires et le chiffre d'affaires réseau procurent à l'investisseur des renseignements complémentaires sur la performance du réseau qui ne sont pas disponibles en vertu des IFRS. Quelques-uns de ces indicateurs sont aussi considérés afin d'établir la rémunération incitative à court terme de certains employés.

Les définitions de ces indicateurs hors référentiel sont les suivantes:

BAIIA ajusté	Il correspond à la différence entre les produits et les charges d'exploitation (à l'exclusion de l'impôt sur le résultat, des intérêts, des amortissements et de tous autres produits et charges), à laquelle s'ajoute la quote-part du résultat d'une coentreprise comptabilisée selon la méthode de la mise en équivalence.
BAIIA ajusté normalisé	C'est le BAIIA ajusté avant les coûts de transactions rattachés aux acquisitions.
Flux de trésorerie disponible	Il s'agit de la somme des flux de trésorerie totaux provenant des activités d'exploitation diminuée des dépenses en capital.
Chiffre d'affaires d'établissements comparables	C'est le chiffre d'affaires comparatif généré par les établissements qui ont été ouverts pendant au moins 13 mois ou qui ont été acquis il y a plus que 13 mois.
Chiffre d'affaires réseau	C'est le chiffre d'affaires de tous les restaurants existants, y compris ceux qui ont été fermés ou ouverts pendant la période visée, de même que le chiffre d'affaires des nouveaux concepts acquis depuis la date de clôture de la transaction visée.
Ratio dette-BAIIA	Il s'agit de la dette courante et à long terme divisée par le BAIIA, tel que défini dans le contrat de crédit.

MTY utilise le BAIIA ajusté parce que cet indicateur permet à la direction d'évaluer la performance opérationnelle de la Société. La croissance du chiffre d'affaires des établissements comparables procure de l'information sur la performance comparative des établissements du réseau d'une période à l'autre. De même, la Société utilise le chiffre d'affaires réseau tant pour évaluer la taille et la performance du réseau MTY que comme indicateur de sa rentabilité potentielle.

Ces indicateurs financiers sont largement reconnus, mais ne constituent pas une mesure établie conformément aux IFRS. En conséquence, il est possible qu'ils ne puissent être comparés à ceux présentés par d'autres sociétés. Ces indicateurs hors IFRS visent à fournir des renseignements additionnels sur la performance de MTY et ils ne devraient pas être considérés isolément ou en lieu et place d'un indicateur conforme aux IFRS.

Mise en garde relative aux énoncés prospectifs

La présente notice annuelle contient des énoncés prospectifs. Les énoncés prospectifs comportent, sans s'y limiter, des déclarations relatives à certains aspects des perspectives d'affaires de la Société pendant l'exercice 2020. Ils comprennent également d'autres assertions qui ne renvoient pas à des faits historiques distinctement vérifiables. Un énoncé prospectif est formulé lorsque ce qui est connu ou prévu aujourd'hui est utilisé pour faire un commentaire à propos de l'avenir. Les énoncés prospectifs peuvent renfermer des mots tels but, hypothèse, conseil, intention, objectif, aperçu, stratégie et cible, ou des verbes comme anticiper, croire, estimer, s'attendre à, planifier, projeter, rechercher, s'efforcer, cibler, viser, pouvoir ou devoir, employés notamment au conditionnel ou au futur. Tous ces énoncés prospectifs sont formulés en vertu des dispositions d'exonération prévues par les lois sur les valeurs mobilières canadiennes applicables.

À moins d'indication à l'effet contraire, les énoncés prospectifs contenus dans la présente notice annuelle décrivent ses prévisions au 17 février 2021 et, par conséquent, sont sujets à changement après cette date. La Société ne s'engage d'aucune façon à actualiser ou à réviser un énoncé prospectif, que ce soit à la suite d'une information nouvelle, d'événements futurs ou autrement, et elle décline toute obligation à cet égard si ce n'est en vertu des exigences des lois sur les valeurs mobilières canadiennes.

En raison de leur nature même, les énoncés prospectifs sont soumis à des incertitudes et risques intrinsèques. Ils sont fondés sur plusieurs hypothèses qui soulèvent la possibilité que les résultats ou événements réels diffèrent substantiellement des attentes implicites ou explicites exprimées, ou que les perspectives d'affaires, objectifs, plans et priorités stratégiques ne se réalisent pas. En conséquence, la Société ne peut garantir qu'un énoncé prospectif se concrétisera et le lecteur est avisé de ne pas accorder une confiance induite à ces énoncés prospectifs. Dans cette notice annuelle, les énoncés prospectifs sont formulés afin d'informer sur les priorités stratégiques actuelles, les prévisions et les plans de la direction. Ils visent à permettre aux investisseurs et à d'autres d'obtenir une meilleure compréhension des perspectives d'affaires et de l'environnement des activités. Le lecteur est avisé, cependant, que cette information peut être inappropriée à d'autres fins. De plus, les effets de la COVID-19 sur les flux de trésorerie d'exploitation et la situation financière du secteur d'activités de la Société et de la Société elle-même continuent d'évoluer et tout énoncé prospectif aux présentes à l'égard de ces questions est sujet à changement, les conséquences réelles pouvant s'écarter considérablement des prévisions.

Les énoncés prospectifs formulés dans la présente notice annuelle sont fondés sur un certain nombre d'hypothèses considérées comme raisonnables au 17 février 2021. Veuillez vous reporter, en particulier, à la rubrique intitulée « Facteurs de risque » pour une description de certaines des hypothèses clés, tant économiques et opérationnelles que de marché, utilisées par la Société dans la rédaction des énoncés prospectifs contenus dans ce document. Si ces hypothèses se révèlent imprécises, les résultats réels pourraient s'écarter substantiellement de ce qui est prévu.

Des facteurs de risque importants pourraient faire en sorte que les résultats ou événements réels s'écartent fortement de ceux qui sont exprimés ou suggérés par les énoncés prospectifs susmentionnés et par d'autres énoncés prospectifs figurant dans la présente notice annuelle. Ces facteurs comprennent, sans s'y limiter, l'intensité des activités concurrentielles et leur incidence sur la capacité d'attirer la clientèle compte tenu de son revenu disponible; la capacité de la Société d'obtenir des emplacements avantageux et de renouveler les baux actuels à des taux acceptables; l'arrivée de concepts étrangers; la capacité d'attirer de nouveaux franchisés; les changements touchant aux goûts de la clientèle, aux tendances démographiques, à l'attrait des concepts, aux profils d'achalandage ainsi qu'aux coûts et taux d'occupation des centres commerciaux et tours de bureaux; la conjoncture économique et financière générale; les niveaux de confiance et de dépenses du consommateur; la demande et les prix des produits; la durée et les conséquences de la pandémie de COVID-19, ses effets sur la capacité de rouvrir des établissements tout autant que sur la demande de la clientèle au moment des réouvertures ainsi que ses retombées macro-économiques; la capacité de mettre en œuvre des stratégies et des plans de manière à générer les profits attendus; les situations affectant la capacité de tiers fournisseurs de procurer des produits et services essentiels; la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre; la volatilité des marchés de valeurs; la volatilité des taux de change ou des taux d'emprunts; les maladies

d'origine alimentaire; les contraintes opérationnelles ainsi que l'occurrence d'épidémies, de pandémies et d'autres risques pour la santé.

Les facteurs de risque ci-dessus et d'autres qui pourraient donner lieu à des résultats ou événements substantiellement différents des attentes explicites ou implicites formulées dans les énoncés prospectifs sont commentés dans cette notice annuelle.

Le lecteur est avisé que les risques décrits ci-dessus ne sont pas les seuls susceptibles d'avoir une incidence sur la Société. Des incertitudes et risques additionnels inconnus pour l'instant ou jugés négligeables actuellement peuvent aussi avoir un effet préjudiciable l'entreprise, la situation financière ou les résultats d'exploitation.

À moins d'indication contraire de la Société, les énoncés prospectifs ne rendent pas compte de l'effet potentiel d'éléments non récurrents ou d'autres éléments particuliers, ou de quelque aliénation, monétisation, fusion, acquisition, autre regroupement d'entreprises ou autre opération qui peuvent être annoncés ou peuvent survenir après le 17 février 2021. L'impact financier de telles opérations et d'éléments non récurrents ou extraordinaires peut être complexe et dépend des particularités de chaque cas. En conséquence, la Société ne peut décrire l'impact prévu de façon concrète ou de la même façon que les risques actuellement connus ayant une incidence sur l'entreprise.

STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

Nom, adresse et constitution de la Société

Le Groupe d'Alimentation MTY inc./MTY Food Group Inc. est une société constituée sous le régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Initialement constituée sous le régime des lois de Colombie-Britannique en vertu de statuts de constitution datés du 11 décembre 1986, la Société a d'abord porté la dénomination « 318782 B.C. Ltd. » puis, le 20 janvier 1987, celle de « Faber Resources Corp. ». Le 12 novembre 1987, elle a changé son nom pour « Golden Sky Resources Inc. » puis, le 7 juin 1994, pour « Golden Sky Ventures International Inc. ». La société Golden Sky Ventures International inc. a été prorogée en vertu de l'article 187 de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* le 26 juillet 2000, moment où elle a pris la dénomination « iNsu Innovations Group Inc. » avant de finalement prendre le nom de « Groupe d'Alimentation MTY inc. » le 8 juillet 2003.

Le siège social de la Société est situé au 8210, route Transcanadienne, Saint-Laurent (Québec) H4S 1M5.

Liens intersociétés

Le tableau qui suit identifie les principales filiales en activité de la Société, leur lieu de constitution et le pourcentage des droits de vote rattachés aux titres avec droit de vote détenus par la Société.

Nom de la filiale	Pourcentage des droits de vote détenus		Lieu de constitution
	Directement	Par l'intermédiaire de filiales	
Franchise MTY inc.	100%	—	Canada
MTY Franchising USA, inc.	—	100%	Delaware
Kahala Brands Ltd.	—	100%	Delaware
Papa Murphy's Holdings inc.	—	100%	Delaware

DÉVELOPPEMENT GÉNÉRAL DE L'ENTREPRISE

Historique des trois derniers exercices

Faits saillants de l'exercice 2020

Le 3 décembre 2019, une des filiales en propriété exclusive de la Société a réalisé l'acquisition d'une participation de 70% dans une coentreprise acquisitive de Turtle's Jack's Muskoka Grill, COOP Wicked Chicken et Frat's Cucina (collectivement, le « Tortoise Group »), trois concepts de restauration à service complet exploités en Ontario, pour une contrepartie de 27,1 millions de dollars comportant une contrepartie éventuelle différée s'élevant à 4,1 millions de dollars, une obligation de rachat de la participation du partenaire dans la coentreprise se chiffrant à 2,9 millions de dollars et une contrepartie en espèces de 19,1 millions de dollars. La Société a comptabilisé sa participation en tant que créance à long terme; elle a garanti des passifs de la coentreprise totalisant 7,9 millions de dollars qui seront

payables au Tortoise Group lors du rachat de la participation de 30% du partenaire de la coentreprise. Au moment de la clôture, 20 restaurants franchisés et trois établissements propriétaires étaient en activité.

En décembre 2019, une nouvelle souche de coronavirus est apparue qui est à la source de ce qu'on appelle désormais la COVID-19. La propagation du virus a perturbé les activités à compter de mars 2020, tant en raison des restrictions imposées par les autorités gouvernementales et de santé publique que des changements du comportement des consommateurs au Canada, aux États-Unis et à l'International. Des informations complémentaires sont présentées sous la rubrique « COVID-19 ».

Le 29 juin 2020, la Société a annoncé le renouvellement de son offre publique de rachat dans le cours normal des activités (« OPRCN »); celle-ci lui permettra de racheter jusqu'à 1 235 323 de ses actions ordinaires. L'OPRCN a commencé le 3 juillet 2020 et se terminera le 2 juillet 2021, ou avant si la Société complète ses rachats ou choisit de mettre fin à l'OPRCN. Ces rachats seront effectués sur le marché ouvert, avec frais de courtage, par l'intermédiaire de la Bourse de Toronto (« TSX ») ou de tout autre système de négociation parallèle, au cours du marché au moment de l'opération et conformément aux politiques applicables de la TSX. Toutes les actions ordinaires rachetées en vertu de l'OPRCN seront annulées. Au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020, la Société a racheté et annulé un total de 364 774 actions ordinaires à un prix moyen pondéré de 51,72 \$ par action ordinaire, pour une contrepartie totale de 18,9 millions de dollars; l'excédent de 14,3 millions de dollars de la valeur de rachat des actions sur leur valeur comptable a été comptabilisé en résultats non distribués au titre de primes sur rachat d'actions.

Jusqu'au 31 mai 2021, la modification du contrat de crédit comporte diverses limites sur les distributions; les principales imposent des restrictions sur le rachat des actions ordinaires de MTY dans le cadre de son OPRCN jusqu'à ce que le ratio dette-BAIIA tombe sous les 3,50 : 1,0.

Faits saillants de l'exercice 2019

Le 10 décembre 2018, la Société a complété l'acquisition de la plupart des actifs de Casa grecque pour une contrepartie totale de 22,0 millions de dollars, dont 20,9 millions financés à partir de l'encaisse de MTY et de sa marge de crédit courante. Des passifs nets s'élevant à 0,2 million de dollars ont été repris tandis qu'une retenue de 1,3 million de dollars était effectuée.

Le 21 mars 2019, la Société a acquis les actifs de South Street Burger pour une contrepartie totale d'environ 4,9 millions de dollars, dont environ 4,1 millions réglés à la clôture au moyen de l'encaisse et de la facilité de crédit existante de MTY; des passifs nets s'élevant à 0,2 million de dollars ont été repris et une somme de 0,7 million a été retenue. À la clôture, 24 restaurants franchisés et 13 restaurants propriétaires étaient en activité.

Le 23 mai 2019, suite à la fusion d'une filiale américaine en propriété exclusive et de Papa Murphy's Holding inc. (« PM »), la Société a acquis l'ensemble des actions en circulation de PM pour une contrepartie totale de 255,2 millions de dollars. À la clôture, PM exploitait 1 301 établissements franchisés et 103 établissements propriétaires aux États-Unis, au Canada et aux Émirats arabes unis.

Le 15 juillet 2019, le siège canadien de la Société a complété l'acquisition de l'actif de Yuzu Sushi pour une contrepartie totale de 27,6 millions de dollars. Une somme d'environ 25,4 millions de dollars, financée à même l'encaisse et la facilité de crédit existante de MTY, a été réglée à la clôture. Une retenue de 2,2 millions de dollars a été effectuée sous la forme d'une contrepartie éventuelle. Au moment de la clôture, 129 établissements franchisés étaient en activité.

Le 19 juillet 2019, le siège canadien de la Société a complété l'acquisition de l'actif de Allô! mon coco pour une contrepartie totale de 30,7 millions de dollars. Une somme d'environ 24,1 millions de dollars a été réglée à la clôture au moyen de l'encaisse et de la facilité de crédit existante de MTY. Des obligations nettes s'élevant à 0,2 million de dollars ont été prises en charge et une somme de 7,1 millions de dollars a été réservée sous la forme d'une contrepartie éventuelle et de retenues. Au moment de la clôture, 40 établissements franchisés étaient en activité.

Faits saillants de l'exercice 2018

Le 1^{er} décembre 2017, la Société a annoncé qu'elle avait complété l'acquisition des participations dans les sociétés à responsabilité limitée CB Franchise Systems et Built Franchise Systems. Le prix d'achat s'élevait à 31,0 millions de dollars (23,5 millions \$ US) dont 28,3 millions de dollars (22,3 millions \$ US) ont été réglés à la clôture. Trois (3) établissements propriétaires et 41 franchises étaient en activité au moment de la clôture.

Le 1^{er} mars 2018, à la suite de la fusion d'une filiale en propriété exclusive et de Groupe restaurants Imvescor inc. (« GRI »), la Société a acquis toutes les actions en circulation de GRI pour une contrepartie totale de 250,8 millions de dollars dont 53,1 millions de dollars en trésorerie et le solde en actions. Au moment de la clôture, GRI exploitait 5 marques au Canada et disposait de 261 établissements en activité.

Le 15 mars 2018, l'une des filiales en propriété exclusive de la Société a acquis l'actif de Grabbagreen^{MD} pour une contrepartie totale de 3,4 millions de dollars (2,6 millions \$ US) dont 3,1 millions de dollars (2,4 millions \$ US) réglés à la clôture. L'enseigne comptait 27 établissements en activité aux États-Unis au moment de la clôture.

Le 4 avril 2018, l'une des filiales en propriété exclusive de la Société a acquis l'actif de Timothy's World Coffee^{MD} et de Mmmuffins^{MD} pour une contrepartie totale de 1,3 million de dollars dont 1,2 million de dollars réglés à la clôture. L'enseigne comptait 39 établissements en activité au Canada au moment de la clôture.

Le 25 septembre 2018, la Société a annoncé qu'elle avait complété l'acquisition de la quasi-totalité de l'actif de SweetFrog Premium Frozen Yogurt pour une contrepartie de 41,5 millions de dollars (32,1 millions \$ US), dont 37,4 millions de dollars (28,9 millions \$ US) réglés à la clôture. L'enseigne comptait 331 établissements franchisés ou licenciés aux États-Unis et 8 à l'international au moment de la clôture.

COVID-19

En décembre 2019, une nouvelle souche de coronavirus est apparue qui est à la source de ce qu'on appelle désormais la COVID-19. La propagation du virus a perturbé les activités à compter de mars 2020, tant en raison des restrictions imposées par les autorités gouvernementales et de santé publique que des changements du comportement des consommateurs au Canada, aux États-Unis et à l'International.

Les chambardements se présentant encore par vagues, l'incertitude plane sur la durée de la pandémie, ses conséquences à moyen et à plus long terme sur l'économie et les règles qui s'appliqueront aux restaurants de MTY au fur et à mesure de l'assouplissement graduel des mesures de prévention. L'impact de la pandémie et les efforts pour la contenir affectent considérablement MTY et plusieurs de ses franchisés.

Bien que le troisième trimestre se soit ouvert sur une levée progressive des mesures de santé publique restrictives qui a permis à des restaurants du réseau de lentement reprendre des activités normales au Canada et aux États-Unis, le quatrième trimestre a été confronté à de nouvelles contraintes au Canada, une deuxième vague de contamination s'étant propagée. Comme la pandémie persiste, MTY continue de se concentrer sur la santé et la sécurité de ses clients, employés et franchisés et sur le soutien des restaurants de son réseau. Les contraintes imposées par le gouvernement et la réponse évolutive de la Santé publique à la COVID-19 affectent toujours MTY. Au quatrième trimestre, plusieurs des établissements du réseau canadien de MTY ont été forcés de se limiter aux commandes à emporter ou à livrer en raison d'une résurgence des cas de COVID-19 dans les provinces. Ces nouvelles restrictions imposées par le gouvernement continuent de gangrener le réseau. Le nombre d'emplacements touchés variera donc encore au gré de cette conjoncture éminemment changeante et avec les conséquences corollaires sur l'achalandage et le chiffre d'affaires de ces emplacements. La majorité des enseignes du portefeuille de MTY en souffriront toujours les retombées pendant les prochains mois. Au 30 novembre 2020, MTY comptait 338 établissements temporairement fermés et plusieurs de ceux restés ouverts étaient exploités à capacité réduite. En septembre, octobre et novembre, le réseau MTY a perdu un total de 30 222 jours d'activités combinées (21 161 au Canada et 9 061 aux États-Unis), 364 établissements étaient fermés temporairement au début du quatrième trimestre tandis qu'une seconde frappe de restrictions venait affliger le trimestre entier au Canada. Les établissements encore fermés se trouvent principalement dans des centres commerciaux, des tours de bureaux et des emplacements non traditionnels tels les aéroports, gymnases et universités.

Depuis mars, MTY a mis en œuvre une série de mesures d'aide pour ses franchisés dans une tentative d'assurer la sécurité et le bien-être des employés, clients et partenaires :

- Report du recouvrement des redevances dues par les franchisés pour un temps;
- Collaboration avec les franchisés souhaitant demander l'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial (« AUCLC ») et la Subvention d'urgence du Canada pour le loyer (« SUCL »);
- Mise en place de nouvelles mesures de sécurité à travers son réseau de restaurants, dont une augmentation de la fréquence de nettoyage, l'utilisation de visières ou de masques et de gants, l'installation de parois de Plexiglas aux comptoirs de service et la suspension de certaines pratiques, comme l'utilisation de tasses réutilisables, pour réduire les risques;
- Conclusion de partenariats avec des agrégateurs afin de faciliter la livraison des offres alimentaires;
- Investissement dans des technologies de commande en ligne et leur optimisation afin d'améliorer l'expérience client chez plusieurs enseignes et de faciliter les commandes à emporter, la cueillette à l'auto et la livraison des commandes.
- Mise en place d'une politique de télétravail.

La Société poursuit par ailleurs ses efforts visant à préserver ses ressources financières durant ces temps à la fois difficiles et imprévisibles :

- Souscription de la Subvention salariale d'urgence du Canada (« SSUC ») et de la SUCL; et
- Réduction des dépenses en immobilisations et charges d'exploitation au minimum.

Au quatrième trimestre, les restrictions gouvernementales imposées ont eu les incidences suivantes sur les états financiers consolidés de MTY :

- Des pertes de crédit attendues supplémentaires ont été comptabilisées à l'égard des créances liées à des contrats de location-financement;
- Des pertes de valeur ont été enregistrées à l'égard des actifs au titre de droits d'utilisation et des immobilisations corporelles liées à des établissements propriétaires;
- Des changements ont été apportés aux obligations locatives et créances liées à des contrats de location-financement pour refléter les modifications des conditions de paiement des loyers.

D'autres informations sur ces changements sont présentées dans les états financiers consolidés au 30 novembre 2020.

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE DE LA SOCIÉTÉ

Aperçu

La Société compte parmi les principaux franchiseurs nord-américains de l'industrie de la restauration. Ses activités consistent à franchiser des concepts et à exploiter des établissements dont elle est propriétaire dans les secteurs de la restauration à service rapide et à service complet sous une multitude d'enseignes et à en vendre des produits de détail. La Société exploite aussi deux centres de distribution et deux usines de transformation des aliments, tous situés dans la province de Québec. Son modèle multiconcept lui permet de se positionner sur une large gamme de secteurs démographiques, économiques et géographiques. Les concepts de la Société sont les suivants :



La Société évolue dans deux principaux secteurs géographiques: le Canada et les États-Unis/International. Dans les deux cas, son entreprise consiste essentiellement en des activités de franchisage dans le secteur de la restauration rapide et à service complet. Dès lors, les principales rentrées continues des deux secteurs sont des redevances, des droits de franchise, des produits de la vente de services et de fournitures aux franchisés ainsi que d'autres produits de franchisage.

La Société exploite aussi quelques restaurants dont elle est propriétaire; au 30 novembre 2020, la Société comptait 37 établissements propriétaires au Canada et 76 aux États-Unis.

Le secteur de la restauration

La COVID-19 a eu un impact considérable sur l'industrie des services alimentaires, mettant à l'épreuve l'agilité et le caractère novateur de cet important secteur de l'économie canadienne et américaine. Au Canada, on prévoyait une chute de plus de 30% du chiffre d'affaires des services alimentaires en raison de la pandémie. De tous les grands secteurs économiques du Canada, c'est celui qui a été le plus durement frappé, subissant 20% de toutes les pertes d'emploi occasionnées par la COVID-19¹. Néanmoins, cette année éprouvante a aussi donné au secteur la chance de démontrer sa capacité d'innovation et son habileté à prévoir les demandes de la clientèle. Les inquiétudes relatives à la santé ont notamment donné naissance à plusieurs tendances en 2020, dont les commandes en ligne, les ventes numériques, la livraison et la cueillette à l'auto.

Sur le plan de l'exploitation, l'augmentation des commandes en ligne, des ventes numériques, des livraisons et de la cueillette à l'auto ont posé de nouveaux défis, mais également de nouvelles occasions au secteur de la restauration. D'autres tendances ont aussi émergé, notamment l'allègement des menus, les restaurants virtuels et l'augmentation des options de livraison par l'intermédiaire de tiers agrégateurs². Entre autres, les ventes numériques ont compté pour 20% du chiffre d'affaires sur le marché en 2020, comparativement à 5% en 2018³, et l'on s'attend à ce qu'elles s'accaparent 54% du secteur d'ici 2025. Dans le cas de MTY, les ventes numériques se sont accrues pour atteindre 636,4 millions de dollars à l'exercice clos le 30 novembre 2020, comparativement à 199,2 millions de dollars à l'exercice précédent, et représentent 19% des ventes.

La pandémie a également eu des incidences sur la clientèle, dont les dépenses dévolues aux repas à l'extérieur, à leur point le plus bas, étaient en baisse de 50,8% en glissement annuel aux États-Unis⁴.

Au Canada, on s'attend à une chute de 24,4% à 48,4% des ventes annuelles de services alimentaires en 2020 par rapport à 2019, ce qui correspond à une perte de 21,2 à 39,0 milliards de dollars. L'année 2020 a été celle des livraisons et des commandes à l'auto. Pendant que les restaurants à service rapide voyaient près de la moitié de leurs ventes se répartir entre livraison et commandes à emporter, les commandes à emporter des restaurants à service complet ont compté pour près de 70% des recettes de va-et-vient en 2020⁵.

L'année 2020 a été pénible pour les propriétaires de restaurants, plusieurs d'entre eux s'inquiétant à divers degrés de disposer de liquidités suffisantes pour affronter la crise. Le loyer constituait la principale créance cette année, les fournisseurs, les obligations fiscales et la paie suivant derrière. La majorité des propriétaires estiment qu'il faudra de 12 à 18 mois pour se relever de la pandémie et renouer avec la rentabilité⁶.

La part de marché actuelle de la Société en Amérique Nord demeure inférieure à 1%. Aux États-Unis, Papa Murphy's Pizza et Cold Stone Creamery se classent parmi les 150 plus grandes chaînes⁷.

¹ Source : Restaurants Canada, Foodservice Facts, 2020.

² Ibid.

³ Source: IncisivResearch, https://www.incisiv.com/hubfs/ebook/Limited%20Service%20Restaurant%20Digital%20Maturity%20Benchmark.%202020/Restaurant%20BM%20Report.pdf?vgo_ee=lvmfCMJYh4fM%2FUvGQLOd13wFogDIMHNmyq65fGLdufk%3D.

⁴ Source: United States Department of Agriculture: <https://www.ers.usda.gov/data-products/charts-of-note/charts-of-note/?topicId=2b168260-a717-4708-a264-cb354e815c67>.

⁵ Source: Restaurants Canada, op.cit.

⁶ Id.

⁷ Source: Restaurants Business, <https://www.restaurantbusinessonline.com/top-500-2020>.

Évolution de l'entreprise

Un certain nombre des concepts de la Société ont été développés à l'interne tandis que d'autres se sont ajoutés au fil des acquisitions réalisées d'une année à l'autre. Le tableau qui suit fait état des concepts développés par MTY :

Concept	Inauguration du premier établissement
Tiki Ming ^{MD} – Cuisine chinoise	1983
Sukiyaki ^{MD} – Délices de la table japonaise	1988
Franx Supreme ^{MD} – Hot-dogs et hamburgers ¹⁾	1989
Chick'n'Chick ²⁾	1995
Panini Pizza Pasta ^{MD}	1995
Caférama ^{MD 3)}	1999
Villa Madina ^{MD}	2003
Kim Chi Korean Delight ^{MD}	2006
Vie & Nam ^{MD}	2008
Tandori	2008
O'Burger ^{MD}	2008
Tosto Quickfire Pizza Pasta ^{MD}	2015
Ginger Sushi Boutique ^{MD}	2017
La Boîte verte ^{MD}	2019
Eat Pure ^{MD}	2019

¹⁾ Le dernier établissement *Frank Supreme* a été fermé durant l'exercice 2019 de la Société.

²⁾ Le dernier établissement *Chick'n'Chick* a été fermé durant l'exercice 2013.

³⁾ Le dernier établissement *Caférama* a été fermé durant l'exercice 2012 de la Société.

Dans le sillage de la COVID-19, MTY a aussi lancé de multiples restaurants virtuels à partir d'établissements existants au cours de l'exercice. Ces restaurants virtuels et les restaurants préexistants de MTY ont tiré profit des synergies créées tant par le partage des coûts et la continuité des flux que par la capacité de répondre à la croissance des livraisons et des commandes à emporter.

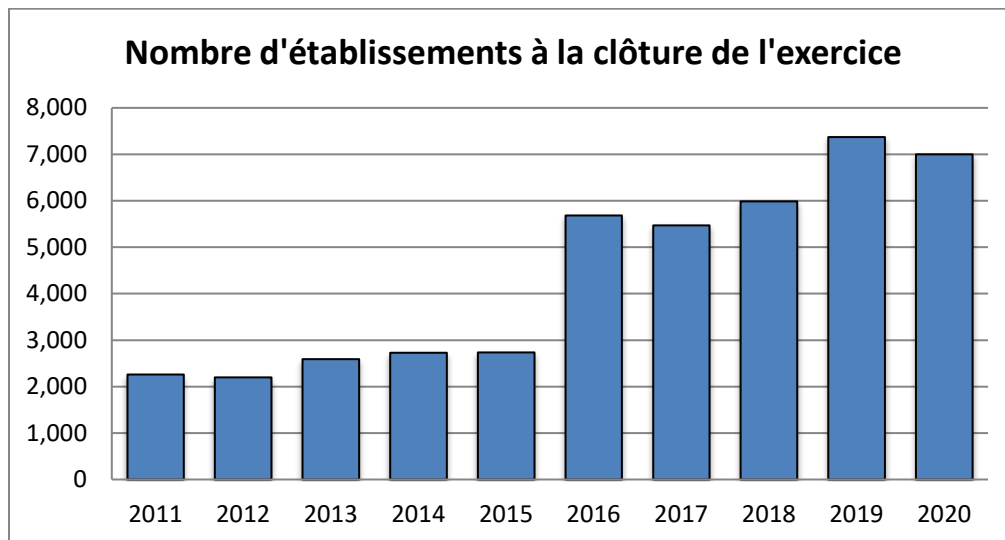
Le tableau suivant fait état des acquisitions réalisées par la Société à ce jour :

Enseigne	Année d'acquisition	Participation	Établissements franchisés	Établissements propriétaires
Fontaine Santé/Veggirama	1999	100%	18	—
La Crémère	2001	100%	71	3
Croissant Plus	2002	100%	18	2
Cultures	2003	100%	24	—
Thaï Express	Mai 2004	100%	6	—
Mrs. Vanelli's	Juin 2004	100%	103	—
TCBY – droits canadiens de franchise maîtresse	Septembre 2005	100%	91	—
Sushi Shop	Septembre 2006	100%	42	5
Koya Japan	Octobre 2006	100%	24	—
Sushi Shop (établissements franchisés existants)	Septembre 2007	100%	—	15
Tutti Frutti	Septembre 2008	100%	29	—
TacoTime – droits canadiens de franchise maîtresse	Octobre 2008	100%	117	—
Country Style Food Services Holdings inc.	Mai 2009	100%	475	5
Groupe Valentine inc.	Septembre 2010	100%	86	9
Jugo Juice	Août 2011	100%	134	2

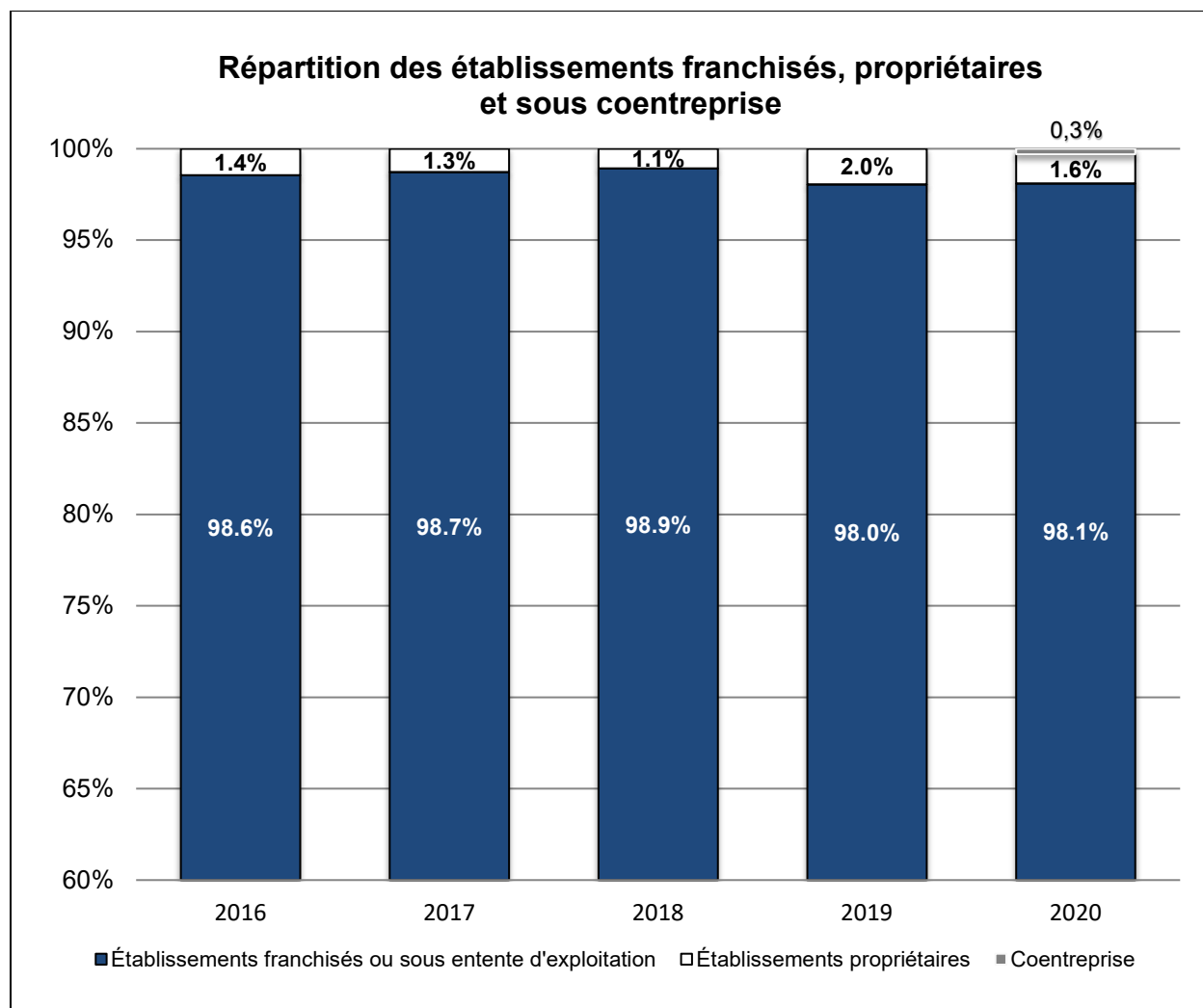
Enseigne	Année d'acquisition	Participation	Établissements franchisés	Établissements propriétaires
Mr. Submarine	Novembre 2011	100%	338	—
Koryo Korean BBQ	Novembre 2011	100%	19	1
Mr. Souvlaki	Septembre 2012	100%	14	—
SushiGo	Juin 2013	100%	3	2
Extreme Pita, PurBlendz et Mucho Burrito (Extreme Brandz)	Septembre 2013	100%	300, dont 34 aux États-Unis	5
ThaiZone	Septembre 2013 March 2015	80% + 20%	25 et 3 restaurants mobiles	—
Madisons	Juillet 2014 Septembre 2018	90% + 10%	14	—
Café Dépôt, Muffin Plus, Sushi-Man et Fabrika	Octobre 2014	100%	88	13
Van Houtte Café Bistros – licence de franchisage perpétuelle	Novembre 2014	100%	51	1
Manchu Wok, Wasabi Grill & Noodle et SenseAsian	Décembre 2014	100%	115	17
Big Smoke Burger	Septembre 2015 Septembre 2016	60% + 40%	13	4
Kahala Brands Itée – Cold Stone Creamery, Blimpie, TacoTime, Surf City Squeeze, The Great Steak & Potato Company, NrGize Lifestyle Café, Samurai Sam's Teriyaki Grill, Frullati Café & Bakery, Rollerz, Johnnie's New York Pizzeria, Ranch One, America's Taco Shop, Cereality, Tasti D-Lite, Planet Smoothie, Maui Wowi et Pinkberry	Juillet 2016	100%	2 839	40
BF Acquisition Holdings, LLC – Baja Fresh Mexican Grill et La Salsa Fresh Mexican Grill	Octobre 2016	100%	167	16
La Diperie	Décembre 2016 Mars 2019	60% + 5%	5	—
Steak Frites St-Paul et Giorgio Ristorante	Mai 2017 Septembre 2018	83,25% + 9,25%	15	—
The Works Gourmet Burger Bistro	Juin 2017	100%	23	4
Houston Avenue Bar & Grill et Industria Pizzeria + Bar	Juin 2017	80%	12	—
Dagwoods Sandwichs et Salades	Septembre 2017	100%	20	2
The Counter Custom Burgers	Décembre 2017	100%	36	3
Built Custom Burgers	Décembre 2017	100%	5	—
Groupe restaurants Imvescor – Bâton Rouge, Pizza Delight, Scores, Toujours Mikes et Ben & Florentine	Mars 2018	100%	253	8
Grabbagreen	Mars 2018	100%	26	1
Timothy's World Coffee et Mmmuffins - licence de franchisage permanente	Avril 2018	100%	32	7
SweetFrog Premium Frozen Yogurt	Septembre 2018	100%	331	—
Casa Grecque	Décembre 2018	100%	31	—

Enseigne	Année d'acquisition	Participation	Établissements franchisés	Établissements propriétaires
South Street Burger	Mars 2019	100%	24	13
Papa Murphy's	Mai 2019	100%	1 301	103
Yuzu Sushi	Juillet 2019	100%	129	—
Allô! mon coco	Juillet 2019	100%	40	—
Turtle Jack's Muskoka Grill, COOP Wicked Chicken et Frat's Cucina	Décembre 2019	70%	20	3

La croissance du nombre d'établissements au cours des 10 dernières années découle surtout des acquisitions susmentionnées. Néanmoins, de nouveaux établissements sont fréquemment ouverts qui contribuent aussi à la croissance du nombre d'établissements de MTY. Au 30 novembre 2020, 7 001 établissements étaient en activité. L'histogramme ci-après illustre l'évolution du nombre d'établissements au cours des 10 derniers exercices :



Des 7 001 établissements en activité, 6 867 sont franchisés ou font l'objet d'une entente d'exploitation tandis que 113 sont exploités par MTY et les 21 autres par une coentreprise. L'histogramme qui suit illustre la répartition des établissements franchisés et de ceux appartenant à la Société :



Les établissements de MTY : i) se trouvent dans les aires de restauration des galeries marchandes et des tours de bureaux et dans des centres commerciaux ; ii) ont façade sur rue ; et iii) se présentent sous une forme non traditionnelle dans des aéroports, des hôpitaux, des campus étudiants, des stations-service, des dépanneurs, des épiceries, des cinémas, des parcs d'attractions ainsi qu'en d'autres lieux ou dans des parcs commerciaux.

Le tableau ci-dessous fait état de la répartition des établissements de MTY et du chiffre d'affaires à l'échelle du réseau par type d'emplacement à la clôture des deux plus récents exercices financiers complets :

Type d'emplacement	% du nombre d'établissements aux 30 novembre		% du chiffre d'affaires réseau 12 mois clos les 30 novembre	
	2020	2019	2020	2019
Centre commercial et aires de restauration de tours de bureaux	15%	16%	10%	17%
Façade sur rue	63%	63%	82%	72%
Forme non traditionnelle	22%	21%	8%	11%

La répartition géographique des établissements de MTY et de leur chiffre d'affaires réseau :

Situation géographique	% du nombre d'établissements aux 30 novembre		% du chiffre d'affaires réseau 12 mois clos les 30 novembre	
	2020	2019	2020	30 novembre 2019
Canada	38%	38%	35%	46%
États-Unis	55%	55%	61%	49%
International	7%	7%	4%	5%

Le tableau ci-dessous fait état du nombre d'établissements par secteur géographique au 30 novembre 2020 :

Canada		États-Unis/International	
Allô! mon coco	41	America's Taco Shop ^{MD}	3
Bâton Rouge	30	Baja Fresh Mexican Grill ^{MD}	106
Ben & Florentine	57	Big Smoke Burger ^{MD}	4
Big Smoke Burger ^{MD}	13	Blimpie ^{MD}	164
Built Custom Burgers	1	Built Custom Burgers	6
Buns Master ^{MD}	3	Cereality ^{MD}	1
Café Dépôt ^{MD}	46	Cold Stone Creamery ^{MD}	1 266
Casa grecque ^{MD}	29	Extreme Pita ^{MD}	1
Country Style ^{MD}	277	Frullati Café & Bakery ^{MD}	11
Cultures ^{MD}	37	Grabbagreen ^{MD}	20
Dagwoods sandwichs et salades ^{MD}	16	Great Steak ^{MD}	47
Eat Pure ^{MD}	1	Johnnie's New York Pizzeria	2
Extreme Pita ^{MD}	52	Kahala Coffee Traders ^{MD}	6
Giorgio Ristorante ^{MD}	3	La Salsa Fresh Mexican Grill ^{MD}	11
Houston Avenue Bar & Grill ^{MD}	6	Manchu Wok ^{MD}	28
Industria Pizzeria + Bar ^{MD}	7	Maui Wowi Hawaiian Coffees & Smoothies ^{MD}	311
Jugo Juice ^{MD}	101	MR. SUB ^{MD}	4
Kim Chi Korean Delight ^{MD}	10	Ms. Vanellis ^{MD}	37
Koryo Korean Barbeque ^{MD}	12	Mucho Burrito ^{MD}	4
Koya Japan ^{MD}	11	NrGize Lifestyle Café ^{MC}	76
La Boîte verte ^{MD}	2	Pad Thai ^{MD}	10
La Crémère ^{MD}	30	Papa Murphy's ^{MD}	1 315
La Diperie	45	Pinkberry ^{MD}	94
Madisons ^{MD}	11	Planet Smoothie ^{MD}	145
Manchu Wok ^{MD}	70	Ranch One ^{MD}	2
Mikes ^{MD}	68	Rocky Mountain Chocolate Factory ^{MD}	97
MMMuffins ^{MD}	1	Rollerz ^{MC}	1
Mr Souvlaki ^{MD}	21	Samurai Sam's ^{MD}	13
MR.SUB ^{MD}	235	South Street Burger ^{MD}	1
Ms. Vanellis ^{MD}	11	Sukiyaki ^{MD}	2
Mucho Burrito ^{MD}	141	Surf City Squeeze ^{MD}	76
Muffin Plus ^{MD}	20	SweetFrog ^{MD}	277
O'burger ^{MD}	2	TacoTime ^{MD}	112
Papa Murphy's ^{MD}	13	Tandori ^{MD}	1
Pizza Delight ^{MD}	69	Tasti D-Lite ^{MC}	5
Scores ^{MD}	32	Thai Express ^{MD} / Pad Thai ^{MD}	17
SensAsian ^{MD}	1	The Counter ^{MD}	34
South Street Burger ^{MD}	32	Van Houtte ^{MD}	1
Steak Frites St-Paul ^{MD}	5	Total	4 311
Sukiyaki ^{MD}	7		
SushiGo ^{MD}	3		
Sushi-Man ^{MD}	11		
Sushi Shop ^{MD}	159		
Taco Time ^{MD}	122		
Tandori ^{MC}	2		
TCBY ^{MD}	42		
Thai Express ^{MD} / Pad Thai	294		

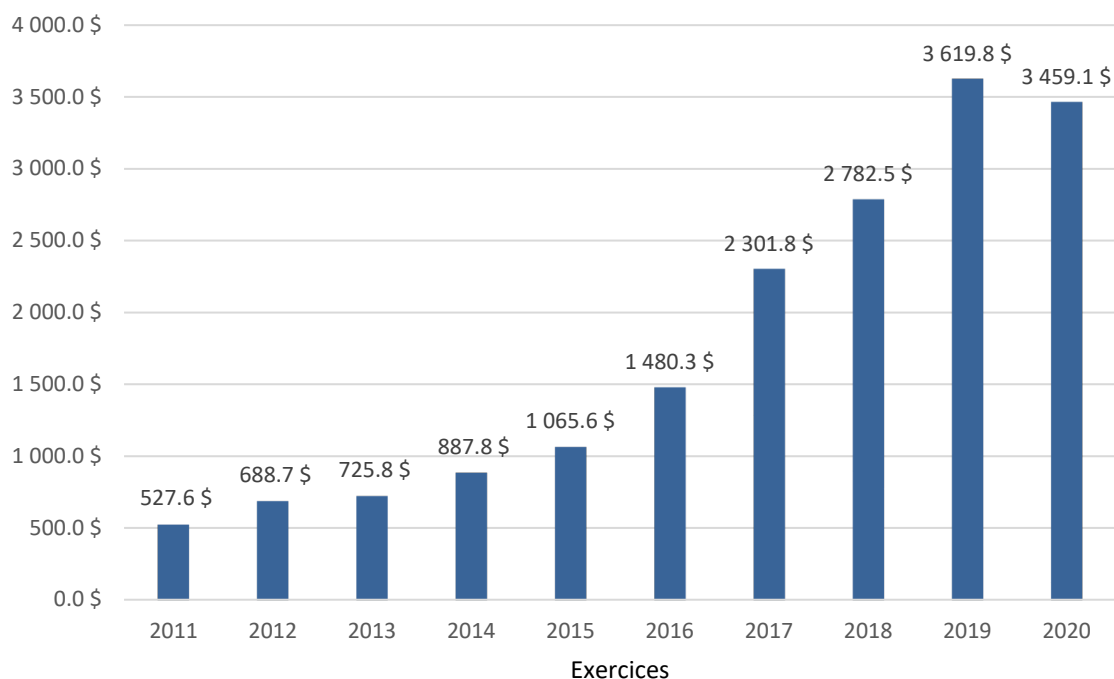
Canada	
Thaïzone ^{MD}	41
The Coop Wicked Chicken ^{MD}	2
The Works Gourmet Burger Bistro ^{MD}	27
Tiki Ming ^{MD}	21
Tim Hortons Cold Stone Canada	1
Timothy's World Coffee ^{MD}	21
Tosto Quickfire Pizza Pasta ^{MD}	2
Turtle Jack's ^{MD}	18
Tutti Frutti ^{MD}	24
Valentine ^{MD}	95
Van Houtte ^{MD}	36
Vie & Nam ^{MD}	3
Villa Madina ^{MD}	31
Wasabi Grill & Noodle ^{MD}	3
Yuzu ^{MD}	163
Total	2 690

États-Unis/International

Chiffre d'affaires réseau

L'histogramme qui suit illustre la croissance du chiffre d'affaires réseau au cours des dix derniers exercices :

Croissance du chiffre d'affaires réseau (millions \$)

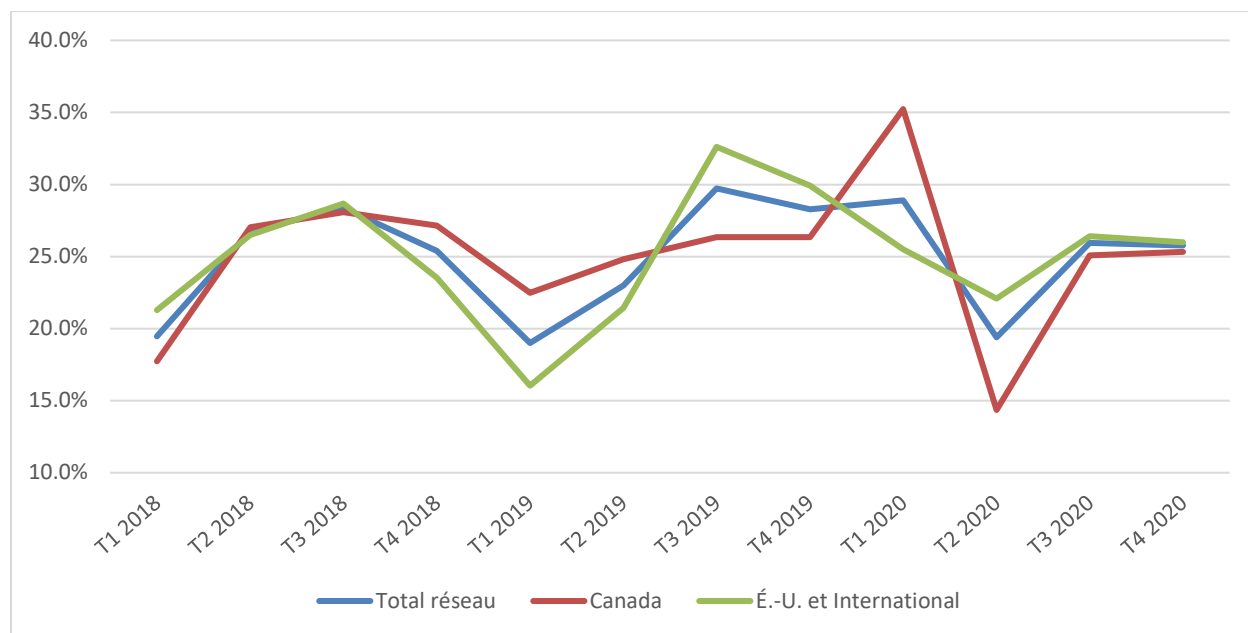


Saisonnalité du chiffre d'affaires réseau

Les résultats d'exploitation d'une période intermédiaire ne sont pas nécessairement indicatifs des résultats d'exploitation de l'exercice entier. La Société s'attend à ce que la saisonnalité continue d'être un facteur de la variation trimestrielle de ses résultats. Par exemple, la performance des établissements spécialisés en friandises glacées, une catégorie importante dans le marché des États-Unis, varie considérablement durant les mois d'hiver en raison des conditions météorologiques. Ce risque est atténué par d'autres enseignes dont le rendement est supérieur pendant les saisons froides, comme Papa Murphy's, typiquement plus performante pendant les mois d'hiver. La Société s'attend à ce que la saisonnalité et les conditions météorologiques constituent un facteur de la variation trimestrielle de ses

résultats. De mai à août, le chiffre d'affaires est historiquement supérieur à la moyenne du fait des établissements de friandises glacées. La Société s'attend à ce que cette saisonnalité soit quelque peu aplanie par les ventes des pizzas à emporter et cuire de Papa Murphy's, dont les ventes sont généralement meilleures lorsque le temps est plus frais. Les ventes des établissements installés dans des centres commerciaux sont aussi supérieures à la moyenne en décembre, durant la période du magasinage des Fêtes. Pour 2020, les tendances saisonnières normales pourraient être affectées par le chambardement des habitudes des consommateurs lié à la réglementation gouvernementale qui entoure la pandémie.

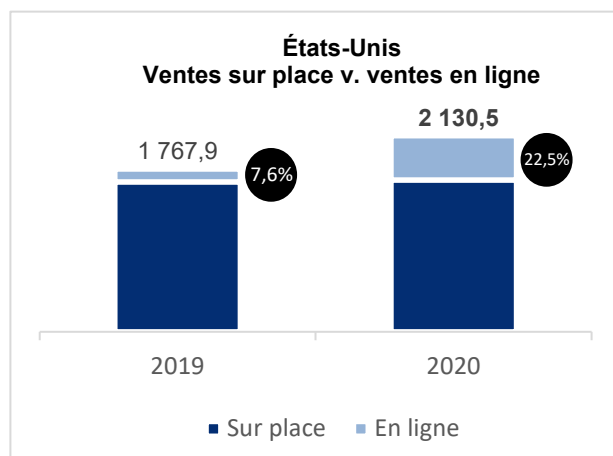
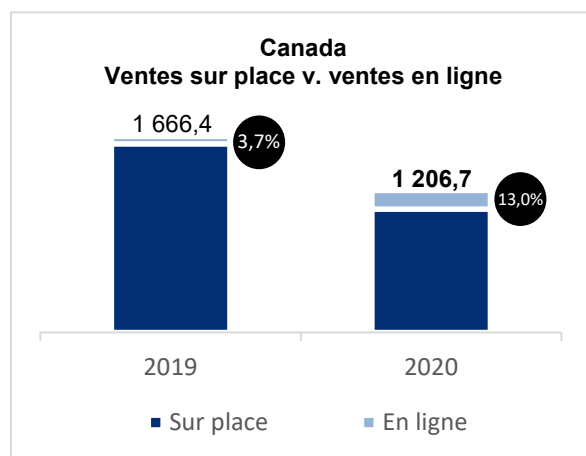
Le graphique qui suit illustre la saisonnalité des ventes par type d'établissement au cours des 12 derniers trimestres :



La pandémie a eu un impact important du deuxième au quatrième trimestres de l'exercice 2020 au Canada, aux États-Unis et à l'International.

La pandémie a accéléré le virage de la clientèle vers les commandes en ligne et la livraison. Les ventes numériques ont atteint 636,4 millions de dollars à l'exercice clos le 30 novembre 2020, comparativement à 199,2 millions de dollars en 2019, et ont représenté 19% du chiffre d'affaires. Les ventes numériques renvoient à des livraisons, lesquelles ont tiré parti des investissements accrus de la Société dans des options de commandes en ligne et de services de livraison tiers.

La répartition du chiffre d'affaires réseau et des ventes en ligne est la suivante :



Approvisionnement et distribution

Les franchisés sont tenus d'acheter la majorité des ingrédients, produits, matériels, fournitures et autres effets nécessaires à l'exploitation de leur entreprise de distributeurs autorisés de la Société. Celle-ci dispose d'un Service des achats chargé d'optimiser le pouvoir d'achat de la Société afin de livrer les denrées et services requis dans l'exploitation de ses établissements. Les arrangements relatifs à l'approvisionnement et à la distribution sont gérés par le Service des achats de la Société. Selon ces arrangements, des distributeurs indépendants autorisés achètent certains produits directement de fournisseurs agréés de la Société puis les entreposent, les vendent et les distribuent aux établissements de la Société.

Les fluctuations de prix sont absorbées par les établissements propriétaires et franchisés. Ces programmes contribuent à assurer la disponibilité des produits et permettent un contrôle de la qualité et une distribution efficace des produits aux établissements. La plupart des produits nécessaires à l'exploitation des restaurants sont offerts de façon courante et peuvent être obtenus d'autres fournisseurs. La Société approvisionne quelques-uns de ses concepts en certains produits à partir de ses centres de distribution de Saint-Hyacinthe et de Laval et elle prépare certains produits dans ses usines de transformation des aliments située à Lévis et à Laval, au Québec.

Exploitation des franchises

Les rapports juridiques de la Société avec ses franchisés sont régis par un contrat de franchise dont la durée est habituellement de 10 à 15 ans dans le cas des emplacements traditionnels et de 3 à 5 ans dans le cas des emplacements non traditionnels. Sauf dans le cas de quelques emplacements non traditionnels ou régis en vertu de contrats de franchise maîtresse, chaque emplacement fait l'objet d'un contrat de franchise distinct. Le contrat de franchise confère le droit d'utiliser les marques de commerce associées aux concepts dans un territoire délimité et précise les normes globales d'exploitation régissant tous les aspects opérationnels pertinents.

Les droits de franchise initiaux varient habituellement de 25 000 \$ à 50 000 \$ dans le cas des emplacements traditionnels et de 5 000 \$ à 17 500 \$ dans le cas des emplacements non traditionnels. La Société perçoit de chaque franchisé, en vertu du contrat de franchise, une redevance permanente qui varie de 3% à 7% de son chiffre d'affaires brut. Dans la majorité des cas, soit la Société compte sur les franchisés pour produire un rapport exact de leur chiffre d'affaires à la fréquence prévue dans leur contrat de franchise, soit elle procède par sondage directement à partir du système de terminaux de point de vente en place dans l'établissement. Dans les autres cas, les redevances sont intégrées aux prix des produits et perçues par la Société auprès des distributeurs autorisés.

Chaque contrat de franchise stipule des sommes additionnelles qui doivent être versées à la Société par le franchisé. Le contrat décrit également les critères relatifs à la formation des employés, au soutien technique et à d'autres services fournis au franchisé par la Société. Un contrat de franchise ne peut être cédé par le franchisé. Chaque contrat de franchise peut être résilié dans certaines situations prévues.

Quarante-cinq (45) franchisés ou groupes de franchisés détenant chacun 10 emplacements ou plus contrôlent environ 1 072 établissements. Cinq (5) groupes contrôlent plus de 45 établissements.

Provenance des rentrées de la Société

La Société tire ses produits des sources suivantes :

Franchisage

Les produits de franchisage comprennent les divers produits générés par les activités de franchisage tels que décrits ci-après. Aux exercices clos les 30 novembre 2020 et 2019, ces produits constituaient respectivement 50% et 52% des produits consolidés.

- **Redevances** : la Société perçoit de chaque franchisé une redevance permanente dont le taux varie habituellement de 3% à 7% du chiffre d'affaires brut, selon le concept. Règle générale, ces redevances sont payables chaque semaine ou mensuellement.
- **Droits d'entrée** : la Société impose des droits de franchise initiaux qui vont de 25 000 \$ à 50 000 \$ (5 000 \$ à 17 500 \$ dans le cas d'emplacements non traditionnels) au début du terme initial du contrat de franchise. Ces droits sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de franchise, à mesure que les obligations relatives aux droits de franchise sont remplies. L'amortissement commence une fois que le restaurant a ouvert ses portes.

- Droits de licence maîtresse : la Société impose des droits de licence maîtresse lorsqu'elle attribue des droits territoriaux pour le développement de ses concepts. Les avances rattachées aux contrats de licence maîtresse sont comptabilisées de façon linéaire sur la durée des contrats de licence maîtresse.
- Droits de renouvellement : la Société facture des droits au renouvellement d'une franchise expirée. Selon le concept, ces droits varient de 1 000 \$ à 5 000 \$ par année de renouvellement. Les droits de renouvellement et de transfert sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée de contrat de franchise visé.
- Produits de la vente d'emplacements : dans certains cas, la Société gère la construction d'un nouveau restaurant qu'elle livre « clé en main » au franchisé à la fin des travaux. Les produits tirés de la construction et de la rénovation de restaurants sont comptabilisés lorsque la construction ou la rénovation sont complétées.
- Ventes de biens et de matériel : les franchisés sont tenus d'acheter de la Société des denrées et matériels utilisés et vendus dans leur établissement, ce que la Société leur vend à profit. Les produits de ces ventes sont comptabilisés lorsque les biens sont livrés. La Société perçoit aussi certains frais d'administration de services de revente à ses franchisés.
- Revenus de location : la Société touche des loyers de certaines propriétés ainsi que de contrats de location qu'elle détient, de même que des produits de location d'enseignes. Dans plusieurs des cas, la Société loue de leur propriétaire les locaux occupés par le franchisé, puis les sous-loue au franchisé. Dans certains cas, la Société facture un pourcentage ou un loyer additionnel, en supplément du loyer prévu au bail conclu entre le propriétaire des lieux et la Société, ceci afin de couvrir ses obligations en vertu du contrat de location. Il arrive aussi que la Société agisse en tant que mandataire, auquel cas elle ne comptabilise ni produit ni charge dans ses états financiers consolidés.
- Revenus de cartes-cadeaux : la Société comptabilise des produits de droits abandonnés proportionnellement à l'exercice des droits rattachés à chaque carte-cadeau, en se fondant sur des données historiques de présentation des cartes-cadeaux pour paiement. La Société facture également divers frais et coûts de programmes à ses franchisés lorsque les cartes-cadeaux sont présentées pour paiement.
- Apports de fournisseurs : la Société reçoit des contreparties de ses fournisseurs. Ces contreparties sont comptabilisées dans le mois où elles sont perçues.
- Frais de transfert et autres frais : la Société perçoit des frais lors du transfert d'une franchise, pour la modification d'un contrat de franchise et d'autres documents, pour la production des plans et devis d'aménagement d'un restaurant et pour la supervision de travaux de construction.
- Frais de tenue de livres : la Société facture des frais comptables à quelques enseignes pour le compte desquelles elle effectue la tenue de livres des franchisés.

Produits tirés de la transformation des aliments, de la distribution et de la vente au détail

Pour les exercices clos les 30 novembre 2020 et 2019, les produits tirés de la transformation des aliments, de la distribution et de la vente au détail ont représenté respectivement 21% et 17% des produits consolidés.

- La Société perçoit des rentrées de la préparation d'une variété de produits alimentaires. Les produits de la transformation des aliments sont comptabilisés lorsque les denrées ont été livrées à l'utilisateur final ou lorsque les risques et avantages substantiels inhérents à leur propriété ont été transférés aux distributeurs ou détaillants.
- Produits de distribution : la Société touche des rentrées de la distribution d'aliments et de fournitures de restaurants à ses établissements Valentine et Casa grecque. Ces produits sont comptabilisés après livraison des denrées à l'établissement franchisé.
- Produits de ventes au détail. La Société perçoit des rentrées de la vente de produits à des détaillants. Les produits de la vente au détail sont comptabilisés lorsque les biens ont été livrés ou lorsque les risques et avantages substantiels inhérents à leur propriété ont été transférés et qu'il est probable que l'avantage économique lié à l'opération ira à la Société.

Produits tirés des établissements appartenant à la Société

Les restaurants dont la Société est propriétaire et qu'elle exploite lui procurent aussi des rentrées. Les produits des établissements propriétaires sont comptabilisés lorsque les services sont rendus. Ces produits ont constitué respectivement 13% et 16% des produits totaux aux exercices 2020 et 2019.

Produits tirés des fonds promotionnels

Les cotisations aux fonds promotionnels sont fondées sur un pourcentage du chiffre d'affaires brut déclaré par les franchisés. Les transferts de ces cotisations aux fonds promotionnels sont comptabilisés séparément et inclus aux crédateurs et charges à payer. La Société n'est pas autorisée à retenir les cotisations ainsi versées et est tenue d'utiliser ces fonds aux seules fins de défrayer les restaurants d'enseignes spécifiques de leur publicité et de leur marketing. La Société facture parfois des frais pour l'administration des fonds promotionnels. Les produits des fonds promotionnels représentent respectivement 17% et 16% des produits totaux pour 2020 et 2019.

Gestion

La capacité de la Société d'attirer et de retenir un personnel de gestion compétent est un facteur clé du développement de son réseau de restaurants. La Société dispose d'une équipe de gestion extrêmement expérimentée dans l'industrie de la restauration. La perte de certains gestionnaires clés pourrait avoir des conséquences importantes sur l'exploitation de la Société.

Ressources humaines

Au 30 novembre 2020, la Société et ses filiales employaient environ 1 941 personnes travaillant au Canada et aux États-Unis. De celles-ci, 1 159 personnes travaillent dans des établissements appartenant à la Société, dans son usine de transformation des aliments ou dans ses centres de distribution. Parmi les autres employés, environ 429 travaillent au Canada et 353, aux États-Unis.

Propriété intellectuelle

La propriété intellectuelle de la Société fait l'objet de sous-licences consenties aux franchisés. Le fait de maintenir et d'accroître ses diverses « identités de marque » au moyen de sa propriété intellectuelle constitue un élément clé du succès de la Société. La propriété intellectuelle détenue et utilisée par la Société comprend des marques de commerce déposées en vertu de la *Loi sur les marques de commerce* du Canada, du *Trademark Act of 1946* des États-Unis ou auprès d'agences internationales de marques de commerce, des marques de commerce dont la demande d'enregistrement est pendante, des marques de commerce non déposées et d'autres marques rattachées aux concepts TCBY^{MD} et Rocky Mountain Chocolate Factory^{MD} qui font l'objet de licences consenties par la Société. Les droits de la Société d'utiliser ces marques de commerce sous licence et la propriété intellectuelle afférente, de même que ses droits d'exploiter et de franchiser les concepts TCBY^{MD}, Rocky Mountain Chocolate Factory^{MD}, Van Houtte^{MD} et Timothy's World Coffee sont régis par les conventions de franchise maîtresse ou les ententes de développement qui suivent.

Convention de franchise maîtresse transnationale de TCBY

Convention de franchise maîtresse transnationale de TCBY intervenue le 20 février 1992 entre TCBY Systems, LLC (antérieurement TCBY Systems, Inc.) et Les Aliments Tremlac Canada limitée/Tremlac Food Canada Limited, avec ses modifications et cessions successives (d'abord par Daniel Tremblay et Paul Lachance, puis par Donald Foley) et telle que cédée à Tiki Ming le 28 septembre 2005 pour le territoire du Canada, convention expirant le 31 décembre 2025.

Convention de licence maîtresse de Rocky Mountain Chocolate Factory

Convention de licence maîtresse intervenue le 17 août 2009 entre Kahala Franchising Corp. et Rocky Mountain Chocolate Factory, inc., conférant à la Société un droit irrévocable non exclusif d'offrir les produits Rocky Mountain Chocolate Factory dans les établissements Cold Stone Creamery aux États-Unis ou d'ouvrir des établissements à double enseigne (Cold Stone Creamery/Rocky Mountain Chocolate Factory). Cette entente est valide tant que le réseau de la Société comprend des établissements Rocky Mountain Chocolate Factory en activité et tant que les dispositions de l'entente sont respectées.

Entente de licence maîtresse avec Tim Hortons

Entente de licence maîtresse intervenue le 6 novembre 2009 et modifiée le 17 mai 2016 permettant aux établissements Tim Hortons d'intégrer un établissement Cold Stone Creamery et aux établissements Cold Stone Creamery d'intégrer un établissement Tim Hortons. Cette entente, irrévocable et non exclusive, ne s'applique qu'aux établissements à double enseigne; elle est valide tant que les établissements à double enseigne sont en activité et tant que les dispositions de l'entente sont respectées. Chaque partie dispose du droit de résilier l'entente.

Marketing

En vertu des contrats de franchise, les franchisés doivent verser, selon le concept, une cotisation allant de 1% à 4% de leur chiffre d'affaires brut à un fonds promotionnel. Ces sommes sont perçues par la Société en qualité de mandataire et utilisées à des fins de marketing, de promotion et de publicité, de même que pour l'administration du fonds promotionnel de chaque concept. Outre le fonds promotionnel, les franchisés financent des activités de commercialisation supplémentaires à l'égard de la publicité et des promotions locales.

Marché cible

Le réseau de la Société compte actuellement 3 821 établissements aux États-Unis et 2 706 au Canada. La Société a l'intention d'étendre son réseau de franchises en tirant profit de l'assise dont elle dispose désormais dans ces deux territoires. La Société planifie également d'étendre ses concepts au plan international, ceci au moyen de conventions de licence maîtresse. Actuellement, 491 établissements sont en activité ailleurs qu'en Amérique du Nord, dans 37 pays à travers le monde.

Concurrence

Les restaurants à service rapide et les restaurants à service complet du secteur des services alimentaires commerciaux ont de faibles barrières à l'entrée et sont, en conséquence, hautement compétitifs. La concurrence émane tant de compétiteurs établis, certains pouvant disposer de ressources plus importantes, que de nouveaux exploitants éventuels du marché. Chacun des établissements de la Société concurrence d'autres services alimentaires commerciaux dans le même secteur géographique. La concurrence, dans sa perspective la plus large, comprend les restaurants, les comptoirs de livraison et de commandes à emporter, y compris les livraisons de boîtes de « prêt-à-cuisiner », les cafés, les cantines mobiles, les dépanneurs, les charcuteries et les supermarchés. Chaque établissement de la Société concurrence d'autres entreprises dans son marché local, essentiellement à travers la façon dont sont perçues la qualité, la variété et la valeur des produits alimentaires qu'il propose et par le biais de la qualité des services qu'il offre à sa clientèle. Le nombre d'établissements des enseignes de la Société, leur emplacement, la qualité et la rapidité du service, l'attrait des installations, de même que l'efficacité du marketing et le développement de nouveaux produits sont aussi d'importants facteurs concurrentiels.

Le succès de la Société peut être attribué aux facteurs suivants :

- Après plus de 40 ans dans le secteur du franchisage de restaurants, la Société a développé une expertise et s'est bâtie une solide réputation auprès des propriétaires et de ses franchisés, ce qui lui a permis de poursuivre son expansion. MTY s'est dotée d'une équipe de gestion expérimentée et dévouée qui concilie sans relâche les intérêts des franchisés, partenaires, employés et actionnaires de la Société.
- La grande diversité de ses enseignes permet à la Société de se positionner sur une large gamme de secteurs démographiques, économiques et géographiques et d'avoir accès à de précieux renseignements commerciaux dans divers marchés. La direction est donc à même de prendre des décisions plus avisées à l'égard d'autres enseignes d'un même marché.
- L'acquisition d'une franchise des concepts de restauration rapide et à service complet de MTY requiert un investissement relativement abordable, allant de 150 000 \$ à 2 500 000 \$ et de 30 000 \$ à 120 000 \$ dans le cas d'un emplacement non traditionnel, ce qui constitue un coût d'entrée concurrentiel assorti de diverses options pour les franchisés.
- Une croissance soutenue permet à la Société d'accroître son pouvoir d'achat et, en conséquence, d'offrir à ses franchisés des produits, des fournitures et l'achat de publicité à des prix concurrentiels.
- Une préoccupation continue à l'égard de la réduction des coûts se traduit par une gestion rigoureuse des économies d'échelle, des relations et des coûts. La structure évolutive à services partagés de MTY permet à toutes les enseignes de bénéficier de la meilleure expertise en matière d'achat, de services juridiques, de recherche et développement et de technologies de l'information, et ce pour une fraction du coût. Cette infrastructure de services

partagés procure aussi des occasions importantes de réduire les charges d'exploitation et les immobilisations tout en améliorant l'efficacité et la rentabilité des restaurants.

- Chaque enseigne profite du savoir-faire et de la discipline des membres de la haute direction de MTY ainsi que de leur connaissance approfondie et de leur vaste expérience du marché de détail et de la restauration.

Stratégie multimarque de MTY

Une stratégie de diversification

MTY est connue sous une multitude de marques sur le marché, mais elle est aussi reconnue par ses pairs pour son histoire d'acquisitions. Bien que la Société ait développé de nombreuses marques au fil du temps, le gros de son expansion s'est réalisé au moyen d'acquisitions. Le portefeuille de MTY compte actuellement 83 enseignes distinctes, mais hautement complémentaires, de restaurants qui offrent une variété unique de menus et d'expériences de restauration à toute la clientèle amateur. La diversité de cette offre peut séduire tout un chacun, depuis ceux qui préfèrent une expérience à service complet jusqu'à ceux qui recherchent un repas en famille à la maison ou à l'extérieur ou qui ne souhaitent que prendre une bouchée sur le pouce. Si la variété des enseignes de MTY permet de choisir entre de nombreux menus et types de repas, elle cible aussi un large éventail de clients, tant du point de vue de leur démographie qu'en ce qui touche aux moments du jour ou à la gamme de prix. La diversité des concepts de restauration et leur attrait pour différents marchés permettent à MTY d'exploiter de nombreuses enseignes dans un même secteur géographique sans que l'une concurrence directement l'autre. Cet aspect lui procure également la souplesse de s'adapter rapidement aux goûts changeants des consommateurs au Canada, aux États-Unis et à l'International. La plateforme multimarque de MTY l'autorise à faire passer un emplacement existant d'une enseigne à une autre, et ce à moindre coût que de construire un nouveau restaurant.

Une stratégie de marque

Une équipe dédiée est chargée de développer et de mettre en place une expérience client supérieure, selon l'enseigne visée et le territoire où elle évolue, ceci non seulement dans le but d'améliorer le chiffre d'affaires du réseau, mais aussi la croissance du chiffre d'affaires d'établissements similaires. Les enseignes sont groupées selon leur offre de sorte qu'elles puissent tirer parti des meilleures pratiques. Les équipes sont responsables de tous les aspects de la marque, depuis le développement du menu jusqu'aux campagnes publicitaires, sans oublier l'innovation et l'ambiance du restaurant. À son tour, MTY s'engage à assurer la vigueur continue de chaque enseigne en leur procurant un certain nombre de ressources centralisées et de services partagés. Cette approche conduit la Société à soutenir à la fois les restaurants franchisés et les établissements propriétaires pour en améliorer la rentabilité et l'effet de levier opérationnel tout en permettant aux services de se concentrer sur les opportunités spécifiques à l'enseigne et les initiatives dirigées vers la clientèle.

Une synergie multimarque

MTY vise à utiliser son volume pour offrir à ses restaurants des avantages concurrentiels qui ne sont pas à la portée des restaurateurs indépendants. Les fonctions qui ne sont pas spécifiques à une marque sont centralisées et mises en commun, procurant ainsi d'importantes occasions de tirer parti de l'échelle et des relations de la Société pour réduire les charges opérationnelles et les dépenses en immobilisations, augmenter l'efficacité et de là, accroître la rentabilité du restaurant. La direction estime qu'avec cet apport, MTY offre à ses franchisés l'échange de valeur optimal qui en fait le franchiseur de choix.

Chacune des enseignes de MTY profite de ce qui suit :

- Partenariats et initiatives stratégiques, notamment :
 - Programme consolidé de cartes-cadeaux : une grande partie du portefeuille canadien bénéficie d'un programme de cartes-cadeaux multimarques qui offre aux clients une vaste gamme de choix quant à l'endroit où ils souhaitent faire valoir leur carte. La carte-cadeau multimarque peut être présentée chez 47 enseignes, chacune avec sa variété d'options de restauration.
 - Sourçage stratégique : approvisionnement stratégique des fournitures et services, y compris en produits alimentaires et breuvages, de sorte à négocier les meilleurs prix pour ses restaurants.
- Technologie de l'information et innovation:
 - MTY fournit les systèmes informatiques propres aux restaurants (terminal de point de vente, systèmes administratifs, traitement des paiements et sécurité), un système centralisé de traitement des données et le soutien technique afférent afin d'optimiser l'efficacité et le fonctionnement des technologies.

- MTY utilise une technologie pluriannuelle associée à un plan de transformation numérique. Sa stratégie de transformation numérique aura une incidence positive sur tous les services, canaux et lignes de l'entreprise et surtout, sur l'expérience client.

La Société entend aussi accroître sa part de marché au moyen de ce qui suit :

- Croissance du chiffre d'affaires des établissements comparables : la stratégie de la Société en ce qui a trait à la croissance du chiffre d'affaires des établissements comparables mise sur la publicité, dont une augmentation des canaux de marketing en ligne, la mise en marché de nouveaux produits, l'innovation, l'excellence en matière d'exploitation et la formation continue, le tout en vue d'accroître le nombre des clients et leur addition moyenne. La Société investit également dans des logiciels technologiques pour mieux évaluer les plus performantes lignes de menus et les tendances du marché, de sorte à améliorer la rentabilité des activités des franchisés.
- Actualisation de l'image des concepts et adaptation des menus : la Société entend continuer à innover en proposant de nouveaux plats ou de nouveaux concepts et en actualisant l'image de ses concepts existants.
- Croissance de la rentabilité des restaurants : la rentabilité des restaurants qui composent le réseau de la Société est cruciale pour les partenaires de franchise de MTY. La Société estime qu'une attention soutenue à l'accroissement des ventes, au maintien des rapports coûts de la nourriture et coûts de la main-d'œuvre, au maintien des coûts d'occupation à un niveau acceptable et à l'adaptation des concepts est essentielle afin de créer une rentabilité durable. Pour 2021, la Société se concentrera non seulement à aider les franchisés à reconstruire la confiance de la clientèle en la restauration dans le sillage de la COVID-19 et de toutes les restrictions gouvernementales imposées, mais aussi à travailler sur les quatre piliers des établissements : nourriture, service, ambiance et perception de la valeur.
- Service à la clientèle : la Société a l'intention de continuer à améliorer le service à la clientèle en recueillant les commentaires des clients et en mettant en place un système de rétroaction sur l'expérience client. La Société porte une attention continue aux commentaires de clients formulés en ligne, par téléphone ou en personne et apporte une solution appropriée aux problèmes signalés.
- Mise à profit de l'offre multiconcept pour prendre de l'expansion au Canada, aux États-Unis et à l'étranger : la Société entend continuer à ouvrir de nouveaux établissements pour ses enseignes actuelles, que ce soit dans des centres commerciaux, dans des locaux ayant façade sur rue ou dans des emplacements non traditionnels.
- Accords-cadres de franchisage international : la Société entend se développer au plan international au moyen d'accords-cadres de franchisage régional.
- Nouvelles acquisitions : la Société entend faire de nouvelles acquisitions dans le secteur des services alimentaires pour compléter et ajouter des synergies à ses marques existantes.
- Partenariat média et partenariats externes : la Société a l'intention de continuer à créer et à développer des partenariats stratégiques avec des médias et plateformes numériques clés et à tirer parti de ses partenariats existants avec des groupeurs de services alimentaires et de livraison de sorte à accroître ses ventes par livraison. Cette initiative permet au consommateur de passer une commande de livraison au moyen de l'application et de la plateforme de son choix.
- Développement des ventes au détail : la Société a l'intention de continuer à diversifier ses ventes au détail avec le lancement de nouvelles gammes de produits dans son offre aux épiceries. La Société continuera d'offrir en vente au détail des produits qui ne concurrencent pas les éléments de base des menus offerts dans le réseau de ses chaînes de restaurants.

Stratégie adaptée à la situation liée à la COVID-19

Devant la situation créée par la COVID-19 et toutes les restrictions imposées par le gouvernement et les autorités de santé publique, MTY adaptera sa stratégie à court terme pour aider ses franchisés à traverser la tempête. Les nouvelles stratégies consistent notamment à :

- Travailler avec les propriétaires fonciers pour négocier des allègements de loyer ou le report de loyers lorsque possible;
- Travailler avec des lobbyistes et des groupes de défense d'intérêts pour aider les gouvernements à prendre des décisions qui vont aider le réseau;
- Se démarquer de diverses façons en apportant des améliorations et des nouveautés sur les plans de la livraison, des commandes à apporter, des idées de menus, du marketing, des commandes en ligne et de l'avancement numérique, ce qui inclura un élargissement des partenariats avec des tiers offrant des plateformes de livraison;

- Miser sur des stratégies de mise en marché taillées sur mesure pour chaque clientèle plutôt que d'investir dans des campagnes axées sur le marché de masse; et
- Apporter du soutien et des conseils de sorte que les franchisés soient en mesure d'offrir à leur clientèle et à leur personnel un environnement sain et agréable.

Nouveaux établissements franchisés et propriétaires

La Société estime qu'il est possible de prendre de l'expansion au Canada, aux États-Unis et à l'international. Au cours de l'exercice 2020, la Société a acquis 23 établissements dans le cadre d'une coentreprise. Outre cette acquisition, le réseau de la Société a ouvert 185 établissements (89 au Canada, 70 aux États-Unis et 26 à l'international) et en a fermé 578 (260 au Canada, 276 aux États-Unis et 42 à l'international). Abstraction faite des activités de la coentreprise, la réduction nette de 393 établissements découle de nombreux facteurs, dont la pandémie de COVID-19, la restructuration des propriétés par leurs bailleurs, les pressions concurrentielles, l'expiration des contrats de location et la fermeture d'établissements sous-performants. La direction continuera d'examiner son portefeuille de restaurants pour évaluer s'il y a lieu de fermer des établissements sous-performants ou des emplacements non stratégiques.

Au 30 novembre 2020, le réseau de la Société comptait un total de 338 établissements temporairement fermés par suite de la COVID-19, parmi lesquels 197 au Canada, 108 aux États-Unis et les 33 autres à l'International. Au 17 février 2021, 408 établissements de MTY sont temporairement fermés. L'élévation des fermetures temporaires est le résultat de l'augmentation des restrictions gouvernementales imposées par certaines provinces au Canada à la fin de décembre. Bien que ces établissements devraient rouvrir, le moment des réouvertures est incertain.

Nouvelles occasions de vente au détail

La Société dispose d'un marché de détail de ses produits tant au Canada qu'aux États-Unis. Elle a l'intention de continuer à étendre le programme de produits de détail parmi ses diverses marques et à accroître son offre en épicerie sans pour autant concurrencer le menu de base des restaurants du réseau de la Société. À l'heure actuelle, 147 produits différents sont vendus sur le marché canadien et 16 sur le marché américain.

Technologies de l'information

La Société a procédé à des investissements substantiels dans l'infrastructure informatique, tant en vue de se prémunir contre les cyberrisques qu'afin d'obtenir une information plus précise pour évaluer la performance et les résultats de ses franchisés. Investir dans des terminaux de points de vente, des plateformes de commande en ligne, des plateformes de conception de site Web et des systèmes administratifs pour faciliter la gestion, améliorer et évaluer la rentabilité des franchises est une priorité pour la Société. MTY investit non seulement dans les nouvelles technologies, mais aussi dans l'assurance que ses systèmes actuels sont adéquatement surveillés et protégés contre les cyberattaques.

MTY utilise une technologie pluriannuelle associée à un plan de transformation numérique en vue d'assurer le succès de chaque franchisé au moyen de l'avancement numérique, ce qui inclut l'avancement de la conception des sites Web et un accès facile aux commandes en ligne à partir de plateformes internes et externes. Le marketing numérique et l'analyse de mégadonnées sont aussi à l'avant-garde de la feuille de route de la Société lorsqu'elle s'ajuste aux profils changeants des clientèles. La stratégie de transformation numérique de MTY aura une incidence positive sur tous les services, canaux et lignes de l'entreprise et surtout, sur l'expérience client.

Réglementation gouvernementale

Réglementation locale applicable en restauration

Les établissements franchisés de la Société, tout comme ceux dont elle est propriétaire, font l'objet de permis et sont réglementés par un certain nombre d'autorités gouvernementales, notamment en matière d'alcool, de santé, d'hygiène, d'environnement, de sécurité, de sécurité incendie et de construction, en matière linguistique et en d'autres domaines, tant au niveau provincial qu'au niveau municipal. Développer de nouveaux emplacements, en particulier ceux ayant façade sur rue, exige l'obtention de permis et d'autorisations d'aménagement des terrains. Des délais peuvent découler de difficultés à obtenir ces permis et autorisations ou du fait d'exigences plus strictes des organismes gouvernementaux locaux en matière de zonage, d'utilisation du territoire et d'émission de permis. Par ailleurs, certaines municipalités restreignent maintenant l'accès à des restaurants à service rapide et plusieurs refusent les permis de services à l'auto.

La Société, à l'égard de ses établissements propriétaires et franchisés, doit se conformer à toute la réglementation fédérale, provinciale et municipale applicable. Aux termes des contrats de franchise, les franchisés tiennent la Société à couvert de toute responsabilité et tous dommages pouvant résulter de leur manquement à cette réglementation.

Du fait de la pandémie, de nouvelles restrictions et réglementations ont été imposées par les autorités locales, provinciales, étatiques et fédérales pour assurer le bien-être de la population en général. MTY suit de près ces changements et s'assure que les procédures et protocoles appropriés sont développés pour le bien-être de la clientèle et du personnel.

Réglementation applicable aux produits alimentaires

Les fournisseurs de produits alimentaires auxquels la Société fait appel pour approvisionner ses établissements propriétaires et franchisés, tout comme les franchisés, doivent se conformer à la réglementation fédérale et provinciale applicable qui régit la production, la manutention, la préparation et l'étiquetage des produits alimentaires. Ces règles s'appliquent également aux usines de distribution et de traitement des aliments de la Société et peuvent comprendre des règlements relatifs à la distribution, à l'emballage et à l'étiquetage des aliments, brevages et denrées générales de même que la réglementation environnementale portant sur des éléments comme les plastiques à usage unique. Les canaux de distribution de la Société, tout comme ses propres usines de distribution et de traitement des aliments, peuvent également être affectés par de nouvelles réglementations touchant aux pratiques agricoles et halieutiques qui auraient une incidence défavorable sur l'obtention des produits requis.

Réglementation sur le franchisage

La Société doit se conformer à la réglementation en vigueur en Ontario, en Alberta, au Manitoba, au Nouveau-Brunswick, en Colombie-Britannique et à l'Île-du-Prince-Édouard qui exige que certains renseignements soient communiqués à l'égard de l'offre et de la vente de franchises. Cette réglementation exige que la Société produise à l'intention des franchisés éventuels de l'Ontario, de l'Alberta, du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, de la Colombie-Britannique ou de l'Île-du-Prince-Édouard, selon le cas, un document d'information contenant les renseignements prescrits.

La Société doit également se conformer aux diverses lois fédérales et d'État applicables là où elle exploite des établissements aux États-Unis. Ces lois exigent aussi que la Société produise à l'intention des éventuels franchisés un document d'information contenant les renseignements prescrits. Ces documents doivent être soumis annuellement à l'approbation aux autorités concernées avant d'être utilisés.

Réglementation du travail

La Société et ses franchisés sont assujettis au droit du travail et de l'emploi qui régit leur relation avec des salariés, notamment en ce qui a trait au salaire minimum, aux heures supplémentaires et aux conditions de travail.

Réglementation régissant les boissons alcoolisées

La réglementation sur le contrôle des boissons alcoolisées exige que la Société ou un franchisé, selon le cas, déposent une demande de permis ou de licence auprès de l'autorité municipale ou provinciale concernée pour vendre des boissons alcoolisées dans leur établissement et, en certains endroits, afin d'étendre leurs heures d'ouverture ou d'ouvrir les dimanches. D'une façon générale, ces permis doivent être renouvelés annuellement et peuvent être révoqués ou suspendus en tout temps pour des motifs prescrits par la loi. La réglementation sur le contrôle des boissons alcoolisées touche plusieurs aspects de l'exploitation d'un établissement, notamment l'âge minimum auquel des clients peuvent consommer de l'alcool et celui auquel des salariés peuvent en servir, les heures d'ouverture, la publicité, les achats en gros, le contrôle des stocks ainsi que la manutention, l'entreposage et le service des boissons alcoolisées. À certains endroits, les établissements peuvent être assujettis à des lois ou à des principes de *common law* qui, dans l'ensemble, confèrent à une personne blessée par une personne en état d'ébriété le droit de réclamer des dommages à l'établissement qui a servi à tort de l'alcool à cette personne ivre.

Réglementation sur le tabagisme

Les établissements sont assujettis à diverses lois qui y interdisent ou limitent l'usage du tabac et imposent des amendes en cas d'infraction.

Réglementation sur l'étiquetage et l'emballage des produits de consommation

Une réglementation sur l'étiquetage nutritionnel des menus a été mise en place dans de nombreux endroits où la Société fait affaire. Cette réglementation oblige les restaurants à indiquer certaines valeurs nutritionnelles sur tous leurs menus et dans leur publicité. De même, la *Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation* prescrit que l'étiquetage de produits de consommation préemballés, comme les produits de détail, présente une information précise et significative afin d'aider le consommateur à prendre une décision d'achat éclairée. Les teneurs en calories et en sodium des aliments standard sont les indications les plus usuelles exigées.

FACTEURS DE RISQUE

Un investissement dans la Société comporte plusieurs risques. Les investisseurs devraient considérer avec attention, outre les renseignements fournis dans la présente notice annuelle et dans les autres documents publics d'information déposés par la Société, les facteurs de risque et les incertitudes suivants qui sont tous visés par les renseignements détaillés figurant ailleurs dans la présente notice annuelle et qui doivent être lus de pair avec ceux-ci. Tous les éléments mis en évidence par ces facteurs de risque et ces incertitudes peuvent avoir une incidence négative importante sur les résultats de la Société, ses perspectives d'affaires ou sa situation financière. Les facteurs de risques et les incertitudes décrits ci-après ne sont pas les seuls auxquels la Société fait face. Des risques et des incertitudes additionnels, inconnus pour l'instant de la Société, de ses administrateurs et des membres de sa haute direction, ou qui sont présentement jugés négligeables, peuvent aussi avoir des répercussions sur l'exploitation de l'entreprise de la Société.

La durée et la gravité de la pandémie actuelle de COVID-19 peuvent également avoir pour effet de renforcer plusieurs des autres risques décrits dans les autres documents d'information, par exemple les risques portant sur la réalisation des projets de croissance et d'expansion de la Société, notamment sa capacité d'obtenir les approbations réglementaires ou de les obtenir dans les délais prévus; la capacité de la Société de maintenir sa cote de crédit; sa capacité de maintenir des contrôles internes adéquats si le personnel ne peut avoir accès à ses bureaux habituels pendant une période prolongée; un accès limité à des fonds ou des coûts d'emprunt accrus; la capacité de verser des dividendes et d'honorer ses obligations en vertu de titres obligataires ou d'autres dettes; et le respect des engagements prévus dans les conventions qui régissent sa dette actuelle.

Pandémie de COVID-19

La pandémie mondiale actuelle due à la COVID-19 et aux mutations du virus a et continuera d'avoir des conséquences importantes et néfastes sur l'entreprise, les partenaires de franchise, les activités, les résultats et les perspectives de croissance, et ce dans une mesure et pendant une période qui demeurent incertaines. La pandémie a eu des retombées négatives sur l'entreprise et ces retombées significatives devraient continuer de l'être en ce qui touche à la situation, aux perspectives et aux résultats financiers de la Société. Les réactions ou réponses des gouvernements locaux, des intervenants du secteur privé et du public face à la pandémie, les chambardements qui en découlent sur les activités et le commerce ainsi que la mesure dans laquelle ces éléments continueront d'affliger les entreprises dépendent de développements futurs qui sont hautement incertains et plusieurs échappent au contrôle de la Société et ne peuvent être sciemment prévus. La nouvelle avancée de la COVID-19 et de ses variants et l'obligation de réagir pour en mitiger la propagation auront des conséquences sur la capacité de réaliser les activités comme à l'habitude et peuvent avoir des retombées sur l'entreprise, les résultats d'exploitation, les flux de trésorerie et la situation financière. Qui plus est, certaines de ces régions ont souffert d'une résurgence de la COVID-19 après les réouvertures et sont retournées en confinement. Ces marchés pourraient ne se rétablir que lentement, sinon du tout, ce qui aurait un effet défavorable important sur les activités et les résultats d'exploitation. La pandémie peut occasionner à court et à long termes des modifications des dépenses, du comportement et des perceptions de la clientèle à l'égard des rassemblements publics et des repas à l'extérieur, de même qu'une modification de son profil voyageur. MTY et ses franchisés devront être prêts à s'ajuster à ces changements économiques et adapter sa stratégie en conséquence.

Outre les problèmes directs posés par les mesures sanitaires dans nos restaurants, la chaîne d'approvisionnement entière de la Société a été désorganisée, des fournisseurs peinant à trouver des matières premières et des emballages tandis que des distributeurs se débattaient pour s'assurer les produits, dénicher des chauffeurs sinon même du personnel.

La mesure dans laquelle la COVID-19 affectera les activités, les résultats d'exploitation, les flux de trésorerie et la situation financière dépend de l'évolution de la situation qui est fortement incertaine et ne peut être prédite. Les incertitudes incluent, entre autres, le déroulement des vaccinations et leur efficacité, les nouvelles informations qui peuvent émerger concernant la gravité de la COVID-19 de même que l'efficacité, la portée et la durée des mesures destinées à en limiter la propagation ou à en traiter les effets. Alors que certaines mesures ont été allégées ou délestées dans certains marchés, elles ont été réinstaurées dans des régions qui ont souffert d'une résurgence et peuvent l'être encore dans d'autres régions selon l'évolution de la pandémie. La durée et le moment de telles récurrences sont difficiles à prévoir et peuvent avoir un effet néfaste sur les activités futures.

D'éventuelles pandémies futures, autres que la COVID-19, peuvent également présenter un risque pour la Société. L'impact de toute pandémie future pourrait être plus ou moins important pour la Société.

Brèches de sécurité et renseignements personnels confidentiels

Pour exploiter son entreprise, la Société est tributaire du fonctionnement continu de ses systèmes, réseaux et services de technologies de l'information (« TI »), notamment ses sites Internet internes et publics, ses facilités d'hébergement et de traitement des données ainsi que ses dispositifs et services d'infonuagique, dont les terminaux de traitement au point de vente des établissements. Dans le cours normal des affaires, elle collige, traite, transmet et emmagasine des renseignements personnels confidentiels et sensibles, y compris des renseignements personnels médicaux et financiers (les « renseignements confidentiels ») touchant la Société et ses clients, employés, distributeurs, titulaires de cartes de crédit et membres d'un programme de fidélisation. Certains de ces renseignements confidentiels sont détenus et gérés par des prestataires de services externes.

Comme d'autres grandes sociétés, la Société fait régulièrement l'objet de cyberattaques et ces tentatives se produisent plus souvent; leur forme évolue constamment et elles deviennent plus sophistiquées. La Société a mis en place des mesures de sécurité, dont une formation des employés, des processus de surveillance et d'essai, l'entretien des systèmes de protection et des plans de secours afin de protéger et de prévenir l'accès non autorisé aux renseignements confidentiels et de réduire la possibilité d'interruption de ses systèmes de TI. La Société poursuit ses investissements stratégiques dans ce secteur, notamment en formation du personnel, en protection périphérique et détection de point terminal ainsi qu'en technologies de défense, afin de contrer les cybermenaces. Elle dispose aussi de processus, protocoles et normes de sécurité qui s'appliquent à ses prestataires de services externes. Malgré ces mesures, tous les systèmes d'information de la Société, y compris ses systèmes de sauvegarde et les systèmes des prestataires de services tiers qu'elle emploie, sont vulnérables aux dommages, interruptions, défaillances ou pannes pour diverses raisons, qu'il s'agisse d'un vol physique ou électronique, d'un incendie, d'une panne de courant, d'une panne d'ordinateur et des dispositifs de télécommunication ou d'autres sinistres, ou qu'il s'agisse d'une brèche de sécurité interne ou externe, d'attaques de déni de service, de virus, de vers et d'autres événements disruptifs connus ou inconnus. La Société ou ses prestataires de services externes peuvent se trouver incapables d'anticiper, d'identifier à temps ou de contrer adéquatement un ou plusieurs des moyens évolutifs et de plus en plus sophistiqués par lesquels les informaticiens pirates, cyberterroristes et d'autres peuvent tenter de percer les mesures de sécurité de la Société ou celles des systèmes d'information de ses prestataires de services externes. Comme les cybermenaces évoluent et deviennent plus difficiles à détecter et à contrer avec succès, une ou plusieurs cybermenaces pourraient mettre à néant les mesures de sécurité de la Société ou celles de ses prestataires de services externes. De plus, une erreur ou la malveillance d'un employé, une gestion déficiente des mots de passe ou d'autres irrégularités peuvent occasionner une brèche des mesures de sécurité de la Société ou de ses prestataires de services externes, ce qui pourrait conduire à la divulgation des renseignements personnels d'un client, d'un employé, d'un franchisé, du détenteur d'une carte de crédit ou du membre d'un programme de fidélisation ou à une atteinte à leur vie privée.

Si la Société n'alloue pas les ressources nécessaires à la mise en place et au maintien d'une infrastructure de TI fiable, si elle ne les gère pas efficacement, si elle échoue à identifier ou à contrer adéquatement les incidents de cybersécurité, ou si les systèmes d'information de la Société ou de ses prestataires de services externes sont endommagés, détruits, mis hors service, interrompus ou cessent de fonctionner adéquatement, les activités de la Société pourraient s'en trouver perturbées et celle-ci pourrait, entre autres choses, subir des erreurs de transaction ou une inefficacité de traitement; se trouver incapable d'attirer de nouveaux clients; perdre des revenus; perdre accès ou constater un accès non autorisé à des renseignements confidentiels ou à d'autres actifs; être lésée dans sa propriété intellectuelle ou ses secrets industriels; subir des atteintes à sa réputation; être poursuivie; faire l'objet d'actions réglementaires; se trouver en violation de réglementations sur la protection de la vie privée, la sécurité ou autres; être tenue à des dommages et intérêts. Toute situation de la sorte pourrait avoir une incidence négative sur la réputation, les activités ou le rendement financier de la Société.

La Société a fait l'objet de cyberattaques de temps à autre, aucune n'ayant eu une incidence significative sur l'information commerciale ou les activités. De récents développements de la réglementation en matière de cybersécurité dans divers ressorts imposent des obligations additionnelles à la Société et pourraient étendre sa responsabilité potentielle dans le cas d'un incident de cybersécurité.

Compétitivité au sein du secteur de la restauration

En raison de la pandémie de COVID-19, la Société et le secteur de la restauration peuvent être confrontés à une baisse ou à une volatilité accrue de la demande de leurs produits causées, entre autres choses, par les fermetures d'établissement ou la modification des heures d'activité ou des modèles opérationnels; une réduction de l'achalandage due à la maladie, à une quarantaine ou aux restrictions que s'imposent les établissements eux-mêmes; des changements des profils de dépenses de la clientèle (par ex. : pratique continue de la distanciation sociale, perte de confiance en la conjoncture macro-économique générale et diminution des dépenses discrétionnaires des consommateurs).

La rentabilité de la Société dépend directement de divers facteurs qui touchent le secteur de la restauration dans son ensemble, dont une intense compétitivité à l'égard des prix, du service, des emplacements et de la qualité des aliments. Si la Société devenait incapable de résister à la concurrence qui existe dans le secteur de la restauration, sa rentabilité pourrait en souffrir. L'incapacité de la Société de maintenir le chiffre d'affaires des établissements comparables et le nombre d'établissements de son réseau de franchises, de même que l'incapacité de ses franchisés de verser leurs droits de franchise, leurs redevances et d'autres sommes à la Société pourraient avoir une incidence défavorable importante sur l'entreprise de la Société, sa situation financière ou ses résultats d'exploitation.

Malgré que la Société dispose d'une vaste gamme de concepts, diversifiés tant à l'égard des types d'emplacements qu'à l'égard de leur répartition géographique, sa performance est aussi influencée par les changements qui surviennent dans les tendances démographiques, les profils d'achalandage, les taux d'occupation des centres commerciaux et des tours de bureaux ainsi que dans le type, le nombre et l'emplacement des restaurants concurrents. La Société est confrontée à la concurrence croissante des livraisons à domicile, dont les boîtes de « prêt-à-cuisiner » commandées en ligne, qui offrent au consommateur des aliments qu'ils peuvent cuisiner à la maison. En 2020, bien que la Société ait accentué notablement sa présence sur les plateformes de livraison d'aliments et investi dans ses propres applications de livraison/cueillette pour s'aligner sur les préférences des consommateurs, d'autres facteurs comme l'innovation, les coûts accrus des aliments, de la main-d'œuvre et des avantages sociaux, les frais d'occupation et la disponibilité de gérants expérimentés et de salariés horaires peuvent avoir des effets défavorables sur la Société. Des préférences et des profils de dépenses discrétionnaires variables chez les consommateurs pourraient obliger la Société à modifier ou à discontinuer des concepts ou des menus et de là, entraîner une réduction de ses résultats et produits d'exploitation. Même si la Société arrivait à concurrencer avec succès d'autres sociétés de restauration offrant des concepts similaires, elle pourrait être forcée de modifier un ou plusieurs de ses concepts pour répondre à des changements en matière de goûts ou de profils de restauration chez les consommateurs. Si la Société modifie un concept, elle peut perdre des clients additionnels qui préféreraient l'ancien concept et son menu ; elle peut aussi être incapable d'attirer un nouvel achalandage suffisant à générer le revenu nécessaire pour rendre ce concept rentable. De la même façon, après avoir modifié son concept, la Société peut se retrouver avec des concurrents différents ou supplémentaires face à la clientèle visée et pourrait être incapable de rivaliser avec ceux-ci.

La réussite de la Société dépend aussi de nombreux facteurs ayant une incidence sur les dépenses discrétionnaires du consommateur, dont la conjoncture économique, le revenu disponible du consommateur et son niveau de confiance. Des changements préjudiciables touchant ces facteurs pourraient réduire l'achalandage ou imposer des limites pratiques sur les prix, l'un et l'autre étant susceptibles de réduire le chiffre d'affaires et les résultats d'exploitation.

Environnement économique

Les activités de la Société sont tributaires des nombreux aspects d'un environnement économique général sain qui vont de dépenses de consommation soutenues, propres à promouvoir les ventes, jusqu'à l'accessibilité au crédit requis pour financer les franchisés et la Société. La rentabilité de la Société et le cours de ses actions peuvent souffrir de bouleversements de l'économie, du crédit et des marchés financiers. La Société dépend des dépenses discrétionnaires du consommateur et ses résultats d'exploitation sont sensibles aux variations ou aux incertitudes qui touchent à la conjoncture macro-économique. La clientèle peut ou pourrait à l'avenir disposer de moins d'argent pour ses dépenses discrétionnaires et peut cesser ou réduire ses achats de produits en raison de divers facteurs, notamment une perte d'emploi, l'inflation, une augmentation des impôts, un moindre accès au crédit ou des changements de la politique économique. Un risque existe également à l'effet que si une conjoncture économique négative ou des incertitudes persistent longtemps ou s'aggravent, que ce soit à cause de la pandémie de COVID-19 ou pour d'autres raisons, les consommateurs effectuent des changements durables de leurs habitudes d'achat discrétionnaires, y compris des achats discrétionnaires moins fréquents sur une base plus permanente, ou qu'on assiste à un renversement général du secteur de la restauration.

Les hypothèses de planification actuelles de la Société prévoient que le secteur de la restauration sera affecté par le climat d'incertitude économique qui traverse présentement certaines régions où elle exerce ses activités. Cependant, la direction juge qu'aucune situation économique se déroulant dans un cycle normal n'aura de conséquences majeures sur la Société pour les raisons suivantes : 1) la Société dispose de forts flux de trésorerie et d'une bonne santé financière ; 2) pendant une période de ralentissement économique, les établissements de restauration rapide sont une option abordable pour les consommateurs qui souhaitent prendre un repas à l'extérieur.

Réglementation gouvernementale

La Société est assujettie à une vaste réglementation fédérale, provinciale, étatique et locale dans le cadre de ses activités. Chaque établissement de la Société et de ses franchisés est soumis à l'obtention de permis et à la réglementation de nombreux organismes gouvernementaux, notamment en matière de boissons alcoolisées, de tabagisme, d'environnement, de capacité maximale, de santé, de sécurité, de prévention incendie et en matière

linguistique. La difficulté ou le défaut d'obtenir les licences, approbations ou permis requis, leur révocation subséquente ou le non-respect des modifications apportées à la réglementation gouvernementale concernant l'interdiction de fumer, l'étiquetage des plats et l'information nutritionnelle, les restrictions sur le service intérieur ou à l'auto, l'élimination des gras trans ou certaines questions environnementales peuvent entraver le maintien et l'expansion du réseau de franchises de la Société tout en ayant des conséquences défavorables sur l'entreprise, la situation financière ou les résultats de la Société.

La réglementation gouvernementale s'est accrue notablement dans le sillage de la COVID-19 et elle change constamment. La réglementation portant sur l'expérience de restauration sur place a relevé les règles concernant le port d'un masque, la distanciation des clients et employés et les exigences sanitaires. Les franchisés, les établissements propriétaires et tout leur personnel doivent s'ajuster à de nouvelles règles concernant la capacité maximale, les heures d'ouverture, les repas à emporter et la livraison.

Toxi-infections alimentaires et sécurité publique

La couverture médiatique entourant l'écllosion d'une intoxication alimentaire peut avoir un effet préjudiciable sur les ventes d'un ou de plusieurs restaurants de l'un ou plusieurs des concepts et dès lors, sur les résultats de la Société. Les franchisés peuvent faire l'objet de plaintes ou de poursuites de la part de clients qui leur reprochent une affection d'origine alimentaire ou d'autres préoccupations reliées à la qualité des aliments ou à leur santé. La mauvaise presse en résultant peut avoir des conséquences néfastes sur les ventes des restaurants, peu importe que ces prétentions soient infondées ou que le franchisé soit éventuellement tenu responsable.

Des menaces à la sécurité publique, notamment la menace d'attaques terroristes, des actes de guerre ou l'écllosion d'une maladie contagieuse (y compris une infection corona virale ou par virus H2N1, la grippe aviaire, le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) ou la maladie de la vache folle), peuvent aussi avoir un effet défavorable sur le secteur de la restauration et l'économie. De tels risques peuvent réduire l'achalandage des restaurants et affecter les dépenses discrétionnaires et la confiance du consommateur. Par exemple, durant une épidémie, les gens réduisent les rencontres sociales pour ne pas contracter la maladie, ce qui a un effet direct sur le volume de la clientèle des restaurants. De telles situations peuvent avoir un impact sur les résultats d'exploitation et la situation financière de la Société.

Coûts des produits de base, coûts et pénurie de la main-d'œuvre et autres risques

La dépendance des entreprises de services alimentaires à l'égard de livraisons régulières de produits frais et de denrées les expose au risque que des pénuries ou la suspension des approvisionnements causées par des pandémies, des intempéries ou d'autres situations aient des répercussions négatives sur la disponibilité, la qualité et le coût des ingrédients. En particulier, certaines denrées telles le beurre, les produits laitiers, le poulet, le café, le sucre, la farine, l'huile, le riz et le poisson constituent une large part du coût total des produits alimentaires utilisés par la Société. L'augmentation du prix de ces denrées spécifiques peut entraîner une diminution significative des résultats d'exploitation de la Société.

De plus, des tendances ou une évolution défavorables de facteurs comme l'inflation, le coût des aliments, des salaires et des avantages sociaux (y compris l'augmentation des salaires horaires et des taux de cotisation aux régimes d'assurance reliés à l'emploi), les conditions climatiques régionales, les taux d'intérêt, les taux de change et la disponibilité de gestionnaires et de salariés horaires expérimentés peuvent aussi ébranler l'industrie des services alimentaires en général et éroder les résultats d'exploitation et la situation financière de la Société en particulier. En 2020, la COVID-19 et la grippe porcine africaine ont eu plusieurs impacts sur les coûts des produits de base et sur la disponibilité des produits et de la main d'œuvre. Ces risques continuent d'être présents dans le cadre des pandémies actuelles, dont la fin demeure inconnue, mais continueront d'être présents bien après la fin de ces pandémies.

Dépendance à l'égard des technologies de l'information

La Société s'appuie fortement sur des systèmes d'information, notamment pour le traitement par points de vente dans ses restaurants, la gestion de ses chaînes d'approvisionnement, la comptabilité, le paiement de ses obligations, le recouvrement des transactions en trésorerie, par carte de crédit et par cartes de débit ainsi qu'à l'égard d'autres procédures et procédés.

La capacité de la Société de gérer effectivement et efficacement son entreprise dépend pour beaucoup de la fiabilité et du rendement de ces systèmes d'information. En raison de la pandémie, des employés de bureau ont été forcés de travailler à distance dès mars 2020; s'ensuit une pression impérative d'optimiser l'infrastructure technologique afin de soutenir le télétravail. Les activités de la Société sont tributaires de sa capacité de protéger ses équipements et systèmes informatiques contre les dommages résultant d'un vol, d'un incendie, d'une baisse de tension, d'une panne

des dispositifs de télécommunication ou d'autres événements catastrophiques. Comme la Société continue de croître, l'efficacité de ses systèmes d'information dépendra de la capacité de la Société de les mettre à niveau ou de les faire migrer vers de nouvelles plateformes. Le défaut de répondre à la demande peut occasionner des interruptions et des délais tant dans les affaires de la Société qu'au niveau du service à la clientèle ou réduire l'efficacité des activités de la Société.

Concurrence d'autres franchiseurs

Que ce soit pour augmenter sa part de marché ou réaliser des acquisitions, la Société est en concurrence avec d'autres sociétés, y compris avec d'autres importants franchiseurs qui disposent de vastes ressources humaines, financières, technologiques et commerciales et dont les enseignes jouissent à la fois d'une grande reconnaissance et de notoriété. Rien ne garantit que la Société soit en mesure de répondre aux divers facteurs concurrentiels qui auront une incidence sur ses activités de franchisage.

Durabilité et croissance de l'entreprise

La durabilité et la croissance de l'entreprise sont tributaires de sa capacité de :

- Maintenir son réseau de franchises actuel, qui est soumis à plusieurs facteurs de risques dont, sans s'y limiter, la pandémie de COVID-19, le renouvellement des baux existants à des taux acceptables avec des franchisés qualifiés ;
- Poursuivre l'expansion de ses concepts actuels en obtenant de bons emplacements, des conditions de location convenables et en recrutant les franchisés qu'il leur faut ;
- Maintenir et augmenter le chiffre d'affaires des établissements comparables ;
- Réaliser des acquisitions favorisant la croissance ; le temps, l'énergie et les ressources nécessaires à l'intégration des entreprises acquises au réseau et à la culture de MTY peuvent aussi avoir une incidence sur ses résultats ; et
- Retenir les franchisés qualifiés dans son réseau de franchises et le personnel de gestion des établissements dont la Société est propriétaire. La Société rivalise avec ses concurrents et des franchiseurs d'autres entreprises à l'égard des emplacements et du personnel de gestion ; son incapacité d'obtenir des franchisés et un personnel compétents pourrait avoir une incidence défavorable sur le développement de son entreprise.

La qualité des opérations de chacun des établissements propriétaires ou franchisés de la Société peut être altérée par divers facteurs, dont la COVID-19, qui sont hors du contrôle de la Société. En conséquence, la Société, la direction, le personnel et les franchisés pourraient éprouver des difficultés à exploiter leurs établissements selon les normes et exigences de la Société ou ne pas réussir à retenir des franchisés qualifiés ou à embaucher et former un personnel de gestion et d'exploitation compétent. Le cas échéant, l'image et la réputation des établissements propriétaires et franchisés de la Société pourraient en souffrir et son chiffre d'affaires comme ses résultats d'exploitation pourraient diminuer.

Poursuites, recours collectifs et autres litiges éventuels

La Société fait l'objet de poursuites, d'instances administratives et de plaintes qui surviennent dans le cours normal des activités. Au cours des dernières années, un certain nombre de sociétés de restauration ont fait l'objet de réclamations de la part de clients, d'employés, de franchisés et d'autres personnes en matière de salubrité des aliments, pour dommage corporel et responsabilité du fait des lieux, en matière d'emploi, pour harcèlement, discrimination, handicap, non-respect de la réglementation sur la publicité (y compris du *Telephone Consumer Protection Act*) et d'autres problèmes d'exploitation communs dans l'industrie des services alimentaires. Plusieurs de ces poursuites ont obligé les défendeurs au paiement de dommages substantiels. En outre, tout jugement à l'encontre de MTY ou d'un autre intervenant du marché eut égard à l'une de ces questions peut occasionner un changement préjudiciable ou défavorable au secteur.

La Société peut faire l'objet de réclamations de la part de bailleurs au sujet de contrats de location où elle agit en qualité de locataire, et elle peut aussi faire l'objet de réclamations de franchisés actuels ou passés pour des motifs variés. La Société peut également faire l'objet de réclamations de la part de ses actionnaires ou de ses prêteurs pour diverses raisons. De telles réclamations peuvent avoir une incidence importante sur les résultats de la Société si un tribunal ou un arbitre détermine qu'elles sont bien fondées.

À travers son histoire, la Société a subi très peu de poursuites de la part de clients. Néanmoins, il arrive que des clients allèguent qu'une maladie ou une blessure dont ils ont souffert pendant ou après une visite à l'un des restaurants de la Société ou de ses franchisés a été causée par MTY, ou qu'il y a eu des problèmes sur le plan de la qualité des aliments

ou du service. La Société fait aussi l'objet d'une variété d'autres prétentions qui prennent naissance dans le cours normal des activités, entre autres des actions pour dommages corporels, des recours contractuels et des plaintes alléguant la violation de lois sur le milieu de travail ou l'emploi, l'égalité des chances, la discrimination et des questions semblables. La Société pourrait être visée par un recours collectif ou d'autres poursuites liées à ces prétentions et plaintes ou à d'autres questions à l'avenir. Elle pourrait également être citée comme défenderesse dans les instances intentées contre l'un ou l'autre des propriétaires d'une franchise. Un jugement défavorable ou le règlement d'un litige qui n'est pas assuré ou qui excède la couverture d'assurance pourrait avoir un effet défavorable sur les activités, la situation financière ou les résultats d'exploitation. Peu importe qu'une action intentée contre MTY soit invalide ou que la Société soit ultimement trouvée responsable, les activités, la situation financière et les résultats d'exploitation peuvent souffrir de la mauvaise presse, des frais juridiques de défense afférents et du détournement de temps et de ressources de l'exploitation.

Par ailleurs, le secteur de la restauration fait l'objet d'un nombre croissant de plaintes fondées sur la valeur nutritionnelle des produits alimentaires vendus et sur les pratiques de communication de l'information et de publicité. Ces éléments pourraient également faire l'objet du même type d'instances à l'avenir et, même si la Société n'est pas visée, la publicité entourant ces sujets (particulièrement dirigée au segment à service rapide ou aux restaurants-minute du secteur) peut entacher la réputation de MTY et de ses marques et être néfaste à ses activités, à sa situation financière et à ses résultats d'exploitation.

Propriété intellectuelle

La capacité de la Société de maintenir ou d'accroître ses résultats d'exploitation sera tributaire de son aptitude à maintenir ses diverses « identités de marque » au moyen de la propriété intellectuelle qu'elle détient ou concède sous licence. Si la Société ne parvient pas à conserver ou à faire respecter ses droits de propriété intellectuelle, ou si elle échoue à faire valoir ses droits aux termes de contrats de franchise avec ses franchisés, elle peut se trouver incapable de tirer profit de ses efforts en vue d'établir et de maintenir ses identités de marque. Une utilisation inadéquate de ses marques de commerce et autres droits de propriété intellectuelle au Canada, aux États-Unis et à l'international peut avoir des répercussions sur la valeur de la propriété intellectuelle et diminuer les résultats d'exploitation de la Société. De même, une mauvaise presse ou des incidents regrettables associés à ses marques de commerce et autres droits de propriété intellectuelle peuvent avoir un effet malheureux sur l'image et la réputation de la Société, ce qui entraînerait un recul de ses résultats d'exploitation. Toutes les marques de commerce déposées au Canada et aux États-Unis peuvent être contestées suivant les dispositions de la *Loi sur les marques de commerce* (Canada), du *Trademark Act of 1946* (États-Unis) et d'autres droits de propriété intellectuelle peuvent faire l'objet de différends similaires. Si la Société était déchu de l'un ou l'autre de ses droits de propriété intellectuelle, ses résultats d'exploitation pourraient en souffrir et la situation pourrait également entraver ses projets d'expansion.

Expérience client

La Société a mis en place des procédures de contrôle de la qualité tant internes qu'externes pour s'assurer d'un service à la clientèle satisfaisant. Dans le sillage de la pandémie de COVID-19, la Société a dû s'adapter rapidement pour soutenir les nouvelles mesures sanitaires et sécuritaires, procéder aux emballages et menus des plats à emporter ou livrer et réagir aux effets globaux sur l'expérience client.

Les contrôles de la qualité internes incluent une formation formelle du franchisé et du personnel ainsi que des systèmes de soutien étendus comprenant des directeurs régionaux de l'exploitation et une infrastructure de services partagés. De plus, la Société offre un service continu d'audit de soutien du restaurant, des formations et programmes en santé et sécurité à l'intention du personnel et des programmes de prévention des pertes.

Les contrôles de qualité externe sont spécifiques à la marque et comprennent un programme de clients mystères dirigé par un tiers indépendant, aux termes duquel des clients mystères rendent compte de restaurants sur une base régulière; un programme de rétroactions clients cogéré par la Société et un tiers et visant à encourager les commentaires des clients, ainsi que des audits opérationnels et de sécurité alimentaire réalisés par des sociétés d'audit indépendantes.

Atteintes à la réputation de la Société

On constate une hausse marquée de l'utilisation des réseaux sociaux et d'autres canaux similaires, dont les blogues, les sites de réseaux sociaux et d'autres formes de communications en ligne qui permettent de rejoindre un vaste auditoire de consommateurs et d'autres personnes intéressées. La disponibilité et l'impact de l'information véhiculée sur les plateformes de média social sont pratiquement immédiats et de nombreuses plateformes publient le contenu généré par les utilisateurs sans le filtrer ou effectuer une vérification indépendante de l'exactitude du contenu affiché. La possibilité de diffuser de l'information, y compris de l'information inexacte, est apparemment illimitée et à portée de

la main. De l'information concernant la Société ou l'une ou plusieurs de ses enseignes peut s'afficher sur de telles plateformes à tout moment. Le contenu diffusé pourrait être contraire aux intérêts de la Société ou inexact, ce qui, dans un cas comme dans l'autre, pourrait nuire au rendement, aux perspectives ou aux activités de la Société. Les dommages pourraient être immédiats, ne laissant aucune chance à la Société de redresser la situation ou de rectifier les faits.

Les plaintes formulées par des employés ou des franchisés à l'encontre de la Société et portant, entre autres, sur de prétendues infractions aux normes du travail ou à l'équité salariale, sur la discrimination, le harcèlement ou sur un congédiement injustifié peuvent aussi, en plus d'engager la responsabilité légale et financière, créer une publicité négative susceptible de nuire à MTY et de détourner des ressources financières et humaines qui seraient autrement affectées au rendement futur des activités de la Société. Des plaintes de ce type de la part d'employés peuvent également être déposées contre MTY, selon la notion de coemployeur ou d'employeur conjoint, par les employés des franchisés. Une hausse significative du nombre de ces plaintes ou une augmentation du nombre de réclamations gagnantes pourraient avoir des répercussions négatives sur la réputation de la Société et de là, préjudicier à ses marques.

Ultimement, les risques liés à une telle publicité négative ou à telle information inexacte ne peuvent être complètement éliminés ou aplanis et peuvent nuire de façon importante à la réputation, aux activités, à la situation financière et aux résultats d'exploitation de la Société.

Fraude et rançonnement

La fraude et le rançonnement représentent une menace de plus en plus lourde dans le marché actuel. Un sondage mené en 2020 par PwC a révélé que sur 5 000 répondants, près de la moitié avaient été victimes d'au moins une fraude au cours des 12 derniers mois⁸, les fraudes les plus communes se rattachant aux clients, au cybercrime ou au détournement d'actifs. Le sondage révèle par ailleurs que ces fraudes se répartissent à parts égales entre auteurs internes et externes. Bien que MTY tente de se protéger elle-même et de protéger ses actifs de tels événements au moyen de contrôles internes, d'investissements dans des logiciels pare-feu et de protection des systèmes de TI et d'une formation du personnel, le risque d'une telle occurrence existe.

Assurance

Comme le démontre cette section, la Société fait l'objet au quotidien d'une multitude de risques contre lesquels elle tente de se protéger au moyen de sa police d'assurance. Ces risques comprennent les poursuites, les recours collectifs, la fraude, le rançonnement, le vol et le vandalisme, pour ne nommer que ceux-là. MTY tente d'amoinrir ses pertes au moyen de sa police d'assurance, en faisant en sorte que celle-ci vise tous les risques possibles et suffise à couvrir toutes les pertes possibles. Il existe néanmoins un risque que la couverture d'assurance ne suffise pas à éponger les pertes entières de la Société, qu'une telle couverture d'assurance soit indisponible ou qu'une réclamation d'assurance soit refusée. Dans certains cas, le coût de l'assurance d'un risque spécifique peut être déraisonnable économiquement et le risque ne sera donc pas couvert.

Droit du travail et de l'emploi

L'exploitation des établissements de la Société et de ses franchisés est assujettie au droit du travail et de l'emploi régissant notamment le salaire minimum, les conditions de travail, les heures supplémentaires et les pourboires. Une partie importante du personnel de la Société affecté à la préparation et au service des aliments est rémunérée à des taux liés au salaire minimum et, conséquemment, toute augmentation du salaire minimum accroîtra les coûts de la main-d'œuvre des franchisés et de la Société, ce qui pourrait se répercuter sur les résultats de la Société.

Taux de change

La Société utilise le dollar canadien comme monnaie fonctionnelle. Compte tenu de la part importante des flux de trésorerie libellés en dollars américains ou en d'autres devises, la rentabilité de la Société et sa capacité de s'acquitter du service de sa dette sont soumises aux fluctuations des taux de change.

Les taux de change ont aussi une incidence sur les coûts de certains produits nécessaires aux activités des établissements de la Société et de ses franchisés, ce qui peut se répercuter sur la rentabilité de leurs activités.

⁸ PwC's Global Economic Crime and Fraud Survey 2020, <https://www.pwc.com/gx/en/services/forensics/economic-crime-survey.html>.

Taux d'intérêt

La Société dispose actuellement d'une facilité de crédit renouvelable autorisée d'un montant de 700,0 millions de dollars. Au 30 novembre 2020, une somme totale de 433,0 millions de dollars avait été tirée, somme entièrement soumise aux variations à court terme des taux d'intérêt au Canada. Dans le cours de ses activités, la Société pourrait devoir utiliser plus que le solde disponible de sa facilité ou accroître sa marge autorisée. Les fluctuations des taux d'intérêt pourraient avoir une incidence importante sur la rentabilité de la Société.

La Société dispose des options suivantes quant aux intérêts :

- Tirages en dollars canadiens : option de payer un intérêt fondé sur le taux directeur canadien établi par la Banque Toronto-Dominion du Canada majoré d'au plus 2,25%, ou un taux fondé sur les acceptations bancaires, majoré d'au plus 3,25%.
- Tirages en dollars américains : option de payer un intérêt fondé sur le taux de base américain majoré d'au plus 2,25% ou un taux fondé sur le taux interbancaire offert à Londres (le *London Interbank Offered Rate* ou « LIBOR ») majoré d'au plus 3,25%.

Au 30 novembre 2020, le taux directeur canadien était de 2,45% (2019 – 3,95%) et le taux de base américain, de 3,75% (2019 – 5,25%).

Le 15 janvier 2019, la Société a conclu un swap de taux d'intérêt au taux fixe de 2,273% sur une tranche de 100,0 millions de dollars de l'encours de la facilité de crédit renouvelable jusqu'à son échéance.

Le 30 novembre 2020, la Société a conclu deux swaps de devises et de taux d'intérêt variable contre variable d'un (1) mois; les taux d'intérêt vont de 1,85% à 2,45%.

En 2019, il a été annoncé que le LIBOR disparaîtrait vers la fin de 2021. Pour le moment, son successeur le plus probable est le *Secured Overnight Financing Rate* (taux des prêts garantis à un jour relatifs aux opérations de pension) ou « SOFR ». La principale différence entre les deux taux est que le LIBOR est fondé sur des données de marché ou des estimations alors que le SOFR est établi sur la base de données transactionnelles – essentiellement des transactions à un jour. L'Alternative Reference Rates Committee travaille encore sur la méthode d'application du SOFR à des périodes d'emprunt futures. Dans les circonstances, certains aspects demeurent inconnus à l'égard de la nouvelle application du SOFR, les taux d'intérêt futurs pouvant varier considérablement de ceux actuellement disponibles. Le risque est amoindri du fait que la Société a l'option de payer l'intérêt selon le plus avantageux de deux taux.

Variation des prix et des approvisionnements

Les mécanismes de soutien des prix mis en place et maintenus par diverses commissions provinciales ou autres offices de commercialisation gardent les prix du poulet, du porc et d'autres produits à des prix artificiellement élevés. Bien que ces mécanismes fassent l'objet de contestations juridiques aux niveaux international et provincial, rien ne peut assurer qu'ils ne seront pas maintenus indéfiniment. Qui plus est, rien ne peut assurer que les offices concernés n'augmenteront pas les prix de tels produits à l'avenir.

Dépendance de la Société à l'égard du personnel clé

Le succès de la Société est tributaire de la performance individuelle d'un groupe restreint d'employés et de cadres supérieurs. Bien que la Société se croie en mesure de remplacer son personnel clé, le cas échéant, dans un délai raisonnable, la perte de ces personnes pourrait affecter de façon importante la performance financière de la Société.

Signature et renouvellement de contrats de location

Au 30 novembre 2020, la Société avait conclu 2 223 contrats de location avec divers propriétaires fonciers qui représentent des obligations locatives s'élevant à 558,7 millions de dollars, dont 468,1 millions de dollars en sous-locations à des franchisés. La majorité des contrats de location sont à long terme; ils s'étendent généralement sur 5 à 10 ans. Certains prévoient un droit de renouvellement conditionnel à ce que le preneur continue de respecter les conditions du contrat de location. Même si elle remplit ses obligations, rien ne garantit que la Société puisse renouveler ces contrats de location à des conditions acceptables. La perte éventuelle d'un emplacement privilégié à l'expiration du bail aurait une incidence sur la rentabilité, les résultats financiers et les résultats d'exploitation de la Société. Dix-huit (18) propriétaires fonciers dont la Société occupe 10 emplacements ou plus détiennent ou gèrent 546 des emplacements loués par la Société.

Saisonnalité des activités et climat

Les résultats d'exploitation d'une période intermédiaire ne sont pas nécessairement indicatifs de ceux de l'exercice entier. La Société s'attend à ce que la saisonnalité soit un facteur important de la variation trimestrielle de ses résultats. Le chiffre d'affaires réseau varie au fil des saisons. En janvier et février, les ventes des enseignes de friandises glacées sont, de longue date, inférieures à la moyenne du fait des conditions climatiques. Ce risque est aplani par d'autres enseignes dont le rendement est supérieur pendant les saisons froides, par exemple, la nouvelle acquisition Papa Murphy's. Les ventes sont historiquement supérieures à la moyenne de mai à août pour des enseignes comme Cold Stone Creamery, l'un des plus importants concepts de MTY, qui est aussi extrêmement saisonnière. Ceci découle généralement d'une affluence accrue dans les établissements ayant façade sur rue et d'une hausse des ventes des établissements saisonniers qui ne sont ouverts que pendant les mois d'été ainsi que de ceux situés dans des centres commerciaux. La Société s'attend à ce que le risque associé à la saisonnalité soit quelque peu amoindri par les ventes de pizza prête à cuire de Papa Murphy's, qui sont généralement meilleures lorsque le temps est plus frais. Les ventes des établissements situés dans un centre commercial sont également supérieures à la moyenne en décembre, durant la période du magasinage des Fêtes.

Le secteur de la restauration est sensible au climat et aux conditions saisonnières. Des conditions météorologiques défavorables ou inhabituelles peuvent être préjudiciables aux activités du secteur de la restauration, alors que le beau temps favorise l'affluence des clients dans les établissements de la Société, particulièrement au cours de la saison estivale, dans le cas des restaurants qui disposent de terrasses ou de tables à l'extérieur. Par ailleurs, des congés et certaines célébrations et observances ont aussi une incidence, tant positive que négative, sur les habitudes de la clientèle des restaurants.

Leur dépendance à l'égard de livraisons régulières de produits frais et d'épicerie expose les entreprises du secteur de la restauration au risque que des pénuries ou la suspension des approvisionnements dues à des conditions météorologiques hostiles puissent avoir un effet fâcheux sur la disponibilité, la qualité et le coût des ingrédients. Une période de froid extrême accroît la consommation d'électricité et peut également entraîner une hausse des prix du mazout et du gaz naturel, ce qui pourrait se traduire par une augmentation marquée de la facture rattachée à ces services pour les établissements de la Société. Une période de canicule donnera lieu à des coûts de climatisation plus élevés. L'une ou l'autre de ces conséquences de conditions météorologiques défavorables ou inhabituelles, tout comme la perturbation de l'alimentation en eau ou en électricité, peuvent compromettre l'exploitation des établissements de la Société en accroissant leurs charges opérationnelles ou en réduisant leurs produits d'exploitation.

Maintien d'un chiffre d'affaires adéquat de la part des franchisés

Le défaut de percevoir des franchisés, fournisseurs, propriétaires immobiliers et autres clients de la Société des flux de rentrées adéquats, y compris à la suite de différends ou de poursuites, peut avoir une incidence défavorable importante sur les résultats d'exploitation de la Société et sur sa situation financière. Les franchisés sont des exploitants indépendants et en tant que tels, sont soumis à plusieurs facteurs que la Société ne peut contrôler. Si la conjoncture économique devait se détériorer, certains franchisés pourraient se trouver incapables de payer leurs redevances et leur loyer.

Certains franchisés rapportent leur chiffre d'affaires à la Société sur une base continue par le biais de divers moyens de communication. Cependant, rien ne garantit que les chiffres d'affaires indiqués par les franchisés soient exacts et conformes aux conditions des contrats de franchise visés, ce qui pourrait se répercuter sur les produits et flux de trésorerie de la Société.

Incidence de changements aux taxes de vente et aux impôts provinciaux, étatiques et fédéraux

L'application de nouvelles taxes sur les ventes réalisées par des restaurants pourrait avoir un effet défavorable sur le chiffre d'affaires des restaurants visés. Une augmentation du taux des taxes de vente actuelles pourrait réduire le revenu disponible des consommateurs et par conséquent, leur fréquentation des restaurants en général et le chiffre d'affaires des établissements visés en particulier.

La Société est soumise au risque fiscal fédéral, étatique/provincial et municipal/local à l'égard des amendements de réglementations ayant une incidence sur les déclarations de revenus courantes ou précédentes. De même, la Société est soumise au risque fiscal relatif à des périodes antérieures à une acquisition pour lesquelles les déclarations de revenus ont été produites par les propriétaires d'alors.

Programme de cartes-cadeaux et droits en déshérence

Aux États-Unis, certains états ont des lois en matière de déshérence qui exigent des entités offrant des programmes de cartes-cadeaux de remettre tout ou partie des droits abandonnés à l'État. Un risque existe que ces lois soient modifiées, ce qui pourrait avoir une incidence sur les produits de droits abandonnés déclarés par la Société par le passé ou à l'avenir.

Capacité de repérer et de s'assurer des emplacements acceptables

Les emplacements ont un impact sensible sur la performance de la Société. Tout comme les profils démographiques, entre autres, se modifient, rien ne peut garantir que les emplacements ou concepts actuels demeureront attrayants ou que de nouveaux emplacements pourront être repérés et obtenus. Il est possible que les emplacements actuels ou que la conjoncture économique à l'endroit où les établissements sont situés se détériorent à l'avenir, ce qui pourrait entraîner un fléchissement des ventes des établissements visés. Rien ne garantit non plus que les nouveaux emplacements fassent mieux que les anciens.

Pertes non assurées et sous-assurées

La Société établit à sa discrétion le montant, l'étendue de la couverture et les franchises applicables à ses assurances compte tenu du maintien de polices adéquates souscrites à un coût commercialement raisonnable et à des conditions qui lui conviennent. Cette pratique peut se traduire en une garantie qui, dans le cas d'une perte substantielle, ne suffirait pas à couvrir la perte entière.

Établissements à l'étranger

Avec l'accroissement de ses activités internationales, MTY s'expose aux multiples risques inhérents aux territoires dans lesquels les restaurants sont exploités. L'instabilité politique et sociale, la réglementation gouvernementale, les taux de change, les incertitudes en ce qui a trait à l'interprétation ou à l'application de certaines lois, les normes éthiques et des modifications indésirables de l'impôt sur les bénéficiaires ou des taxes de vente peuvent avoir un effet préjudiciable sur la Société.

Dépendance de la Société à l'égard des franchiseurs des concepts TCBY^{MD} et Rocky Mountain Chocolate Factory^{MD}

La Société agit en qualité de franchisé des franchiseurs en vertu de conventions de franchise maîtresse et dépend fortement des franchiseurs pour ses opérations. Étant donné la nature du franchisage et les conventions de franchise maîtresse conclues avec les franchiseurs, le succès à long terme de la Société dépendra en large part du dynamisme continu des concepts Rocky Mountain Chocolate Factory^{MD} et TCBY^{MD}, de même que de la performance globale des franchiseurs.

Aux termes des conventions de franchise maîtresse, la Société est tenue de respecter toutes les normes et instructions émises de temps à autre par les franchiseurs. La Société est également tenue de verser aux franchiseurs une redevance mensuelle ainsi que la cotisation publicitaire mensuelle applicable. Si la Société devait manquer à ses obligations contractuelles, les franchiseurs pourraient résilier l'une ou l'ensemble des conventions de franchise maîtresse, ce qui aurait des conséquences néfastes sur la Société. Les conditions initiales des contrats de franchise sont échelonnées. Certaines conventions de franchise maîtresse comportent une option de renouvellement subordonnée au fait que la Société continue de s'acquitter de ses obligations et remplisse d'autres conditions. Même si la Société respecte ses engagements, rien ne garantit le renouvellement des conventions de franchise maîtresse pour quelque terme que ce soit après leur terme initial. Le défaut de renouveler certaines de ces conventions pourrait entraîner une perte de revenus et de profits d'exploitation pour la Société et aurait un effet préjudiciable sur ses flux de trésorerie.

Régie interne

La Société n'applique pas certaines des pratiques exemplaires de gouvernance énoncées dans l'Instruction canadienne 58-201, *Lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise* (ci-après, « l'IC 58-201 ») et dans la Norme canadienne 58-101, *Information concernant les pratiques en matière de gouvernance* (ci-après la « NC 58-101 ») à l'égard des lignes directrices visant l'indépendance des administrateurs et le comité de rémunération. En conséquence, les actionnaires ne bénéficieront pas de la même protection que les actionnaires de sociétés qui se conforment aux pratiques exemplaires de gouvernance d'entreprise établies par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

Dividendes

En 2010, la Société a établi une ligne de conduite en matière de dividendes et payé un premier dividende trimestriel en novembre 2010 (pour les particularités, se reporter à la rubrique « Politique en matière de dividendes » ci-dessous). Par la suite, elle a réévalué le montant des dividendes trimestriels en janvier de chaque année. Les administrateurs de la Société déterminent, en se fondant sur la situation financière de la Société à ce moment, s'il y a lieu de déclarer et de payer des dividendes et à quelle date. Rien ne garantit pour l'instant que d'autres dividendes seront déclarés et payés. Aux termes de sa facilité de crédit, la Société est limitée à des dividendes de 50 millions de dollars pendant un exercice donné. Jusqu'au 31 mai 2021, le contrat de crédit comporte aussi des limitations sur le versement de dividendes jusqu'à ce que le ratio dette-BALIA tombe sous les 3,50 : 1,00. À la connaissance de la Société, hormis ces restrictions, aucun engagement ne l'empêche de verser des dividendes.

POLITIQUE EN MATIÈRE DE DIVIDENDES

Le conseil d'administration de MTY (le « Conseil ») a établi une ligne de conduite en matière de dividendes au cours de l'exercice 2010 et l'a actualisée annuellement. Avant la pandémie, la Société projetait de payer un dividende trimestriel s'élevant à 18,5 ¢ par action en 2020 (16,5 ¢ par action en 2019 et 15,0 ¢ par action en 2018), dans la mesure où il était déclaré par le Conseil après considération du niveau courant des flux de trésorerie cumulatifs et du fonds de roulement nécessaire aux opérations courantes de la Société, et compte tenu des assises financières requises en vue de nouvelles acquisitions. La Société se réservait également la souplesse de réaliser d'autres stratégies d'affectation du capital, y compris le possible rachat d'actions en vertu de son OPRCN actuelle et des remboursements de sa dette. Le Conseil révisé cette politique au besoin afin d'en évaluer la pertinence. Dans des circonstances normales, la politique en matière de dividendes est conçue pour offrir la souplesse nécessaire pour continuer à investir dans la croissance de la Société tout en apportant un rendement à ses actionnaires.

Le 6 avril 2020, la Société a annoncé la suspension de son dividende trimestriel dans le cadre de mesures de préservation des ressources financières durant la pandémie. Le Conseil continue d'évaluer les besoins de trésorerie courants de la Société et réévalue la situation trimestriellement.

DESCRIPTION DE LA STRUCTURE DU CAPITAL

La Société est autorisée à émettre un nombre illimité d'actions ordinaires sans valeur nominale. Chaque action ordinaire est à égalité de rang avec les autres actions ordinaires en ce qui concerne la dissolution, la liquidation des biens ou la liquidation de la Société et le paiement de dividendes. Les porteurs d'actions ordinaires ont droit à une voix pour chaque action sur toutes les questions mises aux voix par les actionnaires.

Les actions ordinaires ne sont pas rachetables. Elles ne comportent aucun droit de conversion et aucun droit de préemption ou autre droit préférentiel de souscription d'actions additionnelles. Les actions ordinaires en circulation sont entièrement payées et libérées. À la date de la présente notice annuelle, 24 755 351 actions ordinaires (24 755 351 au 30 novembre 2020) sont émises et en circulation.

FACILITÉ DE CRÉDIT

La Société dispose d'une facilité de crédit renouvelable autorisée de 700 millions de dollars. Les taux d'intérêt sur cette facilité varient selon le taux Canadian Dollar Offer Rate ou le taux LIBOR, tout dépendant de la devise dans laquelle les avances sont tirées. La facilité de crédit renouvelable échoit en septembre 2022.

La facilité comporte les conditions restrictives suivantes :

- Le ratio dette-BALIA doit être inférieur ou égal à ce qui suit :
 - 4,25 : 1,00 pour le trimestre clos le 31 mai 2020;
 - 4,50 : 1,00 pour les trimestres clos le 31 août et le 30 novembre 2020;
 - 4,25 : 1,00 pour la période allant du 1^{er} décembre 2020 au 30 mai 2021;
 - 3,50 : 1,00 au 31 mai 2021 et par la suite.
- Le ratio de couverture des intérêts et loyers doit être de 2,00 : 1,00 en tout temps.

Jusqu'au 31 mai 2021, le contrat de crédit comporte également diverses limitations ayant trait aux distributions et à l'emploi du produit de la cession d'actifs. Les principales réserves touchant aux distributions imposent des restrictions

sur la déclaration de dividendes ainsi que sur le rachat des actions ordinaires de MTY dans le cadre de son OPRCN jusqu'à ce que le ratio dette-BAIIA tombe sous 3,50 : 1,00.

Au 30 novembre 2020, la Société respectait ces conditions restrictives.

Les diverses restrictions sur les distributions et l'utilisation du produit de la cession d'actifs ne devraient pas avoir d'incidence sur la Société pendant le terme de l'accord.

La facilité de crédit renouvelable est remboursable sans pénalité et ne fait l'objet d'aucun remboursement trimestriel minimum.

MARCHÉ POUR LA NÉGOCIATION DES TITRES – COURS ET VOLUMES DES OPÉRATIONS

Cours et volumes des opérations

Les actions ordinaires de la Société sont négociées à la TSX depuis le 13 mai 2010, sous le symbole « MTY ». Auparavant, elles étaient négociées à la Bourse de croissance (TSX-V) sous le même symbole.

Le tableau ci-dessous fait état des écarts de cours mensuels ainsi que du volume mensuel de négociation pendant le plus récent exercice financier complet :

Date	Fourchette de négociation des actions		Volume d'actions
	Haut (\$)	Bas (\$)	
Décembre 2019	57,53	54,30	825 558
Janvier 2020	62,82	55,04	1 138 521
Février 2020	62,08	49,42	2 734 977
Mars 2020	54,02	14,23	6 637 693
Avril 2020	26,43	16,10	5 984 631
Mai 2020	25,70	17,03	5 820 762
Juin 2020	39,90	22,78	10 725 054
Juillet 2020	32,50	24,15	7 829 421
Août 2020	35,56	28,27	3 273 713
Septembre 2020	39,26	32,79	4 436 052
Octobre 2020	48,93	32,88	5 355 237
Novembre 2020	52,62	38,00	3 599 243
Décembre 2020	58,87	48,93	2 712 300
Janvier 2021	57,79	48,93	1 506 420
1-16 février 2021	55,61	51,30	843 400

Placements antérieurs

Durant le plus récent exercice financier complet, MTY n'a émis aucune action qui ne soit pas inscrite ou cotée sur un marché. Au cours des exercices clos les 30 novembre 2020 et 2019, aucune action n'a été émise.

Offre publique de rachat dans le cours normal

Le 29 juin 2020, la Société a annoncé le renouvellement de son OPRCN. L'OPRCN s'est ouverte le 3 juillet 2020 et se terminera le 2 juillet 2021 ou avant si la Société complète ses rachats ou choisit de mettre fin à l'OPRCN. Ce renouvellement permet à la Société de racheter 1 235 323 de ses actions ordinaires. Ces rachats seront effectués sur le marché ouvert, avec frais de courtage, par l'intermédiaire de la TSX ou de tout autre système de négociation parallèle, au cours du marché au moment de l'opération et conformément aux politiques applicables de la TSX. Toutes les actions ordinaires rachetées en vertu de l'OPRCN seront annulées.

Au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020, la Société a racheté et annulé un total de 364 774 actions ordinaires (2019 – 98 543 actions ordinaires) en vertu de l'OPRCN courante, à un prix moyen pondéré de 51,72 \$ par action ordinaire (2019 – 53,04 \$ par action ordinaire), pour une contrepartie totale de 18,9 millions de dollars (2019 – 5,2 millions de dollars). Un excédent de 14,3 millions de dollars (2019 – 4,0 millions de dollars) de la valeur de rachat des actions sur leur valeur comptable a été comptabilisé en résultat non distribué au titre de primes sur rachat d'actions.

La Société a offert un régime d'options sur actions à l'intention de membres clés de la direction. La Société peut attribuer, conformément aux conditions du régime et à la discrétion du conseil d'administration, des options visant les actions ordinaires. Au 30 novembre 2020, 100 000 actions sont disponibles pour émission en vertu du régime d'options sur actions (2019 – 100 000).

Les options suivantes avaient été attribuées en vertu du régime d'options sur actions de la Société au 30 novembre 2020 :

Date d'attribution	Options attribuées	Acquisition des droits	Prix d'émission/d'exercice	Durée des options
11 avril 2017	200 000	10 ans	48,36 \$	10 ans
21 octobre 2019	200 000	5 ans	52,01 \$	10 ans

Chaque option attribuée le 11 avril 2017 donne droit à son porteur d'acquérir une action ordinaire. Chaque option expire dix (10) ans à compter de la date de son attribution. Les options sont acquises par tranches; 1/9 des options attribuées sont acquises et peuvent être exercées annuellement à compter du second anniversaire de leur attribution.

Les options attribuées pendant l'exercice clos le 30 novembre 2019 comportent une condition relative à la période de maintien en emploi; les droits en sont acquis proportionnellement sur une période de services de cinq ans. Ces options expirent le 21 octobre 2029.

ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION

Nom et occupation

Le tableau suivant fait état du nom, de la province et du pays de résidence ainsi que du poste au sein de la Société de chacun des administrateurs et membres de la haute direction à la date de production de la présente notice annuelle :

Nom, province ou état et pays de résidence	Poste au sein de la Société	Administrateur ou membre de la haute direction :
Murat Armutlu ¹⁾ Québec, Canada	Administrateur	Depuis le 6 mai 2005
Stanley Ma Québec, Canada	Président du conseil et administrateur	Du 2 décembre 1993 au 30 juin 1996 et depuis le 30 mai 1997
David Keith Wong ¹⁾ Colombie-Britannique, Canada	Administrateur	Depuis le 9 février 2011
Claude St-Pierre Québec, Canada	Secrétaire et administrateur	Du 6 mai 1994 au 7 août 1995 et depuis le 9 octobre 1996
Dickie Orr ¹⁾ Colombie-Britannique, Canada	Administrateur	Depuis le 2 mai 2011
Gary O'Connor ¹⁾ Québec, Canada	Administrateur	Depuis le 1 ^{er} mars 2018
Éric Lefebvre Québec, Canada	Chef de la direction ²⁾ et administrateur	Depuis le 5 novembre 2018 et depuis le 28 mai 2018
Renée St-Onge Québec, Canada	Chef de la direction financière ³⁾	Depuis le 5 novembre 2018
Marc Benzacar Québec, Canada	Chef de l'exploitation, Restauration rapide haut de gamme ⁴⁾	Depuis le 5 novembre 2018
Jason Brading Québec, Canada	Chef de l'exploitation, Restaurants à service rapide ⁵⁾	Depuis le 5 novembre 2018
Marie-Line Beauchamp Québec, Canada	Chef de l'exploitation, Salles à manger ⁶⁾	Depuis le 1 ^{er} mars 2018
Jeff Smit Arizona, États-Unis	Chef de l'exploitation, Activités aux États-Unis ⁷⁾	Depuis le 25 juillet 2016

¹⁾ Membre du comité d'audit. La Charte du comité d'audit est présentée en annexe A.

²⁾ Le 5 novembre 2018, M. Éric Lefebvre a été nommé chef de la direction. Auparavant, il occupait le poste de chef de la direction financière.

- 3) Le 5 novembre 2018, M^{me} Renée St-Onge a été nommée chef de la direction financière. Auparavant, elle occupait le poste de contrôleur.
- 4) Le 5 novembre 2018, M. Marc Benzacar a été nommé chef de l'exploitation, Restauration rapide haut de gamme. Auparavant, il occupait le poste de vice-président de marque.
- 5) Le 5 novembre 2018, M. Jason Brading a été nommé chef de l'exploitation, Restaurants à service rapide. Auparavant, il occupait le poste de vice-président de marque.
- 6) Le 1^{er} mars 2018, la Société a acquis Groupe restaurants Imvescor inc.; M^{me} Marie-Line Beauchamp y occupait le poste de chef de la direction et a continué d'occuper ce poste après l'acquisition. En juin 2018, elle a été nommée chef de l'exploitation, Salles à manger.
- 7) Le 25 juillet 2016, la Société a acquis Kahala Brands ltée; M. Smit en était le chef de l'exploitation et il a continué d'occuper ce poste après l'acquisition à l'égard de toutes les activités de la Société aux États-Unis.

La Société dispose d'un comité d'audit dont les membres sont identifiés ci-dessus.

Indépendance des administrateurs

Éric Lefebvre n'est pas un administrateur indépendant étant donné les liens importants qui découlent de son poste au sein de la haute direction de la Société depuis 2018.

Stanley Ma et Claude St-Pierre ne sont pas des administrateurs indépendants étant donné les liens importants qui découlent de leur poste au sein de la haute direction de la Société jusqu'au 2 novembre 2018 et de leur qualité d'employés de la Société par la suite.

Les quatre autres administrateurs, Murat Armutlu, Gary O'Connor, Dickie Orr et David K. Wong sont indépendants et composent la majorité du Conseil. Les administrateurs indépendants se réunissent hors de la présence de la direction immédiatement après une réunion de tous les membres du Conseil. Le conseil favorise des échanges libres et ouverts entre ses administrateurs indépendants et les encourage à discuter entre eux autant qu'ils le jugent nécessaire.

Le comité d'audit est présidé par Gary O'Connor qui assume, à ce poste, le leadership des administrateurs indépendants.

Nomination, orientation et formation continue

Le Conseil réévalue sa taille annuellement au moment de formuler ses recommandations quant au nombre d'administrateurs à élire lors de l'assemblée générale des actionnaires, en tenant compte du nombre nécessaire pour que le Conseil réalise ses activités de façon efficace tout en maintenant une diversité de points de vue et d'expérience.

Le Conseil n'a pas de comité de nomination; cette fonction est présentement assumée par le Conseil entier. Néanmoins, cette approche pourrait être révisée à la suite d'une modification du nombre des administrateurs nécessaires à la Société.

Dans le cadre du programme d'orientation, les nouveaux administrateurs ont l'occasion de rencontrer la haute direction pour discuter des activités de la Société, recevoir de l'information sur l'entreprise, les politiques de la Société, ainsi que des renseignements historiques et actuels sur l'exploitation et la situation financière de la Société; ils peuvent aussi visiter des bureaux et installations choisies de la Société. Les administrateurs sont informés régulièrement par l'équipe de la haute direction sur les questions stratégiques qui touchent la Société; ces séances d'information comprennent notamment l'examen de l'environnement concurrentiel, du rendement de la Société par rapport à ses pairs et de tout autre événement susceptible d'avoir une incidence importante sur les activités de la Société. Le conseil veillera également à ce que les administrateurs puissent assister à des conférences ou à d'autres événements semblables pour participer à la formation continue dans les domaines pertinents à leur rôle d'administrateur.

Chaque administrateur de la Société est élu annuellement et occupe ses fonctions jusqu'à l'assemblée générale annuelle suivante des actionnaires, à moins qu'il cesse d'être administrateur avant.

Étant donné la taille restreinte du Conseil, aucune évaluation formelle de l'efficacité ou de la contribution individuelle des administrateurs ou du comité d'audit n'est effectuée. De façon informelle, il incombe au président d'informer le Conseil des aspects qui devraient être améliorés. Au besoin, le président prend le temps de rencontrer les administrateurs individuellement.

Titres détenus par les administrateurs et les membres de la haute direction

À la connaissance de la Société, à la date de la présente notice annuelle, le nombre total de titres dont les administrateurs et membres de la haute direction sont propriétaires véritables ou sur lesquels ils exercent une emprise directe ou indirecte s'élève à 5 597 618 actions ordinaires de la Société, soit 24,3% des actions ordinaires émises et en circulation de la Société.

Interdictions d'opérations, faillites, amendes ou sanctions

Interdictions d'opérations

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs ou membres de la haute direction n'est, à la date de la présente notice annuelle, ou n'a été, au cours des 10 années précédant cette date, administrateur, chef de la direction ou chef de la direction financière d'une société qui :

- i) a fait l'objet d'une interdiction d'opérations ou d'une ordonnance similaire, ou a fait l'objet d'une ordonnance refusant à cette société le droit de se prévaloir d'une dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant une période de plus de 30 jours consécutifs, l'ordonnance en question ayant été émise alors que cette personne agissait en qualité d'administrateur, de chef de la direction ou de chef de la direction financière; ou
- ii) a fait l'objet d'une interdiction d'opérations ou d'une ordonnance similaire, ou a fait l'objet d'une ordonnance refusant à cette société le droit de se prévaloir d'une dispense prévue par la législation en valeurs mobilières pendant une période de plus de 30 jours consécutifs, l'ordonnance en question ayant été émise après que cette personne ait cessé d'agir en qualité d'administrateur, de chef de la direction ou de chef de la direction financière, mais en lien avec un événement survenu pendant qu'elle occupait ces fonctions.

Faillites

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs ou membres de la haute direction et aucun des actionnaires détenant suffisamment de titres de la Société pour influencer de façon importante sur le contrôle de celle-ci :

- i) n'est, à la date de la présente notice annuelle, ou n'a été, au cours des 10 années précédant cette date, administrateur ou dirigeant d'une société qui, pendant qu'il exerçait cette fonction ou dans l'année suivant la cessation de cette fonction, a fait faillite, a fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, a été poursuivie par ses créanciers ou a intenté des poursuites contre eux, a conclu un concordat ou un compromis avec eux ou pris des dispositions ou fait des démarches à cet effet, ou pour laquelle un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite a été nommé pour détenir ses biens; ou
- ii) n'a, au cours des 10 années précédant la date de la présente notice annuelle, fait faillite, fait une proposition concordataire en vertu de la législation sur la faillite ou l'insolvabilité, été poursuivi par ses créanciers, conclu un concordat ou un compromis avec eux, intenté des poursuites contre eux, pris des dispositions ou fait des démarches en vue de conclure un concordat ou un compromis avec eux, ou vu un séquestre, un séquestre-gérant ou un syndic de faillite être nommé pour détenir ses biens.

Amendes ou sanctions

À la connaissance de la Société, aucun des administrateurs ou membres de la haute direction et aucun des actionnaires détenant suffisamment de titres de la Société pour influencer de façon importante sur le contrôle de celle-ci ne s'est vu imposer d'amendes ou de sanctions par un tribunal en vertu de la législation en valeurs mobilières ou par une autorité en valeurs mobilières; aucun n'a conclu un règlement amiable avec une autorité en valeurs mobilières; et aucun ne s'est vu imposer une amende ou une sanction par un tribunal ou un organisme de réglementation qui serait susceptible d'être considérée comme importante par un investisseur raisonnable ayant à prendre une décision en matière de placement.

Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, il n'y a aucun conflit d'intérêts actuel ou potentiel important entre la Société ou une filiale de la Société et un administrateur ou membre de la haute direction de la Société ou d'une filiale de la Société.

PROMOTEUR

Stanley Ma est considéré être un promoteur de la Société. M. Ma est propriétaire véritable ou exerce, directement ou indirectement, une emprise sur 4 885 643 actions ordinaires de la Société qui représentent environ 19,8% des actions ordinaires émises et en circulation de la Société. Pendant l'exercice clos le 30 novembre 2020, M. Ma a reçu un salaire s'élevant à 114 163 \$ et un avantage de 30 140 \$ lié à l'usage d'une automobile.

POURSUITES ET APPLICATION DE LA LOI

La Société est impliquée dans des poursuites rattachées à ses activités courantes dont l'issue ne peut être déterminée. La direction estime que ces poursuites n'auront pas une incidence significative sur les états financiers de la Société.

La Société n'a pas connaissance d'amendes ou de sanctions qui lui auraient été imposées ou auraient été imposées à ses filiales par un tribunal en vertu de la législation en valeurs mobilières ou par une autorité en valeurs mobilières au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020, ni d'autres amendes ou sanctions qui lui auraient été imposées ou auraient été imposées à ses filiales par un tribunal ou un organisme de réglementation et qui pourraient être considérées comme importantes par un investisseur raisonnable ayant à prendre une décision en matière de placement. Ni la Société ni ses filiales n'ont conclu un accord à l'amiable avec un tribunal en vertu de la législation en valeurs mobilières ou avec un organisme de réglementation des valeurs mobilières au cours de l'exercice clos le 30 novembre 2020.

AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT CHARGÉ DE LA TENUE DES REGISTRES

L'agent des transferts et agent chargé de la tenue des registres d'actions ordinaires de la Société est :

Services aux investisseurs Computershare inc.
100 University Ave, 9th Floor
Toronto (Ontario) M5J 2Y1

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

Sauf tel qu'indiqué ci-après, aucun administrateur ou membre de la haute direction de la Société, aucun actionnaire ayant (directement ou indirectement) la propriété véritable de plus de 10% des titres comportant droit de vote de toute catégorie ou série de titres en circulation de la Société ou exerçant une emprise sur de tels titres, et aucune personne ayant des liens avec les personnes visées précédemment ou faisant partie du même groupe qu'elles, n'a un intérêt important, direct ou indirect, dans une opération conclue au cours des trois exercices précédant la date des présentes qui a eu ou dont on peut raisonnablement penser qu'il aura une incidence importante sur la Société ou l'une de ses filiales.

CONTRATS IMPORTANTS

Mis à part les contrats conclus dans le cours normal des affaires, les contrats suivants sont les contrats importants de la Société qui ont été conclus au cours du plus récent exercice complet ou au cours d'exercices précédents, mais qui sont toujours en vigueur :

1. Convention de licence maîtresse intervenue le 17 août 2009 entre Kahala Franchising Corp. et Rocky Mountain Chocolate Factory, inc., conférant à la Société un droit irrévocable non exclusif d'offrir les produits Rocky Mountain Chocolate Factory dans les établissements Cold Stone Creamery aux États-Unis ou d'ouvrir des établissements à double enseigne (Cold Stone Creamery/Rocky Mountain Chocolate Factory). Cette entente est valide tant que le réseau de la Société comprend des établissements Rocky Mountain Chocolate Factory en activité et tant que les dispositions de l'entente sont respectées.
2. Convention de licence maîtresse intervenue le 6 novembre 2009 et modifiée le 17 mai 2016 permettant aux établissements de Tim Hortons d'offrir les produits de Cold Stone Creamery et aux établissements de Cold Stone Creamery d'offrir les produits de Tim Hortons. Les droits, irrévocables et non exclusifs, ne s'appliquent qu'aux établissements à double enseigne. L'entente est valide tant que les établissements à double enseigne sont en

activité et tant que les dispositions de l'entente sont respectées. Les deux parties disposent d'un droit de résiliation de la convention.

3. Régimes d'options sur actions datés du 16 mars 2016. À la date de la présente notice annuelle, 400 000 options sont en circulation.
4. La Société a modifié sa facilité de crédit existante auprès d'un syndicat de prêteurs pendant l'exercice; des renseignements sur les modifications apportées figurent sous la rubrique « Facilité de crédit ». La facilité de crédit renouvelable est d'un montant autorisé de 700 millions de dollars (30 novembre 2019 – 700 millions de dollars). La facilité est garantie par une hypothèque mobilière sur la plupart des éléments d'actif de la Société.

INTÉRÊTS DES EXPERTS

PricewaterhouseCoopers, s.r.l., une société de comptables professionnels agréés (« PwC »), est l'auditeur externe de la Société depuis le 27 mars 2018 et a préparé le Rapport de l'auditeur indépendant daté du 17 février 2021 à l'égard des états financiers consolidés audités de la Société pour l'exercice clos le 30 novembre 2020. Au 17 février 2021 PwC, s.r.l. est indépendant de la Société au sens du code d'éthique de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

RENSEIGNEMENTS SUR LE COMITÉ D'AUDIT DE GROUPE D'ALIMENTATION MTY INC.

Composition du comité d'audit

Les administrateurs suivants sont les membres du comité d'audit :

Murat Armutlu	Indépendant ¹⁾	Compétent en matière financière ²⁾
David K. Wong	Indépendant ¹⁾	Compétent en matière financière ²⁾
Dickie Orr	Indépendant ¹⁾	Compétent en matière financière ²⁾
Gary O'Connor	Indépendant ¹⁾	Compétent en matière financière ²⁾

¹⁾ Un membre d'un comité d'audit est indépendant s'il n'a pas de lien direct ou indirect important avec la Société dont le conseil d'administration pourrait raisonnablement s'attendre à ce qu'il nuise à l'exercice d'un jugement indépendant par ce membre.

²⁾ Une personne possède des compétences financières si elle est capable de lire et de comprendre un jeu d'états financiers qui présentent des questions comptables d'une ampleur et d'un degré de complexité comparables, dans l'ensemble, à celles dont on peut raisonnablement croire qu'elles seront soulevées par les états financiers de la Société.

Formation et expérience pertinentes

La formation et l'expérience pertinentes de chaque membre du comité d'audit sont les suivantes :

Murat Armutlu, CPA, CA : M. Armutlu est comptable professionnel agréé et a agi en qualité de chef de la direction financière de la Société de décembre 2000 à avril 2003. M. Armutlu détient un baccalauréat en commerce (comptabilité). Il a obtenu le titre de comptable agréé en 1986, puis le titre de *Certified Public Accountant* (CPA) en 1997. Depuis 1990, il agit en tant qu'auditeur, comptable et conseiller d'affaires auprès de ses clients.

David K. Wong : M. Wong a plus de 20 ans d'expérience dans le domaine des placements publics et privés de titres de capitaux propres, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux. Il est présentement directeur général de DK Wong & Associates Inc., un cabinet-conseil spécialisé qui assiste les entrepreneurs dans la réalisation d'une restructuration ou dans la recherche de capitaux d'investissement ou de sociétés intéressées par une acquisition ou une fusion. Auparavant, M. Wong a agi en qualité de directeur de la recherche en technologie auprès d'Avenir Capital Corp., d'analyste en technologie auprès de Canaccord Capital Corp. et d'analyste auprès de C.M. Oliver & Co. Itée. M. Wong détient un baccalauréat ès arts (majeure en économie) de la Simon Fraser University et est membre du CFA Institute, de CFA Vancouver et de la section régionale de Vancouver de l'ACG.

Dickie Orr : M. Orr a plus de 27 ans d'expérience en tant que conseiller en placements. Il intervient dans des placements publics et privés de capitaux propres et ce, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux.

Gary O'Connor, CPA, CA : M. O'Connor a siégé au conseil d'administration de Groupe restaurants Imvescor inc. de mars 2014 à mars 2018. Il a été associé au sein du cabinet KPMG pendant plus de 40 ans, soit de 1968 à 2012, et dispose d'une

vaste expérience tant auprès de sociétés inscrites à la SEC qu'auprès de sociétés ouvertes canadiennes et tant auprès des propriétaires exploitants qu'auprès d'organisations à but non lucratif. M. O'Connor a œuvré dans le domaine de la vente au détail (Reitmans Canada et Henry Birks), des produits de consommation (Les Industries Dorel inc.) et des institutions financières (Banque de Montréal, Montreal Trust, Roynat) ainsi qu'auprès de nombreux manufacturiers et entreprises de distribution. Au cours de sa carrière, il a occupé divers postes de gestion, dont la direction d'une équipe d'audit comptant 65 professionnels. Il a aussi été membre de divers comités d'entreprise, dont le Comité de développement professionnel et le Comité d'audit des systèmes de technologie de l'information. M. O'Connor a été membre du conseil des fiduciaires d'une fondation privée associée à l'Université Concordia de 2003 à 2017 et il est membre de l'Ordre des comptables professionnels du Québec. Il détient un baccalauréat en commerce (comptabilité) de l'Université Concordia.

Encadrement du comité d'audit

Au cours du plus récent exercice complet de la Société, toutes les recommandations du comité d'audit portant sur la nomination ou la rémunération d'un auditeur externe ont été entérinées par le conseil d'administration.

Utilisation de certaines dispenses

La Société ne s'est prévalue en aucun temps au cours de son plus récent exercice complet de la dispense visée par le paragraphe 2.4 de la Norme canadienne 52-110 (Services non liés à l'audit de valeur minimale), non plus qu'elle ne s'est prévalue d'une dispense de l'application de tout ou partie de la Norme canadienne 52-110 accordée en vertu de la Partie 8 de cette norme.

Politiques et procédures d'approbation préalable

Le comité d'audit est autorisé par le conseil d'administration à évaluer le rendement de l'auditeur externe de la Société, à approuver au préalable la prestation de services non liés à l'audit et à apprécier l'indépendance de l'auditeur externe, y compris à examiner la gamme des services rendus dans le contexte de tous les services de consultation souscrits par la Société. Le comité d'audit est autorisé à approuver par écrit la prestation de services non liés à l'audit ou de services additionnels que le président du comité d'audit juge nécessaires; le président avisera les autres membres du comité d'audit de la prestation de tels services et il leur soumettra les raisons qui les motivent pour considération et, le cas échéant, approbation écrite.

Honoraires de l'auditeur externe

Les honoraires facturés à la Société par l'auditeur externe pour des services d'audit et des services non liés à l'audit rendus à la Société ou à ses filiales (le cas échéant) au cours de chacun des deux derniers exercices sont les suivants :

Exercice clos le 30 novembre	Honoraires d'audit	Honoraires pour services liés à l'audit	Honoraires pour services fiscaux ¹⁾	Autres honoraires
2020	1 387 997 \$	–	172 823 \$	100 949 \$
2019	1 250 000 \$	–	–	–

¹⁾ Honoraires pour conseils fiscaux et planification fiscale.

INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

Des renseignements complémentaires sur la Société peuvent être trouvés sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com. Des renseignements additionnels, y compris sur la rémunération ou l'endettement des administrateurs et membres de la haute direction, sur les principaux porteurs des titres de la Société et sur les titres que la Société est autorisée à émettre en vertu de régimes de rémunération en actions, le cas échéant, figurent dans la circulaire d'information de la Société déposée à l'occasion de la plus récente assemblée générale annuelle des porteurs de titres qui comportait l'élection des administrateurs. Une information financière additionnelle figure dans les états financiers et rapports de gestion de la Société pour ses plus récents exercices complets.

ANNEXE A

CHARTRE DU COMITÉ D'AUDIT

Objet

La présente charte gouverne les activités du Comité d'audit (le « Comité »).

Le mandat du Comité consiste à aider le conseil d'administration (le « Conseil ») dans ses fonctions de surveillance de l'intégrité des états financiers et des autres rapports publics pertinents de la Société, de l'efficacité des contrôles internes de la Société à l'égard de l'information financière, de la conformité de la Société avec les exigences juridiques et réglementaires se rapportant à l'information financière ainsi que des compétences et de l'indépendance des auditeurs externes.

Le Comité approuve toutes les questions qui sont de son ressort et formule les recommandations afférentes au Conseil conformément à son mandat, à la réglementation applicable, aux règlements de la Société et à ses politiques internes.

Composition

Après chaque assemblée annuelle des actionnaires, le Conseil procède à l'élection d'un minimum de trois administrateurs (les « membres ») au Comité, chacun y siégeant jusqu'à la levée de l'assemblée annuelle des actionnaires suivante ou jusqu'à ce qu'il cesse d'être un administrateur, démissionne ou soit remplacé, selon la première occurrence. Le Conseil peut révoquer ou remplacer un membre en tout temps. Le Conseil nomme l'un des membres au poste de président du Comité (le « Président »).

Chaque membre doit être indépendant au sens des exigences de la législation canadienne en valeurs mobilières et il ne doit entretenir aucune relation qui, de l'avis du Conseil, pourrait compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ou sa capacité de présenter son propre point de vue professionnel en qualité de membre du Comité.

Chaque membre doit posséder des compétences financières. La culture financière exige que chaque membre dispose de connaissances en comptabilité ou en gestion financière analogue qui lui permettent de lire et de comprendre un jeu d'états financiers, y compris les notes afférentes, qui présentent des questions comptables d'une ampleur et d'un degré de complexité comparables, dans l'ensemble, à celles dont on peut raisonnablement croire qu'elles seront soulevées lors de la lecture des états financiers de la Société.

Réunions

1. Le Comité se réunit au moins quatre fois au cours d'un exercice financier. Le Comité se réunit régulièrement hors de la présence de la direction ou des auditeurs externes et il rencontre séparément la direction et les auditeurs internes et externes au moins une fois par année.
2. Le Président prépare l'ordre du jour de chaque réunion du Comité en consultation avec la direction de la Société. L'ordre du jour et la documentation appropriée sont fournis aux membres en temps utile avant chaque réunion. Les membres assistent aux réunions et ils examinent la documentation qui s'y rapporte à l'avance. Le Comité peut inviter à ses réunions les personnes qu'il juge nécessaires.
3. Un procès-verbal de chaque réunion est produit; il est conservé par le Secrétaire de la Société ou la personne qu'il désigne et est subséquemment présenté au Comité pour approbation.
4. Le Président fait régulièrement rapport des affaires du Comité au Conseil.

Responsabilités

Information financière

1. Examiner, avec la direction et les auditeurs externes, les états financiers trimestriels et annuels, les notes complémentaires et le rapport des auditeurs externes sur ces états financiers, l'information financière et les informations prospectives qui figurent dans les rapports de gestion, les communiqués de presse, la notice annuelle, la circulaire d'information de la direction, les prospectus et tout autre document contenant de l'information financière ou des informations prospectives avant leur divulgation publique ou leur dépôt auprès des autorités de réglementation.
2. Examiner, avec la direction et les auditeurs externes, les questions importantes se rapportant aux principes comptables et à la présentation des états financiers, y compris à tout changement significatif quant au choix ou à l'application de principes comptables, et les problèmes importants ayant trait au caractère adéquat et à l'efficacité des contrôles internes ainsi qu'à la qualité et à l'acceptabilité des méthodes comptables de la Société et de tout changement proposé à cet égard, y compris de toutes les méthodes et pratiques comptables critiques

- utilisées, des traitements optionnels de l'information financière ayant fait l'objet d'entretiens avec la direction, des répercussions de leur utilisation et du traitement que les auditeurs externes préfèrent.
3. Discuter, avec la direction et les auditeurs externes, des estimations effectuées et des jugements d'importance portés en dressant les états financiers et de leur caractère raisonnable, y compris des analyses des conséquences de PCGR optionnels sur les états financiers.
 4. Discuter avec la direction des initiatives réglementaires et comptables ainsi que des structures hors bilan et déterminer leur effet sur les états financiers.
 5. S'assurer de l'exhaustivité et de la clarté de l'information fournie dans les états financiers.
 6. Examiner toutes les opérations entre parties liées devant être divulguées et discuter avec la direction de la justification économique de l'opération et du caractère adéquat de l'information divulguée.

Gestion du risque et contrôles internes

1. Discuter avec la direction de sa procédure d'évaluation de l'efficacité du contrôle interne sur l'information financière.
2. Examiner les rapports de la direction et des auditeurs externes sur l'évaluation faite par la direction de l'efficacité des contrôles internes sur l'information financière.
3. Discuter avec la direction et les auditeurs externes toutes les déficiences importantes et faiblesses significatives dans la conception ou l'exécution du contrôle interne sur l'information financière qui sont raisonnablement susceptibles de compromettre la capacité de la Société de comptabiliser, traiter, résumer et communiquer des données financières, ainsi que le plan de la direction visant à corriger les déficiences du contrôle interne.
4. Discuter avec la direction et les auditeurs externes toute modification du contrôle interne sur l'information financière devant être présentée qui a eu ou pourrait raisonnablement avoir une incidence significative sur le contrôle interne de la Société sur l'information financière ou toute autre modification qu'il aurait été envisagé de présenter.
5. Examiner et discuter toute fraude ou fraude présumée impliquant la direction ou d'autres employés ainsi que les correctifs et mesures disciplinaires y afférents à prendre.
6. Examiner régulièrement et superviser l'évaluation des risques auxquels la Société s'expose et les politiques de la direction, y compris les expositions aux risques comptables et financiers d'importance et les procédures en place pour surveiller, contrôler, communiquer et amoindrir ces risques.

Auditeurs externes

1. Évaluer la performance des auditeurs externes et formuler des recommandations au Conseil sur la nomination des auditeurs externes ou la reconduction de leur mandat. La nomination des auditeurs externes doit être approuvée par le Conseil. Les auditeurs externes seront nommés, ou leur mandat sera reconduit chaque année par les actionnaires de la Société lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires.
2. Examiner les conditions de la mission des auditeurs externes et le caractère approprié et raisonnable des honoraires d'audit proposés et formuler les recommandations pertinentes au Conseil. La rémunération des auditeurs externes sera établie par le Conseil, suivant l'autorisation annuelle donnée par les actionnaires lors de chaque assemblée générale des actionnaires.
3. Superviser le travail des auditeurs externes et surveiller leurs compétences, leur performance et leur indépendance.
4. Examiner le rapport des auditeurs externes, y compris la qualité des procédures internes de contrôle de la qualité de la firme, tout problème important soulevé par l'évaluation interne ou l'inspection professionnelle de la qualité de la firme, ou par une enquête menée par un organisme professionnel ou une autorité gouvernementale au cours des cinq années précédentes, et toutes les relations entre les auditeurs externes et la Société afin d'établir l'indépendance des auditeurs externes.
5. Préapprouver la base et le montant de tous les services autres que d'audit fournis par les auditeurs externes et déterminer et discuter avec la direction les services autres que d'audit qui ne devraient pas être fournis par les auditeurs externes.
6. Examiner le plan de mission et, le cas échéant, le plan d'examen des états financiers trimestriels avec les auditeurs externes et la direction et approuver leur portée, leur étendue et leur échéancier.
7. Examiner les politiques d'embauche de la Société à l'égard d'employés ou d'ex-employés des auditeurs externes.
8. Assurer régulièrement, au besoin, le respect des exigences légales ayant trait à la rotation des associés responsables de la mission des auditeurs externes.
9. Assurer que les auditeurs externes fassent rapport au Comité directement, qu'ils soient en mesure d'exécuter leurs procédures d'audit et examens en toute indépendance professionnelle, sans ingérence aucune de la direction de la Société ou du Conseil, et que la direction collabore pleinement avec les auditeurs externes dans l'exécution de leurs obligations professionnelles.

10. Examiner avec les auditeurs externes les difficultés ou problèmes rencontrés lors de la mission ainsi que la réponse de la direction à cet égard, et résoudre tout désaccord entre la direction et les auditeurs externes à l'égard de l'information financière.

Divers

1. Examiner les réclamations, opérations, litiges ou autres éventualités portés à l'attention du Comité par les auditeurs externes ou un dirigeant de la Société.
2. Considérer toute autre question de nature financière que lui délègue le Conseil.
3. Examiner le mandat du Comité au moins annuellement et soumettre pour approbation au Conseil toute recommandation de changement.
4. Évaluer annuellement la performance du Comité par rapport à la présente charte.
5. Adhérer au code de conduite de la Société et déclarer tous les conflits d'intérêts ou toute apparence de conflit d'intérêts au Conseil.
6. Établir des procédures relatives à la réception, à la retenue et au traitement de plaintes ou préoccupations reçues par la Société en matière de comptabilité ou d'audit, y compris les dénonciations anonymes provenant d'employés à cet égard.
7. Assurer que la présente charte (ou un résumé approuvé de celle-ci) soit diffusée conformément aux exigences applicables.

Pouvoirs

1. Le Comité dispose de voies de communication directes avec les auditeurs internes et externes.
2. Le Comité a plein et libre accès, sans restriction aucune, à la direction et aux employés ainsi qu'aux livres et registres pertinents de la Société et il a le pouvoir d'ouvrir une enquête à l'égard de toute question portée à son attention.
3. Le Comité est autorisé à retenir les services de conseillers juridiques, comptables ou autres qu'il estime nécessaires ou utiles pour exercer ses fonctions.