





Paul J. Phelan, C.M., *Honorary Chairman*

Cara Operations Limited

Head Office:
230 Bloor Street West
Toronto, Ontario, Canada
M5S 1T8

Contents

- 1 Financial Highlights
- 2 Business Profile
- 3 Letter to Shareholders
- 5 Building for the future
- 6 1995 Operating Highlights
- 16 Environmental Commentary
- 17 Cara in the Community
- 18 Management Discussion
and Analysis
- 27 Financial Statements
- 35 Corporate Directory

Mission Statement

Cara's mission is to continue as the leading Canadian-based company in both of our core businesses – Food Services and Office Products.

The mandate of Corporate Management will be to preserve and reinforce the health, vitality and growth of our existing businesses and to build on this foundation with high-potential and complementary Food Services and/or Office Products-related acquisitions, in Canada and elsewhere.

We are committed to being the best in each segment in which we compete, offering unsurpassed value to our customers, potential for attractive financial growth to our franchisees, and advancement opportunities for our people.

In pursuing this mission we will provide our shareholders with consistently superior returns, use debt prudently, and sustain a level of autonomy and decentralization throughout Cara that encourages initiative and ensures a lean corporate structure.

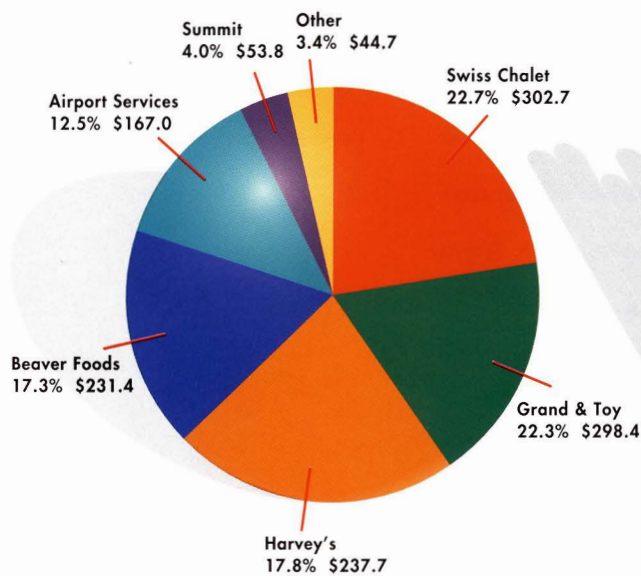
Financial Highlights

(In thousands of dollars, except for share data)

	1995	1994	1993	1992	1991	1990
System Sales	1,335,688	1,252,792	1,191,451	1,205,697	994,865	725,230
Gross Revenue	908,889	821,906	781,441	763,937	566,167	321,482
Net Earnings before restructuring charges	34,686	30,754	30,492	30,835	35,624	38,174
Net Earnings after restructuring charges	26,844	30,754	30,492	30,835	35,624	38,174
Net Earnings per Share (¢)	22.9	26.2	26.0	26.3	31.0	33.3
Dividends	9,395	9,395	9,395	9,786	9,536	8,773
Dividends per Share (¢)	8.0	8.0	8.0	8.3	8.3	7.7
Shareholders' Equity	291,317	273,868	252,509	231,412	210,363	170,275
Notes and Long-term Debt	89,548	101,875	92,477	139,360	146,571	4,234
Shares Outstanding (000's)	117,432	117,432	117,432	117,432	117,432	114,432

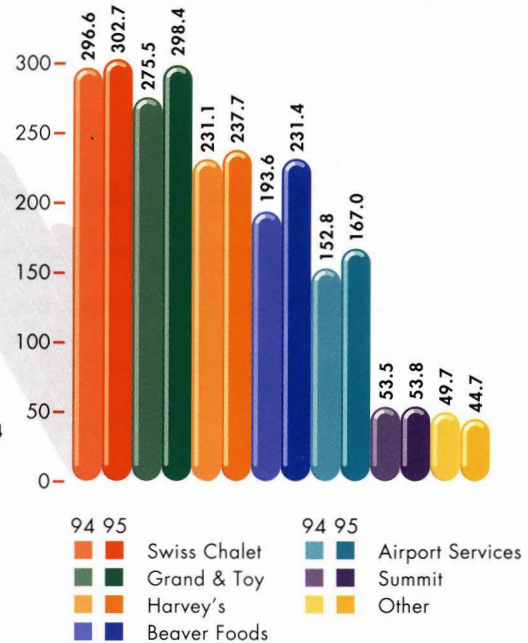
Cara System Sales by Division

Including Franchise Sales
(in millions of dollars)



Comparative Sales Growth by Business

(in millions of dollars)



Business Profile

Cara Operations Limited operates primarily in two industries: food service & hospitality; and office products. Cara, through its businesses, has one primary focus – delivering value to its stakeholders.

Cara operates two brand-name restaurant chains: Harvey's, which serves char-broiled hamburgers and in some locations Swiss Chalet or Church's Chicken; and Swiss Chalet, which features rotisserie-style chicken and Bar-B-Q ribs.

The Harvey's chain is located throughout Canada, and international expansion commenced through the Czech Republic in 1994. Swiss Chalet has restaurants across Canada and also in certain Florida and New York State cities. Home delivery service for charbroiled

chicken and ribs is also offered through Swiss Chalet. Harvey's is one of the leading hamburger chains in Canada, and Swiss Chalet serves more roasted chicken in Canada than any other competitor.

The Airport Services Division is number one in its industry. This division offers catering and ancillary services to major Canadian and international airlines through flight kitchens and commissaries across Canada. It also operates restaurants, gift stores and newsstands at airports and railway stations.

Beaver Foods Institutional Foodservice is the country's largest, best-known, and most diverse Canadian-owned contract catering company. It provides catering services to corporate, government, educational, healthcare facilities and resource camps across Canada.

Summit Food Service Distributors Inc. is a full-line wholesale food distribution company operating primarily in Southern Ontario and the Ottawa Valley. Summit services a wide cross-section of clients including institutions, healthcare organizations, universities and restaurants.

Office products, including furniture and equipment, are offered through Grand & Toy retail stores and through Grand & Toy commercial distribution centres in many major cities in Canada. Grand & Toy is the premier, largest, and most recognizable supplier of office products in the country.

Letter to Shareholders



Clockwise from center: M. Bernard Syron, Chairman and Chief Executive Officer; Gunter B. Otto, President and Chief Operating Officer; Martin Peskin, Executive Vice-President, Branded Restaurants and Operations Services; Michael Nahirny, Executive Vice-President, Finance & Administration and Chief Financial Officer; Ian C. Wilkie, Vice-President, General Counsel & Corporate Secretary.

In the history of every company, there are turning points that determine the future direction of the enterprise for years to come. For Cara Operations Limited, the 1994/95 fiscal year was one of those times. We firmly established the base for continued growth to the Year 2000 and beyond during this fiscal year.

Real returns were impressive. Overall, total systems sales increased by 6.6%, gross revenues improved by 10.6% and profit before one-time charges improved by 12.8%. Cara's cash flow from operations of \$49.6 million was used to provide for capital expenditures of

\$31 million, dividends of \$9.4 million and repayment of bank debt.

The positive results were achieved despite continued high unemployment in many of our major markets. Concern with future employment opportunities continues to affect the spending patterns of many of our traditional customers; at the same time competition remains fierce for all our businesses. During the last year we have witnessed extremely aggressive pricing in many of the business sectors in which we operate.

The changed economy characterizing the mid-90s has

required us to undertake a re-evaluation of all our businesses. It has compelled us to make some difficult choices in downsizing unprofitable business segments; at the same time, it has made us more sensitive to the very real opportunities that abound in our primary business segments.

We would like to emphasize that, despite a difficult business environment, we have prospered. We did so by remaining true to our vision of "Delivering Value." In our letter to you last year, we identified the four building blocks of our vision as: a Customer Driven Focus; an Adaptive and Innovative Culture; Focus

on our Core Businesses; and the Financial Well-Being of all Stakeholders.

Without reservation, we can report to you that we have delivered on our vision. We have laid a solid foundation for future business growth. We expect to see further profit improvements in our 1995/96 fiscal year.

We decided to close a number of our marginal Grand & Toy retail outlets and initiated an ongoing modernization and expansion program of our well-located existing facilities in order to better meet our customers' needs.

We closed most of our non-productive Steak & Burger restaurants, as well as ceased operating several dated office-complex restaurant facilities.

For our next fiscal year, we have again committed some \$30 million for capital expenditures to ensure our profitability well beyond 1995/96. We expect to reduce our long-term debt by another \$20 million.


Cara's expansion and streamlining undertaken in the past several years will enable us to achieve ongoing improved profitability. We continue to evaluate complementary acquisitions to accelerate our growth and broaden our business base.

The business success that Cara enjoyed during the past fiscal year is due, in large measure,

to the efforts of our franchisees and our many dedicated employees. We thank all our customers for their continued loyalty and our employees and franchisees for their outstanding support.



M. Bernard Syron
*Chairman and
Chief Executive Officer*



Gunter B. Otto
*President and
Chief Operating Officer*

Building for the Future

Cara is expanding its business activities on all fronts, from airports and universities to new markets in British Columbia and the Czech Republic.

The following pages review some of the critical successes that have laid the foundation for an unprecedented future.

1995 Operating Highlights

Swiss Chalet

- Opened 2 restaurants in British Columbia
- System sales growth: 5.7%
- 2 new restaurants opened in North Vancouver, B.C. and Vanier, Quebec
- Nationwide rollout of the new menu
- System sales growth: 3.6%

Harvey's

- Opened 1st unit (Harvey's Plus) in Prague. Also opened a Harvey's in Edmonton Airport.
- Total number of Harvey's serving Church's Chicken: 11
- System sales improved by 4.4%
- Opened 4 Harvey's and 2 Harvey's Plus restaurants
- Added Church's Chicken menu to 28 more Harvey's locations
- System sales growth: 2.8%

Airport Services

- Successfully negotiated a 5-year catering contract with Air Canada, the division's principal customer
- Opened new Harvey's in Edmonton Int'l Airport
- Sales growth: 3.2%
- New Business with VIA Rail
- Opened new Harvey's in Halifax Int'l Airport and 6 Tim Horton locations in Calgary Int'l Airport
- Sales growth: 12.1%

Beaver Foods Limited

- Capital Foods, acquired in January '94, successfully integrated into Beaver's system
- A net of 7 new locations opened
- Sales growth: 20.9%
- Summer contract sales increased
- New accounts acquired
- A net of 24 new locations opened
- Branded concepts continue to expand
- Sales growth: 38.8%

Summit Food Service Distributors Inc.

- Product line supplied to Swiss Chalet & Harvey's locations now includes dairy and paper products
- Potential for growth improved with integration of Capital Foods with Beaver
- System sales growth: 10.7%
- Sales continue to grow as a result of additional business acquired by Beaver
- System sales growth: 11.4%

Grand & Toy

- Implemented an on-line inventory ordering and management system
- Commercial contract activity accelerated through targeting key accounts
- System sales growth: 12.5%
- Back-to-school promotion a huge success
- Re-engineering initiatives commenced
- System sales growth: 10.6%

3rd Quarter

- Opened 2nd self-serve Blazin Grill in Mississauga
- “Festive Special” promotion a huge success
- The division redesigned its menu and also introduced an express luncheon menu
- System sales growth: 4.4%

- Opened 4 Harvey’s and 1 Harvey’s Plus
- 27 additional Harvey’s units added Churchs Chicken to their menu
- System sales growth: 7.3%

- Business activity accelerated with Air Canada and VIA Tray Meals
- Additional business initiated with Air Club and Canada 3000
- Sales growth: 11.4%

- Major new accounts acquired include McDonald Block (Ontario Provincial Legislature), Halifax Metro Centre, and CEGEP de Sherbrooke (Quebec)
- Sales growth: 23.6%

- Acquired several new accounts
- System sales growth: 14.2%

- Several new accounts with significant sales potential acquired
- System sales growth: 9.2%

4th Quarter

- As part of restructuring initiatives, 3 U.S. stores to be closed
- Both Blazin Grill restaurant prototypes converted to Swiss Chalet Express – take out-units with seating – to enhance profitability
- System sales growth: slightly negative

- Churchs Chicken menu added to 15 more units, for a total of 81 units
- System sales growth: 2.2%

- Accelerated growth during the holiday season
- Renovation of Air Terminal Restaurants completed
- Sales growth: 9.7%

- Several existing contracts renewed and new contracts negotiated
- Significant increase in remote site sales
- A net of 6 new locations opened
- Sales growth: 7.3%

- System sales growth: 5.1%

- As part of restructuring program, 12 non-profitable stores slated for closure
- Edmonton commercial branch converted into a sales office
- System sales growth: 4%



البريد الإلكتروني
#chicken
#ribs

Brand Leadership



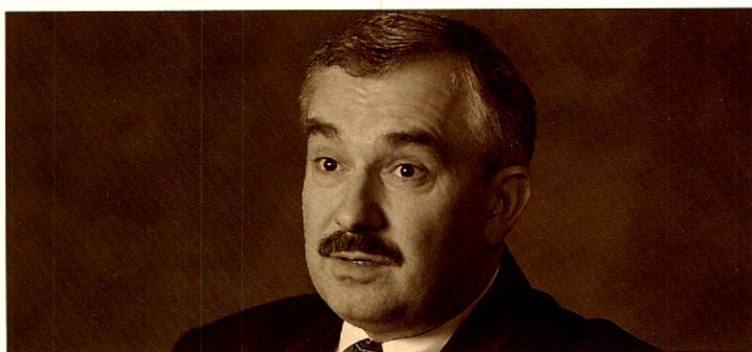
"This year, Swiss Chalet will introduce a scaled-down full service restaurant to the Canadian scene. It opens the door for Chalets to go into smaller markets."

Amirali G. Ajani,
Senior Vice-President,
Branded Restaurants

Growth has been the keyword at Swiss Chalet this year, with a focus on delivering value. "It's really a matter of pride," says Amirali Ajani, senior vice-president, "that Swiss Chalet can continue to serve a family of four for about \$25.00."

"We've not only maintained our traditional price positioning, but we've also raised the standards of quality, variety, service, and customer satisfaction," Ajani states. "Last year, an independent research source ranked Swiss Chalet first in service, decor, attentiveness, friendliness, and quality of food."

What has been the customer feedback on the improvements? Swiss Chalet last year increased sales and profitability, surpassing the \$300 million sales mark for the first time ever.



"We're revitalizing our efforts in Alberta, to build our business in that province to national levels."

A. Daniel Lepidas,
Vice-President,
Harvey's, Harvey's Plus

At Harvey's, partnerships – with franchisees, and twinning with other branded food concepts – have been key to Harvey's faster-than-market growth this year.

"Franchisees are the ones who deserve the credit for our growth," says Dan Lepidas, vice-president of Harvey's and Harvey's Plus. "We are essentially a franchise system, with only eight of our 281 stores operated by us. Our franchisees are our valued partners."

Growth was most marked in the 81 Harvey's stores twinned

with Church's. Church's is providing Harvey's with the means to grow the complete-dinner business, adding a powerful brand with which to attack the \$1 billion fried chicken market.

"On average," says Lepidas, "twinning results in a sales

increase of 12-to-15 percent. Harvey's will convert 45 more units into twinned sites this year, and will also build 15 new locations, all twinned."

On the international scene, Harvey's strategy is to move into Central Europe through the Czech Republic, a market where political and economic stability is the key element. Harvey's is looking for joint venture relationships, to tap local operators' expertise and knowledge of these markets.

Back in Canada, meanwhile, another partnership is developing, with Zellers department stores, with whom two sites will be tested.

"And we're continuing to expand home delivery," says Lepidas, "an area with the potential for double-digit growth."

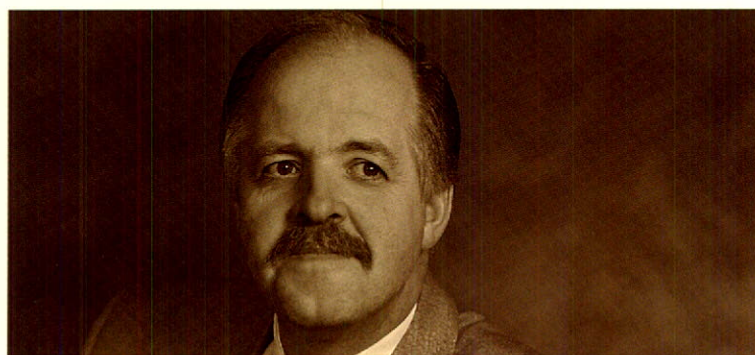
Global Servicing

With some 2,000 fully-trained and award-winning staff – operating out of 11 of the most modern flight kitchens in the major airports of Canada – Cara's Airport Services Division is ideally positioned to respond quickly to a buoyant recovery in airline passenger traffic.

The Division is already the largest airline caterer in Canada, serving more than 23 million meals a year to passengers on international and domestic flights of more than 50 airlines. It has the experience, breadth, processes, resources, facilities, and people to accommodate growth. Particularly targeted is expansion in the Pacific Rim, where major airlines are now able to exploit a huge, opening market.

This year has been particularly satisfying, with a sales increase over 10 percent.

"Airport Services has continued to implement cost reductions and has improved internal efficiencies in order to strengthen its position as the foremost airline caterer in the country," says Fred W. Cress, the Division's senior vice-president.



"Total Quality Management is used to consistently meet and exceed customer expectations."

Frederick W. Cress,
*Senior Vice-President,
Airport Services*

In addition to the growth in airline catering business, Airport Services has experienced about 2.8 percent sales growth in its Air Terminal Restaurants, which the Division operates in five major Canadian airports.

"The restaurants served over 10 million customers last year," Cress reports. "Our customers were greeted with our 'new look,' following a 24-month conversion and refurbishment program. The restaurants have been transformed into inviting and customer-friendly environments."

Helping to steer the Division's success has been the

implementation of a Managing Total Quality (MTQ) process, designed to focus on customer expectations, problem prevention, increased commitment to quality in the workforce, and the promotion of open decision making.

A crucial part of the quality assurance program is a Microbiological Laboratory, which is responsible for daily testing of food samples, monitoring food handling procedures, maintaining standards at the highest level, and auditing performance in the area of food safety.

"The foundation of our employee training is Cara College, which covers every aspect of our business," says Cress. "Employees are encouraged to progress through the organization by completing the appropriate training."

Airport Services



Beaver Foods/Summit Food Service Distributors



Institutionalizing Growth



"Beaver Foods is out to take a lot of business away from our competition."

Robert J. Henderson,
President,
Beaver Foods Institutional Foodservice

Outstanding quality at rock-bottom prices – that's what the customers of Beaver Foods ask for, and that's what the company delivers.

"We constantly explore ideas to decrease costs while still increasing consumer satisfaction," says Bob Henderson, president of Beaver Foods. The complex balance is achieved, in a word, through innovation.

"We've brought branded concepts such as Harvey's and Swiss Chalet into existing sites, enriching our offering and broadening our market while containing costs," Henderson states.

He adds that Beaver's own branded concepts – Roaster's Coffee, Subs2GoGo, and Pizza Pi – are winning national recognition in a major thrust to establish brand presence in non-traditional sites such as airports and retail stores.

For example, at Huron College in London, Ontario, Beaver worked with the college to create a bench-

mark campus food facility.

"We suggested they build a free-standing 15,000-square-foot site," Henderson recalls. "It was much larger than they planned, but not only has it become one of Canada's



"We're always on the lookout for new ideas to pass on to our customers."

John J. Battersby,
President,
Summit Food Distributors Inc.

trendiest on-campus eateries, it already provides income for the college."

These types of innovation in service helped Beaver Foods increase sales from \$175 million in 1991 to \$231 million in fiscal 1995, despite a recession.

Henderson sees a rebounding economy, new contracts, and strong success in incorporating Beaver's own and affiliated branded concepts

into many of its sites, as underpinnings for continued growth.

Results from a revitalized sales force have also been impressive, with a \$17 million increase in new business in the past year alone.

Meanwhile, acknowledging that no business should try to be or do everything for everyone, Summit Food Distributors is sharpening its focus on particularly promising market segments.

Jack Battersby, president of Summit Foods, says, "Summit –

which provides food, beverages, and supplies for an expanding number of clients – is becoming increasingly focus-driven, and not just reactive to prospective markets.

"We're targeting particular market segments such as golf and sports clubs, and independent and small-chain restaurants, like pizzerias," he says. "Small towns are major growth areas, because the markets are not saturated. And we're taking aim, too, at specialty areas, such as health care and long term care facilities. With our complete product mix, we can accommodate virtually any special dietary need."

Business Building

In both the commercial and retail sectors, Grand & Toy built its success during the past year on the strength of two pillars: remaining first in service excellence; and continuing to be the most innovative service provider in the industry.

Peter Vanexan, Senior Vice-President and General Manager of Grand & Toy, sees the commercial accounts sector – with its current 125,000 active customers – continuing to grow through both new accounts and increased activity with existing accounts.

A major element in the vitality of Grand & Toy's commercial contract sector is a customized, fully integrated computer system, which began operating in April 1994. "It's a combined management and operating system, and includes everything – accounting, order entry, distribution, credit, and warehousing," says Vanexan.



"Grand & Toy is setting the standard for the industry with its Guaranteed Delivery Program. Certain products arrive the next day, or they're free. No one in North America matches this."

Peter D. Vanexan,
*Senior Vice-President &
General Manager,
Grand & Toy Limited*

"The new computer system ties together all the stores across the country. It permits commercial orders to be processed at a peak of six per second during afternoon hours – in addition to in-store retail orders," says Alan Berdowski, General Manager, Marketing and Merchandizing.

"Now we have an online perpetual commercial inventory system, and can offer customers the benefits of our data analysis, including special pricing to key accounts."

In the retail sector, Grand & Toy has expanded and renovated existing sites. Customer response to the new and improved sites has been positive, resulting in a significant increase in sales. "Research has allowed us to both close marginal sites and reconfigure existing good stores to better serve the public," states Berdowski.

"We're upgrading our products and services, tightening our systems and operations, and going on the offensive to compete against the multinational players," says Vanexan.

And meanwhile, 34 retail stores have been franchised, 14 of them this year. Grand & Toy plans to continue franchising. "Franchised stores are much more profitable," states Vanexan.

Building for the Future



Left to Right: Amin R. Pira, Vice-President, Finance; Sigi Sturm, Director, Restaurant Design; David Barlow, Vice-President, Purchasing and Product Development; H. Matthew Chodorowicz, Vice-President, Real Estate Construction and Design; Robert Levy, Vice-President, International Development & Franchising. Absent: Paul Bachand, Vice-President, Human Resources & Industrial Relations.

Environmental Commentary

Environmental responsibility and a commitment to implement appropriate environmental solutions continues to be a key strategy at Cara where our environmental initiatives are based on the 3Rs of Reduce, Reuse and Recycle.

Through our on-going participation with, and support of, government and industrial initiatives, Cara will pro-actively provide environmental leadership and sensitivity.

There are several waste diversion and reduction initiatives currently being pursued that will further enhance Cara's commitment. These include expanding location programs for:

- waste grease pick-up – where product is reused for livestock and pet feeding.
- grease trap service – where the by-product is processed for licensed fertilizer applications.
- waste hauling – implementing formal agreements with approved licensed suppliers using appropriate disposal facilities.

- recycling services – extending recycling programs including organics where infrastructures exist.

Reports on significant raw material packaging reductions are being reviewed and could positively assist in achieving the Corporation's aggressive waste reduction targets.

Finally, a company-wide internal reporting mechanism has been implemented to assist in the monitoring of applicable environmental benchmarks.



Cara in the Community



H. Gail Regan, Ph.D., M.B.A.,
Vice Chair
Cara Operations Limited

Cara continues to be an Imagine company interested in health promotion. We support the Canadian Institute of Advanced Research and agree with the scholars there that the causes of health are broad forces such as wealth creation, cohesive community, and social equality. While we support these values, we believe that there are specific projects which reduce risk of poor health and our charitable giving is directed here.

Cara has supported illness prevention projects at such traditional organizations as the Canadian Diabetes Association, the Canadian Foundation for Dietetic Research, the Canadian Hearing Society, The Heart & Stroke Foundation of Canada, and Ontario Students Against Impaired Driving. We have also supported new health maintenance projects such as the Capella Residence for Girls, Friday's Child International, The Institute for the Prevention of Child Abuse, Pathways Magazine, and Tomorrow Research Corporation.

Cara is also pleased to see an academic interest in preventive treatment and has supported a chair in trauma research at St. Michael's Hospital and a professorship in obstetrical anaesthesia at Women's College Hospital.

Cara believes in the close relationship between health and vibrancy, both as a nation and as individuals. Consequently Cara has focused our charitable giving on health promotion and plans to continue this focus in the future.



Management Discussion and Analysis

Introduction

This management discussion and analysis should be read in conjunction with the Chairman's and President's Letter to the Shareholders and the consolidated financial statements and related notes. It should be noted that the 1994/95 fiscal year contained 52 weeks, while the comparative year, 1993/94, contained 53 weeks.

Results of Operations

Sales

Consolidated system sales grew by 6.6% to \$1.336 billion in 1994/95, compared with \$1.253 billion in 1993/94 and \$1.192 billion in 1992/93. If 1993/94 is adjusted for the extra week it contained, the 1994/95 growth rate on a 52-week to 52-week basis is 8.7%. Sales growth was achieved in all core Divisions, and was essentially due to price and volume increases, as well as expansion due to new units and new contracts. All previous acquisitions are represented for a full year in the year ended April 2, 1995.

Earnings from Operations

Consolidated operating earnings after tax before restructuring were \$34.7 million, compared with \$30.8 million in 1993/94 and \$30.5 million in 1992/93. If 1993/94 is adjusted for the extra week it contained, the 1994/95 growth rate on a 52-week to 52-week basis is 15%.

Restructuring Charges

A restructuring charge was taken in the year ended April 2, 1995 totalling \$13.6 million on a pre-tax basis, or \$7.8 million after-tax. The charge represents a provision for restructuring plans and store closures within Grand & Toy, Steak & Burger, Swiss Chalet, and Harvey's. Specific details regarding each Division's restructuring charge are included in the respective Divisional discussions.

The restructuring charges will allow the various Divisions to focus on the growing segments of their business, as they will no longer need to spend significant amounts of time on units or stores that do not have long-term viability. Further, the restructuring charges will reduce the

unfavourable financial burden of the non-viable units and stores on consolidated earnings for 1995/96 and beyond. The impact of these charges in fiscal 1995/96 is expected to be in excess of \$1 million.

Earnings After Restructuring Charges

As a result of the restructuring costs, consolidated earnings after tax were \$26.8 million, compared with \$30.8 million in 1993/94 and \$30.5 million in 1992/93.

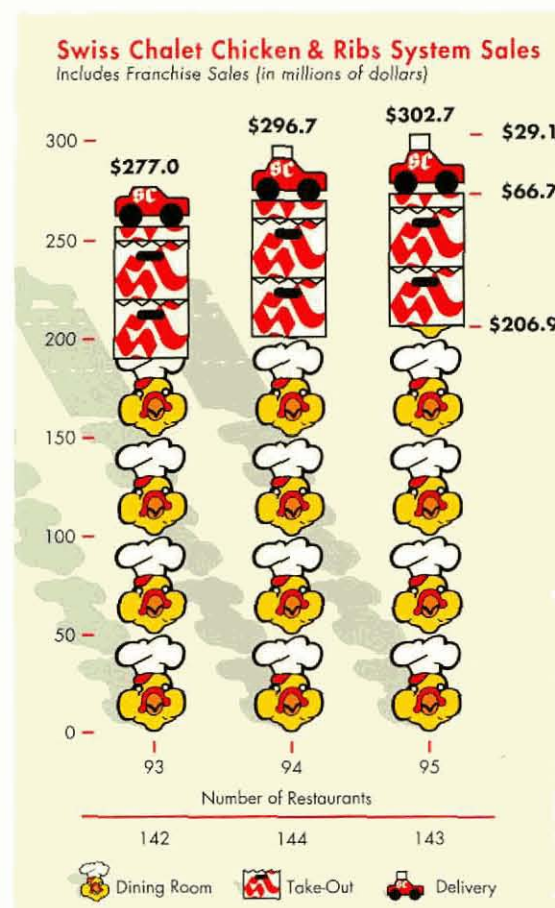
Divisional Performance

Swiss Chalet

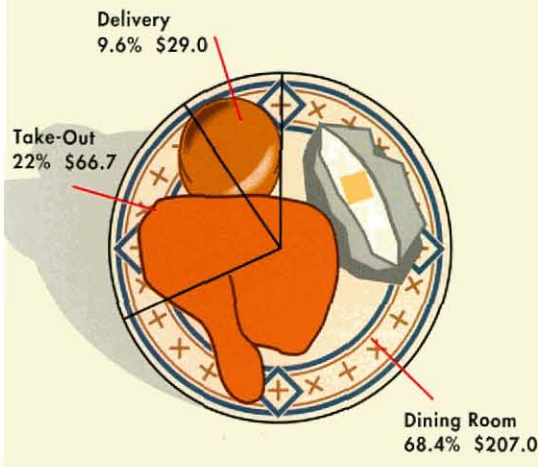
Rotisserie Chicken and Ribs Restaurants

The Division's system sales increased by 2% over prior year to \$303 million, making Swiss Chalet the major full-service family restaurant chain in Canada.

Key issues for the Division include a competitive market situation in the family restaurant seg-



Swiss Chalet Chicken & Ribs Percentage System Sales By Type of Service
(in millions of dollars)



ment, developing a vehicle for growth in smaller markets where Swiss Chalet is underdeveloped, and one that would require a significantly lower capital investment and deliver a competitive return on investment for both the franchisee and the Division.

The Division converted two experimental Blazin Grill restaurants to a new concept, Swiss Chalet Express, essentially a self-serve Swiss Chalet, operating in a 2,500 sq. ft. store. These units have much lower operating costs and will be effective in developing the quick-service market. Development of a new full service, full menu, 4,000 sq. ft. Swiss Chalet, significantly smaller than the traditional 7,500 sq. ft. unit, with a significantly lower investment and breakeven level, will provide the Division with an opportunity to increase market share by attracting franchisees to develop smaller markets where a traditional Swiss Chalet would not be feasible.

“Swiss Chalet launched a renovation program this year with our older units, concentrating on making the dining areas evoke a softer look by moving away from rows of booths toward seating clusters. We’ve made the dining areas less regimented and less cafeteria-like in appearance,” states H. Matthew Chodorowicz, Vice-President Real Estate & Construction.

During 1994/95, Swiss Chalet Division’s main concentration was on product extension, menu design, renovations and renewal of traditional Swiss Chalet products and services. The Division’s commitment to investment in employee

training, the dedication of resources to intensive market research, the development of alternative ways of delivering the Division’s products, and significant investment in store renovations are expected to lead to increased satisfaction of restaurant guests. While embarking on these challenging courses of action, with the efforts of all of our operators and staff focused on raising the hospitality level through emphasis on training and guest feedback, the Division continued its path on profitable growth, with sales from Swiss Chalet operations increasing appreciably over the previous year.

Over the past year, the people of Swiss Chalet have worked effectively to put in place quality programs that satisfy guests needs. Results of a recent “Usage and Attitude” study of restaurant guests shows significant improvements in the Division compared with the previous research. The franchise operators’ profit level has increased again this year as a result of continued efforts on cost controls and increased productivity while at the same time increasing guest satisfaction levels.

Harvey’s Division

Hamburger Restaurants

Harvey’s, one of Canada’s largest hamburger restaurant chains as measured by sales, achieved system sales growth of 4.0% to finish the 1994/95 fiscal year at \$246 million. Growth has been driven primarily by the addition of Churches Chicken to existing Harvey’s restaurants. Cara holds the Master Franchise rights for Churches Chicken in Canada. Based on positive results from seven test locations, Harvey’s began an accelerated roll out of Churches Chicken into Harvey’s Restaurants. At the end of the 1994/95 fiscal year, 81 Harvey’s restaurants were serving Churches Chicken. Additionally, Harvey’s serving Swiss Chalet restaurant development is continuing in selected markets. Harvey’s has significantly increased the number of locations serving “bone-in” chicken from 17% to 44% of all locations. This shift to chicken offerings will continue in the upcoming year and Harvey’s expects to have over 60% of all locations serving “bone-in” chicken by the end of 1995/96.

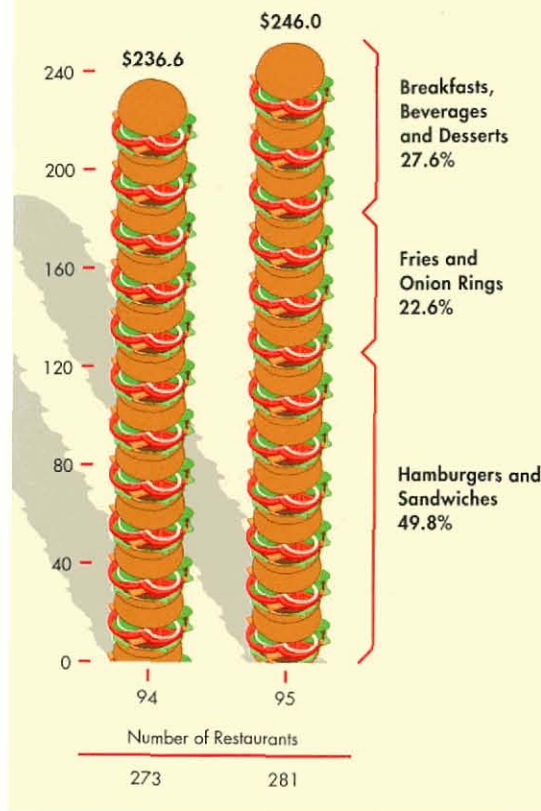
Key issues and challenges facing Harvey’s include continued pressure on pricing and margins; improved profitability for franchisees; more effective development of western Canadian markets; and the continuing focus on international development.

Harvey's has continued its pursuit of restaurant development in "non-traditional markets." During the year, Harvey's opened nine of its 12 new stores in airports, retail centres, military bases, and colleges. Plans for further "non-traditional market" development are continuing and, as a result, a test agreement has been signed with Zeller's department stores. Additionally, the strategy of "brand twin-

ning" – offering a second brand such as Church's Chicken or Swiss Chalet chicken in an existing Harvey's restaurant – will help to improve unit sales and profitability, for both Harvey's and the franchisee. Continuing along with this strategy, the remaining three new store openings were "twinned" with either Church's Chicken or Swiss Chalet Chicken. New investment in the management infrastructure in the West will help Harvey's to accelerate development in this market.

Harvey's Hamburgers System Sales

(Includes Franchise Sales (in millions of dollars))



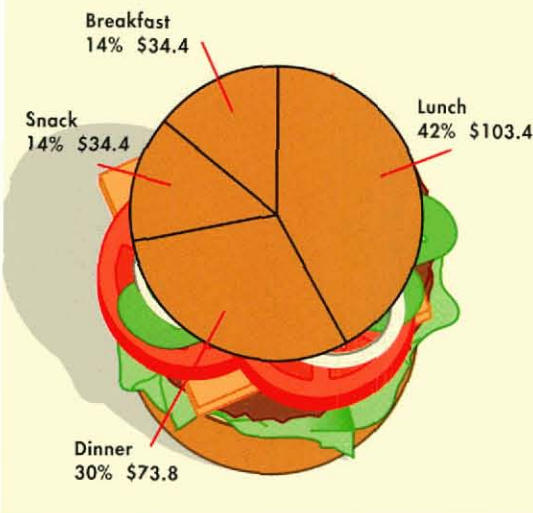
"Harvey's has every intention in the future of becoming much more aggressive in Alberta," states Dan Lepidas, Vice-President, Harvey's, Harvey's Plus & Church's.

On the international front, Harvey's opened its first location in Prague, Czech Republic in May 1994. Harvey's has been very well accepted by Czechs and tourists alike. Sales have been very encouraging and development plans call for a second location in fiscal 1995/96. At this stage, Harvey's plans in the Czech Republic are still developmental and no significant profits are expected for the coming fiscal year.

"We're getting franchise inquiries from all over the world. We will develop with suitable franchisees and only in countries that have the proper infrastructure to support the integrity of our brands," states Martin Peskin, Executive Vice-President, Branded Restaurants & Operations Services.

Harvey's Percentage Sales By Meal Period

(in millions of dollars)



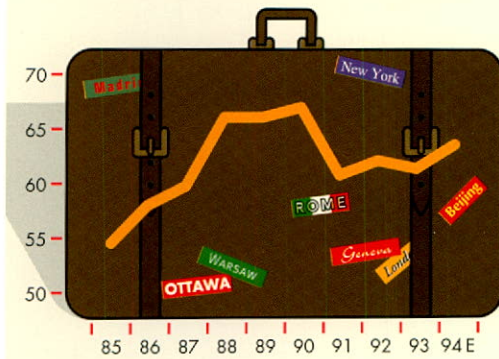
Airport Services

Airline Catering and Air Terminal Restaurants

A more buoyant economy, a liberalized Canadian-U.S. commercial air traffic treaty, the return to operating profitability for several airlines, and general growth in the airline industry have helped foster a mood of cautious optimism within the international and domestic airline markets served by Cara.

Sales grew by 9.3% to \$167 million in fiscal 1994/95, and operating profit also grew, thus maintaining its Canadian market leadership role. Ongoing downward pressure on per passenger catering spending by most airline customers compels the Division to aggressively continue innovative cost reduction activities to ensure acceptable financial returns.

**Passengers (Enplaned and Deplaned)
at Canadian Airports, for Scheduled and
Charter Services**
(millions of passengers)



Source: Statistics Canada Aviation in Canada
(1994 estimated)

Of particular significance to the Division in 1994/95 was the successful negotiation of a major catering contract extension with its principal client, Air Canada, to the year 2000. The new contract represents the exclusive supply by Cara, of all in-flight catering services for Air Canada flights departing and arriving from all major Canadian airports. The development of new flight kitchen food assembly products and techniques served as essential elements within the Air Canada contract and is already enhancing the Division's ability to positively address increasingly complex customer requests for high value and quality.

During fiscal 1994/95 the Division successfully renewed four other airline customer catering contracts, including United Airlines at Vancouver and Toronto, and has secured three new clients at its flight kitchens in Vancouver, Winnipeg, Ottawa and Dorval. Rapidly evolving customer growth requirements and staff innovation have been responsible for significant flight kitchen facility expansion and upgrade programs at Vancouver. Similarly, a major reconfiguration of flight kitchen production areas in Toronto will allow for improved assembly work-flow, superior ingredient control and greater overall operational flexibility and effectiveness.

Strengthened with timely advancements in information technology systems and Continuous Quality Improvement initiatives, the Division is poised to favourably attract and satisfy increased airline customer demand. Major airline customers have announced unprecedented capacity growth plans for selected routes during 1995. Preparing

for long-term expansion, the Division is actively studying and testing non-traditional business opportunities within, or complementary to, its core airport services market sector, and is pursuing strategic alliances in existing and emerging airline catering markets.

The Air Terminal Restaurant Division has completed its branded restaurant implementation program at all major airports it services across Canada. In total, the Division presently operates under franchise agreement: three Harvey's Plus locations; two Harvey's; four Roasters Gourmet Coffee outlets; one Swiss Chalet Rotisserie Chicken & Ribs restaurant; six Tim Horton coffee and bakery outlets; two Van Houtte coffee and bakery kiosks; one Boston Pizza unit; and one Wok With Yan Chinese food kiosk.

Branded facilities have been strategically deployed to satisfy specific customer requirements at each airport, and now account for approximately 40% of all food service locations served by the Division. The high profile branded facilities have augmented the product mix offered at each airport, heightened customer awareness, and, through competitive "street" pricing policies, have enhanced customer value perceptions of food service at airports catered by Cara.

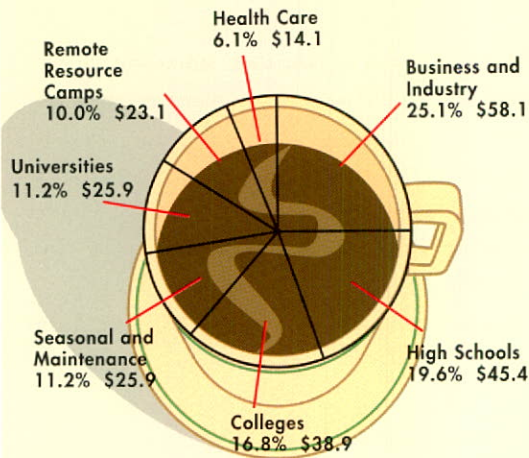
"The Air Terminal Restaurants have been transformed into an even more inviting, customer-friendly environment. The enhancements have included the installation of food courts as well as incorporating our signature brands of Harvey's or Swiss Chalet," states Fred W. Cress, Senior Vice-President, Airport Services.

Beaver Foods Limited
Institutional Foodservices

For the year, sales increased by 19% to \$231 million, and operating profits increased by 11%. Over seventeen million dollars of new business (annualized) was acquired during the year, the most notable being the Ontario Provincial Government offices in downtown Toronto; the Metro Centre in downtown Halifax; Hastings Manor & Hastings Centennial nursing homes in Belleville and Bancroft, Ontario; CEGEP de Sherbrooke in Sherbrooke, Quebec; Concordia College, Edmon-

Beaver Foods Sales Breakout

(in millions of dollars)



Number of Food Outlets: 1994 - 995 1995 - 1,032

ton; and the Student Services contract at Carleton University of Ottawa. The total number of operating units increased to 1,032, extending from Vancouver to Newfoundland. Beaver Foods continues to enjoy its status as the largest Canadian owned and operated institutional foodservices company in Canada.

Over the course of the previous year, the company initiated many in-house programs. Two in particular are a pizza product, marketed under the label Pizza Pi, and a submarine sandwich program operated under the banner of Subs2GoGo. By March 31, 1995, the company was serving Pizza Pi in 300 existing Beaver locations and Subs2GoGo in 217 existing locations.

In September 1994, the company opened a 450-seat Food Fair at Huron College, which is located adjacent to the University of Western Ontario campus. The complex comprises six branded concepts and a Market Grille for daily-themed meals. It is a radical departure from the traditional university residence meal program and is already being hailed as a benchmark for university residence dining.

During the year, Beaver's gourmet coffee division, operating as Roasters, expanded to a total of 39 locations. Product lines are currently being expanded to include a line of gourmet bagels. Utilization of the concept by both Harvey's and the Air Terminal Restaurant Divisions has proved to be successful, and will continue.

Additionally, Beaver submitted a joint bid with the Cara Flight Kitchen in Vancouver to pro-

vide products to a school board in British Columbia that does not have the necessary kitchen facilities to provide an adequate food service. The initial contract should prove to be a good basis for expanding this shared business in the future.

Also, during the past year, Beaver entered into a number of programs and tests that will lead to significant business development. A program was launched to enhance existing operations by the addition of "branded" vending. All test sites to-date have proved to be profitable, and a strategy is currently being developed to expand our vending into more existing locations. The company expanded into its second race track operation with the installation of a five-brand food fair at Woodbine Raceway. Reaction to the food fair has been extremely positive, and we are pursuing additional business in similar sports and entertainment venues. Furthermore, the strategic alliance forged in the previous year with a native group in Western Canada has continued to flourish, and has formed the basis for creating other such strategic alliances in the future.

The Division has strategically realigned its management structure in Ontario, in order to better focus on the five principal market segments: high school foodservice, college and university foodservice, healthcare, business & industry (office cafeterias), and leisure & recreation. This realignment by market segment will not only bring a much greater focus on the respective market segments in Ontario, it will also enable Beaver management in other regions of Canada to avail itself of considerable expertise. The reorganization was completed by March 31, 1995.

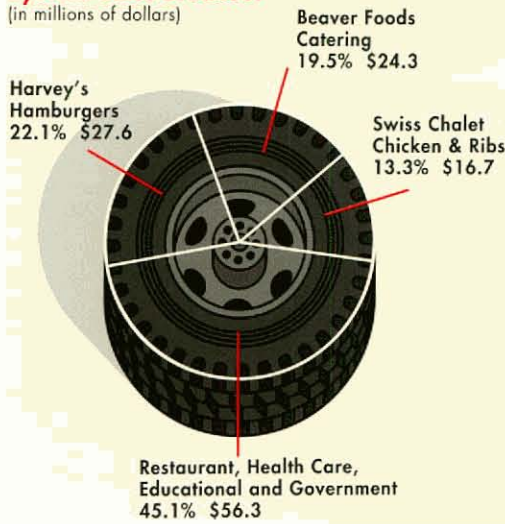
Summit Food Service Distributors Inc.

Wholesale Foodservice Distributors

For the 1994/95 fiscal year, Summit sales increased by 10.0% to \$125 million. Operating profits increased in a similar fashion. The growth in sales reflects increases in Summit shipments to restaurants, educational institutions and hotels, and significant growth in targeted healthcare accounts. In addition, Summit shipments to Beaver Foods increased, reflecting the gradual conversion of the Capital Foods accounts, acquired by Beaver Foods in 1994, to Summit as a supplier. Internal growth was also enhanced by delivery of additional product lines to a variety of Cara locations and Divisions. This solid sales growth helped

Summit Food Services Distribution System Sales Breakout

(in millions of dollars)



to improve operating efficiencies, and, coupled with Summit's ongoing effort to reduce operating costs, contributed to improved profitability.

As a result of over-capacity within the Ontario food service distribution industry, the marketplace continues to be very competitive. Summit continues to focus on providing superior services with significant investment in staff training. With key support from its suppliers, Summit is striving to improve customer service and provide added value through initiatives, such as the successful Food Show, featuring new products. Summit is also committed to innovation and investment in technology to enhance customer service. Its VAS-Link system (Value Added Service) for direct order entry has been well received by a growing number of customers as an efficient partnership initiative.

Summit's strategies include further investment in training and organization development, technology investment to improve customer service, and warehousing/delivery productivity, as well as a continued focus on healthcare opportunities.

Grand & Toy

Commercial & Retail Office Products

Grand & Toy is Canada's largest office products company. Total system sales for the 1994/95 fiscal year increased by 8.3% to \$298 million. Commercial system sales grew by over 12% while retail system sales grew by 2%. Total operating profits, before one-time restructuring charges, grew by 83%. For the 1994/95 fiscal year, Grand & Toy took a restructuring charge of \$7.6 million representing costs to close the ware-

house in Edmonton and 12 retail stores, along with staff reduction costs due to downsizing brought about by re-engineering programs.

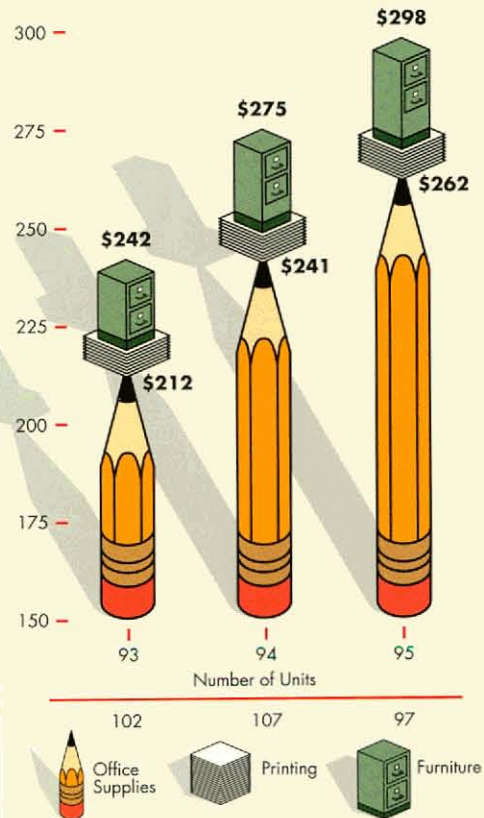
Eight retail stores were closed this past fiscal year. The decision to close these stores will allow Grand & Toy to focus its retail management team on the viable stores. An additional charge was taken for staff count reductions brought about by re-engineering programs. Finally, the Edmonton commercial branch was converted into a commercial sales office, while warehousing and distribution was moved into the Calgary commercial branch. These changes will result in improved operations.

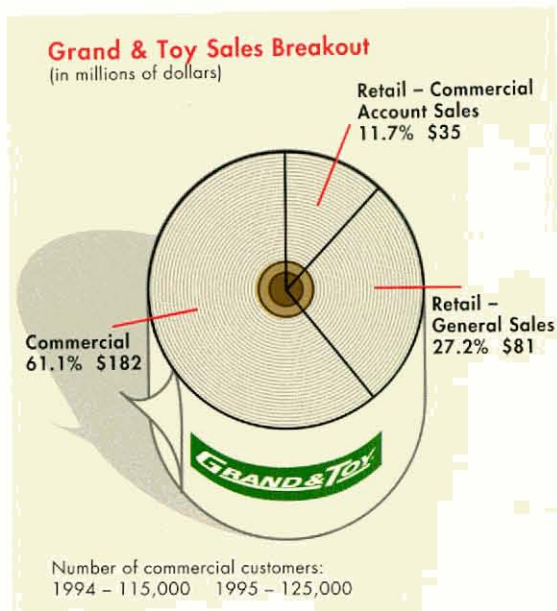
Commercial Sector

Commercial sales, representing about 61% of the total business, increased by over 12%. At this pace Grand & Toy is gaining share against estimated market growth of about 6%. The number of commercial/contract office products dealers are declining through acquisition and rationalization. Further, at least one U.S.-based commercial dealer has entered the Canadian market through the acquisition of small Canadian dealers, potentially heightening the competitive pressure in the market-

Grand & Toy System Sales

Includes Franchise Sales (in millions of dollars)





place. The industry has now returned to modest growth, which may be accelerated by significant price inflation in paper products and the return of furniture sales, as the economy continues its recovery.

Grand & Toy's commercial segment will address anticipated new competition by further improving its industry-leading customer service techniques, while enhancing system efficiencies:

- The "next business day or free" guarantee on certain Grand & Toy branded products has still not been matched by any competitor.
- The exclusive alliance with Dun & Bradstreet to market their services has been successfully rolled out to the Grand & Toy national sales force.
- Implementation of the new computer system now provides Grand & Toy perpetual on-line inventory, and the ability to offer more flexible contract pricing to its customers. It has also provided many efficiencies in running the business.
- In early 1995/96, an advanced form of electronic customer ordering system will be introduced, in order to complement existing Direct Electronic Ordering facilities.
- The expansion into Montreal has been successful and exceeded expectations. This has also served the purpose of highlighting the National Distribution capabilities of the Company.

- System efficiencies were also realized through warehouse consolidation: Edmonton merged into Calgary and Saskatoon merged into Winnipeg.
- Improvements in the commercial sector combined to generate new major customer accounts such as Xerox The Document Company, University of Calgary and the National Research Council.
- Commercial efforts were also rewarded by winning the 1994 Supplier of the Year Award, voted by the members of the Purchasing Management Association of Canada, Toronto Chapter.

Retail Segment

The retail segment is focusing on renovating its existing stores. Sixteen renovation projects have been completed during the fiscal year, with another 15 budgeted for fiscal 1995/96. The redesigned stores are posting sales increases. The redesign is an integral part of a strategic plan to strengthen the positioning of the Division's retail stores as smaller, more convenient stores, that stress customer service and innovation over price.

To further improve store performance and the customer service orientation, the Division has successfully expanded its franchising program to 34 stores, with a further 18 stores planned for fiscal 1995/96.

The coming year will also focus on reducing working capital investment. With the new computer system in place, a senior level operational review project will look at streamlining processes within the Division in order to improve service levels, reduce inventory and accelerate collection on customer accounts.

Financial Condition

Positive Divisional growth has strongly contributed to the financial condition of Cara:

- Cash flow from operations increased by \$2.6 million to \$49.6 million compared with \$47 million in 1993/94.
- The current ratio (assets:liabilities) for 1994/95 was 1:1.05 compared with 1:0.99 in 1993/94 and 1:0.8 in 1992/93.
- The equity to debt ratio was improved to 3.3:1 compared with 2.7:1 in 1993/94 and 2.8:1 in 1992/93.
- During the year, \$19 million of long-term bank debt was retired. By comparison, \$10 million of long-term bank debt repayments were made in 1993/94 (but a further \$13 million of long-term debt was raised to substantially finance the acquisition of Capital Foods by Beaver), and \$52 million in 1992/93. As at the end of the year, long-term debt of \$90 million comprised: (i) \$25 million of notes at 7.5% due March 25, 1996; (ii) \$43 million in Bankers' acceptances; and (iii) \$22 million in obligation under capital leases and mortgages. The Corporation expects to repay \$20 million of long-term debt near the end of the 1995/96 fiscal year.

- Dividends of \$9.4 million paid during the year were consistent with the past two years. Capital spending during the year was \$30.7 million of which \$22 million was financed by internally-generated funds, and \$8.7 million by way of capital leases. Capital spending in 1993/94 was \$31.0 million (\$8.1 million of which was leased), and \$18.4 million in 1992/93 (\$5.3 million financed through leases).

The balance sheet is highly conservative, thus affording Cara financial stability and the ability to pursue meaningful acquisitions.

Interest

Net interest expense for the year was \$8.4 million, compared with \$7.5 million in 1993/94 and \$8.8 million in 1992/93. The reasons for the increase were: (i) higher short-term interest rates; and (ii) interest payable on capital spending of \$8.7 million financed through leases during the year. The increase in the interest expense was partly offset by retirement of \$19 million in debt. Pre-tax earnings before restructuring charge covered net interest eight times, and six times after restructuring charge.

Income Tax

The effective income tax rate for 1994/95 was 39.7% compared with 42% in the prior year. The decrease in the rate is primarily as a result of the Research & Development tax credit claimed during the year. This is not expected to repeat in the coming fiscal year.

Toward the Future

In keeping with the trends set in prior years, Cara will continue to expand and grow its core operating Divisions in fiscal 1995/96 and beyond. The expansion coupled with the anticipated improvement in its operating sectors should provide Cara with respectable growth in both sales and profit.

In addition, Cara expects strong payback from the rationalization it has undertaken in its non-core sectors such as Steak & Burger and office-complex restaurants.

Finally, Cara continues to seek strategic alliances for its core businesses that will serve to strengthen and enhance growth in the future.

1995/96 Capital Spending

(In thousands of dollars)

Airport Services	\$ 7,850
Harvey's	7,500
Swiss Chalet	6,300
Beaver Foods	4,200
Information Technology	2,400
Grand & Toy	1,850
Summit Food Service	1,600
Other	250
Total	\$ 31,950

Cara will continue to spend capital on its core businesses to ensure their vitality in the Canadian and international mosaic. The strengths in Cara's balance sheet, cash flows and retained earnings allow Cara to not only fund capital expenditures but also to seek meaningful acquisitions that would serve to bolster its current operating divisions.

Conclusion

This past year saw Airport Services, Beaver Foods, Summit Food Service Distributors, and Grand & Toy show significantly improved profit contribution to Cara. The Harvey's and Swiss Chalet chains showed more modest sales growth reflecting the results of the tremendous competitive forces in play in this sector. Challenges are nothing new to Cara and its management team. With focused attention and in line with Cara's many initiatives – past, present and future – we are confident that fiscal '95/96 will yield improved earnings for Cara and all its stakeholders.



M. Bernard Syron
*Chairman and
Chief Executive Officer*



Gunter B. Otto
*President and
Chief Operating Officer*



M. Nahirny
*Executive Vice-President,
Finance and Administration
and Chief Financial Officer*

Consolidated Balance Sheets

As at April 2, 1995 and April 3, 1994

(In thousands of dollars)

	1995	1994
ASSETS		
Current Assets		
Cash and cash equivalents	\$ 1,079	\$ 7,287
Accounts receivable	87,703	73,886
Inventories	43,983	41,830
Prepaid expenses	5,867	5,051
	\$ 138,632	\$ 128,054
Long-Term Receivables		
Franchise license notes – contra	\$ 4,569	\$ 5,307
Mortgages and notes	7,048	6,159
Key employee stock plan (note 2)	11,432	11,674
	\$ 23,049	\$ 23,140
Capital Assets (note 3)	\$ 224,756	\$ 218,084
Goodwill	\$ 108,998	\$ 110,679
Contracts and Trademarks	\$ 10,583	\$ 7,437
Investments	\$ 1,173	\$ 930
	\$ 507,191	\$ 488,324

Auditors' Report

To the Shareholders of Cara Operations Limited

We have audited the consolidated balance sheets of Cara Operations Limited as at April 2, 1995 and April 3, 1994 and the consolidated statements of earnings, retained earnings and cash flow for the years then ended. These financial statements are the responsibility of the corporation's management. Our responsibility is to express our opinion on these financial statements based on our audit.

We conducted our audits in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that we plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement.

An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In our opinion, these consolidated financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the corporation as at April 2, 1995 and April 3, 1994 and the results of its operations and the changes in its financial position for the years then ended in accordance with generally accepted accounting principles.

Coopers & Lybrand
Chartered Accountants
Toronto, Canada
May 9, 1995

Coopers & Lybrand

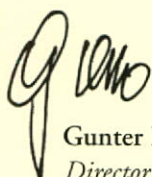
Consolidated Balance Sheets

As at April 2, 1995 and April 3, 1994

(In thousands of dollars)

	1995	1994
LIABILITIES		
Current Liabilities		
Bank indebtedness	\$ 3,100	\$ -
Accounts payable and accrued charges	112,336	96,925
Income taxes	2,608	3,658
Current portion of long-term debt (note 4)	27,799	26,770
	\$ 145,843	\$ 127,353
Unearned Income on Sale of Franchises – contra	4,569	5,307
Long-Term Debt (note 4)	61,749	75,105
Deferred Income Taxes	3,713	6,691
	\$ 215,874	\$ 214,456
SHAREHOLDERS' EQUITY		
Capital Stock (note 5)		
Authorized –		
Unlimited number of Common shares, Class A		
non-voting shares and Preference shares issuable in series		
Issued –		
54,884,520 Common shares	\$ 7,824	\$ 7,824
62,547,207 Class A non-voting shares	22,944	22,944
	\$ 30,768	\$ 30,768
Retained Earnings	260,549	243,100
	\$ 291,317	\$ 273,868
	\$ 507,191	\$ 488,324

Approved on behalf of the board



Gunter B. Otto
Director



M. Nahirny
Director

Consolidated Statements of Earnings

For the years ended April 2, 1995 and April 3, 1994

(In thousands of dollars, except earnings per share data)

	52 weeks 1995	53 weeks 1994
Gross Revenue	\$ 908,889	\$ 821,906
Earnings before the following:	\$ 90,104	\$ 81,500
Amortization of capital assets	19,478	17,139
Amortization of goodwill	3,598	3,406
Amortization of contracts and trademarks	609	401
Interest expense, net of interest income of \$858 (1994 – \$1,082)	8,359	7,493
Restructuring charges (note 6)	13,627	–
Earnings before income taxes	\$ 44,433	\$ 53,061
Provision for income taxes (note 7)	(17,589)	(22,307)
Net earnings for the year	\$ 26,844	\$ 30,754
Earnings per share (basic and fully diluted)	22.9¢	26.2¢

Consolidated Statements of Retained Earnings

For the years ended April 2, 1995 and April 3, 1994

(In thousands of dollars)

	52 weeks 1995	53 weeks 1994
Balance – Beginning of Year	\$ 243,100	\$ 221,741
Net earnings for the year	26,844	30,754
Dividends paid on Common & Class A non-voting shares	(9,395)	(9,395)
Balance – End of Year	\$ 260,549	\$ 243,100

Consolidated Statements of Cash Flow

For the years ended April 2, 1995 and April 3, 1994

	52 weeks	53 weeks
<i>(In thousands of dollars)</i>	1995	1994
CASH PROVIDED BY (USED IN)		
Operations		
Net earnings for the year	\$ 26,844	\$ 30,754
Amortization of capital assets	19,478	17,139
Loss (Gain) on disposal of capital assets	4,443	(142)
Amortization of goodwill	3,598	3,406
Deferred income taxes	(2,978)	26
Amortization of contracts and trademarks	609	401
	\$ 51,994	\$ 51,584
Change in operating working capital	(2,425)	(4,618)
	\$ 49,569	\$ 46,966
Investing		
Purchase of capital assets	\$ (30,733)	\$ (31,002)
Purchase of contracts and trademarks	(3,755)	(323)
Goodwill arising on earn-out (note 8 (c))	(1,917)	(1,414)
Change in mortgages and notes	(889)	(1,291)
Change in investments	(243)	18
Repayment of employee stock plan loan	242	271
Proceeds on disposal of capital assets	140	998
Acquisitions (note 9)	–	(17,294)
	\$ (37,155)	\$ (50,037)
Financing		
Change in long-term debt	\$ (19,429)	\$ 2,308
Dividends	(9,395)	(9,395)
Increase in obligations under capital leases	7,102	7,090
	\$ (21,722)	\$ 3
Change in Net Cash	(9,308)	(3,068)
Net Cash – Beginning of Year	7,287	10,355
Net Cash – End of Year	\$ (2,021)	\$ 7,287
Net Cash defined as:		
Cash and Cash Equivalents	\$ 1,079	\$ 7,287
Bank Indebtedness	(3,100)	–
	\$ (2,021)	\$ 7,287

Notes to Consolidated Financial Statements

For the years ended April 2, 1995 and April 3, 1994

1. Accounting Policies

- a) These consolidated financial statements include the accounts of Cara Operations Limited and all its subsidiary corporations.
- b) All highly liquid investments with maturities of three months or less when purchased are cash equivalents and carried at cost.
- c) Inventories are valued at the lower of cost and net realizable value. Cost is determined using the first-in, first-out method except for office products in retail outlets for which cost is determined by formula application to the retail value count. In addition to the year-end counts, all inventory is physically counted at least on a quarterly basis.
- d) Long term investments are carried at cost.
- e) Buildings are amortized on the reducing balance method at 5%. Equipment owned and equipment under capital leases is amortized primarily on the reducing balance method at rates ranging from 10% to 30%.
- f) Leasehold improvements are amortized on the straight-line method over the term of the lease plus the first renewal, if appropriate.
- g) Goodwill arising on business acquisitions is amortized on a straight-line basis over periods ranging from 20 to 40 years. Contracts (food catering), customer lists (office products) and related trademarks are amortized on a straight-line basis over periods ranging from 4 to 20 years.
- h) Generally, revenues from food sales and gift stores and retail sales of office products are recognized upon sale of products. Commercial sales of office products and revenues from wholesale food distribution are recognized at the time of shipment. Income on the sale of franchises is deferred until such time as is considered earned. Revenues from services are recognized as services are rendered.
- i) The corporation's fiscal year-end falls on the Sunday closest to March 31st.

2. Key Employee Stock Plan

These are non-interest bearing loans to approximately 60 key employees for the purchase, through trustees, of outstanding Class A shares of the corporation. The loans are repayable in ten equal annual instalments commencing five years after the granting of the loans. Instalments amounting to \$1 million falling due in the past thirty months have been deferred; however, a significant proportion of the dividends on these shares are applied against the loans. The loans include amounts due from 11 officers of the corporation aggregating \$5.9 million for 1.5 million shares (1994 - \$6.0 million for 1.5 million shares).

3. Capital Assets

(In thousands of dollars)	Cost	Accumulated Amortization	1995 Net	Cost	Accumulated Amortization	1994 Net
Land	\$ 39,864	\$ -	\$ 39,864	\$ 40,362	\$ -	\$ 40,362
Buildings	95,032	31,228	63,804	93,734	29,146	64,588
Equipment	138,160	59,491	78,669	132,374	56,385	75,989
Leasehold improvements	43,937	20,464	23,473	43,678	18,376	25,302
Equipment under capital leases	22,115	3,169	18,946	13,430	1,587	11,843
	\$ 339,108	\$ 114,352	\$ 224,756	\$ 323,578	\$ 105,494	\$ 218,084

4. Long-Term Debt

(In thousands of dollars)	1995	1994
Notes payable		
Unsecured notes due March 24, 1995 with an effective interest rate of 7.1%	\$ —	\$ 25,000
Unsecured notes due March 25, 1996 with an effective interest rate of 7.5%	25,000	25,000
	\$ 25,000	\$ 50,000
Bankers' acceptances		
Unsecured non-revolving arrangements, due March 1998 and April 1996. During the year the average effective rate of interest approximated 0.84% below the Banks' prime rate to their most preferred customers.	43,000	37,000
Mortgages, notes and obligations under capital leases		
Interest at an average rate of 9.2% per annum; secured by land, buildings, equipment and equipment under capital leases having an aggregate book value of \$30.2 million (1994 – \$22.3 million)	21,548	14,875
	\$ 89,548	\$ 101,875
Less: Current portion including capital leases	27,799	26,770
	\$ 61,749	\$ 75,105
Repayments of principal planned and/or required over the next five years are as follows:		
Year ending 1995	\$ —	\$ 26,770
1996	27,799	26,795
1997	15,657	26,821
1998	33,773	14,903
1999	2,217	1,452
2000	2,211	1,349
Thereafter	7,891	3,785
	\$ 89,548	\$ 101,875

5. Capital Stock

A total of 3,000,000 Class A non-voting shares of the corporation are subject to issue on the exercise of warrants granted in fiscal 1991 to the Chairman and Chief Executive and the President and Chief Operating Officers of the corporation. The warrants entitle the officers to purchase shares at \$5.08 each. Prior to June 20, 1995, 750,000 shares may be purchased. The remaining 2,250,000 shares may be purchased during the period June 20, 1995 to October 17, 2000.

6. Restructuring Charges

In the fourth quarter of fiscal 1995, the corporation recorded a \$13.6 million pre-tax restructuring charge (\$7.8 million after tax.) Primarily this amount includes asset write-downs, lease buy-outs, severances and other related expenses in respect to Grand & Toy's closure of one warehouse, 12 retail outlets and reduction of approximately 120 staff together with the closure of 8 Steak & Burger and 3 Swiss Chalet U.S. restaurants.

7. Income Taxes

The corporation's effective income tax rate is:	1995	1994
	%	%
Statutory corporate income tax rate		
Federal	28.9	28.8
Provincial	15.3	15.2
Manufacturing and processing allowance	(4.5)	(4.0)
Non-deductible amortization of goodwill	2.8	2.5
Research & Development tax credit	(2.1)	—
Other	(0.7)	(0.5)
	39.7	42.0

8. Commitments

a) Operating leases

Minimum rentals under head-leases (excluding rentals based on sales) and related recoveries from sub-leases to franchisees (principally to a maximum of five years) in the normal course of business are approximately:

(In thousands of dollars)	Gross	Sub-Leases	1995 Net	1994 Net
Year ending 1995	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 23,833
1996	29,375	10,475	18,900	24,615
1997	25,409	6,430	18,979	21,408
1998	22,278	5,236	17,042	19,466
1999	17,128	3,266	13,862	15,291
2000	13,212	1,689	11,523	15,291
2001–2017	63,619	1,653	61,966	52,623
	\$ 171,021	\$ 28,749	\$ 142,272	\$ 172,527

b) Capital expenditures

The corporation has approved approximately \$31.9 million in capital expenditures for the upcoming year of which \$24 million will be funded from internal cash flows and \$7.9 million by way of lease financing.

c) Earn-out

Under the purchase agreement dated January 28, 1991 to acquire the businesses of Beaver Foods Limited and Summit Food Service Distributors Inc., the vendors were entitled to a maximum earn-out of \$6.3 million over four years based on certain profitability targets. A cumulative total of \$3.7 million has been earned under this arrangement and has been reflected as an increase to goodwill. This arrangement has now expired.

9. Acquisitions (Previous fiscal year)

a) Catering

On January 26, 1994, the corporation, through its subsidiary Beaver Foods Limited, acquired substantially all of the contracts and related assets of Capital Foods in the Ottawa/Quebec area and Scott's Foodservice in Southern Ontario. The food service contracts include government, educational institutions, corporate cafeterias and sports facilities. The total purchase price including acquisition-related expenses amounted to \$15.2 million and was paid for by cash from existing corporate resources and bank borrowings.

b) Office products

On July 22, 1993, the corporation, through its subsidiary Grand & Toy, acquired the majority of Willson Stationers' British Columbia-based operations including customer lists and capital assets for \$2.1 million.

c) The above transactions were accounted for by the purchase method, and the results of their operations are included in these consolidated financial statements from their effective dates of acquisition. The transactions summary is:

(In thousands of dollars)

	Catering	Office Products	Total
Current Assets	\$ 2,580	\$ 889	\$ 3,469
Capital Assets	4,237	263	4,500
Goodwill, contracts and trademarks	9,633	962	10,595
Accrued expenses	(1,270)	—	(1,270)
	\$ 15,180	\$ 2,114	\$ 17,294

10. Pension Plans

- a) The corporation has defined benefit pension, retirement and profit sharing plans that cover substantially all salaried employees. The aggregate present value of accumulated pension benefits of the defined benefit plans only was \$9.8 million (1994 – \$9.4 million) and the market-related value of the pension funds' assets available to provide for those benefits as of April 2, 1995 was \$10.5 million (1994 – \$9.8 million).
- b) The corporation has entered into agreements with certain past and present executive officers to provide for supplementary retirement allowances. An aggregate provision of \$4.7 million (1994 – \$4.4 million) determined on an actuarial basis exists as at year-end, in respect of these agreements.

11. Segmented Information

The corporation operates in two business segments. The food service and hospitality segment comprises Swiss Chalet, Harvey's, Airport Services, Beaver Foods, Summit Food Service Distributors, Steak & Burger/Urban Restaurants and Days Inn. The office products and gift stores segment comprises Grand & Toy and Cara Gift/News Shops. Both segments operate predominantly in Canada.

	Food Service & Hospitality		Office Products & Gift Stores		Consolidated	
	52 Weeks 1995	53 Weeks 1994	52 Weeks 1995	53 Weeks 1994	52 Weeks 1995	53 Weeks 1994
(In thousands of dollars)						
Gross revenue	\$ 609,116	\$ 545,914	\$ 299,773	\$ 275,992	\$ 908,889	\$ 821,906
Operating profit before restructuring charges	\$ 70,253	\$ 67,669	\$ 10,775	\$ 7,060	\$ 81,028	\$ 74,729
Amortization of goodwill, contracts and trademarks	(2,485)	(2,028)	(1,722)	(1,779)	(4,207)	(3,807)
Restructuring charges	67,768 (6,051)	65,641 –	9,053 (7,576)	5,281 –	76,821 (13,627)	70,922 –
	\$ 61,717	\$ 65,641	\$ 1,477	\$ 5,281	\$ 63,194	\$ 70,922
Net interest expense					(8,359)	(7,493)
Administrative expenses					(10,402)	(10,368)
Income taxes					(17,589)	(22,307)
Net earnings					\$ 26,844	\$ 30,754
Identifiable assets						
Food service & hospitality					\$ 322,643	\$ 304,064
Office products & gift stores					170,553	164,399
Corporate					13,995	19,861
Total					\$ 507,191	\$ 488,324
Capital expenditures						
Food service & hospitality					\$ 30,049	\$ 29,674
Office products & gift stores					2,950	5,440
Corporate					1,489	711
Total					\$ 34,488	\$ 35,825
Amortization of capital assets, goodwill, contracts and trademarks						
Food service & hospitality					\$ 17,099	\$ 14,779
Office products & gift stores					6,220	5,782
Corporate					366	385
Total					\$ 23,685	\$ 20,946

Corporate Directory

Directors

William A. Corbett (E,A,C)
Partner
Fraser & Beatty

William A. Farlinger (E,A,C)
President
William A. Farlinger & Associates

Rowland W. Fleming (A,P)
President & Chief Executive Officer
The Toronto Stock Exchange

Robert W. Martin (E,C,P)
Corporate Director & Chairman
Silcorp Limited

Richard C. W. Mauran (A)
Industrialist

Michael Nahirny (E,P)
Executive Vice-President,
Finance & Administration
and Chief Financial Officer

Gunter B. Otto (E)
President &
Chief Operating Officer

H. Gail Regan, Ph.D., M.B.A. (E,P)
Vice Chair
Cara Operations Limited

J. Michael Robbins (E,C,P)
Managing Partner
The Tourism Company

M. Bernard Syron (E)
Chairman of the Board and
Chief Executive Officer

In memoriam

Michael M. Maguire

Retired

Lawrence Hynes, Q.C.

(E) Executive Committee Member

(A) Audit Committee Member

(P) Pension Committee Member

(C) Compensation Committee Member

Officers

Honorary Life Chairman of the Board
Paul J. Phelan, C.M.

Chairman of the Board &
Chief Executive Officer
M. Bernard Syron

President & Chief Operating Officer
Gunter B. Otto

Vice Chair of the Board
H. Gail Regan, Ph.D., M.B.A.

Executive Vice-President,
Branded Restaurants &
Operations Services
Martin Peskin

Executive Vice-President,
Finance & Administration and
Chief Financial Officer
Michael Nahirny, C.A.

Senior Vice-President,
Branded Restaurants
Amirali G. Ajani

Vice-President, Human Resources
& Industrial Relations
Paul Bachand

Vice-President, Corporate Purchasing
& Product Development
David T. Barlow

Vice-President, Real Estate,
Construction & Design
H. Matthew Chodorowicz

Senior Vice-President,
Airport Services/ATR/Retail Stores
Frederick W. Cress

Vice-President,
Harvey's, Harvey's Plus
A. Daniel Lepidas

Vice-President, International
Development & Franchising
Robert E. Levy

Vice-President, Finance
Amin R. Pira, C.A.

Vice-President, General Counsel &
Corporate Secretary
Ian C. Wilkie

Other Senior Management

General Manager,
Harvey's, Harvey's Plus
Barbara Anderson, C.A.

General Manager, Swiss Chalet
Thomas P. Coulson

Director of Franchise
Administration
Irene Fong

Director of Administration,
Airport Services
James T. Hendrickson

General Manager,
Information Technology
Eunice W. Lumsden

Director of Marketing,
Swiss Chalet
Joanne MacGrath

Corporate Controller
Dorrie Pascual, C.A.

Director of Sales & Marketing,
Airport Services
Frederick W. Reimer

General Manager,
Air Terminal Restaurants
Harry Steele

Director of Marketing,
Harvey's, Harvey's Plus
Gail L. Walker

General Manager,
International Operations, Harvey's
John Weterings

Corporate Directory

Directors

William A. Corbett (D,V,R)
Associé
Fraser & Beatty

William A. Farlinger (D,V,R)
Président
William A. Farlinger & Associates

Rowland W. Fleming (V,P)
Président et directeur général
Bourse de Toronto

Robert W. Martin (D,R,P)
Directeur général et
Président du Conseil
Silcorp Limited

Richard C.W. Mauran (V)
Industriel

Michael Nahirny (D,P)
Vice-président directeur,
Finances et Administration
et chef des services financiers

Gunter B. Otto (D)
Président et chef de l'exploitation

H. Gail Regan, Ph.D., M.B.A.
(D,P)
Vice-présidente du Conseil
Les Entreprises Cara Limitée

J. Michael Robbins (D,R,P)
Associé directeur
The Tourism Company

M. Bernard Syron (D)
Président du Conseil
et chef de l'administration

In Memoriam
Michael M. Maguire

À la retraite
Lawrence Hynes, c.r.

(D) Membre du comité de direction
(V) Membre du comité de
vérification
(P) Membre du comité des pensions
(R) Membre du comité de
rémunération

Officers

Président honoraire du Conseil
Paul J. Phelan, C.M.

Président du Conseil
et chef de l'administration
M. Bernard Syron

Président et chef de l'exploitation
Gunter B. Otto

Vice-présidente du Conseil
H. Gail Regan Ph.D., M.B.A.

Vice-président directeur,
Restaurants sous bannière et
Services opérationnels
Martin Peskin

Vice-président directeur,
Finances et Administration
et chef des services financiers
Michael Nahirny, C.A.

Vice-président principal,
Restaurants sous bannière
Amirali G. Ajani

Vice-président,
Ressources humaines et
Relations industrielles
Paul Bachand

Vice-président, Achats
et Développement des produits
David T. Barlow

Vice-président, Placements
immobiliers, Construction et Design
H. Matthew Chodorowicz

Vice-président principal,
Services d'aéroport, restaurants
d'aéroports et ventes au détail
Frederick W. Cress

Vice-président
Harvey's, Harvey's Plus
A. Daniel Lepidas

Vice-président, Développement
international et Franchises
Robert E. Levy

Vice-président, Finances
Amin R. Pira, C.A.

Vice-président, chef du contentieux
et secrétaire de la société
Ian C. Wilkie

Other Senior Management

Directrice générale
Harvey's, Harvey's Plus
Barbara Anderson, C.A.

Directeur général,
Chalet Suisse
Thomas P. Coulson

Directrice de l'administration,
Franchises
Irene Fong

Directeur de l'Administration,
Services d'aéroport
James T. Hendrickson

Directrice générale,
Technologie de l'information,
Eunice W. Lumsden

Directrice du marketing,
Chalet Suisse
Joanne MacGrath

Contrôleure de la Société
Dorrie Pascual, C.A.

Directeur des Ventes
et du Marketing,
Services d'aéroport
Frederick W. Reimer

Directeur général,
Restaurants des aéroports
Harry Steele

Directrice du Marketing,
Harvey's, Harvey's Plus
Gail L. Walker

Directeur général,
Relations internationales, Harvey's
John Weterings

Corporate Directory (cont'd)

Subsidiary Officers and Senior Management

Grand & Toy Limited

Senior Vice-President
& General Manager

Peter D. Vanexan

General Manager,
Marketing & Merchandising
Alan Berdowski

Vice-President,
Commercial Sales & Service
Brian T. Brydges

Vice-President, Finance &
Business Administration
Gary J. D'Andrea, C.G.A.

General Manager, Retail Sales &
Service, Franchising & Real Estate
Garry M. Wood

Beaver Foods Limited

President, Beaver Foods Limited

Robert J. Henderson

Summit Food Service Distributors Inc.

President, Summit Food Service
Distributors Inc.

John J. Battersby

Senior Vice-President, Operations
Beaver Foods Limited
William A. Robertson

Vice-President, Finance
& Administration,
Beaver & Summit
Dennis R. Logan, C.A.

Investor and Shareholder Information

Stock Exchange Listings

Toronto, Montreal

Stock Trading Symbols

CAO – Voting shares

CAO.A – Class A

Non-voting shares

Investor Relations

Michael Nahirny
Executive Vice-President,
Finance & Administration
& Chief Financial Officer
Tel: (416) 969-2500
Fax: (416) 969-2547

Transfer Agent & Registrar Montreal Trust Company

151 Front Street West
8th Floor
Toronto, Ontario
Canada M5J 2N1
Tel: (416) 981-9807
Fax: (416) 981-9800

Place Montreal Trust
1800 McGill College Avenue
6th Floor
Montreal, Quebec
Canada H3A 3K9
Tel: (514) 982-7181
Fax: (514) 982-7069

221 Portage Avenue
Winnipeg, Manitoba
Canada R3C 2J1
Tel: (204) 943-0451
Fax: (204) 947-2442

510 Burrard Street
2nd Floor
Vancouver, British Columbia
Canada V6C 3B9
Tel: (604) 661-0263
Fax: (604) 683-3694

Banking

The Bank of Nova Scotia

Corporate Services
44 King Street West
Toronto, Ontario
Canada M5H 1H1
Tel: (416) 866-6161

Branch Services
130 Bloor Street West
Toronto, Ontario
Canada M5S 1N6
Tel: (416) 515-2712

Canadian Imperial Bank of Commerce

Corporate Services
Commerce Court West
7th Floor
Toronto, Ontario
Canada M5L 1A2
Tel: (416) 980-2211

Auditors

Coopers & Lybrand

145 King Street West
Toronto, Ontario
Canada M5H 1V8

Annual Meeting

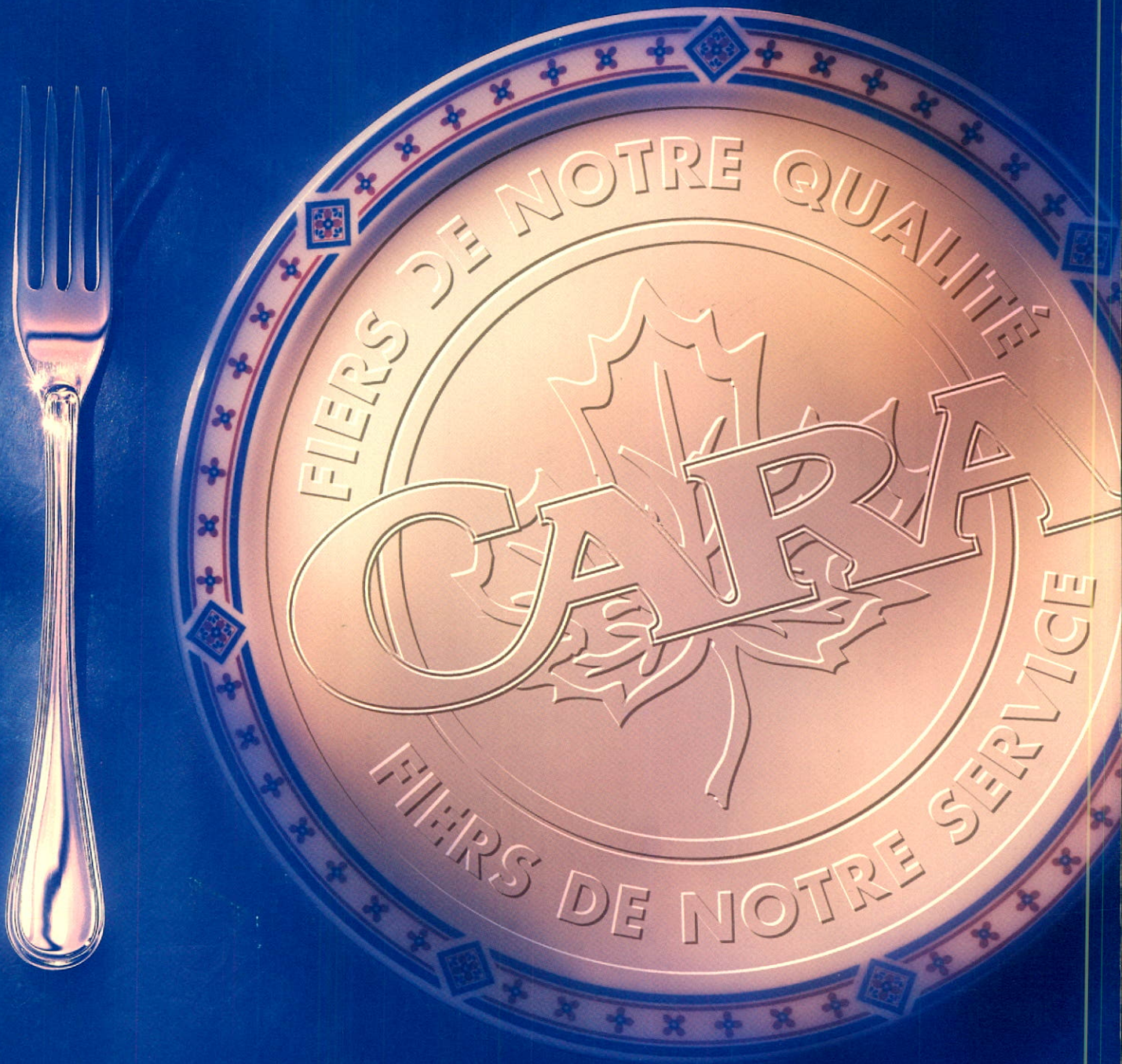
June 28th, 1995 at 11:00 a.m.
Harbour Castle Westin
Metropolitan Centre
1 Harbour Square
Toronto, Ontario
Canada M5J 1A8

Design: Tudhope Associates Inc.
Film and Printing: Bowne of Toronto



This report has been printed
on recycled paper.

Les Entreprises Cara Limitée **Rapport annuel 1995**



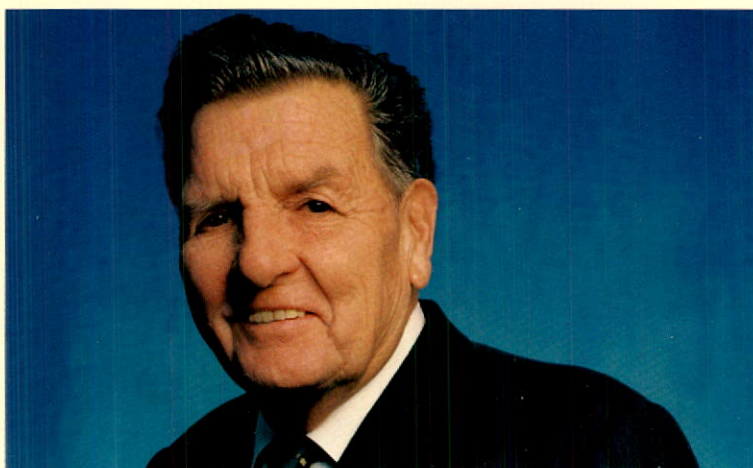
Pour l'exercice terminé le 2 avril 1995

Les Entreprises Cara Limitée

Siège social
230, rue Bloor Ouest
Toronto (Ontario)
Canada
M5S 1T8

Table des matières

- 1 Faits saillants
- 2 Profil de l'entreprise
- 3 Lettre aux actionnaires
- 5 Bâtir en vue de l'avenir
- 6 Faits saillants des divisions
- 16 Commentaires sur
l'environnement
- 17 Cara dans la collectivité
- 18 Analyse par la direction
- 27 États financiers
- 35 Direction de la société



Paul J. Phelan, C.M., *Président honoraire du Conseil*

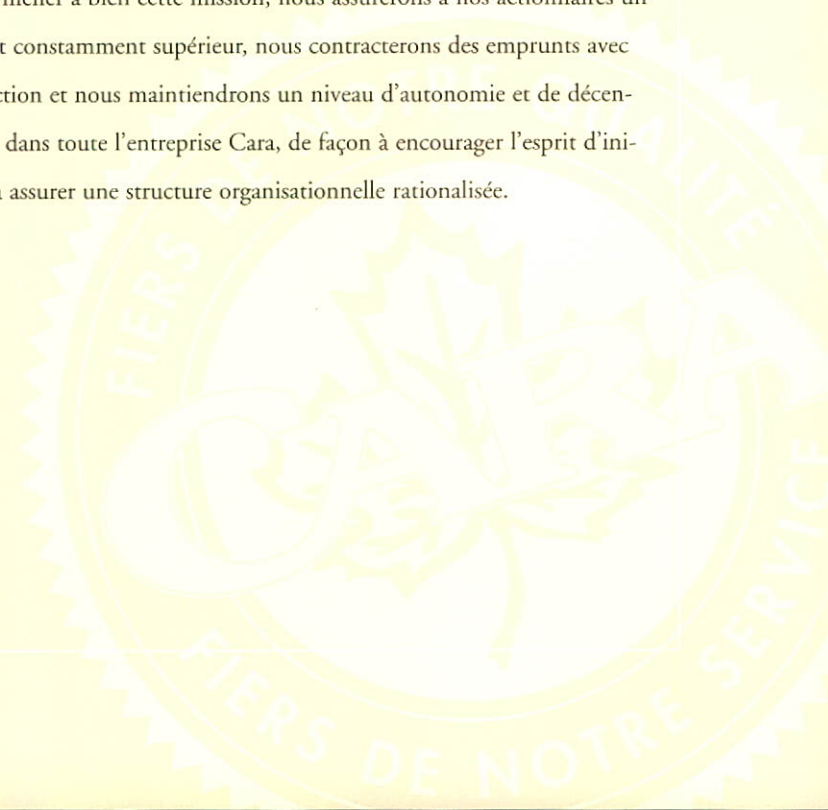
Énoncé de mission

Cara a pour mission de demeurer le chef de file canadien dans ses deux principaux secteurs d'activité, soit les services alimentaires et les fournitures de bureau.

Il incombe à la direction de la société de préserver et d'assurer la santé, la vitalité et la croissance de nos entreprises actuelles et d'élargir nos activités à partir de cette base grâce à l'acquisition, au Canada et ailleurs, d'entreprises complémentaires et à potentiel élevé dans les services alimentaires ou les fournitures de bureau.

Pour chaque secteur visé, nous nous sommes engagés à nous démarquer de nos concurrents, à offrir à nos clients une qualité insurpassable, à nos franchisés, le potentiel d'une croissance financière intéressante et à notre personnel, des possibilités de promotion.

Pour mener à bien cette mission, nous assurerons à nos actionnaires un rendement constamment supérieur, nous contracterons des emprunts avec circonspection et nous maintiendrons un niveau d'autonomie et de décentralisation dans toute l'entreprise Cara, de façon à encourager l'esprit d'initiative et à assurer une structure organisationnelle rationalisée.

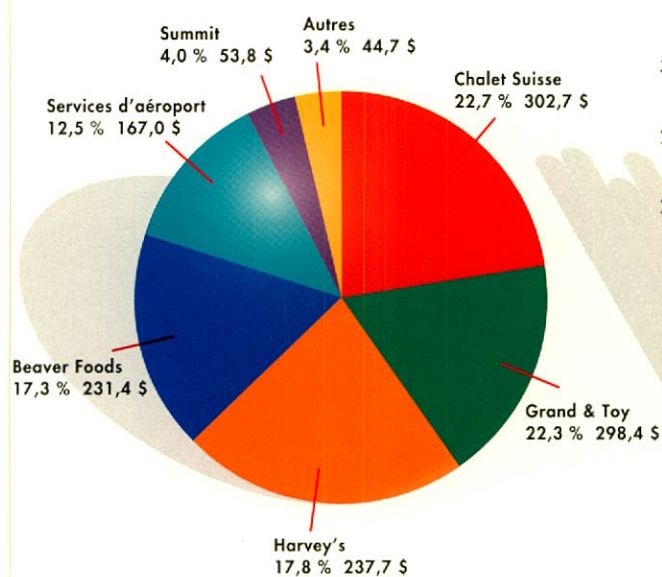


Faits saillants

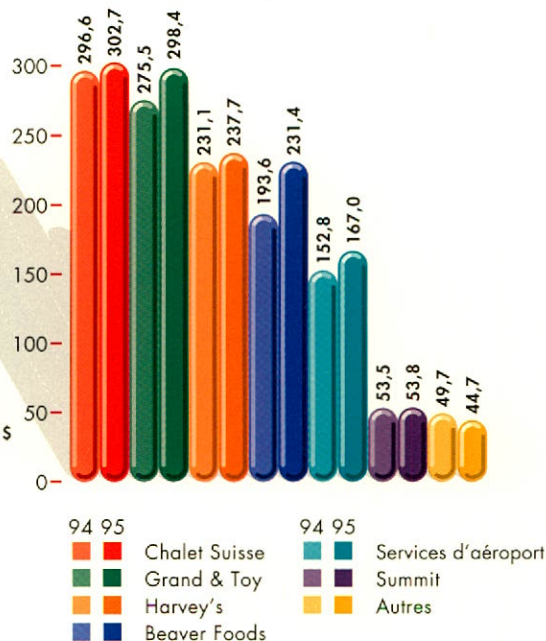
(en milliers de dollars, sauf les montants par action)

	1995	1994	1993	1992	1991	1990
Chiffre d'affaires d'ensemble	1 335 688	1 252 792	1 191 451	1 205 697	994 865	725 230
Produit brut	908,889	821,906	781,441	763,937	566,167	321,482
Bénéfice net avant les charges de restructuration	34 686	30 754	30 492	30 835	35 624	38 174
Bénéfice net après les charges de restructuration	26 844	30 754	30 492	30 835	35 624	38 174
Bénéfice net par action (¢)	22,9	26,2	26,0	26,3	31,0	33,3
Dividendes	9 395	9 395	9 395	9 786	9 536	8 773
Dividende par action (¢)	8,0	8,0	8,0	8,3	8,3	7,7
Avoir des actionnaires	291 317	273 868	252 509	231 412	210 363	170 275
Billets et dette à long terme	89 548	101 875	92 477	139 360	146 571	4 234
Actions en circulation (en milliers)	117 432	117 432	117 432	117 432	117 432	114 432

Chiffre d'affaires d'ensemble par division
y compris le chiffre d'affaires des franchisés
(en millions de dollars)



Croissance comparative du chiffre d'affaires par entreprise
(en millions de dollars)



Profil de l'entreprise

Les Entreprises Cara Limitée exerce surtout ses activités dans deux secteurs d'activité, soit les services alimentaires et l'hôtellerie et les fournitures de bureau. Par l'entremise de ses principales entreprises, Cara a une priorité : assurer la valeur à tous les intéressés.

Cara exploite deux chaînes de restaurants sous bannière : Harvey's, qui sert des hamburgers cuits sur le gril et, dans certains emplacements, le Poulet Chalet Suisse ou Church's; et Chalet Suisse, qui se spécialise dans le poulet rôti et les côtes levées.

Les restaurants de la chaîne Harvey's sont situés partout au Canada, et l'expansion à l'échelle internationale a été entreprise en République Tchèque en 1994. Les restaurants Chalet Suisse sont situés partout au Canada et dans certaines villes de la Floride et de l'État de New York. Beaucoup des restaurants Chalet Suisse font la livraison

à domicile du poulet rôti et des côtes levées. Harvey's est l'une des principales chaînes d'établissements de restauration rapide du Canada offrant des hamburgers et Chalet Suisse sert plus de poulet rôti au Canada que tout autre concurrent.

La division des services d'aéroport est le chef de file de son secteur. Elle procure des services de traiteur et d'autres services auxiliaires aux grandes lignes aériennes canadiennes et internationales par l'entremise de cuisines de l'air et de cantines réparées partout au Canada. Elle exploite également des restaurants, des boutiques de cadeaux et des kiosques à journaux dans les aéroports, les hôtels et les gares ferroviaires.

Beaver Foods Institutional Foodservice, le service de traiteur sous contrat canadien le plus important, le plus connu et le plus diversifié, assure ses services à des sociétés, des organismes gouvernementaux, des maisons d'enseignement, des établissements de services de santé et des chantiers

éloignés partout au Canada.

Summit Food Service Distributors Inc., distributeur-grossiste d'une gamme complète d'aliments, exerce des activités surtout dans le sud de l'Ontario et dans la vallée de l'Outaouais. Summit donne un service à une vaste gamme de clients, notamment des institutions, des établissements de services de santé, des universités et des restaurants.

Les fournitures de bureau, y compris l'ameublement et le matériel, sont offerts par le truchement des magasins de vente au détail Grand & Toy ainsi que ses centres de distribution situés dans plusieurs des principales villes canadiennes. Grand & Toy est le plus grand et le plus reconnaissable fournisseur de fournitures de bureau du pays.

Lettre aux actionnaires



En sens d'horloge à partir du centre : M. Bernard Syron, Président du Conseil et chef de l'administration; Gunter B. Otto, Président et chef de l'exploitation; Martin Peskin, Vice-président directeur, Restaurants sous bannière et services opérationnels; Michael Nahirny, Vice-président directeur, Finances et Administration et chef des services financiers; Ian C. Wilkie, Vice-président, chef du contentieux et secrétaire de la société.

L'histoire de toute société est marquée de points tournants qui permettent de déterminer son orientation pour l'avenir. Pendant l'exercice 1994-1995, Les Entreprises Cara Limitée a amorcé l'un de ces tournants. Au cours de l'exercice, nous avons jeté les bases d'une croissance soutenue au-delà de l'an 2000.

Les rendements réels ont été impressionnants. Le chiffre d'affaires d'ensemble a augmenté de 6,6 %, le produit brut s'est amélioré de 10,6 % et le bénéfice avant le paiement unique s'est accru de 12,8 %. Les flux de trésorerie de Cara de 49,6 M\$ ont servi à payer des immobilisations de 31 M\$ à verser et des dividendes de 9,4 M\$ et à rembourser la dette bancaire.

Nous avons obtenu ces résultats positifs malgré la persistance d'un taux de chômage élevé dans nos principaux marchés. Ce taux de chômage chronique continue de réduire le revenu disponible d'une grande partie de notre précieuse clientèle cible pendant que la concurrence demeure intense dans toutes nos divisions. En effet, des guerres de prix féroces ont marqué un grand nombre de nos secteurs pendant le dernier exercice.

L'évolution économique qui caractérise le milieu des années 1990 nous a forcés à réévaluer nos entreprises en profondeur. Nous avons dû prendre des décisions difficiles en rationalisant des secteurs déficitaires, tout en prenant davantage conscience des vraies occasions

d'affaires qui foisonnent dans nos secteurs traditionnels.

Nous avons réussi à prospérer dans ce contexte difficile en restant fidèle à notre vision d'«assurer la valeur». L'an dernier, nous dégagions les quatre éléments de notre vision, soit une stratégie axée sur la clientèle; une culture adaptable et innovatrice; un accent sur les principales divisions; et le bien-être financier de tous les intéressés.

Nous pouvons vous signaler en toute certitude que notre vision a pris forme. Nous avons jeté les bases d'une solide croissance future. Quant aux bénéfices, nous comptons faire encore des progrès substantiels en 1995-1996.

Nous avons décidé de fermer un certain nombre de points de

vente de Grand & Toy peu rentables et d'amorcer la modernisation et l'expansion continue des établissements en place bien situés pour mieux répondre aux besoins de notre clientèle.

Nous avons fermé quelques de nos restaurants Steak & Burger non rentables de même que cessé d'exploiter plusieurs restaurants dépassés, situés dans des complexes à bureaux.

Pour l'année prochaine, nous encore avons prévu quelque 30 M\$ pour les dépenses en immobilisations afin de maintenir notre rentabilité au-delà de l'exercice 1995-1996. Nous prévoyons réduire notre dette à long terme d'un autre 20 M\$.

L'expansion et la rationalisation entreprises au cours des dernières années nous permettront d'atteindre une rentabilité continue. Nous poursuivons notre évaluation d'acquisitions complémentaires afin d'accélérer notre croissance et d'élargir notre base d'affaires.

La réussite commerciale de Cara au cours du dernier exercice vient essentiellement des efforts de

nos franchisés et de nos nombreux loyaux employés. Nous remercions tous nos fidèles clients et nos employés et franchisés de leur appui remarquable.

*Le président du Conseil et
chef de l'administration,*



M. Bernard Syron

*Le président et
chef de l'exploitation,*



Gunter B. Otto

Bâtir pour l'avenir

Cara étend ses activités commerciales sur tous les fronts, des aéroports et des universités aux nouveaux marchés en Colombie-Britannique et en République Tchèque.

Quelques-unes des réussites cruciales qui ont permis de jeter les fondations d'un avenir sans précédent sont passées en revue dans les pages qui suivent.

1995 Faits saillants des divisions

1^{er} trimestre

Chalet Suisse

- Ouverture de 2 restaurants en Colombie-Britannique
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 5,7 %

2^e trimestre

- Ouverture de 2 nouveaux restaurants à Vancouver Nord, en Colombie-Britannique, et à Vanier, au Québec
- Lancement à l'échelle nationale du nouveau menu
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 3,6 %

Harvey's

- Ouverture du 1^{er} restaurant (Harvey's Plus) à Prague.
- Nombre de Harvey's servant du poulet Church's : 11
- Amélioration de 4,4 % du chiffre d'affaires d'ensemble

- Ouverture de 4 Harvey's et de 2 Harvey's Plus
- Ajout du poulet Church's au menu de 28 autres restaurants Harvey's
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 2,8 %

Services d'aéroport

- Négociation fructueuse d'un contrat de traiteur de 5 ans avec le client principal de la division, Air Canada
- Ouverture d'un nouveau Harvey's à l'aéroport international d'Edmonton
- Croissance du chiffre d'affaires : 3,2 %

- Obtention d'un nouveau client, Via Rail
- Ouverture d'un nouveau Harvey's à l'aéroport international de Halifax et de 6 Tim Horton à l'aéroport international de Calgary
- Croissance du chiffre d'affaires : 12,1 %

Beaver Foods Limited

- Intégration réussie de Capital Foods, acquise en janvier 1994, dans le système de Beaver
- Ouverture de 7 nouveaux emplacements
- Croissance du chiffre d'affaires : 20,9 %

- Augmentation du chiffre d'affaires provenant des contrats d'été
- Acquisition de nouveaux comptes
- Ouverture de 24 nouveaux emplacements
- Expansion continue du concept sous bannière
- Croissance du chiffre d'affaires : 38,8 %

Summit Food Service Distributors Inc.

- Élargissement la gamme de produits aux restaurants Chalet Suisse et Harvey's qui comprendront des produits laitiers et des produits de papier
- Amélioration des possibilités de croissance grâce à l'intégration de Capital Foods et de Beaver
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 10,7 %

- Croissance persistante du chiffre d'affaires par suite de l'acquisition d'autres clients par Beaver
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 11,4 %

Grand & Toy

- Mise en place d'un système de gestion et de commande par accès direct aux stocks
- Accélération des activités de contrats commerciaux grâce au ciblage de comptes-clés
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 12,5 %

- Franc succès de la promotion retour à l'école
- Début des initiatives de réingénierie
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 10,6 %

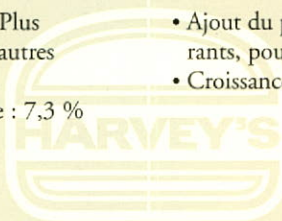
3^e trimestre

- Ouverture du 2^e Blazin Grill libre-service à Mississauga
- Franc succès de la promotion «Festin des Fêtes»
- Élaboration d'un nouveau menu par la Division et lancement du menu Midi express
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 4,4%

4^e trimestre

- Dans le cadre des initiatives de restructuration, 3 restaurants seront fermés aux États-Unis
- Conversion des deux restaurants prototypes Blazin Grill en Chalet Suisse Express, restaurants de commandes à emporter avec tables sur place, afin d'améliorer la rentabilité
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : légèrement négative

- Ouverture de 4 Harvey's et de 1 Harvey's Plus
- Ajout du poulet Churchs au menu de 27 autres restaurants Harvey's
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 7,3%

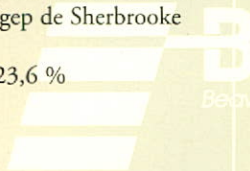


- Ajout du poulet Churchs au menu de 15 autres restaurants, pour un total de 81 restaurants
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 2,2%

- Accélération des activités commerciales grâce à l'ajout des cabarets de repas pour Air Canada et Via
- Acquisition de nouvelles affaires avec Aéro-Club et Canada 3000
- Croissance du chiffre d'affaires : 11,4%

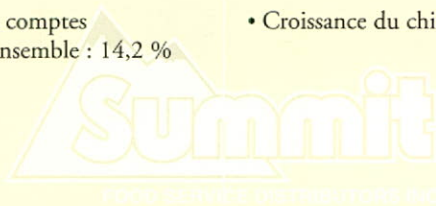
- Croissance accélérée durant la saison des Fêtes
- Achèvement des travaux de rénovation des restaurants d'aéroport
- Croissance du chiffre d'affaires : 9,7%

- Acquisition d'importants nouveaux comptes, dont le McDonald Block (Assemblée législative de l'Ontario), Metro Centre de Halifax et le Cégep de Sherbrooke (Québec)
- Croissance du chiffre d'affaires : 23,6%



- Recondution de plusieurs contrats et négociation de nouveaux contrats
- Augmentation considérable du chiffre d'affaires des emplacements éloignés
- Ouverture de 6 nouveaux emplacements
- Croissance du chiffre d'affaires : 7,3%

- Acquisition de plusieurs nouveaux comptes
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 14,2%



- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 5,1%

- Acquisition de plusieurs nouveaux comptes comportant un chiffre d'affaires potentiel important
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 9,2%



- Fermeture prévue de 12 magasins non rentables dans le cadre du programme de restructuration
- Conversion de la succursale commerciale d'Edmonton en un bureau des ventes
- Croissance du chiffre d'affaires d'ensemble : 4%



WILLIAM
boulet +
cotés levées

Restaurants sous bannière



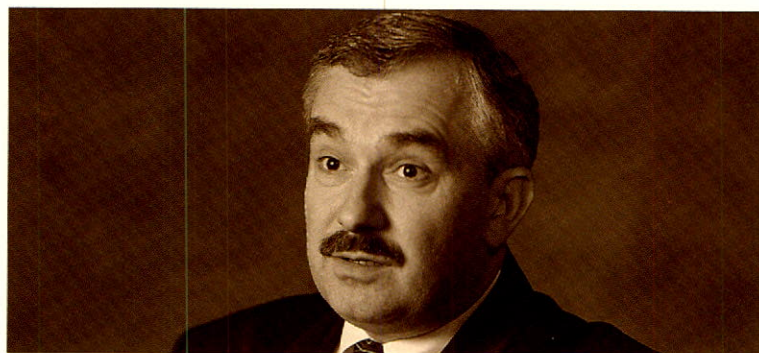
«Cette année, Chalet Suisse lancera sur la scène canadienne un restaurant à services complets et à surface réduite ouvrant ainsi à Chalet les marchés de petite envergure.»

Amirali G. Ajani,
Vice-président principal
Restaurants sous bannière

Croissance a également été un mot-clé pendant l'exercice chez Chalet Suisse, qui cherche à assurer la valeur. «Chalet Suisse continue de servir une famille de quatre pour environ 25 \$. C'est une question de fierté», déclare Amirali Ajani, vice-président principal.

«Nous pouvons non seulement maintenir nos prix, mais nous avons aussi relevé nos normes de qualité, de service et de satisfaction de la clientèle, renchérit M. Ajani. Au dernier exercice, une source extérieure au secteur plaçait Chalet Suisse au premier rang pour le service, le décor, la prévenance, la cordialité et la qualité des repas.»

Comment le public a-t-il réagi à ces nouveautés? Chalet Suisse a accru son chiffre d'affaires et sa rentabilité pour le dernier exercice, dépassant pour la première fois la marque de 300 Million \$ au chapitre du chiffre d'affaires.



«Nous renouvelons nos efforts en Alberta afin d'amener notre entreprise à un niveau national dans cette province.»

A. Daniel Lepidas,
Vice-président,
Harvey's, Harvey's Plus

Le partenariat avec les franchisés de Harvey's, et grâce au jumelage d'autres concepts sous bannière, a été le secret de la croissance plus rapide de Harvey's que celle du marché pendant l'exercice.

Selon Dan Lepidas, vice-président de Harvey's et de Harvey's Plus, «nous devons notre croissance, à nos franchisés. Nous sommes avant tout un système de franchise et la société n'exploite que huit de nos 281 restaurants. Nos franchisés sont des associés.»

La croissance a été particulièrement marquée dans les 81 Harvey's jumelés aux produits Church's. Church's donne à Harvey's

la possibilité de devenir une chaîne offrant des repas complets en ajoutant une marque prestigieuse avec laquelle elle attaquera le marché du poulet frit de 1 Billion \$.

«En moyenne, le jumelage a fait monter le chiffre d'affaires de 12 % à 15 %», affirme M. Lepidas. Durant l'exercice, Harvey's jumelera 45 autres établissements et

construira 15 nouveaux restaurants jumelés.

Sur la scène internationale, Harvey's compte s'imposer en Europe centrale par l'entremise de la République Tchèque, marché où la stabilité économique et politique est un élément clé. Harvey's recherche des coentreprises pour utiliser la compétence et les connaissances des exploitants locaux de ces marchés.

En ce qui concerne le Canada, un partenariat s'amorce avec les grands magasins Zellers avec qui nous comptons deux emplacements d'essai.

«De plus, nous intensifions la livraison à domicile, secteur laissant entrevoir des possibilités de croissance à deux chiffres», ajoute M. Lepidas.

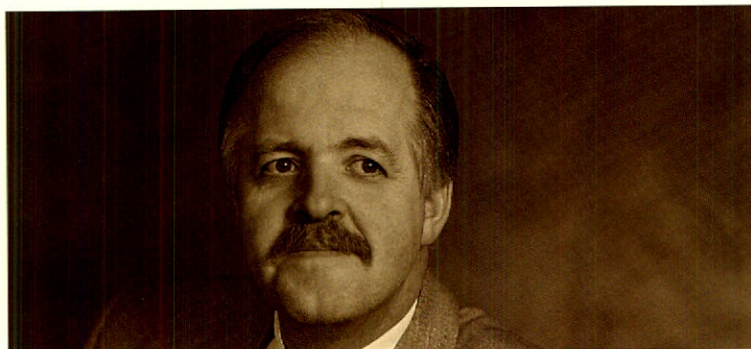
Service global

Grâce aux quelque 2 000 employés primés et entièrement formés, exerçant leurs activités dans 11 des plus modernes cuisines de l'air qui soient dans les principaux aéroports canadiens, la Division des services d'aéroport est en bonne position pour répondre rapidement à une reprise soutenue du nombre de voyageurs.

La Division est déjà le principal traiteur de lignes aériennes au Canada, servant plus de 23 millions de repas par an aux passagers sur les vols nationaux et internationaux de plus de 50 lignes aériennes. Elle compte l'expérience, l'envergure, les procédés, les ressources, les installations et les gens pour permettre cette croissance. Nous visons surtout les pays côtiers du Pacifique où les lignes aériennes canadiennes peuvent désormais exploiter un gigantesque marché prometteur.

Cet exercice a été particulièrement satisfaisant le chiffre d'affaires ayant augmenté de plus de 10 %.

«La Division des services d'aéroport a continué de réduire ses coûts et d'accroître son efficacité afin de consolider sa position à titre de principal traiteur de lignes aériennes du pays», déclare Fred W. Cress, vice-président principal de la Division.



«La gestion de la qualité totale sert à constamment satisfaire et à dépasser les attentes du client.»

Fred W. Cress,
*Vice-président principal,
Services d'aéroport*

En plus de sa croissance comme traiteur de lignes aériennes, le chiffre d'affaires des restaurants d'aéroports s'est accru d'environ 2,8 %, restaurants que la Division exploite dans cinq aéroports canadiens principaux.

«Les restaurants ont servi au cours du dernier exercice environ 10 millions de clients qui ont pu constater la nouvelle allure de nos restaurants après un programme de conversion et de remise à neuf de 24 mois, signale M. Cress. Il y règne maintenant un climat invitant et cordial.»

L'adoption du concept de la gestion de la qualité totale (GQT) a maintenu la Division sur le chemin de la réussite. Ce concept favorise

les attentes des clients, la prévention des problèmes, l'engagement accru vers la qualité de la main-d'œuvre et un processus décisionnel.

Un élément crucial du programme d'assurance de la qualité est un laboratoire de microbiologie chargé des essais alimentaires quotidiens, du contrôle des procédés de manipulation des aliments, du maintien des normes les plus élevées et de vérifier le rendement en matière de salubrité des aliments.

«La base de la formation de nos employés est le Collège Cara qui touche tous les aspects de notre secteur d'activité, soutient M. Cress. Les employés sont incités à progresser dans la société en acquérant la formation nécessaire.»

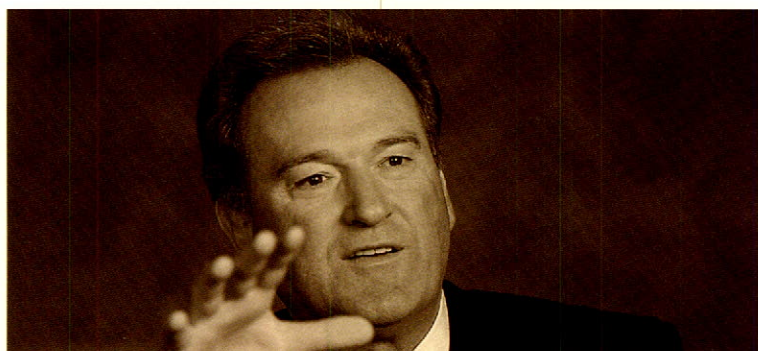
Services d'aéroport



Beaver Foods/Summit Food Service Distributors



Croissance au niveau des établissements



«Beaver Foods s'attaque à la concurrence.»

Robert J. Henderson,
Président,
Beaver Foods Institutional Foodservice

Une qualité remarquable à des prix-planchers, c'est ce que demandent les clients et c'est ce que nous leur offrons.

«Nous explorons sans cesse de nouvelles avenues pour réduire les coûts tout en augmentant la satisfaction de la clientèle», indique Bob Henderson de Beaver Foods. En un mot, l'innovation permet d'atteindre cet équilibre complexe.

«Nous avons amené les concepts sous bannière comme Harvey's et Chalet Suisse à des emplacements existants, en ajoutant à nos produits et en élargissant notre marché, tout en endiguant les coûts», explique M. Henderson.

Il ajoute que les concepts sous bannière de Beaver, soit le café Roaster's, Subs2GoGo, et Pizza Pi, gagnent la reconnaissance nationale dans un effort soutenu pour que les marques s'imposent dans des emplacements non traditionnels, comme les aéroports et les magasins de vente au détail.

Par exemple, au Collège Huron, de London (Ontario), Beaver travaille de concert avec le collège pour créer un espace-restauration sur un campus-repère.

«Nous leur avons suggéré de bâtir un emplacement autonome de 15 000 pieds carrés, explique M. Henderson. C'était beaucoup plus grand qu'ils ne l'avaient prévu; cependant, cet espace-restauration est non seulement devenu le restaurant de



«Nous recherchons toujours de nouvelles idées à transmettre à nos clients.»

John J. Battersby,
Président,
Summit Food Service Distributors Inc.

campus le plus branché, mais il procure déjà des revenus au collège.»

Ces genres d'innovation dans les services ont contribué à l'augmentation du chiffre d'affaires de Beaver Foods, qui est passé de 175 Million \$ en 1991 à 231 Million \$ pour l'exercice 1995, malgré la récession.

M. Henderson entrevoit une reprise économique, de nouveaux contrats et un solide succès en incorporant les concepts sous bannière de Beaver et

ceux de sociétés affiliées dans de nombreux emplacements pour soutenir la croissance continue.

Les résultats provenant d'un personnel de vente à la vigueur renouvelée ont également été impressionnants, avec une hausse de 17 Million \$ des nouvelles affaires uniquement pendant le dernier exercice.

Entre-temps, tout en admettant qu'aucune entreprise ne devrait essayer de tout faire pour tout le monde, Summit Food Service Distributors concentre davantage son orientation aux segments de marché prometteurs.

Selon Jack Battersby, président de

Summit Foods : «Summit procure aliments, boissons et fournitures à un nombre croissant de clients; elle se concentre de plus en plus sur son orientation et ne se contente pas de réagir aux marchés d'avenir.

Nous visons des segments de marché précis comme les clubs de golf et de sports, et les petites chaînes de restaurants indépendants, comme les pizzerias, souligne-t-il. Les petites villes sont des régions de croissance importante, car les marchés ne sont pas saturés. Du reste, nous visons aussi des domaines de spécialité comme les soins de santé. Grâce à notre gamme complète de produits, nous pouvons répondre à presque n'importe quel besoin alimentaire particulier.»

Expansion des affaires

Dans le secteur commercial comme dans celui de la vente au détail, Grand & Toy a bâti son succès au cours du dernier exercice sur la solidité de deux piliers : demeurer le premier pour l'excellence de son service et demeurer le fournisseur de services le plus innovateur du secteur d'activité.

Peter Vanexan, vice-président principal et directeur général de Grand & Toy, voit le secteur commercial, qui compte 125 000 comptes commerciaux actifs, continuer de s'accroître grâce à de nouveaux comptes et à une activité accrue auprès des clients actuels.

Un système informatisé personnalisé et entièrement intégré, mis en place en avril 1994, est un élément déterminant de la vitalité du secteur commercial de Grand & Toy.

«Ce système combiné de gestion et d'exploitation comprend tout : comptabilité, entrée des commandes, distribution, crédit et entreposage», précise M. Vanexan.



«Grand & Toy établit les normes pour l'industrie avec son programme de livraison garantie. Certains produits sont livrés le jour suivant ou ils sont gratuits. Ce programme n'a pas d'égal en Amérique du Nord.»

Peter D. Vanexan,
*Vice-président principal et
directeur général,
Grand & Toy Limited*

«Le nouveau système informatique relie tous les magasins du pays. Il permet de traiter les commandes commerciales au rythme maximal de six commandes à la seconde pendant l'après-midi, en plus des commandes en magasins du commerce de détail», ajoute Alan Berdowski, directeur principal du marketing et de la planification stratégique.

Nous pouvons effectuer un inventaire permanent commercial en direct et offrir aux clients les avantages de notre analyse des données, y compris l'établissement de

prix spéciaux aux principaux comptes.»

Dans le secteur du commerce de détail, Grand & Toy a agrandi et a rénové des emplacements. La réaction des clients aux emplacements nouveaux et rénovés a été favorable, entraînant une hausse importante du chiffre d'affaires. Selon M. Berdowski : «La recherche nous a permis à la fois de fermer les emplacements peu rentables et de reconfigurer les bons magasins pour mieux servir le public.»

«Nous modernisons nos produits et nos services, nous resserrons nos systèmes et nos activités, et nous nous attaquons à nos concurrents multinationaux», soutient M. Vanexan.

Dans l'intervalle, 34 magasins de vente au détail sont maintenant franchisés, et 14 l'ont été pendant l'exercice. Grand & Toy compte poursuivre le franchisage. Les magasins franchisés sont beaucoup plus rentables», conclut M. Vanexan.

Grand & Toy



Bâtir en vue de l'avenir



De gauche à droite : Amin R. Pira, Vice-président, Finances; Sigi Sturm, Directeur, conception des restaurants; David Barlow, Vice-président, Achats et Développement des produits; H. Matthew Chodorowicz, Vice-président, Placements immobiliers, Construction et Design; Robert Levy, Vice-président, Développement international et Franchises. Absent : Paul Bachand, Vice-président, Ressources humaines et Relations industrielles.

Commentaires sur l'environnement

La responsabilité environnementale et l'engagement de Cara en vue de la mise en place de mesures appropriées demeurent une des stratégies clés de Cara dont les initiatives à cet égard sont fondées sur les 3 «R», réduire, réutiliser et recycler.

De par notre participation continue aux initiatives de l'industrie et du gouvernement et grâce à leur appui, Cara sera un chef de file pro-actif en matière d'environnement et de sensibilisation.

Cara poursuit présentement un bon nombre d'initiatives sur le plan du recyclage et de la transformation des déchets qui lui permettront

d'étendre son engagement. Ces initiatives comprennent l'élargissement de ses programmes de :

- cueillette des déchets gras : le produit sert à l'alimentation du bétail et des animaux de compagnie;
- service de récupération des graisses : le sous-produit est traité pour l'usage dans des engrais autorisés;
- transport des déchets : mise en œuvre de conventions officielles avec des fournisseurs autorisés utilisant des installations appropriées d'élimination des déchets;
- services de recyclage : élargissement des programmes de recyclage, y compris les déchets organiques lorsque les infrastructures existent.

De même, des rapports sont présentement à l'étude sur la réduction considérable de l'emballage des matières premières, réduction qui pourrait aider positivement la société à atteindre ses ambitieux objectifs de réduction des déchets.

En dernier lieu, un mécanisme interne de communication d'information a été mis en place à l'échelle de la société qui appuiera la société quant à l'identification et au respect des critères environnementaux applicables.



Cara dans la collectivité



H. Gail Regan, Ph.D., M.B.A.,
Vice-présidente du Conseil,
Les Entreprises Cara Limitée

Cara demeure une société Imagine soucieuse de promouvoir la santé. Nous appuyons l'Institut canadien des recherches avancées et nous sommes, comme ses experts, d'avis que la santé repose sur des valeurs essentielles comme la création de richesses, une collectivité homogène et l'égalité sociale. Nous appuyons ces valeurs tout en étant persuadés qu'il existe des projets précis pouvant réduire le risque de maladie, ce à quoi nous destinons nos dons de charité.

Cara a appuyé des organismes traditionnels dont les projets visent à prévenir la maladie, notamment l'Association canadienne du diabète, la Fondation canadienne de la recherche en diététique, la Société canadienne de l'ouïe, la Fondation des maladies du cœur du Canada et les Élèves ontariens contre l'ivresse au volant. De plus, nous avons souscrit à de nouveaux projets pour la préservation de la santé comme la Résidence Capella pour jeunes filles, Friday's Child International, l'Institut pour la prévention de l'enfance maltraitée, la revue Pathways et Tomorrow Research Corporation.

Heureuse de l'intérêt du monde universitaire à l'égard du traitement préventif, Cara a appuyé la création d'une faculté de recherche en traumatologie à l'hôpital St. Michael et d'un poste de professeur en anesthésie obstétricale au Women's College Hospital.

Cara croit en un rapport étroit entre la santé et la vivacité, chez les individus comme au sein d'une nation. En conséquence, Cara a axé ses dons de charité sur la promotion de la santé et elle compte poursuivre cette orientation dans l'avenir.



Analyse par la direction

Introduction

Cette analyse par la direction doit être lue conjointement avec la lettre du président du Conseil et du président aux actionnaires, ainsi que les états financiers consolidés et les notes y afférentes. Il convient de noter que l'exercice 1994-1995 comportait 52 semaines, alors que l'exercice 1993-1994 en comptait 53.

Résultats d'exploitation

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires d'ensemble consolidé a augmenté de 6,6 % pour s'établir à 1 336 G\$ en 1994-1995, comparativement à 1 253 G\$ en 1993-1994 et à 1 192 G\$ en 1992-1993. Si le taux de croissance de 1993-1994 était redressé compte non tenu de la semaine additionnelle, le taux de croissance de 1994-1995 fondé sur 52 semaines se serait établi à 8,7 %. Le chiffre d'affaires de toutes les principales divisions a progressé, surtout par suite de l'augmentation des prix et du volume et de l'expansion découlant des nouvelles emplacements et des nouveaux contrats. Toutes les acquisitions antérieures figurent pour un exercice complet pour l'exercice terminé le 2 avril 1995.

Bénéfice d'exploitation

Le bénéfice consolidé après les impôts avant la restructuration s'est élevé à 34,7 M\$ contre 30,8 M\$ en 1993-1994 et 30,5 M\$ en 1992-1993. Si le bénéfice de 1993-1994 était redressé compte non tenu de la semaine additionnelle, le taux de croissance pour 1994-1995 fondé sur 52 semaines se serait établi à 15 %.

Charge de restructuration

Une charge de restructuration, totalisant 13,6 M\$ avant les impôts ou 7,8 M\$ après les impôts, a été comptabilisée durant l'exercice terminé le 2 avril 1995. Cette charge représente une provision pour les plans de restructuration et les fermetures de magasins de Grand & Toy, de Steak & Burger, de Chalet Suisse et de Harvey's. Les détails de la charge de restructuration sont inclus dans l'analyse de chaque division.

La charge de restructuration permettra aux diverses divisions de se concentrer sur les segments en croissance de leur entreprise, puisqu'elle ne sera plus tenue de consacrer des heures considérables aux restaurants ou aux magasins qui ne sont pas viables à long terme. De plus, la charge de restructuration réduira le fardeau financier que représentent ces restaurants et ces magasins pour le bénéfice consolidé pour 1995-1996 et les exercices suivants. L'incidence de cette charge s'établira à plus de 1 M\$ pour l'exercice 1995-1996.

Bénéfice après la charge de restructuration

Par suite des frais de restructuration, le bénéfice consolidé après les impôts s'est établi à 26,8 M\$, comparativement à 30,8 M\$ pour 1993-1994 et à 30,5 M\$ pour 1992-1993.

Rendement des divisions

Chalet Suisse

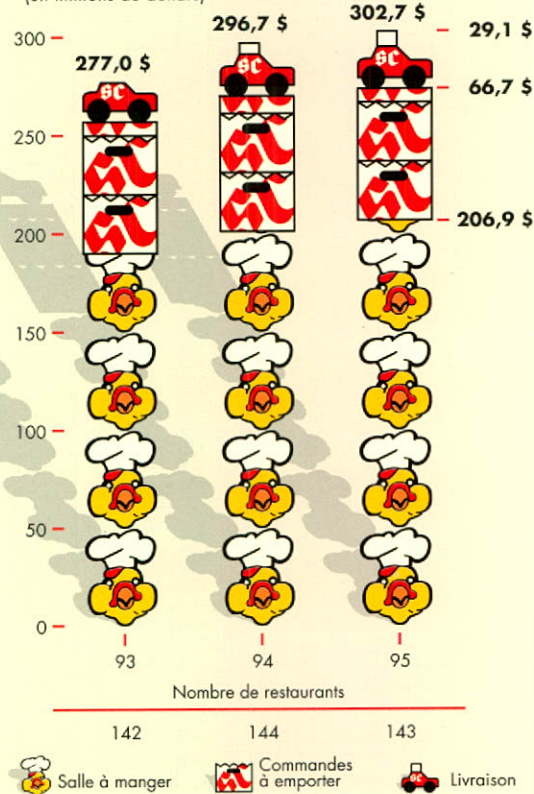
Restaurants-rôtisseries de poulets et côtes

Grâce à une progression de 2 % du chiffre d'affaires d'ensemble de la Division qui s'est établi à 303 M\$, Chalet Suisse est devenu la plus grande chaîne de restaurants pour la famille à services complets au Canada.

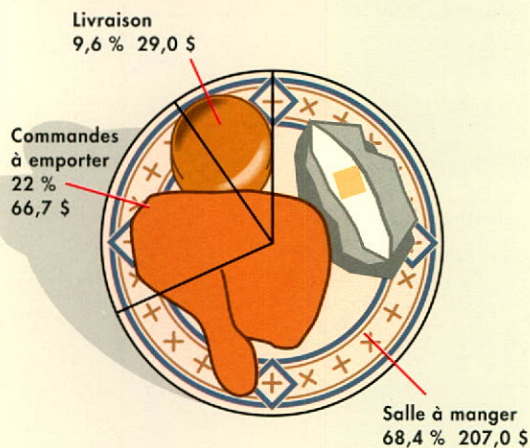
La Division doit se tailler une position concurrentielle dans le segment des restaurants pour la famille, mettre au point un moyen de croissance dans les marchés de moindre envergure où Chalet Suisse est moins présente, moyen qui nécessiterait un investissement en immobilisations considérablement moins élevé et qui assurerait un rendement concurrentiel de l'investissement, tant pour les franchisés que pour la division.

La Division a modifié et transformé deux restaurants prototypes Blazin Grill en un nouveau concept, Chalet Suisse Express, essentiellement un restaurant

Chiffre d'affaires d'ensemble de Chalet Suisse
y compris le chiffre d'affaires des franchises
(en millions de dollars)



**Pourcentage du chiffre d'affaires
d'ensemble de Chalet-suisse
par type de service** (en millions de dollars)



Chalet Suisse libre-service, d'une superficie de 2 500 pieds carrés. Ces restaurants, comportant des frais d'exploitation beaucoup moins importants, contribueront efficacement à développer le marché de la restauration rapide. Grâce à l'élaboration d'un nouveau Chalet Suisse à services et à menu complets, de 4 000 pieds carrés, beaucoup plus petit que les restaurants traditionnels de 7 500 pieds carrés, nécessitant un investissement considérablement moins élevé et dont le seuil de rentabilité est plus bas, la Division sera en mesure d'augmenter sa part de marché en intégrant des franchisés afin de développer les marchés de moindre envergure dans lesquels il est impossible de construire un Chalet Suisse traditionnel.

« Durant l'exercice, Chalet Suisse a lancé un programme de rénovation des restaurants plus anciens, qui vise à adoucir l'ambiance des salles à manger, en éliminant les rangées d'isoloirs au profit de groupes de tables. Nous avons modifié l'ambiance des salles à manger de sorte qu'elles soient plus chaleureuses et ressemblent moins à des cafétérias », déclare H. Matthew Chodorowicz, vice-président, Placements immobiliers et Construction.

En 1994-1995, la Division Chalet Suisse a mis l'accent sur l'élargissement de la gamme de produits, la conception du menu, les rénovations et l'amélioration des produits et des services traditionnels de Chalet Suisse. L'engagement de la Division à investir dans la formation des employés, l'affectation de ressources à une étude approfondie de marché, l'élaboration de nouveaux moyens de livrer les produits de la Division et un investissement important dans la rénovation des restaurants devraient se traduire par une satisfaction accrue des clients. En même temps qu'elle a mis en place ces plans d'actions ambitieux, la Division a poursuivi sa croissance rentable grâce aux efforts consacrés par tous

les exploitants et les membres du personnel à améliorer l'hospitalité en mettant l'accent sur la formation et en tenant compte des réactions des clients, le chiffre d'affaires de Chalet Suisse ayant augmenté de façon notable par rapport à celui de l'exercice précédent.

Au cours du dernier exercice, les employés de Chalet Suisse ont travaillé efficacement à mettre en place des programmes de qualité visant à satisfaire les besoins des clients. Selon les résultats de la récente étude intitulée « Usage and Attitude » menée auprès des clients des restaurants, la Division s'est considérablement améliorée depuis l'étude précédente. Le bénéfice des exploitants de franchises a encore augmenté durant l'exercice, par suite des efforts constants déployés pour contrôler les coûts et augmenter la productivité, tout en assurant une satisfaction accrue de la clientèle.

Harvey's

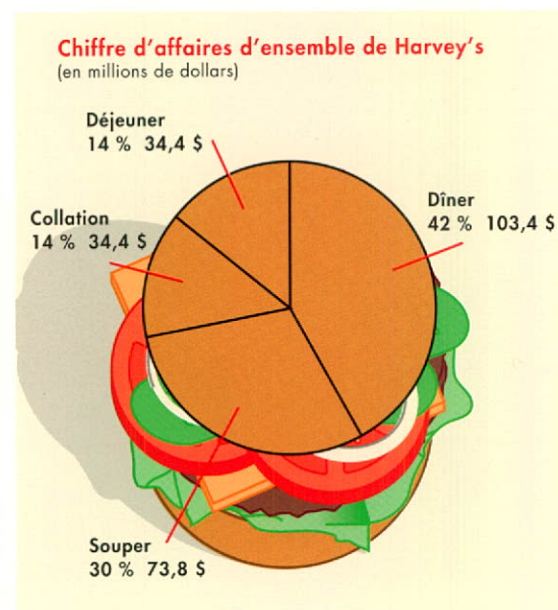
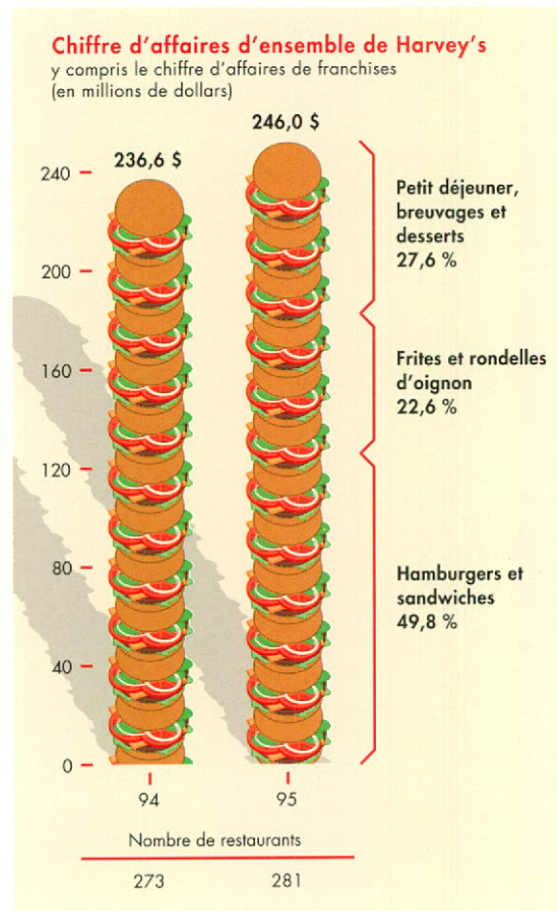
Restaurants servant des hamburgers

Le chiffre d'affaires de Harvey's, l'une des plus grandes chaînes de restaurants du Canada servant des hamburgers en importance du point de vue du chiffre d'affaires, a progressé de 4,0 %, atteignant 246 M\$ à la fin de l'exercice 1994-1995. La croissance est surtout attribuable à l'ajout des produits de Church's Chicken au menu des restaurants Harvey's existants. Cara détient les droits de maître franchisé de Church's Chicken au Canada. Par suite des résultats positifs d'essais dans sept restaurants, Harvey's a accéléré l'introduction des produits Church's Chicken dans ses restaurants. À la fin de l'exercice 1994-1995, 81 restaurants Harvey's servaient des produits Church's Chicken. De plus, le nombre de restaurants Harvey's offrant les produits Chalet Suisse a été augmenté dans des marchés choisis. Harvey's a considérablement augmenté le nombre de restaurant offrant du poulet non désossé, soit de 17 % à 44 %. Ce changement se poursuivra au cours des prochains exercices, et Harvey's prévoit que plus de 60 % des restaurants offriront du poulet non désossé à la fin de 1995-1996.

Les principaux problèmes et défis auxquels Harvey's doit faire face comprennent la pression continue sur les prix et les marges; l'amélioration de la rentabilité pour les franchisés; le développement plus efficace des marchés de l'Ouest canadien; et l'accent continu sur l'expansion à l'échelle internationale.

Harvey's a poursuivi la mise en place de restaurants dans des marchés « non traditionnels ». Durant l'exercice, Harvey's a ouvert neuf de ses douze nouveaux restaurants dans des aéroports, centres commerciaux, bases militaires et collèges. Le déroulement des plans visant le développement de marchés « non traditionnels » se poursuit dans le cadre d'une entente pilote signée avec les magasins Zellers. De plus, la stratégie de « jumelage de marques », soit l'ajout d'une autre marque, comme les produits de Church's Chicken ou de Chalet Suisse dans les restaurants Harvey's, aidera à améliorer le chiffre

d'affaires et la rentabilité des restaurants, tant pour Harvey's que pour les franchisés. Dans le cadre de cette stratégie, les trois autres restaurants ouverts dans les magasins offrent des produits de Church's Chicken ou de Chalet Suisse. De nouveaux investissements dans l'équipe de direction de l'Ouest permettront à Harvey's d'accélérer le développement de ce marché.



«Harvey's a la ferme intention d'intensifier sa présence en Alberta», déclare Dan Lepidas, vice-président de Harvey's, Harvey's Plus et Church's.

Sur la scène internationale, Harvey's a ouvert, en mai 1994, son premier restaurant à Prague, en République Tchèque. Harvey's a été bien accueillie par les Tchèques et par les touristes. Les ventes ont été très encourageantes et, selon les plans de développement, un deuxième restaurant devrait ouvrir ses portes durant l'exercice 1995-1996. Les plans de Harvey's pour la République Tchèque sont actuellement à l'étape du démarrage et aucun bénéfice important n'est prévu pour le prochain exercice.

«Des demandes de renseignements sur les franchises nous parviennent de partout dans le monde. Nous grandirons grâce à des franchisés compétents et uniquement dans des pays possédant l'infrastructure nécessaire pour appuyer l'intégrité de nos marques», a déclaré Martin Peskin, vice-président directeur, Restaurants sous bannière et Services opérationnels.

Services d'aéroport

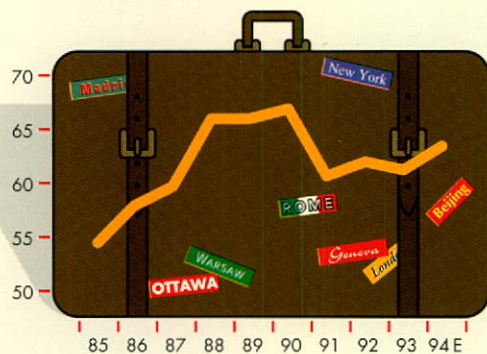
Traiteur de sociétés aériennes et restaurants d'aéroports

Une économie plus soutenue, un traité de trafic aérien commercial libéralisé entre le Canada et les États-Unis, le retour à la rentabilité de plusieurs sociétés aériennes et la croissance générale du secteur des services aériens ont favorisé un esprit d'optimisme prudent dans les secteurs international et national des services aériens desservis par Cara.

Le chiffre d'affaires a augmenté de 9,3 %, s'établissant à 167 M\$ pour l'exercice 1994-1995, et le bénéfice d'exploitation s'est également accru, conservant ainsi sa position de chef de file du marché des voyages au Canada. Par suite des pressions à la baisse continues, exercées sur les dépenses par passager au titre des services de traiteur par la plupart des clients qui sont des sociétés aériennes, la Division a dû prendre des mesures innovatrices énergiques de réduction des coûts afin d'assurer un rendement financier acceptable.

La négociation fructueuse de la reconduction jusqu'en l'an 2000 d'un important contrat avec son principal client, Air Canada, a été particulièrement importante pour la Division. Le nouveau contrat vise la prestation exclusive par Cara de tous les services de traiteur à bord des vols d'Air Canada partant de tous les grands aéroports canadiens ou y arrivant. La mise au point de nouveaux produits et de nouvelles techniques d'assemblage d'aliments pour les cuisines de l'air ont constitué des atouts essentiels pour le contrat signé avec Air Canada. Déjà, la Division a ainsi pu améliorer sa capacité à répondre positivement aux

**Passagers (embarqués et débarqués)
aux aéroports canadiens, pour les vols
réguliers et les vols nolisés**
(en millions de passagers)



Source : Statistique Canada L'aviation au Canada
(estimé de 1994)

demandes de plus en plus complexes des clients pour la valeur et la qualité élevées.

Durant l'exercice 1994-1995, la Division a reconduit quatre autres contrats avec d'autres clients, dont United Airlines à Vancouver et à Toronto, et elle a obtenu trois nouveaux clients à Vancouver, à Winnipeg, à Ottawa et à Dorval. L'agrandissement et la modernisation des installations des cuisines de l'air à Vancouver ont été rendues nécessaires en raison des besoins en évolution rapide des clients. De même, un nouvel aménagement des installations des cuisines de l'air à Toronto permettra un meilleur déroulement des travaux d'assemblage, un contrôle supérieur des ingrédients et une plus grande souplesse et efficacité opérationnelles générales.

Forte des progrès opportuns dans les systèmes de technologie de l'information et des initiatives continues d'amélioration de la qualité, la Division est bien placée pour attirer les clients et satisfaire leurs demandes accrues. Les grandes sociétés aériennes ont annoncé des plans de croissance de la capacité sans précédent visant des destinations choisies en 1995. Se préparant pour une expansion à long terme, la Division étudie et met à l'essai des occasions d'affaires non traditionnelles au sein de son principal secteur du marché, soit les services aériens, ou qui sont complémentaires, et elles recherchent des alliances stratégiques dans les marchés existants ou nouveaux de traiteur de sociétés aériennes.

La Division des restaurants d'aéroport a terminé la mise en place de restaurants sous bannière dans tous les grands aéroports qu'elle dessert au Canada. La Division exploite actuellement, en vertu de contrats de franchises, trois restaurants Harvey's Plus, deux restaurants Harvey's, quatre Roasters, café gourmet, un restaurant Chalet Suisse, six points de vente de café et de pâtisseries Tim Horton, deux kiosques Van Houtte, un restaurant Boston Pizza et un kiosque de mets chinois Wok With Yan.

Les installations sous bannière ont été situées

stratégiquement afin de répondre aux demandes précises de clients dans chaque aéroport et elles comptent maintenant pour environ 40 % de tous les emplacements de services alimentaires de la Division. Grâce aux installations sous bannière très visibles, la gamme de produits offerts à chaque aéroport a augmenté et les clients sont davantage conscients de la présence de Cara; en outre, grâce aux prix concurrentiels qui sont les mêmes qu'ailleurs, la perception qu'ont les clients de la valeur des services alimentaires dans les aéroports s'est améliorée.

Les restaurants des aéroports ont été convertis «et remis à neuf, et le climat y est maintenant encore plus accueillant et plus cordial. Les améliorations comprennent la mise en place d'espaces-restaurant et de nos marques homologuées de Harvey's ou de Chalet Suisse», déclare Fred W. Cress, vice-président principal, Services d'aéroport.

Beaver Foods Limited

Services de traiteur aux institutions

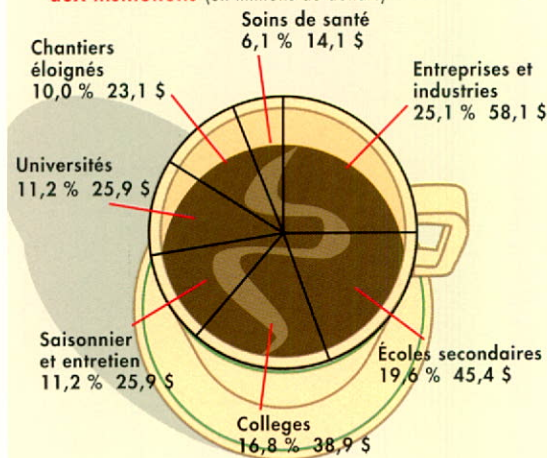
Pour l'exercice, le chiffre d'affaires a augmenté de 19 %, pour s'établir à 231 M\$ et le bénéfice d'exploitation a affiché une hausse de 11 %. Plus de 17 M\$ de nouvelles affaires (chiffre annualisé) ont été acquises durant l'exercice, la plus notable étant les bureaux du gouvernement de l'Ontario, au centre-ville de Toronto; le Metro Centre, au centre-ville de Halifax; les maisons de repos Hastings Manor et Hastings Centennial, à Belleville et à Bancroft en Ontario; le Cégep de Sherbrooke au Québec; le Collège Concordia, à Edmonton; et le Student Services de l'Université Carleton à Ottawa. Le nombre total de restaurants en exploitation est passé à 1 032, de Vancouver à Terre-Neuve. Beaver Foods demeure la plus importante société de services alimentaires aux institutions détenue et exploitée par des Canadiens au Canada.

Durant l'exercice précédent, la société a mis en place de nombreux programmes. En particulier, les pizzas vendues sous la marque Pizza Pi et les restaurants vendant des sous-marins sous la bannière Subs2GoGo. Au 31 mars 1995, la société servait des Pizza Pi dans 300 emplacements existants de Beaver et des sous-marins dans 217 restaurants Subs2GoGo existants.

En septembre 1994, la société a ouvert un espace-restaurant de 450 places au Collège Huron, situé à côté du campus de l'Université Western Ontario. Le complexe comprend six concepts sous bannière et un Market Grille servant tous les jours des repas thématiques. Il s'agit d'une innovation radicale par rapport au programme traditionnel des repas des résidences universitaires et déjà il est accueilli comme étant un jalon dans le domaine des repas servis dans les universités.

Durant l'exercice, la Division du café gourmet de

Composition du chiffre d'affaires de Beaver Foods services de traiteur aux institutions (en millions de dollars)



Nombre de points de vente : 1994 – 995 1995 – 1 032

Durant l'exercice, la Division du café gourmet de Beaver, exploitée sous la bannière Roasters, a ouvert son 39^e emplacement. Les produits offerts comprendront des bagels gourmet. Le concept s'est avéré un succès, tant pour Harvey's que pour les restaurants des aéroports, et il se poursuivra.

En outre, Beaver a présenté une offre de services conjointe avec le services des cuisines de l'air de Cara à Vancouver visant à assurer des services alimentaires à une commissions scolaire de la Colombie-Britannique qui ne dispose pas des installations nécessaires pour fournir ces services adéquatement. Ce premier contrat devrait assurer des assises solides sur lesquelles fonder une expansion de ces services partagés dans l'avenir.

Durant l'exercice, Beaver a aussi entrepris un certain nombre de programmes et d'essais qui entraîneront une expansion importante des affaires. Un programme visant l'amélioration des activités existantes grâce à l'ajout de ventes de produits sous bannière dans des distributeurs automatiques a été lancé. Tous les emplacements pilotes ont été rentables et une stratégie visant la vente par distributeurs automatiques dans des emplacements existants est actuellement mise au point. La société a ouvert un espace-restauration offrant des produits sous cinq bannières à la piste de course Woodbine, deuxième piste où elle est présente. La réaction a été très positive et la société recherche d'autres occasions d'affaires dans des installations de sports et de spectacles semblables. De plus, l'alliance stratégique formée durant l'exercice précédent avec un groupe autochtone de l'Ouest canadien a continué de prospérer et elle constitue les assises pour d'autres alliances stratégiques dans l'avenir.

La Division a stratégiquement réaligné la structure de la gestion en Ontario afin de mieux se concentrer sur les cinq principaux segments du marché : les services alimentaires aux écoles secondaires, les services alimentaires aux collèges et aux universités, les soins de santé,

les cafétérias des entreprises et des industries et les loisirs. Ce rajustement en fonction des segments du marché assurera non seulement une meilleure concentration sur les segments en Ontario, mais il permettra également à la direction de Beaver dans les autres régions du Canada de profiter d'une expertise considérable.

La restructuration a été terminée avant le 31 mars 1995.

Summit Food Service Distributors Inc.

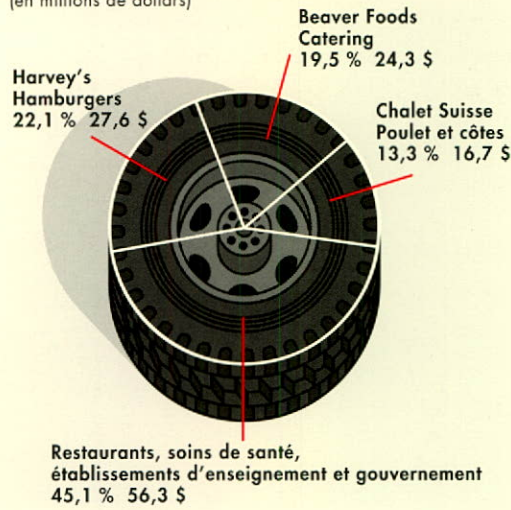
Distributeur en gros de produits alimentaires

Le chiffre d'affaires de Summit pour l'exercice 1994–1995 s'est établi à 125 M\$, en hausse de 10,0 %. Le bénéfice d'exploitation a progressé dans une proportion semblable. La hausse du chiffre d'affaires découle de l'augmentation des expéditions de Summit aux restaurants, aux établissements d'enseignement et aux hôtels, ainsi que d'une croissance importante des clients visés dans le secteur des soins de santé. En outre, les expéditions de Summit à Beaver Foods ont augmenté, Summit étant devenu graduellement le fournisseur des comptes de Capital Foods acquis par Beaver Foods en 1994. La croissance interne a également été améliorée grâce à la livraison de gammes de produits additionnelles à une variété d'emplacements et de divisions de Cara. Cette croissance vigoureuse du chiffre d'affaires a aidé à améliorer l'efficacité opérationnelle et, conjuguée aux efforts continus de Summit afin de réduire les frais d'exploitation, elle a contribué à améliorer la rentabilité.

Par suite d'une surcapacité du secteur ontarien de la distribution de produits alimentaires, le marché continue à être vivement concurrentiel. Summit se concentre toujours à fournir des services de qualité supérieure et à investir considérablement dans la formation du personnel. Grâce à l'appui important de ses fournisseurs, Summit s'efforce d'améliorer le service à la clientèle et de fournir une valeur ajoutée par voie d'initiatives comme le Salon de l'alimentation où sont offerts les nouveaux produits. Summit s'est aussi engagée quant à l'innovation et à l'investissement dans la technologie afin d'améliorer le service à la clientèle. Le système VAS-Link (Value Added Service) d'entrée directe des commandes, a été bien accueilli par un nombre croissant de clients comme étant une initiative efficace de partenariat.

Les stratégies de Summit comprennent un investissement additionnel dans la formation du personnel et l'expansion des activités, la technologie afin d'améliorer le service à la clientèle et la productivité des entrepôts et de la livraison, ainsi qu'une recherche continue des occasions dans le secteur des soins de santé.

Composition de chiffres d'affaires de Summit, distributeur en gros de produits alimentaires
(en millions de dollars)



Grand & Toy

Détaillant et fournisseur commercial de fournitures de bureau

Grand & Toy est la plus importante société de fournitures de bureau au Canada. Le chiffre d'affaires total pour 1994-1995 a augmenté de 8,3 %, pour s'établir à 298 M\$. Les ventes commerciales ont progressé de plus de 12 % et les ventes au détail de 2 %. Le total du bénéfice d'exploitation, avant les charges de restructuration ponctuelles, a augmenté de 83 %. Pour l'exercice 1994-1995, Grand & Toy a comptabilisé des charges de restructuration de 7,6 M\$, soit le coût lié à la fermeture de l'entrepôt situé à Edmonton et de douze magasins de vente au détail et à la réduction du personnel par suite d'une diminution de la taille de l'entreprise découlant de programmes de réingénierie.

Huit magasins ont été fermés au cours de l'exercice écoulé. La décision de fermer ces magasins permettra à Grand & Toy de concentrer les efforts de son équipe de gestion de la vente au détail sur les magasins viables. Une charge additionnelle a été comptabilisée à l'égard de la réduction du personnel découlant des programmes de réingénierie. Enfin, la succursale commerciale d'Edmonton a été transformée en un bureau des ventes commerciales, et les services d'entreposage et de distribution ont été déménagés à la succursale commerciale de Calgary. Ces changements amélioreront l'exploitation.

Secteur commercial

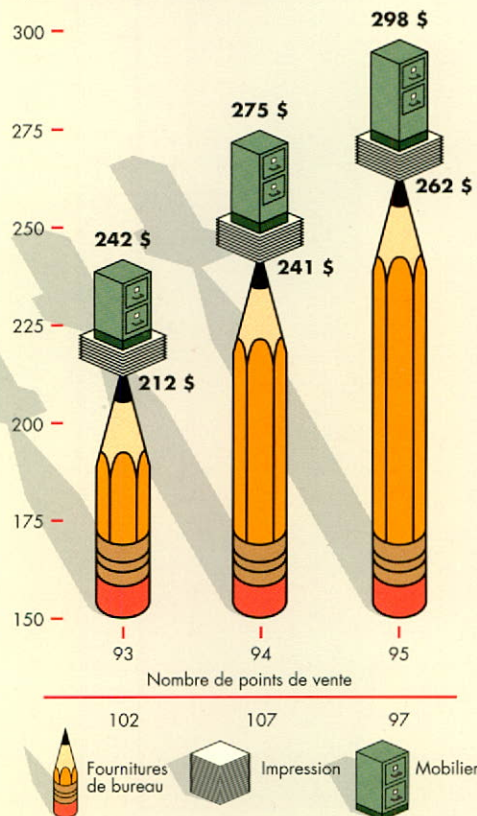
Les ventes commerciales, représentant environ 61 % des ventes totales, ont augmenté de plus de 12 %. À ce rythme, la part du marché de Grand & Toy s'accroît d'environ 6 %. Le nombre de vendeurs commerciaux ou sous contrat de fournitures de bureau diminue par suite d'acquisitions et de rationalisation. De plus, au moins un vendeur commercial américain a pénétré le marché canadien par voie de l'acquisition de petits

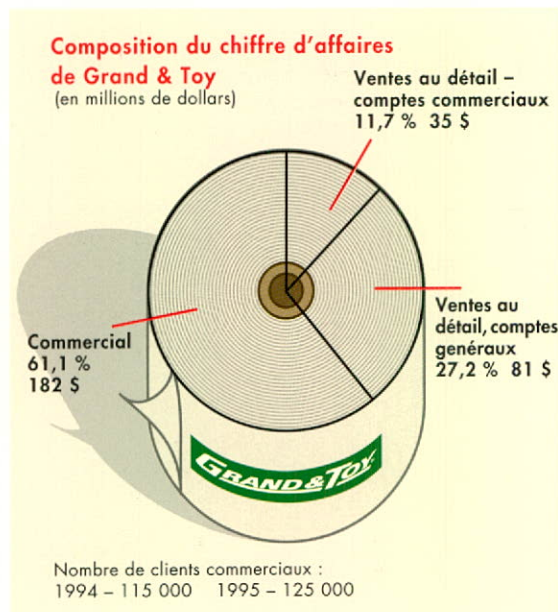
vendeurs canadiens. Le marché pourrait donc subir une pression concurrentielle plus vive. Une modeste croissance du secteur pourrait bien être accélérée par suite d'une majoration importante du prix des produits de papier et de la reprise des ventes d'ameublement, au fur et à mesure de la reprise économique.

Le secteur des ventes commerciales de Grand & Toy s'attaquera à la nouvelle concurrence prévue en améliorant davantage son efficacité et ses techniques de service à la clientèle, les meilleures du secteur :

- Le programme «la livraison est garantie le jour ouvrable suivant, sinon le produit est gratuit» touchant certains produits de marque Grand & Toy n'a encore été égalé par aucun concurrent.
- L'alliance exclusive avec Dun & Bradstreet visant la commercialisation de leurs services a été fructueusement élargie à la force de vente nationale de Grand & Toy.
- La mise en place d'un nouveau système informatique assure maintenant à Grand & Toy un inventaire permanent en direct et la capacité d'offrir des prix de contrats plus flexibles à ses clients. Il a également assuré l'efficacité de la gestion des affaires.

Chiffre d'affaires d'ensemble de Grand & Toy
y compris le chiffre d'affaires des franchises
(en millions de dollars)





- Au début de 1995-1996, un système électronique perfectionné de commandes des clients sera mis en place, afin de compléter les installations existantes de commandes électroniques directes.
- L'ouverture du bureau de Montréal s'est avérée un succès et a dépassé les attentes. Elle a également servi à mettre en valeur les capacités de distribution nationales de la société.
- Le regroupement des entrepôts a également assuré l'efficacité des systèmes : l'exploitation d'Edmonton a été regroupée avec celle de Calgary et celle de Saskatoon avec celle de Winnipeg.
- Les améliorations apportées au secteur commercial ont procuré de nouveaux clients importants comme Xerox The Document Company, l'Université de Calgary et le Conseil national de la recherche.
- Les efforts commerciaux ont également été récompensés par l'octroi du prix de Fournisseur de l'année en 1994, décerné par les membres de l'Association canadienne de gestion des achats, division de Toronto.

Secteur de la vente au détail

Le secteur de la vente au détail se concentre sur la rénovation des magasins existants. Seize projets de rénovation ont été achevés durant l'exercice, et quinze autres devraient l'être durant l'exercice 1995-1996. Les magasins réaménagés affichent une augmentation du chiffre d'affaires. Le réaménagement fait partie intégrale d'un plan stratégique visant à consolider la position des magasins de vente au détail de la division à titre de magasins plus petits, plus accessibles qui mettent davantage l'accent sur le service à la clientèle et l'innovation que sur les prix.

Afin d'améliorer davantage le rendement des magasins et l'orientation vers le service à la clientèle, la division a élargi le programme de franchisage, le nombre de magasins ainsi exploités s'établissant à 34 magasins, et 18 autres devant être franchisés durant l'exercice 1995-1996.

Durant le prochain exercice, l'accent sera mis sur la réduction de l'investissement dans le fonds de roulement. Grâce au nouveau système informatique mis en place, les procédés de rationalisation de la Division seront étudiés dans le cadre d'un projet d'examen de l'exploitation à l'échelon supérieur afin d'améliorer le service, de réduire les stocks et d'accélérer la collection des comptes des clients.

Situation financière

La croissance des divisions a grandement contribué à la situation financière de Cara :

- Le flux de trésorerie provenant de l'exploitation a augmenté de 2,6 M\$ pour s'établir à 49,6 M\$ contre 47 M\$ en 1993-1994.
- Le ratio du fonds de roulement (l'actif divisé par le passif) pour 1994-1995 s'est établi à 1 : 1,05 comparativement à 1 : 0,99 en 1993-1994 et à 1 : 0,8 en 1992-1993.
- Le ratio d'endettement s'est amélioré, s'établissant à 3,3 : 1 comparativement à 2,7 : 1 en 1993-1994 et à 2,8 : 1 en 1992-1993.
- Durant l'exercice, un montant de 19 M\$ de la dette bancaire à long terme a été remboursé. En 1993-1994 et en 1992-1993, des montants de 10 M\$ et de 52 M\$ avaient été remboursés (en 1993-1994 une dette à long terme supplémentaire de 13 M\$ avait été contractée pour financer une bonne partie de l'achat de Capital Foods par Beaver). À la fin de l'exercice, la dette à long terme de 90 M\$ se composait comme suit : i) des billets de 25 M\$, comportant un taux d'intérêt de 7,5 %, échéant le 25 mars 1996; ii) des acceptations bancaires de 43 M\$; et iii) une obligation de 22 M\$ en vertu des contrats de location-acquisition et de hypothèques. La société prévoit rembourser 20 M\$ de la dette à long terme vers la fin de l'exercice 1995-1996.
- Les dividendes de 9,4 M\$ versés durant l'exercice étaient conformes à ceux versés durant les deux derniers exercices. Les dépenses en immobilisations pour l'exercice se sont élevées à 30,7 M\$, dont 22 M\$ ont été financés à même les fonds auto-générés et 8,7 M\$ en vertu de contrats de location-acquisition. Les dépenses en immobilisations pour l'exercice 1993-1994 s'étaient établies à 31,0 M\$ (dont 8,1 M\$ en vertu de contrats) et celles pour 1992-1993, à 18,4 M\$ (dont 5,3 M\$ financés par voie de contrats).

Cara suit des principes très prudents, ce qui lui assure une certaine stabilité financière et lui permet de rechercher des occasions d'achat intéressantes.

Intérêts

Pour l'exercice, les intérêts débiteurs se sont chiffrés à 8,4 M\$, contre 7,5 M\$ en 1993-1994 et 8,8 M\$ en 1992-1993. Cette augmentation est attribuable à deux facteurs : i) la hausse des taux d'intérêt à court terme; et ii) les intérêts payables sur les dépenses en immobilisations de 8,7 M\$ financées par voie de contrats durant l'exercice. L'augmentation des intérêts débiteurs a été partiellement compensée par le remboursement de 19 M\$ de la dette. Le bénéfice avant les impôts couvrirait les intérêts huit fois avant la charge de restructuration et six fois après la charge de restructuration.

Impôts sur le revenu

Le taux réel d'imposition pour 1994-1995 s'est établi à 39,7 % contre 42 % l'exercice précédent. La diminution du taux découle surtout du crédit d'impôt au titre de la recherche et du développement demandé durant l'exercice. Cela ne devrait pas se reproduire au cours de l'exercice à venir.

Perspectives d'avenir

Poursuivant la tendance amorcée au cours des exercices précédents, Cara continuera d'élargir et d'agrandir ses principales entreprises pendant l'exercice 1995-1996 et au-delà. Cette expansion et l'amélioration de ses secteurs d'exploitation devraient permettre à Cara d'afficher une hausse respectable de son chiffre d'affaires et de son bénéfice.

En outre, Cara s'attend à récolter les fruits de la rationalisation à laquelle sont soumises ses entreprises non stratégiques telles que les restaurants Steak & Burger et les restaurants situés dans des complexes à bureaux.

Enfin, Cara continue à rechercher des alliances stratégiques pour ses principales entreprises qui l'aideront à réaliser ses objectifs d'expansion.

Dépenses en immobilisations 1995-1996

(En milliers de dollars)

Services d'aéroport	7 850 \$
Harvey's	7 500
Chalet Suisse	6 300
Beaver Foods	4 200
Technologie de l'information	2 400
Grand & Toy	1 850
Summit Food Service	1 600
Autres	250
Total	31 950 \$

Cara continuera d'engager du capital au titre de ses principales entreprises afin d'en assurer la rentabilité sur les scènes canadienne et internationale. La solidité du bilan de Cara, son flux de trésorerie et ses bénéfices non répartis permettent à Cara non seulement de financer les dépenses en immobilisations, mais aussi de rechercher des acquisitions intéressantes qui serviraient à soutenir ses divisions actuelles en exploitation.

Conclusion

Au cours du dernier exercice, les Services d'aéroport, Beaver Foods, Summit Food Service Distributors et Grand & Toy ont largement contribué au bénéfice amélioré de Cara. Les chaînes Harvey's et Chalet Suisse ont affiché une modeste croissance de leur chiffre d'affaires en raison de la concurrence féroce qui sévit dans le secteur. Mais Cara et son équipe de direction sont habituées à relever des défis. Compte tenu de nos efforts ciblés, et en accord avec les nombreuses initiatives passées, présentes et futures de Cara, nous croyons fermement que l'exercice financier de 1995-1996 continuera de procurer à Cara et à ses intéressés un bénéfice amélioré.

*Le président du Conseil et
chef de l'administration,*



M. Bernard Syron

*Le président et
chef de l'exploitation,*



Gunter B. Otto

*Le vice-président directeur,
Finances et Administration et
chef des services financiers,*



M. Nahirny

Bilans consolidés

Au 2 avril 1995 et au 3 avril 1994

(En milliers de dollars)

ACTIF

Actif à court terme

Encaisse et quasi-espèces	1 079 \$	7 287 \$
Comptes débiteurs	87 703	73 886
Stocks	43 983	41 830
Frais payés d'avance	5 867	5 051

138 632 \$ 128 054 \$

Comptes débiteurs à long terme

Billets à recevoir des franchisés, compte de contrepartie	4 569 \$	5 307 \$
Prêts hypothécaires et billets	7 048	6 159
Régime d'achat d'actions à l'intention des employés principaux (note 2)	11 432	11 674

23 049 \$ 23 140 \$

Immobilisations (note 3)

224 756 \$ 218 084 \$

Fonds commercial

108 998 \$ 110 679 \$

Contrats et marques de commerce

10 583 \$ 7 437 \$

Placements

1 173 \$ 930 \$

507 191 \$ 488 324 \$

Rapport des vérificateurs

Aux actionnaires de Les Entreprises Cara Limitée

Nous avons vérifié les bilans consolidés de Les Entreprises Cara Limitée au 2 avril 1995 et au 3 avril 1994 et les états consolidés des résultats, des bénéfices non répartis et des mouvements de la trésorerie pour les exercices terminés à ces dates. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur nos vérifications.

Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des esti-

mations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la société au 2 avril 1995 et au 3 avril 1994 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus.

Coopers & Lybrand

Coopers & Lybrand
Comptables agréés
Toronto, Canada
Le 9 mai 1995

Bilans consolidés

Au 2 avril 1995 et au 3 avril 1994

(En milliers de dollars)

PASSIF

Passif à court terme

	1995	1994
Endettement bancaire	3 100 \$	– \$
Comptes créditeurs et charges	112 336	96 925
Impôts sur le revenu	2 608	3 658
Partie à court terme de la dette à long terme (note 4)	27 799	26 770
	145 843 \$	127 353 \$
Produits reportés à la vente de franchises, compte de contrepartie	4 569	5 307
Dette à long terme (note 4)	61 749	75 105
Impôts sur le revenu reportés	3 713	6 691
	215 874 \$	214 456 \$

AVOIR DES ACTIONNAIRES

Capital-actions (note 5)

Autorisé :

Un nombre illimité d'actions ordinaires, d'actions de catégorie A ne comportant pas le droit de vote et d'actions privilégiées pouvant être émises en séries

Émis :

54 884 520 actions ordinaires 7 824 \$ 7 824 \$
62 547 207 actions de catégorie A
ne comportant pas le droit de vote 22 944 22 944

30 768 \$ 30 768 \$

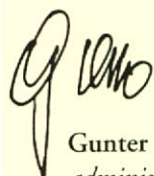
Bénéfices non répartis

260 549 243 100

291 317 \$ 273 868 \$

507 191 \$ 488 324 \$

Au nom du conseil,



Gunter B. Otto,
administrateur



M. Nahirny,
administrateur

Résultats consolidés

Pour les exercices terminés le 2 avril 1995 et le 3 avril 1994

(En milliers de dollars, sauf les montants par action)

	52 semaines 1995	53 semaines 1994
Produit brut	908 889 \$	821 906 \$
Bénéfice avant les postes suivants :	90 104 \$	81 500 \$
Amortissement des immobilisations	19 478	17 139
Amortissement du fonds commercial	3 598	3 406
Amortissement des contrats et des marques de commerce	609	401
Intérêts débiteurs, déduction faite des intérêts créditeurs de 858 \$ (1 082 \$ en 1994)	8 359	7 493
Charge de restructuration (note 6)	13 627	–
Bénéfice avant les impôts sur le revenu	44 433 \$	53 061 \$
Provision pour les impôts sur le revenu (note 7)	(17 589)	(22 307)
Bénéfice net pour l'exercice	26 844 \$	30 754 \$
Bénéfice par action (non dilué et dilué)	22,9 ¢	26,2 ¢

Bénéfices non répartis consolidés

Pour les exercices terminés le 2 avril 1995 et le 3 avril 1994

(En milliers de dollars)

	52 semaines 1995	53 semaines 1994
Solde au début de l'exercice	243 100 \$	221 741 \$
Bénéfice net pour l'exercice	26 844	30 754
Dividendes versés sur les actions ordinaires et les actions de catégorie A ne comportant pas le droit de vote	(9 395)	(9 395)
Solde à la fin de l'exercice	260 549 \$	243 100 \$

Mouvements de la trésorerie consolidés

Pour les exercices terminés le 2 avril 1995 et le 3 avril 1994

<i>(En milliers de dollars)</i>	52 semaines 1995	53 semaines 1994
LIQUIDITÉS PROVENANT DES (AFFECTÉES AUX)		
Activités d'exploitation		
Bénéfice net pour l'exercice	26 844 \$	30 754 \$
Amortissement des immobilisations	19 478	17 139
Perte (gain) à l'aliénation d'immobilisations	4 443	(142)
Amortissement du fonds commercial	3 598	3 406
Impôts sur le revenu reportés	(2 978)	26
Amortissement des contrats et des marques de commerce	609	401
	51 994 \$	51 584 \$
Variation du fonds de roulement lié à l'exploitation	(2 425)	(4 618)
	49 569 \$	46 966 \$
Activités d'investissement		
Nouvelles immobilisations	(30 733)\$	(31 002)\$
Acquisition de contrats et de marques de commerce	(3 755)	(323)
Fonds commercial découlant de l'indexation sur le bénéfice (note 8 (c))	(1 917)	(1 414)
Variation des prêts hypothécaires et des billets	(889)	(1 291)
Variation des placements	(243)	18
Remboursement des prêts relatifs au régime d'achat d'actions à l'intention des employés	242	271
Produit de l'aliénation d'immobilisations	140	998
Acquisitions (note 9)	-	(17 294)
	(37 155)\$	(50 037)\$
Activités de financement		
Variation de la dette à long terme	(19 429)\$	2 308 \$
Dividendes	(9 395)	(9 395)
Augmentation des obligations en vertu de contrats de location-acquisition	7 102	7 090
	(21 722)\$	3 \$
Variation de l'encaisse, montant net	(9 308)	(3 068)
Encaisse au début de l'exercice, montant net	7 287	10 355
Encaisse à la fin de l'exercice, montant net	(2 021)\$	7 287 \$
L'encaisse, montant net, comprend :		
Espèces et quasi-espèces	1 079 \$	7 287 \$
Endettement bancaire	(3 100)	-
	(2 021)\$	7 287 \$

Notes afférentes aux états financiers consolidés

Pour les exercices terminés le 2 avril 1995 et le 3 avril 1994

1. Conventions comptables

- a) Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Les Entreprises Cara Limitée et ceux de toutes ses filiales.
- b) Tous les placements hautement liquides échéant dans un délai d'au plus trois mois au moment de l'achat sont des quasi-espèces. Les quasi-espèces sont comptabilisées au prix coûtant.
- c) Les stocks sont évalués au moindre du prix coûtant et de la valeur de réalisation nette. Le prix coûtant est établi selon la méthode de l'épuisement successif, à l'exception du prix coûtant des fournitures de bureau vendues au détail, qui est établi selon la méthode de l'inventaire au prix de détail. En plus du dénombrement effectué à la fin de l'exercice, les stocks sont comptés au moins tous les trimestres.
- d) Les placements à long terme sont comptabilisés au prix coûtant.
- e) Les bâtiments sont amortis selon la méthode de l'amortissement dégressif, au taux de 5 %. Le matériel détenu et le matériel en vertu de contrats de location-acquisition sont amortis généralement selon la méthode de l'amortissement dégressif à des taux s'échelonnant entre 10 % et 30 %.
- f) Les améliorations locatives sont amorties selon la méthode linéaire sur la durée du bail plus le premier renouvellement, le cas échéant.
- g) Le fonds commercial provenant de l'acquisition d'entreprises est amorti selon la méthode linéaire sur des périodes variant de 20 ans à 40 ans. Les contrats (services de traiteurs), les listes de clients (fournitures de bureau) et les marques de commerce connexes sont amortis selon la méthode linéaire sur des périodes variant de 4 ans à 20 ans.
- h) En général, les produits tirés de la vente d'aliments et des boutiques de cadeaux et de la vente au détail de fournitures de bureau sont inscrits au moment de la vente des produits. Les ventes commerciales de fournitures de bureau et les produits tirés de la distribution en gros de produits alimentaires sont comptabilisés au moment de l'expédition. Le bénéfice provenant de la vente de franchises est reporté jusqu'au moment où il est considéré comme étant gagné inscrit au fur et à mesure que les soldes sont perçus. Les produits tirés des services sont inscrits au fur et à mesure que les services sont rendus.
- i) La fin d'exercice de la société correspond au dimanche le plus rapproché du 31 mars.

2. Régime d'achat d'actions à l'intention des employés principaux

Aux termes de ce régime, 60 employés clés peuvent obtenir des prêts sans intérêt en vue d'acheter, par l'entremise de fiduciaires, des actions de catégorie A en circulation de la société. Ces prêts sont remboursables en dix versements annuels égaux, cinq ans après la date d'obtention des prêts. Les versements de 1 M\$ exigibles au cours des trente derniers mois ont été reportés. Cependant, une partie importante des dividendes sur ces actions est créditée aux prêts. Les prêts comprennent des montants à recevoir de 11 dirigeants de la société totalisant 5,9 M\$ pour 1,5 million d'actions (6,0 M\$ pour 1,5 million d'actions en 1994).

3. Immobilisations

(En milliers de dollars)	Prix coûtant	Amortissement cumulé	1995 Montant net	Prix coûtant	Amortissement cumulé	1994 Montant net
Terrains	39 864 \$	– \$	39 864 \$	40 362 \$	– \$	40 362 \$
Bâtiments	95 032	31 228	63 804	93 734	29 146	64 588
Matériel	138 160	59 491	78 669	132 374	56 385	75 989
Améliorations locatives	43 937	20 464	23 473	43 678	18 376	25 302
Matériel en vertu de contrats de location-acquisition	22 115	3 169	18 946	13 430	1 587	11 843
	339 108 \$	114 352 \$	224 756 \$	323 578 \$	105 494 \$	218 084 \$

4. Dette à long terme

(En milliers de dollars)

	1995	1994
Billets		
Billets non garantis, échéant le 24 mars 1995, comportant un taux d'intérêt réel de 7,1 %	– \$	25 000 \$
Billets non garantis, échéant le 25 mars 1996, comportant un taux d'intérêt réel de 7,5 %	25 000	25 000
	25 000 \$	50 000 \$
Acceptations de banque		
Contrats non garantis et non renouvelables, échéant en mars 1998 et en avril 1996. Durant l'exercice, le taux d'intérêt réel moyen était inférieur d'environ 0,84 % au taux préférentiel que les banques accordent à leurs clients privilégiés	43 000	37 000
Emprunts hypothécaires, billets et obligations en vertu de contrats de location-acquisition		
Ces éléments portent intérêt au taux moyen annuel de 9,2 % et ils sont garantis par des terrains, des bâtiments, du matériel et du matériel en vertu de contrats de location-acquisition d'une valeur comptable globale de 30,2 M\$ (22,3 M\$ en 1994)	21 548	14 875
	89 548 \$	101 875 \$
Moins la partie à court terme y compris les contrats de location-acquisition	27 799	26 770
	61 749 \$	75 105 \$

Les remboursements prévus ou exigibles de capital au cours des cinq prochains exercices s'établissent comme suit :

Exercices se terminant en 1995	– \$	26 770 \$
1996	27 799	26 795
1997	15 657	26 821
1998	33 773	14 903
1999	2 217	1 452
2000	2 211	1 349
Par la suite	7 891	3 785
	89 548 \$	101 875 \$

5. Capital-actions

Un total de 3 000 000 d'actions de catégorie A, ne comportant pas le droit de vote de la société sont gardées en réserve pour une émission à l'exercice des droits rattachés aux bons de souscription émis en 1991 au président du Conseil et chef de l'administration et au président et chef de l'exploitation de la société. En vertu de ces bons de souscription, les dirigeants ont le droit d'acheter des actions au prix de 5,08 \$ par action. Jusqu'au 20 juin 1995, 750 000 actions peuvent être achetées. Le reste des actions, soit 2 250 000, peut être acheté au cours de la période du 20 juin 1995 au 17 octobre 2000.

6. Charge de restructuration

Durant le quatrième trimestre de l'exercice 1995, la société a inscrit une charge de restructuration de 13,6 M\$ avant impôts (7,8 M\$ après les impôts). Ce montant comprend principalement la dévaluation de l'actif, le rachat des baux, des primes de départ et d'autres frais connexes se rapportant à la fermeture, par Grand & Toy, d'un entrepôt et de 12 points de vente au détail, ainsi qu'aux compressions d'environ 120 employés accompagnant la fermeture de 8 restaurants Steak & Burger et de 3 restaurants Chalet Suisse aux États-Unis.

7. Impôts sur le revenu

Le taux d'imposition réel du revenu de la société s'établit comme suit :

	1995 %	1994 %
Taux réglementaire d'imposition du revenu des sociétés		
Fédéral	28,9	28,8
Provincial	15,3	15,2
Allocation au titre de la fabrication et de la transformation	(4,5)	(4,0)
Amortissement du fonds commercial non déductible	2,8	2,5
Crédit d'impôt au titre de la recherche et du développement	(2,1)	–
Autres	(0,7)	(0,5)
	39,7	42,0

8. Engagements

a) Contrats de location-exploitation

Les loyers minimaux en vertu de baux principaux (à l'exclusion des loyers calculés d'après le chiffre d'affaires) et les recouvrements connexes tirés de sous-location (principalement d'une durée maximale de cinq ans) à des franchisés dans le cours normal des affaires totalisent environ :

(En milliers de dollars)	Montant brut	Sous-location	1995 Montant net	1994 Montant net
Exercices se terminant en 1995	– \$	– \$	– \$	23 833 \$
1996	29 375	10 475	18 900	24 615
1997	25 409	6 430	18 979	21 408
1998	22 278	5 236	17 042	19 466
1999	17 128	3 266	13 862	15 291
2000	13 212	1 689	11 523	15 291
2001–2017	63 619	1 653	61 966	52 623
	171 021 \$	28 749 \$	142 272 \$	172 527 \$

b) Dépenses en immobilisations

La société a approuvé, pour l'exercice qui vient, des dépenses en immobilisations d'environ 31,9 M\$ dont 24 M\$ proviendront du flux de trésorerie et 7,9 M\$ de crédit-bail.

c) Clause d'indexation sur le bénéfice

Aux termes du contrat d'achat de Beaver Foods Limited et de Summit Food Service Distributors Inc., daté du 28 janvier 1991, les vendeurs étaient en droit de recevoir, en vertu d'une clause d'indexation sur le bénéfice, un montant maximal de 6,3 M\$ sur quatre ans, fondés sur certains objectifs de rentabilité. Un total cumulatif de 3,7 M\$ a été gagné grâce à ce contrat, qui se reflète par une hausse du fonds commercial. Ce contrat est maintenant échu.

9. Acquisitions (exercice précédent)

a) Services de traiteur

Le 26 janvier 1994, la société, par l'entremise de sa filiale Beaver Foods Limited, a acquis la presque totalité des contrats et des éléments d'actif connexes de Capital Foods, située dans la région de la vallée de l'Outaouais, et Scott's Foodservice, située dans le sud de l'Ontario. Les contrats pour les services alimentaires sont conclus avec des cafétérias du gouvernement, d'institutions d'enseignement, de sociétés et d'installations sportives. Le prix d'achat total, y compris les dépenses liées à l'acquisition, s'est élevé à 15,2 M\$ et il a été payé au comptant à même les ressources existantes de la société et par voie d'emprunts bancaires.

b) Fournitures de bureau

Le 22 juillet 1993, la société, par l'entremise de sa filiale Grand & Toy, a acquis la plus grande partie de l'exploitation de Willson Stationers, située en Colombie-Britannique, y compris les listes de clients et les immobilisations de 2,1 M\$.

c) Les opérations susmentionnées ont été comptabilisées selon la méthode de l'achat pur et simple, et les résultats d'exploitation sont inclus dans ces états financiers à compter des dates d'acquisition. Les opérations se résument comme suit :

(En milliers de dollars)

	Services de traiteur	Fournitures de bureau	Total
Actif à court terme	2 580 \$	889 \$	3 469 \$
Immobilisations	4 237	263	4 500
Fonds commercial, contrats et marques de commerce	9 633	962	10 595
Charges	(1 270)	–	(1 270)
	15 180 \$	2 114 \$	17 294 \$

10. Régimes de retraite

- a) La société a établi un régime de retraite à prestations déterminées, un régime de retraite et un régime de participation aux bénéficiaires à l'intention de la quasi-totalité de ses employés salariés. La valeur actualisée globale des prestations de retraite cumulées des seuls régimes de retraite à prestations déterminées totalisait 9,8 M\$ (9,4 M \$ en 1994) et la valeur marchande de l'actif des caisses de retraite disponible pour le service de ces prestations s'élevait à 10,5 M\$ au 2 avril 1995 (9,8 M \$ en 1994).
- b) La société a conclu des ententes avec certains dirigeants de la société, anciens et actuels, en vue de verser des allocations de retraite additionnelles. En vertu de ces ententes, une provision globale, établie sur une base actuarielle, se chiffrait à 4,7 M\$ (4,4 M\$ en 1994) à la fin de l'exercice.

11. Renseignements sectoriels

La société exerce ses activités dans deux secteurs. Le secteur des services alimentaires et de l'hôtellerie comprend les restaurants Chalet Suisse, Harvey's, les Services d'aéroport, Beaver Foods Limited, Summit Food Service Distributors, Steak & Burger/Urban Restaurants et Days Inn. Le secteur des fournitures de bureau et des boutiques de cadeaux comprend Grand & Toy et les kiosques et boutiques de cadeaux de Cara. Ces deux secteurs exercent leurs activités principalement au Canada.

(En milliers de dollars)	Services alimentaires et hôtellerie		Fournitures de bureau et boutiques de cadeaux		Chiffres consolidés	
	52 semaines 1995	53 semaines 1994	52 semaines 1995	53 semaines 1994	52 semaines 1995	53 semaines 1994
Produit brut	609 116 \$	545 914 \$	299 773 \$	275 992 \$	908 889 \$	821 906 \$
Bénéfice d'exploitation, avant la charge de restructuration	70 253 \$	67 669 \$	10 775 \$	7 060 \$	81 028 \$	74 729 \$
Amortissement du fonds commercial, des contrats et des marques de commerce	(2 485)	(2 028)	(1 722)	(1 779)	(4 207)	(3 807)
Charge de restructuration	67 768 (6 051)	65 641 -	9 053 (7 576)	5 281 -	76 821 (13 627)	70 922 -
	61 717 \$	65 641 \$	1 477 \$	5 281 \$	63 194 \$	70 922 \$
Intérêts débiteurs, montant net					(8 359)	(7 493)
Frais d'administration					(10 402)	(10 368)
Impôts sur le revenu					(17 589)	(22 307)
Bénéfice net					26 844 \$	30 754 \$
Actif sectoriel						
Services alimentaires et hôtellerie					322 643 \$	304 064 \$
Fournitures de bureau et boutiques de cadeaux					170 553	164 399
Direction générale					13 995	19 861
Total					507 191 \$	488 324 \$
Dépenses en immobilisations						
Services alimentaires et hôtellerie					30 049 \$	29 674 \$
Fournitures de bureau et boutiques de cadeaux					2 950	5 440
Direction générale					1 489	711
Total					34 488 \$	35 825 \$
Amortissement des immobilisations, du fonds commercial, des contrats et des marques de commerce						
Services alimentaires et hôtellerie					17 099 \$	14 779 \$
Fournitures de bureau et boutiques de cadeaux					6 220	5 782
Direction générale					366	385
Total					23 685 \$	20 946 \$

Direction de la société

Administrateurs

William A. Corbett (D,V,R)
Associé
Fraser & Beatty

William A. Farlinger (D,V,R)
Président
William A. Farlinger & Associates

Rowland W. Fleming (V,P)
Président et directeur général
Bourse de Toronto

Robert W. Martin (D,R,P)
Directeur général et
Président du Conseil
Silcorp Limited

Richard C.W. Mauran (V)
Industriel

Michael Nahirny (D,P)
Vice-président directeur,
Finances et Administration
et chef des services financiers

Gunter B. Otto (D)
Président et chef de l'exploitation

H. Gail Regan, Ph.D., M.B.A.
(D,P)
Vice-présidente du Conseil
Les Entreprises Cara Limitée

J. Michael Robbins (D,R,P)
Associé directeur
The Tourism Company

M. Bernard Syron (D)
Président du Conseil
et chef de l'administration

In Memoriam
Michael M. Maguire

À la retraite

Lawrence Hynes, c.r.

(D) Membre du comité de direction

(V) Membre du comité de
vérification

(P) Membre du comité des pensions

(R) Membre du comité de
rémunération

Dirigeants

Président honoraire du Conseil
Paul J. Phelan, C.M.

Président du Conseil
et chef de l'administration
M. Bernard Syron

Président et chef de l'exploitation
Gunter B. Otto

Vice-présidente du Conseil
H. Gail Regan Ph.D., M.B.A.

Vice-président directeur,
Restaurants sous bannière et
Services opérationnels
Martin Peskin

Vice-président directeur,
Finances et Administration
et chef des services financiers
Michael Nahirny, C.A.

Vice-président principal,
Restaurants sous bannière
Amirali G. Ajani

Vice-président,
Ressources humaines et
Relations industrielles
Paul Bachand

Vice-président, Achats
et Développement des produits
David T. Barlow

Vice-président, Placements
immobiliers, Construction et Design
H. Matthew Chodorowicz

Vice-président principal,
Services d'aéroport, restaurants
d'aéroports et ventes au détail
Frederick W. Cress

Vice-président
Harvey's, Harvey's Plus
A. Daniel Lepidas

Vice-président, Développement
international et Franchises
Robert E. Levy

Vice-président, Finances
Amin R. Pira, C.A.

Vice-président, chef du contentieux
et secrétaire de la société
Ian C. Wilkie

Autres cadres supérieurs

Directrice générale
Harvey's, Harvey's Plus
Barbara Anderson, C.A.

Directeur général,
Chalet Suisse
Thomas P. Coulson

Directrice de l'administration,
Franchises
Irene Fong

Directeur de l'Administration,
Services d'aéroport
James T. Hendrickson

Directrice générale,
Technologie de l'information,
Eunice W. Lumsden

Directrice du marketing,
Chalet Suisse
Joanne MacGrath

Contrôleuse de la Société
Dorrie Pascual, C.A.

Directeur des Ventes
et du Marketing,
Services d'aéroport
Frederick W. Reimer

Directeur général,
Restaurants des aéroports
Harry Steele

Directrice du Marketing,
Harvey's, Harvey's Plus
Gail L. Walker

Directeur général,
Relations internationales, Harvey's
John Weterings

Direction de la société (suite)

Membres de la direction et cadres supérieurs des filiales

Grand & Toy Limited

Vice-président principal et directeur général

Peter D. Vanexan

Directeur général du Marketing et de la commercialisation

Alan Berdowski

Vice-président, Ventes et Service

Brian T. Brydges

Vice-président Finances et Administration des affaires
Gary J. D'Andrea, C.G.A.

Directeur général, Ventes au détail et Service, Franchises et Immobilier
Garry M. Wood

Beaver Foods Limited

Président, Beaver Foods Limited
Robert J. Henderson

Summit Food Service Distributors Inc.

Président, Summit Food Service Distributors Inc.

John J. Battersby

Vice-président principal, Exploitation, Beaver Foods Limited
William A. Robertson

Vice-président, Finances et Administration, Beaver et Summit
Dennis R. Logan, C.A.

Renseignements à l'intention des actionnaires et des investisseurs

Actions cotées

Toronto, Montréal

Symboles boursiers

CAO – Actions avec droit de vote

CAO.A – Actions de catégorie A ne comportant pas le droit de vote

Relations avec les investisseurs

Michael Nahirny

Vice-président directeur, Finances et Administration et chef des services financiers
Téléphone : (416) 969-2500
Télécopieur : (416) 969-2547

Agent des transferts et agent comptable des registres

La Compagnie Montréal Trust

151, rue Front Ouest
8^e étage

Toronto (Ontario)
Canada M5J 2N1
Téléphone : (416) 981-9807
Télécopieur : (416) 981-9800

Place Montréal Trust
1800, avenue McGill College
6^e étage
Montréal (Québec)
Canada H3A 3K9
Téléphone : (514) 982-7181
Télécopieur : (514) 982-7069

221, avenue Portage
Winnipeg (Manitoba)
Canada R3C 2J1
Téléphone : (204) 943-0451
Télécopieur : (204) 947-2442

510, rue Burrard
2^e étage
Vancouver (Colombie-Britannique)
Canada V6C 3B9
Téléphone : (604) 661-0263
Télécopieur : (604) 683-3694

Banques

Banque Scotia

Clientèle grandes entreprises
44, rue King Ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5H 1H1
Téléphone : (416) 866-6161
Succursale :
130, rue Bloor ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5S 1N6
Téléphone : (416) 515-2712

Banque Canadienne Impériale de Commerce

Clientèle grandes entreprises
Commerce Court Ouest
7^e étage
Toronto (Ontario)
Canada M5L 1A2
Téléphone : (416) 980-2211

Vérificateurs

Coopers & Lybrand

145, rue King Ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5H 1V8

Assemblée annuelle

Le 28 juin 1995 à 11 h, le matin.
Harbour Castle Westin
Metropolitan Centre
1 Harbour Square
Toronto (Ontario)
Canada M5J 1A8

Concept: Tudhope Associates Inc.
Impression et pelliculage: Bowne de Toronto



Le présent rapport est imprimé sur du papier recyclé.