

# COUR SUPÉRIEURE

CANADA  
PROVINCE DE QUÉBEC  
DISTRICT DE MONTRÉAL

N° : **500-17-015511-036;**  
**500-17-019989-048; 500-17-028727-058**

DATE : le 21 juin 2012

---

**SOUS LA PRÉSIDENCE DE : L'HONORABLE DANIEL H. TINGLEY, j.c.s.**

---

**BERTICO INC. ET AL**

**(franchisés)**

Demandeurs

c.

**DUNKIN' BRANDS CANADA LTD.**  
(anciennement, Allied Domecq Retailing  
International (Canada) Ltd.)

**(ADRIC)**

Défenderesse

---

DÉCISION

---

## **LE LITIGE**

[1] Vingt et un (21) franchisés Dunkin Donuts du Québec qui avaient exploité trente-deux (32) établissements Dunkin Donuts au Québec tentent d'obtenir la résiliation officielle de leurs baux et conventions de franchise, plus des dommages-intérêts de 16,4 M\$ auprès de leur franchiseur établi au Massachusetts, ADRIC. Ils précisent que ces dommages découlent du défaut répété et continu du franchiseur de remplir ses obligations entre 1995 et 2005, notamment de protéger et de rehausser<sup>1</sup> la marque Dunkin Donuts au Québec, aux termes de ses conventions de franchise et conventions connexes conclues avec les franchisés.

[2] ADRIC nie tout manquement à ses obligations contractuelles envers les franchisés. Elle fait valoir a) qu'elle s'est conformée à toutes ces obligations tandis que les franchisés du Québec ne s'y sont pas conformés, b) que les franchisés ont fait défaut d'exploiter des établissements propres et rénovés conformément à ses normes, c) qu'elle n'est pas l'assureur des franchisés et ne garantit pas leur succès et d) qu'en raison des quittances que les franchisés ont signées, ils ne peuvent réclamer des dommages-intérêts au franchiseur. ADRIC fait valoir qu'il devrait y avoir rejet de l'action des franchisés et, au moyen de demandes reconventionnelles, elle cherche à obtenir le paiement de redevances impayées, de cotisations au fonds de publicité, d'intérêts et d'autres sommes totalisant environ 2,2 M\$.

## **LES DEMANDEURS/LES FRANCHISÉS**

[3] M. Sylvain Charbonneau a exploité six (6) établissements Dunkin Donuts dans les secteurs Lachute/St-Eustache par l'intermédiaire de cinq (5) sociétés qu'il contrôle :

- 1) deux établissements situés au 535 et au 171, boul. Arthur-Sauvé à St-Eustache, détenus par Bertico Inc. de 1992 à 2011;
- 2) un établissement situé au 180, 25<sup>e</sup> Avenue, local 203, à St-Eustache, détenu par 3024032 Canada Inc. de 1994 à 2003;
- 3) un établissement situé au 367, boul. Arthur-Sauvé à St-Eustache, détenu par 3155412 Canada Inc. de 1996 à 2011;
- 4) un établissement situé au 506, rue Principale à Lachute, détenu par 3176941 Canada Inc. de 1995 à 2005;

---

<sup>1</sup> Obligations qui découlent implicitement de la nature générale des arrangements de franchise et explicitement des conventions de franchise; par exemple, les paragraphes 3C et 3E des conventions préalables à 2002.

- 5) un établissement situé au 38, boul. St-Anne à Ste-Anne-des-Plaines, détenu par 3481191 Canada Inc. de 1998 à 2007;

[4] M. Mario Corbeil a exploité deux (2) établissements Dunkin Donuts à St-Jérôme ou près de St-Jérôme par l'intermédiaire de 2857-8664 Québec Inc. dont il a le contrôle et qui sont situés au 471, boul. Des Laurentides à St-Antoine et au 1050, boul. Labelle à St-Jérôme de 1991 à 2011.

[5] M. et M<sup>me</sup> Joao et Noemia De Lima ont exploité deux (2) établissements Dunkin Donuts dans le secteur de Laval par l'intermédiaire de deux (2) sociétés qu'ils contrôlent :

- 1) un établissement situé au 1456, boul. St-Martin Ouest, détenu par 3089-8001 Québec Inc. de 1993 à 2003;
- 2) un établissement situé au 1600, boul. Le Corbusier, bureau 120/121, détenu par 9067-0308 Québec Inc. de 1998 à 2003;

[6] M. Jacques Doyon et son épouse, M<sup>me</sup> Monic Huard, ont exploité deux (2) établissements situés à St-Georges-de-Beauce; les deux établissements sont exploités en leur nom et par l'intermédiaire d'une société qu'ils contrôlent :

- 1) un établissement en leur propre nom situé au 8950, boul. Lacroix de 1984 à 2006;
- 2) un établissement situé au 11511, 1<sup>ère</sup> Avenue Est, détenu par Les Entreprises Doyon et Huard Inc. de 1988 à 2004;

[7] M. Pierre Maclure a exploité cinq (5) établissements Dunkin Donuts dans les secteurs de Lévis/Charny par l'intermédiaire de Les Entreprises Pierre Maclure Limitée qu'il contrôle et qui sont situés au 108, route Président-Kennedy, Lévis; au 7520, boul. Rive-Sud, Lévis; au 8035, avenue des Églises, Charny; au 880, rue Commerciale, St-Jean-Chrysostome et au 600, route 116, St-Nicolas de 1979 à 2008;

[8] M. Claude St-Pierre et son épouse, M<sup>me</sup> Lynda Viel, ont exploité six (6) établissements Dunkin Donuts dans le Bas-Saint-Laurent par l'intermédiaire de cinq (5) sociétés qu'ils contrôlent :

- 1) un établissement situé au 82, boul. Cartier à Rivière-du-Loup, détenu par 9116-5399 Québec Inc. de 2002 à 2006;
- 2) trois (3) établissements situés au 198, boul. Hôtel-de-ville, au 248, rue Temiscouata et au 298, boul. Thériault à Rivière-du-Loup, détenus par 3089-3309 Québec Inc. de 1991 à 2006;

- 3) un établissement situé au 701, route de l'Église à St-Jean-Port-Joli, détenu par 3092-5077 Québec Inc. de 1993 à 2003;
- 4) un établissement situé au Carrefour La Pocatière, 601, 1<sup>ère</sup> Rue, à La Pocatière, détenu par 9009-6694 Québec Inc. de 1994 à 2004;
- 5) un établissement situé au 17, Chemin des Érables à Cabano, détenu par 9064-0947 Québec Inc. de 1998 à 2005;

[9] M. Jean Rioux a exploité trois (3) établissements Dunkin Donuts à Rimouski par l'intermédiaire de 2622-6282 Québec Inc. qu'il contrôle et qui sont situés au 185 et 127, boul. René-Lepage et au 124, boul. St-Germain de 1988 à 2007;

[10] MM. Raymond Massi et John Costin ont exploité deux (2) établissements Dunkin Donuts à Montréal par l'intermédiaire de 2968-7654 Québec Inc. qu'ils contrôlent et qui sont situés au 7630, boul. Lacordaire et au 7555, boul. Décarie de 1992 à 2004;

[11] M. René Joly et M<sup>me</sup> Charlotte Lévesque ont exploité deux (2) établissements Dunkin Donuts situés à Chicoutimi par l'intermédiaire de Les Entreprises Charloise Inc. qu'ils contrôlent et qui sont situés au 1577, boul. Talbot et 200, boul. Racine de 1987 à 2005;

[12] M<sup>me</sup> Mariette Long a exploité un établissement Dunkin Donuts situé à Val-Bélair par l'intermédiaire de Les Entreprises Lucien Stephens Inc. qu'elle contrôle, et qui est situé au 1862, boul. Industriel de 1997 à 2004.

### **LA DÉFENDERESSE ET SES CONVENTIONS DE FRANCHISE**

[13] Les établissements Dunkin Donuts sont exploités au Québec depuis 1961 par le « système Dunkin Donuts » élaboré par Dunkin Donuts Incorporated et sa filiale Dunkin Donuts Canada Ltd. ADRIC est le successeur de Dunkin Donuts Canada Ltd. à la suite de fusions réalisées en 1991 et en 2003. ADRIC a déclaré aux franchisés ce qui suit dans la version anglaise de ses conventions de franchise<sup>2</sup> :

[TRADUCTION] : « DUNKIN DONUTS CANADA et/ou sa société mère, DUNKIN DONUTS INCORPORATED a acquis par suite du temps et des efforts consacrés et des sommes d'argent engagées, de l'expérience et des compétences dans le développement, l'ouverture et l'exploitation d'établissements et de comptoirs de distribution associés à la production, au marchandisage et à la vente de beignes et d'autres produits connexes en utilisant un immeuble ou des installations spécifiquement conçus et de l'équipement, de l'agencement de matériel, des accessoires intérieurs et extérieurs, des mécanismes d'identification, des

---

<sup>2</sup> Par exemple, le modèle de franchise DDCFA 04/90, Annexe C-163.

produits, des programmes de gestion, des normes, des modes de distribution et de livraison, des spécifications, des marques et des renseignements exclusifs spécifiquement conçus, le tout étant mentionné dans la présente convention comme étant le « SYSTÈME DUNKIN DONUTS ».

En ce qui concerne ses activités de franchisés DUNKIN DONUTS (sic), DUNKIN DONUTS INCORPORATED a élaboré et utilisé et continue d'utiliser et de contrôler l'usage de certains intérêts, marques de commerce et noms commerciaux exclusifs, dont « DUNKIN DONUTS », laquelle est enregistrée comme marque de commerce au registre des marques de commerce au Canada (les « MARQUES EXCLUSIVES »), pour que le public puisse identifier la source des biens et services qui y sont commercialisés et pour représenter au public des normes élevées et uniformes de qualité, de propreté, d'apparence et de service. DUNKIN DONUTS CANADA est l'utilisateur inscrit au Canada des MARQUES EXCLUSIVES appartenant à DUNKIN DONUTS INCORPORATED et, de ce fait, elle peut, avec le consentement préalable de DUNKIN DONUTS INCORPORATED, accorder une licence ou une franchise à un tiers, y compris le FRANCHISÉ. De plus, DUNKIN DONUTS CANADA a été nommé mandataire canadien pour DUNKIN DONUTS INCORPORATED aux fins de l'octroi de licences des enregistrements desdites marques exclusives, de l'octroi de franchises au Canada relativement à l'élaboration et la supervision des normes et des spécifications du SYSTÈME DUNKIN DONUTS et de l'inspection des articles vendus aux termes desdites MARQUES EXCLUSIVES, le tout conformément aux modalités et conditions énoncées aux présentes. »

[14] Toutes les conventions de franchise prévoient l'octroi d'une franchise pour exploiter un établissement de beignes en ayant recours au « SYSTÈME DUNKIN DONUTS » à des emplacements précis et pour des durées spécifiques pouvant atteindre vingt (20) ans, mais jamais plus que l'expiration des baux des franchisés. La franchise comprend le droit d'utiliser :

[TRADUCTION] : « [...] la marque de commerce « DUNKIN DONUTS », de même que d'autres MARQUES EXCLUSIVES appartenant à DUNKIN DONUTS INCORPORATED et utilisées par DUNKIN DONUTS CANADA, relativement à d'autres ÉTABLISSEMENTS DUNKIN DONUTS, et le droit d'utiliser le SYSTÈME DUNKIN DONUTS, y compris tous les renseignements confidentiels et importants existants à l'heure actuelle ou pouvant être acquis par la suite et précisés dans les manuels de fonctionnement DUNKIN DONUTS ou par ailleurs divulgués aux franchisés de DUNKIN DONUTS CANADA. »

[15] Dans ces conventions de franchise, ADRIC convient de ce qui suit :

[TRADUCTION] : « 2.C. de rendre disponibles les spécifications et/ou les exigences visant l'équipement devant être utilisé dans l'ÉTABLISSEMENT DUNKIN DONUTS;

2.D. de mettre à la disposition du FRANCHISÉ et du représentant désigné du FRANCHISÉ, préalablement à l'ouverture de l'ÉTABLISSEMENT DUNKIN DONUTS, un programme de formation portant sur l'exploitation du SYSTÈME DUNKIN DONUTS donné au centre de formation de l'UNIVERSITÉ DUNKIN DONUTS (UDD);

2.E. de fournir des procédures d'exploitation pour aider le FRANCHISÉ à se conformer aux modes standard de tenue des registres, des contrôles, de dotation du personnel, des exigences de formation et des méthodes de production, et de développement des sources approuvées d'approvisionnement de DUNKIN DONUTS CANADA;

2.F. d'apporter de l'aide au FRANCHISÉ en fonction de l'expérience et du jugement de DUNKIN DONUTS CANADA, dans le cadre de la préouverture, de l'ouverture et de l'exploitation initiale de l'ÉTABLISSEMENT DUNKIN DONUTS, dans le respect des exigences du SYSTÈME DUNKIN DONUTS;

[...]

3.A. de maintenir un lien permanent de consultation avec le FRANCHISÉ, dont la consultation dans les domaines du marketing, du merchandising et des activités générales;

3.B. de transmettre au FRANCHISÉ des manuels de fonctionnement qui renferment les normes, spécifications, procédures et techniques du SYSTÈME DUNKIN DONUTS et de réviser de temps à autre le contenu des manuels pour y intégrer de nouveaux développements portant sur les normes, spécifications, procédures et techniques;

3.C. de maintenir ses efforts pour assurer des normes de qualité, de propreté, d'apparence et de service élevées et uniformes dans tous les ÉTABLISSEMENTS DUNKIN DONUTS, protégeant et rehaussant ainsi la réputation de DUNKIN DONUTS CANADA et de DUNKIN DONUTS OF AMERICA INC. de même que pour assurer la demande pour les produits du SYSTÈME DUNKIN DONUTS et, à cette fin, de déployer des efforts raisonnables pour diffuser les normes et les spécifications aux fournisseurs éventuels du FRANCHISÉ, à la demande écrite de ce dernier;

3.D. d'étudier pour approbation l'ensemble du matériel de publicité et de promotion proposé relativement aux activités du FRANCHISÉ DUNKIN DONUTS, préparé par le FRANCHISÉ pour être employé dans la publicité locale;

3.E. de gérer le Fonds de promotion des ventes et de publicité des propriétaires de franchises DUNKIN DONUTS (le « Fonds ») et de gérer l'élaboration de tous les programmes promotionnels et de publicité. Une tranche de un cinquième de la contribution à la publicité de 5 % du FRANCHISÉ (1 % du CHIFFRE

D’AFFAIRES BRUT de l’établissement) sera utilisée, à la discrétion de DUNKIN DONUTS CANADA, pour couvrir les dépenses administratives du Fonds et pour les programmes conçus pour augmenter les ventes et rehausser et développer davantage la réputation et l’image publiques de DUNKIN DONUTS CANADA et du SYSTÈME DUNKIN DONUTS. Le solde, y compris les intérêts gagnés par le Fonds, sera affecté aux dépenses de publicité et dépenses connexes. Les contributions au Fonds qui dépassent 5 % du CHIFFRE D’AFFAIRES BRUT seront affectées conformément aux programmes auxquels elles se rapportent. Le contenu de toutes les publicités, le média dans lequel la publicité est faite, ainsi que le champ publicitaire sont à la discrétion de DUNKIN DONUTS CANADA. À la demande du FRANCHISÉ, DUNKIN DONUTS CANADA lui transmettra un état des encaissements et décaissements du Fonds, préparé par un comptable agréé indépendant (ou par un *certified public accountant* autorisé aux États-Unis) pour chaque exercice du Fonds. »

[16] Les autres clauses de ces conventions de franchise qui comprennent quelque 25 pages, portent sur les obligations et engagements des franchisés, y compris entre autres, le paiement hebdomadaire des redevances de franchisage (4,9 % du chiffre d’affaires brut) et les contributions de publicité au Fonds (un minimum de 5 % du chiffre d’affaires brut), la souscription et le paiement d’une assurance couvrant des risques précis auprès d’assureurs préapprouvés, l’achat de produits alimentaires, de fournitures, d’équipement et de matériel préapprouvés nécessaires aux activités de leurs établissements, l’entretien et la gestion des établissements, leur dotation en personnel et la formation du personnel, la tenue des livres et des comptes, la transmission d’états hebdomadaires du chiffre d’affaires brut, des états mensuels des résultats et des états financiers annuels et semestriels certifiés par un comptable préapprouvé, la rénovation et le réaménagement de leurs établissements dans un délai de 10 ans (nécessitant des sommes d’au moins 200 000 \$), les restrictions quant aux activités concurrentielles des franchisés pendant la durée de validité des conventions et après leur résiliation (deux ans), ainsi que les conditions de transfert d’une participation dans les conventions.

[17] Le paragraphe [9] des conventions porte sur les cas de défaut, les délais pour remédier à un défaut et les conséquences (y compris la résiliation) de ne pas remédier à un défaut. Parmi les cas de défaut, l’on compte la faillite ou l’insolvabilité, le défaut d’acquitter un paiement à son échéance aux termes des conventions ou de se conformer à toute obligation du franchisé aux termes des conventions ou de toute convention connexe, comme les baux ou les acquisitions d’équipement.

[18] ADRIC a révisé ses conventions de franchise en 2002, réduisant la durée pouvant aller jusqu’à vingt (20) ans pour la faire passer à un maximum de dix (10) ans et demandant des rénovations majeures aux cinq (5) ans plutôt qu’aux dix (10) ans aux termes des modèles de franchise de 1990. La seule disposition ou à peu près la seule dans le modèle de franchise de 2002 contenant 34 pages où ADRIC reconnaît

l'importance, à la fois pour le franchiseur et pour le franchisé, d'améliorer ou de rehausser les marques Dunkin Donuts se trouve dans le dernier point « Considérant » du préambule à la première page des modalités :

« ET CONSIDÉRANT QUE le *franchisé* comprend et reconnaît l'importance, pour chaque *système*, des normes et spécifications élevées en matière de qualité, de propreté, d'apparence et de service, ainsi que la nécessité d'exploiter l'*établissement* conformément à celles-ci afin d'accroître l'achalandage créé par l'élaboration et l'amélioration de chaque *système* »;

Non seulement cela est-il important, c'est primordial à tout arrangement de franchise. Les autres clauses de ce modèle de franchise portent sur les obligations des franchisés.

[19] Vers la fin de l'année 2000, dans le cadre de son plan de marketing de 2001, ADRIC a présenté au marché québécois un programme incitatif transformé qui tenait lieu de modification aux conventions de franchise existantes et dont l'entrée en vigueur devait avoir lieu dans les 18 mois suivant la date des conventions modifiées. L'adhésion au programme incitatif se faisait de manière volontaire et était offerte aux franchisés qui :

[TRADUCTION] : « a) répondent à nos exigences actuelles et sont approuvés à l'égard de la transformation dans la province de Québec; et b) se conforment à l'ensemble des conventions qu'ils ont conclues avec nous. »

[20] Le programme qui visait à encourager les franchisés d'au moins 75 établissements à entreprendre des rénovations dans leurs établissements avant la fin du délai imparti indiqué dans leurs conventions de franchise prévoyait qu'ADRIC effectuerait des paiements pouvant totaliser 46 200 \$ affectés à l'ensemble des coûts de rénovation (au moins 200 000 \$) au cours de l'année suivant de telles rénovations. ADRIC s'est également engagée à déboursier a) [TRADUCTION] : « 50 % des redevances de franchisage générées par les ventes supplémentaires réelles » envers le fonds de publicité pour trois (3) ans et b) 3 000 \$ [TRADUCTION] : « pour tout établissement transformé où Tim Hortons a ouvert un nouvel établissement dans les environs « dans un délai de 24 mois. »

[21] ADRIC a présenté le programme incitatif transformé, entre autres initiatives, pour livrer concurrence au concurrent agressif, Tim Hortons, qui, au cours des cinq années précédentes avait acquis une part importante du marché de l'alimentation rapide au Québec.

[22] Les franchisés qui ont convenu de rénover leurs établissements de manière anticipée étaient obligés, comme condition préalable à la réception des paiements incitatifs, de signer une quittance générale qui comportait les modalités suivantes :



« [...] pour bonnes et valables considérations, qu'ils [les franchisés] reconnaissent par les présentes avoir reçu [...] donnent [...] quittance complète et finale à [...] DUNKIN' DONUTS, de toutes réclamations, demandes, causes d'actions, procédures, dettes, sommes d'argent, comptes, ententes, contrats, conventions, promesses, dommages, jugements, ou toutes autres obligations, tant liquides ou exigibles que contingentes, connues ou non, de quelque nature que ce soit, à toutes fins que de droit, que les SOUSSIGNÉS ou leurs prédécesseurs, leurs légataires, exécuteurs, administrateurs, successeurs ou cessionnaires, s'il en est, avaient, ont ou pourraient avoir pour quelque raison ou cause que ce soit depuis la création de l'univers jusqu'à ce jour.

Sans limiter la généralité de ce qui précède, mais pour fin d'exemple seulement, la présente quittance s'applique à toutes et chacune des réclamations ou causes d'actions, violations d'obligations, réclamations ou causes d'actions basées sur des fausses représentations ou la fraude, violations d'obligations de fiduciaire ou toute autre réclamation ou cause d'action de quelque nature que ce soit.

[...]. »

[23] Tel que cela est précité<sup>3</sup>, ADRIC a fait valoir que cette quittance générale constituait un empêchement complet pour les franchisés d'entamer une poursuite ou une action en justice contre elle, quelle qu'en soit la raison, depuis sa création jusqu'au jour où elle a été signée. Bien que très peu de franchisés aient signé une quittance, cela peut néanmoins expliquer en partie les raisons pour lesquelles les franchisés ont restreint leurs réclamations en dommages à ceux subis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000. Le délai de prescription semble avoir été le motif principal.

[24] Environ trois ans plus tard, moment où Tim Hortons avait supplanté Dunkin Donuts comme chef de file québécois du secteur de l'alimentation rapide, ADRIC a transféré et cédé ses droits dans ses conventions de franchise conclues avec les franchisés à Couche-Tard<sup>4</sup>, à titre de franchisé principal selon les modalités suivantes :

[TRADUCTION] : « 2. OCTROI :

2.1 Droits du franchisé principal. ADRIC accorde au franchisé principal le droit incessible et exclusif, et le franchisé principal s'engage, aux termes des modalités et conditions de la présente convention (1) d'accorder en franchise envers les franchisés le nombre correspondant au moins aux nouveaux établissements franchisés dans le territoire précisé dans le calendrier de développement mentionné au paragraphe 4.1 et joint aux présentes en annexe D (le « calendrier de développement »); (2) de n'accorder une licence aux franchisés pour vendre et commercialiser des produits Dunkin Donuts aux clients

---

<sup>3</sup> Voir le paragraphe [2], alinéa d) ci-dessus.

<sup>4</sup> En réalité, à 9130-7462 Québec Inc., filiale en propriété exclusive d'Alimentation Couche-Tard inc.

que dans leurs établissements désignés dans le territoire et (3) d'utiliser les marques qui s'y rattachent et d'accorder des licences d'utilisation de ces marques aux franchisés.

2.2 Établissements existants. À la date d'entrée en vigueur, le franchisé principal reconnaît avoir reçu une cession des conventions de franchise existantes d'ADRIC ou de DDCAN, relativement aux établissements existants, le franchisé principal devant par la suite s'acquitter de toutes les obligations de franchiseur aux termes des conventions de franchise existantes.

2.3 Établissements. Chaque établissement, autre que les établissements existants dans leurs locaux actuels, n'est situé que dans son lieu spécifique qui répond aux exigences du plan des systèmes de franchisage. Tous les établissements nouveaux, rénovés ou relocalisés doivent être développés conformément au calendrier de développement et au plan des systèmes de franchisage. »

[25] Ce transfert et cession a été fait pour une durée initiale de 10 ans et n'était pas exclusif. Ce point est expliqué aux paragraphes 4.4 et 4.5 de la convention de développement du territoire et franchise cadre Dunkin Donuts (convention de franchise cadre) signée le 27 août 2003 qui énonce ce qui suit :

[TRADUCTION] : « 4. OBLIGATIONS DE DÉVELOPPEMENT :

[...]

4.4 Exclusivité conditionnelle. Au cours du calendrier de développement initial et de toute prolongation de celui-ci, ADRIC ne doit pas exploiter un nouvel établissement ni accorder à un tiers une franchise d'exploitation d'un nouvel établissement dans le territoire, pour autant que le franchisé principal : a) ouvre dans les délais impartis le nombre requis d'établissements conformément au calendrier de développement et accorde des franchises à cet égard et b) ne soit pas en défaut aux termes des modalités de la présente convention ou de toute autre convention conclue entre les parties. L'exclusivité conditionnelle mentionnée ci-dessus peut être prolongée au moyen d'une entente écrite conclue entre ADRIC et le franchisé principal dans le cadre de leur négociation de calendriers de développement ultérieurs.

4.5 Recours. Si le calendrier de développement ou les exigences d'agencement des établissements ne sont pas respectés, ADRIC a le droit continu : a) de développer et d'accorder des licences à d'autres personnes pour développer des établissements Dunkin Donuts dans le territoire et/ou b) de mettre fin au développement exclusif et à d'autres droits accordés au franchisé principal aux termes de la présente convention et/ou c) de suspendre temporairement une partie ou la totalité des droits de développement et d'autres droits accordés au franchisé principal aux termes de la présente convention et/ou d) de mettre fin à

la présente convention et à tous les droits qui y sont accordés. ADRIC doit transmettre un avis écrit précisant le ou les droits aux termes du présent paragraphe 4.3 qu'elle entend faire valoir, lesquels entreront en vigueur à l'expiration de l'année contractuelle qui suit immédiatement (donnant de manière effective au franchisé principal un délai pour remédier à un défaut, de douze (12) mois, à moins, qu'au cours de cette période de douze (12) mois), le franchisé principal remédie au défaut. Dans l'éventualité de la résiliation des droits exclusifs du franchisé principal, ses droits aux termes de la présente convention sont maintenus d'une manière non exclusive, sous réserve de toutes les autres modalités de la présente convention. L'exercice d'un recours autorisé par le présent paragraphe 4.4 se fait sans atteinte à tout autre droit ou recours d'ADRIC aux termes de la présente convention relativement à un autre défaut de la part du franchisé principal. »

[26] Couche-Tard a été en défaut aux termes de la convention de franchise cadre dès août 2004. Quatre (4) ans plus tard, dans une entente de résiliation signée le 20 août 2008, Couche-Tard a laissé tomber et a mis fin à tous ses droits et obligations aux termes de la convention de franchise cadre sous réserve de paiements excédant un million de dollars. À ce moment-là, seuls 41 établissements Dunkin Donuts étaient toujours en exploitation au Québec. À ce jour, il en reste moins de 25.

[27] Dans un addenda à l'entente de résiliation, signé le 15 juin 2010, Couche-Tard a déclaré et garanti que [TRADUCTION] : « tous les établissements Couche-Tard Dunkin Donuts toujours en exploitation sont non rentables et ces établissements n'ont pas pu être vendus. » En se fondant sur cette déclaration, ADRIC a consenti à leur fermeture anticipée contre un paiement de pénalité pour compenser la perte de revenu.

[28] Les conseillers juridiques d'ADRIC se sont objectés à la présentation de la convention de franchise cadre et de l'entente de résiliation pour motifs de pertinence. Le Tribunal a d'abord tenu compte de ces objections sous réserve et les a par la suite écartées pour les motifs énoncés au cours de l'instance du 18 janvier 2011.<sup>5</sup> Ces documents laissent planer peu de doutes quant à l'effondrement de la marque Dunkin Donuts au Québec malgré les efforts de Couche-Tard déployés entre 2003 et 2008. Les dommages avaient été faits depuis longtemps. Avoir laissé Tim Hortons s'emparer de la part du lion du marché québécois du café, des beignes et de l'alimentation rapide entre 1995 et 2003 fut une erreur majeure et coûteuse. Une telle erreur était loin d'être inévitable comme l'a prouvé plus tard ADRIC relativement à son marché de la Nouvelle-Angleterre.

---

<sup>5</sup> Cette objection est expliquée plus en détail dans l'exposé condensé d'ADRIC aux paragraphes [331] à [359] inclusivement.

## **L'EXPÉRIENCE DUNKIN DONUTS AU QUÉBEC**

[29] La marque Dunkin Donuts a une longue histoire au Québec, une présence de plus d'un demi-siècle. Au milieu des années 1990, Dunkin Donuts était toujours le chef de file du marché québécois de l'alimentation rapide, du café et des beignes, à la fois pour le total des ventes et le nombre d'établissements (210 en 1998). Pourtant, en moins d'une décennie, plus de 200 établissements Dunkin Donuts au Québec qui utilisaient le « système Dunkin Donuts » ont fermé leurs portes.

[30] ADRIC attribue cette chute radicale au « phénomène Tim Hortons » et aux franchisés hésitants et dont le rendement était inférieur à la moyenne, précisant ce qui suit :

[TRADUCTION] :« 8. Tout au long de ces années, le marché québécois a prospéré. Il n'y avait pour ainsi dire aucune concurrence et les franchisés québécois de Dunkin Donuts étaient [...] très rentables. Puis, le « phénomène Tim Hortons » s'est installé. Comme Tim Hortons a accru de plus en plus sa présence sur le marché québécois vers la fin des années 1990 et au début des années 2000, la concurrence s'est intensifiée et les franchisés du Québec ont commencé à ressentir le poids de cette vive concurrence;

9. Tim Hortons construisait de nouveaux établissements, donnait un service impeccable et augmentait le nombre d'établissements. En même temps, un nombre croissant d'établissements Dunkin Donuts faisaient face à une diminution des ventes, n'étaient plus à la page et donnaient un service inégal, et de nombreux franchisés ne travaillaient pas suffisamment pour assurer à leurs clients une expérience Dunkin Donuts de première qualité;

10. En 2000, Dunkin Donuts a réagi à la situation et a élaboré un plan stratégique pour faire face au défi auquel les franchisés du marché québécois étaient confrontés. »

[31] Les franchisés décrivent la décennie, soit environ de 1995 à 2005, sous un éclairage fort différent :

« 1. Le présent dossier illustre le déclin vertigineux et l'échec marqué d'un franchiseur négligeant et de mauvaise foi, ayant abandonné ses meilleurs franchisés au Québec.

2. Dans son échec, face à l'essor d'un concurrent mieux organisé et structuré, « Tim Hortons », Dunkin' Brands entraîne avec elle les Demandeurs (ou les « franchisés »), lesquels comptent parmi les meilleurs franchisés de son réseau québécois. En effet, la plupart des Demandeurs a été autorisée à exploiter plus d'un établissement et a connu des années prospères. Ils comptent parmi les opérateurs les plus participatifs et respectueux des normes de qualité et

d'excellence du Franchiseur. D'ailleurs, nombre d'entre eux ont été récipiendaires de marques d'appréciation, de plaques commémoratives ou de prix distinctifs en provenance du Franchiseur. Ils ont, en moyenne opéré entre 10 et 30 ans un ou plusieurs établissements « Dunkin' Donuts ». La preuve révèle qu'au cours de ces années, ils n'ont rien changé de substantiel quant à leurs méthodes à titre d'opérateurs et quant à leurs qualités à titre de franchisés.

3. En 1996, lors d'une réunion « extraordinaire » sans précédent, les franchisés du réseau alertent le Franchiseur et identifient une cinquantaine de points qui doivent être adressés pour freiner le recul de la marque « Dunkin' Donuts » et pour renouer avec la prospérité.

4. Enfin, les franchisés qui obtiennent le conseil d'experts-comptables indépendants en arrivent tous à la même conclusion : le plan de rénovation n'est pas économiquement viable, compte tenu de l'état d'endettement des franchisés. À tout événement, ce plan intervient trop tard. »

[32] En 1996, les franchisés ont officiellement alerté ADRIC sur ce qui devait devenir plus tard le « phénomène Tim Hortons ». Très peu de mesures ont été prises pour combattre efficacement ce « phénomène ». Au début de 2000, les franchisés du Québec étaient très préoccupés de l'« effritement graduel » de l'image Dunkin Donuts au Québec. Le 15 février 2000, ils ont écrit à ADRIC pour exiger un « plan de relance » et un « plan d'action » dans un délai de 30 jours pour tenir compte de plusieurs préoccupations des franchisés énoncées dans leur lettre de 5 pages comme, par exemple, le niveau de roulement du personnel de direction, la réduction des services offerts, la détérioration de l'image, le manque de soutien technique et d'appui de la direction et le besoin pour ADRIC de réinvestir dans sa bannière pour maintenir « sa position de chef de file dans le marché ».

[33] À la fin de 2000, ADRIC a proposé le programme incitatif transformé, mentionné aux paragraphes [19] à [23] inclusivement. Entre autres choses, le programme incitatif transformé nécessitait un investissement massif de la part des franchisés qui s'y sont engagés malgré les avis négatifs des comptables dont les services ont été retenus par les franchisés pour les conseiller quant à la faisabilité du programme.

[34] Les prédictions et prévisions sombres des experts des franchisés sur les conséquences probables de l'adhésion au programme se sont révélées beaucoup plus exactes que certaines des déclarations d'ADRIC. Par exemple, une amélioration de 15 % du chiffre d'affaires brut pour les franchisés qui adhéraient au programme, amélioration qu'aucun d'eux n'a réalisée. Pour diverses raisons énoncées ci-après<sup>6</sup>, ce programme n'a jamais été mis en application.

---

<sup>6</sup> Voir les paragraphes [63] à [69] inclusivement ci-après.

[35] Ainsi, en mai 2001, les franchisés du Québec ont mis ADRIC en demeure de leur fournir un « plan d'action et échéancier détaillé et satisfaisant » pour répondre à leurs préoccupations mentionnées dans leur lettre de février 2000 et réitérées dans leur mise en demeure du 22 mai 2001.

[36] L'état de la franchise Dunkin Donuts ne s'est pas amélioré. Pis encore, la fermeture d'établissements dépassait de loin l'ouverture de nouveaux établissements, de sorte qu'en 2003, le nombre d'établissements Dunkin Donuts en activité au Québec avait chuté, passant de 212 établissements à 115. Comme cela est précisé ci-dessus, la chute s'est maintenue jusqu'à l'année dernière, où seuls 25 établissements étaient toujours en exploitation au Québec. À l'heure actuelle, quelque 13 établissements exercent toujours des activités.

[37] Au cours de la période allant de 1995 à 2005, presque tous les franchisés ont subi une stagnation des ventes, malgré l'inflation au cours de cette décennie qui atteignait au total quelque 21 % et une croissance du secteur de l'alimentation rapide. Par opposition, au cours de la même période, les établissements Tim Hortons ont connu des augmentations annuelles des ventes d'une moyenne de 7,5 %, ou plus de 70 % au cours de la décennie.<sup>7</sup>

[38] Il va sans dire que Tim Hortons s'est emparé de la part du lion du marché de l'alimentation rapide, du café/des beignes et a, pour le moins, contribué de manière importante à l'effondrement abrupte du « système Dunkin Donuts » au Québec au cours de cette période. Le nombre d'établissements Tim Hortons avait été multiplié par cinq, passant de 60 établissements en 1995 à 308 en 2005. La part du marché de Dunkin Donuts au Québec avait plongé, passant de 12,5 % en 1995 à 4,6 % en 2003.

[39] Les franchisés ont invoqué de nombreuses preuves pour expliquer l'effondrement du « système Dunkin Donuts » au Québec en moins d'une décennie. Ces preuves sont résumées en détail dans le Plan d'argumentation des franchisés, aux pages 6 à 223 inclusivement. Ce résumé explique de quelle manière 21 des meilleurs franchisés Dunkin Donuts au Québec ont perdu leurs activités de franchise, pour certains, leur gagne-pain, au cours d'une période très courte en raison de facteurs qui, en grande partie, étaient hors de leur contrôle.

[40] Il s'agit d'une triste saga nous rappelant de quelle manière une franchise rentable à une certaine époque, soit un chef de file dans son domaine – le marché de l'alimentation rapide, du café/des beignes au Québec – a décliné radicalement en moins d'une décennie. C'est littéralement une étude de cas sur la manière dont des

---

<sup>7</sup> Croissance moyenne de 82 % de 1995 à 2003, tandis que les établissements Dunkin Donuts ne pouvaient faire mieux qu'une croissance moyenne de 5 % au cours de cette période de 8 ans.

chefs de file d'un secteur sont devenus des suiveurs dans une économie de libre marché.

### **LES EXPERTS**

[41] M. François Desrosiers, MBA, dont les services ont été retenus par les franchisés, a préparé un rapport de 27 pages en 2008 dressant une liste des manquements d'ADRIC envers ses franchisés entre 1990 et 2005. M. Desrosiers a longuement témoigné à l'appui de ce rapport qui précise les points de vue qui suivent, tous étant amplement appuyés par la preuve soumise lors du procès :

1) ...les dirigeants d'Allied Domecq Retail International avai(en)t une appréciation discutable du marché québécois et une vision incohérente au niveau des intentions, des décisions et des actions entreprises par Allied Domecq Retail International à l'endroit de ses franchisés.

2) Après avoir connu des années fastes, le leader qu'était Dunkin Donuts est devenu le *follower* que l'on connaît. Le succès conjoncturel qu'a connu Dunkin Donuts au Québec au cours des années 1980 était principalement la conséquence d'un manque de concurrence structurée. L'arrivée tardive de Tim Hortons a été largement sous-estimée par les gestionnaires de Dunkin Donuts et ces derniers ont persisté dans la reproduction aveugle d'anciens facteurs de succès qui se sont traduits par des facteurs d'échecs au détriment de la marque et des franchisés.

3) Le plan de relance de la marque et du réseau québécois des établissements Dunkin Donuts par Alimentation Couche-Tard pourrait être un jour concluant mais cela ne soustrait en rien les responsabilités du franchiseur Allied Domecq Retail International envers ses franchisés entre 1990 et 2005.

[42] Comme si une autre preuve était nécessaire, dès que les franchisés ont eu entamé leur action en justice contre ADRIC, celle-ci transférait ses droits dans le marché québécois à Alimentation Couche-tard à titre de « franchisé cadre », comme cela est précisé aux paragraphes [24] à [27] inclusivement et à l'alinéa 3) du paragraphe précédent.

[43] Après avoir examiné la convention de franchise cadre de 2003 et, à la lumière de ce qui est survenu par la suite, la Cour a été d'avis qu'un tel transfert avait toutes les apparences d'une stratégie de sortie très adroite du secteur de l'alimentation rapide au Québec, stratégie pour laquelle les conseillers juridiques d'ADRIC pouvaient être fiers à juste titre. Malheureusement, les dommages avaient déjà été faits et même Alimentation Couche-tard, société bien établie au Québec, ne pouvait remettre en l'état ce que la direction d'ADRIC avait laissé s'écrouler.

[44] ADRIC a mandaté M. Douglas Fisher, BAS, MSc, FCMC, CFE, FCSI,<sup>8</sup> pour répondre au rapport de M. Desrosiers. Par suite d'une étude du secteur, d'analyses de faisabilité relatives aux établissements des franchisés, des commentaires sur diverses plaintes exprimées par les franchisés – changements aux menus, œufs frais par rapport à œufs congelés, changement de Coke vers Pepsi, changements des boissons à post-mélange vers des boissons en cannette, offre de la crème à 10 % plutôt que 18 %, service à l'auto, portions plus généreuses, rénovation des établissements et publicité – M. Fisher a conclu ce qui suit :

1) Il est clair que Dunkin Donuts s'est dotée d'une formule gagnante en ce sens qu'elle compte plus de 8 800 restaurants dans le monde et nombre d'entre eux ont réalisé un réel succès au Québec. Il est également clair qu'il existe un très solide marché du café et du beigne au Québec.

2) Il est très peu probable que la venue de Tim Hortons dans un marché en particulier ait causé, en soi, l'effondrement de l'une ou l'autre des exploitations de Dunkin Donuts en particulier. Il est fort probable que l'effondrement des franchisés dans le présent litige ait été attribuable à l'un quelconque parmi un certain nombre de facteurs allant d'une qualité d'activité qui laisse à désirer à une piètre stratégie relative au service, et de l'offre de produits inférieurs à la moyenne à des installations anciennes et qui ne sont plus attrayantes. Seul un petit nombre de franchisés demandeurs ont suivi les conseils du franchiseur et se sont prévalus des incitatifs de réaménagement des établissements, bien que, cette mesure à elle seule, si elle n'est pas accompagnée d'une qualité de services, de propreté et d'autres facteurs précités, ne garantit pas la réussite.

3) Il semblerait que bien que les demandeurs aient exigé que le franchiseur soit plus du type Tim Hortons, ils ont contrecarré toutes les initiatives que le franchiseur proposait en vue d'être plus concurrentiel par rapport à Tim Hortons et aux autres concurrents livrant concurrence sur le marché du Québec. Les franchisés ont mis du temps avant de faire des rénovations, un grand nombre n'en a effectué aucune, il n'existait aucune synergie entre les franchisés dans le marché autre que celle de se plaindre à l'égard des activités pour lesquelles ils étaient responsables sur une base quotidienne.

4) Je suis d'avis que Dunkin Donuts a déployé des efforts importants pour rehausser la qualité et la combinaison de ses services afin de rejoindre le consommateur québécois et de répondre à ses besoins. Dunkin Donuts a tenté d'effectuer une transition de produits, a effectué des essais sur des produits et a démontré un désir d'améliorer la

---

<sup>8</sup> Bachelor of Administrative Studies, Master of Science, Fellow Certified Management Consultant, Certified Foodservice Executive, Foodservice Consultants Society International.



conception, la présence et le côté pratique des établissements pour qu'ils soient plus attrayants pour les consommateurs québécois.

- 5) Les franchisés [...] qui sont parties au présent litige :
1. n'ont pas donné à Dunkin Donuts la chance de mettre en œuvre son expertise;
  2. n'ont pas fait de réaménagement conformément à la demande du franchiseur et tel que cela est demandé dans leur convention;
  3. n'ont pas mis en œuvre la quasi-totalité des changements recommandés à l'égard des produits et des activités;
  4. n'ont pas mis l'accent sur leurs activités quotidiennes et la promotion locale, mais plutôt sur la publicité nationale;
  5. n'ont pas réagi de manière positive aux recommandations et suggestions du franchiseur.

À mon avis, ce manque d'action de la part des franchisés a contribué à leur déclin.

[45] Le reste du rapport de M. Fisher énonce une critique détaillée du rapport de M. Desrosiers qui conclut, qu'à son avis :

1) [...] la concurrence exercée par Tim Hortons n'a pas été un facteur contributif d'importance au fâcheux déclin des demandeurs dans le marché du Québec. De plus, je suis d'avis que de blâmer le franchiseur, Allied Domecq, pour ne pas avoir réussi aussi bien que Tim Hortons dans le marché du Québec ne tient aucunement compte :

1. des différences majeures entre les deux concepts de franchise;
2. du rôle essentiel du Franchisé dans le succès d'un restaurant.

2) La croissance et le succès continus d'un concept de franchises bien établies sont d'abord et avant tout fonction de l'engagement des franchisés et de leur travail ardu. Je ne vois pas, d'un point de vue des normes de l'industrie des franchises, de lacunes ou de négligences de la part d'Allied Domecq dans ses décisions et mesures prises pour appuyer sa franchise et sa marque Dunkin Donuts au Québec. Je suis d'avis qu'Allied Domecq n'a pas abandonné le marché québécois, mais a déployé et a continué de déployer des efforts pour que les franchisés

puissent se conformer à l'aspect, au service et au style qui sont de rigueur de nos jours. Allied Domecq a investi dans le fonds de publicité pour éponger des déficits, a recruté du personnel compétent et a apparemment travaillé de manière ardue à la promotion de la marque. Dans le contexte d'une économie faible, d'un marché saturé et d'une concurrence féroce à l'égard des établissements et des locaux nouveaux et attrayants, le succès d'un restaurant dépend principalement d'une parfaite gestion, de produits frais et de bonne qualité et d'un service excellent et personnalisé dans un environnement propre et attrayant.

[46] M. Fisher a dû se fonder sur l'exactitude des allégations contenues dans les arguments de la défense pour élaborer une grande part de ses avis. Toutefois, les allégations, surtout celles portant sur des exploitants hésitants et dont le rendement est inférieur au rendement moyen, n'ont jamais été prouvées. Même si M. Fisher met le blâme sur une « piètre stratégie de service » ou sur une « offre de services de produits inférieurs à la moyenne », il blâme nécessairement ADRIC, le stratégeste derrière le Système et la partie qui doit approuver au préalable tous les produits. Il caractérise le marché de l'alimentation rapide du Québec comme étant un « marché saturé ». Tel n'est pas le cas; ce marché était toujours en croissance à la fin des années 1990.

[47] De plus, M. Fisher critique le refus de la plupart des franchisés de se plier à un réaménagement prématuré et volontaire de leurs établissements, malgré les prédictions sombres de leurs experts au moment où le programme de réaménagement a été présenté à la fin de 2000. Cependant, il est prudent et précise qu'un tel réaménagement ne garantit pas, en soi, le succès.

[48] En dernier lieu, les conclusions que tire M. Fisher au sous-paragraphe 5) du paragraphe [44] sont, sauf pour ce qui est du cinquième point, très peu appuyées par les faits invoqués durant le procès. Néanmoins, il est tout à fait exact que les franchisés étaient, pour la plupart, très peu enclins à dépenser jusqu'à 200 000 \$ pour réaménager leurs établissements avant qu'ils n'y soient obligés de manière contractuelle, étant donné les avis de leurs propres experts.

## **LE DROIT**

[49] Les réclamations des franchisés sont fondées sur un contrat, ou plutôt sur le non-respect des obligations d'ADRIC énoncées dans leurs conventions de franchise. Il en est de même des demandes reconventionnelles présentées par ADRIC contre les franchisés.

[50] La convention de franchise crée des obligations par lesquelles les parties sont liées. Elles sont également liées par les obligations qui découlent du contrat « d'après sa nature et suivant les usages, l'équité ou la loi »<sup>9</sup>.

[51] Les conventions de franchise, de par leur nature même<sup>10</sup>, sont presque toujours définies comme des contrats d'adhésion, c'est-à-dire un contrat dont les stipulations essentielles « ont été imposées par l'une des parties » et « ne pouvaient être librement discutées »<sup>11</sup>. Les conventions de franchise font certainement partie de cette catégorie. Elles ont été préparées entièrement par ADRIC ou pour son compte et, au dire de tous, leurs modalités n'ont pas été librement discutées.

[52] Des conséquences découlent des contrats qui sont décrits comme des contrats d'adhésion. Par exemple, une « clause abusive » dans un contrat d'adhésion « est nulle ou l'obligation qui en découle, réductible »<sup>12</sup>. Les franchisés allèguent que la quittance générale que certains d'entre eux ont signée constitue justement une telle clause. Les franchisés concernés demandent que les clauses de cette quittance qui interdisent d'intenter toute poursuite soient annulées<sup>13</sup>.

[53] Comme pour tous les contrats, tout non-respect d'une obligation qui y est prévue (explicite) ou qui en découle selon leur nature (implicite) entraîne une faute civile<sup>14</sup>. Les franchiseurs sont liés par une obligation d'agir de bonne foi et une obligation de loyauté envers chaque franchisé, de telle sorte qu'ils sont tenus de travailler de concert avec lui et :

« de lui fournir les outils nécessaires, sinon pour empêcher qu'un préjudice économique ne lui soit causé, du moins pour en minimiser l'impact. Entre, d'une part, l'inaction totale et le maintien d'un *statu quo* qui risquaient de lui coûter sa place de marché et, d'autre part, l'exercice de son droit de libre concurrence

<sup>9</sup> Voir les articles 1433 et 1434 C.c.Q. et *Provigo Distribution Inc. c. Supermarché A.R.G. Inc.*, [1998] R.J.Q. 47 (C.A.), plus particulièrement les pages 57 et 58.

<sup>10</sup> Ibid., page 58, où notre Cour d'appel définit un contrat de franchise comme suit : « On note donc que le contrat de franchise a, en règle générale, les caractéristiques suivantes: c'est un contrat à titre onéreux, synallagmatique et d'exécution successive. C'est aussi, parfois, un contrat d'adhésion, parce qu'il regroupe des classes types dont le contenu n'est pas ouvert à discussion. La convention d'affiliation est, en outre, souvent conçue et rédigée par le franchiseur et est à prendre ou à laisser. Enfin, il s'agit d'un contrat innomé et mixte qui participe, par certaines de ses dispositions, à la fois aux contrats de société, de mandat, de vente et de louage ».

<sup>11</sup> Voir l'article 1379 C.c.Q. et *Lebel c. Pharmacentre Cumberland (Merivale) Ltée*, (1999) R.J.Q. 3042 (C.S.) p. 13.

<sup>12</sup> Voir l'article 1437 C.c.Q., qui définit une « clause abusive » comme une clause « qui désavantage [...] d'une manière excessive et déraisonnable, allant ainsi à l'encontre de ce qu'exige la bonne foi; est abusive, notamment, la clause si éloignée des obligations essentielles qui découlent des règles gouvernant habituellement le contrat qu'elle dénature celui-ci ».

<sup>13</sup> Voir les paragraphes [22] et [23] ci-dessus.

<sup>14</sup> Supra, note 9, page 59, où notre Cour d'appel nous rappelle ce qui suit : « Il y a faute civile, en effet, dès qu'il y existe un manquement prouvé à une obligation contractuelle, que celle-ci ait été explicitement prévue par les parties à l'acte, ou qu'elle puisse être qualifiée d'obligation implicite résultant de la nature du contrat ou de l'équité ».

vis-à-vis des tiers, il existe une marge. [...] Elle devait, de concert avec eux, mettre sur pied une réplique commerciale adéquate qui permettait à ces derniers de minimiser leurs pertes et de se repositionner dans un marché en évolution. »<sup>15</sup>

## **PLAIDOIRIE**

### **A. Les fautes contractuelles**

[54] De loin la plus importante obligation explicite d'ADRIC aux termes de ses conventions de franchise est celle qui est énoncée au paragraphe 3C de la convention de 1990 et dans le dernier « considérant » à la page 1 de la convention de 2002 et selon laquelle ADRIC promet de protéger et de rehausser sa réputation et d'assurer la « demande pour les produits du système Dunkin Donuts », soit la marque. Elle n'a pas tenu cette promesse entre 1995 et 2005. La marque n'a plus la cote au Québec selon toute mesure pertinente, bien qu'elle continue d'obtenir du succès aux États-Unis ou ailleurs dans le monde selon M. Fisher.

[55] Les franchisés ont soulevé une foule d'autres manquements explicites et implicites qu'ils attribuent à ADRIC au cours des années 1995 à 2005, notamment le défaut de consulter, d'apporter son soutien et d'aider de façon adéquate, l'absence d'un ou de plusieurs établissements permettant de tester de nouveaux produits et de former de nouveaux employés, un taux de roulement excessivement élevé des dirigeants d'ADRIC, un trop petit nombre de consultants en affaires et en exploitation pour servir adéquatement les franchisés du Québec, le défaut de retirer en temps opportun les franchisés sous-performants du réseau du Québec, l'introduction puis le retrait de produits glacés. Ces points sont présentés plus en détail aux pages 278 à 341, inclusivement, du plan d'argumentation des demandeurs.

[56] Ces manquements allégués (fautes civiles) ont, pour la plupart, été solidement étayés à l'aide des éléments de preuve fournis par les franchisés, et des reconnaissances et des aveux provenant de plusieurs des témoins et des pièces de la défenderesse.

[57] Mais le plus grand manquement a été le défaut d'ADRIC de protéger sa marque dans le marché québécois. Le nombre de manquements décrits par les franchisés a sans aucun doute contribué à la dégringolade de la marque de Dunkin Donuts au Québec. Il est primordial d'avoir une marque gagnante pour maintenir des franchises rentables. Toutefois, lorsque la marque perd des plumes et s'effondre, la même chose arrive à ceux qui comptent sur elle. Et c'est exactement ce qui est arrivé en l'espèce.

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 61.

[58] ADRIC s'était attribuée l'obligation principale de protéger et de rehausser sa marque. En n'agissant pas en ce sens, elle a manqué à la plus importante obligation qu'elle avait prévue dans ses contrats. Elle doit accepter les conséquences d'un tel manquement. Comme il est indiqué ci-dessus, les franchisés ne peuvent réussir là où le système a échoué. Après avoir connu plusieurs années de stagnation des ventes, de diminution des marges de profit et puis de pertes, les franchisés ont tous dû fermer leurs établissements. Leurs pertes sont survenues très peu de temps après les manquements d'ADRIC, une conséquence évidente.

[59] Ce manquement en particulier n'était pas le résultat d'un acte unique posé ou d'une omission unique commise avant ou après la signature par certains des franchisés de la quittance mentionnée ci-dessus aux paragraphes [22] et [23]. Il s'agissait d'un manquement, s'étalant sur une décennie (1995 à 2005), de protéger la marque qui découlait d'une multitude d'actes et d'omissions qui sont survenus au cours de cette période. La protection d'une marque est une obligation continue et « successive ».

#### **B. Les arguments de la défense**<sup>16</sup>

[60] Dans ses arguments, ADRIC suggère que les franchisés n'ont qu'eux-mêmes à blâmer pour leur échec; ils n'étaient pas de bons franchisés. L'expert d'ADRIC, M. Fisher, a été plus circonspect. Partant du principe que les allégations de la défense étaient vraies (ce qui n'était pas le cas pour la plupart), il est d'avis que les franchisés ont « contribué à leur échec ».

[61] Les franchisés étaient-ils de mauvais exploitants? Loin de là. Ils comptaient parmi les meilleurs et faisaient partie de ceux qui connaissaient le plus de succès dans le réseau du Québec. Leurs propriétaires faisaient partie des membres du comité les plus actifs. Plusieurs d'entre eux ont présidé ces comités à un moment ou à un autre. De nombreux propriétaires exploitaient plusieurs établissements. La plupart d'entre eux étaient des chefs de file parmi les franchisés du Québec. Au cours des soixante-six premiers jours de procès, ADRIC a échoué lamentablement à présenter les franchisés comme de mauvais exploitants. Cette défense était totalement vide de substance.

[62] Rien n'a permis de soutenir que les franchisés étaient à blâmer pour leur expérience malheureuse et l'échec du système Dunkin Donuts dans le marché québécois. Les franchisés qui ont exploité leurs établissements autrement que selon les normes d'ADRIC ne sont pas parties au présent litige. ADRIC a permis à ces établissements sous-performants de demeurer ouverts malgré un préjudice évident au réseau, de donner le mauvais exemple par leur présence continue. C'est plutôt ADRIC qui a manqué à plusieurs de ses obligations aux termes des conventions de franchise.

---

<sup>16</sup> Résumés au paragraphe [2] ci-dessus.

Bien qu'elle ne puisse assurer ou garantir le succès des franchisés, ADRIC est néanmoins responsable envers eux du préjudice qu'elle a causé par ses fautes civiles.

[63] Qu'en est-il des quittances que certains des franchisés ont signées afin de recevoir les sommes d'argent versées par ADRIC (jusqu'à 46 000 \$ combinés à des garanties bancaires) pour payer les coûts de chaque réaménagement qu'ils s'engageaient à effectuer. Cette question est examinée dans une certaine mesure dans le plan d'argumentation des demandeurs aux pages 165 à 180 (paragraphe 622 à 684) et dans le mémoire de la défenderesse aux pages 109 à 112 (paragraphe 453 à 461).

[64] Les propriétaires des établissements qui ont été rénovés selon le programme de réaménagement et qui ont signé une quittance ont tous affirmé qu'on les avait incités à rénover sous de faux prétextes et sur la foi d'affirmations qui se sont révélées fausses. Puisque les quittances ont été traitées comme des avenants aux conventions de franchise, les franchisés qui les ont signées veulent qu'elles soient annulées parce qu'elles sont abusives<sup>17</sup>.

[65] Comme condition pour aller de l'avant avec le programme, ADRIC devait compter au moins 75 établissements en règle<sup>18</sup> qui souhaitaient participer au programme. Ce nombre n'a jamais été atteint. Moins de la moitié de ce nombre d'établissements ont été rénovés selon le programme de réaménagement. La soi-disante « synergie du nombre » ne s'est jamais réalisée. Pire, les établissements fermaient leurs portes et aucun nouvel établissement ne venait les remplacer. Dans la mesure où le programme de réaménagement avait pour but d'empêcher les fermetures d'établissements, d'encourager l'ouverture de nouveaux établissements et d'augmenter les bénéfices des établissements existants, il s'agissait d'un échec. M. Desrosiers avait raison : ADRIC avait sérieusement sous-estimé le phénomène Tim Hortons.

[66] ADRIC a déclaré que les ventes des établissements réaménagés augmenteraient jusqu'à 15 % au cours de la première année et plusieurs années par la suite. Comme il a été indiqué<sup>19</sup>, ce résultat n'a jamais été atteint par les franchisés qui ont participé au programme.

[67] En même temps que la mise en œuvre du programme de réaménagement, ADRIC avait annoncé qu'elle investirait quelque 40 M\$ pour raviver la marque au

---

<sup>17</sup> Supra, note 12 et voir *Régie d'assainissement des eaux du bassin de La Prairie c. Janin Construction (1983) Itée* [1999] R.J.Q. 929, 942 (C.A.), où la juge Rousseau-Houle a indiqué ce qui suit : « Avant de qualifier d'abusives une clause d'un contrat d'entreprise de construction, il faudra prudemment examiner le but et la portée de cette clause dans le contexte de l'ensemble des droits et obligations de chacune des parties et de l'économie générale de ce contrat. »

<sup>18</sup> Voir les paragraphes [19] et [20] ci-dessus.

<sup>19</sup> Voir le paragraphe [34] ci-dessus.

Québec. La moitié de cette somme devait sortir de la poche des franchisés qui devaient réaménager leurs établissements. Dans la réalité, aucune preuve crédible qui aurait permis de suggérer qu'une somme de 20 M\$ a été injectée par ADRIC au début des années 2000 pour protéger, soutenir et rehausser la marque n'a été présentée. Les fonds ont continué de provenir des franchisés, surtout de leurs contributions annuelles au fonds de publicité; ce montant diminuait au fur et à mesure que les établissements fermaient leurs portes<sup>20</sup>. Les activités continuaient comme d'habitude, dans des circonstances où le « comme d'habitude » était loin d'être suffisant.

[68] Comme exigence pour pardonner les péchés du passé (soit cinq ans d'aimable indifférence face à l'arrivée d'un nouveau joueur déterminé dans le marché de la restauration rapide au Québec), les quittances ont sans doute eu comme effet de dissuader les franchisés de participer au programme. Comme l'aurait dit M. Fisher, l'exigence de signer des quittances pour obtenir du financement a probablement « contribué » à l'échec du programme.

[69] C'était trop, c'était une décision mal avisée et, dans le contexte où les franchisés devaient se battre pour survivre, il était abusif d'imposer cette condition à ceux qui avaient choisi d'adopter les recommandations du franchiseur, même sous de faux prétextes et sur la foi d'affirmations qui se sont révélées également fausses. Une quittance signée dans de telles circonstances est nulle; il s'agit d'un abus et le consentement nécessaire était absent ou vicié<sup>21</sup>.

## **C. Les dommages subis par les franchisés**

### **1. Observations générales**

[70] Les établissements de tous les franchisés ont fermé leurs portes ou ont été vendus pour une fraction de leur valeur habituelle. Avant les années 2000, les établissements de Dunkin Donuts pouvaient être vendus à un prix correspondant plus ou moins à 50 % des ventes annuelles. Une telle valeur ne pouvait être attribuée à un établissement de Dunkin Donuts au Québec au début des années 2000. Ils ont donc perdu leur investissement dans le système Dunkin Donuts ainsi que leurs bénéfices. Certains ont réussi à survivre plus longtemps que d'autres dans une lutte désespérée pour conserver leur gagne-pain. Le dernier franchisé a fermé ses portes l'année dernière.

[71] Pendant des années, les franchisés ont menacé de demander réparation à ADRIC pour leurs pertes commerciales, c'est-à-dire les pertes de la marge sur coûts

---

<sup>20</sup> Voir le tableau 9 à la page 31 du Rapport Navigant du 15 mars 2012.

<sup>21</sup> Voir les articles 1398 à 1407 C.c.Q., inclusivement.

directs<sup>22</sup>, découlant largement du phénomène Tim Hortons. Ce phénomène a été facilité par le défaut d'ADRIC de faire front à la concurrence en temps opportun. C'était trop peu, beaucoup trop tard.

[72] Le programme de réaménagement, tel qu'il était structuré et tel qu'il est décrit ci-dessus, s'est révélé un échec cuisant et a entraîné inexorablement les pertes de revenu que les franchisés ont subies au cours de la période suivant sa mise en œuvre chancelante. Ce sont ces pertes de revenu que les franchisés exigent également d'ADRIC. Le principal artisan et bénéficiaire de ces pertes a été Tim Hortons et ses franchisés. Ils ont gagné une part de marché au détriment d'ADRIC et ses franchisés.

[73] Les pertes de bénéfices découlant des pertes de ventes dans un marché en croissance qui sont causées par un franchiseur qui a fait défaut de protéger sa marque, et la perte des investissements effectués pour participer dans un tel marché, tombent facilement dans la catégorie des préjudices « que [...] cause le défaut du débiteur et qui en est une suite immédiate et directe »<sup>23</sup>. De plus, ils étaient prévisibles au moment où les conventions de franchise ont été signées par les parties. Le principe sous-jacent de tout contrat de franchise est que la marque soutiendra un commerce viable.

[74] Les experts d'ADRIC, MM. Fisher et Harrar, ne suggèrent pas le contraire. M. Fisher a plutôt blâmé, à tort, les franchisés pour leurs malheurs. M. Harrar s'en est pris aux approches prises par Navigant pour estimer les pertes de ventes et les pertes d'investissements. Il s'est fondé en partie sur les opinions erronées de M. Fisher, plus particulièrement celles pour lesquelles M. Fisher s'est fondé sur la véracité d'allégations en défense qui n'ont jamais été étayées au procès.

## 2. Le Rapport Navigant

[75] Les franchisés ont retenu les services de Navigant Consulting pour calculer les pertes de revenu que les 21 franchisés ont subies en raison des manquements d'ADRIC aux conventions de franchise, ou, plus particulièrement, pour évaluer les pertes des « marges sur coûts directs » que les 32 établissements ont subies du 1<sup>er</sup> janvier 2000 au 31 août 2003, soit les trois années précédant l'introduction de la présente action en justice, et de cette dernière date jusqu'à la fin de l'année 2005.

[76] L'approche qu'adopte Navigant pour quantifier cette catégorie de dommages est d'estimer la marge sur coûts directs que chacun des franchisés aurait pu perdre par rapport aux hausses correspondantes des ventes de Tim Hortons, le principal bénéficiaire du déclin de Dunkin Donuts. Ces données sont présentées dans dix

---

<sup>22</sup> Expression définie comme « un concept de comptes analytiques qui permet à une société de déterminer la rentabilité d'un produit donné ».

<sup>23</sup> Voir les articles 1607 et 1611 à 1613 C.c.Q., inclusivement.



rapports distincts, un pour chacun des propriétaires des 21 franchisés, et un rapport général résumant l'ensemble des dommages tombant dans cette catégorie.

[77] Le Rapport Navigant se fonde sur les conclusions suivantes du Rapport Desrosiers auquel souscrit la Cour pour son approche quant au chef de dommages et à la quantification de celui-ci.

« Ainsi, Monsieur Desrosiers présente que :

- la croissance annuelle des ventes du marché de la restauration au Québec a affiché une moyenne de l'ordre de 5,45 % de 1991 à 2004 (Rapport Desrosiers, page 8);
- l'analyse du graphique au bas de la page 8 de son rapport permet de constater que pour la période de 1997 à 2003, l'accroissement des ventes en pourcentage a toujours été comparable ou sinon plus élevé au Québec qu'au Canada, mis à part l'année 1998;
- le nombre d'établissements Tim Hortons au Québec est passé de 60 à 308 de 1995 à 2005 (graphique de la page 9);
- le graphique de la page 10 de son rapport compare la tendance du nombre d'établissements ouverts de 1995 à 2002 pour Dunkin Donuts à celle pour Tim Hortons. Selon ce graphique, la tendance a été tout à fait différente pour Dunkin Donuts par rapport à Tim Hortons. Ainsi, le nombre d'établissements de Dunkin Donuts a baissé de 1995<sup>24</sup> à 2002, alors que celui de Tim Hortons a augmenté;
- dans le même ordre d'idées, les parts de marchés estimées détenues en 1995 et en 2003 ont aussi subi des tendances inverses si l'on compare Dunkin Donuts à Tim Hortons. Celles de Dunkin Donuts ont diminué de 1995 à 2003, alors que celles de Tim Hortons ont augmenté (tableau de la page 11);
- selon le graphique de la page 16, les ventes annuelles moyennes d'un Tim Hortons au Canada ont sans cesse augmenté de 1995 à 2005, soit de 82 % de 1995 à 2003, alors que la hausse des ventes de la restauration au Québec aurait été de 51 %.

Selon ce même graphique, en 1995, un Tim Hortons générait en moyenne 812 000 \$, alors qu'en 2005, il rapportait 1 673 000 \$.

Ces différents constats de Monsieur Desrosiers nous serviront de guide pour quantifier les dommages qu'auraient subis les franchisés. »

---

<sup>24</sup> En fait, la diminution du nombre d'établissements de Dunkin Donuts n'a commencé qu'en 1998; supra, note 20.

[78] M. François Fillion, CA, CA-EJC, EEE<sup>25</sup>, de Navigant a longuement témoigné au sujet de la méthode que son équipe a adoptée pour calculer les dommages des franchisés selon ce chef de dommages, l'objectif étant de mettre les franchisés dans la situation financière dans laquelle ils auraient été si ADRIC avait joué son rôle de leader dans le marché de la restauration rapide au Québec.

[79] La formule est simple, mais son application est complexe. Il faut calculer les ventes que les franchisés auraient réalisées si ADRIC avait limité l'avancée de Tim Hortons, comme cela a été le cas plus tard dans les États de la Nouvelle-Angleterre, selon une source sûre, et déduire leurs ventes réelles pour obtenir les pertes de ventes.

[80] La première partie de cet exercice de comptabilité est la partie difficile, soit identifier et calculer les coûts qui sont liés aux pertes de ventes tels que le coût des biens vendus, les salaires des employés, les redevances, les contributions au fonds de publicité et le loyer en pourcentage<sup>26</sup>.

[81] Pour les aider dans cet exercice, Navigant a eu recours à un outil bien reconnu qu'ADRIC a adopté pour aider les franchisés à calculer la hausse des ventes qu'ils auraient observée s'ils avaient tout réaménagé prématurément, soit le même exercice pour l'essentiel. Il s'agit d'une excellente adaptation d'un outil déjà existant, mais qu'on utilise en sens inverse.

[82] Le problème sur lequel s'est penchée par la suite Navigant était d'établir un point de départ ou une période de référence pour effectuer ses calculs des dommages couvrant la période 2000 à 2003. Il a choisi 1998 comme année de référence, établissant correctement que les manquements d'ADRIC ont commencé dès 1995, soit l'année pendant laquelle, selon la Cour, ADRIC a commencé à adopter une indifférence aimable envers l'assaut de Tim Hortons.

[83] Advenant le cas où la Cour en viendrait à conclure que les franchisés n'auraient pas enregistré la croissance en ventes de Tim Hortons au cours des années en question, Navigant a élaboré trois autres scénarios de croissance : 75 % de l'expérience de Tim Hortons qui correspond approximativement à la croissance moyenne des ventes dans le marché de la restauration rapide au Canada, 50 % qui correspond approximativement à l'expérience du Québec et 25 % qui correspond approximativement à la hausse découlant seulement de l'inflation.

[84] À partir de toutes ces données, Navigant conclut son rapport général par un résumé des dommages à l'égard des pertes de bénéfices pour chacun des franchisés

---

<sup>25</sup> Comptable Agréé, Comptable Agréé - Excellence en JuriComptabilité de l'institut canadien des Comptables Agréés du Québec, Institut canadien des Experts en Évaluation d'Entreprises.

<sup>26</sup> C'est-à-dire, la partie du loyer liée en tout ou en partie aux ventes.

de 2000 à 2003 selon les quatre scénarios<sup>27</sup>. Le scénario que la Cour adoptera<sup>28</sup> conclut que les franchisés ont subi des pertes de bénéfices pendant les années 2000 à 2003 de l'ordre de 4,5 M\$ en conséquence des succès de Tim Hortons.

[85] Depuis 2008, lorsque le Rapport Navigant a été terminé, les franchisés ont modifié leur poursuite pour ajouter des pertes de bénéfices annuels pour l'année 2005 et pour ajouter une réclamation pour perte d'investissements pour les franchisés qui ont dû fermer leurs portes en mai 2011. Ces deux dernières réclamations totalisent plus de 11,8 M\$ : 2,8 M\$ de pertes de bénéfices pour la période 2003 à 2005 et 9 M\$ pour les pertes d'investissements<sup>29</sup>. La réclamation pour pertes d'investissements a été établie selon une évaluation approximative applicable aux établissements de Dunkin Donuts et qui correspond à 50 % des ventes projetées annuelles au cours de l'année précédant leur fermeture. Aujourd'hui, tous les établissements franchisés ont fermé leurs portes.

### 3. Le Rapport Nexia Friedman 2010

[86] ADRIC a retenu les services de Nexia Friedman, un réseau mondial de cabinets comptables indépendants, pour « critiquer les calculs des dommages » présentés par Navigant. Ils ont conclu ce qui suit dans leur rapport critique du 21 décembre 2010 :

« 1) [TRADUCTION] À notre avis, les différents calculs des pertes estimées de la contribution marginale présentés par [Navigant (NC)] sont non fondés et, au mieux, ils sont spéculatifs.

De plus, nous sommes d'avis que les renseignements examinés par NC, tels qu'ils sont présentés dans leurs rapports, ne permettent pas d'en arriver à une conclusion concernant les pertes alléguées des demandeurs.

2) À notre avis, les investissements initiaux et les importantes rénovations et les calculs préparés et présentés par NC ne tiennent pas compte de la valeur nette de l'ensemble des actifs et des passifs, ni de l'intérêt des demandeurs dans leurs propres activités; les calculs ne sont donc pas en conformité avec les principes d'évaluation généralement reconnus, notamment l'approche fondée sur la valeur des actifs et la méthode d'évaluation au coût estimé de remplacement utilisées pour évaluer toute activité commerciale. Selon une perspective d'évaluation, il n'est pas approprié de se fier seulement au coût historique des actifs immobilisés corporels des établissements pour déterminer la valeur marchande de toute perte d'investissements. »

---

<sup>27</sup> Aux pages 25 et 26 du Rapport général de Navigant daté du 31 octobre 2008.

<sup>28</sup> Voir infra, paragraphes [103] à [110] ci-après.

<sup>29</sup> Un résumé est donné aux paragraphes 361 et 363 de la réclamation réamendée des franchisés datée du 4 mai 2011.

[87] Ils expliquent leur opinion concernant la « perte alléguée de valeur » des établissements des franchisés en ajoutant ce qui suit :

« [TRADUCTION] Puisque le fondement pour accorder des dommages-intérêts économiques est de placer la partie lésée dans la position dans laquelle elle aurait été s'il n'y avait pas eu de préjudice, c'est l'investissement direct ou la valeur de l'avoir net des actionnaires qu'il faudrait prendre en considération et non pas leur investissement brut dans des actifs immobilisés corporels avant le début allégué de la période de préjudice, soit 1996 ou 1997 selon les demandeurs. NC n'a pas tenté de déterminer de façon indépendante la perte réelle des investissements, le cas échéant, mais elle a simplement reproduit les données historiques présentées par chacun des demandeurs. »

[88] M. Steve Harrar, CFE, EEE, CMA, CA<sup>30</sup>, un des signataires du rapport de 56 pages de Nexia Friedman, a témoigné en sa faveur.

[89] Le 15 avril 2011, Nexia Friedman a envoyé aux conseillers juridiques d'ADRIC son Rapport critique n° 2 portant sur « [TRADUCTION] la nouvelle approche générale adoptée par les [franchisés] pour arriver aux dommages-intérêts totaux réclamés dans la réclamation de 2011 ». Ils ont répété aux pages 13 et 14 de ce deuxième rapport ce qui suit :

« [TRADUCTION] À notre avis, comme il est décrit en détail dans le Rapport [Nexia Friedman], l'utilisation par les demandeurs du rendement des ventes des établissements canadiens de Tim Hortons est très spéculative et non fondée. Les demandeurs n'ont fourni aucune justification ou explication quant à la raison pour laquelle ils ont retenu le scénario correspondant à 100 % des taux de croissance annuelle des établissements canadiens de Tim Hortons et l'année 1998 comme année de référence pour leur calcul de la valeur des établissements, ni la raison pour laquelle les autres méthodes de calcul des dommages allégués n'ont pas été retenues. Les calculs des demandeurs tiennent compte du scénario comprenant les ventes les plus élevées qui a été examiné par NC, alors que les rapports de NC indiquent clairement qu'il existe d'autres scénarios possibles pour calculer les dommages.

et ils ont donné plus de détails sur leur opinion antérieure concernant la valeur perdue des établissements, décrivant celle-ci comme étant « erronée » en ce qu'elle surestime « [TRADUCTION] le niveau des dommages allégués subis comme suit » :

- Les demandeurs supposent que les franchises, dont l'échéance contractuelle était imminente pour la plupart d'entre elles, continueraient d'exister indéfiniment. La méthode d'évaluation utilisée (ventes annuelles rajustées multipliées par un facteur de 50 %) suppose la continuation

---

<sup>30</sup> Examineur agréé en matière de fraude (Certified Fraud Examiner), expert en évaluation d'entreprise, comptable en management accrédité, comptable agréé.

d'un commerce jusqu'à l'infini. Supposer que tous les contrats de franchise visés continueront indéfiniment est hautement spéculatif.

- Aucun facteur externe ou interne, tel que la concurrence, la propreté et l'état de l'établissement, la conjoncture économique, n'a été pris en considération pour justifier l'utilisation des taux de croissance des ventes de Tim Hortons à partir de l'année 1998.
- À la fin de l'échéance de chaque contrat de franchise, le franchisé serait tenu de payer une nouvelle redevance de franchisage et d'investir dans d'importantes rénovations. Les calculs des demandeurs ne tiennent pas compte de ce fait.
- Les calculs des Demandeurs ne tiennent pas compte des dettes totales qui pourraient être déduites lorsqu'on en vient à la valeur revenant au propriétaire de la franchise.
- La valeur résiduelle réalisée au moment de la disposition réelle des actifs des établissements n'a pas été déduite des montants réclamés.

À notre avis, l'utilisation d'une évaluation approximative (50 % des ventes) comme principale méthode pour calculer la valeur des établissements n'est pas en conformité avec les normes d'évaluation puisque cette méthode fournit des résultats qui ne tiennent pas compte de la rentabilité de chaque établissement. Les normes d'évaluation exigent que des méthodes principales fondées sur le revenu et les actifs, comme il est décrit à l'annexe A, soient utilisées en premier et que les conclusions y afférentes soient corroborées au moyen des calculs fondés sur une évaluation approximative.

Selon la réclamation de février 2011, les demandeurs allèguent qu'ils ont perdu environ 333 000 \$ par établissement. Leurs investissements dans leurs établissements s'élevaient à environ 43 000 \$ en 1997, 66 000 \$ en 2000 et 24 000 \$ en 2003, si on tient compte des dates antérieures aux dommages ou postérieures aux dommages. D'un point de vue conservateur, aux fins de la présente analyse, nous avons examiné tous les investissements des demandeurs que les propriétaires contrôlaient supposément, y compris l'intérêt des actionnaires, les emprunts auprès des actionnaires, administrateurs, coentrepreneurs et des actions privilégiées rachetables. À partir de ces renseignements, nous notons que les faibles investissements des demandeurs dans leurs établissements se sont élevés à 13 % de la valeur avant le calcul des dommages et variaient entre 20 % et 7 % du montant réclamé après les dommages allégués.

En ne tenant pas compte de ce qui précède, la méthode utilisée par les demandeurs surestime grandement la valeur des établissements et des dommages réclamés. »

#### 4. Preuve manquante

[90] Il y a peut-être matière à réflexion dans les critiques de Nexia Friedman concernant la méthode adoptée par Navigant quant aux pertes de revenu et de valeur et les approches privilégiées pour déterminer « [TRADUCTION] l'investissement direct ou la valeur de l'avoir net des actionnaires » des franchisés. Toutefois, la Cour émet certaines réserves sérieuses concernant ces « approches privilégiées ». Par exemple, est-ce que la perte de valeur correspond réellement à la perte d'investissements ou à l'avoir net des actionnaires des franchisés? Si c'est le cas, quel devrait-être le quantum des dommages-intérêts? La défenderesse a présenté très peu de preuves pour en arriver à cette conclusion.

[91] Par conséquent, le juge a convié les conseillers juridiques des parties dans son cabinet le 15 décembre 2011, date à laquelle il a conclu, à partir de la preuve, que ADRIC est responsable des dommages des franchisés découlant d'un manquement prouvé à une obligation de protéger la marque de Dunkin Donuts dans le marché de la restauration rapide au Québec. Le juge a toutefois indiqué qu'il avait des réserves concernant l'étendue de ces dommages. Si les parties n'arrivaient pas à régler cette question, la Cour a indiqué qu'elle rendrait son jugement sans délibéré et qu'elle ordonnerait aux parties et aux experts de se réunir de nouveau pour tester les approches recommandées par les experts de la défenderesse et pour informer la Cour quant au quantum approprié des dommages des demandeurs<sup>31</sup>.

[92] La Cour a donné aux parties jusqu'au 25 janvier 2012 pour régler le dossier. Aucun règlement n'est intervenu et, après un débat concernant la question de la réouverture de l'enquête pour permettre à ADRIC de produire des preuves supplémentaires (états financiers des franchisés pour les années antérieures à 1995) pour appuyer l'avis de ses experts quant à la méthode appropriée pour déterminer les dommages des franchisés, le 31 janvier 2012, la Cour a ordonné ce qui suit :

**ANNULE** le délibéré;

**ORDONNE** la réouverture de l'enquête pour permettre à la défenderesse de compléter la preuve nécessaire pour élaborer les méthodes recommandées par l'expert de la défenderesse concernant les dommages, aux frais de la défenderesse;

**RATIFIE** l'échéancier suivant des parties :

au plus tard le 7 février 2012 :  
production des états financiers pour la période allant de 1990 à 1995;

---

<sup>31</sup> En application de l'article 413.1 C.c.p.

au plus tard le 12 mars 2012 :  
production d'une expertise par la défenderesse;

au plus tard le 2 avril 2012 :  
production d'une expertise par les demandeurs;

**ORDONNE** que les parties se conforment à cet échéancier;

**FIXE** la continuation de l'audition pour débattre de ce dossier au 11 et 12 avril 2012, dans une salle dont le numéro est à déterminer;

**ORDONNE** à la défenderesse de payer les honoraires et débours raisonnables de l'expert des demandeurs et les coûts de production de toutes les pièces au dossier de la Cour dans les 15 jours de la réception des pièces justificatives;

**ORDONNE** l'exécution provisoire de son ordonnance de paiement nonobstant l'appel.

[93] ADRIC a sollicité la permission d'appeler de l'ordonnance de paiement, demande qui a été entendue par le juge Wagner le 24 février 2012. Il a refusé l'autorisation d'appel bien que les principes dégagés dans les arrêts *St-Arnaud*<sup>32</sup> n'ont peut-être pas été suivis (c'est-à-dire une absence apparente de preuves d'impécuniosité) principalement sur la base que tout préjudice découlant d'une telle ordonnance peut être remédiée par un jugement final. Il a ajouté qu'il était possible que le juge de première instance possède peut-être des informations concernant la situation financière des franchisés qu'il ignorait, notant que, en l'espèce, la question de la responsabilité a été réglée<sup>33</sup>.

#### 5. Mémoire de 2012 de Nexia Frideman

[94] Nexia Freidman a produit son rapport le 15 mars 2012 en utilisant les états financiers des franchisés de la date d'ouverture de leurs établissements à 2003, lorsqu'ils sont disponibles, plus « [TRADUCTION] des renseignements concernant les ventes par établissement qui nous ont été envoyés en février 2012 par l'expert des demandeurs, M. Filion ».

[95] Ayant à sa disposition ces états financiers et renseignements supplémentaires, Nexia a entrepris d'utiliser l'« activité réelle » des franchisés avant l'« acte répréhensible » d'ADRIC pour prédire quels auraient été les ventes et les bénéfices s'il n'y avait pas eu (approche « but for ») l'« acte répréhensible » au cours de la « période de préjudice ». Il s'agit de l'approche qui, selon Nexia, aurait dû être utilisée par

---

<sup>32</sup> *St-Arnaud et al c. C.L.*, (2009) R.J.Q. 239 (C.A.).

<sup>33</sup> Voir le paragraphe [20] dans 2012 QCCA 372.

Navigant pour déterminer les pertes des franchisés, plutôt que de faire correspondre les gains de Tim Hortons à leurs pertes, soit en tout (100 %) ou en partie (75 %).

[96] Limitée surtout par les contraintes de son mandat, Nexia a défini de façon étroite la « période de préjudice » comme la période allant du 1<sup>er</sup> mai 2000 au 31 août 2003, soit la période pendant laquelle ADRIC a cédé à Couche-Tard toutes ses obligations en vertu des conventions de franchise<sup>34</sup>. La Cour a constaté que les franchisés avaient été touchés de façon défavorable par le phénomène Tim Hortons dès 1996, situation exacerbée alors que Tim Hortons continuait d'accroître sa part du marché aux dépens de Dunkin Donuts. La « période de préjudice » s'étend de 1996, lorsque les franchisés ont averti ADRIC d'un danger imminent, jusqu'à ce que le dernier établissement ferme ses portes en 2011. Au cours de la décennie suivante, ADRIC a manqué à ses obligations, après la rencontre de St-Sauveur, de renverser les dommages causés par Tim Hortons ou d'empêcher que la situation ne se détériore davantage. Ni le programme incitatif de réaménagement ni l'introduction d'un franchisé principal plus adapté aux marchés locaux ne pouvait ressusciter le système Dunkin Donuts au Québec.

[97] Après avoir défini la « période de préjudice » comme s'apparentant à la « période visée par la réclamation » (de 2000 à 2003), Nexia a ensuite calculé les ventes historiques et les tendances historiques du BAIIIDA<sup>35</sup> des franchisés, en utilisant des données provenant, dans la mesure du possible, des années 1990 à 1999, 1999 étant l'année précédant la première année de la période visée par la réclamation qui a été définie. Elle a conclu que la croissance annuelle moyenne des ventes des franchisés au cours de cette période a été inférieure à la moitié du taux d'inflation et que la tendance à la baisse moyenne pour le BAIIIDA était de -2,01 % par année, et elle a ajouté ce qui suit :

« [TRADUCTION]... de nombreux demandeurs présentaient une tendance du BAIIIDA négative bien avant la période visée par la réclamation, ce qui indique que les ventes et la rentabilité à la baisse pourraient découler d'autres facteurs que l'acte répréhensible allégué de la défenderesse. »

[98] Ces observations ne devraient pas surprendre puisqu'il est reconnu que la moitié des années incluses dans les calculs de Nexia étaient incluses en fait dans la « période de préjudice » déterminée par la Cour. Elles confirment que les franchisés étaient en difficulté pendant la montée en force de Tim Hortons, qui s'est manifestée dès 1992<sup>36</sup>.

[99] Nexia a calculé que les pertes des franchisés au cours de la « période visée par la réclamation » totalisaient 1,1 M\$ « [TRADUCTION] avant de tenir compte de tout

---

<sup>34</sup> Voir la clause 2.2 de la convention de franchise cadre reproduite ci-dessus au paragraphe [24].

<sup>35</sup> C'est-à-dire le bénéfice avant intérêts, impôts et dotations aux amortissements.

<sup>36</sup> Vers 1995, Tim Hortons comptait quelques 60 établissements en exploitation dans le marché québécois.



facteur [...] pour ce qui est de l'impact de la concurrence comme un effet causal des pertes ». Pour le moins qu'on puisse dire, il s'agit d'un double ajustement. Les franchisés ont subi des pertes de bénéfices principalement, sinon uniquement, en raison du phénomène Tim Hortons, et maintenant, il semble que ces bénéfices diminués soient davantage diminués par cette concurrence. ADRIC semble suggérer que bien qu'elle ait laissé aller les choses, elle ne devrait être responsable que de 50 % des dégâts. Ce qui n'a aucun sens<sup>37</sup>.

[100] Nexia n'a pas tort lorsqu'elle observe que « [TRADUCTION] la tendance des ventes moyennes [des franchisés] avant la période visée par la réclamation était inférieure au taux d'inflation au Québec pour l'industrie de la restauration » et que les franchisés « [TRADUCTION] avaient commencé à présenter des taux de croissance de la rentabilité négatifs avant 1999 [...] ». Selon l'avis de la Cour, ces tendances découlent directement du défaut d'ADRIC de protéger (sans compter le défaut de rehausser) son système et sa marque dans le marché québécois au cours d'une période prolongée allant de 1996, ou plus tôt, à 2011.

#### 6. La réponse de Navigant

[101] Navigant critique la façon dont Nexia a utilisé l'approche « but for » pour conclure que « telle qu'utilisée par Nexia » cette approche « est inadéquate et ne peut être adoptée dans le présent litige » pour les dix raisons suivantes :

« a) Erreurs d'application de la part de Nexia

- i. alors que lors de l'audition du 31 janvier dernier, il fut mentionné que la période de référence à être utilisée était 1996, Nexia a utilisé la période de référence 1999 afin d'effectuer ses analyses;
- ii. alors que l'approche « but for » requiert l'analyse du contexte économique et de l'industrie, Nexia n'a pas analysé les indicateurs qui y prévalaient pendant la période qui nous préoccupe, soit entre 1990 et 2005;
- iii. Nexia, pour chacun des établissements, effectue une moyenne de la croissance des ventes entre l'année 1990 (ou la date d'ouverture de l'établissement, si l'établissement a été ouvert subséquemment) et l'année 1999;
- iv. Nexia arrête le calcul des dommages au 31 août 2003, soit au moment de la signature d'une entente avec Alimentation Couche-Tard. Par contre, les franchisés ont continué à subir une décroissance de leurs ventes ou n'ont pas généré un niveau acceptable de celles-ci. Ainsi, la très grande

---

<sup>37</sup> Et voir les commentaires de M. Filion aux pages 44 à 47 du Rapport Navigant, avec lequel la Cour est d'accord.

majorité des établissements ont été contraints à fermer leurs portes par la suite;

- v. bien qu'elle ait utilisé la période de référence 1999, Nexia a eu recours pour certains établissements, à l'approche « comparable », faute d'un historique de données;
- vi. pour certains établissements, afin de définir la tendance des ventes, Nexia utilise des données historiques sur une période variant entre deux et quatre ans, alors que lors de son témoignage en mai 2011, le représentant de Nexia avait mentionné que l'analyse devait s'effectuer sur une période minimum de cinq années.

Or, en considérant cette période minimum de cinq années, ce n'est plus 32 établissements qui peuvent faire l'objet d'une analyse selon l'approche « but for », mais bien 21 établissements, si la période de référence 1999 est utilisée ou huit établissements si la période de référence 1996 est retenue;

- vii. alors que l'approche « but for » requiert l'identification de facteurs non récurrents qui devraient être exclus ou modulés afin de déterminer le taux de croissance représentatif, Nexia ne les identifie pas et les considère indirectement dans ses calculs;

b) L'approche « but for » ne peut être applicable dans plusieurs cas

- viii. tel que mentionné, pour certains établissements, dû à l'absence de données historiques sur une période adéquate, Nexia utilise l'approche « comparable », bien qu'elle utilise la période de référence 1999;
- ix. en considérant la période de référence 1996, ce n'est plus que huit établissements sur les 32 établissements qui présentent un historique de données suffisants, à première vue, afin d'effectuer une analyse telle que le requiert l'approche « but for »;
- x. de ces huit établissements :
  - deux établissements ont un historique de données suffisant et supporté avant 1996 afin d'utiliser l'approche « but for ». En utilisant cette approche, nous obtenons des dommages d'un montant semblable à ceux calculés avec l'approche « comparable »;
  - pour trois autres établissements, le nombre d'années nécessaires afin de supporter l'approche « but for » n'est pas adéquat, puisque nous devons exclure certaines années dû à des facteurs non récurrents. Par contre, la croissance des ventes durant une période moindre que cinq ans, soit trois ans, indique une meilleure performance que celle

du marché et celle de Tim Hortons Canada pour la même période, faisant en sorte que les dommages calculées selon l'approche « comparable » sont raisonnables et probants;

- pour les trois derniers établissements, il est difficile, voire impossible, d'analyser les tendances historiques, puisque la documentation n'est pas disponible et/ou des éléments non récurrents doivent être pris en compte, ce qui diminue le nombre d'années sur lesquelles une analyse selon l'approche « but for » pourrait être effectuée, faisant en sorte que cette approche ne peut être utilisée. »

[102] Plusieurs des raisons précédentes sont compatibles avec les conclusions de la Cour énoncées ci-dessus<sup>38</sup>, plus particulièrement l'inclusion par Nexia dans la soi-disant période précédant le calcul des dommages, des ventes et des tendances du BAIDA assumées par les franchisés au cours de la « période de préjudice », telle qu'elle a été établie par la Cour<sup>39</sup>.

[103] Même si Navigant est d'avis que l'approche « comparable » est la meilleure méthode pour déterminer la perte de bénéfices des franchisés en l'espèce, M. Filion a néanmoins démontré que dans le cas de ces huit (8) établissements où l'approche « but for » pourrait être utilisée de façon fiable, c'est-à-dire, en utilisant les données d'au moins les cinq dernières années précédant la « période de préjudice », les résultats des deux approches sont très similaires<sup>40</sup>. Cet exercice vient grandement appuyer l'utilisation et l'application de l'approche comparable en l'espèce pour déterminer la perte de bénéfices subie par les franchisés au cours des périodes visées par la réclamation selon un niveau de 100 %.

[104] La Cour convient, avec M. Filion, qu'il faut éviter d'inclure des données de la « période de préjudice » pour prédire les ventes projetées de cette période s'il n'y avait pas eu d'acte répréhensible. Comme il est indiqué ci-dessus, cela fausse les chiffres et est exagéré lorsqu'un « facteur d'ajustement de la concurrence » est soustrait de la combinaison.

[105] Les deux experts conviennent que les facteurs non récurrents doivent être considérés au moment d'utiliser l'approche « but for ». M. Filion remarque toutefois que Nexia n'a fait aucun rajustement pour ces facteurs dans ses calculs.

[106] La Cour n'est pas du tout à l'aise avec les calculs de Nexia. Ils sont sérieusement altérés en ce qu'ils comprennent des données de 1996 à 1999 comme la « période antérieure » ou la soi-disant période précédant le calcul des

---

<sup>38</sup> Voir les paragraphes [96] à [98], inclusivement, ci-dessus.

<sup>39</sup> Voir le paragraphe [96] ci-dessus.

<sup>40</sup> Voir la page 38 du Rapport Navigant de 2012.

dommages-intérêts et en ce qu'ils ne tiennent pas compte de plusieurs facteurs non récurrents portés à l'attention de la Cour<sup>41</sup>.

[107] Les calculs de Navigant qui utilisent l'approche « but for » traitent la période de préjudice comme si elle commençait en 1996, selon un échange entre la Cour et les conseillers juridiques d'ADRIC le 31 janvier 2012<sup>42</sup> concernant la période de référence appropriée pour calculer le rendement des établissements avant la période de préjudice.

### 7. Arguments de Navigant en faveur de l'approche « comparable »

[108] Le Rapport Navigant se termine par un argument en faveur de l'approche « comparable » qu'elle utilise pour résumer les dommages subis par les franchisés<sup>43</sup>. La section entière concernant cette question mérite qu'on la reproduise entièrement. Elle élimine les réserves que la Cour avait formulées lorsqu'elle a permis à ADRIC « [TRADUCTION] d'élaborer les méthodes recommandées par [son] expert concernant les dommages »<sup>44</sup>. M. Filion a très bien fait ses devoirs :

#### **« 14.0 L'UTILISATION DE L'APPROCHE « COMPARABLE »**

La présente section énumère différents facteurs supportant le fait que l'approche « comparable » est l'approche la plus appropriée pour ce litige.

##### **14.1 Comparabilité de Tim Hortons à Dunkin Donuts**

Fréquemment en évaluation d'entreprises et en quantification de dommages, il est ardu de trouver le meilleur « comparable » à l'entreprise sous étude puisque les entreprises comparables œuvrent dans des marchés différents, n'offrent pas nécessairement un produit identique, les données ne sont pas disponibles, etc.

Dans le présent litige, nous considérons Tim Hortons comme le meilleur comparable à Dunkin Donuts puisque :

- Dunkin Donuts et Tim Hortons œuvrent dans le même segment de marché et visent la même clientèle;
- Au Québec, Tim Hortons s'est accaparé le marché qui était couvert par Dunkin Donuts;

---

<sup>41</sup> Voir les pages 41 à 43 du Rapport Navigant de 2012.

<sup>42</sup> Voir la page 12 du Rapport Navigant de 2012.

<sup>43</sup> Détaillée ci-dessus dans le paragraphe [84].

<sup>44</sup> Voir le paragraphe [91] ci-dessus.

- Tim Hortons s'est installée dans les mêmes villes que celles de Dunkin Donuts.

Or, rappelons qu'à même plusieurs documents internes rédigés par Dunkin Donuts durant les années 1999, 2000 et 2001, Dunkin Donuts se compare, de façon répétée, à Tim Hortons quant à différents sujets, tels que :

- la perception à titre de « *leader* » (C-418, page 25);
- la fraîcheur des beignes, la vitesse du service, le goût du café, etc. (C-418, 27);
- « *Budget de Tim augmente, celui de Dunkin' baisse* » (C-335 — onglet #3, page 32);

Le tableau ci-dessous est une reproduction du tableau présenté par nous (C-424, page 34) lors du procès de 2011 et qui illustre les endroits dans les documents rédigés par Dunkin Donuts où les comparaisons directes avec Tim Hortons étaient effectuées.

	Description	Pages
1	Plan marketing 1999-2000 (C-335 – Onglet 3)	25-27-28-32
2	Comité de publicité 31 août 1999 (C-335 – Onglet 4)	27-31-42
3	Revue d'affaires CREST, Trimestre 3, 2000 (C-336 – Volume 2 – Onglet 6)	87-88-89-90-91-96-97-98
4	Comité Marketing 8 juin 2000 (C-336 – Volume 1 – Onglet 1)	9-17-18-19-38
5	Relations publiques et commandites mai 2001 (C-336 – Volume 2 – Onglet 3)	4
6	Présentation plan marketing 2000-2001 (C-336 – Volume 1 – Onglet 3)	4-19-57-59
7	« <i>Quebec market 5 year Strategic growth plan</i> » (31 août 2000) (C-418)	17-25-26-27
8	Survol du marché avril 2001 (C-336 – volume 2 – Onglet 3)	2-31-32-33-34-35-36-37

## 14.2 Le taux de croissance utilisé

Afin d'estimer les ventes perdues, nous avons utilisé le taux de croissance moyen par établissement qu'a connu Tim Hortons au Canada entre 1999 et 2005 (en moyenne 7,7 %). Nous sommes d'avis que ces taux sont représentatifs puisque :

- ce sont des taux réels qui ont été influencés par la conjoncture économique et la compétition qui prévalaient sur le marché durant la période de dommages. Aucun ajustement ne doit être effectué afin de tenir compte de l'économie et de l'industrie, puisque ce sont des taux du moment présent;
- selon le document intitulé « *Strategic growth plan* » 7, Dunkin Donuts avait projeté pour ses établissements, au début des années 2000, un taux

moyen de croissance annuelle des ventes de 12,7 % pour les années 2001 à 2005. Ce taux moyen est bien supérieur à celui utilisé de 7,7 %;

- selon le prospectus de Dunkin Brands Group inc. en date du 13 juillet 2011, la croissance moyenne des ventes des établissements Dunkin Donuts aux États-Unis entre les années 2001 et 2005 fut de 5,9 % et à toutes fins comparable à celle de Tim Hortons au Canada affichant 6,2 %. Ainsi, Dunkin Donuts, dans son réseau, a accompli une performance équivalente à celle que nous utilisons pour les années 2001 à 2005;
- selon le rapport Fisher (C-438, onglet 16), la croissance des ventes d'un établissement Tim Hortons au Québec entre 2002 et 2003 est de 13,5 %. Rappelons que ce document devrait présenter les données sur la période de 2002 à 2009, mais qu'il a été coupé. Suite à une demande des procureurs des demanderesse, monsieur Fisher n'a pas déposé le document complet;
- les indicateurs économiques durant les périodes 1991-1995, 1996-1999 et 2000-2005 entre le Québec et le Canada ont suivi les mêmes tendances;
- tel qu'indiqué au **Tableau 6** du présent rapport, la croissance moyenne annuelle des ventes de la restauration au Québec de 4,6 % a été plus forte que celle enregistrée Canada, soit 3,7 %, durant la période de 2000 à 2005;

### 14.3 L'utilisation de l'approche « but for » de Nexia

Tel que démontré tout au long de ce rapport, l'approche « but for » telle que proposée par Nexia, présente beaucoup trop de lacunes pour être considérée et conséquemment, elle ne peut être applicable dans les circonstances. Nous référons le lecteur à la **Section 2.0 - Sommaire exécutif** du présent rapport qui résume les faiblesses de l'approche suggérée par Nexia.

Or, rappelons qu'en considérant tous les paramètres de l'approche « but for » non considérés par Nexia, dont entre autres :

- la période de référence 1996 au lieu de 1999;

Privilégié et confidentiel

Le 5

- « Perte des familles au profit de Tim's » (C-335 — onglet #3, page 32).
- le ratio de performance de la croissance des ventes de l'établissement en fonction de celle du marché;
- le nombre requis d'années d'historique de données suffisant et soutenu, nous obtenons des dommages semblables à ceux estimés avec l'approche « comparable » pour deux établissements.

De plus, pour trois autres établissements ayant un historique de données avant 1996, mais pour lesquels il manque un nombre d'années suffisant, la croissance des ventes est supérieure à celle du marché. Sur cette base, il est loisible de croire que la performance de ces établissements aurait été meilleure que celle du marché pour les périodes subséquentes.

En conclusion, pour tous les autres établissements, puisqu'il n'existe pas d'historique de données suffisant et supporté, nous sommes d'avis que c'est l'approche « comparable » qui doit être retenue, tout comme pour les cinq établissements discutés ci-dessus.

[109] Les rapports d'expertises supplémentaires autorisés par la Cour ont permis de confirmer que, en l'espèce, l'approche comparable était de loin celle qu'il est préférable d'adopter et d'appliquer à l'ensemble des franchisés, contrairement à l'approche « but for » qui ne peut être fiable que lorsqu'elle est appliquée à huit des 32 établissements.

[110] Après tout, le défaut d'ADRIC de respecter les conventions se trouve principalement dans son défaut d'empêcher Tim Hortons de prendre toute la place (le marché de Dunkin Donuts). Il y a une corrélation directe entre les succès de Tim Hortons dans le marché de la restauration rapide au Québec et les pertes de Dunkin Donuts.

#### 8. Investissements perdus

[111] Tous les franchisés ont perdu leurs investissements dans leurs franchises respectives. Tous leurs établissements ont fermé leurs portes. Si ADRIC avait maintenu sa part dans le marché de la restauration rapide au Québec, ces franchisés auraient pu vendre leurs établissements sans se soucier du facteur « plus ou moins 50 % des ventes annuelles »<sup>45</sup>. Un examen des états financiers des franchisés des années précédant la fermeture de leurs établissements a révélé que, dans la plupart des cas, leurs investissements dans leurs franchises étaient supérieurs à ce qu'ils pouvaient s'attendre à recevoir pour la vente de leurs établissements selon la formule « 50 % des ventes annuelles ». ADRIC devrait compenser les franchisés du moins compte tenu de la perte de toute occasion de vendre leurs établissements à la valeur habituelle en raison de l'effondrement du réseau de Dunkin Donuts au Québec.

#### 9. Récapitulation des dommages subis par les franchisés

[112] Les réclamations des franchisés pour les pertes de bénéfices au cours des années 2000 à 2005 et pour les pertes d'investissements totalisent 16 407 143 \$, somme à diviser entre tous les franchisés selon le tableau suivant :

	Franchisé	Adresse	100 % 2000-2005	50 % des ventes projetées	TOTAL :
1	Jacques Doyon & Monic Huard	8950, boul. Lacroix, Saint-George-de-Beauce	543 000	614 034	1 157 034
2	Les Entreprises Doyon et	11511, 1 <sup>er</sup> avenue, Saint-	223 000	303 740	526 740

<sup>45</sup> Voir le paragraphe [70] ci-dessus.

	Franchisé	Adresse	100 % 2000-2005	50 % des ventes projetées	TOTAL :
	Huard Inc.	George-de-Beauce			
3	3089-8001 Québec Inc. (Noemia de Lima)	1456, boul. Saint-Martin, Laval	165 000	370 635	535 635
4	9067-0308 Québec Inc. (Noemia de Lima)	1600, boul. Le Corbusier, Laval	83 000	280 190	363 190
5	Les Entreprises Lucien Stephens Inc.	1062, boul. Industriel, Val- Bélair	158 000	255 862	413 862
6	Bertico Inc. (Sylvain Charbonneau)	535, boul. Arthur-Sauvé, Saint- Eustache	624 000	543 275	1 167 275
7	Bertico Inc. (Sylvain Charbonneau)	171, boul. Arthur-Sauvé, Saint- Eustache	317 000	293 567	610 567
8	3024032 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	180, 25e Avenue, Saint- Eustache	136 000	197 345	333 345
9	3176941 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	506, rue Principale, Lachute	514 000	324 166	838 166
10	3155412 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	367, boul. Arthur-Sauvé, Saint- Eustache	189 000	219 224	408 224
11	3481191 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	38, rue Sainte-Anne, Sainte- Anne-des-Plaines	172 000	321 546	493 546
12	Les Entreprises Charloise Inc. (René Joly)	1577, boul. Talbot, Chicoutimi	300 000	---	300 000
13	Les Entreprises Charloise Inc. (René Joly)	200, rue Racine, Chicoutimi	25 000	220 343	245 343
14	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	108, route du Président- Kennedy, Lévis	278 000	448 597	726 597
15	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	7520, boul. de la Rive-Sud, Lévis	208 000	366 150	574 150
16	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	8035, avenue des Églises, Charny	111 000	359 131	470 131
17	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	880, rue Commerciale, Saint- Jean-Chrysostome	147 000	273 611	420 611
18	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	600, route 116, Saint-Nicolas	38 000	200 685	238 685
19	2622-6282 Québec Inc. (Jean Rioux)	Rimouski —3 établissements combinés	325 000	574 566	899 566
20	2857-8664 Québec Inc. (Mario Corbeil)	471, boul. des Laurentides, Saint-Antoine	576 000	---	576 000
21	2857-8664 Québec Inc. (Mario Corbeil)	1050, boul. Labelle, Saint- Jérôme	558 000	—	558 000
22	3089-3309 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	198, boul. Hôtel-de-Ville, RDL	367 000	454 854	821 854



	Franchisé	Adresse	100 % 2000-2005	50 % des ventes projetées	TOTAL :
23	3089-3309 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	298, boul. Thériault, RDL	108 000	218 562	326 562
24	3089-3309 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	248, rue Témiscouata, RDL	163 000	233 388	396 388
25	3092-5077 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	701, route de l'Église, SJPJ	88 000	294 443	382 443
26	9009-6694 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	601, 1re Rue, La Pocatière	88 000	223 123	311 123
27	9064-0947 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	17, chemin des Érables, Cabano	333 000	316 428	649 428
28	9116-5399 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	82, boul. Cartier, RDL	0	125 966	125 966
29	2968-7654 Québec Inc. (Raymond Massi)	7955, boul. Décarie, Montréal	323 000	607 320	930 320
30	2968-7654 Québec Inc. (Raymond Massi)	7630, boul. Lacordaire, Montréal	200 000	406 392	606 392
		<b>Total</b>	<b>7 360 000</b>	<b>9 047 143</b>	<b>16 407 143</b>

[113] Les parties observeront que la Cour a conclu que les dommages des franchisés correspondent, au dollar près, à ce que leurs experts avaient établi. Comme il est indiqué ci-dessus, la Cour considère que M. Fillion et son équipe de Navigant ont évalué les dommages subis par leurs clients selon les hypothèses et les conclusions de fait qui concordent entièrement avec celles établies par la Cour.

[114] Il ne s'agit pas d'un cas où la Cour doit estimer des dommages futurs. Les franchisés ont subi les pertes qu'ils réclament. Ils ont perdu leurs entreprises, leur gagne-pain.

#### **D. Les demandes reconventionnelles**

[115] Les demandes reconventionnelles d'ADRIC contre les franchisés qui ont fait défaut d'acquitter les « sommes échues de redevances, les contributions au fonds de publicité, l'intérêt et d'autres sommes dues aux termes des conventions de franchise » ou des dommages-intérêts pour des « remarques diffamatoires et préjudiciables » et « abus de procédures », découlent d'événements qui, pour la plupart, font suite au dépôt des demandes des franchisés.

[116] La lutte des franchisés pour survivre alors que le « réseau » s'effondrait autour d'eux en raison de défauts contractuels de la part de leur franchiseur devrait être applaudie plutôt que dénoncée. Lorsqu'une partie est en manquement contractuel fondamental, l'autre partie ne peut être tenue responsable d'un manquement ultérieur

de la part de la partie ayant subi le préjudice.<sup>46</sup> De plus, aucune mise en demeure pour l'une ou l'autre de ces demandes reconventionnelles n'a été transmise aux franchisés visés.<sup>47</sup> Elles sont survenues comme une sorte de réflexion après coup, au moment de la présentation des arguments de la défense.

[117] Au cours des 67 jours d'audience, le bien-fondé des demandes reconventionnelles à l'égard de la diffamation, de l'abus de procédures ou des frais juridiques n'a pas été prouvé. Bien au contraire. Quel que soit le degré d'abus que ces procédures aient pu contenir, il se rapproche davantage des allégations téméraires et non prouvées dans la présentation des arguments de la défense qui portent sur des franchisés hésitants et dont le rendement est inférieur au rendement moyen.

[118] En somme, les demandes reconventionnelles ne peuvent survivre aux dommages causés à de petits exploitants dont le seul manquement est survenu alors qu'ils tentaient désespérément de survivre dans un marché que leur franchiseur avait abandonné en 2003.

#### **E. Dommages-intérêts punitifs**

[119] Les deux parties réclament des dommages-intérêts punitifs! De telles réclamations découlent de deux notions qui s'opposent complètement quant à savoir qui est responsable de l'effondrement de la marque Dunkin Donuts au Québec. Les franchisés l'ont emporté.

[120] Cependant, le fait de gagner une cause ne justifie pas en soi une demande de dommages-intérêt punitifs à l'encontre de la partie déboutée. La partie déboutée paie généralement les frais à la partie qui l'emporte selon un certain tarif.<sup>48</sup> Dans la grande majorité des causes, c'est la pénalité imposée aux parties déboutées.

[121] Tout au long des procédures, les conseillers juridiques des parties ont agi d'une manière parfaitement professionnelle et courtoise. Leurs efforts ont grandement facilité les travaux de la Cour. Leurs arguments écrits font état, à eux seuls, de leur dévouement envers les intérêts de leurs clients.

[122] Avec respect, il ne s'agit pas d'une cause où les dommages-intérêts punitifs doivent être évalués. La Cour émet l'hypothèse que dans une cause comme celle en l'espèce, une demande pourrait être présentée à l'égard d'honoraires spéciaux conformément à l'article 15 du Tarif.

---

<sup>46</sup> Application de la maxime *Exceptio non adimpleti contractus* (exception d'inexécution).

<sup>47</sup> *Les Services Financiers et Services d'Emploi Professionnel inc. c. Services Financiers Admifisc inc.*, 2010 Q.C.C.Q. 3575, au paragraphe 18.

<sup>48</sup> Tarif des honoraires judiciaires des avocats, L.R.Q., c. B-1, art. 125.

[123] **POUR CES MOTIFS, LA COUR :**

[124] **MAINTIENT** l'action réamendée à nouveau des demandeurs du 4 mai 2012.

[125] **REJETTE** les arguments de la défense et les demandes reconventionnelles de la défenderesse.

[126] **ANNULE** les quittances signées par certains demandeurs présentées sous les pièces C-64, C-80, C-109, C-111, C-128, C-143, C-145, C-158 et C-295.

[127] **RÉSILIE** tous les contrats (baux et conventions de franchise) conclus entre les parties.

[128] **ORDONNE** à la défenderesse de payer aux demandeurs la somme globale de 16 407 143 \$ divisés entre les demandeurs de la manière suivante :

	<b>Franchisé</b>	<b>Adresse</b>	<b>100 % 2000-2005</b>	<b>50 % des ventes projetées</b>	<b>TOTAL :</b>
1	Jacques Doyon & Monic Huard	8950, boul. Lacroix, Saint-George-de-Beauce	543 000	614 034	1 157 034
2	Les Entreprises Doyon et Huard Inc.	11511, 1 <sup>er</sup> avenue, Saint-George-de-Beauce	223 000	303 740	526 740
3	3089-8001 Québec Inc. (Noemia de Lima)	1456, boul. Saint-Martin, Laval	165 000	370 635	535 635
4	9067-0308 Québec Inc. (Noemia de Lima)	1600, boul. Le Corbusier, Laval	83 000	280 190	363 190
5	Les entreprises Lucien Stephens inc.	1062, boul. Industriel, Val-Bélair	158 000	255 862	413 862
6	Bertico Inc. (Sylvain Charbonneau)	535, boul. Arthur-Sauvé, Saint-Eustache	624 000	543 275	1 167 275
7	Bertico Inc. (Sylvain Charbonneau)	171, boul. Arthur-Sauvé, Saint-Eustache	317 000	293 567	610 567
8	3024032 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	180, 25e Avenue, Saint-Eustache	136 000	197 345	333 345
9	3176941 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	506, rue Principale, Lachute	514 000	324 166	838 166
10	3155412 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	367, boul. Arthur-Sauvé, Saint-Eustache	189 000	219 224	408 224
11	3481191 Canada Inc. (Sylvain Charbonneau)	38, rue Sainte-Anne, Sainte-Anne-des-Plaines	172 000	321 546	493 546
12	Les Entreprises Charloise Inc. (René Joly)	1577, boul. Talbot, Chicoutimi	300 000	---	300 000
13	Les Entreprises Charloise	200, rue Racine, Chicoutimi	25 000	220 343	245 343

	Franchisé	Adresse	100 % 2000-2005	50 % des ventes projetées	TOTAL :
	Inc. (René Joly)				
14	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	108, route du Président-Kennedy, Lévis	278 000	448 597	726 597
15	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	7520, boul. de la Rive-Sud, Lévis	208 000	366 150	574 150
16	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	8035, avenue des Églises, Charny	111 000	359 131	470 131
17	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	880, rue Commerciale, Saint-Jean-Chrysostome	147 000	273 611	420 611
18	Les Entreprises Pierre Maclure Limitée	600, route 116, Saint-Nicolas	38 000	200 685	238 685
19	2622-6282 Québec Inc. (Jean Rioux)	Rimouski—3 établissements combinés	325 000	574 566	899 566
20	2857-8664 Québec Inc. (Mario Corbeil)	471, boul. des Laurentides, Saint-Antoine	576 000	—	576 000
21	2857-8664 Québec Inc. (Mario Corbeil)	1050, boul. Labelle, Saint-Jérôme	558 000	—	558 000
22	3089-3309 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	198, boul. Hôtel-de-Ville, RDL	367 000	454 854	821 854
23	3089-3309 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	298, boul. Thériault, RDL	108 000	218 562	326 562
24	3089-3309 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	248, rue Témiscouata, RDL	163 000	233 388	396 388
25	3092-5077 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	701, route de l'Église, SJPJ	88 000	294 443	382 443
26	9009-6694 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	601, 1re Rue, La Pocatière	88 000	223 123	311 123
27	9064-0947 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	17, chemin des Érables, Cabano	333 000	316 428	649 428
28	9116-5399 Québec Inc. (Claude St-Pierre)	82, boul. Cartier, RDL	0	125 966	125 966
29	2968-7654 Québec Inc. (Raymond Massi)	7955, boul. Décarie, Montréal	323 000	607 320	930 320
30	2968-7654 Québec Inc. (Raymond Massi)	7630, boul. Lacordaire, Montréal	200 000	406 392	606 392
		<b>Total</b>	<b>7 360 000</b>	<b>9 047 143</b>	<b>16 407 143</b>

[129] **ORDONNE** à la défenderesse de payer aux demandeurs des intérêts au taux légal et l'indemnité prévue à l'article 1619 du *Code civil du Québec* à compter de la date la plus éloignée d'entre la date de présentation de l'action en justice et le dernier jour de l'exercice au cours duquel des pertes de profit ou des pertes d'investissement ont été

500-17-015511-036  
500-17-019989-048  
500-17-028727-058

PAGE 45

subies en raison de la fermeture des établissements, comme cela est précisé aux pages 78 et 79 de l'action en justice réamendée à nouveau des demandeurs.

[130] **LE TOUT** avec dépens, y compris les frais et les débours des experts des demandeurs.

---

DANIEL H. TINGLEY, j.c.s.

M<sup>e</sup> Frédéric Gilbert (Fasken Martineau)  
M<sup>e</sup> Guy De Blois (Langlois Kronström Desjardins)  
pour les demandeurs

M<sup>e</sup> Stéphane Teasdale  
M<sup>e</sup> Margaret Weltrowska  
(Fraser Milner Casgrain)  
pour la défenderesse

Dates de l'audience : 67 jours entre le 18 octobre 2010 et le 25 mai 2011  
et 4 jours entre le 11 et le 18 avril 2012