

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL
No division : 01 - Montréal
No cour : 500-11-058530-201
No dossier : 41-2659438

COUR SUPÉRIEURE
« Chambre commerciale »

DANS L'AFFAIRE DU PLAN D'ARRANGEMENT DE :

BOUTIQUE TRISTAN & ISEUT INC.

Débitrice/Demanderesse

- et -

MNP LTÉE

Syndic à l'avis d'intention/ Contrôleur Proposé

RAPPORT DU SYNDIC / CONTRÔLEUR PROPOSÉ SUR LES AFFAIRES ET FINANCES DE LA DÉBITRICE
(Alinéa 50.4(7)b) de la *Loi sur la Faillite et l'Insolvabilité* et Articles 11, 11.02, 11.51, 11.52, 11.6 et 11.7 de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (« LACC »))

MNP LTÉE (« MNP », le « Syndic » ou le « Contrôleur Proposé »), en sa qualité de (i) Syndic à l'avis d'intention de faire une proposition (l'« Avis d'intention ») de Boutique Tristan & Iseut Inc. (« Tristan », la « Débitrice » ou la « Société ») conformément aux dispositions de l'article 50.4(1) de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (la « LFI »), et (ii) de Contrôleur Proposé dans le cadre de la Demande de la Débitrice pour l'Émission d'une Ordonnance Continuant les Procédures de Restructuration sous la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (« Demande de Continuation des Procédures sous la LACC » ou la « Demande »), vise à fournir à la Cour des informations sur les affaires et les finances de la Débitrice et à formuler ses recommandations concernant la Demande et les ordonnances recherchées.

INTRODUCTION

1. Le 21 juillet 2020, Tristan a déposé un Avis d'intention et MNP a consenti à agir comme Syndic à l'Avis d'intention, tel qu'il appert du dossier de la Cour.
2. Le 19 août 2020, la Débitrice a déposé une demande à la Cour pour une première prorogation du délai pour déposer une proposition jusqu'au 5 octobre 2020, et pour la création de certaines charges prioritaires afin de permettre à la Débitrice de poursuivre ses démarches de restructuration. Le 19 août 2020, une ordonnance a été rendue par la Cour (la « Première ordonnance ») prorogeant le délai pour déposer une proposition jusqu'au 5 octobre 2020 et approuvant la création d'une Charge administrative et d'une Charge A&D, tel que définies dans la Première ordonnance, tel qu'il appert du dossier de la Cour.
3. Le 25 septembre 2020, la Débitrice a déposé une demande à la Cour pour une deuxième prorogation du délai pour déposer une proposition jusqu'au 19 novembre 2020 et pour établir

un processus de réclamation afin de solliciter et quantifier les réclamations de ses créanciers (le « **Processus de réclamation** »). Le 5 octobre 2020, la Cour a rendu une ordonnance prorogeant le délai pour déposer une proposition au 19 novembre 2020 (la « **Deuxième ordonnance** »), et établissant le Processus de réclamation.

4. Le 17 novembre 2020, la Débitrice a déposé une demande à la Cour pour une troisième prorogation du délai pour déposer une proposition jusqu'au 4 janvier 2021, qui a été accordée le 18 novembre 2020 (la « **Troisième ordonnance** »).
5. Le 17 décembre 2020, la Débitrice a déposé une demande à la Cour pour une quatrième et dernière prorogation du délai pour déposer une proposition jusqu'au 21 janvier 2021 (« **Période de suspension** »), qui a été accordée le 23 décembre 2020 (la « **Quatrième ordonnance** »). Au soutien de sa demande, le Syndic a soumis un rapport détaillant la situation financière de la Débitrice ainsi que des projections sur l'évolution de l'encaisse pour la période du 13 décembre 2020 au 27 février 2021, ainsi que les rapports prescrits sur les principales hypothèses posées dans l'établissement des projections, tel qu'il appert du dossier de la Cour.
6. Depuis le 17 décembre 2020, le Syndic a assisté la Débitrice dans ses efforts de restructuration en surveillant régulièrement ses recettes et débours, tel que détaillé dans le présent rapport.
7. En date des présentes, la Débitrice n'a pas déposé de proposition et le délai statutaire de six (6) mois pour déposer une proposition expire le 21 janvier 2021.
8. Bien que la Débitrice ait atteint la plupart de ses objectifs de restructuration opérationnelle, la résurgence de la pandémie globale causée par le COVID-19 (la « **Pandémie** ») durant la période des Fêtes et les restrictions subséquentes imposées par les autorités gouvernementales sur les activités commerciales et le déplacement des particuliers continuent à affecter négativement les opérations de la Débitrice, ne lui permettant pas de compléter et d'émerger de son processus de restructuration.
9. La continuation du processus de restructuration de la Débitrice sous la LACC est rendue nécessaire afin de permettre à la Débitrice de compléter sa restructuration et de faire face aux défis additionnels engendrés par la deuxième vague de la Pandémie.

OBJET DE CE RAPPORT

10. Le présent rapport vise à informer la Cour de ce qui suit :
 - (a) Termes de référence et avis de non-responsabilité ;
 - (b) Historique et causes des difficultés financières ;
 - (c) Description des activités, de la situation financière et des résultats financiers de la Débitrice;
 - (d) Les efforts de restructuration entrepris par la Débitrice durant la période d'Avis d'intention;
 - (e) L'état de l'évolution de l'encaisse de la Débitrice pour la période du 13 décembre 2020 au 9 janvier 2021 ;
 - (f) La Demande d'une Continuation des Procédures sous la LACC par la Débitrice ;

- (g) Dans le cadre de cette Demande, obtenir de la Cour l'émission d'une suspension des procédures additionnelle de quatre-vingt-dix-neuf (99) jours à compter de l'expiration de la Période de suspension, c'est-à-dire jusqu'au vendredi 30 avril 2021 ;
- (h) Les prévisions de flux de trésorerie pour la période du 10 janvier 2021 au 1^{er} mai 2021 ; et
- (i) Les conclusions et recommandations du Contrôleur proposé.

TERMES DE RÉFÉRENCE ET AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

11. Lors de la préparation de ce rapport et des commentaires, le Syndic s'est fondé sur certaines informations financières non auditées, provisoires ou internes, y compris les livres et registres de la Débitrice, des discussions avec la direction et les administrateurs de la Société (la « **Direction** »), ainsi que des informations provenant d'autres sources tierces (collectivement les « **Informations** »). L'état des flux de trésorerie prévisionnels de la Société ont été préparés par la Direction sur la base d'informations financières non vérifiées, d'hypothèses et d'estimations au sujet d'évènements futurs.
12. Le Syndic a examiné les informations financières pour déterminer leur caractère raisonnable et la plausibilité des hypothèses utilisées dans les circonstances. Le Syndic n'a pas audité ni tenté de vérifier l'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations selon les normes et principes comptables généralement reconnus (« **PCGR** ») et par conséquent, le Syndic n'exprime aucune opinion ou autre forme d'assurance à l'égard des Informations. Le Syndic peut affiner ou modifier ses observations au fur et à mesure que des informations supplémentaires sont obtenues ou portées à son attention après la date de ce rapport.
13. Le présent rapport et les données financières qui l'accompagne ne quantifient pas l'impact de la Pandémie sur les opérations et résultats futurs de la Débitrice, y compris l'impact des mesures qui pourraient être adoptées par la Débitrice en réponse à la Pandémie. Toute référence à la Pandémie dans le présent rapport se fonde uniquement sur des discussions préliminaires et ne doit en aucun cas être interprétée comme étant une analyse complète à cet égard. L'impact futur de la Pandémie sur la Débitrice, ses clients et ses fournisseurs demeure incertain à l'heure actuelle.
14. Étant donné que l'état des flux prévisionnels est basé sur des hypothèses concernant des événements et des conditions futurs qui ne sont pas vérifiables, les résultats réels atteints au cours de la période de projections différeront des flux de trésorerie prévisionnels, et ce, même si les hypothèses se concrétisent, et ces variations pourraient être importantes.
15. Tous les montants identifiés dans ce rapport sont exprimés en dollars canadiens, à moins d'avis contraire.

HISTORIQUE ET CAUSES DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

16. En date du présent rapport, Tristan est une Société qui opère une chaîne de 38 magasins (les « **Magasins** ») de vêtements et d'accessoires de mode pour hommes et pour femmes au Québec, en Ontario, et en Alberta. Tristan conçoit et fait fabriquer sa collection de vêtements prêt-à-porter et d'uniformes corporatifs. Pour atténuer les répercussions de la Pandémie, la Société s'est lancée dans la fabrication de vêtements et accessoires à usage médical,

permettant ainsi de mitiger partiellement la perte importante de revenus des Magasins. La Société vend également sa marchandise à travers ses plateformes en ligne au Canada et aux États-Unis.

17. Le siège social de la Débitrice est situé à Montréal, Québec, sur le bord du canal Lachine, dans lequel se situe également l'entrepôt. L'intégration verticale de ses opérations permet à Tristan de confectionner environ 15% de ses lignes de vêtement localement, le reste étant importé majoritairement de la Chine.
18. Les restrictions imposées par les gouvernements relativement aux déplacements des personnes dans les espaces publics et aux heures d'ouverture des commerces durant la Pandémie ont entraîné une baisse très importante des ventes au détail, entraînant des pertes significatives.

Employés

19. Afin de limiter la propagation récente du COVID-19, le gouvernement québécois a mis en place un couvre-feu et a imposé la fermeture au Québec des commerces non-essentiels jusqu'au 8 février 2021. Le 12 janvier 2021, le gouvernement ontarien a adopté des mesures quasi-similaires pour une période de quatre semaines. En conséquence et suite à la baisse significative des ventes résultant des restrictions imposées, la Société a mis à pied temporairement 250 employés qu'elle prévoit réembaucher progressivement lors de la levée des restrictions gouvernementales et de la reprise graduelle des activités commerciales de la Société.
20. En date du présent rapport, la Société employait un total de 323 employés non syndiqués, dont 58 employés actifs, 15 en congé de maladie/maternité et 250 employés mis à pied temporairement, répartis de la manière suivante :
 - (a) 307 employés au Québec, dont 221 préposés aux Magasins, 72 au siège social et à l'entrepôt de Tristan et 14 en congé de maladie/maternité. Parmi les employés actifs et mis à pied temporairement, 166 employés sont à temps plein et 127 à temps partiel ;
 - (b) 12 employés en Ontario, dont, 11 préposés aux Magasins et 1 en congé de maladie. Parmi les employés actifs et mis à pied temporairement, 6 employés sont à temps plein et 5 à temps partiel ;
 - (c) En Alberta, 4 préposés aux Magasins dont 3 à temps plein et 1 à temps partiel.
21. La Direction a informé le Syndic que les obligations salariales normales envers les employés sont et continueront d'être payées sur une base régulière. Les paiements des salaires sont effectués aux deux semaines.
22. Les déductions sur les salaires des employés sont effectuées conformément aux lois en vigueur dans les différentes juridictions où la Débitrice fait affaires, et ces déductions sont remises aux autorités gouvernementales compétentes et sont également à jour.
23. La Société n'a pas de régime de retraite pour ses employés. La Direction a informé le Syndic de son intention de maintenir l'assurance collective au profit de ses employés tout au long des procédures de restructuration.

Principaux créanciers de la débitrice

24. Selon les livres et registres de la Société, le tableau suivant résume les montants dus aux créanciers garantis et non garantis à la date du dépôt de l'Avis d'intention, incluant les créances dues à des sociétés liées, ainsi que les montants dus aux créanciers garantis en date des présentes.

Tristan - Endettement*(en '000 dollars canadiens)*

	En date du	21 juil. 2020	12 jan. 2021
Créances garanties			
Banque Nationale du Canada		1,440 \$	1,380 \$
2324-3637 Québec Inc.		20,740	20,740
Desfort inc.		1,500	1,500
		<u>23,680</u>	<u>23,620</u>
Créances ordinaires			
Locateurs		3,840	
Autres		5,330	
		<u>9,170</u>	
		<u>32,850</u> \$	

25. Les dettes garanties peuvent être décrites sommairement de la manière suivante :
- Les dettes dues à la Banque Nationale du Canada sont composées entre autres d'une marge de crédit non utilisée et d'un prêt pour fins d'immobilisation garantis par une hypothèque de premier rang sur tous les biens meubles de la Débitrice, ainsi qu'une hypothèque supplémentaire relative à une police d'assurance. À la suite du changement défavorable dans les activités de la Débitrice résultant de la Pandémie, la marge de crédit a été suspendue par la BNC jusqu'à nouvel ordre. Depuis le début des procédures, la Société a effectué des paiements en capital (60M \$) et intérêts sur le prêt à terme, dans le cours normal des affaires.
 - Les dettes dues à 2324-3637 Québec inc. (« **2324** »), une société de gestion liée, sont composées d'avances effectuées au fil des années et sont garanties par une convention d'hypothèque mobilière sur tous les biens meubles, corporels et incorporels, présents et futurs de la Société.
 - Les dettes dues à Desfort inc., une société de gestion liée, sont composées d'avances effectuées au fil des années et sont garanties par une hypothèque mobilière sur tous les biens meubles, corporels et incorporels, présents et futurs de la Société.
 - Les dettes de 2324 et Desfort inc. sont subordonnées au paiement des obligations de Tristan envers la BNC.
26. Les créances non garanties peuvent être décrites sommairement de la manière suivante :
- Au 21 juillet 2020, les dettes dues aux locateurs sont composées des loyers impayés, dans

- certain cas depuis le mois de mars 2020 et dans d'autres cas depuis la fermeture des Magasins imposées par les autorités gouvernementales;
- (b) Les autres créances non garanties sont composées entre autres des fournisseurs de services et marchandises de la Société, ainsi que d'un prêt d'une société liée.
27. Les créanciers non-garantis de Tristan ont déposé des preuves de réclamation auprès du Syndic dans le cadre du Processus de réclamation. L'analyse et le traitement de ces preuves de réclamation permet de faire ressortir les éléments suivants :
- (a) Le montant total des preuves de réclamation produites par les détenteurs de réclamations non-garanties s'élève à 17 938 426 \$, dont 2 946 047 \$ par des sociétés liées ;
- (b) Les réclamations produites par les locateurs représentent à elles seules 10 291 774 \$, soit 57.4 % du total ;
- (c) Le montant de créances non-garanties prouvées (admises ou à être admises par le Syndic) s'élève à 11 017 461 \$;
- (d) Le montant de créances non-garanties qui ont été rejetées par le Syndic s'élève à 179 849 \$; et
- (e) Le montant de créances non-garanties qui font l'objet de discussions entre le Syndic et les créanciers concernés s'élève à 6 741 116 \$.

Situation financière de la Débitrice

28. La révision par le Syndic des derniers états financiers pour les trois années fiscales terminées le 31 janvier 2018, 2019 et 2020 respectivement, montre que :
- (a) Après une année fiscale 2018 profitable durant laquelle la Débitrice a engrangé un bénéfice net de 1.388MM¹\$, le bénéfice net a chuté de 72% pour l'exercice 2019, à 391M\$, et l'exercice 2020 s'est soldé en une perte nette de 82M\$, alors que les revenus demeuraient sensiblement au même niveau durant ces 3 années fiscales, avec une variation des ventes annuelles inférieure à 2%.
- (b) Cette chute de rentabilité des 3 dernières années fiscales est attribuable notamment aux facteurs suivants :
- i. La transition de la vente au détail en magasin au commerce électronique s'est accélérée durant les dernières années et a augmenté la pression sur les ventes, surtout avec la présence accrue des gros joueurs de l'industrie tel qu'Amazon ;
 - ii. Les coûts d'opération croissants pour les détaillants, surtout pour les coûts de loyer dans les centres commerciaux urbains de renom. La Société est prise avec des baux à long terme dont les prix ne reflètent plus les conditions actuelles du marché pour les détaillants, lesquelles se sont significativement détériorées lors des dernières années avec l'essor du commerce électronique ;

¹ M pour milliers, MM pour millions de \$

- iii. Le coût croissant de la main d'œuvre, attribuable à l'augmentation du salaire minimum et à la rareté de la main d'œuvre due à la situation de plein emploi au Canada.
29. L'examen par le Syndic des états financiers internes pour la période de 5 mois terminée le 30 juin 2020 indique une perte avant impôts de 2.67MM \$ attribuables notamment aux répercussions de la Pandémie qui, en raison des différents décrets gouvernementaux ordonnant notamment la fermeture temporaire de certains secteurs de l'économie jugés non-essentiels et de mesures sanitaires préventives.
30. Le 21 juillet 2020, après avoir exploré différentes options de restructuration et considérant la nouvelle réalité économique de la Société, Tristan a déposé un Avis d'intention afin de restructurer ses opérations.

EFFORTS DE RESTRUCTURATION DURANT LA PÉRIODE DE L'AVIS D'INTENTION

31. Durant la période de l'Avis d'intention, la Débitrice a entamé un processus de restructuration qui continue en date des présentes, lequel prévoyait les mesures suivantes :
- (a) Fermeture de certains points de vente non rentables et la résiliation des baux relatifs à ces magasins. Le 30 juillet 2020, Tristan, avec l'approbation du Syndic, a résilié sept (7) baux relatifs à ces points de vente, avec prise d'effet au 31 août 2020. À la suite de ces résiliations, la Débitrice et trois (3) des locateurs concernés ont renégocié les termes et conditions de leurs baux, lesquels seront maintenus et ne seront donc pas résiliés;
 - (b) Négociation avec certains locateurs afin d'obtenir des concessions sur les baux existants ;
 - (c) Réduction de la main d'œuvre reflétant la restructuration des activités de la Débitrice. En date des présentes, en dépit du fait que la Débitrice a été contrainte de mettre à pied 168 employés de façon permanente depuis le début de la Pandémie, la Débitrice continue d'employer 323 employés à son siège social et dans les Magasins ;
 - (d) Revue et rationalisation des coûts d'opération du siège social afin d'augmenter la rentabilité des opérations ;
 - (e) Diversification des opérations pour inclure la fabrication de vêtements et d'accessoires à usage médical afin de mitiger les pertes occasionnées par la fermeture des Magasins ;
 - (f) La conduite d'un Processus de réclamation dont la date limite de dépôt des réclamations était le 11 novembre 2020 afin de permettre à la Débitrice de connaître, en amont, le montant des réclamations de ses créanciers, et ainsi pouvoir planifier en conséquence les termes de la proposition qu'elle entend soumettre à ses créanciers. Le Syndic et la Débitrice finalisent le traitement des preuves de réclamations déposées par les créanciers de la Débitrice dans le cadre de ce processus ;
 - (g) Dépôt d'une proposition aux créanciers non garantis de la Société ;
 - (h) Refinancement de certains prêts garantis existants.

RÉSULTATS FINANCIERS DE LA DÉBITRICE DURANT LA PÉRIODE DE L'AVIS D'INTENTION

32. L'examen par le Syndic des états financiers internes pour la période de 5 mois terminée le 28 novembre 2020, soit depuis le dépôt de l'Avis d'intention, indique un bénéfice avant impôts de 2.16MM \$, attribuable notamment aux facteurs suivants :
- (a) Réduction significative du volume de ventes de magasins au détail, mitigée par l'obtention de contrats de fabrication de vêtements et accessoires à usage médical, significatifs et rentables ;
 - (b) Élimination de certains coûts liés à la résiliation et fermeture de certains Magasins non rentables, et économies de loyers résultant de la renégociation de certains baux ;
 - (c) Réduction des coûts de main d'œuvre attribuable à (i) la mise à pied permanente et temporaire d'employés du siège social et des Magasins ; (ii) la réduction du nombre d'heures travaillées durant les périodes moins achalandées dues aux restrictions mise en place par le gouvernement ; (iii) l'obtention de la Subvention salariale d'urgence du Canada dans le cadre des divers programmes d'aide gouvernementaux.
 - (d) La mise en œuvre de mesures de restructuration opérationnelles, surtout en ce qui concerne la variété et quantité des inventaires, la politique d'achat et la provenance de certains inventaires (production locale vs importation).
33. Les états financiers internes pour les 10 premiers mois de l'année fiscale 2021 démontrent que les mesures de restructuration mises en place par la Débitrice durant l'Avis d'intention ont permis de mitiger significativement les pertes initiales des premiers 5 mois de l'exercice fiscal, avec une perte cumulative avant impôts de 515M \$.

L'ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ENCAISSE DE LA DÉBITRICE POUR LA PÉRIODE DU 13 DÉCEMBRE 2020 AU 9 JANVIER 2021

34. Lors du dépôt du quatrième rapport du Syndic, des projections sur l'évolution de l'encaisse pour la période de 13 décembre 2020 au 27 février 2021 ont été soumises. L'analyse du Syndic à l'égard des résultats pour la période de quatre (4) semaines comprise entre le 13 décembre 2020 et le 9 janvier 2021 est jointe en **Annexe A**.
35. Les flux de trésorerie nets générés durant cette période de 4 semaines s'établissent à 1.52MM \$, soit 1.79MM \$ de plus que les prévisions.
36. Les recettes totales pour la période, d'approximativement 3.87MM \$, sont supérieures aux recettes projetées de 2.49MM \$, une variance favorable de 1.39MM \$ expliquée notamment par :
- (a) L'émergence de la seconde vague de la Pandémie a mené la Direction à revoir à la baisse ses prévisions de ventes pour la période des Fêtes, compte tenu des restrictions importantes imposées par les autorités gouvernementales aux activités commerciales ainsi qu'aux déplacements des consommateurs et aux nombres de personnes par établissement. Malgré ces nouvelles restrictions, les recettes de ventes au détail en magasins et magasins de liquidation se sont avérées supérieures aux prévisions de la Direction, entraînant un écart favorable de 519M \$ sur des encaissements prévus de 1.20MM \$.

- (b) Les recettes de vente web de 944M \$, supérieures au budget de 460M \$, ont continué leur progression avec un écart favorable de 483M \$.
 - (c) L'exécution des commandes de vêtements et accessoires à usage médical a devancé l'échéancier prévu, avec une variance temporaire favorable de 402M \$ dans les encaissements perçus par rapport au budget qui se sont élevés à 1.21MM \$ par rapport aux encaissements prévus de 805M \$.
37. Les déboursés totaux pour la période, d'approximativement 2.35MM \$, sont inférieurs aux déboursés projetés de 2.75MM \$, une variance favorable de 401M \$ expliquée notamment par :
- (a) La dépense de salaire et les subventions reçues dans le cadre du programme fédéral SSUC se sont avérées généralement conformes aux prévisions à 826M \$ et 182M \$ respectivement.
 - (b) La dépense de loyer est inférieure aux prévisions d'un montant de 101M \$, qui constitue un écart permanent reflétant la renégociation des baux existants. De plus, l'encaissement de certains loyers au 1^{er} janvier 2021 ont été retardés.
 - (c) Variance favorable permanente résultant d'un montant de taxes de ventes moins élevés que prévus initialement.
 - (d) Les achats de marchandises réels, au montant de 618M \$, sont inférieurs aux prévisions de 1.04MM \$, un écart temporaire favorable de 423M \$. La politique d'achat de marchandises est réévaluée sur une base quotidienne sur la base des ventes prévues, qui sont incertaines dans le contexte de la Pandémie, et les restrictions imposées sur les déplacements et les activités commerciales ont créé des délais dans l'achat de marchandises.

PRÉVISIONS DE FLUX DE TRÉSORERIE POUR LA PÉRIODE DE 16 SEMAINES SE TERMINANT LE 1^{ER} MAI 2021

38. Tristan, avec l'aide du Contrôleur proposé, a préparé l'état des flux de trésorerie (l' « **État des flux prévisionnels** ») pour la période de 16 semaines se terminant le 1^{er} mai 2021 (la « **Période des prévisions** ») afin de projeter les liquidités de la Société pour la Période des prévisions. Une copie de l'État des flux prévisionnels est jointe à l'**Annexe B** du présent rapport.
39. L'État des flux prévisionnels a été préparé par la Débitrice sur la base des informations disponibles au 13 janvier 2021, et a été élaboré à l'aide des hypothèses probables et présumées décrites dans les notes de l'État des flux prévisionnels.
40. Le Contrôleur proposé rapporte ce qui suit en ce qui concerne les prévisions :
- (a) L'examen par le Contrôleur proposé de l'État des flux prévisionnels a consisté en des enquêtes, des procédures analytiques et des discussions relatives aux informations qui lui ont été fournies par la Direction. Le Syndic a examiné les documents justificatifs fournis par la Direction au soutien des hypothèses utilisées pour les prévisions ;
 - (b) En se basant sur l'examen détaillé ci-dessus et considérant les réserves et restrictions susmentionnées, le Syndic n'a connaissance d'aucun élément qui lui porte à croire que, à

toutes fins importantes :

- (c) Les hypothèses ne concordent pas avec l'objectif de l'État des flux prévisionnels ;
- (d) À la date du présent rapport, les hypothèses utilisées par la Direction ne sont pas suffisamment soutenues ou ne constituent pas une base raisonnable pour l'État des flux prévisionnels.

41. L'État des flux prévisionnels reflète ce qui suit :

- (a) La Direction a estimé les ventes des Magasins sur la base des ventes récentes et en considérant les impacts des restrictions additionnelles imposées par les autorités gouvernementales durant la 2^{ème} vague de la Pandémie, qui forceront la fermeture des magasins jusqu'au 7 février 2021;
- (b) Les achats de marchandises ont été établis sur la base des ventes estimatives prévues.
- (c) La Direction a établi les rentrées et sorties de fonds pour les commandes spéciales de vêtements et accessoires à usage médical sur la base des commandes existantes et l'échéancier modifié pour certaines commandes;
- (d) La Direction a prévu un retour à des conditions régulières de paiement à crédit pour les achats de marchandises et pour les sous-traitants alors que la relation de confiance avec les fournisseurs se rétablit progressivement;
- (e) Depuis le mois de mai 2020, Tristan opère à partir de ses liquidités auto-générées, sans accès à sa marge de crédit;
- (f) Compte tenu de la saisonnalité des ventes, les liquidités générées par les opérations doivent combler non seulement les besoins de fonds à court terme, mais également les besoins à moyen terme, qui comprennent les achats de marchandises pour la prochaine saison et le paiement des coûts d'opération durant la basse saison;
- (g) La Direction a mis en place une gestion des liquidités très serrée pour tenir compte des risques engendrés par cette 2^{ème} vague de la Pandémie qui pourrait causer un nouveau ralentissement important des ventes.

CONTINUATION DE LA RESTRUCTURATION SOUS LA LACC

42. Le Contrôleur proposé appuie la Demande de Continuation des Procédures sous la LACC de la Débitrice, qui permettrait de :

- (a) Compléter l'analyse et le traitement des réclamations déposées dans le cadre du Processus de réclamation ordonné par le tribunal et d'éviter aux créancier l'obligation de soumettre de nouvelles preuves de réclamation ;
- (b) Compléter les mesures de restructuration non complétées durant l'Avis d'intention et de continuer à réévaluer les divers scénarios et mesures à mettre en œuvre, à court et à long terme, dans le contexte incertain de la Pandémie ;

- (c) Planifier le financement requis afin de permettre à Tristan d'émerger de son processus de restructuration ;
 - (d) Préparer et présenter un plan d'arrangement aux créanciers de la Débitrice ;
43. Aucun créancier ne subira de préjudice indu découlant de la continuation du processus de restructuration sous la LACC.
44. Le Contrôleur proposé appuie la demande par la Débitrice d'une période de suspension des procédures jusqu'au 30 avril 2021, car ce délai donnera à la Débitrice le temps nécessaire pour compléter les mesures de restructuration planifiées, tout en lui permettant de faire face aux défis additionnels engendrés par la seconde vague de la Pandémie. Le Contrôleur proposé est d'avis que ce délai additionnel améliorera la capacité de la Débitrice à présenter un plan satisfaisant pour les parties prenantes de Tristan.
45. Le Contrôleur proposé est d'avis que le maintien de la Charge A&D et de la Charge administrative dans le cadre de la Demande est appropriée et nécessaire dans les circonstances.
46. La Débitrice cherche également à obtenir l'autorisation du tribunal que le Contrôleur proposé soit exempté des obligations stipulées aux sous-paragraphes 23(1)a)(i), 23(1)a)(ii)(B) et 23(1)a)(ii)(C) de la LACC, ce que le Contrôleur proposé appuie.

QUALIFICATION DE MNP POUR AGIR EN TANT QUE CONTRÔLEUR

47. L'Ordonnance de Continuation prévoit la nomination de MNP à titre de contrôleur de la Société dans le cadre de la Continuation des procédures de restructuration en vertu de la LACC.
48. MNP est un syndic au sens du paragraphe 2 (1) de la LFI. MNP n'est pas l'auditeur de la Débitrice et n'est assujéti à aucune des restrictions quant aux personnes pouvant être nommées à titre de contrôleur énoncées au paragraphe 11.7 (2) de la LACC.
49. MNP est une société nationale indépendante de services professionnels qui fournit, entre autres, des services de faillite, d'insolvabilité et de restructuration. Les professionnels de MNP impliqués dans ce mandat comprennent des praticiens expérimentés en insolvabilité et en restructuration, qui sont des Comptables Professionnels Agréés, des Professionnels Agréés en Insolvabilité et en Restructuration et des Syndics Autorisés en Insolvabilité au Canada, qui ont tous agi dans des procédures de nature similaire en vertu de la LACC ou de la LFI au Canada.
50. MNP a consenti à agir à titre de contrôleur de la Débitrice si la Cour accédait à la demande de la Société de continuer les procédures en vertu de la LACC (Consentement à agir joint en **Annexe C**).
51. Le Contrôleur proposé a retenu les services de Borden Ladner Gervais SENCRL pour agir à titre de conseiller juridique indépendant dans le cadre des procédures en vertu de la LFI et continuera à faire appel à leurs services dans le cadre des procédures en vertu de la LACC.

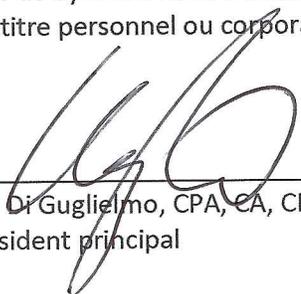
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

52. Le Contrôleur proposé est d'avis que la Débitrice a agi et continue d'agir de bonne foi et avec toute la diligence voulue.
53. La continuation des procédures de restructuration en vertu de la LACC permettra de:
- (a) Finaliser la restructuration des opérations de la Débitrice;
 - (b) Finaliser l'analyse et le traitement des réclamations déposées par les créanciers de la Débitrice dans le cadre du Processus de réclamation ordonné par le tribunal; et
 - (c) Préparer un plan d'arrangement viable aux créanciers de la Débitrice.
54. Le Contrôleur proposé
- (a) Appuie la demande de la Débitrice de continuer les procédures de restructuration sous la LACC ;
 - (b) Appuie la demande de la Débitrice de continuer le Processus de réclamation ordonné par le tribunal sous la LACC ;
 - (c) Considère que les ordonnances recherchées dans la Demande sont raisonnables et justifiées dans les circonstances;
 - (d) Approuve le maintien de la Charge A&D et de la Charge administrative dans le cadre de la continuation des procédures en vertu de la LACC ;
 - (e) A avisé les créanciers garantis de la Demande envisagée par la Débitrice et ceux-ci ne s'y opposent pas ; et
 - (f) Est d'avis que la continuation des procédures sous la LACC ne saurait causer de préjudice sérieux aux créanciers de la Société si celle-ci est accordée.

Le tout respectueusement soumis à cette honorable Cour à Montréal, ce 15e jour de janvier 2021.

MNP LTÉE

Es qualité de Syndic à l'avis d'intention et de Contrôleur proposé
Et non à titre personnel ou corporatif



Gaetano Di Guglielmo, CPA, CA, CIRP, LIT
Vice-président principal

ANNEXE A

Boutique Tristan Iseut inc.

État de l'encaisse hebdomadaire - Actuel vs. budget

Pour la période de 4 semaines terminée le 9 janvier 2021

(Non-vérifié - en '000 dollars canadiens)

	État de l'encaisse hebdomadaire pour la période du 13 décembre 2020 au 9 janvier 2021			Notes
	Actuel	Budget (note 1)	Écart	
Recettes				
Encaissements - ventes	\$ 3,874	\$ 2,485	\$ 1,389	2
Autres	-	-	-	
	<u>3,874</u>	<u>2,485</u>	<u>1,389</u>	
Déboursés				
Opération				
Salaires et avantages nets des subventions	644	631	(13)	2
Loyer	316	215	(101)	2
Paiement comptes à payer - opérations	337	355	19	
Paiement comptes à payer - achats	618	1,041	423	2
Honoraires professionnels	20	8	(12)	
Honoraires de restructuration	68	70	2	
Remise taxes de vente	260	342	82	2
Autres	-	-	-	
	<u>2,263</u>	<u>2,662</u>	<u>399</u>	
Financiers	<u>87</u>	<u>90</u>	<u>3</u>	
	\$ 2,350	\$ 2,751	\$ 401	
Impact du change	(1)	-	1	
Variation nette de l'encaisse	\$ 1,523	\$ (267)	\$ 1,790	
Encaisse au début	<u>6,744</u>	<u>6,744</u>	-	
Encaisse à la fin	<u>\$ 8,267</u>	<u>\$ 6,477</u>	<u>\$ 1,790</u>	
<i>Fx</i>	1.2705	1.2705	-	

Notes :

1- Selon l'état de l'encaisse hebdomadaire pour la période de 11 semaines terminant le 27 février 2021, signé et soumis à la cour le 21 décembre 2020.

2- Voir notes explicatives et commentaires dans le Rapport du Syndic/Contrôleur proposé sur les affaires et finances de la Débitrice

ANNEXE B

DANS L'AFFAIRE DE LA *LOI SUR LES ARRANGEMENTS AVEC LES CRÉANCIERS DES COMPAGNIES*,
L.R.C. (1985), CH. C-36, TELLE QU'AMENDÉE DE :

BOUTIQUE TRISTAN & ISEUT INC.
Débitrice / Demanderesse

RAPPORT DE LA DIRECTION SUR L'ÉTAT DE L'ÉVOLUTION DE L'ENCAISSE
(Alinéa 10(2)(b) de la *Loi sur les Arrangements avec les Créanciers des Compagnies* (« LACC »))

La Direction de Boutique Tristan & Iseut Inc. a préparé un État des flux de trésorerie hebdomadaire prévisionnel (« **Projections** ») pour la période de 16 semaines terminée le 1^{er} mai 2021, en se basant sur des hypothèses établies le 14 janvier 2021.

Les hypothèses conjecturales utilisées sont raisonnables et cadrent avec l'objet des projections mentionné dans les Notes relatives aux États de Flux prévisionnels (« **Notes** »), et les hypothèses probables sont convenablement étayées, cadrent avec les projets de la compagnie débitrice et constituent un fondement raisonnable pour les Projections. Toutes ces hypothèses sont énoncées dans les Notes.

Puisque les projections sont fondées sur des hypothèses concernant des événements à venir, les résultats réels différeront des renseignements présentés, et les écarts peuvent être importants.

Les projections ont été établies exclusivement aux fins mentionnées dans les Notes, à partir des hypothèses probables et conjecturales énoncées dans les Notes. En conséquence, il est à signaler que les projections peuvent ne pas convenir à d'autres fins.

Signé à Montréal, ce 14^e jour de janvier 2021.

Boutique Tristan & Iseut Inc.



Lili Fortin, Présidente

Boutique Tristan & Iseut Inc.
Notes relatives aux États de flux prévisionnels
Pour la période terminée le 30 avril 2021 (« Période »)
(Non vérifié)

1. RÉSERVE

Lors de la préparation des états des flux de trésorerie prévisionnels de (l'« **État des flux prévisionnels**»), Boutique Tristan & Iseut Inc (la « **Société** » ou « **Tristan** »), la Société s'est appuyée sur des informations financières non vérifiées et MNP Ltée, Contrôleur proposé (« **MNP** » ou le « **Contrôleur proposé** »), n'a pas effectué de vérification afin de vérifier l'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations. Étant donné que l'état des flux prévisionnel est basé sur des hypothèses concernant des événements et des conditions futurs qui ne sont pas vérifiables, les résultats réels atteints au cours de la Période différeront des flux de trésorerie prévisionnels, et même si les hypothèses se concrétisent, et ces variations peuvent être importantes. Il n'y a aucune représentation, garantie ou autre assurance que les estimations, prévisions ou projections seront réalisées.

2. DESCRIPTION DE LA SOCIÉTÉ ET NATURE DES OPÉRATIONS

En date du rapport, la Société opère une chaîne de 38 magasins de vêtements et d'accessoires de mode pour hommes et pour femmes à travers le Canada, et ainsi que des ateliers de confection de vêtements prêt-à-porter et d'uniformes corporatifs. Depuis l'apparition du Covid-19, la Société a utilisé une partie de sa capacité de production pour la fabrication de vêtements et accessoires à usage médical. La Société vend également sa marchandise à travers différentes plateformes web.

3. HYPOTHÈSES GÉNÉRALES

La Société, avec l'aide de MNP, a préparé l'état des flux prévisionnels, les recettes et les débours estimés pour la Période en se basant sur les hypothèses suivantes :

a. Contexte actuel – Pandémie

Compte tenu de l'incertitude liée à la reprise de l'économie en général et à la résurgence de la Pandémie durant la période des Fêtes, des restrictions additionnelles ont été imposées par les autorités gouvernementales qui prévoient la fermeture des commerces non-essentiels et des mesures de confinement au Québec et en Ontario pour une période de 4 semaines.

b. Revenus

L'État des flux prévisionnels tient compte de restrictions additionnelles imposées par les autorités gouvernementales suite à l'apparition de la deuxième vague de pandémie qui pourraient avoir un impact défavorable sur les prévisions.

Les ventes des Magasins/Outlet et Web pour la Période sont projetées sur la base d'une fermeture des magasins jusqu'au 7 février 2021, avec une reprise graduelle des activités à partir du 8 février 2021. Le volume de vente prévu à la reprise est basé sur les ventes mensuelles comparables par magasin de l'année fiscale pré-Covid, auxquelles un facteur de réduction basé sur les ventes des récents mois a été appliqué.

La Société a obtenu des contrats importants pour la fabrication de vêtements et accessoires à usage médical (pour le Covid) qui se sont terminés la 1^{ère} semaine de janvier, avec les encaissements restants prévus d'ici fin janvier.

c. Délai de perception des compte-clients

La majeure partie des revenus provient de la vente au détail, qui sont traitées par des processeurs de paiement qui ont un délai de traitement inférieur à 2 jours.

Les ventes d'uniformes corporatifs et de vêtements et accessoires à usage médical sont payés entre 15 et 30 jours après la vente.

d. Coût des ventes

En date des présentes, la Société importe approximativement 82% de la marchandise vendue de la Chine, et le 18% restant est fabriqué localement.

i. Coût des ventes – Importation

Le coût des ventes est composé d'achat de marchandises, des frais de douanes et de transport, ainsi qu'une imputation de certains frais généraux.

ii. Coût des ventes – Fabrication locale

Le coût des ventes est composé d'achat de matières premières et d'accessoires, de coûts de sous-traitants (incluant 2 sociétés liées) qui fabriquent la marchandise, et d'une imputation de certains frais généraux.

e. Achats et délai de paiement des fournisseurs

La Société a ajusté ses commandes de marchandises à la baisse pour la saison Printemps 2021 pour tenir compte des inventaires achetés et jamais mis en vente durant la saison Printemps 2020 attribuable à la Pandémie.

Le délai de paiement des fournisseurs est d'environ 30 jours après le départ du port d'origine, mais certains fournisseurs continuent à demander des dépôts attribuables au contexte d'incertitude économique actuel.

Le délai de paiement des dépenses d'exploitation varie entre 15 et 30 jours.

f. Salaires et avantages sociaux

La paie est établie à partir des informations les plus récentes et table sur une mise à pied temporaire des employés de Magasins et de certains employés du siège social, avec un retour progressif à la normale lors de la 2^{ème} semaine de février.

La paie est traitée par CGI et la période de paie de deux semaines est payée 12 jours après la fin de la période de paie. Les bénéfices marginaux représentent environ 12% de la masse salariale.

g. Subventions salariales

La Société a l'intention de continuer de demander la subvention salariale dans le cadre du programme de subvention salariale reconduit par le gouvernement jusqu'au mois de juin 2021. Les prévisions incluent les subventions pour les périodes pour lesquelles la Débitrice est capable de déterminer avec certitude le montant de la Paie.

h. Honoraires professionnels - Restructuration

Les honoraires professionnels pour la restructuration sont établis en fonction des heures prévues pour la durée du processus restructuration et payables au cours du mois où ils sont engagés.

i. Loyers

Lors du processus de restructuration, la Société a résilié certains baux et procédé à la fermeture de certains points de vente jugés non rentables, et a négocié avec différents locateurs afin de réduire sa charge de loyer.

En date des présentes, les négociations avec les locateurs sont finalisées pour la presque totalité des baux et des crédits et économies de loyer découlant de ces négociations ont été inclus dans le calcul des prévisions de la dépense de loyers.

j. Intérêts sur dettes

Les intérêts débiteurs seront payés ou courus conformément aux conditions contractuelles existantes.

k. Position Bancaire

La Société utilise plusieurs comptes bancaires en CAD et un compte en USD. Le solde de trésorerie d'ouverture est composé des relevés bancaires combinés de la Société.

ANNEXE C

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC
DISTRICT DE MONTRÉAL

COUR SUPÉRIEURE
(Chambre commerciale)

N°: 500-11-058530-201

DANS L'AFFAIRE DE LA LOI SUR LES
ARRANGEMENTS AVEC LES CRÉANCIERS
DES COMPAGNIES, L.R.C. (1985), CH. C-36,
TELLE QU'AMENDÉE DE :

BOUTIQUE TRISTAN & ISEUT INC.

Débitrice / Demanderesse

- et -

MNP LTÉE

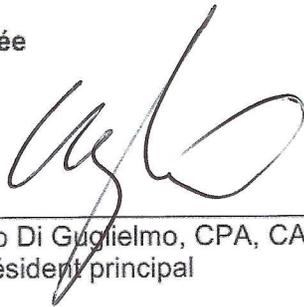
Syndic à l'avis d'intention / Contrôleur proposé

Consentement à agir en qualité de Contrôleur

MNP Ltée, représentée par Gaetano Di Guglielmo, accepte d'agir à titre de contrôleur en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

Signé à Montréal, ce 13e jour de janvier 2021.

MNP Ltée



Gaetano Di Guglielmo, CPA, CA, CIRP, LIT
Vice-président principal

No de Cour : 500-11-058530-201
No de Surintendant : 41-2659438

COUR SUPÉRIEURE
(Chambre commerciale)

DANS L'AFFAIRE DU PLAN D'ARRANGEMENT DE :

Boutique Tristan & Iseut Inc.

Débitrice/Demanderesse

- et -

MNP LTÉE

Syndic à l'avis d'intention/ Contrôleur Proposé

RAPPORT DU SYNDIC / CONTRÔLEUR PROPOSÉ SUR LES

AFFAIRES ET FINANCES DE LA DÉBITRICE

(Alignéa 50.4(7)b) de la *Loi sur la Faillite et l'Insolvabilité* et
Articles 11, 11.02, 11.51, 11.52, 11.6 et 11.7 de la *Loi sur les
arrangements avec les créanciers des compagnies*)

MNP LTÉE

1155, boulevard René-Lévesque Ouest,
19^e étage
Montréal, QC H3B 4V2

Téléphone : (514) 932-4115
Télécopieur : (514) 932-9195