

1'& sperluette

# La matrice Mode d'emploi

### **NOTICE D'UTILISATION**

Cet outil d'aide à la décision a été élaboré et développé par Occitanie Livre & Lecture en collaboration avec Michel Ollendorff et Fabrice Domingo (Librairie Terra Nova, Toulouse)

#### L'objet de la matrice est d'aider à :

- Définir les besoins en trésorerie liés au confinement ;
- Estimer la perte liée à la fermeture de la librairie.

La reprise partielle peut également être évaluée et suivie.

#### Avant de débuter toute saisie de données vous devez pouvoir disposer et/ou connaître le :

- Dernier état financier de votre librairie ;
- Chiffre d'affaires mensuel extrait de votre logiciel de gestion ;
- Solde de trésorerie au moment du début du confinement ;
- Montant des mensualités du ou des emprunts déjà en cours avant le confinement.

Ces données sont à intégrer pour permettre les projections de la matrice.

Les cases en sont à remplir.

NE JAMAIS INTERVENIR SUR LES AUTRES CASES.

Afin d'aider à la lecture et à son utilisation la matrice est partagée en plusieurs zones. Chacune de ces zones est décrite dans le présent document.



Ce pictogramme, inséré, dans la matrice vous permettra de vous repérer.



### ZONE 1 - Saisie de l'exercice N-1 de la librairie

Compte de résultats N-1	Total	%
Chiffres d'affaires net marchandises	350 000.00 €	
Achats	225 000.00 €	
Var stocks	-200.00 €	-0.09%
Coût des ventes	224 800.00 €	
Marge commerciale	125 200.00 €	35.89%
Marge de production	400.00 €	
Subvention	2 000.00 €	

Les CA, achats, variation de stock [précédé du signe (-) éventuellement] figurent au compte de résultat.

La marge commerciale se calcule automatiquement. Il convient de vérifier qu'elle correspond à celle du compte de résultat des états financiers qui sont en votre possession (voir l'état des soldes intermédiaires de gestion)

La marge de production éventuelle (photocopie, café, ateliers etc.), normalement bien isolée, est à saisir en euros. Elle n'est à prendre en compte que si elle est pérenne. Elle intervient sur la détermination du pourcentage de marge dégagé. (NB. La feuille de calcul n'est pas prévue pour prendre en compte une activité presse importante Exemple : Maison de Presse).

La subvention éventuelle est également à prendre en compte. Dans la matrice elle permet de vérifier le résultat.

Les totaux de chaque type de charge figurent au compte de résultat et sont à saisir en euros.

Un seul élément se trouve dans le détail des charges extérieures et doit être saisi : il correspond aux frais de port (compte charges externes, 624 du compte de résultat).

Charges		Mensuel
		12
Autres achats	1 500,00 €	125,00 €
Externes	40 000,00 €	3 333,33 €
Port sur achat	5 500,00 €	458,33 €
Impôts et taxes	1 000,00 €	83,33 €
Salaires et traitements	40 000,00 €	3 333,33 €
Charges sociales	18 000,00 €	1 500,00 €
amortissements	1 400,00 €	116,67 €
autres charges	6 500,00 €	541,67 €
frais financiers	-150,00 €	-12,50 €
produits exceptionnels	-1 000,00 €	-83,33 €
TOTAL	108 550,00 €	9 045,83 €
Résultat	17 050,00 €	1 420,83 €
Total hors salaires et transport	45 050,00 €	3 754,17 €
IS	2 000,00 €	

Dans l'élaboration de cette matrice le parti pris a été de considérer l'ensemble des charges d'une librairie (hormis les frais de port et les salaires) comme fixes.

Les frais financiers et les frais exceptionnels sont à saisir signés (s'ils le sont dans le compte de résultat).

L'impôt sur les sociétés (IS) est à saisir dans la case adéquate (C26).

Colonne de droite : les données qui apparaissent équivalent aux charges mensuelles (= un douzième des saisies). Exemple : si les charges externes sont à 40 000 € par an, cela donne mensuellement 3333.33€ (soit 40 000 €/12 mois)

**NB**: En fonction du choix du statut de société retenu certains libraires n'ont pas de salaire mais se rémunèrent sur le résultat annuel. Il convient alors de saisir en « salaires » le résultat. Même si le résultat calculé (comme ci-dessous) n'est pas correct il n'y aura pas d'incidence sur la suite des projections



#### **ZONE 2 - Saisie des CA mensuels de l'exercice N-1**

Saisonnalité des ventes N-1	CA en €
Janvier	15 000,00 €
Février	15 000,00 €
Mars	15 000,00 €
Avril	15 000,00 €
Mai	16 000,00 €
Juin	14 000,00 €
Juillet	32 500,00 €
Août	90,00€
Septembre	40 000,00 €
Octobre	50 000,00 €
Novembre	50 000,00 €
Décembre	87 410,00 €
TOTAL	350 000,00 €
Pour aide de saisie écart	0,00 €
OK	

La saisie des CA mensuels de l'exercice N-1 s'effectue dans l'ordre du calendrier civil et non à partir de l'arrêté des comptes.

Le CA total doit être identique à celui du compte de résultat.

Pour éviter toute erreur de saisie apparait automatiquement sous le TOTAL l'écart éventuel :

- Dans la case en jaune [« OK »] si l'écart est de zéro (CA saisi est identique au CA du compte de résultat) ;
- Dans la case [« vérifier la saisie »] si un écart est avéré (CA saisi est différent du CA du compte de résultat). Si cet écart est peu important, le saisir avec le mois de décembre. Exemple. Ainsi, ci-dessus, un écart de 410 € avait été constaté. Il a donc été ajouté au CA de Décembre (Initialement de 87 000 €).



# ZONE 3 - Compensation salariale dans le cadre du chômage partiel

Calcul des coûts fixes	Total	%	Mensuel
Hors salaires et transports	45 050,00 €		3 754,17 €
Part salaires sans activité		16%	533,33 €
			4 287,50 €
Avec salaires et transport	108 550,00 €		9 045,83 €

Le « Hors salaires et transports » sont des coûts fixes qui sont proportionnels sur des mois au cours desquels (mars, avril et mai) l'activité est partielle

Une part de sa rémunération brute est versée au salarié en chômage partiel (84 % de sa rémunération brute).

La « Part salaires sans activité » concerne le chômage partiel et le « reste à charge » de l'entreprise. Deux options s'offrent au responsable de la librairie afin de compenser tout ou partie de l'écart :

- Sans compensation : 0% est à saisir en case verte [16% dans l'exemple ci-dessus].
- Avec compensation : le % à saisir varie d'une entreprise à l'autre. Ce % peut se situer entre 8 et 16% selon les charges sociales des entreprises.



#### **ZONE 4 - Période de fermeture**

Estimation des besoins en subvention	mars-20	avr-20	mai-20
Hypothèses CA sortie confinement	33,3%	0,0%	43,8%
CA Mensuel de N-1	15 000,00 €	15 000,00 €	16 000,00 €
CA estimé période	5 000,00 €	0,00€	7 000,00 €
Achats période HT	3 205,71 €	0,00€	4 488,00 €
Coûts fixes	6 051,39 €	2 787,50 €	4 102,60 €
Solde trésorerie		-2 787,50 €	2 897,40 €
MARGE	1 794,29 €	0,00€	2 512,00 €
Perte exploitation	-4 257,10 €	-2 787,50 €	-1 590,60 €
Cumul perte exploitation	-4 257,10 €	-7 044,60 €	-8 635,21 €

Hypothèse CA sortie confinement. Jusqu'en mai ce sont les chiffres d'affaires mensuels réalisés qui sont saisis dans la ligne « CA estimé période » (les cases en vert).

Dans le cas de figure ci-dessus :

- Le CA de mars (réalisé avant la fermeture) est de 5 000€ soit, 33,3% du CA de N-1 ;
- Le CA d'avril (fermeture administrative) est de 0 € soit, 0% du CA de N-1;
- Le CA de mai (réouverture mi-mai) est de 7 000€ soit, 43,8% du CA de N-1.

Ces trois pourcentages (33,3%, 0% et 43,8%) sont repris dans l'état de calculs des charges fixes et du reste à charge éventuel.

Au cours de la période de fermeture administrative, les achats de la période sont inexistants.

Au moment de la réouverture, les achats reprennent avec le % du compte de résultat de N-1 (case D8 = marge commerciale) et avec un décalage de 60 jours quant à leur paiement.

Lors de l'élaboration de la matrice ont été rajoutés :

- Les achats correspondants au CA de mars, et éventuellement d'avril, sur juin 2020;
- La TVA (5.5%) pour obtenir le montant de l'échéance. Cependant aucun autre calcul de TVA n'a été effectué (récupération et paiement).

Les coûts fixes sont ceux calculés en zone 6.

Le solde de trésorerie apparaît pour montrer comment il interagit en zone 7. Il s'agit, ici du CA, diminué des coûts fixes. [Mai : 7 000 € -4 102,6 € = 2897,40 €]. C'est la trésorerie qui restera pour payer les fournisseurs (voir zone 7).

La perte d'exploitation (= la marge dégagée par le CA diminué des coûts fixes). Le cumul de cette perte est l'addition des différents mois à partir de mars (ligne en jaune). C'est donc ce cumul qui servira, éventuellement, à demander une subvention aux collectivités et institutions pour en diminuer le coût effectif.

La perte d'exploitation va interagir sur la trésorerie en zone 7

SORTIE DE CONFINEMENT										
mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20			
43,8%	75%	80%	70%	70%	90%	100%	100%			

Cette ligne verte est à remplir par vos soins (en %). Cela équivaut à une planification raisonnable de la sortie du confinement. Il est raisonnable de penser, par exemple, qu'en novembre 2020 le CA aura récupéré sa dynamique et retrouvé au moins son niveau de 2019, on devrait donc trouver une projection à 100%.

C'est ce % qui détermine le CA estimé et donc tout ce qui en découle : marge, trésorerie, achats décalés etc. jusqu'en décembre 2020.

*Exemple*. Dans l'hypothèse d'un CA pour le mois de septembre 2020 estimé à 70% et un CA de septembre 2019 de 40 000 €, un CA de 28 000 € (40 000X70%) peut alors être estimé.

			SORTIE DE CONFINEMENT							
Estimation des besoins en subvention	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20
Hypothèses CA sortie confinement	33,3%	0,0%	43,8%	75%	80%	70%	70%	90%	100%	100%
CA Mensuel de N-1	15 000,00 €	15 000,00 €	16 000,00€	14 000,00 €	32 500,00 €	90,00€	40 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	87 410,00 €
CA estimé période	5 000,00€	0,00€	7 000,00 €	12 000,00 €	26 000,00€	63,00 €	28 000,00 €	45 000,00 €	50 000,00 €	87 410,00 €
Achats période HT	3 205,71 €	0,00€	4 488,00 €	7 693,71 €	16 669,71 €	40,39€	17 952,00 €	28 851,43 €	32 057,14 €	56 042,30 €
Coûts fixes	6 051,39 €	2 787,50 €	4 102,60 €	9 045,83 €	9 045,83 €	9 045,83 €	9 045,83 €	9 045,83 €	9 045,83 €	9 045,83 €
Solde trésorerie		-2 787,50 €	2 897,40 €	2 954,17 €	16 954,17 €	-8 982,83 €	18 954,17 €	35 954,17 €	40 954,17 €	78 364,17 €
MARGE	1 794,29 €	0,00€	2 512,00 €	4 306,29 €	9 330,29 €	22,61€	10 048,00 €	16 148,57 €	17 942,86 €	31 367,70 €
Perte exploitation	-4 257,10 €	-2 787,50 €	-1 590,60 €	-4 739,55 €	284,45€	-9 023,23 €	1 002,17 €	7 102,74 €	8 897,02 €	22 321,87 €
Cumul perte exploitation	-4 257,10 €	-7 044,60 €	-8 635,21 €	-13 374,75 €	-13 090,30 €	-22 113,53 €	-21 111,36 €	-14 008,62 €	-5 111,60 €	17 210,27 €

Tous les autres calculs sont automatiques et donc il ne faut toucher à rien hormis les cases vertes.

L'ensemble des coûts calculés derrière le sont à partir de ce CA estimé.

ATTENTION! Au fur et à mesure du temps qui passe il convient de saisir dans le CA estimé de la période le CA effectivement réalisé. Cet état devient un véritable tableau de bord de suivi.

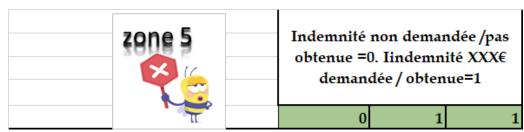
Estimation des besoins en subvention	mars-20	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20	août-20	sept-20	oct-20	nov-20	déc-20
Hypothèses CA sortie confinement	33,3%	0,0%	43,8%	75%	80%	70%	70%	90%	100%	100%
CA Mensuel de N-1	15 000,00 €	15 000,00 €	16 000,00 €	14 000,00 €	32 500,00 €	90,00€	40 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	87 410,00 €
CA estimé période	5 000,00 €	0,00€	7 000,00 €	12 000,00 €	26 000,00 €	63,00 €	28 000,00 €	45 000,00 €	50 000,00 €	87 410,00 €

Ainsi pour les mois de mars, avril et mai, passés les cases sont vertes et il convient de saisir le CA effectivement réalisé, y compris celui du « Click & Collect », s'il y a lieu, en avril et/ou mai. Il en sera de même au fur et à mesure de l'avancement de l'année.

La saisie du CA réalisé viendra donc remplacer le calcul effectué à l'aide du % de la « Hypothèses CA sortie confinement » et permettra d'avoir une vue claire et construite de la trésorerie des mois à venir. Le tableau se poursuit jusqu'en décembre 2021 et calcule les CA, marges trésorerie etc. jusqu'en décembre 2021.



#### **ZONE 5 - Indemnisation du libraire**



L'indemnité de 1 500€ (fonds de solidarité) ou de divers montants (1 250 €, voire 2 500€) a pu être demandé et obtenue (oui=1 ; non=0). Cette indemnité a pu être obtenue sur plusieurs mois. Nous allons considérer cette indemnité en diminution de charges lorsqu'elle est obtenue. Pour cela mettre un 1 dans la/ou les cases au-dessus de mars, avril, ou mai selon le résultat obtenu et rajouter le montant obtenu en case verte juste en dessous du tableau.

₹80 § 5	Indemnité non demandée /pas obtenue =0. Iindemnité XXX€ demandée / obtenue=1						
	0	1	1				
Reprise salariés et coûts fixes	Mars	Avril	Mai				
activité partielle	33%	0%	44%				
Salaires et charges sociales	2 144,44 €	533,33 €	2 647,92 €				
Transport	152,78 €	0,00€	200,52 €				
Autres charges	3 754,17 €	2 254,17 €	1 254,17 €				
Total reprise	6 051,39 €	2 787,50 €	4 102,60 €				
Montant de l'aide obtenue	0€	1 500 €	2 500 €				

Ci-dessus figure une indemnité reçue de 1 500 € qui diminue d'autant les charges « autres charges » passant de 4 287,50 à 2 787,50 €. Il en est de même pour le mois de Mai.

1	chomage partiel possible	
0	Pas de chômage partiel	

A l'heure où nous écrivons ces lignes la librairie n'est pas concernée par cette partie de zone de la matrice.



## ZONE 6 - Traitement des échéances non payées lors de la fermeture administrative

	Échéances dettes fournisseurs Covid-19	Mars	Avril	Mai
7000 F	Saisies avoirs			-4 000.00 €
<b>zene</b> 6	À saisir factures échéancées	15 000.00 €	45 000.00 €	12 000.00 €
	Sous-total	15 000.00 €	45 000.00 €	8 000.00 €
	Total	15 000.00 €	60 000.00 €	68 000.00 €
	Priorisation de la dette fou	Petits éditeur	Grosses struct	
	Pourcentage du CA	15%	85%	
	Total	10 200.00 €	57 800.00 €	

Dans les cases vertes saisir les échéances de mars, puis avril et enfin, mai.

Penser, si ce n'est pas fait, à intégrer les avoirs en les saisissant dans la ou les cases adéquates [bien les saisir avec un signe (-)] à moins que, dans les échéances, vos avoirs soient déjà inclus.

Cette dette est échéancée et payable avec des délais de 60 jours supplémentaires en juillet. Cependant, une partie de cette dette concerne des petits éditeurs qui ont un besoin urgent de rentrer du CA. Cette partie peut être échéancée plus tôt si vous l'estimez nécessaire. C'est un % estimatif qu'il faut mettre en case M24. L'autre (celui des « Grosses structures ») se calculera automatiquement.



# ZONE 7 - Emprunt bancaire / Prêt garanti par l'État (PGE) / Suivi de trésorerie

Cette zone permet de déterminer le besoin en trésorerie.

C'est en jouant avec l'état de la zone 8 que vous parviendrez à la meilleure prévision possible.

#### Il convient de saisir :

- Le solde de trésorerie à fin mars en case M38 ;
- Le montant des emprunts en cours (s'il y en a) en case N42.

#### 1. Emprunt bancaire

	Emprunts banque	Montant	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20
<b>zone</b> 7	Besoins à couvrir emprunt banque				0.00€	0.00 €
	Début remboursement	7		Mensualités	0.00€	0.00 €
<b>\$</b>	Nombre mensualités	12		Cumul	0.00 €	0.00 €
N. C.	PGE Montant			5	6	7
П	Mois de mise en route du PGE: Rembours 1 an	7		0.00€	0.00€	0.00 €

Indiquer en M31 le montant nécessaire en « Besoins à couvrir emprunt banque » ;

Rajouter dessous le « Début du remboursement » de l'emprunt : si le début du remboursement est juillet, indiquer 7 (7ème mois de l'année) ;

Rajouter la durée (« Nombre mensualités »). Il s'agit ici du montant total divisé par le nombre de mensualités et non des intérêts composés (Les intérêts sont excessivement faibles actuellement).

### 2. Prêt garanti par l'État (PGE)

Pour le PGE, la marche à suivre est identique. La seule différence réside dans le fait que son remboursement est prévu 1 an après sa mise en route (Case M35).

Dans la matrice que vous utilisez, n'a pas été inclus la négociation, éventuelle, du remboursement du PGE sur un temps plus long après 1 an. Cette démarche est prévue mais dépendra de chacun et sera à mettre en place quelques mois avant l'échéance.

	zone 7	Emprunts banque	Montant	avr-20	mai-20	juin-20	juil-20
zor		Besoins à couvrir emprunt banque	30 000.00 €			0.00€	30 000.00 €
		Début remboursement	7		Mensualités	0.00 €	2 500.00 €
×		Nombre mensualités	12		Cumul	0.00 €	2 500.00 €
		PGE Montant	40 000.00 €		5	6	7
		Mois de mise en route du PGE: Rembours 1 an	7		0.00€	0.00€	40 000.00 €

Les mises en route et les remboursements sont automatiques.

C'est en examinant les zones 7 et 8 que l'on parviendra à la meilleure adéquation entre la trésorerie et le /ou les emprunts. Ce tableau se transforme ensuite en tableau de suivi mensuel.

Le solde de trésorerie de la zone 8 intègre les recettes mensuelles, réelles ou prévues, les achats échéancés (avec TVA) les paiements des charges mensuelles et l'évolution de la trésorerie dernière ligne en bas.

*Pour mémoire.* En effectuant le calcul du CA des 12 derniers mois on retrouvera en ligne 46 le moment où le AC va retrouver son niveau de N-1

Michel Ollendorff, 11 juin 2020

