



REFERENTIEL

Démarche qualité

Gestion comptable et financière

Vous trouverez ci-joint à titre d'exemples (à la suite) :

- Analyser la rentabilité d'un cours
- Indicateur de gestion
- Modèle budget de flux financier
- Outils comptables
- Rapport d'activité
- Tableau de bord

ANALYSER LA RENTABILITE DES COURS DE LANGUES

I. Problématique :

Qu'il s'agisse de centres culturels français (CCF) ou d'Alliances françaises (AF) tous les établissements culturels à l'étranger doivent organiser leurs activités de cours de façon rentable, durable et transparente.

Mais une réflexion sur la rentabilité des cours n'a de sens que si elle s'intègre dans la lecture du budget prévisionnel de l'établissement et de son évolution... *L'analyse de l'évolution du marché des cours* constitue le complément indispensable pour élaborer une analyse de rentabilité pertinente prenant en compte les contraintes internes et externes.

L'établissement d'un budget prévisionnel permet de prévoir les activités de l'établissement pour l'année à venir, de définir des priorités et de ne pas trop s'éloigner de ses objectifs tout en étant conscient de ses contraintes financières. Il doit être équilibré ou prévoir une marge permettant des investissements ultérieurs. Dans l'idéal, la préparation d'un budget sur deux ou trois ans permet de traduire le projet de l'établissement ou le plan de développement à moyen terme.

La compréhension du budget global de l'établissement et celle du contexte socioéconomique constituent les préalables à toute réflexion. En outre, il serait hasardeux de se borner à raisonner sur la rentabilité du seul secteur des cours de langues. Il faut au contraire envisager la rentabilité globale du CCF ou de l'Alliance : elle comprend les activités non rentables que l'établissement veut ou doit organiser (ex : Francophonie, culturel, etc.). C'est pourquoi les éclairages du comptable et du trésorier sont incontournables dans une Alliance tandis que qu'on s'adressera au secrétaire général dans un CCF.

Afin de définir une méthodologie utile aussi bien dans les structures associatives des Alliances que dans les établissements culturels français, nous avons choisi de faciliter ici la lecture analytique d'un budget. Les principes de bases peuvent en être appliqués à l'analyse de rentabilité du secteur des cours de langues ou à n'importe lequel des autres secteurs d'activité.

On déterminera tout d'abord le besoin de financement fixe de l'établissement ; cela permettra ensuite de calculer un seuil de rentabilité, puis un taux de marge sur coût variable des activités. Une fois ces valeurs définies, on pourra les appliquer à chaque secteur, ou décomposer le calcul de la marge sur coût variable activité par activité. Les activités les plus rentables pourront ainsi être identifiées repérées.

Notre objectif étant de parvenir à l'équilibre du budget global cela revient à équilibrer le **compte de résultats** (AF) ou le **compte emploi-ressources** (CCF). Pour cela, en fonction de la situation de l'établissement, on fera en sorte que :

- *Les activités excédentaires et les subventions couvrent les activités déficitaires*
- Et / ou que*
- *La marge générée couvre les frais fixes.*

II Méthodologie :

1) Identifier les documents de référence sur lesquels s'appuiera l'analyse de rentabilité.

- Les documents financiers : le budget annuel ; les comptes annuels et les comptes intermédiaires; le compte-rendu du compte emploi-ressources (cas CCF) ou bien le compte rendu d'emploi des subventions (cas AF); le rapport du trésorier (cas AF)
- Les documents non financiers :
 - Rapports qualitatifs : plan de formation interne, plan de communication; mise en oeuvre de nouveaux produits de cours; presse; observations de classes, etc.
 - Rapports quantitatifs : l'évolution du nombre d'heures vendues, du nombre d'inscriptions différentes et du nombre d'étudiants différents.
 - Supports de communication : l'offre est-elle transparente, lisible ? (prix, plaquettes, site web)
 - Ressources humaines : les principaux indicateurs :
 - Pourcentage de cadres locaux ; % du personnel administratif; % du personnel enseignant.
 - Types de contrats et répartition : part des CDI, des CDD, des vacataires.
 - Répartition du temps de travail : relevés présence / absences, relevés d'heures pour les activités enseignantes et non enseignantes, pourcentage d'heures travaillées.

2) Faire une analyse financière :

2.1 Sélectionner les documents financiers et les rubriques à décrypter en priorité :

Parmi les comptes annuels, on privilégiera le compte de résultat qui décrit les mouvements financiers sur l'année. Le bilan, les annexes aux comptes annuels ne sont pas indispensables pour avancer dans notre analyse de rentabilité. On laissera de côté les rubriques « produits exceptionnels » ou « charges exceptionnelles » non liées à l'activité habituelle de l'établissement. En revanche, une opération immobilière ou un plan de licenciement s'inscriront dans ces rubriques.

Pour notre objectif, les rubriques les plus pertinentes sont « produits d'exploitation » et « charges d'exploitation »

2.2. Trier les produits et les charges d'exploitation :

- Identifier **les frais fixes** ou *charges fixes*, c'est à dire les dépenses dont le montant ne dépend pas du niveau d'activité (ex : loyer d'immeuble ou de locaux non utilisés).
- Puis, identifier les produits récurrents, c'est à dire les rentrées d'argent dont le montant ne dépend pas non plus des activités (ex : subventions de fonctionnement, cotisations des membres).
- Identifier les produits d'activité et les charges variables qu'ils induisent. Ex : Le volume des heures de cours vendues; la location de salles supplémentaires pour accueillir un nouveau groupe; les salaires des professeurs vacataires, etc.

- Comment traiter les salaires ? : Ils peuvent constituer des charges fixes (CDI) ou variables selon les types de contrat. Un salaire est une charge *fixe* par nature mais suivant l'évolution de l'établissement, certains salaires peuvent être envisagés comme des charges variables, en cas de plan de licenciement, d'externalisation de services, etc.

Dans l'ensemble, on estimera que les postes dédiés aux activités d'exploitations constituent des charges variables. (ex: inscriptions, coordination pédagogique). En effet, le volume des activités de cours doit financer un volume d'heures proportionnel en matière d'inscriptions, d'accueil, de coordination pédagogique, etc.... Dans les petites Alliances, ce sont d'ailleurs des bénévoles qui assument souvent ces fonctions dans un premier temps. Par contre, les fonctions « supports » (non liées à l'activité principale) constituent des charges fixes (ex : comptabilité, informatique, personnel d'entretien, etc....)

2.3 Méthode d'analyse:

Enfin, pour analyser la rentabilité, on travaillera sur la **production vendue** par l'établissement, c'est à dire sur les « produits d'activité ». Il est recommandé de travailler seulement sur les montants importants (éviter de se perdre dans les détails)

En résumé :

Marge sur coût variable = Produits d'activité – (moins) Charges variables

Puis, déterminer le besoin de financement fixe

Besoin de financement fixe = Produits récurrents – (moins) charges fixes

Si le résultat était positif, la somme serait disponible pour financer des activités déficitaires (ex : coopération linguistique, activités culturelles, etc.);

En général, on cherchera à **Couvrir les charges fixes avec les produits récurrents et couvrir les charges variables avec les produits d'activité.**

Autrement dit : (rappel)

- *Les activités excédentaires et les subventions couvrent les activités déficitaires*
- Et / ou que*
- *La marge générée couvre les frais fixes.*

Dans l'idéal, les produits récurrents sont supérieurs aux charges fixes et couvrent une partie des charges variables (partie non couverte par les produits de l'activité).

Ex : forte subvention de fonctionnement; ou bien l'établissement possède un bien immobilier non utilisé par l'activité, en location.

2.4. Calcul du seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité (ou point mort) correspond au Produit d'activité pour lequel on a ni perte ni bénéfice.

La détermination du seuil de rentabilité (SR) s'obtient à partir de 3 éléments :

- Le produit d'activité (PA)
- Les charges variables (CV) et la Marge sur coût variable (MSCV) = PA-CV
- Les charges fixes (CF)

Le seuil de rentabilité est atteint quand MSCV est égale à CF

Illustration :

Si les charges fixes d'une entité sont de 100, si le prix de vente d'une heure de cours est de 10 et que la MSCV est de 1, le seuil de rentabilité sera atteint avec une MSCV totale de 100 soit un PA de 1000 soit avec 100 heures de cours.

2.5 Conclusion méthodologique :

Ce mode de calcul de la marge sur coût variable peut maintenant être appliqué activité par activité. On identifiera exactement les activités déficitaires. Cela permettra des choix politiques, suivant la mission de l'établissement ou les objectifs de développement qu'il se fixe. L'analyse de la rentabilité des cours de langues s'intègre bien dans celle de la rentabilité de l'établissement.

Cette méthode a l'avantage de permettre à chaque secteur de comprendre les contraintes de chaque activité. Autrement dit, cette approche peut fournir des arguments d'arbitrage financier, exercice auquel tout directeur doit être rompu, qu'il s'agisse d'investir ou d'équiper pour améliorer ou bien de restreindre une activité ou de supprimer un produit non rentable.

II. APPLICATION

Pour réfléchir à l'application à des cours de langues, nous nous situons dans un établissement pérenne en capitale européenne 4 qui propose à la fois un volume de cours important, une médiathèque et des activités culturelles.

3.1 Le seuil de rentabilité de l'établissement a été calculé à partir des deux exercices précédents. On peut imaginer deux types d'évolution pour cet établissement :

L'établissement A dispose d'un potentiel de développement des cours fort (ex : Alliances de Dublin, de La Haye) et d'un besoin en financement fixe couvert par ses produits récurrents car il est propriétaire de ses locaux, mais il dispose de très faibles subventions du Département. Le pays a un taux de croissance positive et la demande d'apprentissage du français est consistante. Dans ce cas, on cherchera plutôt à augmenter le niveau d'activité.

L'établissement B, installé de longue date, renommé pour ses cours, a un volume d'activités stable. Il s'est créé une clientèle importante dont une large part vient prendre des cours de français général. Il est très bien situé mais le loyer a récemment augmenté de plus

d'un tiers. Depuis, le besoin de financement fixe n'est plus couvert par les activités qui pourtant ont augmenté légèrement l'année dernière. Dans ce cas, on cherchera plutôt à augmenter la marge sur coût variable de l'activité.

Les situations étant rarement aussi tranchées, on cherchera souvent à jouer à la fois le niveau d'activité et sur sa valeur ajoutée pour définir des objectifs réalistes (des marges à atteindre). On pourra alors fixer le niveau d'activité et la marge sur coût variable à atteindre.

3.2. Mettre en oeuvre des objectifs de rentabilité

Pour appliquer ces orientations globales, on commencera par calculer la marge sur coût variable par activité. Cela permettra de déterminer les activités les plus rentables, celles qu'il faudrait délimiter différemment, celles qu'il conviendra de rentabiliser en priorité, ou de réorganiser.

▪ Application à un cours :

- *Produits des activités* = Pour un groupe de 15 élèves à 10 euros / heure, PA = 150 euros / heure.

- *Charges variables* = salaire du professeur vacataire soit le salaire brut – nombre d'heures mensuelles = 80 € auxquels il faut ajouter des charges sociales variables de 50 € . Total = 130 €.

- La marge est faible et le seuil de rentabilité est élevé, ce cours ne peut ouvrir à moins de 13 élèves inscrits.

-marge sur coût variable = 20 € et taux de marge sur coût variable de 13,3 %

- Pour ajuster ce cours à l'objectif de marge, selon le contexte, on pourrait ici réduire le prix, réduire le nombre d'élèves (13) par classe (ex : cours débutants) ou bien laisser le prix inchangé afin de permettre à ce cours d'en financer d'autres moins rentables.

▪ Entraînez-vous ! Vous pouvez appliquer la méthode au coût local d'une session d'examen, à un cours de FOS, etc. Vous obtiendrez ainsi une analyse de rentabilité complète qui vous permettra de définir des objectifs réalistes, de faire les bons choix ou de trouver les meilleurs arguments pour des décideurs.

INDICATEUR DE GESTION

Alliance de:		
	§	
TOTAL Recettes(Chiffre d'Affaires Global)	2008	2009
dont CA Centre de langue		
TOTAL des dépenses globales		
Dont dépenses Centre de langue (salaires + charges + coordination)		
Résultat annuel		
La marge brute		
Rentabilité commerciale		
Fonds de réserve		
Fonds de roulement		
Etudiants		
Total étudiants différents		
Nombre de groupes ouverts		
Nombre d'étudiants en A.1		
TOTAL heures vendues et dictées		
Total heures vendues		
Total heures professeurs		
ANALYSE		
1/ Rapport entrées CA global / total étudiants différents		
2/ Rapport CA global recettes/ Heures vendues		
3/ Rapport CA global recettes/ Heures professeurs		
4/ Rapport Dépenses globales / Heures vendues		
5/ Rapport Dépenses globales / Heures professeurs		
6/ résultat de l'activité /Heures professeurs		

Explications :

La marge brute qui est égal au total des heures vendues moins le coût du personnel enseignant.

Rentabilité commerciale (résultat annuel / CA*100)

1 / dépense moyenne d'un apprenant

2/ combien rapporte une heure vendue ? (on peut affiner en n'utilisant que les entrées de l'école de langue)

3/ combien rapporte une heure professeur ?

4/ combien coûte une heure de cours vendue en incluant tous les frais ? (On peut affiner le calcul en n'utilisant que les sorties liées au Centre de langue)

5/ combien coûte une heure professeur en incluant toutes les dépenses ? (On peut affiner le calcul en n'utilisant que les charges liées à l'activité du Centre de Langue)

6/ résultat de l'activité (les pertes ou les bénéfices dégagés par heures professeurs)

MODELE DE BUDGET

	31/12/2009			PREVISIONNEL 2010	
	EURO			EURO	
RECETTES	EUR	Monnaie locale	EUR	EUR	Monnaie locale
ACTIVITES SCOLAIRES					
droits de scolarité					
droits d'examen					
vente de manuels et matériel didactique					
droits d'inscription					
ASSOCIATION ET CULTURE					
cotisations des membres					
Recettes d'activités culturelles					
centre de ressources - vente de services					
AUTRES RENTREES					
Dons et contributions					
Ventes diverses					
intérêts bancaires					
SUBVENTIONS					
Subvention SCAC					
Fond d'appui Médiathèque					
Subvention					
Fond					
Subventions Diverses					
TOTAL RECETTES					

	31/12/2009	
	EURO	

	PREVISIONNEL 2010	
	EURO	

DÉPENSES	EUR	Monnaie locale	EUR	Monnaie locale
FRAIS DE PERSONNEL				
personnel de service				
personnel administratif				
personnel enseignant				
rémunération d'intermédiaires / honoraires				
charges sociales				
Indemnité de licenciement ou autres				
CHARGES DE STRUCTURES				
impôts et taxes				
Entretien des bâtiments				
Entretien des installations				
Entretien du matériel				
FRAIS GENERAUX				
frais d'administration et de bureau				
eau				
électricité				
téléphone-Télex-Télécopie				
achats de petit matériel				
assurances				
publicité - relations publiques				
frais de déplacement, missions				
Hygiène, nettoyage				
Correspondance, Courrier				
Frais divers				
ACTIVITES CULTURELLES				
Bibliothèque/Médiathèque/Vidéotheque				
Publications				
Publicité, relations publiques				
Activités / Productions culturelles				
Frais de réception				
Cafétéria				
Activités culturelles - SCAC				
Activités				
Activités culturelles				

Fond d'appui médiathèque				
FRAIS D'ENSEIGNEMENT				
Dépenses d'enseignement				
Entretien sur contrat (photocopies)				
Entretien du matériel pédagogique				
organisation des examens				
Livres scolaires destinés à la vente				
Publicité des cours de langue				
action pédagogique / formation des prof.				
BOURSES ET RABAIS				
Bourses et rabais				
CHARGES FINANCIERES				
Frais de banque/ intérêts. débiteurs				
INVESTISSEMENTS				
achats de matériel				
Achats de matériel Médiathèque				
Achats de matériel				
Construction				
TOTAL DÉPENSES				
SOLDE RECETTES / DÉPENSES				

Trésorier :
M.

directeur :
M.

Commentaires : Pour permettre une analyse des charges par section, il est utile de connaître les frais de personnel par service charges sociales comprises

OUTILS COMPTABLES

Le nombre d'élèves par cours

► Un calcul simple du nombre d'élèves nécessaire pour couvrir toutes les dépenses courantes plus les pertes pour recettes scolaires et l'amortissement permet de définir « **le seuil de rentabilité** ». Pour le calculer, il convient de prendre en compte : le salaire brut mensuel d'un enseignant que l'on majore du pourcentage des charges sociales patronales, de la part des charges fixes sur une année, au prorata du nombre de cours ouverts. Ce montant peut être variable (ex : chauffage, électricité, etc.).

On devra également tenir compte du surcoût dû au fonctionnement autre que l'enseignement et des charges sociales patronales. Il faudra donc augmenter d'autant le nombre d'élèves inscrits par cours.

A titre d'exemple, pour une école de moyenne importance, située en U.E. :

- Avec 6 à 7 élèves, les frais généraux sont pris couverts (marge brute).
- Avec 8 à 11 élèves, les frais généraux sont pris en charge (marge nette).
- A partir de 11 à 12 inscrits, on peut engendrer des bénéfices.

Le nombre d'heures d'enseignement

► Payées par période ou par semaine

En période de crise de stagnation ou de chute des effectifs, le nombre d'heures payées doit baisser autant que le nombre d'élèves par cours.

En période de prospérité, la croissance du nombre d'élèves, donc du nombre d'heures payées, doit être suivie d'une hausse qui peut être corrélée à l'augmentation du nombre d'élèves par cours.

Le nombre d'heures/élèves

Un dernier indicateur de l'activité scolaire est plus pertinent encore. Les heures/élèves. Il permet d'apprécier à la fois le nombre d'apprenants et l'activité enseignante vendue.

Chaque cours a une durée précise d'heures par cycle (mois, trimestre).

Exemple : pour le cours, si l'on inscrit un certain nombre d'étudiants : un cours intensif de 60 h reçoit 10 étudiants = 600 h/élèves. Il faut totaliser ensuite par mois, par trimestre, par semestre et enfin par an toutes ces données.

On obtiendra aisément une évaluation approximative de la rentabilité de votre activité pédagogique en comparant le nombre d'heures/élèves vendues (recettes) au nombre d'heures d'enseignement payées (dépenses). En effet, le coût des heures d'enseignement varie en fonction du statut des enseignants (titulaires ou vacataires), en fonction des charges sociales et de la formation continue ou des promotions. De plus, de multiples charges, directes ou indirectes, sont induites par la diffusion du français : les rémunérations des personnels administratifs, techniques et extérieurs qui concourent au fonctionnement des

cours ainsi que les charges sociales ; les dépenses de fonctionnement courant (énergie, fournitures, documentations...), les investissements (matériel pédagogique, mobilier...), les bourses ou rabais octroyés...

Commentaires :

S'il s'agit d'un outil pour orienter le développement de l'activité, il ne faut pas adopter un raisonnement que par cours mais aussi global pour permettre une réflexion en coûts marginaux ou en coûts variables et coûts fixes.

RAPPORT D'ACTIVITE

	Mensuel	N-1	<i>Part s/ Total</i>	Vs N-1	Cumulé	N-1	<i>Part s/ Total</i>	Vs N-1
TOTAL ECOLE								
TOTAL HEURES VENDUES								
TOTAL CA Cours (a)								
Total Heures Cours vendues								
Total Heures Professeurs								
CA cours / heure de cours								
CA cours / heure Prof.								
Effectif Moyen / cours (g)								
Coût Horaire (e)								
Marge Brute / heure prof (f)								
Taux de Marge Brute s/cours								
Droit d'inscription								
Nouveaux étudiants								

Exemple de document

Nombre d'étudiants inscrits au cours de la session (b)						
Durée moyenne d'un séjour (c)						
CA Pédagogie (a)						
Taux de fréquentation de la médiathèque (d)						

- (a) statistiques mensuelles (consommation de cours inclus droits d'inscriptions)
- (b) statistiques mensuelles étudiants
- (c) statistiques pluriannuelles de fidélité – exprimé en nombre de semaines
- (d) statistiques entrées médiathèque
- (e) masse salariale enseignants (inclus charges sociales) / total heures prof
- (f) CA masse salariale enseignants (inclus charges sociales)
- (g) Effectif moyen / classe = heures de cours vendues / heures Prof

NB : une colonne supplémentaire qui reprend les éléments du budget prévisionnel pourrait être ajoutée afin de voir la nécessité de mettre en place des mesures d'ajustement.

Ville :

\$	janvier	février	mars	avril	mai
TOTAL recettes					
Total operations <i>entrées cours internes (avec numéro d'étudiant)</i> <i>Cours avec tiers payeurs</i> <i>autres (libres, tests, etc)</i> <i>entrées culturelles</i>					
Subvention					
TOTAL dépenses	0	0	0	0	0
<i>dépenses de l'opération</i> <i>frais administratifs (sans la culture)</i> <i>frais culturels y administration culturelle</i>					
Excedent	0	0	0	0	0
Auto financement	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
sorties culturelles / Total entrées	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Flux de caisse					
jours de survie	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Nombre total d'étudiants	0	0	0	0	0
<i>Nombre total étudiant cours internes</i> <i>Nombre total étudiant cours avec tiers payeur</i>					
Total heures vendues	0	0	0	0	0
<i>Total heures vendues internes</i> <i>Total heures professeurs (dans le cadre contrat tiers payeur)</i>					
heures dictées (interne + avec tiers payeurs)					
recettes/heures dictées					

Document modèle

dépenses / heures dictées					
recettes / étudiants	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
recettes / heures vendues	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
dépenses / heures vendues	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

Document modèle

%