

# DOCUMENTS UP

REVUE DE L'ASSOCIATION DES  
UNIVERSITÉS POPULAIRES DE FRANCE

---

---

## FAISONS PARLER LES CHIFFRES !

# Faisons parler les chiffres...

↳ **Jacques Mugnier**  
Responsable du BREG,  
Bureau Régional d'Etudes et de Gestion - Alsace

★ Journée de formation des responsables bénévoles des UP locales de l'UP du Rhin  
Guebwiller (68) - 6 avril 1994

## DOCUMENTS UP

Revue publiée par l'Association des UP de France (AUPF) avec le soutien de l'UP du Rhin

Ont participé à l'élaboration de numéro : Jacques Mugnier, Denis Rambaud, Inès Hurtrel

**A.U.P.F.** - UP du Rhin, Cour des Chaînes, 13 rue des Franciscains, Mulhouse (68100)

☎ 89.46.48.48 - Fax 89.45.75.45

**Président** : Denis Rambaud - **Trésorier** : Michel Marc - **Secrétaire** : Jacques Abrand

# Et pourtant !

Ce n'est pas aux techniques de gestion et de comptabilité que chacun d'entre nous consacre la majeure partie de son temps ou de son énergie au sein de l'UP.

## **Et pourtant !**

Combien de fois le dialogue ne tourne-t-il pas autour du seuil d'ouverture, du nombre d'inscrits, du prix de locations de salles... ?

## **Et pourtant !**

Le but premier de l'UP n'est pas de produire chaque année des documents comptables et de s'en satisfaire.

## **Et pourtant !**

Ces comptes sont des éléments dont nous devons tenir compte pour permettre à notre association d'exister tout simplement,

## **Et pourtant !**

Toutes ces informations sont données régulièrement aux A.G. et aux séances du Comité Directeur de l'UP.

**C'est pourquoi nous avons organisé cette journée de formation du 6 avril à Guebwiller**

Elle a été animée par Jacques Mugnier qui a été pendant une quinzaine d'années le responsable du BREG, Bureau Régional d'Etudes et de Gestion. Il a entre autres animé de nombreux stages de formation tant au niveau local que national à la Fédération des Centres Socio-Culturels.

Il nous a permis en quelques heures de faire parler les chiffres de l'UP. Qu'il en soit remercié.

## Quelques indications de méthodes pour faire parler les chiffres...

... du compte de résultats 1992/93  
et du budget 1993/94  
de l'Université Populaire du Rhin

### ① Première approche = prix, quantité

Les chiffres en francs de dépenses et de recettes sont une abstraction. Ils résultent très généralement de la combinaison entre des quantités physiques et des prix unitaires.

Dépenses	=	Quantité x Prix unitaire
Recettes		

#### Exemple

Cotisations membres	=	Nombre de membres	x	Montant cotisé
199.000 F	=	19.906	x	10 F

A l'inverse, on peut calculer le prix moyen unitaire si on dispose du montant des recettes ou des dépenses et des quantités physiques correspondantes.

#### Exemple

Frais d'animation / heures d'animation	=	Coût moyen par heure
3.911.241 F / 22.424 h	=	174,42 F

⇒ Un animateur de l'UP "coûte" 174,42 F/h (salaire + charges+ déplacement)

## ② Rappporter à des unités parlantes

1.793.953 F de frais de personnel administratif n'est pas un chiffre « parlant ». Pour l'interpréter, il faut le rapporter à une unité ou un ordre de grandeur compréhensible. Par exemple au nombre de salariés permanents de l'UP (13 salariés réels en temps partiel, ramenés à 9 salariés à plein temps).

Frais de personnel / nombre de personnes	=	Coût moyen
1.793.953 F / 9	=	199.328 F

Ce qu'il faut garder en tête, c'est un ordre de grandeur : dans le cas présent, coût moyen d'un salarié plein temps, charges comprises = 200.000 F environ. C'est plus facile à retenir que 199.328 !

Autre exemple, il peut être intéressant de savoir quel montant de recettes (ou de dépenses) chaque salarié de l'UP « gère ».

Recettes totales / nombre de salariés	=	montants gérés
9.763.781 F / 9	=	1.084.865 F

En gros, chaque salarié est « responsable » d'un million de francs (dans le mode actuel de fonctionnement de l'UP. Ce critère permet éventuellement de se fixer des objectifs plus ambitieux, par exemple passer de 1.000.000 à 1.300.000 F par salarié.

Denis RAMBAUD a montré que les évolutions des années passées ont été dans ce sens.

Quelles sont les « unités parlantes » dont on peut se servir dans le cas de l'UP ? (chiffres UP du Rhin)

- le nombre d'inscrits	20.124
- le nombre de cours	1.338
- le nombre d'heures de cours	22.424
- le nombre d'heures/auditeurs	347.381

Les participants de la journée de formation consultés sur le critère le plus parlant ont désigné le nombre d'inscrits que nous prenons comme exemple.

### Ratios par participant à l'UP

<u>Recettes :</u>		
• Cotisations + Cours + Entreprises	/ inscrits	= recette moyenne par inscrit
7.544.521 F	/ 20.124	= 375 F
<u>Dépenses :</u>		
• Charges d'enseignement	/ 20.124	= 249 F
5.010.613 F		
• Frais généraux (hors pub sponsorisée)	/ 20.124	= 180 F
3.763.021 - 148.373 = 3.614.648 F		

En grande moyenne, un inscrit apporte donc 375 F à l'UP.

Par contre, il coûte  $249 + 180 = 429$  F ; et encore, nous n'avons pas tenu compte des loyers et dotations qui représentent 49 F par stagiaire.

⇒ Chaque inscrit à l'UP crée un déficit de 103 F.

Si l'UP réussit à s'équilibrer, c'est grâce aux subventions et à une recette de 703.481 F de produits financiers qui ne se maintiendra à ce niveau en aucun cas (Sicav début 1993). Le budget 93/94 le prévoit en ramenant la prévision de ce chiffre à 400.000 F.

## ③ Hiérarchiser les chiffres

La comptabilité doit tenir compte du plus petit détail et attacher autant d'importance à quelques centimes qu'à des milliers de francs. C'est son rôle indispensable et très estimable. C'est le rôle de la rigueur.

Par contre, le gestionnaire doit rechercher des ordres de grandeurs significatives sans se préoccuper des centimes, ni même des francs... Un compte d'exploitation comme celui de l'UP se lit en milliers de francs que certains appellent des « kilo francs » (KF).

Pour interpréter les comptes de résultats de l'UP, il n'est pas sans intérêt de classer les chiffres des recettes et des dépenses par ordre décroissant.

## ④ Comparer

- Comparer les évolutions d'une année sur l'autre.
- Comparer le budget avec la réalité.

## ⑤ Faire des rapprochements

Entre les recettes et les dépenses

par exemple

Publicité sponsorisée	Recettes	250.485 F
	- Dépenses	<u>148.373 F</u>
	Marge positive	102.112 F

Du côté des recettes, il existe un poste « subventions en nature » de 331.800 F. Le même montant existe dans les dépenses sous « Loyers et charges diverses ». Ce sont des chiffres extra-comptables qui n'ont pas donné lieu à des versements en francs, mais qu'il est bon d'inclure pour donner une information complète sur l'activité de l'UP (prise en compte du bénévolat dans les UP locales, mise à disposition gratuite de salles, etc...).

On peut rapprocher les recettes des cours des frais d'animation de ces mêmes cours.

Recettes cours - Frais d'animation	=	Marge
7.544.521 F - 5.010.613 F	=	2.533.908 F

Cette marge sert à couvrir les frais de gestion (permanents, imprimerie, téléphone, PTT...) qui sont (sans la pub sponsorisée) de 3.614.648 F. Pour équilibrer, il a fallu trouver des ressources ailleurs, notamment dans les subventions.

## ⑥ Distinguer les frais proportionnels et les frais fixes Notion de marge brute

Pour bien comprendre cette distinction, prenons l'exemple d'une voiture automobile dont les frais fixes seraient de 15.000 F (amortissement, assurance, vignette, etc...) et les frais proportionnels (qui varient en fonction de l'activité) de 0,50 F par km.

Le compte d'exploitation (dépenses) s'écrirait

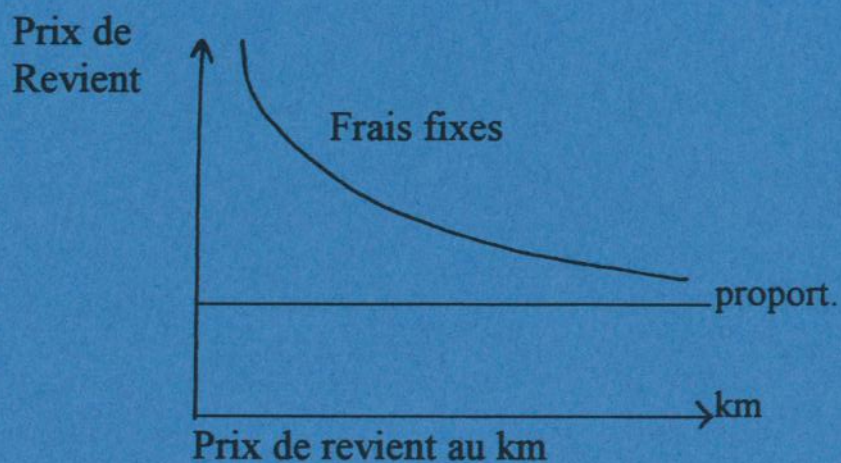
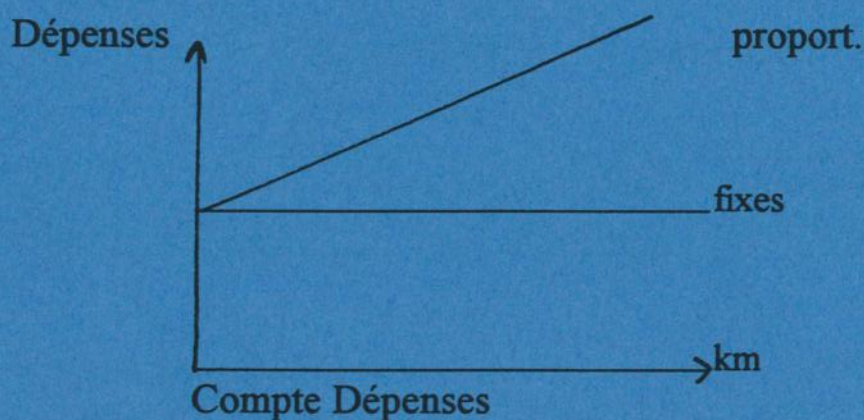
Nombre de km	1.000	5.000	10.000	50.000
Frais fixes	15.000 F	15.000 F	15.000 F	15.000 F
Frais proport.	500 F	2.500 F	5.000 F	25.000 F
Total	<u>15.500 F</u>	<u>17.500 F</u>	<u>20.000 F</u>	<u>40.000 F</u>

Mais si l'on recherche le prix de revient au kilomètre, les notions de fixe et de proportionnel s'inversent : les fixes deviennent variables et les proportionnelles deviennent fixes...

Prix de revient du kilomètre =

Nombre de km	1.000	5.000	10.000	50.000
Frais fixes	15,00 F	3,00 F	1,50 F	0,30 F
Frais proport.	0,50 F	0,50 F	0,50 F	0,50 F
Total	<u>15,50 F</u>	<u>3,50 F</u>	<u>2,00 F</u>	<u>0,80 F</u>

Si l'on exprime cela par des graphiques, cela donne :





Supposons que je sois remboursé de 2 F du kilomètre, à partir de combien de kilomètres est-ce que je rentre dans mes frais ? Entre les recettes et les dépenses proportionnelles, il y a une marge appelée « marge brute », cette marge sert à couvrir les frais fixes. Comment la calculer ?

Nombre de km		1 km	1.000	10.000	50.000
Recette	+	2,00 F	2.000 F	20.000 F	100.000
Frais proport.	-	0,50 F	500 F	5.000 F	25.000
Marge brute		<u>1,50 F</u>	<u>1.500 F</u>	<u>15.000 F</u>	<u>75.000</u>
Montant des frais fixes à couvrir = 15.000 F					

Cette présentation en marge brute est très commode pour trouver le seuil de rentabilité : il suffit de diviser les frais fixes par la marge brute d'une unité (1 km)

Frais fixes / Marge brute unitaire = seuil de rentabilité
15.000 F / 1,50 F = 10.000 km

On peut facilement calculer les écarts :

- Si je fais 1 km de plus que le seuil, j'ai un bénéfice de 1,50 F
- Si je fais 1 km de moins que le seuil, j'ai une perte de 1,50 F

Ces notions de marge brute et de seuil sont très importantes pour savoir combien il faut de participants pour équilibrer un cycle...

La présentation des comptes de l'UP permet d'approcher cet équilibre. Ils distinguent en effet les « charges d'enseignement » que l'on peut considérer au niveau global de l'UP comme des frais proportionnels, et les « charges de gestion » qui sont des frais fixes.

Si l'on prend comme « unité parlante » (cf page 2) le nombre d'inscrits, on peut utiliser grossièrement (parce que la réalité est plus complexe) les chiffres suivants :

- Recettes moyennes par inscrit = 375 F
- Charges d'enseignements moyennes par inscrit = 249 F
- Charges de gestion = charges fixes = 3.614.648 F

**Au niveau global de l'UP**, quel serait le seuil d'équilibre en terme de nombre d'inscrits (frais fixes divisés par marge brute unitaire) ?

Nombre de stagiaires	1	20.000	seuil = 28.690
Recettes	375 F	7.500 KF	10.759 KF
Frais proportionnels	249 F	4.980 KF	7.144 KF
Marge brute	<u>126 F</u>	<u>2.520 KF</u>	<u>3.615 KF</u>
Frais fixes de gestion = 3.614.648 F			

L'UP du Rhin équilibrerait ses comptes à partir de 28.690 participants (20.000 aujourd'hui) !

**Au niveau d'un cours "moyen"** combien d'inscrits pour équilibrer ?

Nombre de stagiaires	1	10	seuil = 22
Recettes	375 F	3.750 F	8.250 F
Frais proportionnels	249 F	2.490 F	5.478 F
Marge brute	<u>126 F</u>	<u>1.260 F</u>	<u>2.772 F</u>
Frais fixes de gestion = 3.614.648 : nombre de cours (1338) = 2.701 F			

**Ces seuils d'équilibres sont améliorés** si l'on tient compte des subventions pour couvrir une partie des frais de gestion

$$3.614.648 \text{ F} - 911.591 \text{ F} = 2.703.057 \text{ F} : 1338 \text{ cours} = 2.020 \text{ F}$$

et si l'on ne prend que les frais d'animation comme frais proportionnels

$$3.911.241 \text{ F} : \text{nombre d'inscrits } 20.124 = 194 \text{ F}$$

Nombre de stagiaires	1	10	seuil = 12
Recettes	375 F	3.750 F	4.500 F
Frais proportionnels	194 F	1.940 F	2.328
Marge brute	<u>181 F</u>	<u>1.810 F</u>	<u>2.172</u>
Frais fixes 2.020 F			

Si vous avez été jusqu'au bout de ce document, félicitations... Vous êtes très courageux !

	BUDGET 92/93	RESULTAT 92/93	BUDGET 93/94	BUDGET 92/93	RESULTAT 92/93	BUDGET 93/94
<b>CHARGES D'ENSEIGNEMENT</b>						
Frais d'animation activités	4.130.000	3.911.241	4.058.000	200.000	199.060	200.000
Frais voyages	435.000	421.075	430.000	7.390.000	7.212.881	7.388.000
Frais de locaux	644.000	609.035	640.000	195.000	132.580	137.000
Matériel pédagogique	18.000	16.371	18.000	8.000	0	0
Entretien du matériel	5.000	5.395	6.000	320.000	703.481	400.000
Formation	40.000	41.496	42.000	215.000	250.485	233.000
Divers	6.000	6.000	6.000	24.000	19.413	20.000
	5.278.000	5.010.613	5.200.000	3.000	2.500	2.500
<b>CHARGES DE GESTION</b>						
Frais de personnel adminis.	1.770.000	1.793.953	1.870.000	8.355.000	8.520.400	8.380.500
Vacations	122.000	119.857	138.000	175.000	170.000	175.000
Indemnités Mulhouse	14.000	14.000	14.000	22.000	22.000	22.500
Indemnités Centres extér.	34.500	34.500	36.000	105.000	100.000	105.000
Locaux administratifs	34.000	34.295	36.000	34.000	38.134	39.000
Frais de gestion	410.000	402.667	441.000	31.000	23.715	24.500
Publicité (affiche-distri.)	490.000	470.345	497.000	50.000	50.000	50.000
Brochures programmes tracts	625.000	599.327	560.000	345.000	394.084	395.000
Publicité sponsorisé	95.000	148.373	151.000	6.000	6.500	6.500
Formation	29.000	28.501	29.000	43.000	43.634	44.000
Divers	10.500	10.294	10.000	76.000	63.514	64.000
Informatique	20.000	25.210	26.000			
Cotisation fédération	48.000	48.000	48.000			
Assurance	17.000	17.138	18.000			
Frais Carte Bancaire	13.000	16.561	19.000			
	3.732.000	3.763.021	3.893.000	887.000	911.581	925.500
<b>LOYERS CHARGES DIVERSES</b>						
<b>A DISPOSITION</b>						
Siège rue des Franciscains	270.000	212.000	222.000	270.000	212.000	222.000
Locaux, secrétariat Centres Ex.	122.000	119.800	125.000	122.000	119.800	125.000
	392.000	331.800	347.000	392.000	331.800	347.000
<b>DOTATION AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS</b>						
Pour renouvellement matériel	232.000	658.347	213.000			
	9.634.000	9.763.781	9.653.000	9.634.000	9.763.781	9.653.000

\* Subventions directes autres municipalités Haut-Rhin Bas-Rhin  
 Brunstatt, Cernay, Guebwiller, Illzach, Kingersheim, Lutterbach, Pfastatt, Riedisheim, Rixheim, Sausheim, Thann.  
 # Subventions en nature  
 Altkirch, Cernay, Guebwiller, Hardt, Kayersberg, Kingersheim, Lutterbach, Masevaux, Ribeauvillé, Riedisheim, Rixheim, St Louis, Ste Marie-aux-mines, Thann.  
 Bischwiller, Brumath, Erstein, Kochersberg, Molsheim, Ostwald, Saverne, Schirmeck, Selestat, Souffelweyersheim, Zorn.

