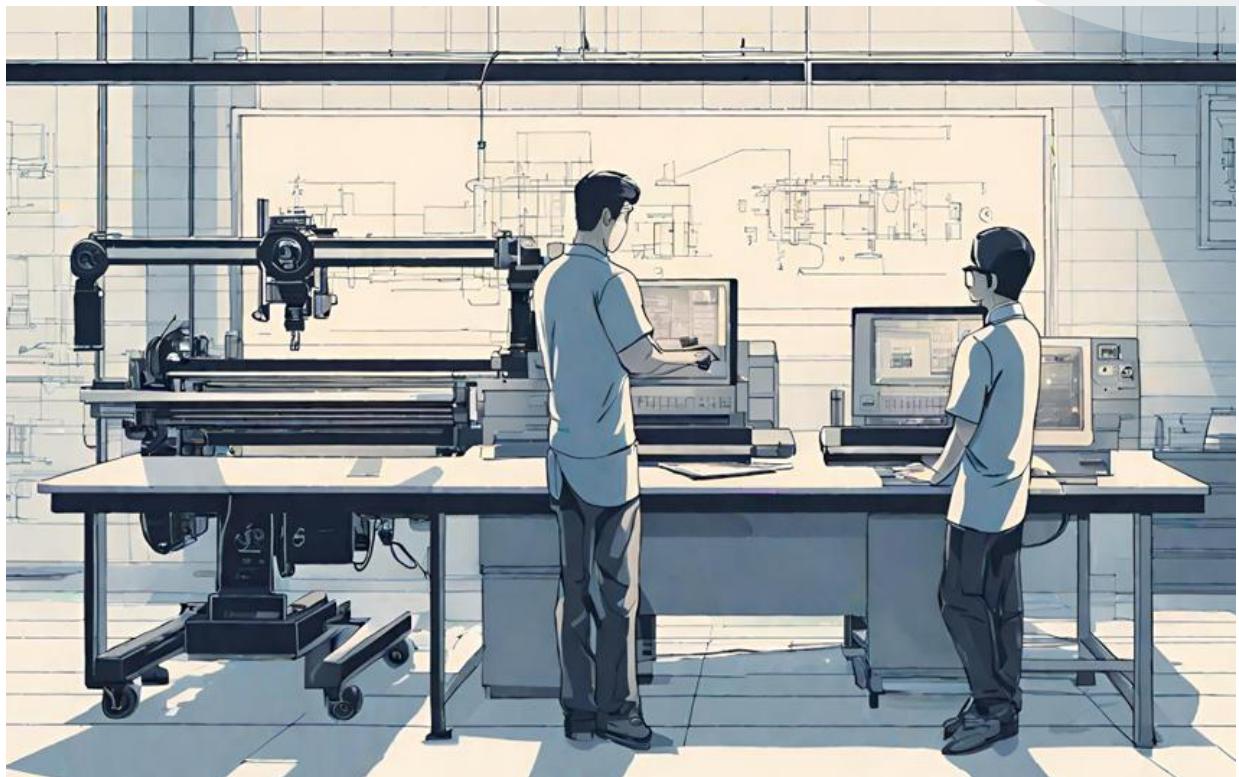


Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable

PROPOSITION D'UNE DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT PAR L'EXPERT-COMPTABLE DANS LA CRÉATION ET LE PILOTAGE D'UNE ÉCOLE DE PRODUCTION



Laura Gombaud

8 rue des mésanges

44160 Pontchâteau

Session novembre 2025

NOTE LIMINAIRE

Cette note détaille les modifications apportées au plan du mémoire par rapport à la notice soumise à la demande d'agrément.

- Pour la Partie 2, les sous-sections ont été réordonnées afin de présenter les idées de manière plus logique et cohérente.
 - Chapitre 1, Section 2 : le paragraphe 1 “Les investissements techniques” a été inversé avec le paragraphe 2 “L’implantation de l’activité et la recherche de locaux”.
- Étant donné leur complémentarité, l’annexe 6 - Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA et l’annexe 7 - Trame de calcul du résultat fiscal, sont fusionnées dans un seul fichier Excel intitulé : **XXX**. Il a été rajouté une trame de calcul des rapports d’assujettissement à la taxe sur les salaires.
- Les titres de certaines parties ont été ajustés pour refléter avec plus de précision leur contenu :

N° dans le plan	Titre dans la demande d'agrément	Titre dans le mémoire
Partie 1, Chapitre 2, Section 2	Particularités en matière de TVA et de détermination du résultat fiscal	Particularités en matière de TVA, détermination du résultat fiscal et autres contributions obligatoires
Partie 2, Chapitre 1, Section 2, Paragraphe 3	Les besoins humains en encadrement	Les besoins humains en encadrement et corps professoral

Afin de respecter la note du jury, notamment la limitation de 100 pages d’annexe, ainsi que la limitation de 60 Mo de fichiers, il a été choisi d’afficher que les éléments significatifs des

annexes en fin de mémoire, selon le tableau ci-dessous. Les annexes complètes sont dans le fichier GOMBAUDLaura – Mémoire xx – T2.

N° de l'annexe	Titre de l'annexe	Pages totales	Pages affichées en annexes
9	Modèle de statuts	9	1 ; 2-3 ; 5-7
13	Dossier type de demande de subvention		
16	Exemple de contrat de prêt subordonné		
17	Exemple de formulaire de demande d'habilitation taxe apprentissage		

Sauf mention contraire, toutes les figures et tous les tableaux de ce document ont été réalisés par l'auteur de ce mémoire.

Les illustrations (schémas, graphiques, tableaux) non créditées d'une source externe sont le fruit d'un travail personnel.

SOMMAIRE

NOTE LIMINAIRE	2
SOMMAIRE	4
TABLE DES ABREVIATIONS	5
TABLE DES FIGURES	8
TABLE DES TABLEAUX	9
NOTE DE SYNTHESE	10
INTRODUCTION	12
PARTIE I – PRISE DE CONNAISSANCE DES ECOLES DE PRODUCTION ET ANALYSE DES SPECIFICITES COMPTABLES ET FISCALES PAR L'EXPERT-COMPTABLE	15
Chapitre I - Contexte et enjeux des écoles de production	16
Chapitre II – Aspects comptables et fiscaux spécifiques aux écoles de production	29
Conclusion partie I	43
PARTIE II – ETUDE DE FAISABILITE DE L'ECOLE DE PRODUCTION PAR L'EXPERT-COMPTABLE ET ACCOMPAGNEMENT AUX BESOINS DE FINANCEMENT	44
Chapitre I – Diagnostic de pré-création de l'école de production proposée par l'expert-comptable et analyse des besoins	45
Chapitre II – Accompagnement aux premières demandes de subventions et de financement	62
Conclusion partie II	75
PARTIE III – ELABORATION ET MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET REMISE D'UN RAPPORT SPECIFIQUE A DESTINATION DES PARTENAIRES	76
Chapitre I – Identification des indicateurs de coût nécessaires au pilotage de l'activité de l'école de production	77
Chapitre II – Mise en œuvre du tableau de bord et conception d'un outil de communication à destination des partenaires	95
Conclusion partie III	110
CONCLUSION	111
TABLE DES ANNEXES	114
BIBLIOGRAPHIE	198
TABLE DES MATIERES	204

TABLE DES ABREVIATIONS

ABC	Activity Based Costing
ANC	Autorité des Normes Comptables
AG	Assemblée Générale
BCG	Boston Consulting Group
BDD	Base De Données
BOFIP	Bulletin Officiel des Finances Publiques
BSC	Balanced ScoreCard (Tableau de Bord Prospectif)
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CA	Chiffre d’Affaires
CAdm	Conseil d’Administration
CAO	Conception Assistée par Ordinateur
CAP	Certificat d’Aptitude Professionnelle
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CERFA	Centre d’Enregistrement et de Révision des Formulaires Administratifs
CGI	Code Général des Impôts
CIR	Crédit d’impôt Recherche
CoAD	Coefficient d’admission
CoAS	Coefficient d’assujettissement
CoD	Coefficient de déduction
COPIL	Comité de pilotage
CoT	Coefficient de Taxation
CPF	Compte Personnel de Formation

TABLE DES ABREVIATIONS

DETR	Dotation d'Equipement des Territoires Ruraux
DRAFPIC	Délégation Régionale Académique de la Formation Professionnelle Initiale et Continue
DREETS	Directions Régionales de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités
DSIL	Dotation de Soutien à l'Investissement Local
EDP	Ecole De Production
ERP	Etablissement Recevant du Public
EPS	Education Physique et Sportive
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FEDER	Fonds Européen de Développement Régional
FNE	Fonds National de l'Emploi
FNEP	Fédération Nationale des Ecoles de Production
FSE	Fonds Social Européen
HT	Hors Taxes
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IS	Impôt sur les Sociétés
JOAFE	Journal Officiel des Associations et Fondations d'Entreprise
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale
M	Mixte
MP	Maître Professionnel
NEET	Neither in Employment nor in Education or Training (ni en emploi, ni en études, ni en formation)
NT	Non Taxable
OPCO	Opérateur de Compétences
PCG	Plan Comptable Général
PMR	Personne à Mobilité Réduite
RaTS	Rapport d'assujettissement à la taxe sur les salaires – tous secteurs

TABLE DES ABREVIATIONS

RaTSPR	Rapport d'assujettissement à la taxe sur les salaires – secteur production
RaTSPE	Rapport d'assujettissement à la taxe sur les salaires – secteur pédagogique
RH	Ressources Humaines
RICS	Réalisation Industrielle en Chaudronnerie ou Soudage
SIRET	Système d'Identification du Répertoire des Etablissements
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel
SNES FSU	Syndicat National des Enseignements de Second degré - Fédération Syndicale Unitaire.
SWOT	Strengths(Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces)
T	Taxable
TBP	Tableau de Bord Prospectif
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UAI	Unité Administrative Immatriculée
URSSAF	Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

TABLE DES FIGURES

Figure 1- Écoles de production : l'évolution d'un savoir-faire depuis 1882	17
Figure 2 - Répartition du temps de travail sur une semaine dans l'EdP	20
Figure 3 - Architecture des ressources de fonctionnement d'une EdP	24
Figure 4 - Les étapes clés de l'accompagnement de la FNEP	46
Figure 5 - Démarches administratives de l'EdP	49
Figure 6 - Démarche d'enregistrement DREETS	52
Figure 7 - Dispositifs de financements d'une EdP	63
Figure 8 - Le modèle de financement des investissements	65
Figure 9 - Etapes de création d'une EdP	75
Figure 10 - Les rôles fondamentaux de la comptabilité de gestion	79
Figure 11 - Cycle d'exploitation d'une EdP	84
Figure 12 - Matrice SWOT	86
Figure 13 – Objectifs SMART	87
Figure 14 – Indicateurs de pilotage de l'activité production d'Alpha	89
Figure 15 - Indicateurs de coût élève par secteur d'Alpha	90
Figure 16 – Extraits des données comptables d'Alpha	90
Figure 17 – Exemple de calcul de coût de revient d'un produit dans l'EdP Alpha	92
Figure 18 - Illustration de la matrice BCG appliquée au modèle EdP	93
Figure 19 - TBP adapté au modèle EdP	96
Figure 20 – Extrait des indicateurs clés financiers - Alpha	101
Figure 21 – Extrait des indicateurs clés extra-financiers et qualitatifs - Alpha	101
Figure 22 – Extrait du TBP – Pédagogie et élèves – Alpha	102
Figure 23 – Synthèse des indicateurs du TBP - Alpha.....	102
Figure 24 - Projections des indicateurs clés Alpha	103
Figure 25 - Extrait du rapport Alpha – Bilan pédagogique	107

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Exemple de modèle de stratégie pédagogique de l'EdP Alpha	21
Tableau 2 - Classification des comptes par affectation d'activité.....	32
Tableau 3 - Calcul des coefficients de déduction de TVA pour l'École Alpha.....	37
Tableau 4 - Récupération de TVA par catégorie de dépenses pour l'École Alpha.....	37
Tableau 5 - Pertinence des méthodes de coûts pour une EdP.....	83

SITE INTERNET DE TELECHARGEMENT DES OUTILS



<https://accompagner-une-edp.netlify.app/>

Nom d'utilisateur : expert-comptable

Mot de passe : dec2025

NOTE DE SYNTHESE

Le chômage des jeunes peu ou pas qualifiés demeure en France un défi structurel aux répercussions sociales et économiques considérables. Malgré la multiplicité des dispositifs de formation et d'insertion, une part importante de la jeunesse reste à l'écart du système éducatif et, de ce fait, peine à accéder au marché du travail.

Dans ce contexte, les **Écoles de Production (EdP)** se distinguent par une réponse novatrice et pragmatique. Elles accueillent des élèves dès 15 ans, souvent en situation de décrochage, et leur proposent une formation par la pédagogie du « **faire pour apprendre** ». Les élèves y réalisent de véritables commandes pour des clients, dans des conditions proches de l'entreprise, tout en préparant des diplômes reconnus dans des filières industrielles ou artisanales en tension. Ces structures hybrides portent ainsi une **double mission** : sociale, en favorisant l'insertion professionnelle de jeunes fragilisés ; et économique, en répondant aux besoins locaux de main-d'œuvre qualifiée.

La singularité de ce modèle entraîne cependant des **enjeux complexes**. Leur équilibre repose sur l'articulation entre finalité pédagogique, logique entrepreneuriale et conformité réglementaire. Les EdP doivent à la fois sécuriser leurs financements publics, garantir leur viabilité économique et démontrer la valeur sociale de leur action.

Dans cette perspective, l'expert-comptable joue un rôle central. Loin de se limiter à la production d'états financiers, il devient un **partenaire stratégique de la direction**. Son intervention recouvre plusieurs dimensions clés :

- **En phase de pré-création**, il accompagne le porteur de projet dans le diagnostic du territoire, la construction du budget prévisionnel et la vérification de la faisabilité économique. Son rôle est de sécuriser le modèle vis-à-vis des financeurs publics et privés.
- **Sur le plan juridique et fiscal**, il accompagne les arbitrages relatifs à la **sectorisation**, à la **TVA**, à l'**impôt sur les sociétés** ou encore à la **taxe sur les salaires**, en intégrant les spécificités propres au cadre des EdP. Ces décisions structurent durablement la gouvernance et la soutenabilité financière de l'école.

- **En matière de pilotage**, il participe à l'élaboration d'outils de gestion adaptés. La **chaîne de calcul des coûts**, construite à partir du référentiel établi avec la direction, permet de déterminer un coût horaire de production élève et, à partir de celui-ci, le coût de revient des commandes. Ces indicateurs deviennent la base du suivi de rentabilité, de l'analyse des marges et des écarts de production, ainsi que de l'appréciation de l'impact de l'apprentissage sur la productivité. Ils éclairent également les choix entre commandes à forte valeur économique et commandes à visée pédagogique.
- **Sur le plan stratégique**, il contribue à la mise en place d'un **tableau de Bord Prospectif (TBP)**, intégrant à la fois des indicateurs financiers et extra-financiers. Ce TBP permet d'évaluer la performance globale de l'école en croisant viabilité économique et impact éducatif et social.
- **Dans la transparence et la légitimité**, il soutient la construction d'un **rapport annuel adapté**, véritable outil de communication et de mobilisation auprès des parties prenantes internes et externes. Ce document consolide la crédibilité de l'établissement et sécurise ses financements.

Ce mémoire propose ainsi une méthodologie progressive et opérationnelle :

1. **Comprendre le modèle EdP** et ses fondements pédagogiques, son cadre réglementaire et ses spécificités comptables et fiscales ;
2. **Accompagner la création** via l'étude de faisabilité, diagnostic territorial, construction du prévisionnel et sécurisation des financements ;
3. **Assurer un pilotage durable** par la mise en place de la chaîne de calcul des coûts, définition d'indicateurs pertinents, élaboration du TBP et formalisation d'un rapport annuel adapté.

En définitive, ce mémoire vise à illustrer comment la profession comptable peut investir un champ de mission **innovant et porteur de sens**, où la technique rejoint l'humain. En sécurisant et en accompagnant la création des EdP, l'expert-comptable contribue directement à un projet qui conjugue **insertion sociale** et **développement économique local**, devenant ainsi un véritable **levier de transformation sociale**.

INTRODUCTION

En France, le **chômage des jeunes peu ou non qualifiés** constitue un défi structurel, aux conséquences sociales et économiques importantes. D'après les dernières données publiées par France Travail¹, en 2025, **15,81 % des demandeurs d'emploi de catégorie A²** avaient moins de 25 ans. Une part significative d'entre eux était **sans diplôme**, ce qui complique fortement leur accès au marché du travail.

En 2023, **plus de 42 % des jeunes sans diplômes** sortis du système éducatif depuis moins de 4 ans étaient toujours au chômage, d'après l'**INSEE³**. Ce chiffre contraste fortement avec les taux de chômage beaucoup plus faibles observés chez les jeunes titulaires d'un **CAP, Baccalauréat ou diplôme du supérieur**, démontrant l'impact majeur de la **qualification dans l'insertion professionnelle**. Dans un pays où le **niveau moyen de formation augmente**, les jeunes non diplômés se retrouvent doublement pénalisés : par leur manque de compétences certifiées et par un environnement de plus en plus exigeant.

Face à cette situation, plusieurs dispositifs ont été mis en place pour **prévenir le décrochage scolaire** et faciliter **l'accès à la formation professionnelle**. Parmi eux, les **écoles de production** se distinguent comme un modèle **original et efficace**, fondé sur le "**faire pour apprendre**".

Ces structures proposent, dès l'âge de 15 ans, une formation en alternance dans un cadre pédagogique intégré à un atelier de production, en s'appuyant sur de **réelles commandes clients**. L'élève y acquiert des savoir-faire concrets dans des secteurs en tension (métallurgie, bois, automobile...), tout en **développant son autonomie** et en préparant activement son **insertion professionnelle**.

Ces écoles répondent à un **double enjeu** : **former autrement** des jeunes en décrochage, et répondre aux **besoins économiques locaux**. Leur modèle repose sur un équilibre délicat entre **mission sociale, logique entrepreneuriale et contraintes réglementaires**. C'est dans ce cadre

¹ Source : [France Travail-Dares, STMT, données CVS-CJO](#)

² Catégorie A : Personne tenue de rechercher un emploi, sans emploi. Les catégories B et C concernent les personnes tenues de rechercher un emploi mais qui ont une activité réduite

³ Source : Insee, enquête Emploi 2023

que l'expert-comptable intervient comme un acteur clé **de leur création, leur structuration et leur pilotage.**

Au-delà de ses missions classiques, l'expert-comptable joue un rôle important dans **l'accompagnement** global du projet. Il intervient notamment dans l'évaluation de la **faisabilité** économique, l'élaboration du **budget prévisionnel**, la mobilisation des **financements** (subventions, mécénat, prêts), et la mise en place d'un **suivi budgétaire structuré**. Il contribue également à la définition des **coûts de fonctionnement** et à la **maîtrise des équilibres financiers**, indispensables à la pérennité de l'école, souvent constituée sous la forme d'une **association loi 1901**.

Ce mémoire a pour ambition de proposer une méthodologie **opérationnelle et adaptée** pour permettre à l'expert-comptable de remplir pleinement ce rôle. Il vise à apporter des **réponses concrètes aux enjeux de terrain**, en s'appuyant sur **des exemples réels** et en mobilisant les outils professionnels adaptés aux spécificités de ces structures hybrides.

La **problématique centrale** posée est la suivante :

« Comment l'expert-comptable peut-il accompagner au mieux un porteur de projet dans la création d'une école de production ainsi que dans son suivi financier et extra-financier ? »

Pour y répondre, ce mémoire adopte une approche en trois volets complémentaires :

1. **Comprendre le modèle** des écoles de production, ses finalités, son fonctionnement, et ses spécificités comptables, fiscales et administratives.
2. **Accompagner la création** en réalisant l'étude de faisabilité, l'estimation des besoins humains et matériels, la construction du budget prévisionnel et la mobilisation des ressources financières.
3. **Assurer un suivi dans la durée** avec la mise en place de **tableaux de bord**, la définition d'**indicateurs clés**, d'outils de communication financière, et l'intégration des **données extra-financières** dans le pilotage.



Cette démarche sera illustrée par deux **études de cas** concrètes :

- **L'école de production Alpha** : association loi 1901 spécialisée en **chaudronnerie/métallurgie**, formant au **CAP RICS⁴**. Créée en 2022 avec 14 élèves, elle en accueille 28 à la rentrée 2024. Ce projet a nécessité des **investissements industriels lourds** et un accompagnement structuré pour sécuriser son démarrage.
- **L'école de production Bêta** : également association loi 1901, formant au **CAP menuisier fabricant**. Située dans les Pays de la Loire, elle a ouvert en 2022 avec 13 élèves, et en forme 27 à la rentrée 2024. Elle est née en réponse à une **demande croissante dans les métiers du bois** sur son territoire.

Ces deux projets illustrent la **diversité des écoles de production** et les **défis concrets** auxquels sont confrontés les porteurs : montage juridique, équilibre économique, mobilisation des financements.

Dans ce cadre, l'expert-comptable apporte un **appui structuré**, en facilitant la prise de décision et en assurant un suivi budgétaire adapté.

En **dressant** un état des lieux des spécificités des écoles de production et en **offrant** des outils concrets pour accompagner les clients à chaque étape, ce mémoire propose une **méthodologie pratique et complète** pour les experts-comptables. L'objectif est d'allier rigueur technique et maîtrise approfondie des enjeux de ces structures hybrides pour contribuer à leur réussite et à leur pérennité.

⁴ RICS : Réalisations Industrielles en Chaudronnerie ou Soudage

PARTIE I – PRISE DE CONNAISSANCE DES ECOLES DE PRODUCTION ET ANALYSE DES SPECIFICITES COMPTABLES ET FISCALES PAR L'EXPERT-COMPTABLE

Les **Écoles de Production** occupent une place singulière dans le paysage éducatif français : à la fois **établissements d'enseignement** et **structures productives**, elles incarnent une pédagogie du « **faire pour apprendre** » qui répond directement aux besoins des jeunes et aux attentes du marché du travail. Ce modèle hybride, en forte expansion, s'accompagne toutefois d'exigences **organisationnelles**, **financières** et **fiscales** spécifiques, qui nécessitent une compréhension approfondie pour en garantir la **pérennité**.

Cette première partie vise à dresser un panorama complet des EdP, en articulant l'analyse autour de deux axes :

- **Chapitre 1** : présenter le **contexte**, les **fondements** et les **enjeux** des EdP, depuis leur **histoire** et leur **philosophie éducative** jusqu'aux **défis** et **opportunités** auxquels elles sont aujourd'hui confrontées.
- **Chapitre 2** : analyser les particularités **comptables** et **fiscales** de ce modèle, en montrant comment un **plan comptable adapté** et une **gestion fiscale rigoureuse** peuvent soutenir la **transparence**, la **conformité** et la **performance stratégique**.

En conjuguant approche pédagogique, contraintes réglementaires et impératifs de gestion, cette partie offre une lecture à la fois **informative** et **opérationnelle** : comprendre les EdP dans toute leur complexité, c'est déjà se donner les moyens d'accompagner efficacement leur développement et d'anticiper les **défis à venir**.

Chapitre I - Contexte et enjeux des écoles de production

Ce chapitre introduit les EdP, en explorant leur **origine**, leur **cadre législatif**, et leur **développement en France**. Il met en lumière les **principes pédagogiques** et **organisationnels** qui sous-tendent ces établissements, ainsi que les **enjeux actuels** auxquels ils sont confrontés.

Section 1 : Présentation générale des écoles de production

Cette section offre une vue d'ensemble des EdP, en retracant leur **histoire**, en expliquant leur **philosophie éducative basée sur la pratique**, et en décrivant leur **structure organisationnelle**.

Paragraphe 1 : Histoire et contexte législatif

Pour comprendre pleinement la place actuelle des EdP, il est essentiel de revenir sur leur genèse et sur l'évolution du cadre législatif qui a façonné leur essor.

Naissance des écoles de production

Les **EdP**, nées à la fin du **XIXe siècle**, sont des établissements éducatifs spécialisés visant à offrir une **formation pratique et professionnalisante** aux jeunes en difficulté scolaire. Le concept a été initié par **Louis Boisard** en **1882 à Lyon⁵**, dans le but de fournir une **alternative éducative** aux jeunes en marge du système scolaire traditionnel.

Ces écoles combinent l'**enseignement théorique et pratique**, en mettant les élèves en situation de **production réelle pour des clients**, leur permettant ainsi de développer des **compétences professionnelles** tout en poursuivant leur éducation.

Croissance des écoles de production

L'évolution législative a renforcé leur place dans le paysage éducatif. La loi du **26 juillet 2019 "Pour une école de la confiance"** introduit l'**obligation de formation pour les jeunes de 16 à 18 ans⁶**, une mesure visant à prévenir le **décrochage scolaire** et à **faciliter l'insertion professionnelle** des jeunes en imposant une continuité éducative ou professionnelle jusqu'à

⁵ <https://www.ecoleboisard.com/histoire/>

⁶ Article L114-1 du code de l'éducation

l'âge de 18 ans. Les écoles de production s'inscrivent pleinement dans ce dispositif en proposant une voie **concrète et adaptée** à cette population cible.



Figure 1- Écoles de production : l'évolution d'un savoir-faire depuis 1882

En janvier **2025**, on recensait **71 EdP** en France, contre **25 en 2017**, soit une augmentation de **184 %**. Cette évolution rapide illustre un changement d'échelle significatif pour ce modèle éducatif, historiquement discret, désormais soutenu par les politiques publiques et reconnu comme un levier pertinent d'insertion professionnelle.

Cette reconnaissance institutionnelle, combinée à l'efficacité démontrée du modèle sur le terrain, a favorisé une dynamique de **croissance rapide**.

Implantation des écoles de production

Comme le montre la cartographie détaillée en [Annexe 1](#), la **répartition territoriale** des écoles de production en janvier 2025 témoigne d'une stratégie d'implantation alignée avec les besoins économiques des territoires. Leur implantation prioritaire dans les **bassins d'emploi en tension** permet de répondre aux difficultés de recrutement dans des secteurs comme la **métallurgie, le bois, l'automobile** ou encore la **restauration**.

La **complémentarité entre mission éducative et réponse au marché du travail** local contribue à leur légitimité croissante dans le paysage de la formation en France.

Cette expansion territoriale, particulièrement marquée depuis 2017, est soutenue par **plusieurs leviers complémentaires** :



- Des **politiques publiques volontaristes**, comme la **loi "Avenir professionnel"** du **5 septembre 2018⁷**, qui encourage le développement de formations professionnalisantes adaptées aux besoins des entreprises,
- Des **dispositifs de soutien financier**, incluant **subventions publiques, mécénat d'entreprise** ou encore **prêts à taux préférentiels**, qui permettent de couvrir les investissements initiaux (matériel, locaux, personnel qualifié),
- Et surtout, un **ancrage local fort**, grâce à l'implication des **entreprises partenaires**, qui jouent un rôle central dans le développement et la viabilité des projets : commandes pédagogiques, interventions auprès des élèves, embauches à la sortie, voire participation à la gouvernance.

Cet **écosystème local** construit autour de chaque école renforce son **utilité sociale** tout en assurant sa **pérennité économique**. Il reflète également la volonté des territoires de s'impliquer durablement dans des solutions concrètes d'insertion et de développement des compétences.

Paragraphe 2 : Principes et valeurs des écoles de production

Les EdP se distinguent par une approche pédagogique **unique et innovante**, centrée sur le principe du "**faire pour apprendre**" en combinant la **théorie et la pratique**. Contrairement aux **méthodes éducatives traditionnelles**, qui privilégient souvent l'enseignement théorique en classe, les écoles de production immergent les élèves dans des processus de **production réels**.

Un modèle pédagogique fondé sur la pratique

L'objectif principal de ce modèle éducatif est de garantir l'**employabilité immédiate** des élèves. Pour y parvenir, il leur transmet à la fois des **compétences** techniques pointues et une **culture professionnelle** solide, en phase avec les attentes du monde du travail. Cette approche repose sur plusieurs principes et valeurs clés :

- **Apprentissage par la pratique** : Les élèves apprennent en réalisant des commandes pour des clients de l'EdP, ce qui permet de développer des compétences techniques et

⁷ [LOI n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel](#)

professionnelles de manière **concrète et immédiate**. Cette méthode garantit une expérience pratique significative, essentielle pour une **préparation efficace au marché du travail**.

- **Autonomie et responsabilité** : Dès le début de leur formation, les élèves sont impliqués dans toutes les étapes du processus de production, de la réception des commandes à la livraison des produits finis. Cette responsabilisation favorise le développement de compétences telles que la **gestion du temps**, le respect des **délais**, la **qualité** du travail et le service client.
- **Qualité et exigence** : Les produits fabriqués et les services rendus doivent répondre à des **standards élevés de qualité**. Les élèves sont encouragés à se surpasser et à atteindre des niveaux d'excellence, ce qui renforce leur **employabilité**. Cette exigence de qualité se reflète également dans l'approche pédagogique, où les maîtres-professionnels et les formateurs transmettent non seulement des compétences techniques mais aussi une **éthique du travail** rigoureuse.
- **Entraide et collectif** : Le travail en équipe est fortement valorisé, favorisant **la coopération** entre élèves et **la solidarité** dans la réalisation des projets. Cette dimension collective de l'apprentissage permet de développer des compétences **relationnelles et sociales**, essentielles pour une intégration réussie dans le monde professionnel.

Des valeurs éducatives ancrées dans le monde professionnel

Grâce à des **modalités pédagogiques** adaptées, les EdP inversent l'approche traditionnelle : la mise en situation réelle précède et éclaire l'enseignement théorique. Leur modèle repose également un volume significatif de production destiné à la vente dans des **conditions réelles du marché**. Cette approche assure que les élèves sont non seulement prêts techniquement mais aussi mentalement pour les défis professionnels qui les attendent.

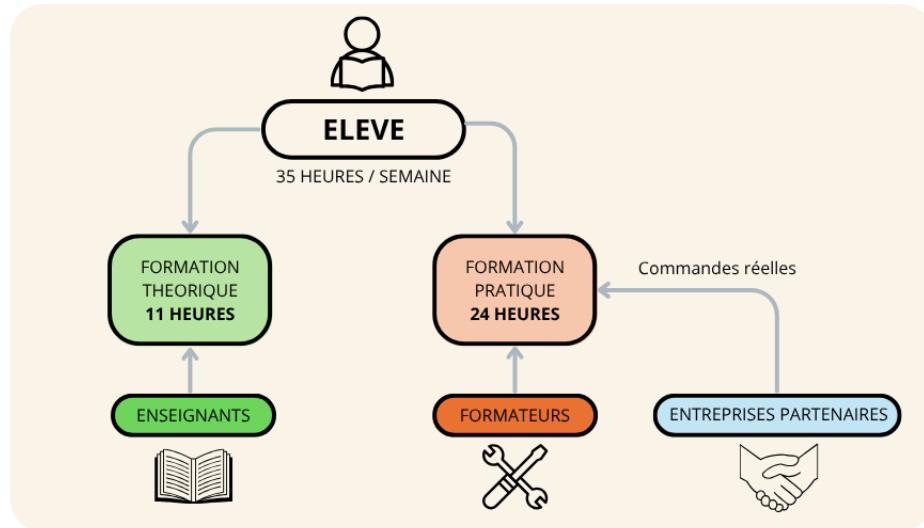


Figure 2 - Répartition du temps de travail sur une semaine dans l'EdP

Les écoles de production offrent aux jeunes une formation pratique intensive, avec au moins **69 % de leur temps consacré à des situations de production réelle**. Cela leur permet de s'immerger dans un environnement de travail concret et de développer des compétences directement applicables sur le marché de l'emploi.

Une formation globale pour une insertion réussie

En plus des compétences techniques propres à leur domaine de formation, les élèves des EdP développent des **aptitudes transversales essentielles**, telles que la **gestion du temps**, la **communication** et le **travail en équipe**. L'accent mis sur l'**autonomie** et la **responsabilité** favorise également l'acquisition d'une **éthique de travail** solide et d'une attitude proactive, deux qualités particulièrement appréciées des employeurs.

Cette approche pédagogique, à la fois **systémique** et **immersive**, vise à préparer les élèves non seulement sur le plan **technique**, mais aussi sur le plan **humain**, afin qu'ils soient prêts à relever les défis professionnels qui les attendent.

 Le cas de l'EdP Alpha illustre bien cette logique : un temps significatif y est consacré au **développement personnel**, en complément des enseignements généraux et professionnels.

Tableau 1 - Exemple de modèle de stratégie pédagogique de l'EdP Alpha

Enseignements généraux 1/3 du temps	Enseignements professionnels 2/3 du temps
<ul style="list-style-type: none"> • Français • Histoire et géographie • Mathématiques et sciences appliquées • Anglais • Prévention, Santé, Environnement • Éducation sociale (instruction civique et morale) • EPS 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les aspects normatifs et réglementaires des installations industrielles et de la sécurité des personnes et des biens • Maîtriser les techniques de chaufferie et métallurgie • Lire et interpréter les plans industriels • Réaliser des assemblages soudés et pliés • S'adapter aux nouvelles technologies dans la métallurgie • Respecter les normes de sécurité et environnementales spécifiques au secteur • Communiquer avec le client sur les spécifications techniques
Développement personnel	
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement personnalisé • Travail sur le savoir-être • Découverte du monde industriel • Ouverture au monde culturel et sportif 	

Ce modèle illustre concrètement l'**équilibre** recherché entre **enseignements généraux**, **apprentissage professionnel** et **développement personnel**. On y voit que la dimension **humaine** et **comportementale** occupe une place comparable aux savoirs techniques, confirmant que la réussite des élèves repose autant sur leurs compétences métiers que sur leur **capacité à s'intégrer** et à évoluer dans un environnement professionnel.

Paragraphe 3 : Structure et fonctionnement des écoles de production

Les écoles de production sont organisées de manière à **reproduire un environnement professionnel** réel, dans lequel les jeunes alternent **apprentissages théoriques** et **activités de production** pour des clients. Cette structuration repose sur une organisation articulée autour de fonctions clés : direction, pédagogie, administration, partenariats, le tout encadré par une gouvernance stratégique.

 L'**organigramme type** présenté en [Annexe 2](#) illustre cette configuration. Il constitue une base utile pour tout porteur de projet souhaitant construire une école cohérente et fonctionnelle. Ce schéma met en évidence la répartition des responsabilités entre les instances décisionnelles (comme le **Conseil d'administration ou Comité de Pilotage**), les fonctions opérationnelles (direction, personnel pédagogique, administratif), ainsi que les partenaires externes (entreprises, institutions, financeurs).



L'**exemple de l'EdP Alpha** en offre une illustration concrète. Alpha est structurée autour de trois pôles principaux :

- un **pôle stratégique**, assuré par un **Conseil d'Administration**
- un **pôle opérationnel**, composé de la **direction**, du **personnel pédagogique**, administratif et technique,
- et un **réseau de partenaires externes**, principalement **entreprises locales et acteurs institutionnels**.

Cette organisation favorise une gouvernance claire, un pilotage rigoureux et une implication active des parties prenantes. Elle garantit ainsi la qualité de la formation dispensée et l'ancrage territorial de chaque école.

La **Fédération Nationale des Écoles de Production (FNEP)**, créée en 2008, joue un rôle central dans cette structuration. Elle fédère, soutient et accompagne les écoles de production à travers des missions de **labellisation**, de **partage de bonnes pratiques** et de **représentation nationale**. Elle est également un interlocuteur de référence pour les porteurs de projet en phase de création.

Section 2 - Identification des défis et des opportunités dans le contexte actuel

Dans un contexte d'expansion rapide, les EdP sont confrontées à plusieurs **défis structurels** qui fragilisent leur développement. Mais ce modèle éducatif, reconnu pour son efficacité, offre aussi de réelles **opportunités d'évolution** à condition d'être structuré et accompagné de manière stratégique.

Cette section propose une **analyse approfondie** de ces enjeux et des opportunités d'évolution des écoles de production. En s'appuyant sur une **analyse croisée des enseignements tirés des entretiens de terrain** ([Annexe 3](#)) et des données contextuelles, elle mettra en lumière les **fragilités actuelles** et les **leviers mobilisables**. Cette approche permettra aux experts-comptables de mieux cerner les enjeux économiques, humains et organisationnels propres à ces établissements et de proposer un accompagnement stratégique.

Paragraphe 1 : Défis actuels auxquels sont confrontées les écoles de production en France

Les EdP évoluent dans un **environnement contraint**, à la fois sur le plan **économique, humain et organisationnel**. Malgré une **reconnaissance croissante**, elles doivent faire face à plusieurs facteurs de **faiblesses structurelles** qui peuvent freiner leur développement et mettre à l'épreuve la **soutenabilité de leur modèle**.

Financement structurel et autonomie budgétaire

Le **financement structurel** constitue un défi majeur pour les EdP, particulièrement au cours de leurs **premières années de fonctionnement**. Durant cette période initiale, le manque de **notoriété** de l'établissement rend l'**autofinancement** par l'activité de production (ventes de biens et services) particulièrement complexe. Bien que des **subventions d'investissement** initiales soient octroyées, le fonctionnement courant des EdP repose sur des ressources **variées et irrégulières** (commandes clients, aides publiques annuelles, dons ponctuels).

Cette irrégularité engendre une **instabilité financière** qui complexifie la projection budgétaire à moyen terme et la **planification stratégique**. Comme le souligne le directeur de l'école interrogé, la gestion financière de ces établissements s'apparente à un « *exercice d'équilibriste permanent* », visant à préserver la **viabilité économique** malgré ces contraintes.

Cela est confirmé par l'étude réalisée par Pierre-Yves Bernard, Pauline David et Céline Jacob⁸ qui **met en évidence** que « *le modèle du « faire pour apprendre » suppose une recherche perpétuelle d'équilibre entre contrainte budgétaire et mission de formation.* »

Cette dépendance à des financements hétérogènes est bien illustrée par le graphique ci-dessous, **basé sur notre projection prévisionnelle**.

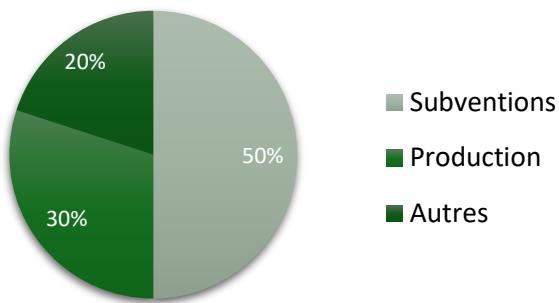


Figure 3 - Architecture des ressources de fonctionnement d'une EdP

Celui-ci montre qu'en moyenne, les subventions publiques couvrent tout juste **50% des besoins** de fonctionnement, le solde provenant des activités de production (ventes) et des sources ponctuelles (dons, mécénat). Ce **panachage fragile** rend les écoles particulièrement sensibles aux aléas économiques et aux retards de versement des fonds, impactant leur trésorerie et leur capacité d'action.

Attractivité des profils pédagogiques et tensions sur le recrutement

Les EdP peinent à recruter des enseignants généralistes vacataires et des maîtres issus de secteurs professionnels variés. Ces **profils sont rares** et exigent un **engagement soutenu**. Cette difficulté **fragilise la continuité pédagogique** et **accroît la charge des équipes** en place. Selon un maître professionnel interrogé, la double exigence pédagogique et technique « *décourage parfois des candidats compétents, faute d'accompagnement ou de reconnaissance institutionnelle* ».



⁸ Bernard P.-Y., David P., & Jacob C. - « Faire pour apprendre » en écoles de production, un autre modèle de formation ? – 2020 - Formation emploi 152 – p.41

Les chiffres confirment cette **tension sur le marché de l'emploi enseignant**. Par exemple, en 2024, 56% des collèges et lycées signalent au moins un **poste non pourvu** à la rentrée (enquête SNES FSU)⁹.

Cette situation souligne l'**ampleur du défi** : dans certaines écoles, plus d'un tiers des **postes pédagogiques demeurent non pourvus** pendant plusieurs mois. Ce **turnover** affecte la **qualité de la formation** et met sous forte **tension les équipes éducatives**, impactant leur bien-être et leur capacité à transmettre leurs compétences.

Adaptation aux évolutions technologiques

Les EdP doivent intégrer en permanence les **évolutions technologiques** de leur secteur (artisanat, restauration, menuiserie, automobile, numérique, bâtiment, etc.). Maintenir une offre de **formation actualisée** impose un suivi rapide des équipements, outils numériques, méthodes de production et normes réglementaires.

Cette adaptation nécessite des investissements conséquents (matériel, logiciels, machines-outils) et la **montée en compétences** des maîtres professionnels et des élèves. Un défaut d'adaptation peut entraîner une **obsolescence des compétences**, menaçant la pertinence de la formation et l'employabilité des diplômés.

Qualité et durabilité des partenariats économiques

Le modèle des EdP repose fondamentalement sur une **collaboration étroite avec les entreprises locales** (commande pédagogique, tutorat, mécénat, insertion professionnelle). Si ces **partenariats** constituent une **force et un gage de pertinence**, leur **pérennisation** n'est pas toujours assurée. Les **attentes industrielles** peuvent parfois diverger des objectifs éducatifs, nécessitant un **ajustement constant**.

L'enjeu est donc de **formaliser et piloter** ces relations (conventions, chartes), et de les inscrire dans une **stratégie territoriale à long terme**. Pour les écoles, cela implique d'identifier les **apports réciproques**, d'**évaluer** les risques de dépendance à un acteur unique, et de **diversifier**

⁹ [Enquête SNES-FSU : 56 % des 893 établissements interrogés signalent un ou plusieurs professeurs absents à la rentrée 2024](#)

les partenariats pour garantir la **stabilité des ressources** et surtout, la **qualité et la pluralité** des opportunités offertes aux apprenants pour leur parcours et leur future insertion professionnelle.

Charge administrative et exigences réglementaires

Enfin, les EdP évoluent dans **obligations comptables** (bilan, CERFA de subvention), **règles fiscales** associatives, **normes de formation professionnelle**, **suivi des certifications** (Qualiopi¹⁰, etc.). Cette **complexité** mobilise des **ressources internes limitées**, détournant potentiellement l'attention des missions pédagogiques et de production.

 Le témoignage du directeur met en évidence que « *la charge documentaire devient parfois plus lourde que la gestion pédagogique elle-même* ». Or, cette **conformité** est **essentielle** pour sécuriser les **financements publics**, obtenir les **agréments nécessaires** et garantir la **transparence**.

Paragraphe 2 : Mise en lumière des différentes opportunités à exploiter

En dépit des contraintes qu'elles rencontrent, les EdP disposent de **leviers significatifs pour consolider leur modèle et renforcer leur impact social et économique**. Ces opportunités s'inscrivent dans un environnement politique et territorial de plus en plus favorable à l'innovation éducative et à l'ancrage local.

Consolidation du soutien public

Le **cadre législatif et réglementaire** renforcé ces dernières années représente une opportunité majeure pour les EdP, leur conférant une **reconnaissance et légitimité accrues**.

Cette **visibilité accrue** et cet **appui institutionnel** permettent à ces structures d'**attirer de nouveaux élèves**, de **légitimer leurs démarches** auprès des collectivités et des financeurs, et de **candidater plus facilement à des financements spécifiques**. Comme le souligne le



¹⁰ Qualiopi est la certification qualité unique pour les prestataires d'actions concourant au développement des compétences (organismes de formation, centres de bilans de compétences, VAE, CFA). Elle est obligatoire depuis le 1er janvier 2022 pour accéder aux fonds publics ou mutualisés.

directeur, « *les sollicitations auprès des collectivités sont désormais mieux perçues et plus rapidement instruites* », témoignant d'un **environnement facilitateur**.

Renforcement des partenariats économiques

Les **relations avec les entreprises locales** représentent un axe de consolidation essentiel. En contractualisant davantage les engagements (via des conventions pluriannuelles ou des mécénats de compétence par exemple), les écoles peuvent **stabiliser leurs ressources** et enrichir leurs pratiques pédagogiques.

Ces partenariats permettent aussi d'adapter l'offre de formation aux évolutions des métiers, en particulier dans les secteurs en tension. Comme le note le porteur de projet, « *l'entreprise est à la fois un client, un conseiller et un recruteur potentiel* », illustrant la **richesse de ces collaborations**.

Cette dynamique peut être amplifiée en s'appuyant sur des plans nationaux comme **France 2030**¹¹. Ce programme d'investissement, visant à développer l'innovation dans des secteurs stratégiques, offre un double levier : il permet à la fois de **financer l'acquisition de technologies innovantes** nécessaires à la modernisation des formations, et de **renforcer la pertinence des partenariats** en alignant l'école sur des priorités économiques nationales.

Des dynamiques de réseau à intensifier

Les EdP peuvent structurer davantage leurs échanges via la **FNEP**, afin de **mutualiser** les outils pédagogiques et administratifs, **partager** les ressources, et capitaliser collectivement sur les **retours d'expérience**. Des formats tels que les **communautés de pratique** ou les **groupes de travail** thématiques peuvent être mis en place pour **optimiser les synergies**.

Ces réseaux facilitent la résolution collective des **difficultés communes** et renforcent le **sentiment d'appartenance** à un modèle partagé, favorisant l'**innovation** et la **résilience** de l'ensemble des établissements.

¹¹ <https://www.info.gouv.fr/grand-dossier/france-2030>

Une diversification des sources de financement

Les produits ou services réalisés pour des clients représentent déjà en moyenne un **tiers du budget** de fonctionnement des écoles, démontrant la **viabilité de ce levier**. Ces **ressources** doivent cependant être **sécurisées** par une gouvernance rigoureuse des projets et une capacité à **produire des comptes rendus de qualité**, assurant la **confiance des partenaires**.

La recherche de nouvelles **sources de financement** est une réponse directe à la vulnérabilité du modèle économique. Parmi les leviers possibles :

- campagnes de **financement participatif**,
- conventions avec des **fondations d'entreprise** ou fonds territoriaux,
- **mécénat en nature** (don en nature) **ou en compétences** (expertise bénévole)

Les EdP disposent ainsi d'**atouts stratégiques** pour poursuivre leur développement. Ces leviers nécessitent cependant d'être **structurés, mutualisés et accompagnés**, afin de passer d'une logique opportuniste à une **démarche proactive de consolidation**. L'innovation, la territorialisation des partenariats et la gouvernance financière apparaissent comme des axes prioritaires à cultiver pour garantir la pérennité de ce modèle éducatif singulier.

Chapitre II – Aspects comptables et fiscaux spécifiques aux écoles de production

Les écoles de production présentent une double nature, pédagogique et productive, qui complexifie la gestion de leurs flux financiers. Cette spécificité impose d'adapter le plan comptable et de maîtriser les règles fiscales applicables, en particulier celles liées à la **sectorisation**, à la **TVA** et à la **détermination du résultat fiscal**.

L'objectif de ce chapitre est de montrer comment la comptabilité, loin d'être une simple obligation réglementaire, devient un outil de **sécurisation**, de **transparence** et de **pilotage durable** pour ces structures hybrides.

Section 1 – Mise en place d'un plan comptable spécifique afin de faciliter le suivi

Pour l'expert-comptable, accompagner une EdP exige une **compréhension approfondie** de son modèle hybride, à la croisée de la pédagogie et de la production. Cette section détaille les **besoins** spécifiques en matière de **suivi comptable** et propose une méthodologie d'élaboration et d'utilisation d'un **plan comptable adapté**, gage d'une gouvernance financière optimisée et d'une fiabilité de l'information. Ce plan comptable constitue le socle des autres **outils de gestion** présentés dans ce mémoire.

Paragraphe 1 : Identification des besoins en suivi comptable

La nature spécifique des EdP, qui combinent enseignement et activité économique, génère des **flux financiers complexes**. Un plan comptable classique, conçu pour des entités à **activité unique**, se révèle rapidement **limité** pour capter cette spécificité et fournir les **informations détaillées** nécessaires à une **conduite stratégique**.

Les raisons pour lesquelles un plan comptable adapté est **indispensable** sont multiples et touchent plusieurs dimensions de la gestion.

Conformité fiscale et comptable

L'une des principales nécessités réside dans l'assurance de la **conformité fiscale et comptable**.

- **Maîtrise de la TVA** : L'activité **pédagogique** est **exonérée** de TVA¹², tandis que l'activité **de production** est **assujettie**. Sans une distinction claire des charges et produits par type d'activité, la **gestion de la TVA** devient complexe et peut amener à des **erreurs de déclaration**, à une **perte du droit à déduction**, voire à des **redressements fiscaux** importants. Le **principe de sectorisation**¹³, c'est-à-dire l'affectation des opérations à des secteurs d'activités distincts, constitue alors une **obligation fiscale** pour les associations exerçant simultanément des activités lucratives (assujetties) et non lucratives (exonérées), et impose une comptabilité rigoureuse des flux.
- **Détermination du résultat fiscal et calcul de l'impôt sur les sociétés¹⁴ (IS)** : Seule la part **lucrative** est **soumise à l'IS**. Cette imposition nécessite d'isoler, dans une comptabilité sectorisée, les produits et charges liés à l'activité imposable. Ce suivi permet de **déterminer le résultat fiscal**, base de calcul de l'impôt, et d'éviter tout redressement en cas de contrôle.
- **Autres taxes** : au-delà de la TVA et de l'IS, certaines obligations fiscales concernent également les EdP. Celles-ci incluent la **taxe d'apprentissage**, la **contribution à la formation professionnelle continue**, ainsi que la **taxe sur les salaires** lorsque l'association emploie du personnel non assujetti à la TVA sur la totalité de son chiffre d'affaires. Leur gestion nécessite un suivi précis et une bonne anticipation pour éviter pénalités et régularisations.
- **Justification des subventions** : Les financeurs publics et privés exigent une **tracabilité précise** sur l'utilisation des fonds alloués. Les ressources dédiées à la mission pédagogique ne doivent pas servir indirectement à financer l'activité commerciale, au risque de voir la subvention remise en cause. Un plan comptable adapté permet de

¹² Article 261-4-4° du CGI

¹³ BOFiP – BOI-TVA-DED-20-20

¹⁴ Taux réduit de 15% jusqu'à 42500 € de bénéfice puis taux normal de 25% au-delà ([Articles 219 a et b du CGI](#))

justifier la bonne **affectation des fonds** et de démontrer la **non-lucrativité des activités d'enseignement**¹⁵.

Gestion stratégique et prise de décision

Au-delà de la conformité, un plan comptable adapté est un **outil d'aide à la décision stratégique**.

- **Mesure de la performance par activité** : Il est **essentiel** de pouvoir évaluer la **rentabilité réelle** des projets de production afin d'ajuster les prix, d'optimiser les coûts ou de diversifier l'offre. De même, l'analyse du **coût par élève** et de l'**efficacité de l'utilisation des subventions** pour la partie pédagogique est fondamentale pour l'amélioration continue de la formation. Un plan standard ne permet pas d'isoler ces données.
- **Optimisation des ressources** : Sans une **vision claire** de la contribution financière de chaque activité, le directeur et le conseil d'administration ne peuvent pas **gérer efficacement** le développement de l'école, en ajustant par exemple l'offre de production ou encore en optimisant les coûts pédagogiques. Ils risquent de prendre des décisions basées sur des données agrégées, masquant les performances réelles de chaque pôle.

Transparence et communication financière

Enfin, un plan comptable spécifique renforce la **visibilité financière** de l'organisation. Que ce soit pour les financeurs, les entreprises partenaires, les conseils d'administration ou les membres, un plan comptable adapté offre une **transparence accrue** sur la manière dont les ressources sont générées et utilisées, renforçant la confiance et la légitimité de l'école.

Face à ces exigences, l'élaboration d'un **outil comptable sur mesure** s'impose comme une **nécessité opérationnelle** pour toute EdP. Cela permet non seulement de **sécuriser les aspects**

¹⁵ Les organismes publics et les fondations exigent des preuves que leurs fonds sont utilisés conformément aux objectifs définis, notamment pour soutenir la mission éducative non commerciale de l'association.

réglementaires, mais aussi de transformer la comptabilité en un **véritable instrument de gestion stratégique**.

Paragraphe 2 : Conception et élaboration d'un plan comptable adapté

L'**élaboration d'un plan comptable adapté** pour une EdP consiste à affiner le plan comptable général (PCG)¹⁶ en y ajoutant une **classification par affectation d'activité**. Chaque compte de charge ou de produit est marqué par un indicateur :

Tableau 2 - Classification des comptes par affectation d'activité

T	NT	M
Taxable/Production	Non-Taxable/Pédagogie	Mixte

Principes de classification comptable

Cette classification s'articule autour de trois catégories distinctes, permettant d'affecter chaque flux comptable à son activité principale :

- **Comptes taxables (T)** : Ils regroupent les charges et produits directement liés à l'**activité de production**, dont les revenus sont assujettis à la TVA. Cela inclut, par exemple, les achats de matières premières pour l'atelier ou les ventes de produits finis. Leur suivi facilite le calcul de la **marge brute** et la gestion de la **TVA collectée et déductible**.
- **Comptes non-taxables (NT)** : Ils concernent les flux exclusifs à la **mission pédagogique et sociale** de l'école, exonérés de TVA. On y retrouve, par exemple, les fournitures pédagogiques ou les charges de personnel des enseignants directement affectés à la formation des élèves. Le suivi des comptes NT est **fondamental pour justifier l'utilisation des subventions** et démontrer la non-lucrativité des activités d'enseignement.
- **Comptes mixtes (M)** : Ils regroupent les charges et produits bénéficiant à la fois à la **production** et à **l'enseignement**, comme le loyer, l'électricité, ou certains salaires de personnel ayant une double fonction (direction, administration). La répartition de ces

¹⁶ [Règlement ANC n° 2014-03, version consolidée](#)

charges mixtes est **indispensable**, notamment pour le calcul du résultat fiscal, de la gestion de la TVA, ainsi que des autres taxes, aspects approfondis dans la section 2 de ce chapitre.

Chaque imputation comptable est ainsi associée à son secteur d'activité, garantissant une **traçabilité financière** indispensable à la gestion d'une structure hybride.

Application de la méthodologie et structuration des comptes

La mise en œuvre de cette méthodologie implique une adaptation du plan comptable général, avec la création de sous-comptes ou l'ajout d'indicateurs spécifiques comme T, NT, ou M.

L'[Annexe 4](#) présente un **exemple concret de plan comptable adapté**. Celui-ci illustre de manière pratique comment chaque écriture est affectée dès la saisie, mais il est **important de noter** que l'affinement détaillé des comptes (leurs libellés spécifiques et leur niveau de détail) doit être **ajusté au secteur d'activité propre à chaque EdP**. Le plan comptable lui-même est un outil générique, mais son contenu précis doit refléter la **réalité opérationnelle** de l'école concernée (par exemple, une école de menuiserie n'aura pas les mêmes comptes de matières premières qu'une école de restauration). Cette personnalisation est **essentielle** pour garantir la pertinence et l'efficacité du suivi.

Paragraphe 3 : Utilisation et suivi du plan comptable spécifique

Une fois le **plan comptable spécifique** mis en place, son utilisation au quotidien transforme la gestion de l'EdP en un outil de pilotage indispensable.

Facilitation de la saisie comptable

Premièrement, l'adoption de ce plan comptable optimise **la saisie comptable**. L'identification directe du caractère "T", "NT" ou "M" sur chaque compte guide l'opérateur et **minimise les erreurs d'affectation**, assurant la **fidélité des données**. Pour les comptes mixtes, l'application des **règles de répartition** (dont le détail sera abordé dans la section suivante) simplifie le processus d'allocation des charges. Cette approche, soutenue par les fonctionnalités de la plupart des logiciels comptables modernes, permet une **imputation analytique rigoureuse** dès l'enregistrement des opérations.



Extraction et analyse des données financières

Deuxièmement, et c'est l'un des intérêts majeurs, ce plan comptable permet l'**extraction de données précises** pour diverses analyses :

- **Analyse de coût par activité** : La distinction des charges et produits liés à l'enseignement (activités NT) de ceux liés à la production (activités T) permet de déterminer le coût réel de la formation et le coût de revient de la production. Cette visibilité permet d'identifier les leviers d'économies, d'ajuster la répartition des ressources et de fixer des objectifs financiers réalistes, aboutissant à une optimisation budgétaire ciblée.
- **Suivi de la rentabilité de production** : En isolant les charges et produits taxables, l'école peut calculer la marge dégagée par son activité de production, évaluer la performance de ses ateliers et ajuster sa politique de prix.
- **Justification des subventions** : Les dépenses liées à la mission pédagogique (NT) sont clairement identifiées, simplifiant la production des rapports financiers exigés par les organismes subventionneurs et attestant de la bonne utilisation des fonds publics.
- **Gestion fiscale** : La distinction entre activités taxables et non-taxables est essentielle pour une gestion rigoureuse de la TVA, ainsi que pour la détermination du résultat imposable, évitant les erreurs et maximisant les déductions légitimes de la taxe.

Rôle de l'expert-comptable dans le suivi

L'**expert-comptable** joue un rôle initiateur dans l'implémentation de ce plan et son suivi continu. Il conseille sur la définition des clés de répartition, assure la **conformité fiscale** des écritures et accompagne la direction dans l'**interprétation des données financières**. Ce partenariat garantit que le plan comptable devienne un véritable tableau de bord, permettant à l'EdP d'assurer sa pérennité financière tout en restant fidèle à sa double mission éducative et productive.

Section 2 - Particularités en matière de TVA, détermination du résultat fiscal et autres contributions obligatoires

Cette section analyse les enjeux fiscaux propres aux EdP, en particulier la **taxe sur la valeur ajoutée**, la **détermination du résultat fiscal** et certaines **contributions obligatoires**. La coexistence d'activités lucratives (production) et non lucratives (pédagogie) impose une gestion fiscale rigoureuse et une maîtrise des règles d'**assujettissement**, de **déduction** et d'**imputation** des charges. Ces principes sont essentiels pour garantir la sécurisation et la conformité de la situation fiscale de ces structures hybrides.

Paragraphe 1 : Traitement de la TVA dans les écoles de production

La gestion de la TVA dans les EdP repose sur un cadre législatif particulier, lié à la présence simultanée d'activités exonérées et d'activités taxables. Cette dualité impose de distinguer clairement les **régimes applicables**, ainsi que la méthode de calcul du **droit à déduction** sur les dépenses communes.

Régimes de TVA applicables aux activités

Conformément à l'**article 261-4-4°¹⁷** du **Code Général des Impôts (CGI)**, les **activités d'enseignement** et de **formation** sont **exonérées de TVA**. Ces **recettes** n'ouvrent donc aucun **droit à déduction** pour la TVA payée sur les dépenses qui leur sont affectées, ce qui en augmente le **coût net** pour l'établissement.

À l'inverse, les activités **productives** sont soumises à la **TVA¹⁸**, généralement au taux normal de 20 % (ou à un taux réduit/intermédiaire selon la nature¹⁹ : 10 %, 5,5 %, 2,1 %). La TVA sur les achats liés est **intégralement déductible**.

Il en résulte trois catégories de **dépenses** :

- **Secteur taxable** : TVA déductible à 100 %.

¹⁷ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000051764761

¹⁸ Articles 256 et suivants du CGI

¹⁹ Articles 278 et suivants du CGI

- **Secteur exonéré** : TVA non déductible.
- **Dépenses mixtes** : TVA partiellement déductible, selon un **coefficent de déduction**.

Mécanisme légal du coefficient de déduction

La coexistence d'activités soumises et exonérées de TVA dans les EdP entraîne l'application du mécanisme du **coefficent de déduction (CoD)**, prévu à l'article 206 de l'annexe II²⁰ au Code général des impôts. Ce coefficient permet de déterminer la proportion de TVA récupérable sur les dépenses communes, dites **mixtes**, et se calcule selon la formule :

$$\text{CoD} = \text{CoAS} \times \text{CoT} \times \text{CoAD}$$

- **Le coefficient d'assujettissement (CoAS)** mesure la part d'utilisation d'un bien ou service pour des opérations imposables sur l'ensemble des activités de l'établissement.
- **Le coefficient de taxation (CoT)** évalue la proportion des opérations imposables qui ouvrent effectivement droit à déduction, après exclusions légales.
- **Le coefficient d'admission (CoAD)** traduit les limitations liées à la nature même de la dépense, indépendamment de son affectation.

La combinaison de ces trois coefficients permet de déterminer le **coefficent de déduction final**, appliqué aux dépenses mixtes pour calculer la part de TVA récupérable. L'[annexe 5](#) présente de façon détaillée chacun de ces coefficients, constituant ainsi un véritable **guide d'application de la TVA dans les EdP**.

 Pour illustrer concrètement le mécanisme du **coefficent de déduction**, prenons le cas de l'École Alpha. Sur l'exercice N, sa comptabilité analytique, ventilée selon les règles fiscales en vigueur, fait apparaître les éléments suivants :

- **Produits dans le champ à TVA avec droit à déduction** : 96 000 €
- **Produits dans le champ à TVA sans droit à déduction** : 0 €
- **Produits hors champ de la TVA ou exclus légalement** : 326 000 €

Le calcul des différents coefficients est le suivant :

²⁰ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000049904359

Tableau 3 - Calcul des coefficients de déduction de TVA pour l'école Alpha

Coeff.	Formule et résultat	Commentaires
CoT	$\frac{96\ 000}{(96\ 000+0)} = 1$	L'ensemble des opérations dans le champ de la TVA ouvre droit à déduction.
CoAS	$\frac{2}{3} = 0,6667$	Déterminé à partir de l'emploi du temps et de l'utilisation des ressources : 2/3 consacrés à la production taxable, 1/3 à la pédagogie exonérée.
CoAD	1	Aucune dépense concernée par les exclusions légales.
CoD	$0,6667 \times 1 \times 1 = 0,6667 (66,67\%)$	Part de TVA récupérable sur les dépenses mixtes.

Ainsi, 66,67 % de la TVA grevant les dépenses mixtes de l'EdP Alpha pourra être récupérée. Pour illustrer **l'application de ce coefficient**, le tableau suivant détaille la récupération de TVA selon le type de dépense pour Alpha :

Tableau 4 - Récupération de TVA par catégorie de dépenses pour l'École Alpha

Récupération de TVA selon le type de dépense pour l'école Alpha		
Type de dépenses	Description	Récupération de la TVA
Dépenses communes	Entretien des locaux, utilisés à la fois pour les activités pédagogiques et productives. Montant : 50 000 € HT, TVA : 10 000 €.	66,67 % de la TVA récupérable, soit 6 667 €.
Dépenses propres à l'activité de formation	Aménagement des salles de classe. Montant : 10 000 € HT, TVA : 2 000 €.	TVA non récupérable.
Dépenses propres à l'activité productive	Achats de matières premières ou d'équipements spécifiques pour la production. Montant : 20 000 € HT, TVA : 4 000 €.	TVA récupérable à 100 %.

Sur 16 000 € de TVA payée sur l'ensemble des dépenses, l'école Alpha pourra ainsi récupérer 10 667 € de TVA.

 L'utilisation de la trame de calcul présentée en [annexe 6/7](#) permet de fiabiliser la **ventilation des recettes** en affectant, dès la saisie comptable, chaque compte à l'un des trois secteurs retenus pour le calcul du **coefficent de taxation** :

- opérations dans le champ de la TVA ouvrant droit à déduction,
- opérations dans le champ de la TVA sans droit à déduction,
- opérations hors champ ou exclues légalement.

Cette méthode rend le processus **transparent** et **träçable**, facilitant la justification en cas de contrôle et garantissant la **permanence des méthodes des coefficients**.

Les coefficients, **provisoires** en cours d'année, sont régularisés au **25 avril** suivant²¹. Lors de la première année d'activité, il est recommandé, **par mesure de prudence**, de ne pratiquer aucune déduction de TVA sur les dépenses mixtes avant la **clôture**.

Paragraphe 2 : Détermination du résultat et prise en compte des spécificités

La détermination du résultat fiscal des EdP nécessite une distinction rigoureuse des flux et une imputation justifiée des charges mixtes.

Cadre fiscal des activités lucratives et non lucratives

Conformément au principe général, les **activités non lucratives** d'une association ne sont pas soumises à l'**IS**. Ainsi, pour les EdP, les flux financiers liés à la **mission pédagogique (comptes NT)** et les recettes correspondantes sont exclus du calcul du **résultat fiscal imposable**.

En revanche, l'**activité de production pour des clients externes (comptes T)** est par nature une **activité lucrative**. Les bénéfices issus de cette activité sont donc assujettis à l'**IS**. Il est impératif de maintenir une **séparation comptable distincte** pour ces flux afin de sécuriser le caractère non lucratif des activités pédagogiques et éviter tout risque de remise en cause par

²¹ Article 206 de l'annexe II au CGI

l'administration fiscale, notamment si le chiffre d'affaires du secteur lucratif dépasse certains seuils de tolérance²².

Stratégies d'affectation des charges communes et impacts

La juste imputation des **charges mixtes (comptes M)**, qui profitent aux deux secteurs d'activité (pédagogique et production), est un élément central et souvent délicat dans la détermination du résultat fiscal. Une allocation non justifiée de ces charges peut conduire à une altération du résultat imposable du secteur lucratif. Il est par conséquent essentiel de s'appuyer sur des **clés de répartition objectives, pertinentes et vérifiables**. Ces clés doivent être choisies avec discernement, en adéquation avec la nature de la dépense et l'utilisation réelle des ressources. Pour les EdP, le **ratio de temps alloué par les apprenants** est fréquemment la clé de répartition privilégiée pour de nombreuses charges mixtes ; d'autres critères peuvent également être pertinents comme la surface occupée, le temps passé ou le volume d'activité.

Quelle que soit la clé de répartition choisie, son application doit être **constante** d'un exercice à l'autre et faire l'objet d'une **documentation rigoureuse**. Cette documentation, incluant les justifications des méthodes d'allocation, est indispensable pour la traçabilité et l'opposabilité à l'administration fiscale en cas de contrôle. L'[annexe 6/7](#) propose une **trame de calcul du résultat fiscal** intégrant la répartition de ces charges mixtes, offrant un cadre structuré et facilitant cette opération. Une répartition incorrecte ou insuffisamment justifiée peut entraîner un **redressement fiscal**, affectant directement la charge d'impôt de l'école.



Paragraphe 3 : Autres taxes et contributions spécifiques

En complément de la TVA et de l'IS, les EdP sont concernées par d'autres **contributions obligatoires**, dont le traitement fiscal doit être adapté à leur fonctionnement hybride.

²² Il est important de consulter les tolérances fiscales spécifiques aux associations, notamment la franchise des activités lucratives accessoires (règle des 80 011 euros HT par an pour 2025, [article 206, 1 bis du CGI](#)), qui peut, sous conditions, dispenser l'association de sectoriser son activité lucrative et donc la soumettre à l'IS.

La taxe d'apprentissage

À ce jour, aucun texte officiel ne précise clairement le régime de la **taxe d'apprentissage (TA)** pour les EdP, bien que des échanges aient été menés avec les organismes compétents. Dans ce contexte, le traitement retenu repose sur la nature des fonctions exercées :

- Le **personnel éducatif**, dédié à l'enseignement²³, est exonéré de la TA
- Les **maîtres professionnels**, rattachés au secteur production, sont soumis à la taxe.
- Le **personnel administratif** a une imposition partielle, selon la même clé de répartition utilisée pour la TVA et le calcul du résultat fiscal.

La contribution à la formation professionnelle continue

La **contribution à la formation professionnelle continue (CPF)**, destinée à financer les actions de formation continue, est due pour l'ensemble des salariés. Aucune exonération spécifique n'est applicable aux écoles de production pour cette contribution.

La taxe sur les salaires

La **taxe sur les salaires²⁴** est un impôt dû par les employeurs qui **ne sont pas assujettis à la TVA** sur **au moins 90 %** de leur chiffre d'affaires. Elle est calculée sur les rémunérations versées et son objectif est de compenser **l'absence de collecte de TVA**.

Dans le cas des EdP, cette taxe concerne principalement le **secteur pédagogique**, dont les recettes sont pour l'essentiel **hors champ de TVA**, et donc prises en compte dans le calcul de l'assujettissement à la taxe sur les salaires. Le **secteur production**, réalisant des opérations taxables, permet en revanche de limiter cette assiette.

Il convient toutefois de souligner qu'un important mécanisme d'allègement bénéficie aux associations. En effet, un **abattement annuel** s'applique sur le montant total de la taxe due. Pour la taxe calculée sur les rémunérations versées en 2025, cet abattement²⁵ est de **24 041 €**.

²³ Article L 6241-1 III-1° du Code du travail

²⁴ Barème progressif de la taxe – Article 231 du CGI

²⁵ Art. 1679 A du CGI

En conséquence, une EdP ne paiera effectivement la taxe que si son montant calculé dépasse ce seuil, ce qui n'est généralement pas le cas sur ces premières années.

Pour déterminer la part des rémunérations soumises à la taxe, il convient de calculer un **rappor t d'assujettissement** pour chaque secteur et un **rappor t global** pour le personnel administratif. Ce rapport correspond au **montant des produits hors champ de TVA** divisé par le **total des produits** du secteur concerné.

- **Si le rapport est inférieur à 10 %**, aucun salaire du secteur n'est soumis à la taxe sur les salaires.
- **S'il est égal ou supérieur à 10 %**, la taxe est due sur une assiette proratisée, obtenue en appliquant ce rapport à la masse salariale du secteur.

 Un **module** a été intégré en [annexe 6/7](#). Il permet de calculer automatiquement le rapport d'assujettissement global et ceux propres à chaque secteur, à partir de la **ventilation comptable** des produits.

Paragraphe 4 : Stratégies d'optimisation et conformité fiscale

Assurer la **conformité fiscale** des EdP, tout en explorant les opportunités de **maximisation** de leur situation financière, est un rôle essentiel de l'expert-comptable. Cela passe par une sécurisation continue de la situation fiscale et une veille réglementaire proactive.

Maîtrise des risques fiscaux et leviers de performance

La **sécurisation fiscale** d'une EdP repose sur une **documentation rigoureuse** des choix fiscaux (sectorisation, clés de répartition) et une **application cohérente** des règles.

Au-delà de la conformité, l'école peut explorer des **leviers de performance fiscale**. Par exemple, l'éligibilité à certains **crédits d'impôt**, comme le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) pour des projets innovants, peut alléger la charge fiscale. Il est également **déterminant de bien gérer les subventions** : les subventions d'investissement sont généralement exonérées d'²⁶IS²⁶, tandis que les subventions d'exploitation sont imposables. Une bonne ventilation permet de

²⁶ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000046868472

maximiser le bénéfice de ces aides tout en respectant les obligations fiscales. Le guide d'application de la TVA offre des précisions sur ces points et aide à la bonne application des principes.

Suivi des évolutions législatives et accompagnement professionnel

Le paysage fiscal et réglementaire des associations et des structures hybrides comme les EdP est en constante évolution. Une **veille réglementaire continue** est donc **indispensable** pour anticiper les changements législatifs et adapter les pratiques comptables et fiscales.



L'École Alpha a mis en place une procédure de **gestion fiscale continue** de son coefficient de déduction de TVA. Cela a impliqué :

- **Une catégorisation des dépenses affinée** : Chaque nouvelle dépense est systématiquement analysée et codifiée (T, NT, M). Par exemple, l'achat d'une machine spécifique à la production (comptabilisée en T) est rigoureusement distingué de l'acquisition de logiciels pédagogiques (NT).
- **Une révision annuelle proactive du coefficient** : À la clôture de chaque exercice fiscal, le coefficient de déduction est recalculé avec les données réelles de l'année. Cette révision permet d'ajuster précisément le pourcentage de TVA récupérable, assurant qu'il reflète fidèlement l'évolution des activités lucratives et non lucratives de l'école.
- **Documentation des méthodes de répartition** : Pour les charges mixtes, des fiches de procédure détaillées ont été créées, justifiant la clé de répartition utilisée.
- **Formation interne continue** : Les équipes en charge de la saisie comptable sont régulièrement formées aux spécificités de la TVA et aux règles de répartition.

La maîtrise des **nombreuses spécificités fiscales et sociales** d'une EdP est un exercice complexe, reposant sur un principe fondamental : la **sectorisation rigoureuse** de ses activités. Face à ces enjeux multiples, l'accompagnement stratégique de l'expert-comptable, s'appuyant sur des outils dédiés, est indispensable pour sécuriser la conformité et garantir la pérennité de la double mission de l'école.

Conclusion partie I

Cette première partie a permis de dresser un panorama détaillé des Écoles de Production (EdP) et de mettre en lumière la singularité de leur modèle. Ancré dans une histoire et une mission sociale forte, ce modèle est une réussite pour l'insertion professionnelle, mais sa **nature hybride** l'expose à des défis structurels majeurs. L'accompagnement de l'expert-comptable est alors essentiel pour répondre à une **double problématique** : d'une part, la consolidation d'un **modèle économique fragile**, et d'autre part, la maîtrise d'un **cadre comptable et fiscal** d'une grande complexité.

L'analyse a en effet identifié un modèle économique dépendant de financements irréguliers et confronté à des tensions sur le recrutement, à une nécessaire adaptation technologique et à une charge administrative croissante. Face à cela, des opportunités réelles existent : un soutien public renforcé, des partenariats industriels solides et une **diversification des ressources** constituent des leviers puissants que l'expert-comptable aide à structurer et à pérenniser.

Parallèlement, son intervention est décisive pour concevoir une architecture comptable sur mesure, fondée sur une **sectorisation rigoureuse**. Cette structuration est la condition indispensable pour maîtriser les obligations fiscales spécifiques, notamment le calcul du coefficient de déduction de TVA sur les charges communes et la détermination précise du résultat imposable à l'impôt sur les sociétés, qui ne concerne que le secteur lucratif. Par son expertise, il transforme non seulement la complexité en un système de suivi cohérent, mais il **sécurise aussi l'établissement contre les risques de redressement**.

En somme, l'accompagnement de l'expert-comptable dépasse la simple conformité pour devenir un **pilier stratégique**, tant dans la phase de création que dans le pilotage durable de l'école. En assurant une gestion financière professionnelle et structurée, il permet d'**aligner les impératifs économiques avec la double mission** de l'école.

PARTIE II – ETUDE DE FAISABILITE DE L'ECOLE DE PRODUCTION PAR L'EXPERT-COMPTABLE ET ACCOMPAGNEMENT AUX BESOINS DE FINANCEMENT

La **création** d'une école de production est un **projet ambitieux** qui exige à la fois vision pédagogique, structuration juridique, planification opérationnelle et sécurisation financière. Pour transformer un projet en **structure pérenne**, il est nécessaire de conjuguer analyse stratégique, anticipation budgétaire et mobilisation de partenaires.

Dans cette perspective, l'**expert-comptable** joue un rôle de chef d'orchestre : il évalue la faisabilité, identifie les besoins matériels et humains, et accompagne le porteur de projet, responsable de l'initiative et de la conduite de la création de l'école, dans la recherche et la structuration des financements.

Cette deuxième partie développe **deux axes complémentaires** :

- **Chapitre 1** : établir un diagnostic de pré-création solide, intégrant contraintes réglementaires, besoins techniques, ressources humaines et ancrage territorial, pour sécuriser la conception du projet.
- **Chapitre 2** : optimiser l'accès aux subventions, prêts, partenariats publics et privés, par la mise en place d'une stratégie de **financement diversifiée** et adaptée au modèle EdP.

En articulant **ingénierie de projet** et **ingénierie financière**, cette partie fournit à l'expert-comptable et au porteur de projet les **leviers nécessaires** pour passer de l'intention à la réalisation, dans un cadre sécurisé, cohérent et durable.

Chapitre I – Diagnostic de pré-création de l'école de production proposé par l'expert-comptable et analyse des besoins

Ce chapitre établit les fondements du projet d'**EdP**, en amont de sa **concrétisation**. L'**expert-comptable** y tient un rôle central en réalisant un **diagnostic** structuré pour sécuriser les démarches et dimensionner les moyens. L'analyse des **contraintes** réglementaires et administratives, suivie de l'**évaluation** des besoins matériels et humains, vise à garantir la **faisabilité** et la **pérennité** du projet dès sa conception.

Section 1 – Les contraintes réglementaires et administratives propres à la structure

La **création d'une EdP** requiert le respect d'exigences légales et administratives spécifiques. Cette section présente les démarches clés (**statuts, labellisation, agréments**) et les obligations de gouvernance et de sécurité, afin d'assurer la conformité de la structure et son intégration dans l'écosystème local.

Paragraphe 1 : Les démarches administratives à effectuer

Les **démarches initiales** visent à structurer juridiquement et opérationnellement l'établissement : choix des statuts, obtention des agréments, demande de labellisation, mise en place des instances de gouvernance et respect des obligations légales spécifiques au modèle EdP.

Pré-contact et échanges préliminaires avec la FNEP

Avant la constitution juridique, un pré-contact avec la **FNEP** est indispensable pour valider l'opportunité du projet, informer sur les obligations à venir et établir les grands principes de l'accompagnement.

Deux actions clés sont **obligatoires** dès le lancement du projet :

- La participation à un **webinaire**²⁷ de la FNEP présentant les fondamentaux pédagogiques, juridiques et économiques du modèle ;
- Une immersion d'une journée dans une EdP, consacrée au processus de création, aux exigences du label et au rôle des partenaires institutionnels.

Ces premières étapes sont synthétisées ci-dessous, illustrant le processus d'accompagnement de la FNEP, du premier contact à la **délivrance du label** :

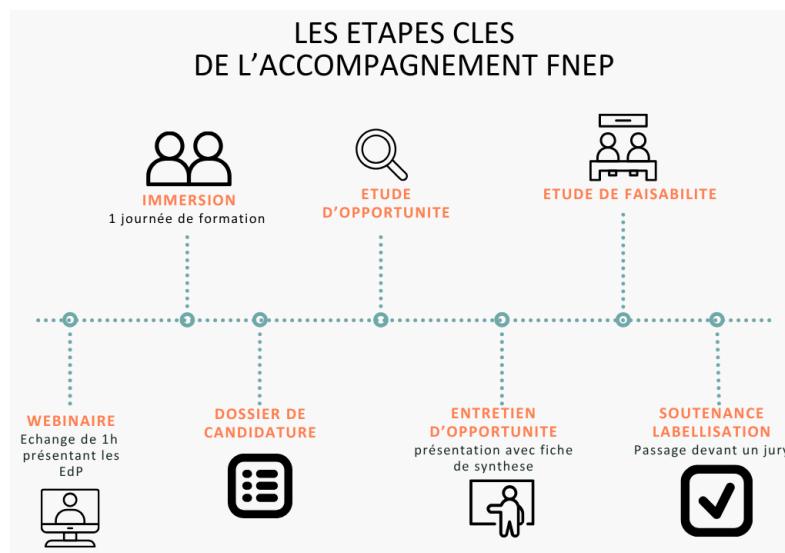


Figure 4 - Les étapes clés de l'accompagnement de la FNEP

Cette frise met en évidence l'existence de **jalons décisionnels** (dossier d'opportunité, étude de faisabilité, soutenance de labellisation) sur lesquels l'expert-comptable pourra intervenir par la suite. Les différentes étapes seront **détaillées dans la suite de ce mémoire**, avec une série d'**outils pratiques** conçus pour renforcer l'accompagnement du porteur de projet.

Vérification de la maturité du projet et accompagnement à la décision

Avant d'engager toute procédure administrative, il est essentiel d'évaluer la maturité du projet et la capacité réelle du **porteur de projet à piloter** une EdP conforme au référentiel. Le porteur de projet est, le plus souvent, une **personne physique** à l'initiative du projet. Il constitue ensuite une équipe et s'entoure de partenaires (entreprises, fondations, collectivités) pour en assurer la réalisation.

²⁷ <https://www.ecoles-de-production.com/inscription-webinaire/>

Une **grille d'aide à la décision** a été conçue dans le cadre de ce mémoire (cf. [Annexe 8](#)) sous la forme d'un **arbre décisionnel**. Cet outil permet de poser un **diagnostic structuré** autour de plusieurs dimensions clés : **clarté** du projet pédagogique, **solidité** économique prévisionnelle, **structuration** de l'équipe, **ancrage** territorial, etc.

Cette étape préalable permet à l'expert-comptable d'**orienter l'accompagnement**, d'identifier d'éventuels freins à lever et de **prioriser les actions** préparatoires. En mobilisant cet outil, l'objectif est de **sécuriser l'amorçage du projet** en évitant une mobilisation prématurée de ressources administratives et financières.

 C'est dans cette optique que l'EdP **Bête**, créée dans les **Pays de la Loire**, a fortement contribué à l'élaboration de cette grille. Les **difficultés** rencontrées lors de **son démarrage** ont permis d'identifier plusieurs **points sensibles** désormais intégrés dans l'outil : par exemple, le **positionnement** ambigu des entreprises partenaires dans la gouvernance, qui nécessitait un ajustement **statutaire clair** ; la sous-estimation des **coûts de sécurisation des ateliers**, notamment en matière **d'extraction d'air, d'équipements de protection individuelle** et de **mise en conformité aux normes ERP**, une étape indispensable à l'obtention du numéro UAI (Unité Administrative Immatriculée).

Ce dernier, attribué à tout établissement privé hors contrat, implique une **vérification rigoureuse de la probité des responsables** et des **conditions de sécurité** d'accueil des élèves. À ce titre, **le passage des pompiers pour la validation ERP de catégorie 5²⁸** constitue une étape incontournable : ils contrôlent la conformité des locaux aux normes en vigueur.

Enfin, le **manque de ventilation budgétaire** entre **charges pédagogiques** et **charges de production** compliquait l'obtention des premiers **financements publics**. **Issus du terrain**, ces **constats** ont permis de renforcer la robustesse de l'outil, aujourd'hui proposé comme base de diagnostic aux experts-comptables accompagnant des projets similaires.

²⁸ ERP de catégorie 5 : établissement recevant du public, ici une école, accueillant moins de 300 personnes, soumis à des règles de sécurité allégées, tout en garantissant la protection du public.

Création de la structure juridique et formalités de constitution

Une fois la faisabilité validée, la première étape formelle consiste à définir un **cadre juridique adapté**. Dans la majorité des cas et selon les **exigences de la FNEP**, la **forme associative loi 1901** est privilégiée²⁹ : elle inscrit le projet dans une mission d'**intérêt général** sans but lucratif et ouvre l'accès aux aides publiques. La rédaction des **statuts** est donc déterminante, notamment pour **l'objet pédagogique, la gouvernance et la transparence financière**.

Afin de faire coïncider l'exercice comptable avec l'**année scolaire**, ce qui facilite la lecture des états financiers et la comparaison avec les résultats pédagogiques des EdP, il est recommandé que les **statuts** prévoient une date de clôture des comptes fixée au **31 août**.

Cette précision, parmi d'autres éléments structurants, peut être intégrée dès la rédaction grâce à un **modèle de statuts adaptés aux spécificités des EdP**, conçu dans le cadre de ce mémoire (cf. [Annexe 9](#)). Ce modèle type intègre les exigences du label FNEP tout en restant modulable selon les filières ou territoires. Il permet à l'expert-comptable de **gagner du temps dans la structuration**, tout en assurant une **conformité aux standards du réseau**.



L'école Bêta a servi de catalyseur pour élaborer ce modèle. Lors de la rédaction de ses statuts, l'équipe a proposé des ajustements concrets pour refléter les spécificités d'une EdP, notamment sur la **gouvernance partagée** et sur l'**intégration du monde professionnel au cœur du projet associatif**. Ces retours ont directement enrichi le modèle statutaire présenté, le rendant plus aligné sur les **pratiques de terrain**.

Une fois l'association formellement constituée, plusieurs démarches administratives classiques doivent être engagées :

²⁹ Les écoles de production historiques peuvent ne pas avoir la forme associative, mais la FNEP demande que toute nouvelle EdP soit constituée en association loi 1901 dont l'objet social principal présente un **caractère éducatif et prévoit l'activité lucrative accessoire** de l'association, conformément aux fondamentaux du modèle.

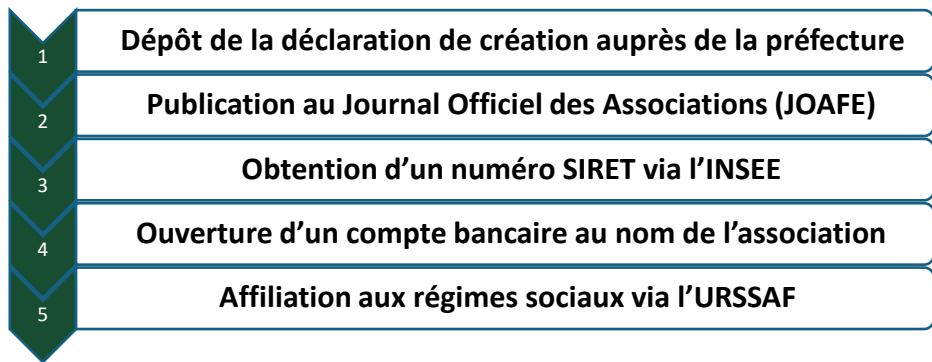


Figure 5 - Démarches administratives de l'EdP

Cela permet à l'association d'effectuer ensuite les demandes d'agrément spécifiques.

Paragraphe 2 : Les demandes d'agrément spécifiques

La mise en œuvre d'une EdP va au-delà de sa création juridique. Pour fonctionner légalement, accueillir des élèves, obtenir des **financements publics** et assurer une formation de qualité, elle doit disposer d'**agréments** et **habilitations** spécifiques. L'expert-comptable accompagne le porteur de projet dans la planification et la priorisation de ces démarches selon l'activité et le calendrier prévu.

La labellisation par la FNEP : reconnaissance et intégration dans le réseau

La **labellisation par la FNEP** constitue une **étape clé** pour toute école souhaitant s'intégrer durablement dans le **réseau national**³⁰. Elle atteste de la conformité du projet aux **principes fondateurs du modèle EdP**, tant sur le plan **pédagogique, éthique, organisationnel qu'économique**.

Son obtention ouvre l'accès aux **différents avantages** ci-après :

- des **subventions spécifiques** réservées aux établissements labellisés,
- une **crédibilité renforcée** auprès des partenaires économiques et institutionnels,
- un **accompagnement par la FNEP** axé sur la formation et la mutualisation,

³⁰ Fédération Nationale des Écoles de Production (FNEP), Cahier des charges de labellisation, édition 2025

- et une **intégration dans un réseau structuré** favorisant la professionnalisation continue.

 Dans cette perspective, une **liste de contrôle de conformité** (cf. [Annexe 10](#)) a été conçue dans le présent mémoire. Elle constitue un **outil de contrôle interne** qui permet à l'expert-comptable et au porteur de projet de **vérifier l'alignement du projet avec le référentiel**, **d'anticiper les points d'alerte** et de **préparer un dossier solide**.

 Pour l'école **Bêta**, l'anticipation de la **labellisation** a permis de structurer les échanges avec la **FNEP**. L'équipe projet a enrichi le référentiel d'**indicateurs concrets** : calendrier de mise en conformité des ateliers, fiche de traçabilité des financements initiaux et matrice de pilotage pédagogique. Ces outils, intégrés par l'expert-comptable dans un suivi opérationnel partagé, ont facilité la constitution du **dossier officiel** et sécurisant les engagements de l'école.

Par ailleurs, l'obtention du label FNEP conditionne également l'accès à certains **dispositifs fiscaux**, notamment la perception de la **taxe d'apprentissage³¹** émanant des différentes entreprises partenaires. Si l'habilitation peut être demandée sans label, celui-ci constitue un **gage de sérieux et de crédibilité** essentiel pour convaincre les financeurs et les services académiques. Il facilite l'adossement du projet à une **trajectoire de reconnaissance officielle**.

Cette expérience illustre la manière dont la **labellisation peut devenir un levier stratégique** au service du projet en s'intégrant dans une **logique d'amélioration continue**. L'expert-comptable joue ici un rôle de **facilitateur**, garant de la qualité du montage financier et partenaire de la montée en compétence progressive du porteur, qu'il accompagne vers une meilleure **maîtrise de la gestion financière** et stratégique de son projet.

³¹ Bien que le label FNEP ne soit pas exigé pour figurer sur la liste nationale des établissements habilités à percevoir la taxe d'apprentissage (Arrêté du 18 novembre 2024, relatif à [l'article L. 443-6 du Code de l'éducation](#)), il reste un critère déterminant pour l'examen des demandes, notamment en lien avec la conformité au modèle EdP et la reconnaissance par les autorités académiques.

L'obtention du numéro UAI et la reconnaissance par l'Éducation nationale

Une fois le processus de labellisation enclenché, l'école peut initier les démarches pour obtenir son **numéro UAI³² (Unité Administrative Immatriculée)** auprès du **rectorat**. Ce numéro est indispensable pour :

- être reconnu dans les **bases officielles de l'Éducation nationale**,
- inscrire les **élèves à des examens ou certifications**,
- accéder à certaines **subventions pédagogiques ou logistiques**.

Sans ce numéro, l'État ne **reconnaît pas l'établissement**, et les élèves ne peuvent se présenter aux **épreuves officielles**.

L'instruction du dossier par les services rectoraux repose sur une analyse rigoureuse de la **conformité des locaux (ERP de catégorie 5)**, de la **qualité du projet éducatif**, et des **compétences de l'équipe pédagogique**. Or, dans les faits, **l'obtention du label FNEP constitue souvent un prérequis implicite** pour accélérer et sécuriser cette démarche, tant il apporte une garantie de structuration et de sérieux à l'administration académique.

L'immatriculation en tant qu'organisme de formation : une étape complémentaire post-labellisation

Une fois la structure reconnue, l'école doit également s'immatriculer comme **organisme de formation** auprès de la **DREETS³³** (Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités). Cette étape est nécessaire pour pouvoir délivrer des **formations professionnelles éligibles aux financements publics et mutualisés** (France Travail, OPCO, CPF, etc.).

Pour être validée, la demande d'enregistrement doit comprendre :

³² <https://idf.dreets.gouv.fr/Mon-activite-formation-declaration-d-activite-pour-les-nouveaux-organismes-de>

³³ [Guide DREETS – Procédure d'enregistrement des organismes de formation, Ministère du Travail, 2022](#)



Figure 6 - Démarche d'enregistrement DREETS

L'expert-comptable accompagne la formalisation de ce dossier en s'assurant de sa cohérence globale. Il vérifie que **les moyens humains et matériels décrits** sont en adéquation avec le plan de financement, que **le programme pédagogique** respecte bien le référentiel du diplôme visé, et que l'ensemble est conforme à **la mission définie dans les statuts de l'association**. Il participe aussi à la réflexion sur le modèle fiscal applicable selon la nature des formations délivrées, ce qui sera détaillé dans la suite de ce mémoire.

Section 2 - Analyse des besoins matériels et humains spécifiques aux écoles de production

Un projet d'EdP ne peut aboutir sans une **planification** précise des ressources nécessaires à son fonctionnement. Cette section examine les **investissements** matériels, les aménagements d'atelier et la constitution d'une **équipe pédagogique** adaptée. Elle souligne l'importance d'une adéquation entre moyens techniques, compétences humaines et projet pédagogique, afin de créer un environnement propice à la **production** et à la **formation**.

Paragraphe 1 : Les investissements techniques

Avant toute ouverture d'une EdP, il est indispensable d'estimer l'ensemble des **besoins techniques** nécessaires au fonctionnement du site. Cette démarche d'anticipation permet d'assurer la **viabilité économique et pédagogique** du projet, tout en garantissant une bonne répartition des **ressources** dès le lancement.

Un prévisionnel à 8 ans pour une vision globale et modulable

La création d'une EdP nécessite des **investissements** matériels **lourds** et **une vision financière à long terme**. Pour accompagner les porteurs de projet dans cette démarche complexe, une trame de budget prévisionnel sur 8 ans a été développée ([Annexe 12](#)). Cet outil a pour objectif



de planifier, chiffrer et sécuriser l'ensemble des besoins financiers de l'école, depuis les premières dépenses jusqu'à l'atteinte de son équilibre économique.

Cette exigence s'explique par la **double finalité** des écoles : former des jeunes tout en produisant des biens ou services pour des clients réels, ce qui impose des **choix stratégiques** en matière d'équipements et de logistique. Il est donc essentiel d'**ordonner** ces investissements dans une logique temporelle cohérente. D'après les échanges avec la FNEP, une EdP atteint généralement **son seuil de rentabilité entre la 3^e et la 5^e année**, ce qui justifie pleinement une planification sur le long terme.

Le modèle budgétaire proposé intègre cette montée en puissance progressive : il permet de simuler une croissance des produits de l'activité **sur plusieurs années**, jusqu'à atteindre une couverture des charges puis un **équilibre budgétaire**. L'intérêt de ces hypothèses est de pouvoir mesurer la **soutenabilité du projet** et d'ajuster au plus juste les **besoins** en subventions initiales et en fonds de roulement.



Ces observations se vérifient dans les cas d'**Alpha** et **Bêta**, deux structures en activité depuis trois ans. Aucune n'a, à ce stade, franchi son seuil de rentabilité. Toutefois, l'écart se réduit sensiblement d'un exercice à l'autre, traduisant une progression de l'activité productive et une optimisation des charges.

Au sein de cette trame budgétaire, la **matrice d'investissements** (onglet *Investissements sur 8 ans*) a été conçue pour affiner la projection des dépenses. Elle permet de les détailler selon leur **nature**, leur **coût estimé HT ou TTC** en fonction de leur assujettissement à la TVA, et leur impact budgétaire. Cet outil intègre notamment les dépenses non taxables (NT) en TTC afin de refléter leur coût réel pour l'école, offrant ainsi une évaluation précise de la viabilité du projet avant son lancement effectif.

Ce **prévisionnel** reste entièrement modulable : les hypothèses peuvent être modifiées, les données ajustées en fonction du contexte **local**, de la **filière** choisie, du rythme de montée en charge ou des conditions immobilières. Cette flexibilité constitue l'un des principaux atouts de cet outil. Les montants d'**investissement** peuvent en effet fortement varier selon l'activité envisagée : une **école** orientée vers le métier de la restauration nécessitera des équipements

différents, souvent moins coûteux, que ceux exigés pour une **filière** de chaudronnerie ou de menuiserie industrielle.

Une structuration claire des postes d'investissement pour prioriser les besoins

Pour garantir un démarrage solide, les besoins d'investissement doivent être classés et hiérarchisés. **La démarche proposée s'articule autour des quatre blocs suivants**, qui couvrent toutes les dimensions opérationnelles d'une EdP :

- **A. Aménagements des locaux** : Ce poste regroupe les travaux de mise aux normes, rénovation et adaptation des bâtiments (ateliers, salles de cours, bureaux, sanitaires, vestiaires, réfectoires) ainsi que les aménagements pour l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite (PMR). Ces dépenses, souvent concentrées avant l'ouverture, conditionnent l'accueil des jeunes et le respect des normes.
- **B. Acquisition d'équipements** : Cette catégorie couvre les machines-outils liées au métier (chaudronnerie, menuiserie, restauration, etc.), l'outillage professionnel, les équipements de sécurité pour les ateliers, le mobilier pédagogique, le matériel informatique et les logiciels spécifiques. Elle inclut également les moyens nécessaires au bon fonctionnement administratif (bureautique, mobilier de bureau, imprimantes, etc.).
- **C. Véhicules** : Inclut l'achat éventuel de véhicules pour les livraisons, déplacements liés aux partenariats ou besoins logistiques. Ce poste reste optionnel mais peut être stratégique selon les métiers.
- **D. Frais de création et de démarrage** : Il s'agit des investissements immatériels réalisés en amont de l'ouverture de l'école : études de faisabilité, prestations de conseil, frais juridiques, formalités administratives, communication initiale ou dépôt de marque. Ces frais préalables permettent de sécuriser le montage du projet.

Ce découpage a été établi sur la base de retours d'expérience de porteurs de projet **EdP** et vise à couvrir l'ensemble des besoins fonctionnels à la fois pour l'accueil des jeunes, l'enseignement, la **production** et la conformité réglementaire.



Pour l'école Alpha, l'investissement prioritaire a porté sur la rénovation complète des ateliers afin de **respecter les normes** de sécurité et d'accessibilité. Cette première phase a ainsi mobilisé l'essentiel du budget initial, conduisant à **différer à la deuxième année** l'acquisition d'équipements de production modernes prévus dans son projet de développement "Alpha+", notamment une plieuse à commande numérique et un poste de découpe plasma haute définition.

En priorisant ainsi les **investissements**, le porteur de projet évite une sous-capitalisation de départ ou, à l'inverse, une sur-dotation inutile à l'ouverture. Ce **pilotage** améliore la lisibilité du **modèle économique** et permet de sécuriser les premiers mois d'**activité**.

Paragraphe 2 : L'implantation de l'activité et la recherche de locaux

Le choix du territoire, du local et de la filière constitue un **facteur déterminant** de réussite. L'**étude de marché** préalable ne doit pas être survolée, mais menée comme une véritable démarche stratégique fondée sur des critères mesurables.

Une analyse stratégique en amont

L'implantation d'une EdP repose sur une compréhension de son environnement **territorial**, car ce choix conditionne l'exploitation, la pérennité du projet et son attractivité pour élèves et partenaires. L'[Annexe 11](#) du présent mémoire, élaborée pour le projet de l'école Alpha, sert de **guide méthodologique** et se décline en cinq axes :



📍 **Analyse du territoire** : permet d'évaluer la pertinence de la **zone choisie**, notamment en fonction du taux de décrochage scolaire, du tissu économique, de la desserte territoriale et des besoins en main-d'œuvre locale.

👥 **Diagnostic des bénéficiaires** : aide à vérifier si le bassin dispose **statistiquement** d'un flux suffisant de jeunes en situation de décrochage ou de difficultés scolaires, cible du modèle EdP.

🏢 **Étude de marché métier** : sert à interroger les **besoins économiques** en lien avec la filière envisagée (menuiserie, chaudronnerie, automobile, etc.). Une mauvaise

orientation à cette étape peut compromettre toute la viabilité du projet : à titre d'exemple, une école ayant choisi le secteur de l'impression 3D – alors peu mature économiquement – a dû fermer ses portes, faute de débouchés et de relais de développement. Ce cas isolé, qui est à ce jour le seul exemple de fermeture (hors période de la crise sanitaire Covid 19), souligne l'importance de bien évaluer la pertinence de la filière retenue dès l'amont.

 **Capacité technique et logistique** : oriente le diagnostic immobilier et réglementaire des locaux pressentis.

 **Écosystème et gouvernance** : incite à structurer en amont les relations avec les acteurs économiques, institutionnels et associatifs. Cet ancrage local conditionne l'accueil des élèves, la reconnaissance par les collectivités et l'accès aux financements. **L'expert-comptable** peut jouer un rôle déterminant, en conseillant sur les aspects juridiques, organisationnels et en mobilisant son **rôle local** pour activer des partenariats stratégiques.

L'ensemble de cette approche permet **d'ancrer durablement l'école dans son territoire** et de garantir la **cohérence entre sa mission sociale et les dynamiques locales** existantes.

Un processus de validation collective du projet

L'objectif de l'étude de marché du secteur est de guider le porteur de projet dans une démarche **exploratoire complète et réaliste**. Avant même d'engager des dépenses ou de structurer juridiquement l'école, il est essentiel de mener une série **d'enquêtes de terrain** auprès de toutes les **parties prenantes locales**.

Cela inclut :

- **Le chargé de développement** économique du territoire : souvent moteur dans l'animation locale du projet et généralement membre du conseil d'administration ;
- **La Région** (ou la collectivité compétente) : son soutien **politique et financier** est **déterminant**. Comme le montre l'[annexe 1](#) du mémoire (répartition régionale des EdP), certaines Régions s'emparent pleinement du modèle et l'intègrent à leur



stratégie d'insertion et de formation, tandis que d'autres restent plus en retrait. Cette hétérogénéité territoriale confirme l'intérêt d'un **diagnostic préalable** à mener ;

- **Les jeunes concernés** : vise à **valider sur le terrain** le diagnostic des bénéficiaires. En consultant les Missions Locales, les établissements scolaires ou les structures sociales, il s'agit de confirmer l'existence et la possibilité de mobiliser un vivier suffisant de jeunes ;
- **Les entreprises partenaires** : elles peuvent être sources de commandes, de mécénat, de tutorat, voire de soutien à la gouvernance ;
- **Les financeurs locaux ou nationaux** : ils permettent de vérifier l'**appétence** au projet et sa compatibilité avec les **politiques publiques** en place ;
- **Les bénévoles du territoire** : souvent anciens cadres, enseignants retraités, artisans ou professionnels engagés, ils jouent un rôle crucial dans la **structuration initiale** de l'équipe, la **transmission des savoirs**, ou l'animation de la gouvernance. Leur présence est un **levier de sécurisation** du projet, notamment en phase de préfiguration ;

Ces échanges permettent de confirmer ou non la **pertinence du territoire** choisi, la **faisabilité** de la **filière** envisagée et l'existence de **relais de financement** stables. Cette phase de validation constitue un préalable indispensable à toute projection **budgétaire** ou recherche de local.

Un outil d'aide à la décision et à la communication

Chaque onglet doit être complété avec rigueur. Ils ne doivent pas être perçus comme de simples grilles descriptives, mais comme des matrices dynamiques permettant d'identifier les points de **vigilance** et d'organiser une **argumentation solide** à destination des **décideurs**.

Ces matrices remplissent un **double objectif** : structurer le projet en interne et renforcer sa crédibilité à l'externe.

Sur le plan interne, elles guident l'équipe projet, qui peut solliciter au besoin l'appui d'un expert-comptable pour les volets financiers et fiscaux, dans l'intégration de données socio-économiques (taux de NEET³⁴, tension sur l'emploi local, etc.) et la définition d'indicateurs-

³⁴ Un NEET (neither in employment nor in education or training) est une personne qui n'est ni en emploi, ni en études, ni en formation (formelle ou non formelle)

clés. Plus qu'un simple support technique, cette démarche de recherche suscite des questionnements qui fédèrent le groupe et favorisent **l'implication collective** dès les premières phases.

Sur le plan externe, ces mêmes grilles deviennent un **outil de communication** essentiel. Présentées aux partenaires publics, mécènes et instances de gouvernance, elles attestent du professionnalisme de la démarche, de son ancrage territorial et de son orientation vers l'impact social.

Paragraphe 3 : Les besoins humains en encadrement et corps professoral

La réussite du dispositif EdP repose avant tout sur **la qualité et l'engagement des équipes** qui accompagnent les jeunes. La structuration des **ressources humaines**, tant en volume qu'en qualité, est une condition de réussite du projet **pédagogique et productif**.

Une organisation humaine structurée autour de quatre pôles

Le fonctionnement d'une EdP repose sur une équipe pluridisciplinaire qui articule **pédagogie, production et gestion**. La trame de budget, onglet  Exploitation sur 8 ans, propose une **modélisation complète des effectifs** nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement.

Quatre grands pôles de ressources humaines (**RH**) ont été identifiés :

- **Direction** : un directeur ou une directrice assure le **pilotage global**, la **coordination** avec les partenaires institutionnels, le **suivi pédagogique**, ainsi que le **management de l'équipe**. Il est fortement recommandé que cette fonction **ne soit pas exercée** par le porteur de projet lui-même. En effet, si le porteur de projet peut jouer un rôle structurant dans la phase de création, il ne doit pas occuper une fonction exécutive salariée dans la structure qu'il contribue à fonder, notamment pour des **raisons de gouvernance** et de **prévention des conflits d'intérêts**. Cette séparation claire entre **impulsion stratégique** et **fonction opérationnelle** renforce la crédibilité du projet vis-à-vis des partenaires et financeurs.



Par ailleurs, la loi Gate³⁵ du 13 avril 2018 impose que toute personne nommée à la direction d'un établissement privé du second degré (hors contrat compris) justifie d'au moins **cinq années d'expérience dans l'enseignement**. Ce critère, souvent négligé, conditionne la reconnaissance académique de l'école et la validation de son projet pédagogique par les services rectoraux.

- **Maîtres professionnels** : véritables piliers du modèle, ils assurent à la fois la **production** et l'**enseignement technique**. Leur présence à temps plein est indispensable.
- **Enseignants de matières générales** : souvent **vacataires**, ils interviennent pour les cours de français, mathématiques, histoire-géographie, etc.
- **Personnel administratif et logistique** : nécessaire pour la **gestion courante**, la communication, l'accueil, la comptabilité et la maintenance.

Cette structuration permet de garantir l'**encadrement** quotidien des jeunes tout en assurant le bon déroulement de la **production** et de la vie **administrative**.

Une planification RH évolutive selon la montée en charge

Le **tableau prévisionnel RH** proposé dans l'**annexe budgétaire** permet d'ajuster les **effectifs** selon le nombre d'élèves formés chaque année, tout en intégrant les contraintes **financières** propres à chaque structure.

L'intérêt de cette **planification** est double :

- d'une part, elle permet de **calibrer** au plus juste les **embauches** en fonction des flux d'élèves attendus et des exigences de la **production**,
- d'autre part, elle favorise une meilleure **répartition budgétaire** en intégrant progressivement les **charges de personnel** au fil des années.

À partir de cette planification, l'expert-comptable **modélise l'impact des charges salariales** sur l'ensemble du prévisionnel budgétaire, anticipe les effets des **hausses de salaire** ou des

³⁵ Article L914-3 du Code de l'éducation

remplacements, et vérifie la **cohérence entre l'organisation RH** prévue et le **modèle économique** de l'établissement.

Il contrôle notamment l'adéquation avec les **ratios sectoriels**, en particulier celui des **charges de personnel**, qui représente en moyenne **entre 50 % et 60 %** des charges totales de fonctionnement dans une EdP. Ce ratio constitue un **indicateur-clé** de viabilité économique, compte tenu du poids structurel des ressources humaines dans le modèle EdP.

L'enjeu du recrutement des maîtres professionnels

Le **recrutement des maîtres professionnels** constitue un défi stratégique et humain pour toute EdP. Ces profils doivent combiner plusieurs qualités rares : **expertise technique** avérée, **pédagogie active**, capacité à **produire** en conditions réelles, et posture **éducative bienveillante** auprès d'un public souvent en rupture avec l'**école traditionnelle**.

Dans la réalité, ces profils sont peu nombreux sur le **marché du travail**. Il est donc indispensable d'anticiper les **difficultés de recrutement** et d'envisager des **modalités innovantes** d'engagement :

- **mécénat de compétences**, qui permet à une **entreprise** d'affecter un salarié expérimenté à l'**école** pour une durée déterminée,
- **temps partagés** entre **entreprises** et **école** pour garder un lien avec le monde de la **production**,
- appels à des **artisans retraités** souhaitant transmettre leur **savoir-faire**,
- **contrats à temps partiel**, compatibles avec d'autres **activités professionnelles**,
- **le recours à l'intérim**, qui offre une double flexibilité. Il permet à la fois à l'école de tester un profil sur une période donnée et au candidat de découvrir le projet avant de s'engager. Cette approche mène fréquemment à la **transformation du contrat en CDI**, sécurisant ainsi le recrutement sur le long terme.

Au-delà du recrutement, un **accompagnement** à la prise de fonction est nécessaire, notamment sur les **aspects éducatifs** et de **gestion de groupe**. L'expert-comptable peut orienter vers les financements de la **formation continue** (OPCO, FNE, Régions) pour **alléger les coûts**.

La réussite du projet repose sur la **fidélisation** de ces profils : conditions d'accueil motivantes, reconnaissance institutionnelle et cadre de travail sécurisant sont **essentiels**, car ce sont eux qui forment les jeunes et génèrent les ressources productives assurant l'équilibre économique de l'établissement.

Pour résumer, l'ouverture d'une EdP repose sur une **ingénierie de projet** rigoureuse, mêlant **anticipation budgétaire**, structuration des **ressources humaines** et cohérence **territoriale**.

Les **annexes** présentées dans cette section, construites sur la base d'**échanges terrain** et d'**outils professionnels**, permettent de cadrer ces besoins de manière concrète. Le **prévisionnel à 8 ans** sert à projeter avec réalisme les **investissements**, les **charges de personnel** et les **flux de trésorerie**. L'**étude de marché structurée** guide la **réflexion stratégique** sur l'opportunité du projet dans son environnement local.

Au-delà du traitement des **données**, l'expert-comptable agit comme **conseiller, facilitateur** et garant de la **soutenabilité** du **modèle**. En intégrant les aspects **matériels, humains** et **contextuels** dès l'amont du projet, il contribue à créer les conditions d'une EdP pérenne, performante et fidèle à sa **mission sociale**.

Chapitre II – Accompagnement aux premières demandes de subventions et de financement

Le démarrage d'une EdP repose sur un **socle financier solide**. Ce chapitre présente les principaux dispositifs de soutien mobilisables dès la phase de lancement. Il souligne également le rôle clé de l'expert-comptable qui, en **structurant** et **optimisant** les demandes, maximise les chances de **succès** et **sécurise** le développement du projet.

Section 1 – Les différentes subventions disponibles et les différents modèles de demandes

Cette section présente les **subventions clés** mobilisables par les EdP et les méthodes pour bâtir des dossiers solides, répondant aux attentes des financeurs, tout en garantissant un **suivi rigoureux** de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Les subventions disponibles

Le modèle des **EdP** repose sur une exigence forte en matière de **financement initial**, en particulier pour couvrir les **investissements** de démarrage. L'accès à différentes **subventions** publiques et privées est donc un levier essentiel pour la réussite du projet.

Une cartographie des dispositifs mobilisables

Les dispositifs de **financement** mobilisables pour les **EdP** se structurent autour de plusieurs échelons : **national, régional et local**. Parmi les principaux financeurs, on retrouve :

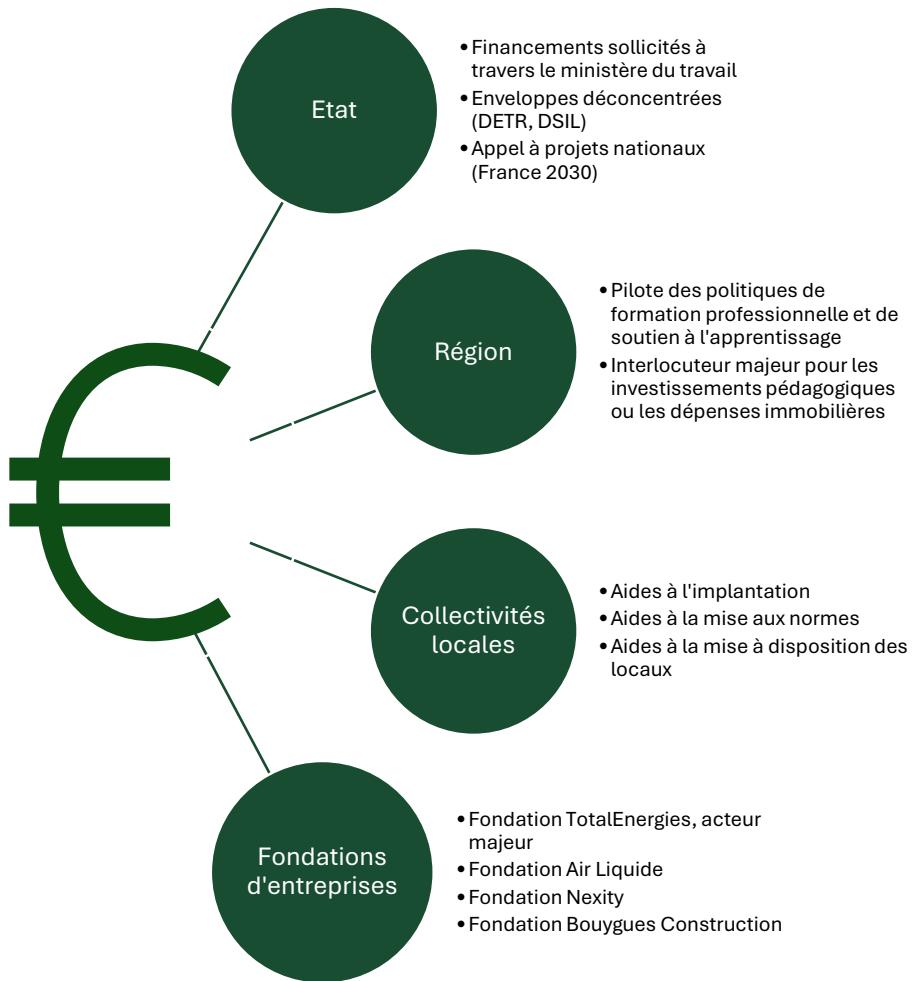


Figure 7 - Dispositifs de financements d'une EdP

D'autres leviers peuvent être mobilisés, notamment les **OPCO** pour l'ingénierie de formation, ou la **Caisse des Dépôts** dans le cadre de projets structurants. L'important est que le projet repose avant tout sur un **ancrage local solide**, fédérant les parties prenantes économiques, institutionnelles et associatives du territoire.

Cette liste de financeurs est mise à jour de manière régulière sur le site officiel³⁶ des **EdP**, permettant ainsi aux porteurs de projet de disposer d'une information actualisée pour optimiser leur stratégie de financement.

³⁶ <https://www.ecoles-de-production.com/nous-soutenir/ils-nous-soutiennent/>

Une logique de cofinancement pour renforcer la soutenabilité

Il est rare qu'une seule **subvention** couvre l'intégralité du besoin. La **clé de réussite** réside dans la **mobilisation coordonnée** de plusieurs sources, selon une **stratégie de cofinancement**. Cette approche permet de :

- **Répartir le risque financier** entre plusieurs partenaires,
- **Renforcer la crédibilité du projet** auprès de chaque financeur,
- **Augmenter les chances d'aboutissement** des demandes,
- Adapter le **type de financement** (fonctionnement / investissement) aux spécificités de chaque subvention.

La logique est similaire à celle d'une entreprise : **les fondations** financent surtout **les investissements** (équipements, aménagements) et rarement le besoin en fonds de roulement (BFR). L'expert-comptable aide donc à arbitrer : affecter le BFR à des ressources plus souples (mécénat, dons) et réservé les subventions aux immobilisations clairement définies.

Un principe structurant imposé par la FNEP : neutralité comptable des investissements

La FNEP impose que **100 % des investissements** (matériel, équipements, aménagements) soient financés par des **subventions d'investissement**. Ce principe garantit un **équilibre financier dès le démarrage** du projet, sans recours à l'emprunt pour les investissements.

Sur le plan comptable, cette règle induit une **neutralité sur le compte de résultat** :

- Les équipements sont **amortis** sur leur durée d'usage,
- Une **quote-part de subvention** est **reprise en produit** chaque année, proportionnellement au montant de l'amortissement.

Ainsi, le montant amorti est **exactement compensé** par le produit de subvention affecté, ce qui **n'impacte pas le résultat net**. Cela renforce la **lisibilité financière** du modèle EdP pour les financeurs comme pour le conseil d'administration.

Le modèle de financement des investissements

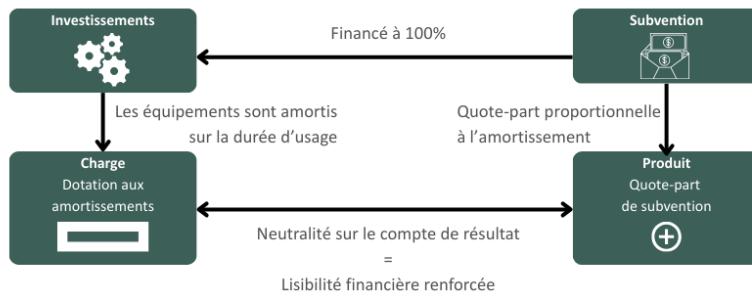


Figure 8 - Le modèle de financement des investissements

Paragraphe 2 : Trame d'aide au remplissage de la demande

Afin de faciliter la constitution des dossiers de demande de subvention, un **modèle standardisé** a été conçu spécifiquement pour les EdP. Ce **dossier type** (cf. [Annexe 13](#)) a pour objectif de servir de base à la fois pour des **demandedes publiques** (collectivités, État) et **privées** (fondations, mécènes), qu'il s'agisse de **subventions d'investissement** ou de **fonctionnement**.

Une base commune pour toutes les demandes de financement

Le dossier type a été construit comme une trame **adaptable à l'ensemble des guichets de subvention**. Il propose un cadre structurant, reprenant les rubriques les plus fréquemment attendues par les financeurs. Il a été pensé pour **faciliter les démarches administratives**, tout en garantissant la **cohérence**, la **qualité rédactionnelle** et la **lisibilité** du projet.

Il inclut notamment :

- Une **présentation du projet** : historique, contexte local, besoins identifiés,
- Une description des **objectifs pédagogiques et de production**,
- Les **publics cibles** et les **résultats attendus**,
- Un **budget prévisionnel** et un **plan de financement** articulés autour de la **trame budgétaire à la création**,
- Une présentation de la **gouvernance et de l'établissement porteur**,
- Un descriptif des **moyens humains et matériels mobilisés**,
- Une **liste de pièces justificatives types** (statuts, bilans, délibérations...), organisée pour **anticiper les exigences** des différents financeurs.

Conçu dans un **format modifiable**, ce document permet de **constituer rapidement des dossiers ciblés**, tout en capitalisant sur un **socle commun de contenus**. Il permet ainsi de :

- **Gagner du temps** dans la rédaction,
- **Assurer une homogénéité** du discours et des données,
- **Éviter les oublis ou doublons**,
- **Valoriser la maturité** du projet auprès des partenaires.

Un outil opérationnel au service du porteur de projet

Au-delà de son intérêt administratif, ce dossier type constitue un **véritable support de pilotage**. Il favorise une vision d'ensemble des éléments du projet, clarifie les choix budgétaires, et permet une formalisation cohérente des attentes vis-à-vis des financeurs.

Il peut également :

- Être **partagé en interne**, pour impliquer l'ensemble de l'équipe projet,
- Servir de **base d'échange avec les partenaires techniques** (experts-comptables, développeurs territoriaux...).

Ce modèle s'appuie sur l'analyse comparative de formulaires publics et privés (notamment le **CERFA 12156*06³⁷**, utilisé pour les demandes de subvention publiques). Il répond aux **exigences communes** à la majorité des guichets de financement, sans se substituer aux formulaires spécifiques.

Il constitue ainsi un **outil central dans la démarche** qui permet de démontrer le sérieux et l'efficacité des porteurs de projets dans les demandes soumises, et permet un **gain de temps** dans la constitution des différentes demandes et dossiers.



Depuis la mise en place de cette trame d'aide, l'école Alpha a **divisé par deux** le temps nécessaire à la préparation de ses demandes de subvention.

³⁷ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/R1271>

Paragraphe 3 : Le suivi des demandes de subvention

La réussite d'un projet d'EdP ne repose pas uniquement sur l'**obtention** de subventions, mais également sur la capacité à en assurer un **suivi rigoureux et lisible**. C'est pour répondre à ce **besoin opérationnel**, fréquemment exprimé par les porteurs de projet, qu'a été conçu l'outil présenté en [Annexe 14 – Tableau de suivi des subventions](#). C'est un véritable **tableau de bord évolutif** mis à disposition des porteurs de projet pour sécuriser l'ensemble des étapes **post-dépôt**.

Un outil structurant pour tracer chaque demande

Le tableau permet d'enregistrer l'ensemble des **demandes engagées**, qu'elles soient **en cours d'instruction, acceptées ou refusées**. Pour chaque ligne, il recense une série de **données clés** :

- L'**identification** de la subvention (titre, organisme, type de financeur),
- L'**objet** de la demande (fonctionnement, investissement, ingénierie),
- Les **dates essentielles** : dépôt, notification, réception des fonds,
- Les **montants** sollicités, obtenus, restants à percevoir,
- Les **pièces justificatives** attendues, les échéances de transmission,
- Le **statut actuel** de la demande, et les prochaines étapes à anticiper.

Cette structuration permet un **suivi détaillé**, évitant les **oublis** et facilitant la **préparation des justificatifs**.

Un levier pour organiser les échéances et relances

Le tableau joue un rôle d'alerte et de rappel sur les jalons administratifs : dépôt de dossiers, dates limites de remises des justificatifs, réception des avances ou des soldes. Il permet d'abord de **planifier l'ensemble des étapes de suivi administratif**, puis de **construire un calendrier de relance dans le paiement des subventions obtenues**, afin d'anticiper les délais et d'éviter les besoins de trésorerie liés aux retards de versement par les différents partenaires. Il facilite également la préparation et l'envoi des pièces justificatives nécessaires.

Chaque subvention est documentée avec précision, permettant à l'**expert-comptable** ou au **porteur de projet** de vérifier l'**état d'avancement** rapidement, et de **relancer les financeurs** de manière argumentée si nécessaire.

Un support de pilotage partagé entre acteurs

Le tableau intègre également une colonne dédiée au **responsable interne**, permettant d'**assigner** chaque demande à un membre de l'**équipe projet**. Il devient ainsi un **outil collectif de coordination**, facilitant les **échanges** avec les **partenaires**, les **financeurs**, et le **conseil d'administration**.

La **feuille de synthèse automatisée** permet enfin de visualiser les **montants restants à percevoir** et le **nombre de dossiers en cours**, fournissant ainsi des **indicateurs clés** pour la **gestion budgétaire**. Utilisé régulièrement, ce tableau contribue à renforcer la **lisibilité financière** du projet et à démontrer une **capacité de gestion rigoureuse** aux financeurs.

Section 2 – Les financements spécifiques et les partenaires des écoles de production

Cette section met en avant les **financements spécifiques** et les **partenariats stratégiques** qui consolident les ressources des EdP et soutiennent leur développement à long terme.

Paragraphe 1 : Les organismes financiers partenaires et prêts disponibles

La **FNEP** guide les porteurs de projet vers des **financements ciblés** avec des **partenaires publics et privés**, couvrant les besoins en **trésorerie, investissement et structuration**. Mises à jour régulièrement, ces informations, partagées lors des **accompagnements personnalisés** ou par les **référents territoriaux**, permettent d'adapter la **stratégie de financement** au **contexte local** et aux évolutions des politiques publiques.

Ces dispositifs sont susceptibles d'évoluer : leur disponibilité et leurs modalités dépendent du contexte institutionnel et des conventions en cours, notamment la **convention signée avec le ministère du Travail**, qui expire en **2026**. Des **échanges sont en cours** pour aboutir à une

convention interministérielle impliquant à la fois le **ministère du Travail** et le **ministère de l'Éducation nationale**.

Une palette d'outils financiers adaptés au modèle EdP

Les partenaires identifiés proposent une diversité de mécanismes complémentaires :

- **Prêts à conditions préférentielles**, facilitant les besoins de trésorerie de départ,
- **Avances remboursables**, pour soutenir le fonctionnement ou faire face à un décalage temporaire de trésorerie,
- **Subventions d'amorçage et fonds de solidarité** pour sécuriser les premiers mois d'activité,
- **Aides financières ou sociales**, comme les dispositifs régionaux d'équipement professionnel ou de soutien aux apprenants,
- **Financements hybrides** associant prêt et subvention, dans une logique d'impact social.

Ces **dispositifs**, souvent co-construits avec la FNEP, sont conçus sur mesure pour le modèle EdP, mais leur obtention n'est ni systématique, ni immédiate. Chaque financement repose sur des **critères spécifiques**, un calendrier propre à chaque guichet, et des modalités de remboursement parfois complexes. Le porteur de projet doit donc être en capacité de comprendre ces éléments, d'anticiper les délais et de s'adapter aux conditions fixées par chaque organisme financeur. C'est précisément dans cette phase d'**analyse** et de **décryptage** que l'expert-comptable intervient en tant que conseiller stratégique, aidant le porteur à sélectionner les dispositifs les plus pertinents et à en comprendre toutes les implications.

Un appui structurant via le tableau de suivi des prêts

Dans la même logique que pour le suivi des subventions, l'[Annexe 15](#) propose un tableau structuré qui facilite le **suivi des prêts sollicités** par la structure.



Chaque fiche comprend :

- Les **caractéristiques financières** : montant, taux d'intérêt, durée, échéances de remboursement,

- Le **type de prêt** et son **objet**,
- Les **conditions spécifiques** : garanties, modalités de suivi, exigences contractuelles,
- Les **contacts et responsabilités internes**, pour assurer la continuité du suivi.

Ce tableau, plus qu'un simple outil de tri des **prêts**, est un véritable **tableau de bord** pour analyser, planifier et négocier les meilleures conditions selon l'avancement du projet. Contrairement à un logiciel comptable qui enregistre le passé, il **anticipe** les choix financiers et facilite les échanges avec les **experts-comptables** ou **développeurs territoriaux**, offrant une vision claire des ressources mobilisables à court et moyen terme.

Comprendre les engagements contractuels à travers un modèle

Afin d'anticiper les implications juridiques et financières de ces dispositifs, un **exemple de contrat de prêt subordonné** est proposé en [Annexe 16](#). Ce modèle illustre les **clauses usuelles** que l'on retrouve dans les conventions de prêt accordées à des associations ou structures de **l'économie sociale et solidaire (ESS)** : différé de remboursement, clause de non-remboursement conditionnelle, priorisation des remboursements, indicateurs de suivi, etc.

Ce document constitue une **ressource pédagogique utile** pour les porteurs de projet, leur permettant de :

- Se familiariser avec les **exigences contractuelles** liées à un prêt subordonné,
- **Préparer les éléments justificatifs** souvent demandés (statuts, délibérations, plan de financement, etc.),
- **Négocier en connaissance de cause** avec les partenaires financiers.

En s'appuyant sur le tableau synthétique et le modèle contractuel, l'expert-comptable met à la disposition du porteur un **dispositif complet** pour sécuriser le recours aux **financements bancaires ou assimilés**, dans une logique de **professionnalisation du montage** et de maîtrise des **équilibres financiers** nécessaires à la pérennité de l'école.

Paragraphe 2 : Le financement par les entreprises participantes et les collectivités locales

Essentiel à la viabilité et à la légitimité d'une EdP, l'**ancrage local** est un principe encouragé par la FNEP. Les entreprises et les collectivités territoriales, conscientes de l'impact du projet, en deviennent naturellement les **premiers partenaires**. Leur soutien se concrétise dès la phase de lancement par une **participation à la gouvernance** et par un **financement structurant**.

Une logique d'engagement territorial

La mobilisation des entreprises repose sur leur volonté de **soutenir la formation de jeunes aux métiers en tension** de leur bassin d'emploi. En intégrant le conseil d'administration ou en participant au pilotage du projet, elles peuvent apporter :

- Des **subventions de fonctionnement**, souvent versées en mécénat ou dans le cadre d'une convention de partenariat,
- Des **commandes pédagogiques³⁸** pour soutenir l'activité de production,
- Une contribution à la **taxe d'apprentissage**, instrument fiscal devenu stratégique pour les EdP.

Les collectivités locales peuvent quant à elles apporter des **aides directes** sous forme de subventions d'investissement (rénovation de locaux, achats de matériel) ou de fonctionnement (prise en charge de loyers, frais de personnel, etc.).



A son lancement, l'EdP Bêta a mobilisé plusieurs entreprises locales :

- **Delta Menuiserie** a apporté **12 000 €** en mécénat financier et fourni des panneaux et quincailleries pour les ateliers pédagogiques ;
- **Gamma Atelier** a passé une **commande pédagogique de 19 500 €**, permettant aux élèves de réaliser des agencements destinés à un chantier public.

Les collectivités ont également contribué :

³⁸ Les commandes pédagogiques désignent des travaux ou prestations réels commandés par des clients extérieurs, mais réalisés par les élèves dans le cadre de leur formation pratique en atelier.

- La **Région Pays de la Loire** a accordé **52 000 €** de subvention d'amorçage pour le financement du BFR en phase de démarrage ;
- La commune a financé **40 % du loyer annuel** de l'établissement.

Ce montage partenarial a permis de sécuriser les premières années d'activité et de renforcer **l'ancre territorial** ainsi que la confiance des acteurs économiques et institutionnels.

La taxe d'apprentissage : une ressource à valoriser pleinement

L'Annexe 17 – Formulaire de demande d'habilitation à percevoir la taxe d'apprentissage permet aux porteurs de projet de **demander leur habilitation par l'État** afin de percevoir cette taxe, **versée directement par les entreprises**.

Son utilisation offre plusieurs avantages :

- **Diversifier les recettes de l'école dès son ouverture,**
- Tisser des liens durables avec les **entreprises locales**,
- Renforcer la **visibilité du projet** auprès du tissu économique du territoire.

La demande d'habilitation exige rigueur et anticipation, avec la preuve que l'école remplit les critères d'éligibilité (formation qualifiante, statut adapté, projet pédagogique conforme). Une fois accordée, elle devient une **ressource récurrente** et un levier de **partenariats durables**.

Dans certaines écoles, la taxe d'apprentissage peut représenter **près de 50% du budget** de l'école lorsque celle-ci est **correctement implantée localement**, notamment les anciennes EdP.

Une logique de cofinancement concertée

La complémentarité entre les soutiens publics et privés est essentielle. En mobilisant **entreprises et collectivités locales**, le porteur sécurise ses financements et **ancre durablement** son projet dans l'écosystème territorial.

Ce dialogue local permet :

- **D'adapter les financements** aux besoins spécifiques de l'école (démarrage, montée en charge, innovations),

- De construire des partenariats au-delà du seul apport financier (mise à disposition de foncier, ressources humaines, accompagnement technique),
- De renforcer l'**appropriation du projet par les acteurs locaux**, et ainsi d'en garantir la pérennité.

Paragraphe 3 : Les cotisations et autres possibilités de financement

Au-delà des **subventions**, des **prêts dédiés** et du soutien des **collectivités ou entreprises partenaires**, d'autres formes de ressources peuvent contribuer à la **solidité financière** des EdP. Si leur poids dans le modèle économique reste marginal, leur mobilisation participe à la **diversification** et à la **sécurisation** des financements dans la durée.

Des cotisations symboliques ou statutaires

Les cotisations des élèves constituent une ressource très limitée pour les EdP. Accueillant des jeunes en **situation de précarité**, elles ont pour objectif de supprimer toute **barrière financière** à l'accès à la formation. Les contributions familiales, lorsqu'elles existent, restent **symboliques**, conformément à l'engagement social du modèle. La FNEP fixe d'ailleurs un plafond de **100 € par an** et encourage la **gratuité**, afin de garantir l'égalité des chances pour tous les élèves.

Les entreprises partenaires ou membres fondateurs peuvent verser des **cotisations statutaires³⁹** lors de leur adhésion à l'association porteuse du projet. Fixées par les statuts ou le règlement intérieur, elles sont généralement **annuelles** et peuvent combiner un montant forfaitaire et/ou une part proportionnelle à la taille ou à l'engagement du membre. Elles traduisent un **engagement dans la gouvernance** et contribuent au **financement structurel** de l'école.

Des recettes d'activité encadrées

Une fois l'activité pédagogique lancée, les EdP génèrent des recettes issues de la **vente de biens ou services** réalisés par les élèves. Ces **commandes pédagogiques** doivent rester en cohérence avec la mission éducative et non poursuivre un but commercial.

³⁹ Voir Article 9 - Cotisations de l'Annexe 9 - Modèle de statuts

Elles sont **encadrées dans les budgets**, comptabilisées selon les règles associatives et réinvesties dans le projet (matières premières, équipements, ateliers). Elles traduisent également **l'ancrage territorial** de l'école, en répondant à des besoins concrets d'acteurs locaux.

Des dispositifs complémentaires à mobiliser

Les porteurs de projet peuvent également candidater à des **appels à projets, fonds d'amorçage ou prix à impact⁴⁰** proposés par des fondations, des banques, des institutions ou des réseaux de l'ESS. Ces financements ponctuels, souvent soumis à des critères d'**innovation** ou d'**expérimentation**, peuvent soutenir :

- la création d'**outils pédagogiques** originaux,
- la mise en œuvre d'une **démarche écologique**,
- ou encore le développement de **nouveaux partenariats**.

Bien que non récurrents, ces dispositifs peuvent jouer un rôle d'**accélérateur** ou de **visibilité** dans les premières années du projet.

Une stratégie de diversification raisonnée

La résilience d'une EdP repose sur une **diversification de ses ressources**. En complément des subventions publiques et privées qui en sont les piliers, son autonomie financière est renforcée par des **financements propres** (cotisations, recettes pédagogiques) et par l'**engagement des bénévoles**. Ces derniers, en apportant des compétences en gouvernance ou en tutorat, allègent significativement les charges de fonctionnement.

Cette stratégie de diversification doit rester cohérente avec les **valeurs du modèle EdP** (inclusion sociale, finalité éducative, etc.). Elle ne vise pas à se substituer aux aides structurelles, mais bien à **consolider la soutenabilité** du projet dans le temps.

⁴⁰ Prix à impact : récompense financière attribuée à un projet ayant un impact social, sociétal ou environnemental positif.

Conclusion partie II

La réussite d'une EdP repose sur un socle solide que l'expert-comptable aide à construire. En tant que partenaire stratégique, son intervention est déterminante à la fois dans **l'étude de faisabilité**, pour garantir la viabilité et l'ancrage territorial du projet, et dans **l'accompagnement aux financements**, pour en sécuriser les ressources. Dans chacune de ces étapes, il apporte sa méthodologie, ses outils et son conseil stratégique.

La solidité financière repose sur un **cofinancement** associant **subventions publiques**, **partenariats privés**, **prêts**, **taxe d'apprentissage** et **recettes de la production**, renforçant à la fois l'équilibre budgétaire et l'ancrage local.

Le schéma ci-dessous résume les **étapes clés de création d'une EdP**, de la phase préparatoire à la mise en place des outils de suivi. Il montre que la recherche et la sécurisation des financements s'intègrent pleinement au **processus global**, aux côtés des actions juridiques, réglementaires et pédagogiques.

ÉTAPES CLÉS DE CRÉATION D'UNE EDP

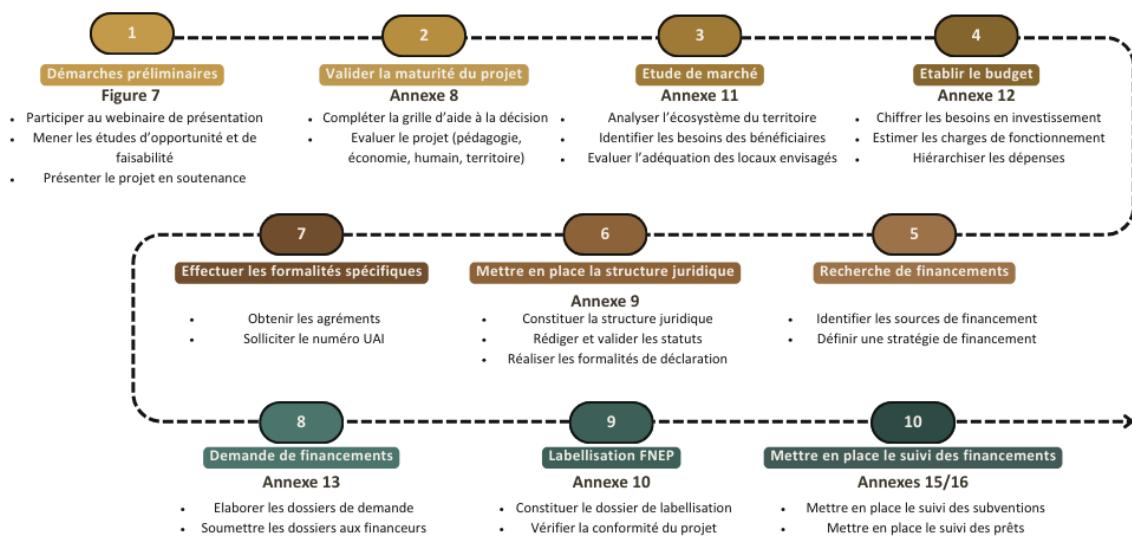


Figure 9 - Etapes de création d'une EdP

En résumé, la réussite d'une EdP tient à l'équilibre entre **anticipation opérationnelle** et **sécurisation financière**. Mobiliser au plus tôt les acteurs locaux et suivre un **parcours structuré** permet d'assurer le démarrage de l'école dans de bonnes conditions et d'en assurer la **pérennité sociale, éducative et économique**.

PARTIE III – ELABORATION ET MISE EN PLACE D’UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET REMISE D’UN RAPPORT SPECIFIQUE A DESTINATION DES PARTENAIRES

L’efficacité d’une École de Production repose sur sa capacité à concilier deux impératifs : **assurer un pilotage interne rigoureux et répondre aux attentes de redevabilité externe**. Pour atteindre cet équilibre, il est nécessaire de disposer d’outils de gestion capables de traduire la double dimension du modèle, à la fois économique et pédagogique.

Le **tableau de bord prospectif (TBP)** et le **rapport annuel adapté** constituent les instruments centraux de cette démarche. Ils permettent d’identifier et de suivre les indicateurs de performance les plus pertinents, d’éclairer la prise de décision par la gouvernance, et de présenter aux partenaires une information claire, consolidée et crédible.

Cette troisième partie s’articule autour de deux chapitres :

- **Chapitre I** : préciser les préalables méthodologiques à **la détermination des coûts** et à **la sélection des indicateurs**, en montrant comment l’analyse des résultats structure le pilotage de l’activité.
- **Chapitre II** : mettre en œuvre un **tableau de bord prospectif** et en décliner un **modèle de rapport** adapté, conçu comme un outil de communication stratégique à destination des partenaires.

En combinant **analyse interne** et **valorisation externe**, cette partie démontre que les EdP disposent, grâce à la comptabilité de gestion **mise en place et interprétée** par l’expert-comptable, de leviers concrets pour **pérenniser leur modèle**, renforcer leur **crédibilité** et mobiliser leur écosystème.

Chapitre I – Identification des indicateurs de coût nécessaires au pilotage de l’activité de l’école de production

L’identification **d’indicateurs pertinents** ne peut se faire de manière arbitraire. Pour être **utiles** et **exploitables**, ces indicateurs doivent s’inscrire dans un système de gestion cohérent et adapté aux spécificités du modèle des EdP. C’est pourquoi ce chapitre s’attachera, dans une première section, à poser les **fondements théoriques et les principes** de la comptabilité de gestion appliquée aux EdP, avant de détailler, dans une seconde section, le **processus de sélection et la nature** de l’ensemble d’indicateurs clés.

Section 1 – Les préalables à la détermination des coûts

Le pilotage d’une EdP est un **exercice d’équilibrisme permanent**. Il s’agit de concilier deux logiques en apparence opposées : d’une part, la **logique pédagogique**, qui place au centre l’acquisition de compétences et la réussite des apprenants ; d’autre part, la **logique économique**, indispensable à la viabilité du projet, mais qui ne doit pas s’apparenter à une recherche de profit.

Cet équilibre est essentiel : une orientation trop marquée vers la logique marchande pourrait conduire à une **requalification en entreprise classique**, avec le risque de perdre le statut associatif ainsi que certains avantages qui en découlent, notamment l’éligibilité aux dons et subventions.

Les outils de gestion financière traditionnels, conçus pour des organisations à vocation unique, ne suffisent pas. Pour diriger efficacement une telle structure, il est donc indispensable de construire un **système de pilotage sur mesure**, fondé sur une comptabilité de gestion adaptée. Cette section expose les préalables nécessaires à la construction de ce système.

Paragraphe 1 : Les principes et enjeux de la comptabilité de gestion pour l’école de production

Dans une EdP, le pilotage ne peut se **limiter aux états financiers** : Il doit aussi éclairer les arbitrages quotidiens, qu’ils soient pédagogiques ou productifs, dans un contexte de moyens

souvent contraints. C’est précisément le rôle de la **comptabilité de gestion**⁴¹ : structurer, fiabiliser et rendre intelligible **l’information de coût** pour soutenir la décision et la responsabilité des dirigeants.

Définition et portée de la comptabilité de gestion

Contrairement à la comptabilité générale, orientée vers la production de documents normés pour des tiers (administration fiscale, financeurs, partenaires), la **comptabilité de gestion** est d’abord un **outil de pilotage**. Elle propose une **lecture structurée des charges**, éclaire leur **répartition** et permet d’**évaluer les coûts** au regard des activités réellement exercées.

Ses résultats ont une **double utilité** :

- d’une part, ils soutiennent la **conduite interne** (direction, équipe pédagogique, atelier) ;
- d’autre part, ils **alimentent la communication de gestion** auprès des **instances** et des partenaires, sous des formats non normés mais **rigoureux, traçables et comparables** d’un exercice à l’autre.

La **qualité du référentiel** (périmètres, définitions, clés d’imputation) et la **permanence des méthodes** en conditionnent la fiabilité. En pratique, ces éléments sont définis, puis réexaminés périodiquement avec l’appui de l’expert-comptable afin d’en garantir la robustesse et l’opposabilité. Il est ainsi recommandé de contrôler la validité du référentiel et la cohérence des méthodes de calcul chaque trimestre la première année, puis de procéder à une vérification annuelle.

Les quatre fonctions de pilotage appliquées à l’EdP

Pour transformer les **données en décisions**, la comptabilité de gestion déploie une boucle de pilotage en **quatre fonctions** :

⁴¹ HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M., et RAJAN, Madhav V. *Hornsgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 18ème édition, Pearson, 2025.

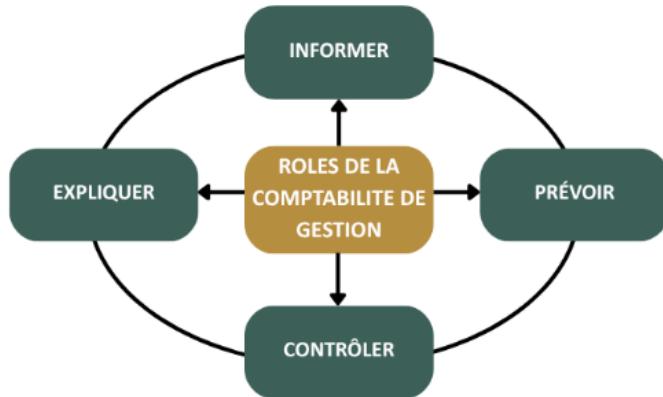


Figure 10 - Les rôles fondamentaux de la comptabilité de gestion

 Pour illustrer concrètement la portée de cet outil, prenons un cas pratique au sein de l'école **Alpha**. L'école a répondu à une commande pour fabriquer une série de 10 chariots métalliques complexes. À la livraison, la comptabilité générale montre un résultat global positif pour le trimestre sur la partie production, mais la direction a l'intuition que ce projet spécifique a été moins rentable que les prévisions. C'est ici que la comptabilité de gestion déploie ses quatre fonctions interdépendantes :

1. **Inform** : En isolant les coûts de cette commande, le système de gestion **informe** la direction que le coût de revient réel a été dépassé de 15 %. L'intuition est confirmée : le projet a généré un bénéfice moins important.
2. **Contrôler** : L'étape suivante est de **contrôler** l'origine de cet écart. L'analyse détaillée montre que le nombre d'heures de main-d'œuvre a explosé, dépassant de 50 % le temps standard prévu.
3. **Expliquer** : Pour **expliquer** cet écart, un dialogue s'engage avec le maître professionnel. Il apparaît que les élèves ont rencontré des difficultés majeures sur une technique de soudure spécifique, ce qui a nécessité de refaire plusieurs pièces. La cause du dérapage financier n'est donc pas économique mais bien pédagogique.
4. **Prévoir** : Cette analyse permet d'ajuster les pratiques à venir. La direction prend une double décision pour mieux **prévoir** : d'une part, les prochains devis pour des projets impliquant cette technique intégreront une marge de temps supplémentaire ; d'autre part, un module de formation renforcé sur cette soudure sera ajouté au programme d'apprentissage.

La réussite de **cette démarche en quatre temps**, qui transforme une analyse de coût en décision managériale, repose sur un **cadrage méthodologique rigoureux**. Ce cadrage illustre toute l’utilité de la comptabilité de gestion, en fournissant une information structurée et exploitable pour la décision. C’est précisément le rôle de l’expert-comptable que de contribuer à poser ce cadre à chaque étape, en s’assurant de la pertinence des périmètres de calcul et de la cohérence des chiffres, afin de garantir que l’information produite soit suffisamment fiable pour faciliter l’arbitrage de la direction.

Principes fondateurs du modèle : une logique de sectorisation et une exigence de simplicité

L’analyse **détaillée des coûts**, qui permet de transformer un résultat financier en **levier d’amélioration**, n'est possible que si le système de calcul repose sur des principes fondateurs clairs et adaptés à la double mission de l'établissement. La transposition du modèle de comptabilité de gestion à une EdP suppose donc :

- **La sectorisation des flux** comme principe de base. Il est impératif de séparer **analytiquement** le pôle pédagogique (non lucratif) du pôle productif (lucratif) et des charges communes. Cette distinction, déjà établie pour des raisons fiscales en Partie I, est la clé de voûte de toute **analyse de coût pertinente**.
- **La ventilation des charges mixtes** au moyen de clés de répartition stables et documentées. Pour les coûts qui bénéficient aux deux pôles, l'application d'une clé cohérente, telle que la clé **2/3 pour l'atelier et 1/3 pour la pédagogie** démontrée précédemment, est indispensable pour une imputation cohérente des charges.
- **La production d’indicateurs pertinents**, finalité de la démarche. L’ensemble du système est conçu pour aboutir à des **indicateurs clés** qui formeront le **socle du pilotage** de l’EdP. La méthode de sélection de ces indicateurs, notamment via les critères **SMART**, sera détaillée plus loin.

Enfin, ce système doit respecter une **exigence de sobriété**. Les EdP fonctionnant avec des équipes administratives restreintes, l’enjeu pour l’expert-comptable est de proposer des outils qui offrent un maximum d'**efficience décisionnelle** pour une charge de travail raisonnable. La **qualité du référentiel initial**, défini avec l’expert-comptable pour garantir la permanence des

méthodes et la cohérence fiscale, est donc primordiale. Ce socle constitue en effet la base sur laquelle s’appuient les calculs de coûts détaillés ci-après.

Paragraphe 2 : Méthodes de calcul et de suivi des indicateurs de coût

La détermination et le suivi des indicateurs de coût reposent sur une méthodologie **structurée** et **l’utilisation d’outils dédiés**, permettant de traduire les données comptables en informations **décisionnelles**. Cette démarche s’articule en trois temps : la définition des principes de calcul, la mise en œuvre de la chaîne de calcul, et l’utilisation des résultats pour le pilotage stratégique.

Panorama des méthodes de calcul des coûts

Toute démarche de calcul de coûts repose sur une distinction préalable entre différentes catégories de **charges** :

- **Charge directe** : rattachée sans ambiguïté à un produit ou une activité (matières premières, temps de main-d’œuvre affecté à une commande, etc.).
- **Charge indirecte** : concerne plusieurs activités (loyer, électricité, frais administratifs, etc.) et nécessitent une clé de répartition.
- **Charge variable** : évolue proportionnellement à la production (matières premières, consommation liée à la fabrication, etc.).
- **Charge fixe** : constante quel que soit le niveau d’activité (loyer, rémunérations, etc.).

Sur la base de ces distinctions, plusieurs **méthodes de calcul des coûts** ont été développées en comptabilité de gestion :

- **Coûts complets** : consistent à répartir toutes les charges de la structure indépendamment de leur catégorie, sur les biens ou services produits. On obtient ainsi un coût de revient global pour chaque produit.
- **Coûts variables** : ne prennent en compte que les charges qui varient selon le niveau d’activité (matières premières, énergie, main-d’œuvre directe). Elles permettent de calculer la contribution de chaque production à la couverture des charges fixes.

- **Coûts spécifiques** : isolent les charges directement liées à une activité ou une commande particulière, en ajoutant certaines charges fixes qui lui sont propres. Cela permet d’avoir une vision ciblée du coût d’un projet ou d’une commande.
- **Méthode ABC (Activity Based Costing)** : attribue les charges indirectes en fonction des activités qui les consomment (exemple : maintenance, logistique, pédagogie). Elle donne une image précise de la part de chaque activité dans le coût global.
- **Coûts standards** : reposent sur des coûts préétablis (par exemple un temps de main-d’œuvre standard ou une consommation type de matières). Ils servent de référence pour comparer ce qui était prévu avec ce qui est réellement observé.
- **Méthode sectorisée** : approche simplifiée combinant plusieurs logiques (complètes, spécifiques, standards), en distinguant clairement la partie pédagogique et la partie productive.

En résumé, chaque méthode apporte un éclairage utile, mais aucune ne peut, à elle seule, rendre compte de la double finalité d’une EdP. L’enjeu n’est donc pas de choisir la méthode la plus sophistiquée, mais de construire un dispositif de calcul qui reste **simple à mettre en œuvre, fiable dans le temps et adapté à la fois aux besoins pédagogiques et productifs** de la structure.

Méthode sectorisée de l’EDP

Au regard des différentes méthodes de calcul des coûts étudiées, **l’approche sectorisée** apparaît comme la solution la plus adaptée au modèle des EdP. Elle est proposée comme une **recommandation**, fruit d’un échange entre la direction et l’expert-comptable, afin d’adapter les principes de la comptabilité de gestion aux **spécificités** de ce type de structure. Cette approche est :

- **inspirée des coûts complets**, intégrant toutes les charges mais ventilées par secteur ;
- **proche des coûts spécifiques**, isolant les charges directement attribuables à l’activité de production ;
- **dans l’esprit des coûts standards**, via l’utilisation du coût horaire élève et le suivi des écarts entre prévisionnel et réalisé.

Le tableau ci-après synthétise les principales méthodes de calcul, en mettant en évidence leurs forces, leurs limites et leur degré de pertinence dans le contexte d’une EdP :

Tableau 5 - Pertinence des méthodes de coûts pour une EdP

Méthode de coûts	Forces	Faiblesses	Pertinence
Coûts complets	Vision exhaustive des charges (directes + indirectes) ; crédibilité vis-à-vis des financeurs	Mise en œuvre lourde ; recours à plusieurs clés de répartition conventionnelles, parfois peu adaptées aux petites structures	★★★☆
Coûts variables	Simplicité ; mesure de la contribution marginale par commande ; utile pour accepter/refuser une commande	Ne permet pas d'évaluer la couverture des coûts fixes (essentiels pour une EdP)	★★☆☆
Coûts spécifiques	Analyse par projet ou commande, adaptée à la logique d'atelier ; mise en œuvre rapide	Ne ventile pas précisément les charges indirectes ; risque de sous-estimer leur poids dans le coût de revient	★★★☆
Méthode ABC	Bonne lecture de la consommation des ressources pédagogiques vs productives ; valorisation des activités	Collecte d'informations chronophage ; disproportionnée pour une petite structure	★★☆☆
Coûts standards	Comparaison prévu / réalisé ; utile pour suivre les écarts liés à l'apprentissage et mesurer l'efficacité pédagogique	Doit être révisée régulièrement ; écarts parfois difficiles à interpréter	★★★☆
Méthode sectorisée	Combine les avantages des coûts complets, spécifiques et standards ; distinction claire charges pédagogiques / productives ; clé simple et stabilisée (2/3 – 1/3)	Moins sophistiquée qu'un modèle ABC ; certains coûts restent définis par des clés de répartition conventionnelles	★★★★

Ainsi, la méthode sectorisée offre un cadre simple et stabilisé qui permet de concilier la lecture pédagogique et la lecture productive. Elle constitue la base sur laquelle pourront être construits des indicateurs plus détaillés, présentés dans la section suivante.

Section 2 – La détermination et l’analyse des résultats sur l’activité de production

Dans une EdP, le **pilotage de l’activité de production** s’appuie sur des indicateurs de coût ciblés, élaborés conjointement par la **direction** et l'**expert-comptable**. L’objectif est de fournir une **lecture claire et exploitable** de l’activité marchande, en reliant données comptables, contraintes pédagogiques et exigences économiques.

Ces indicateurs permettent d’évaluer les coûts, la rentabilité des projets et la **contribution de l’atelier à l’équilibre global**. Ils deviennent ainsi un outil de décision stratégique et un support de dialogue avec les partenaires et financeurs.

Paragraphe 1 : Identifier les spécificités du modèle économique par cycle

Pour construire un système de calcul des coûts pertinent, il faut d’abord comprendre le **modèle économique spécifique** de l’EdP. Ses particularités tiennent moins aux processus qu’à leur finalité : chaque étape articule une **mission pédagogique** avec une **logique de production marchande**, mise en évidence à travers l’analyse des deux cycles fondamentaux, exploitation et investissement.

Le cycle d’exploitation : une logique de production subordonnée à la pédagogie

Le cycle d’exploitation d’une EdP suit en apparence un schéma classique : achat de matières premières, transformation en produits finis, vente à des clients. Si le cycle d’exploitation paraît classique, il diffère chez les EdP où chaque étape est avant tout **subordonnée à la pédagogie**.

Finalité pédagogique comme critère dominant

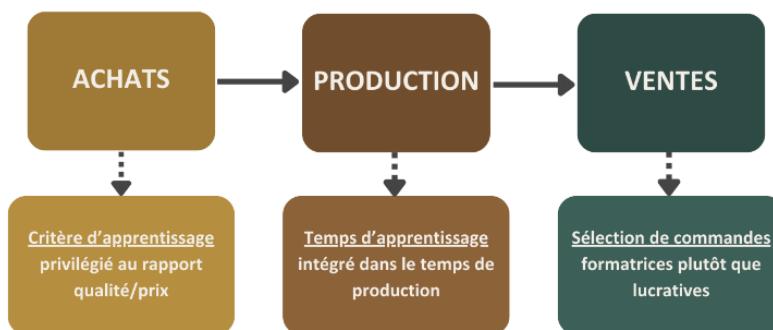


Figure 11 - Cycle d’exploitation d’une EdP

- **Au stade des achats**, le choix ne repose pas seulement sur le prix ou la qualité, mais sur **l’intérêt formateur** du matériau. Un maître professionnel peut privilégier un matériau plus coûteux ou plus difficile à travailler, car il permet d’acquérir une **compétence clé**.
- **En production**, la main-d’œuvre est constituée d’élèves en formation. La **productivité** est donc variable et inclut un temps d’apprentissage incompressible, perçu comme une « inefficacité » dans une entreprise classique mais ici au cœur même du **processus**.
- **Du côté des ventes**, l’objectif n’est pas de maximiser la marge mais de **sécuriser des commandes pédagogiques**, adaptées au niveau des élèves et au déroulement du programme, tout en assurant une **régularité d’activité** pour maintenir le support de formation.

Ce cycle d’exploitation n'est donc pas piloté par la recherche du profit, mais par la recherche de la **situation de travail la plus formatrice possible**.

Le cycle d’investissement et de financement : un modèle à but non lucratif

Le cycle d’investissement et de financement d’une EdP s’écarte encore plus radicalement du modèle d'une entreprise traditionnelle.

- Le financement ne provient pas d'actionnaires en quête de rentabilité financière, mais d'acteurs publics (État, collectivités) et privés (fondations, mécènes) qui recherchent un **retour social**, en particulier l'insertion professionnelle des jeunes. Les entreprises partenaires y trouvent aussi un intérêt en accédant à une main-d’œuvre qualifiée issue directement de la formation.
- L’investissement dans l’outil de production (machines, équipements) obéit à une règle structurante de la FNEP : il doit être financé, autant que possible, à **100 % par des subventions**. Ce principe neutralise comptablement les amortissements, les excluant ainsi du calcul de la performance économique de l’atelier.

Le modèle économique d'une EdP est donc **structurellement non lucratif** : ses résultats ne peuvent être jugés sur la seule base d'un bénéfice, et ses investissements ne reposent pas sur des critères de rentabilité classique. Cette double spécificité rend inopérants les indicateurs

traditionnels et impose de construire des **indicateurs adaptés** à la double finalité pédagogique et productive des EdP.

Paragraphe 2 : Identification des indicateurs de coût pertinents

Le **pilotage efficace** de l’atelier de production repose sur un **noyau d’indicateurs** à la fois utile, stable et calculable avec les moyens d’une EdP. Plutôt que de multiplier les mesures, la démarche consiste à sélectionner un **nombre limité d’indicateurs pertinents** qui donnent une vision claire de la performance économique et opérationnelle. Cette sélection s’appuie sur une double méthodologie : une analyse stratégique via la matrice **SWOT** pour identifier les enjeux prioritaires, et l’application des critères **SMART** pour garantir la fiabilité et la pertinence de chaque indicateur retenu.

Cadre d’analyse : une lecture SWOT orientée production

La matrice SWOT⁴² est un **outil d’aide à la décision** qui croise **facteurs internes** (forces, faiblesses) et **facteurs externes** (opportunités, menaces) pour apprécier la **pertinence d’une action** et choisir entre plusieurs options. L’objectif est de **maximiser** l’effet des forces et opportunités et de **réduire** l’impact des faiblesses et menaces, **au regard des objectifs** de l’atelier (marge, délais, qualité, couverture des charges).



Figure 12 - Matrice SWOT

⁴² La matrice SWOT est un outil d’analyse stratégique développé dans les années 1960 par Albert Humphrey lors de ses recherches au sein du Stanford Research Institute.

Cette première étape permet de s’assurer que les indicateurs choisis répondent à de réels enjeux stratégiques pour l’école.

Des indicateurs conformes aux critères SMART

Une fois les axes de suivi identifiés, chaque indicateur potentiel est validé au regard des critères **SMART** pour garantir son caractère opérationnel :

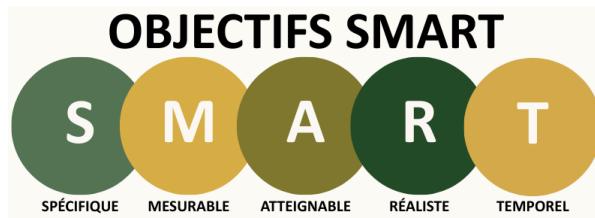


Figure 13 – Objectifs SMART

- **Spécifique** : L’indicateur doit être simple, clair et lié à un seul objectif.
- **Mesurable** : Il doit être quantifiable de manière objective à partir des données de l’école.
- **Atteignable** : L’objectif fixé pour l’indicateur doit être ambitieux mais réaliste.
- **Réaliste** (ou Pertinent) : Il doit être directement pertinent pour le pilotage de l’école.
- **Temporel** : Il doit être associé à une fréquence de suivi (mensuelle, trimestrielle, annuelle).

 Pour illustrer cette démarche, appliquons-la à un indicateur économique central pour l’école **Alpha** : le **taux de marge brute** de son activité de production industrielle. Cet indicateur est retenu car il répond parfaitement aux critères **SMART** :

- **Spécifique et mesurable** : il mesure la rentabilité de l’activité en rapportant la **marge brute** ($CA\ HT - coûts\ des\ matières\ premières\ et\ de\ la\ main-d'œuvre\ directe$) au **CA\ HT**, calculé automatiquement à partir des données comptables.
- **Atteignable et réaliste** : l’objectif est fixé autour de **60 %**, niveau jugé nécessaire par l’expert-comptable pour :
 - couvrir les **charges variables** de l’atelier,
 - contribuer aux **frais de structure** communs,

- maintenir des **prix compétitifs** garantissant un volume suffisant de commandes pédagogiques.

Même si les investissements sont financés par subventions et leurs amortissements neutralisés, l’atelier doit dégager une marge suffisante pour assurer la **pérennité de l’outil de production**.

- **Temporel**: suivi **trimestriel** pour le pilotage opérationnel, puis **consolidé annuellement** lors de la clôture afin d’évaluer la stratégie.

L’application de la méthode SMART transforme ainsi un **simple ratio comptable** en un véritable **objectif managérial, clair et partagé** au sein de l’école.

Sélection du noyau d’indicateurs « production »

Cette démarche aboutit à l’établissement d’un **référentiel d’indicateurs essentiels**, construit

 directement à partir du **tableau de calcul de coût** présenté en [Annexe 18](#). Ce tableau recense l’ensemble des **charges de fonctionnement de l’école** et les ventile selon leur nature :

- les charges rattachables directement au secteur **production** (comptes identifiés par un *T*) sont imputées au **coût élève production**,
- celles relevant du secteur **pédagogique** (comptes *NT*) alimentent le **coût élève pédagogique**,
- enfin, les charges **mixtes** (comptes *M*) sont réparties suivant la clé de répartition stabilisée, à savoir **1/3 pédagogique et 2/3 production**, en fonction du temps consacré à chaque activité.

Ce mode de calcul permet d’aboutir à un **coût global par élève**, intégrant toutes les charges de fonctionnement (charges externes, charges de personnel, frais de structure, etc.), soit l’intégralité des coûts indirects de l’établissement. Ce coût global se décompose en deux composantes distinctes :

- un **coût global de production par élève**, qui reflète la part des ressources mobilisées pour l’activité productive,
- un **coût global pédagogique par élève**, qui traduit l’effort dédié à la formation et à l’encadrement.

À partir de cette double lecture, le tableau de calcul de coût permet également de déterminer un **coût horaire de production élève**, utilisé comme référence dans le calcul des coûts de revient. Ce dernier sera détaillé dans le paragraphe suivant.

Ce dispositif constitue ainsi la base de travail sur laquelle reposent les indicateurs de suivi, en offrant une lecture **synthétique mais robuste** de la structure de coûts de l’école. Volontairement limité, le référentiel se concentre sur les informations indispensables afin d’assurer un suivi **fiable et régulier**. Il comprend notamment :

- **Les indicateurs de performance économique** : Ils sont au cœur du modèle de calcul et permettent de juger de la viabilité de l’activité productive. On y retrouve le **chiffre d’affaires**, la **marge brute** (en valeur et en pourcentage) et le **seuil de rentabilité** (ou point mort), qui indique le niveau d’activité minimum à atteindre pour couvrir les charges.

Indicateurs de pilotage				
Indicateurs	Budget Annuel (€)	Réel Cumulé (€)	Écart (€) (Réel - Budget)	% d'avancement
Chiffre d'affaires	179 130,00	189 494,19	10 364,19	106%
Charges externes totales	160 171,00	162 592,74	2 421,74	102%
Charges de personnels totales	249 966,00	256 334,16	6 368,16	103%
Chiffre d'affaires par élève	6 397,50	6 767,65	370,15	106%
<i>Chiffre d'affaires / Nombre d'élèves</i>				
Seuil de rentabilité de l’activité production	460 624,44	477 147,94	16 523,50	
<i>Charges prod. / Taux de marge de production</i>				
Marge brute sur activité de production	107 478,00	104 065,39	-3 412,61	
<i>Chiffre d'affaires - (achats matières premières + variation de stock matières + sous traitance production)</i>				
% de marge brute sur activité de production	60,00%	54,92%	-5,08%	
<i>Marge brute sur activité de production / Chiffre d'affaires</i>				
Marge nette sur activité de production	-168 896,67	-182 223,38	-13 326,71	
<i>Marge brute sur production - Coût Total de l'Atelier de Production</i>				
% de marge nette sur activité de production	-94,29%	-96,16%	-1,88%	
<i>Marge nette sur activité de production / Chiffre d'affaires</i>				

Figure 14 – Indicateurs de pilotage de l’activité production d’Alpha



L’exemple d’Alpha illustre l’apport de ces indicateurs : malgré un chiffre d’affaires en progression, le **seuil de rentabilité** s’établit à 477 k€, supérieur à l’objectif initial de 460 k€. Cet écart traduit la difficulté structurelle de l’atelier à couvrir ses charges fixes uniquement par l’activité marchande, confirmant que l’équilibre du modèle repose sur un pilotage spécifique et des financements complémentaires.

- Les indicateurs de coût :** Ils constituent la base de la construction analytique. L’indicateur central est le **coût horaire de production élève**, calculé en rapportant le coût total du secteur production au volume d’heures d’atelier effectuées par l’ensemble des élèves. Cet indicateur sert de clé de voûte pour valoriser la main-d’œuvre dans les calculs, comparer la performance entre périodes et préparer le calcul du coût de revient.
- L’indicateur de performance sociale et pédagogique :** Le **Coût complet annuel par élève** traduit l’effort financier global de la structure pour la formation de chaque jeune. C’est un indicateur essentiel pour communiquer avec les partenaires et les financeurs.

Calcul du coût élève		
Coût global élève	Budget Annuel (€)	Réel Cumulé (€)
Coût de production par élève <i>Calcul : Coût Total Production / Nombre d’élèves</i>	9 870,52	10 224,60 €
<i>Coût pédagogique par élève</i>		
Coût pédagogique par élève <i>Calcul : Coût Total Pédagogie / Nombre d’élèves</i>	5 348,62	5 299,60
<i>Coût total par élève</i>		
Coût total par élève <i>Calcul : Coût Total École / Nombre d’élèves</i>	15 219,14	15 524,20
Taux horaire élève calculé		
Taux horaire élève calculé	Budget Horaire (€)	Réel Horaire Cumulé (€)
Coût horaire de production élève <i>Calcul : Coût Total Production / (Nombre d’élèves * Nb semaines * Nb heures atelier)</i>	10,03	10,39 -0,36
Coût horaire pédagogique élève <i>Calcul : Coût Total Pédagogie / (Nombre d’élèves * Nb semaines * Nb heures matières générales)</i>	11,86	11,75 0,11
Coût horaire total élève <i>Calcul : Coût Total École/(Nombre d’élèves*Nb semaines*(Nb heures atelier+Nb heures matières générales))</i>	10,61	10,82 -0,21

Figure 15 - Indicateurs de coût élève par secteur d’Alpha

L’analyse du **coût horaire élève** d’Alpha met en évidence un dépassement par rapport au budget (10,82 € contre 10,61 €). Cet écart n’est pas lié à une sous-activité, le chiffre d’affaires étant supérieur aux prévisions, mais à une hausse des **charges de personnel liées à la production** (+9 % par rapport au budget annuel).

Données comptables									
Compte	Libellé	Budget Année N	Réel T1	Réel T2	Réel T3	Réel T4	Réel cumulé	Écart (€)	Écart (%)
64112	T - Salaires - Maître professionnel	64 000,00	17 301,21	17 490,21	17 273,35	17 420,51	69 485,28	5 485,28	9%
64120	M - Provision congés payés - Personnel administratif	2 180,00	510,18	499,19	495,68	512,00	2 017,05	-162,95	-7%
64123	NT - Provision congés payés - Personnel éducatif	194,00	50,08	49,43	49,28	50,33	199,12	5,12	3%
64122	T - Provision congés payés - Maître professionnel	282,00	71,07	70,75	71,50	70,92	284,24	2,24	1%
64510	M - Charges sociales - Personnel administratif	36 200,00	8 374,13	8 509,18	8 243,01	8 395,69	33 522,01	-2 677,99	-7%
64511	NT - Charges sociales - Personnel éducatif	8 410,00	2 024,04	1 972,71	1 948,63	1 966,77	7 912,15	-497,85	-6%
64512	T - Charges sociales - Maître professionnel	19 800,00	5 373,76	5 264,85	5 418,09	5 489,54	21 546,24	1 746,24	9%

Figure 16 – Extraits des données comptables d’Alpha

Ce suivi permet d’identifier les **véritables leviers d’action** : ici, le contrôle de la masse salariale des maîtres professionnels, comptes 64112 et 64512, poste déterminant dans l’équilibre global.

Paragraphe 3 : Utilisation des indicateurs de coût pour la prise de décision

La production d’indicateurs de coût n’a de sens que si elle alimente un **processus de décision structuré**. Une fois calculés et analysés, ces chiffres deviennent un **outil de pilotage** stratégique et opérationnel, permettant à la direction de l’EdP de dépasser une gestion réactive pour adopter une **démarche proactive**, en arbitrant entre impératifs économiques, objectifs pédagogiques et contraintes de production.

La chaîne de calcul et les outils de détermination des coûts

La chaîne de calcul constitue le passage des données brutes à des indicateurs exploitables pour la gestion. Elle s’appuie sur deux outils complémentaires :



- [L’Annexe 18](#), qui établit le coût global par élève (annuel et horaire), décomposé entre activités pédagogiques et productives. Comme vu précédemment, elle permet d’identifier un **coût horaire de production élève**, clé de référence pour valoriser le temps de formation mobilisé dans l’atelier.



- [L’Annexe 19](#), qui applique ce coût horaire à chaque projet client. Elle permet de déterminer le **coût de revient d’une commande** selon la formule :

$$\text{Coût de revient} = \text{Coût matières directes} + \text{Coût « production élève »}$$

Le **coût matières directes** regroupe l’ensemble des matières premières et les charges de sous-traitance directement rattachables au projet.

Le **coût “production élève”** est calculé en multipliant le **coût horaire de production élève**, intégrant l’ensemble des charges de fonctionnement affectées à l’activité de production, par le **nombre d’heures réalisées par les apprenants** sur la commande.

PARTIE III – ELABORATION ET MISE EN PLACE D’UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET REMISE D’UN RAPPORT SPECIFIQUE A DESTINATION DES PARTENAIRES - Chapitre I – Identification des indicateurs de coût nécessaires au pilotage de l’activité de l’école de production

Coût de revient projet					
Catégorie de coût	Unité de mesure	Quantité	Coût unitaire (€)	Coût total (€)	Notes / Calculs
Roues pivotantes frein Ø125	pièce	2,00	14,00 €	28,00 €	Facture n°RO-159 – 10/06/2025 – Roulements de l’Ouest
Kit visserie	pièce	1,00	8,00 €	8,00 €	Facture n°FX-442 – 11/06/2025 – Fix&Co
Poignée ergonomique (paire)	pièce	1,00	5,00 €	5,00 €	Facture n°EG-027 – 11/06/2025 – ErgoGrip
Total A - Coût matières directes				177,50 €	
B. Autres coûts directs spécifiques (si applicable)					
Coût d’usinage externe	Prestation	1,00	32,00 €	32,00 €	Facture n°UL-7 245 – 16/05/2025 – Usinage Ligérien
Coût de transport spécifique	Prestation	1,00	18,50 €	18,50 €	Facture n°TB-2 114 – 29/05/2025 – Transports Bilans
Autre coût directement attribuable au produit	Prestation	1,00	12,50 €	12,50 €	Facture n°EO-095 – 05/06/2025 – Embal’Ouest
Total B - Autres coûts directs				63,00 €	
TOTAL COÛTS DIRECTS (A+B)				240,50 €	
C. Coûts de main d’œuvre (Élèves)					
Temps élèves en production	Heures	7,50	10,39 €	77,93 €	Coût horaire élève total (Basé sur les données de l’Annexe 18)
Total C - Coût main d’œuvre				77,93 €	
TOTAL COÛTS PRODUIT (A+B+C)				318,42 €	

Figure 17 – Exemple de calcul de coût de revient d’un produit dans l’EdP Alpha



Dans cet exemple d’Alpha, il s’agit de la fabrication d’un chariot métallique. Le coût de revient est constitué de deux composantes :

- d’une part les **coûts directs**, qui regroupent les matières premières et les charges spécifiques de sous-traitance et de transport (soit 240,50 €),
- d’autre part le **coût de la main-d’œuvre élève** (77,93 €). Ce dernier est calculé en multipliant le **coût horaire de production élève** (10,39 €, déterminé dans le tableau de calcul de coût) par le **nombre d’heures estimé pour la réalisation d’un produit** (7,5 heures).

Au total, le coût de revient d’un chariot est de **318,42 €**.

L’outil Excel permet ensuite, de manière automatique, de projeter ce coût unitaire sur l’ensemble du lot à produire, en fonction du paramétrage initial du projet client (ici 10 unités). Le coût de revient total du projet est ainsi calculé à **3 184,20 €**.

Cette méthode permet non seulement de chiffrer objectivement le prix de revient d’une commande, mais aussi de valoriser le temps de formation mobilisé dans l’atelier. Le coût de revient constitue la base de calcul du **prix de vente**. L’outil permet de comparer ce coût avec le prix de marché fixé, afin de dégager une **marge brute** unitaire et projetée.

Il intègre également un **simulateur de marge**, qui calcule le prix de vente conseillé en fonction d’un objectif de rentabilité (par exemple, atteindre 40 % de marge nette). Cet outil sert à ajuster le positionnement tarifaire tout en assurant la couverture des charges.

Enfin, un volet de **contrôle des marges** confronte les hypothèses théoriques aux données réelles de production. La comparaison entre le temps de production estimé et le temps effectivement constaté met en évidence les écarts de marge, à la fois unitaires et globaux. Cette fonctionnalité permet **d’objectiver l’impact des apprentissages** sur la performance économique : chaque heure supplémentaire passée par les élèves se traduit en effet par une baisse mesurable de la marge nette.

Ce dispositif transforme ainsi les données de gestion en **indicateurs opérationnels et pédagogiques** : il éclaire à la fois la performance économique des ateliers et la progression des élèves dans leur maîtrise des temps de production.

Le pilotage stratégique de l’activité

À un niveau stratégique, les indicateurs de coût et de marge donnent à la direction une **vision de long terme**. Ils permettent de situer la production dans son environnement, de crédibiliser ses choix auprès des partenaires et d’orienter les ressources. :

- **L’optimisation du portefeuille d’activités** : La matrice du Boston Consulting Group (BCG)⁴³ est un outil qui classe les activités selon deux axes, **croissance du marché** et **part de marché relative**, pour distinguer quatre profils types : Vedettes, Vaches à lait, Dilemmes, Poids morts. Dans une EdP, cette logique est adaptée en remplaçant ces axes par **la marge brute et la valeur pédagogique**, afin de situer chaque projet selon sa contribution économique et formatrice.



Figure 18 - Illustration de la matrice BCG appliquée au modèle EdP

⁴³ LAMBIN, Jean-Jacques et DE MOERLOOSE, Chantal. *Marketing Stratégique et Opérationnel*. 8ème édition, Dunod, 2012, p. 258.

Cette approche permet d’objectiver le **portefeuille d’activités** : l’analyse des marges met en évidence les projets les plus contributifs. La direction peut ainsi privilégier les plus rentables ou maintenir certains à faible marge lorsqu’ils offrent une forte **valeur pédagogique**, veillant à ce que l’économique ne l’emporte pas sur la **finalité éducative**.

- **La justification des décisions d’investissement** : L’analyse des coûts permet de démontrer aux financeurs la **pertinence d’un nouvel équipement**, en mettant en évidence ses impacts sur les coûts de revient, la capacité de production ou l’ouverture de nouveaux marchés.
- **La consolidation des partenariats** : L’analyse chiffrée de la **rentabilité** des commandes éclaire la relation avec les entreprises. Ce dialogue fondé sur des données concrètes peut déboucher sur des **partenariats structurés** (contrats pluriannuels, volumes garantis), renforçant la **sécurité du chiffre d’affaires** de la production.

L’arbitrage tactique et opérationnel

À un niveau plus concret, les indicateurs servent au **pilotage quotidien** de la production. Ils aident à prendre des décisions rapides, directement liées à la tenue des délais, à la qualité et à la maîtrise des charges :

- La **politique de prix** est définie à partir du **coût de revient**, qui fixe le plancher économique, permettant d’adapter les tarifs selon le type de production (**prototypes, petites séries, récurrents**), tout en préservant une **marge minimale**.
- La **décision de faire ou de sous-traiter** s’appuie sur la comparaison entre coût interne et devis externe. L’externalisation se limite alors à **certaines étapes spécifiques**, pour préserver l’équilibre entre délais, qualité et rentabilité.
- L’**analyse des écarts** entre coûts prévus et coûts réels permet enfin de déclencher des actions correctives ciblées : renforcer une compétence, simplifier une opération, ajuster un processus.

En somme, l’utilisation rigoureuse des indicateurs de coût **transforme la gestion** de l’EdP, lui donnant les moyens d’assurer sa **pérennité économique** tout en restant fidèle à sa mission première **d’insertion et de formation** par le "faire pour apprendre".

Chapitre II – Mise en œuvre du tableau de bord et conception d’un outil de communication à destination des partenaires

Ce chapitre montre comment les principes de **comptabilité de gestion** et les analyses de coûts se traduisent en véritables **outils de pilotage** pour les EdP. L’objectif est de dépasser la simple description des performances pour entrer dans une logique **stratégique**. Nous présenterons d’abord le tableau de bord prospectif (TBP), instrument central de suivi interne, puis la conception d’un rapport de communication destiné aux partenaires. Ensemble, ces deux démarches renforcent la **transparence**, la **crédibilité** et la **pérennité** du modèle EdP, avec l’appui déterminant de l’expert-comptable.

Section 1 – Elaboration du tableau de bord prospectif

Le pilotage d’une EdP ne peut reposer sur une lecture **uniquement financière** : son modèle hybride articule en permanence mission éducative et mission productive. Pour rendre compte de cette double réalité, un outil complémentaire a été mis en place : le **tableau de bord prospectif (TBP)**. Plus qu’une compilation de données, il propose une **vision transversale** intégrant les dimensions pédagogiques, économiques et de gouvernance, et fournit, grâce au travail conjoint de la direction et de l’expert-comptable, une **synthèse annuelle consolidée** de la performance globale.

Paragraphe 1 : Fondements et objectifs du tableau de bord

La mise en place d’un TBP ne répond pas à une logique de conformité, mais bien à un **besoin stratégique de pilotage**. Après avoir identifié et structuré les indicateurs de coûts, il s’agit de concevoir un outil capable de **mettre en cohérence les multiples dimensions de l’activité de l’école** et de les traduire en objectifs mesurables.

Les principes du tableau de bord prospectif

Le TBP, ou *Balanced Scorecard (BSC)*, a été introduit en 1992 par **Robert S. Kaplan** et **David P. Norton** dans la [Harvard Business Review](#). Leur constat était clair : les indicateurs financiers,

bien qu’essentiels, sont insuffisants pour piloter durablement une organisation. Selon eux, « *ce qui ne se mesure pas, ne peut pas se gérer* »⁴⁴.

Le caractère prospectif du TBP traduit cette **recherche d’équilibre** : entre court et long terme, entre données financières et non financières, entre résultats constatés et leviers d’action futurs. Il repose sur trois principes majeurs :

- un ancrage dans la stratégie,
- un équilibre entre dimensions de performance,
- une logique de causalité, chaque axe influençant les autres.

Kaplan et Norton définissent enfin quatre axes stratégiques : **financier, client, processus internes, et apprentissage & développement**, ce dernier constituant le socle de l’amélioration continue.

Une réponse adaptée au modèle hybride des EdP

Si le modèle de **Kaplan et Norton** a été conçu pour les entreprises classiques, il s’avère particulièrement pertinent pour des structures hybrides comme les EdP qui doivent concilier deux missions indissociables : **former des jeunes tout en produisant de réelles commandes clients**.

Appliqué aux EdP, le TBP prend une signification spécifique :

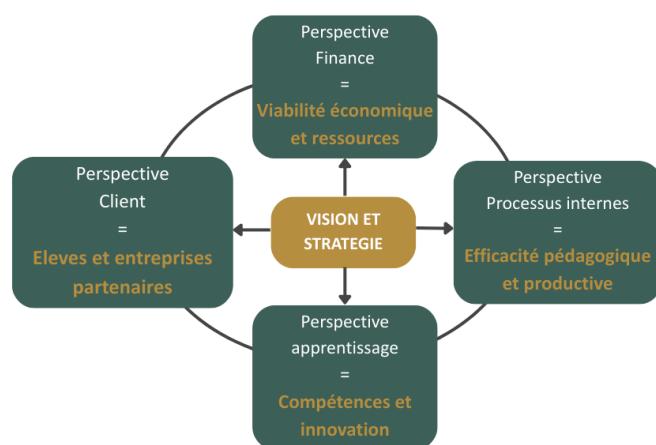


Figure 19 - TBP adapté au modèle EdP

⁴⁴ R. KAPLAN, D. NORTON, « Le tableau de bord prospectif », Eyrolles Editions d’Organisation, 8^{ème} édition, 2012, p.33

- La **perspective financière** renvoie à la viabilité économique, à l'équilibre entre production et financements externes, ainsi qu'au coût par élève.
- La **perspective clients** ne se limite pas aux entreprises clientes, mais inclut aussi les élèves-apprenants, considérés comme bénéficiaires directs du projet éducatif. Leur satisfaction et leur insertion professionnelle constituent des indicateurs majeurs de réussite.
- La **perspective processus internes** mesure la qualité de la production, la performance du modèle pédagogique « apprendre en produisant » et l'efficacité organisationnelle.
- Enfin, la **perspective développement et innovation** correspond à la capacité de l'école à enrichir les compétences de ses maîtres professionnels, à innover pédagogiquement et à s'adapter aux évolutions du marché et des métiers.

L'adaptation du TBP permet ainsi de **traduire la mission éducative et productive en indicateurs stratégiques**, constituant un véritable levier de pilotage global.

Le tableau de bord annuel : un choix stratégique pour éviter la redondance

Le choix de mettre en place un **TBP** répond à un double objectif : d'une part, éviter la redondance avec le tableau de calcul de coût, qui propose déjà un suivi trimestriel des données financières liées à l'activité de production, et d'autre part, offrir une **synthèse stratégique consolidée** en fin d'exercice.

Ce rythme annuel représente également un **gain de temps** pour le directeur, dont les ressources sont limitées, et s'avère adapté au fonctionnement des EdP, où l'essentiel des charges est planifié en amont, ce qui limite la nécessité de réajustements fréquents en cours d'année.

Ce TBP annuel occupe une place centrale dans le dispositif de pilotage. Il permet de :

- **mettre en perspective les résultats de l'exercice**, en les comparant aux objectifs fixés et aux performances de l'année précédente, afin de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les axes d'amélioration.
- **fixer les objectifs de l'exercice suivant**, dans une logique d'amélioration continue, en redéfinissant les priorités stratégiques et les moyens nécessaires pour les atteindre.

L’intégration des données est simplifiée : Le TBP reprend directement les informations financières issues du tableau de calcul de coût, une fois les quatre trimestres complétés. Cette automatisation limite la saisie répétitive, **fiabilise l’information** et assure une **cohérence** parfaite entre les deux outils. Seules quelques données qualitatives ou extra-financières, sont saisies manuellement.

En définitive, le TBP dépasse la simple restitution des données : il devient **un outil de pilotage**, reliant la **performance** passée, les **résultats obtenus** et les **orientations** futures de l’école.

Paragraphe 2 : Avantages et limites du tableau de bord

Si le TBP est un **outil de gestion** puissant, il est essentiel d’en comprendre à la fois les **avantages significatifs** qu'il offre et les **défis potentiels** liés à sa mise en œuvre.

Un outil de pilotage stratégique

Le TBP ne se réduit pas à un simple regroupement d’indicateurs : il constitue un **véritable instrument de pilotage**. En combinant données financières, extra-financières et qualitatives, il offre une **vision globale** de la performance et de la trajectoire de l’école. Cette approche transversale met en évidence les **tendances structurantes** (revenus, équilibre financier, insertion des élèves, satisfaction des entreprises) et éclaire la définition des priorités. Grâce à la validation et à l’analyse de l’expert-comptable, il devient un **socle fiable de décision**, fondé sur une information complète et cohérente.

Un support de légitimité et de dialogue

Au-delà de sa fonction interne, le TBP confère à l’école une **crédibilité renforcée** vis-à-vis de ses parties prenantes. En effet, il alimente directement le rapport annuel transmis aux financeurs publics, partenaires privés et entreprises clientes. Présenté de manière structurée et vérifiée, il garantit la **transparence dans l’utilisation des ressources** et met en valeur la performance et la gestion de l’établissement. Cet appui objectif facilite les demandes de soutien, consolide les relations de partenariat et renforce la confiance accordée à l’école. L’expert-comptable, garant de la fiabilité des données, apporte à ce document la **caution technique et professionnelle** attendue dans un environnement où la transparence et la redevabilité sont essentielles.

Points de vigilance

Les limites du TBP résident avant tout dans son usage :

- D'une part, il dépend de la **qualité des données** : certaines informations, comme les données financières, sont reprises automatiquement de la comptabilité, mais d'autres doivent être saisies manuellement. À ce stade, l'expert-comptable doit redoubler de vigilance pour s'assurer de l'exhaustivité et de la cohérence des données intégrées.
- D'autre part, son caractère annuel en fait volontairement un **outil de consolidation globale**, complémentaire **des suivis intermédiaires existants**. Il ne vise pas à remplacer le pilotage opérationnel continu, mais à offrir une **lecture synthétique** qui nourrit les décisions stratégiques.

Dans ce cadre, la direction et l'expert-comptable assurent que le TBP ne reste pas un simple document administratif, mais devienne un **véritable levier de pilotage et de progression**. La question se pose alors d'examiner **les étapes de son déploiement et les conditions de son suivi** pour garantir son efficacité durable.

Paragraphe 3 : Processus de déploiement et de suivi du tableau de bord

La mise en place d'un TBP est un **projet stratégique** qui nécessite une approche structurée et une implication forte de la direction. Son succès dépend non seulement de sa **conception**, mais aussi et surtout de son **déploiement** et de son **suivi régulier**.

Les étapes clés du déploiement de l'outil

Le déploiement d'un TBP dans une EdP nécessite une démarche **méthodique**, afin de garantir sa **fiabilité** et son **utilité** pour le pilotage interne. Les principales étapes peuvent être résumées ainsi :

- **Définition des besoins de pilotage** : la direction, en collaboration étroite avec l'expert-comptable, détermine les **informations** qu'il sera **essentiel** d'obtenir en fin d'exercice, tel que l'équilibre financier, les résultats pédagogiques, l'insertion professionnelle, la relation avec les entreprises partenaires ou encore la gouvernance.

- **Traduction des orientations stratégiques en indicateurs** : les objectifs sont transformés en **mesures concrètes**, sélectionnées à partir d'une analyse SWOT et validées au regard des critères SMART.
- **Identification et collecte des données** : une partie des informations est directement recopiée depuis le tableau de calcul de coût, ce qui assure la cohérence avec la comptabilité. D'autres éléments que nous détaillerons ci-dessous doivent être intégrés manuellement.
- **Restitution consolidée** : une fois les données intégrées, elles sont agrégées en une **synthèse annuelle, lisible et structurée**. Ce TBP intègre également une partie prévisionnelle, qui fixe les **objectifs de l'exercice N+1** et constitue un **outil central de gestion interne**, alimentant ensuite la rédaction du rapport de fin d'année ([Annexe 21](#) développée dans la section 2).



La collecte et la fiabilisation des données : un enjeu central

Le succès du TBP repose avant tout sur la **qualité** et la **fiabilité des données** intégrées. Il s'appuie ainsi sur les **données financières annuelles** déjà consolidées dans le tableau de calcul de coût, ce qui garantit la **continuité et la cohérence** entre les deux outils.

Cependant, plusieurs éléments doivent être **saisis manuellement** :

- les **recettes autres que la production** (subventions, dons, cotisations, etc.), absentes du tableau de calcul de coût,
- le **montant des investissements réalisés** et les **dotations aux amortissements** (correspondant à la quote-part de subvention virée en résultat),
- le **solde de trésorerie de fin d'exercice**,

Indicateurs clés					
Indicateurs clés	Unité	Reprise Données N-1	Cible Annuel N	Réalisé annuel N	Objectif N+1
A. BUDGET FINANCIER					
Subventions d'exploitation	€	291 233	260 000	273 089	370 000
Chiffre d'affaires production	€	129 455	179 130	189 494	270 000
Solde Taxe Apprentissage	€	2 455	9 000	7 453	10 000
[...]					
Dotations aux amortissements et provisions	€	74 245	75 000	79 049	100 000
Montant des investissements	€	35 412	10 000	8 245	165 000
Trésorerie fin d'année	€	194 214	170 000	158 356	

Figure 20 – Extrait des indicateurs clés financiers - Alpha

- ainsi que l’ensemble des **données extra-financières et qualitatives** (zones jaunes de l’Annexe 20 : assiduité des élèves, taux de réussite aux diplômes, insertion professionnelle, satisfaction des entreprises clientes, actions de communication, etc.).

Indicateurs clés					
Indicateurs clés	Unité	Reprise Données N-1	Cible Annuel N	Réalisé annuel N	Objectif N+1
B. BUDGET PÉDAGOGIE & ÉLÈVES					
Effectif Total Élèves	Nb élèves	26	27	28	38
Nb de décrochages	Nb élèves	1	-	-	0
Taux d'Assiduité Moyen	%	96,00%	100,00%	97,00%	100,00%
[...]					
Taux de Réussite Examens	%	92,31%	100,00%	96,43%	100,00%
Taux de placement des élèves dans les entreprises partenaires	%	61,54%	65,00%	60,71%	65,00%
C. BUDGET PRODUCTION & ENTREPRISES					
Chiffre d'affaires moyen par élève	€	4 979	6 634	6 768	7 105
Nombres de commandes clients	Nb commandes	29	35	37	50
[...]					
Nb Nouvelles Entreprises Partenaires	Nb entreprises	6	8	5	8
Taux de Transformation Visites/RDV en Partenariat Effectif	%	50,00%	53,33%	55,56%	60,00%
Taux de Fidélisation des Entreprises Partenaires	%	85,00%	90,00%	88,00%	90,00%
D. BUDGET GOUVERNANCE & COMMUNICATION					
Nb Réunions CA	Nb réunions	4	5	5	5
Nb Bénévoles Actifs	Nb bénévoles	4	5	6	6
[...]					
Nb de partenariats institutionnels	Nb partenariats	3	5	4	5

Figure 21 – Extrait des indicateurs clés extra-financiers et qualitatifs - Alpha

L’expert-comptable accompagne la direction dans l’interprétation de ces indicateurs.

De la base de données à la synthèse visuelle

Les données saisies dans le TBP ne demeurent pas sous la forme brute d’indicateurs épars : elles sont organisées et restituées en **tableaux de synthèse par grands axes de performance**, financier, pédagogie et élèves, production et entreprises, gouvernance et communication.

Indicateurs Clés	Tableau de bord pédagogie & élèves						
	Unité	Reprise Données N-1	Cible Annuel N	Réalisé annuel	Écart Réel/Cible	Écart N/N-1	Objectif N+1
Effectif Total Élèves	Nb élèves	26	27	28	+1	+2	38
Nb de décrochages	Nb élèves	1	0	0	0	-1	0
Taux d'Assiduité Moyen	%	96,00%	100,00%	97,00%	-3,00%	+1,00%	100,00%
Taux de Réussite Examens	%	92,31%	100,00%	96,43%	-3,57%	+4,12%	100,00%
Taux de placement des élèves dans les entreprises partenaires	%	61,54%	65,00%	60,71%	-4,29%	-0,83%	65,00%
Taux de Poursuite d'Etudes	%	64,00%	65,00%	69,00%	+4,00%	+5,00%	70,00%
Taux d'emploi des diplômés (hors poursuite d'études) à 6 mois	%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Taux de Satisfaction Élèves	%	88,00%	90,00%	93,00%	+3,00%	+5,00%	95,00%
Coût moyen par élève	€	16 523	15 000	15 524	+524	-999	13 000

Figure 22 – Extrait du TBP – Pédagogie et élèves – Alpha

L’étape suivante consiste à agréger directement ces informations dans une **synthèse visuelle consolidée**, générée automatiquement à partir de la base de données. Cette restitution constitue le cœur du TBP : elle offre aux décideurs une vision globale et structurée des résultats annuels.

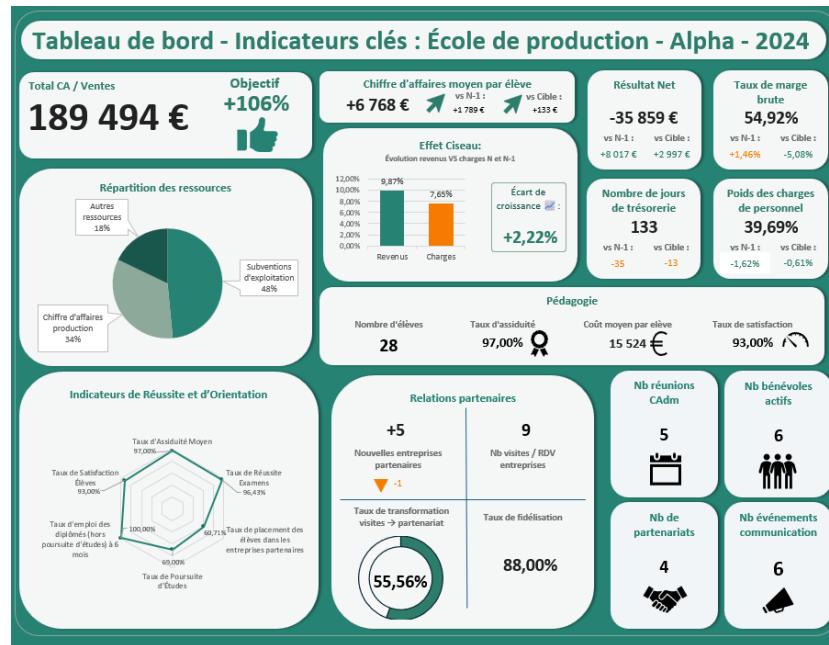


Figure 23 – Synthèse des indicateurs du TBP - Alpha

Cette restitution a plusieurs vertus :

- Elle **rend l’information intelligible** : la direction comme les administrateurs peuvent appréhender en un coup d’œil les points forts et les points faibles de l’année écoulée.
- Elle **favorise la redevabilité** : dans un modèle hybride où des fonds publics et privés coexistent, présenter un suivi consolidé des résultats constitue un gage de transparence et de crédibilité.

- Elle alimente la gouvernance stratégique : le conseil d’administration peut s’appuyer sur cette vision transversale pour orienter ses décisions et ajuster les priorités.



Dans le cas de l’école Alpha, les charges de fonctionnement ont progressé de 7,65 %, mais cette hausse a été plus que compensée par l’augmentation des revenus (+9,87 %). Ce différentiel illustre un effet ciseau favorable : l’écart positif traduit à la fois le développement de l’établissement, l’amélioration des pratiques pédagogiques des maîtres professionnels et la montée en puissance des élèves de seconde année, dont la productivité est plus élevée.

L’intégration d’une projection N+1



Le tableau de bord prospectif combine analyse rétrospective et projection : il fixe ainsi les objectifs de l’exercice suivant.



Figure 24 - Projections des indicateurs clés Alpha

L’intérêt de cette dimension prospective est multiple :

- Elle ancre le TBP dans une logique de planification stratégique : l’école ne se contente pas de constater ses résultats, elle se projette vers l’avenir.
- Elle offre un outil de pilotage proactif : les écarts constatés entre les réalisations et les objectifs fixés deviennent des leviers pour ajuster la trajectoire.
- Elle renforce la culture de la performance : les équipes pédagogiques et productives s’approprient des cibles concrètes et mesurables, ce qui mobilise l’organisation autour d’objectifs partagés.

Dans cette logique, l'**expert-comptable** intervient comme un **partenaire stratégique**, en participant à la définition des hypothèses, en testant leur **réalisme financier** et en garantissant leur **cohérence avec la comptabilité analytique**. Il aide ainsi la direction à transformer le TBP en une **véritable boussole stratégique**, guidant l’EdP dans ses choix pédagogiques, économiques et organisationnels.

Section 2 – Proposition d’un modèle de rapport adapté

La mise en place d’un **rapport annuel**, spécifiquement conçu pour les EdP, représente bien plus qu’une simple obligation de reddition des comptes. Elle est **l’aboutissement** de toute la démarche de pilotage et la **matérialisation** de la double promesse du modèle : la performance économique au service de l’impact social. Dans un écosystème où se croisent financeurs publics, entreprises partenaires, mécènes et instances de gouvernance, un bilan comptable classique est insuffisant. Le rapport annuel devient un **instrument stratégique de communication et de gouvernance**. Il doit articuler avec clarté la performance productive, l’impact pédagogique et la valeur sociale du projet, transformant la transparence en un levier de confiance et de pérennité.

Cette section propose un modèle de rapport qui est la synthèse logique des outils développés tout au long de ce mémoire. Il s’appuie directement sur les données issues du tableau de bord

 prospectif pour offrir une lecture complète et cohérente, illustrant le rôle final de l’expert-comptable : celui de **garant de la mesure de la performance globale** et de sa valorisation auprès des parties prenantes.

Paragraphe 1 : Analyse des besoins et attentes des partenaires

Avant même de concevoir la forme du **rapport**, il est fondamental d’en comprendre la **finalité**, qui est de répondre aux **attentes diverses** et parfois complexes des **parties prenantes**. La nature **hybride** des EdP, à la croisée du champ éducatif, du monde productif et de la sphère publique, engendre un besoin d’information **multidimensionnel**. L’expert-comptable, par sa position centrale, est idéalement placé pour aider la direction à **décrypter et hiérarchiser** ces attentes afin de construire un discours pertinent et crédible.

[La diversité des acteurs : un enjeu de communication stratégique](#)

Les EdP évoluent au cœur d'un **écosystème riche**. Chaque catégorie de partenaires attend du rapport des **informations spécifiques** qui légitiment son engagement :

- **Les financeurs publics** (État, Régions, collectivités) recherchent la **preuve de l'impact social de leurs investissements**. Le rapport doit leur fournir des indicateurs clairs sur la lutte contre le décrochage scolaire, la réussite aux examens et, surtout, le taux d'insertion professionnelle des jeunes sur le territoire. Ils attendent une **transparence absolue** sur l'utilisation des fonds publics, que la sectorisation comptable, mise en place avec l'expert-comptable (Partie I, Chapitre 2), permet de garantir.
- **Les partenaires privés** (entreprises clientes, mécènes, fondations) sont sensibles à la **pérennité économique** du modèle et à son efficacité. Le rapport doit leur démontrer la solidité de la gestion, la qualité de la production (satisfaction client, respect des délais) et la pertinence de la formation au regard des besoins du marché du travail. Pour eux, le rapport est la preuve que leur soutien, qu'il soit financier (mécénat) ou commercial (commandes), génère des résultats tangibles.
- **Les instances de gouvernance internes** (Conseil d'Administration, FNEP) ont besoin d'un outil de **pilotage stratégique**. Le rapport ne doit pas seulement présenter le passé, mais aussi **éclairer l'avenir**. En s'appuyant sur l'analyse des écarts et les projections issues du TBP, il devient le support privilégié pour les décisions d'orientation, de développement ou d'investissement.

Le rôle de l'expert-comptable est ici d'aider à traduire la **complexité comptable en messages clairs et adaptés à chaque cible**, assurant que le rapport ne soit pas un document statique mais un outil de dialogue polyvalent.

L'exigence croissante de redevabilité : de la conformité à la preuve d'impact

Dans un contexte de **raréfaction des ressources**, la simple présentation de comptes ne suffit plus. La confiance des partenaires se mérite en démontrant que chaque euro engagé produit un **impact mesurable**. Cette exigence de transparence pousse les EdP à dépasser la logique de moyens pour entrer dans une **logique de résultats**.

Le rapport annuel est le véhicule principal de cette démonstration. Il doit prouver la performance de l'école sur deux axes indissociables :

1. **L'efficience sociale et pédagogique** : L'aptitude à atteindre sa mission première, la qualification et l'insertion des jeunes, avec les ressources allouées. L'indicateur du "coût complet par élève", mis en regard des taux de réussite et d'emploi, devient ici une mesure clé de cette efficience.
2. **L'efficacité économique** : La capacité à maîtriser les coûts (comme démontré par l'outil de calcul de [l'Annexe 18](#)), à générer des revenus propres via la production et à sécuriser un modèle de financement diversifié (Partie II, Chapitre 2).



En garantissant la **validité des données** et des **méthodes de calcul**, l'expert-comptable transforme le rapport : d'un outil de communication, il devient un instrument crédible attestant à la fois de la **performance** et de la **qualité** de la gestion de l'école.

Paragraphe 2 : Sélection des indicateurs de performance pertinents

L'efficacité d'un rapport repose moins sur le volume d'informations que sur la **pertinence des indicateurs choisis**. Pour une EdP, il s'agit de construire une **vision équilibrée** qui reflète sa double finalité. Ce processus de sélection, mené conjointement par la direction et l'expert-comptable, doit s'appuyer sur les outils de pilotage déjà en place, notamment le TBP pour garantir la **fiabilité**, la **cohérence** et la **comparabilité** des données.

Une double lecture de la performance : complémentarité du financier et de l'extra-financier

Comme le souligne l'approche du Balanced Scorecard adaptée dans le TBP, la performance d'une EdP doit être appréciée à travers un **cadre de lecture multiple**. Le rapport s'articule donc autour de familles d'indicateurs complémentaires :

- **Les indicateurs financiers** mesurent la santé et la viabilité économique de la structure (répartition des ressources, résultat net, marge brute de l'activité de production, nombre de jours de trésorerie). Issus de la comptabilité analytique, ils rassurent sur la solidité de la gestion.
- **Les indicateurs extra-financiers** traduisent l'atteinte de la mission sociale et pédagogique (taux de réussite aux examens, assiduité, insertion professionnelle, prévention du décrochage, satisfaction des élèves et des entreprises).

L’articulation de ces deux dimensions est fondamentale : un excellent résultat financier perdrait son sens sans l’insertion des jeunes, tandis qu’une réussite pédagogique ne peut se maintenir sans modèle économique viable.



Afin d’illustrer cette double lecture, le **rapport Alpha** met en évidence un **bilan pédagogique** associant données quantitatives et synthèse qualitative :

BILAN PÉDAGOGIQUE

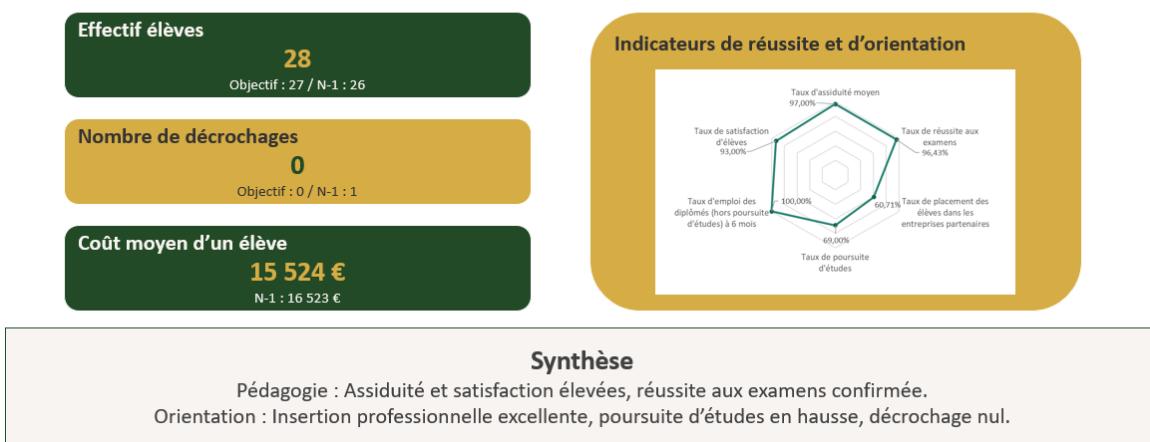


Figure 25 - Extrait du rapport Alpha – Bilan pédagogique

Cet exemple démontre la complémentarité des deux lectures :

- Les **résultats chiffrés** (taux de réussite, insertion, coût moyen par élève, absence de décrochage) apportent des preuves tangibles.
- La **synthèse narrative** facilite la compréhension par des partenaires variés.

Ainsi, le rapport ne juxtapose pas des indicateurs : il construit un récit de performance globale, qui lie indissociablement viabilité économique et impact social.

La validation et la mise en perspective par l’expert-comptable

Le rôle de l’expert-comptable dépasse la simple production des chiffres. Sa véritable valeur ajoutée réside dans sa capacité à les **fiabiliser, les contextualiser et les faire parler**.

1. **Fiabilisation** : En s’assurant que les indicateurs présentés sont le reflet fidèle de la comptabilité et des données opérationnelles, l’expert-comptable engage sa responsabilité et confère au rapport une **crédibilité incontestable**. C’est le passage d’une simple affirmation à une information certifiée.

2. **Contextualisation** : Un chiffre isolé a peu de sens. L'expert-comptable aide à le mettre en perspective en le comparant aux **objectifs fixés** (analyse des écarts), aux **Résultats des années précédentes** (analyse de tendance) et, lorsque cela est possible, aux **moyennes du réseau des EdP** des secteurs similaires. Cette mise en perspective permet de qualifier la performance : l'école progresse-t-elle ? Est-elle en ligne avec les standards du secteur ?
3. **Analyse** : Enfin, l'expert-comptable aide la direction à **interpréter les résultats**, à identifier les liens de cause à effet entre les différentes dimensions (par exemple, comment une hausse des commandes a impacté la charge de travail des maîtres professionnels et le taux de réussite des élèves) et à formuler des recommandations stratégiques.

Ainsi, grâce à son intervention, le rapport passe d'une simple photographie à un véritable **Diagnostic analytique et prospectif**.

Paragraphe 3 : Conception du modèle de rapport

Le rapport annuel ne doit pas être perçu comme un document aride, mais comme une **vitrine de la réussite et du professionnalisme** de l'école. Sa conception, tant sur le fond que sur la forme, doit être pensée pour être accessible, percutante et engageante. Il est l'outil final qui valorise l'ensemble du travail accompli et qui prépare l'avenir en mobilisant les énergies et les financements.

Du tableau de bord interne au rapport externe : un continuum logique

 Le modèle de rapport proposé en [Annexe 21](#) est la **mise en forme et la scénarisation des données** issues du TBP. Cette filiation directe présente un double avantage :

- **Efficacité** : Elle évite une **charge de travail supplémentaire** et une **redondance** dans la collecte de données. L'effort est concentré en amont sur la qualité du TBP, qui nourrit ensuite naturellement le rapport.
- **Cohérence** : Elle garantit une **parfaite continuité** entre les outils de pilotage interne et les supports de communication externe. Les administrateurs, les équipes et les partenaires partagent le **même référentiel** et la **même lecture de la performance**.

Le rapport adopte une **structure narrative et visuelle**, avec des graphiques, des indicateurs clés mis en exergue et des synthèses pour chaque grand bilan (financier, pédagogique, production, gouvernance). Chaque section se conclut par une analyse concise qui met en lumière les **succès** et les **axes de progression**, démontrant une culture de la transparence et de l'amélioration continue.

Le rapport comme levier de gouvernance et de mobilisation des financeurs

Le rapport prend toute sa dimension lorsqu'il est présenté et discuté, notamment lors de l'**Assemblée Générale**. Ce moment clé de la vie de l'association transforme le document en un **outil de dialogue vivant**. La présence de l'expert-comptable à cette occasion est souvent stratégique : il peut expliquer les choix comptables, commenter les équilibres financiers et répondre aux questions techniques, tel que la ventilation des charges entre pédagogie et production ou encore le suivi des subventions et leur affectation, renforçant ainsi la confiance des membres et des financeurs.

Le rapport devient un instrument de **mobilisation pour l'avenir**. En présentant des résultats fiables, des perspectives claires et une stratégie argumentée, il vise à :

- **Sécuriser les financements récurrents**, en démontrant aux partenaires la bonne utilisation de leur soutien.
- **Attirer de nouveaux mécènes ou partenaires**, en agissant comme une "carte de visite" qui prouve le sérieux et l'impact du projet.
- **Fédérer l'écosystème** autour des prochains défis de l'école (ouverture d'une nouvelle classe, investissement dans un nouvel équipement, lancement d'une nouvelle formation, etc.).

En conclusion, le rapport annuel adapté est la **pierre angulaire de la stratégie de pérennisation de l'école**. Conçu avec la rigueur et l'appui stratégique de l'expert-comptable, il transforme l'obligation de transparence en une opportunité de valorisation. Il est la preuve finale que le modèle des EdP, lorsqu'il est piloté avec professionnalisme, est capable de produire de manière durable ce qui a le plus de valeur : des compétences pour les jeunes et de la vitalité pour les territoires.

Conclusion partie III

L’analyse menée dans cette partie a montré combien la **comptabilité de gestion** et les outils associés, notamment le tableau de bord prospectif, jouent un rôle décisif pour les EdP. La **chaîne de calcul des coûts** fournit une vision claire du coût de revient et constitue le socle sur lequel reposent la fixation des prix, les arbitrages entre production interne et sous-traitance, ainsi que l’évaluation de la rentabilité des commandes. Elle participe directement à la pédagogie, en permettant aux élèves de comprendre la valeur de leur travail et les exigences d’une activité productive réelle.

Les **indicateurs de performance**, sélectionnés avec rigueur et validés par l’expert-comptable, transforment ces données en **outils d’aide à la décision**. Ils permettent à la direction d’anticiper les difficultés, d’orienter les choix stratégiques et de consolider les partenariats. Leur double dimension, **financière et extra-financière**, reflète la spécificité du modèle, où la réussite se mesure autant en termes de viabilité économique que d’impact éducatif et social.

Enfin, la mise en place d’un **rapport annuel adapté**, construit à partir du tableau de bord prospectif, constitue l’aboutissement de cette démarche. L’expert-comptable y joue un rôle de **garant technique et tiers de confiance**, conférant au document la légitimité nécessaire pour en faire un instrument de transparence, de sécurisation des financements et de mobilisation. En offrant aux partenaires une lecture synthétique, fiable et lisible des résultats, ce rapport renforce la **crédibilité** de l’école et valorise l’originalité de la pédagogie « apprendre en produisant ».

En définitive, cette partie démontre que les outils de gestion, loin de représenter une contrainte, sont de véritables leviers de **pérennité, de pilotage et de valorisation** pour les écoles de production, à condition d’être accompagnés et consolidés par l’appui de l’expert-comptable.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, qui visait à définir une démarche méthodologique pour l'**accompagnement des Écoles de Production** par l'**expert-comptable**, il apparaît clairement que le rôle de ce dernier transcende largement ses missions traditionnelles. Face à la complexité du **modèle hybride** des Écoles de Production, qui conjugue une **mission sociale et éducative** avec une activité de **production marchande**, l'expert-comptable ne peut se contenter d'être un technicien du chiffre. Il doit se positionner comme un véritable **partenaire stratégique**, un **co-pilote** essentiel à la **création**, à la **pérennité** et au **développement** de ces structures singulières.

La problématique centrale de ce mémoire était la suivante :

« Comment l'expert-comptable peut-il accompagner au mieux un porteur de projet dans la création d'une école de production ainsi que dans son suivi financier et extra-financier ? »

Pour y répondre, la démarche s'est articulée en trois temps forts, correspondant aux phases clés de la vie d'une École de Production.

La première partie de ce mémoire a eu pour vocation de poser des **fondations solides**, en insistant sur la nécessité impérieuse pour l'expert-comptable d'acquérir une compréhension des spécificités du modèle. Il a été démontré que la **double nature** des Écoles de Production, à la fois organisme de formation à but non lucratif et unité de production soumise aux règles du marché, impose une architecture comptable et fiscale sur mesure. La mise en place d'un **plan comptable sectorisé** n'est pas une simple contrainte technique, elle est la **clé de voûte** de l'édifice. C'est elle qui garantit la conformité fiscale, notamment en matière de TVA et d'Impôt sur les Sociétés, en isolant les flux. C'est elle qui sécurise le caractère non lucratif de la mission pédagogique et qui assure la **transparence indispensable** vis-à-vis d'un écosystème de financeurs aux attentes multiples. C'est par cette structuration initiale que l'expert-comptable bâtit les fondations d'une gestion saine et sécurisée.

La deuxième partie a ensuite abordé l'accompagnement dans la phase cruciale de la **création**, ce moment où la vision doit se muer en une **organisation viable et financée**. Une

méthodologie pragmatique a été proposée pour mener à bien l'**étude de faisabilité**, analyser les besoins matériels et humains, et structurer un **plan de financement** à la fois diversifié et résilient. À travers des outils concrets et opérationnels, tels que la trame budgétaire à huit ans, le dossier type de demande de subvention, les tableaux de suivi des financements, ce mémoire a illustré comment l'expert-comptable, en véritable **architecte financier**, peut guider le porteur de projet. Son rôle est de l'aider à naviguer dans la **complexité des dispositifs d'aide**, à **dialoguer avec les partenaires**, et à **transformer une ambition sociale** en une structure solidement ancrée dans son territoire.

Enfin, la troisième partie s'est attachée à la phase de **pilotage**, en réalisant le saut qualitatif de la comptabilité générale, rétrospective par nature, vers la **comptabilité de gestion**, résolument prospective. L'élaboration d'**outils de calcul des coûts**, la mise en place d'un **tableau de bord prospectif** et la conception d'un rapport de communication adapté constituent le point d'orgue de cette proposition. Cette démarche dote les dirigeants d'une boussole stratégique, capable d'équilibrer les **indicateurs financiers et extra-financiers**. Ainsi, la reddition des comptes n'est plus seulement une mission légale, mais **devient le socle d'une démarche de valorisation** de la performance globale de l'école, tant sur le plan économique que pédagogique et social.

Que faut-il alors retenir de la "boîte à outils" proposée ?

- Elle offre un ensemble de **connaissances structurées** sur le secteur d'activité et ses problématiques, permettant à l'expert-comptable de devenir rapidement pertinent.
- Elle engendre des **gains de temps** significatifs pour le cabinet et pour le porteur de projet, en fournissant des trames et des méthodologies éprouvées.
- Elle est la base d'une **analyse financière approfondie**, en s'affranchissant des biais qui peuvent fausser la lecture des performances d'un modèle hybride.
- Elle permet une **allocation optimale des ressources** (financières, matérielles et humaines) en facilitant la simulation de plusieurs hypothèses.
- Elle facilite la **réflexion stratégique** et la **prise de décision**, en objectivant les enjeux et en mesurant les effets des actions correctives.

- Les techniques et outils proposés sont conçus pour être adaptables à différentes filières et potentiellement à d'autres structures de l'**Économie Sociale et Solidaire**.

La pertinence de cette démarche a trouvé un **écho particulièrement concret**. En effet, la **Fédération Nationale des Écoles de Production** (FNEP), reconnaissant la nécessité de professionnaliser l'accompagnement des nouveaux projets, a manifesté un intérêt direct pour ce mémoire. La FNEP a ainsi formulé le souhait de pouvoir obtenir et transmettre ce travail ainsi que ses outils aux cabinets d'expertise comptable contactés par des porteurs de projet. L'objectif est de **doter immédiatement** les professionnels du chiffre d'un **cadre méthodologique complet**, afin qu'ils puissent offrir un accompagnement à haute valeur ajoutée dès les premières étapes. Cette reconnaissance valide l'ambition de ce mémoire : être un pont entre la **rigueur technique de la profession** et les **besoins spécifiques de projets à fort impact social**.

Il convient toutefois de reconnaître les **limites** de ce travail. La démarche et la "boîte à outils" proposées ici constituent un cadre méthodologique robuste, mais leur efficacité réelle dépendra de leur **mise en application concrète** au sein des cabinets. Ce mémoire, bien que s'appuyant sur une analyse approfondie du secteur, n'a pas pu faire l'objet d'une **expérimentation à grande échelle**. Par ailleurs, la réussite de l'accompagnement repose en grande partie sur des facteurs humains, la qualité de la relation entre l'expert-comptable et le porteur de projet, que des outils seuls ne sauraient garantir. Enfin, l'adaptabilité des modèles proposés à chaque filière de production exigera un **travail de personnalisation** de la part du professionnel.

En termes de perspectives, ce travail ouvre plusieurs pistes de réflexion. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse de la **performance extra-financière** en développant des indicateurs de **mesure d'impact social** plus standardisés. Par ailleurs, la **digitalisation** des outils proposés pourrait faciliter leur déploiement et permettre une **analyse comparative** en temps réel entre les écoles.

En définitive, ce mémoire démontre que l'expert-comptable, en se faisant l'allié de ces projets hors normes, ne fait pas que sécuriser des bilans ; il contribue, à son échelle, à **construire des avenirs**.

TABLE DES ANNEXES

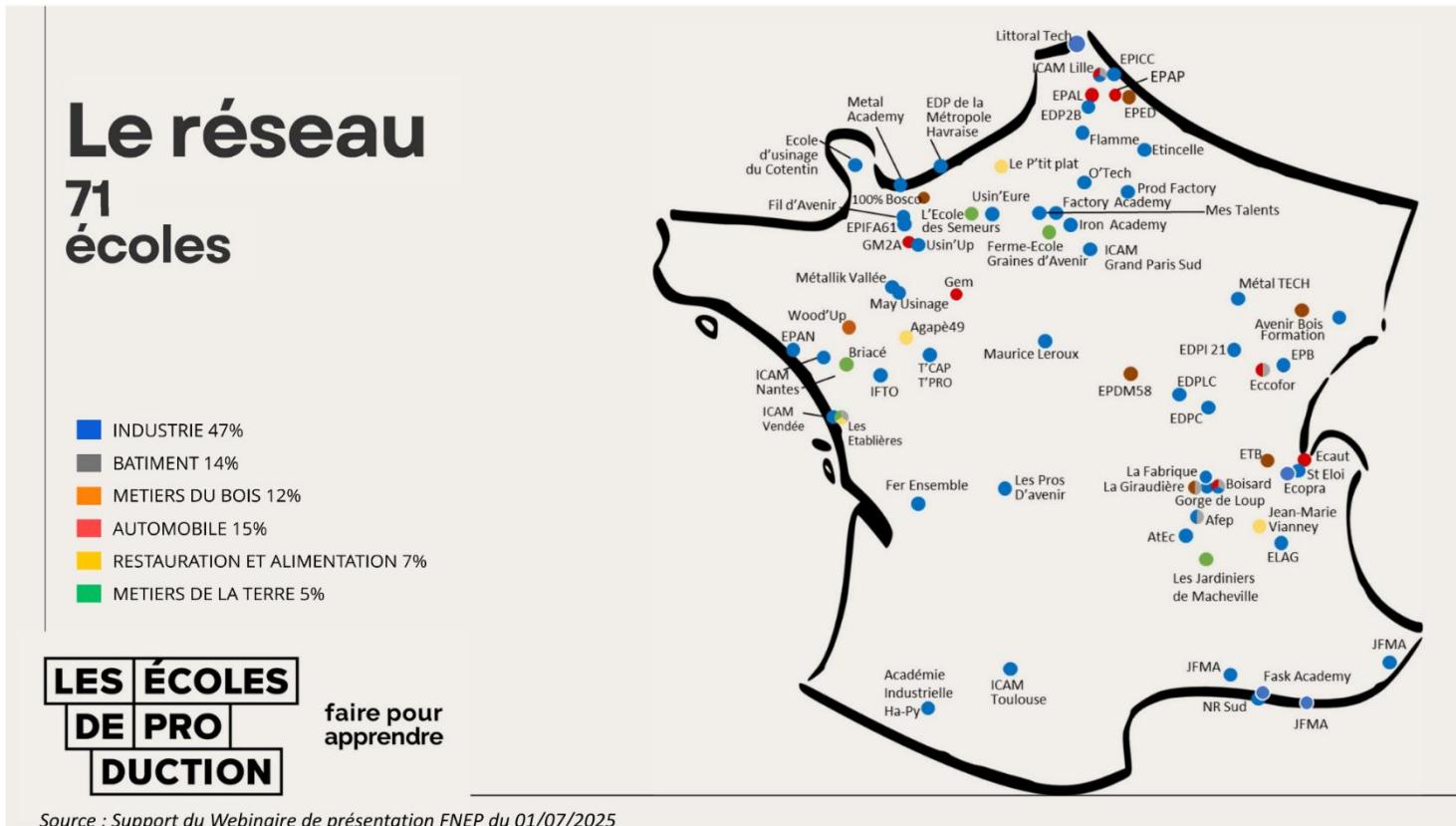
N°	Titre de l'annexe / outil support	N° page	N° page mémoire	QR Code
1	Cartographie des écoles de Production en France		18,57	
2	Exemple d'organigramme d'une école de production		22	
3	Entretiens effectués auprès des porteurs de projet		23	
4	Exemple de plan comptable adapté		34	
5	Guide d'application de la TVA		37	
6	Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA		39	
7	Trame de calcul du résultat fiscal		40	
8	Arbre à la décision sur les caractéristiques du porteur de projet		48	
9	Modèle de statuts		49	
10	Liste de vérification des critères à remplir pour obtenir le label		51	
11	Etude de marché du secteur sélectionné		56	
12	Trame de budget à la création			
13	Dossier type de demande de subvention		66	
14	Tableau de suivi des subventions		68	
15	Tableau de suivi des prêts		70	
16	Exemple de contrat de prêt subordonné		71	
17	Exemple de formulaire de demande d'habilitation taxe apprentissage		73	
18	Tableau calcul de coût			
19	Tableau de détermination du prix de vente des produits		92	
20	Tableau de bord financier et extra-financier			
21	Modèle de rapport adapté			

Annexe 1 – Cartographie des écoles de production en France

Retour mémoire
P1C1S1

Retour mémoire
P2C1S2

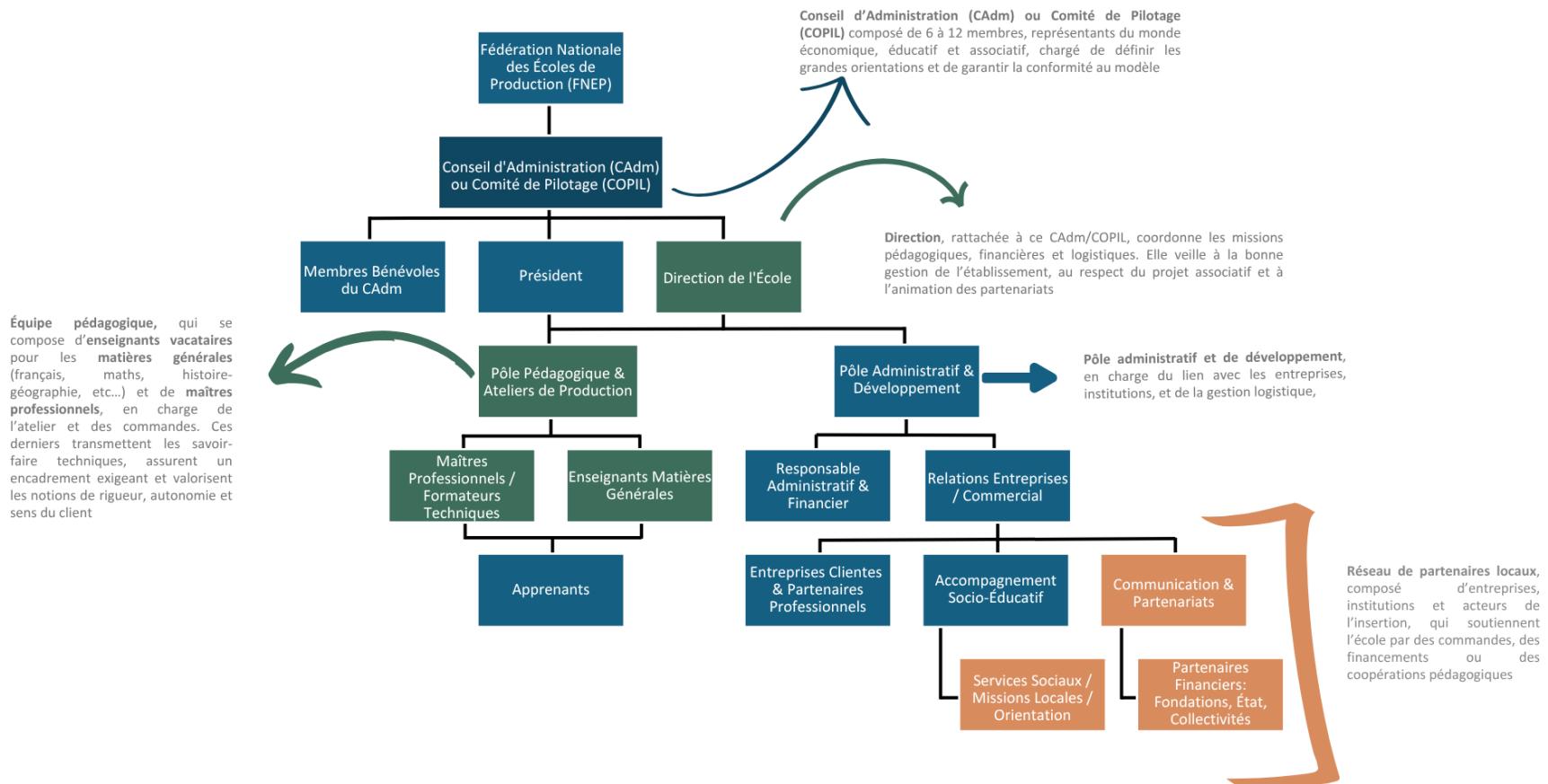
ANNEXE 1 – CARTOGRAPHIE DES ECOLES DE PRODUCTION EN FRANCE



Annexe 2 – Exemple d’organigramme d’une école de production

Retour mémoire
P1C1S1

ANNEXE 2 – EXEMPLE D’ORGANIGRAMME D’UNE ECOLE DE PRODUCTION



Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets

Retour mémoire
P1C1S2

ANNEXE 3 - ENTRETIENS EFFECTUÉS AUPRÈS DES PORTEURS DE PROJETS	
<p>Objectif des entretiens</p> <p>L'objectif principal de ces entretiens est de recueillir des informations détaillées sur les motivations, les défis et les besoins des différents acteurs impliqués dans la création et le fonctionnement d'une école de production. En dialoguant avec le directeur de l'école, un enseignant faisant parti de l'équipe projet, et un porteur de projet, l'objectif était d'obtenir une compréhension globale des dynamiques internes et des exigences externes qui influencent la réussite de l'école. Ces entretiens permettront également d'identifier les points de convergence et les divergences entre les différentes perspectives, fournissant ainsi une base solide pour l'élaboration de stratégies de soutien et d'amélioration.</p> <p>Mise en place des entretiens</p> <p>1 - Sélection des participants</p> <p>Les entretiens ont été conduits auprès de trois profils complémentaires, afin de croiser les regards et d'obtenir une vision globale des dynamiques liées à la création et au fonctionnement d'une école de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le directeur de l'école de production : garant de la stratégie et de la gouvernance globale de l'établissement. Il apporte une perspective institutionnelle et organisationnelle, essentielle pour comprendre les enjeux de pilotage et de pérennité. • Enseignant faisant parti de l'équipe projet : impliqué dès l'origine dans la conception de l'école aux côtés du porteur de projet, il apporte un regard pédagogique et opérationnel. Son rôle illustre la collaboration nécessaire entre expertise éducative et vision entrepreneuriale pour concrétiser une école de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le porteur de projet : il est à l'origine de l'idée de création de l'école de production et en constitue l'initiateur principal. <p>Ce choix permet d'articuler une analyse enrichie par la diversité des points de vue tout en plaçant le porteur de projet au cœur de la réflexion, en cohérence avec l'axe central du mémoire.</p> <p>2 - Structuration des entretiens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs : Exploration des motivations initiales et actuelles, ainsi que des critères de succès. • Difficultés rencontrées : Identification des principaux obstacles rencontrés et des stratégies mises en place pour les surmonter. • Besoins de fonctionnement : Recensement des besoins matériels, humains et financiers nécessaires pour assurer le bon fonctionnement et le développement des projets. <p>3 - Conduite des entretiens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation : Élaboration de questions spécifiques pour chaque participant, basées sur leurs rôles et responsabilités. • Réflexion : Encourager les participants à partager des exemples concrets et des anecdotes pour illustrer leurs points de vue. • Analyse : Recueil des réponses et synthèse des informations pour identifier les thèmes récurrents et les besoins prioritaires. <p>Ces échanges, riches en perspectives, constituent une base solide pour identifier les leviers d'action et les stratégies d'amélioration des opérations de l'école de production. Ils permettront de croiser les visions pour une compréhension approfondie des dynamiques réelles et de guider concrètement le soutien à apporter aux projets.</p>

TABLE DES ANNEXES - Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets -

4 - Méthodologie des entretiens

La démarche méthodologique adoptée repose sur des **entretiens qualitatifs semi-directifs**, structurés autour d'un **guide d'entretien commun**. L'objectif était de recueillir des informations comparables tout en permettant aux participants d'exprimer librement leurs expériences et perceptions.

Un même **caneva de questions**, organisé en trois grands thèmes (**objectifs, difficultés rencontrées, besoins de fonctionnement**), a été utilisé pour les trois profils interrogés. Ce choix permet de comparer directement les réponses et de mettre en lumière les convergences et divergences entre les points de vue.

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face et en **visioconférence**, et ont duré en moyenne entre 45 minutes et 1 heure. Les propos ont été recueillis par prise de notes détaillée, avec l'accord des participants, puis **retranscrits partiellement** en vue d'une analyse thématique. Celle-ci a permis de faire émerger des **catégories récurrentes** (motivations, freins, besoins) et d'identifier des **enseignements transversaux** utiles à la structuration des projets d'écoles de production.

3

Entretien 1 : Avec le directeur d'une école de production

Partie 1 – Objectifs

Q1 : Quels sont les objectifs principaux que vous aviez en tête lors de la création de cette école de production ?

Directeur : L'objectif principal était de fournir une éducation pratique et adaptée aux besoins du marché du travail. Nous voulions offrir aux étudiants une alternative à l'éducation traditionnelle, en les préparant directement à des métiers en demande, grâce à une combinaison de théorie et de pratique sur des projets réels.

Q2 : Comment ces objectifs ont-ils évolué depuis le lancement de l'école ?

Directeur : Les objectifs initiaux ont évolué pour inclure une dimension d'innovation et de partenariat avec les industries locales. Nous nous concentrons maintenant également sur le développement de compétences entrepreneuriales chez les étudiants, afin qu'ils puissent non seulement être employés mais aussi créer leurs propres opportunités.

Q3 : Quels sont les indicateurs de succès que vous utilisez pour évaluer si l'école atteint ses objectifs ?

Directeur : Nous utilisons plusieurs indicateurs de succès, tels que le taux de placement des diplômés, la satisfaction des employeurs, et le retour des étudiants sur la qualité de la formation. Nous regardons également la qualité des projets réalisés et leur impact réel sur les entreprises partenaires.

Partie 2 - Difficultés rencontrées

Q1 : Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de la phase de création de l'école ?

Directeur : La principale difficulté a été de convaincre les partenaires financiers et les entreprises de la viabilité de notre modèle éducatif. Trouver les fonds initiaux et créer un réseau de soutien a demandé beaucoup de temps et d'efforts.

4

TABLE DES ANNEXES - Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets -

Q2 : Pouvez-vous partager un exemple spécifique d'un défi majeur et comment vous l'avez surmonté ?

Directeur : Un défi majeur a été l'acquisition de matériel et d'équipements nécessaires pour les ateliers. Nous avons surmonté cela en établissant des partenariats avec des entreprises locales qui nous ont fourni des équipements en échange de formations et de projets réalisés par nos étudiants.

Q3 : Comment gérez-vous les obstacles financiers, administratifs et logistiques au quotidien ?

Directeur : Nous avons une équipe dédiée à la gestion administrative et financière qui travaille en étroite collaboration avec des conseillers externes, principalement notre expert-comptable. Nous utilisons également des outils de gestion de projet pour suivre les dépenses et les besoins logistiques, afin d'optimiser nos ressources.

Partie 3 - Besoins de fonctionnement

Q1 : Quels sont les besoins essentiels pour le bon fonctionnement de l'école de production ?

Directeur : Les besoins essentiels incluent un financement stable, un accès continu à des équipements modernes, et une équipe pédagogique qualifiée. Nous avons également besoin de partenariats solides avec les entreprises pour garantir des projets pertinents et un bon taux de placement des étudiants.

Q2 : Avez-vous des partenariats avec des entreprises ou des institutions pour soutenir l'école ?

Directeur : Oui, nous avons plusieurs partenariats avec des entreprises locales et des institutions éducatives. Ces partenariats nous permettent de rester à jour sur les besoins du marché du travail et d'offrir à nos étudiants des opportunités concrètes de mise en pratique de leurs compétences.

Q3 : Quels types de ressources (humaines, matérielles, financières) sont les plus critiques pour vous en ce moment ?

Directeur : Actuellement, les ressources humaines sont critiques. Nous cherchons à recruter davantage d'enseignants et de formateurs spécialisés pour répondre à la demande croissante

d'inscriptions. En termes de ressources matérielles, nous avons besoin de nouveaux équipements pour les ateliers. Financièrement, nous cherchons des fonds pour développer de nouveaux programmes et améliorer nos infrastructures.

TABLE DES ANNEXES - Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets -

Entretien 2 : Avec un enseignant faisant parti de l'équipe projet

Partie 1 – Objectifs

Q1 : Qu'est-ce qui vous a motivé à initier un projet au sein de cette école de production ?

Enseignant : Ma motivation première a été de concrétiser une approche pédagogique basée sur le 'faire pour apprendre'. Voir les étudiants s'épanouir et acquérir des compétences tangibles à travers des projets réels représente pour moi une immense satisfaction et la validation d'une méthode éducative concrète.

Q2 : Quels sont les objectifs éducatifs et professionnels de votre projet pour les étudiants ?

Enseignant : Au-delà des compétences techniques métier, mon projet vise surtout à forger l'autonomie et la polyvalence des étudiants. L'accent est mis sur l'acquisition de savoir-faire transférables comme la gestion d'imprévus, le leadership au sein d'une équipe et l'adaptabilité, essentiels pour une insertion professionnelle durable.

Q3 : Comment mesurez-vous l'impact de votre projet sur le développement des compétences des étudiants ?

Enseignant : L'évaluation se fait principalement par l'observation directe de la performance sur le projet et la validation par les entreprises. Le retour qualitatif des professionnels qui supervisent ou évaluent nos projets est un indicateur clé de l'adéquation de nos formations aux attentes du terrain.

Partie 2 - Difficultés rencontrées

Q1 : Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées en démarrant votre projet ?

Enseignant : La principale difficulté a été de structurer un programme qui soit à la fois éducatif et suffisamment flexible pour intégrer des projets réels. Trouver un équilibre entre les exigences académiques et les attentes des entreprises partenaires n'a pas été simple.

7

Q2 : Comment avez-vous surmonté les défis liés à la gestion des étudiants et à la mise en œuvre pratique du projet ?

Enseignant : La clé a été de structurer un système d'entraide entre étudiants, complété par un suivi pédagogique rapproché. Les élèves les plus avancés ou expérimentés soutiennent les autres, ce qui favorise l'autonomie et la responsabilisation de chacun. Nos points réguliers permettent ensuite d'anticiper et de traiter les difficultés pour maintenir une dynamique de projet fluide.

Q3 : Quelles sont les difficultés actuelles que vous rencontrez et quelles solutions envisagez-vous ?

Enseignant : Actuellement, nous avons des difficultés à maintenir un niveau constant de ressources matérielles pour tous les projets. Pour y remédier, nous cherchons à renforcer nos partenariats avec des entreprises locales afin d'obtenir des dons de matériel ou des prêts d'équipements adaptés aux besoins pédagogiques.

Partie 3 - Besoins de fonctionnement

Q1 : Quels sont les besoins matériels et logistiques spécifiques à votre projet ?

Enseignant : Pour maintenir notre avantage compétitif et l'excellence de la formation, nous recherchons constamment du matériel et des outils de dernière génération, notamment des machines spécifiques et des licences logicielles professionnelles. La disponibilité d'ateliers configurables et évolutifs est également une exigence logistique majeure.

Q2 : Comment évaluez-vous les besoins en formation continue pour les enseignants et le personnel ?

Enseignant : La veille technologique et pédagogique est intrinsèque à notre rôle. Nous avons mis en place un cycle régulier d'ateliers et de formations avec des experts de l'industrie pour que l'équipe puisse constamment renouveler ses compétences et garantir l'actualité de nos enseignements.

Q3 : De quelles ressources supplémentaires auriez-vous besoin pour faire évoluer votre projet ?

8

TABLE DES ANNEXES - Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets -

Enseignant : L'expansion de nos projets nécessite avant tout un renforcement financier pour l'acquisition d'équipements de pointe et l'organisation d'événements à forte visibilité. Parallèlement, des profils de soutien technique additionnels nous permettraient d'optimiser le temps des formateurs et d'accroître notre capacité d'accompagnement.

9

Entretien 3 : Avec un porteur de projet

Partie 1 – Objectifs

Q1 : Qu'est-ce qui vous a motivé à initier un projet au sein de cette école de production ?

Porteur de projet : Ma motivation réside dans la conviction qu'une innovation ne prend tout son sens que si elle s'incarne dans la pratique et répond à des besoins tangibles. Lancer ce projet à l'école était l'occasion parfaite d'offrir aux étudiants un cadre pour concrétiser des idées, tout en résolvant des problématiques industrielles réelles, créant ainsi une synergie unique entre formation et application concrète.

Q2 : Quels sont les objectifs éducatifs et professionnels de votre projet pour les étudiants ?

Porteur de projet : Éducativement, le cœur de ce projet est de doter les étudiants non seulement de compétences techniques pointues, mais aussi de les aguerrir à la gestion complète d'un projet, de la conception à la livraison, en passant par le travail collaboratif. Professionnellement, l'ambition est qu'ils achèvent cette expérience avec un portfolio concret et des aptitudes immédiatement opérationnelles et valorisables sur le marché du travail.

Q3 : Comment mesurez-vous l'impact de votre projet sur le développement des compétences des étudiants ?

Porteur de projet : L'impact est principalement mesuré par la capacité des étudiants à mener le projet à terme, à produire des solutions fonctionnelles et à générer de la valeur concrète pour nos partenaires. Nous observons leur progression à travers l'atteinte des objectifs définis pour le projet, la résolution des défis techniques rencontrés, et surtout, la satisfaction directe des entreprises utilisatrices qui intègrent nos réalisations dans leur environnement réel. La pertinence de notre formation se vérifie directement par la mise en œuvre concrète des compétences acquises et les résultats observables sur le terrain.

Partie 2 - Difficultés rencontrées

Q1 : Quelles ont été les principales difficultés que vous avez rencontrées en démarrant votre projet ?

10

TABLE DES ANNEXES - Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets -

<p>Porteur de projet : Le défi majeur fut d'abord d'obtenir les ressources financières de démarrage et de bâtir la crédibilité du projet auprès des partenaires potentiels. Parallèlement, nous avons dû élaborer un cadre pédagogique qui, tout en respectant les standards académiques, reste agile et réactif aux besoins évolutifs de l'industrie.</p> <p>---</p> <p>Q2 : Comment avez-vous surmonté les défis liés à la gestion des étudiants et à la mise en œuvre pratique du projet ?</p> <p>Porteur de projet : L'instauration d'un encadrement par des mentors expérimentés a été déterminante pour la motivation et l'autonomie des étudiants sur le projet. Des boucles de feedback très courtes nous ont permis d'ajuster en temps réel les méthodes de travail et les objectifs pour optimiser la productivité et la qualité des réalisations.</p> <p>---</p> <p>Q3 : Quelles sont les difficultés actuelles que vous rencontrez et quelles solutions envisagez-vous ?</p> <p>Porteur de projet : Notre principal enjeu aujourd'hui est de garantir l'actualité permanente de nos programmes face à l'accélération technologique et aux évolutions du marché. Nous prévoyons d'intensifier nos collaborations avec des leaders technologiques et d'instituer des parcours de mise à niveau continue pour l'ensemble de l'équipe et des apprenants.</p> <p>Partie 3 - Besoins de fonctionnement</p> <p>Q1 : Quels sont les besoins matériels et logistiques spécifiques à votre projet ?</p> <p>Porteur de projet : Pour l'excellence de nos réalisations, il nous est indispensable de disposer d'un parc de machines-outils de dernière génération et des licences des logiciels professionnels les plus récents. Sur le plan logistique, une structuration administrative agile et un support opérationnel réactif sont essentiels pour fluidifier l'exécution des projets.</p> <p>---</p> <p>Q2 : Comment évaluez-vous les besoins en formation continue pour les enseignants et le personnel ?</p> <p>Porteur de projet : La pérennité de la qualité de notre formation repose sur l'actualisation constante des savoirs de nos équipes. Nous avons institutionnalisé un programme de formation continue, incluant des immersions en entreprise et des ateliers thématiques, afin</p>	<p>d'intégrer les dernières innovations technologiques et méthodologiques directement dans notre curriculum.</p> <p>---</p> <p>Q3 : De quelles ressources supplémentaires auriez-vous besoin pour faire évoluer votre projet ?</p> <p>Porteur de projet : L'accélération de la croissance de notre projet est conditionnée par des financements additionnels dédiés au renouvellement de nos équipements de pointe et à l'organisation d'événements stratégiques pour accroître notre rayonnement. Un renfort en expertise humaine, notamment des formateurs spécialisés et des gestionnaires de projet, est également indispensable pour accompagner cette montée en puissance.</p>
--	---

<p>---</p> <p>Q2 : Comment avez-vous surmonté les défis liés à la gestion des étudiants et à la mise en œuvre pratique du projet ?</p> <p>Porteur de projet : L'instauration d'un encadrement par des mentors expérimentés a été déterminante pour la motivation et l'autonomie des étudiants sur le projet. Des boucles de feedback très courtes nous ont permis d'ajuster en temps réel les méthodes de travail et les objectifs pour optimiser la productivité et la qualité des réalisations.</p> <p>---</p> <p>Q3 : Quelles sont les difficultés actuelles que vous rencontrez et quelles solutions envisagez-vous ?</p> <p>Porteur de projet : Notre principal enjeu aujourd'hui est de garantir l'actualité permanente de nos programmes face à l'accélération technologique et aux évolutions du marché. Nous prévoyons d'intensifier nos collaborations avec des leaders technologiques et d'instituer des parcours de mise à niveau continue pour l'ensemble de l'équipe et des apprenants.</p> <p>Partie 3 - Besoins de fonctionnement</p> <p>Q1 : Quels sont les besoins matériels et logistiques spécifiques à votre projet ?</p> <p>Porteur de projet : Pour l'excellence de nos réalisations, il nous est indispensable de disposer d'un parc de machines-outils de dernière génération et des licences des logiciels professionnels les plus récents. Sur le plan logistique, une structuration administrative agile et un support opérationnel réactif sont essentiels pour fluidifier l'exécution des projets.</p> <p>---</p> <p>Q2 : Comment évaluez-vous les besoins en formation continue pour les enseignants et le personnel ?</p> <p>Porteur de projet : La pérennité de la qualité de notre formation repose sur l'actualisation constante des savoirs de nos équipes. Nous avons institutionnalisé un programme de formation continue, incluant des immersions en entreprise et des ateliers thématiques, afin</p>	<p>d'intégrer les dernières innovations technologiques et méthodologiques directement dans notre curriculum.</p> <p>---</p> <p>Q3 : De quelles ressources supplémentaires auriez-vous besoin pour faire évoluer votre projet ?</p> <p>Porteur de projet : L'accélération de la croissance de notre projet est conditionnée par des financements additionnels dédiés au renouvellement de nos équipements de pointe et à l'organisation d'événements stratégiques pour accroître notre rayonnement. Un renfort en expertise humaine, notamment des formateurs spécialisés et des gestionnaires de projet, est également indispensable pour accompagner cette montée en puissance.</p>
---	---

Annexe 4 – Exemple de plan comptable adapté

NOTICE

L'élaboration de ce plan comptable a reposé sur une démarche progressive et structurée, visant à répondre aux spécificités du modèle des Écoles de Production (EdP), qui combinent à la fois une mission pédagogique et une activité productive soumise à des règles fiscales et comptables précises.

L'objectif était double : garantir la conformité réglementaire et permettre une gestion analytique efficiente.

🔍 Analyse du modèle hybride EdP

La première étape a consisté à analyser le modèle économique et organisationnel propre aux Écoles de Production, en prenant en compte :

- La double nature de leurs activités : production marchande (soumise à TVA) et pédagogie (hors champ TVA),
- Les différentes sources de financement : subventions, mécénat, vente de prestations, cotisations, etc...
- La nécessité de disposer d'un plan comptable capable de faciliter le calcul du coefficient de déduction de TVA, le résultat fiscal, ainsi que la répartition analytique par domaine (Production / Pédagogique / Mutualisé).

📋 Référencement sur le Plan Comptable Général (PCG)

L'ossature du plan comptable repose sur le Plan Comptable Général (PCG) applicable aux associations (Version en vigueur en 2025) :

- Des comptes d'actif et de passif adaptés aux écoles de production (immobilisations, subventions, TVA, etc.),
- Utilisation des comptes de classe 6 et 7 pour les charges et produits, en les adaptant au vocabulaire et à l'activité des EdP.
- L'ajout de comptes spécialisés pour les subventions, le mécénat, la production immobilisée, la TVA non récupérable, etc.

⌚ Structuration par domaine d'activité

Le cœur de la logique du plan comptable conçu pour une École de Production repose sur la structuration par domaine d'activité. Ce principe permet de refléter fidèlement la réalité opérationnelle duale des EdP, tout en facilitant la lecture analytique, la déclaration fiscale (notamment en matière de TVA), et l'aide à la décision pour la direction.

1. Une segmentation en trois volets

Chaque compte du plan comptable est identifié et classé selon une lettre distinctive ajoutée en préfixe à l'intitulé du compte :

- NT (Non Taxable) → Pour l'activité pédagogique, hors du champ d'application de la TVA.
- Exemples :
 - NT - Fournitures – Pédagogique (60632)
 - NT - Salaires – Personnel éducatif (64111)
 - NT - Subventions de fonctionnement – Pédagogique (74110)
- T (Taxable) → Pour l'activité productive, soumise à la TVA, au même titre qu'une entreprise.
- Exemples :
 - T - Achats matières premières – Production (60100)
 - T - Entretien – Production (61522)
 - T - Prestations de services 5,5 % (70600)
- M (Mutualisé ou Fonctionnement général) → Pour les charges ou produits transversaux à l'ensemble de l'école (administration, communication, locaux...), à ventiler en partie entre les deux premières catégories, en fonction du coefficient de déduction de TVA ou de la clef de répartition choisie.

Exemples :

- M - Assurances (61600)
- M - Loyer immobiliers (61320)
- M - Honoraires comptables (62260)

2. Objectifs de cette structuration

Cette organisation vise à :

- Permettre une comptabilité analytique lisible : Chaque dépense ou recette est liée à un axe d'activité, ce qui facilite la répartition des coûts par filière, par projet, ou par type d'activité.
- Faciliter le calcul du coefficient de déduction de TVA : Grâce à cette séparation, il est possible de distinguer :
 - Les charges affectées exclusivement à l'activité productive (récupérables à 100 %),
 - Celles affectées exclusivement à l'activité pédagogique (TVA non récupérable),
 - Celles mutualisées, dont la TVA est récupérable au prorata du coefficient.
- Anticiper la production des documents financiers obligatoires :
 - Compte de résultat détaillé par nature d'activité,
 - Etats analytiques à destination des partenaires publics ou privés,
 - Justification des affectations de subventions.
- Renforcer la lisibilité pour les financeurs : En cas de contrôle ou de demande de reporting (par ex. : mécénates, collectivités, FNEP), cette présentation facilite la compréhension de l'utilisation des fonds selon leur finalité.

4. 📁 Sources mobilisées

La structure et la nomenclature du plan reposent sur les textes et pratiques suivants :

- PCG 2025, via le règlement ANC 2022-06, applicable à toutes les entités tenues d'établir des comptes annuels.
- Règlement CRC n° 2018-06 du 5 décembre 2018, modifié, relatif aux comptes annuels des personnes morales de droit privé à but non lucratif.
- Les pratiques issues de la Fédération Nationale des Écoles de Production (FNEP),
- Et de plans comptables réels issus d'établissements existants, ajustés pour correspondre aux exigences fiscales et analytiques du modèle EdP.

TABLE DES ANNEXES - Annexe 4 – Exemple de plan comptable adapté -

EXEMPLE DE PLAN COMPTABLE ADAPTÉ AU MODELE DES ECOLES DE PRODUCTION	
Compte	Libellé du compte
10200	M - Fonds propres sans droit de reprise
11000	M - Excédent ou perte reporté des exercices précédents
12000	M - Résultat de l'exercice
13100	M - Subventions d'investissement - Mutualisé
13110	NT - Subventions d'investissement - Pédagogique
13120	T - Subventions d'investissement - Production
13900	M - QP Subventions d'investissement virée au compte de résultat - Mutualisé
13910	NT - QP Subventions d'investissement virée au compte de résultat - Pédagogique
13920	T - QP Subventions d'investissement virée au compte de résultat - Production
16400	M - Emprunt 1
16410	M - Emprunt 2
16480	M - Intérêts courus sur emprunts
20500	M - Concessions, brevets et licences - Mutualisé
20510	NT - Concessions, brevets et licences - Pédagogique
20520	T - Concessions, brevets et licences - Production
21100	M - Terrain
21310	M - Bâtiment
21350	M - Installations générales, agencements et aménagements des constructions
21520	T - Matériels et outillages - Production
21810	M - Installations générales, agencements et aménagements - Mutualisé
21811	NT - Installations générales, agencements et aménagements - Pédagogique
21812	T - Installations générales, agencements et aménagements - Production
21820	M - Matériel de transport - Mutualisé
21830	M - Matériel de bureau et informatique - Mutualisé
21831	NT - Matériel de bureau et informatique - Pédagogique
21832	T - Matériel de bureau et informatique - Production
21840	M - Mobilier - Mutualisé
21841	NT - Mobilier - Pédagogique
21842	T - Mobilier - Production
23100	M - Immobilisations en cours - Mutualisé
23110	NT - Immobilisations en cours - Pédagogique
23120	T - Immobilisations en cours - Production
27500	M - Dépôt de garantie versé
28051	NT - Amort. Concessions, brevets et licences - Pédagogique
28052	T - Amort. Concessions, brevets et licences - Production
28131	M - Amort. Bâtiment
28135	M - Amort. Installations générales, agencements et aménagements des constructions
28152	T - Amort. Matériels et outillages - Production
28181	M - Amort. Installations générales, agencements et aménagements - Mutualisé
281811	NT - Amort. Installations générales, agencements et aménagements - Pédagogique
281812	T - Amort. Installations générales, agencements et aménagements - Production
28182	M - Amort. Matériel de transport - Mutualisé
28183	M - Amort. Matériel de bureau et informatique - Mutualisé
281831	NT - Amort. Matériel de bureau et informatique - Pédagogique
281832	T - Amort. Matériel de bureau et informatique - Production
28184	M - Amort. Mobilier - Mutualisé

281841	NT - Amort. Mobilier - Pédagogique
281842	T - Amort. Mobilier - Production
31000	T - Stock matières premières - Production
32200	M - Stock fournitures de bureau et d'entretien - Mutualisé
33100	T - Produits en cours - Production
33500	T - Travaux en cours - Production
40100	M - Fournisseurs
40400	M - Fournisseurs d'immobilisations
40810	M - Fournisseurs - Factures non parvenues
40910	M - Fournisseurs - Avances et acomptes versés
40980	M - Fournisseurs - Avoirs à obtenir
41100	M - Clients
41600	M - Clients douteux
41800	M - Clients - Factures à établir
41910	M - Clients - Avances et acomptes perçus sur commandes
41980	M - Clients - Avoirs à établir
42100	M - Personnel - Rémunérations dues
42500	M - Personnel - Avances et acomptes
42820	M - Personnel - Dettes provisionnées pour congés à payer
43100	M - Sécurité sociale et organismes sociaux
44100	M - État - Subventions et aides à recevoir
44210	M - Prélèvements à la source
44400	M - État - Impôts sur les bénéfices
44520	T - Tva due intracommunautaire
44551	T - Tva à décaisser
44562	T - Tva déductibles sur immobilisations
44566	T - Tva déductibles sur autres biens et services
44567	T - Crédit de Tva à reporter
44570	T - Tva collectée 5,5%
44571	T - Tva collectée 10%
44572	T - Tva collectée 20%
44583	T - Remboursement de crédit de Tva en attente
44586	T - Tva sur factures non parvenues
44587	T - Tva sur factures à établir
44810	M - État - Charges à payer
44820	M - État - Produits à recevoir
46700	M - Suventions à recevoir
48600	M - Charges constatées d'avances
48700	M - Produits constatés d'avances
51121	M - CB à encaisser
51122	M - Chèques à encaisser
51123	M - Espèces à encaisser
51124	M - Divers à encaisser
51200	M - Banque
53000	M - Caisse
58000	M - Virements internes
60100	T - Achats matières premières - Production
60310	T - Variation stock matière première - Production
60320	M - Variation stock fourniture de bureau et d'entretien - Mutualisé
60410	T - Sous-traitance technique - Production
60611	M - Électricité
60626	M - Carburant véhicules

TABLE DES ANNEXES - Annexe 4 – Exemple de plan comptable adapté -

Retour mémoire
P1C2S1

60630	M - Achats de fournitures et petits équipements - Mutualisé
60632	NT - Fournitures - Pédagogique
60631	T - Petits équipements et consommables - Production
60640	M - Fournitures administratives - Mutualisé
60650	T - Gaz - Production
60660	T - Combustible industriel - Production
60690	T - Vêtements de travail et EPI - Production
61320	M - Loyers immobiliers
61340	M - Location de véhicule
61350	M - Locations diverses (matériel, mobilier, etc)
61360	T - Location de matériel - Production
61400	M - Charges locatives copropriétés
61520	M - Entretien et réparation - biens immobiliers - Mutualisé
61521	NT - Entretien - Pédagogique
61522	T - Entretien - Production
61600	M - Assurances
61830	M - Documentation générale
62110	M - Personnel intérimaire - Administratif
62111	NT - Vacataires pédagogiques - Intervenants extérieurs
62112	T - Personnel intérimaire - Maître professionnel
62260	M - Honoraires comptables
62261	M - Autres honoraires
62270	M - Frais d'actes et de contentieux
62310	NT - Publicité et communication à vocation éducative
62320	M - Catalogues et imprimés
62340	M - Cadeaux usagers
62410	M - Transports sur achats
62510	M - Frais de déplacement et missions
62520	M - Voyages et déplacements
62550	NT - Sorties scolaires
62560	M - Missions et réceptions
62610	M - Téléphonie et Internet
62620	M - Abonnement télésurveillance
62640	M - Affranchissement
62680	M - Hébergement web
62710	M - Services bancaires
62810	NT - Formations pédagogiques
62830	NT - Abonnement informatique
62840	NT - Abonnement Pronote
62850	M - Cotisations syndicales et autres
63110	M - Taxe sur les salaires - Mutualisé
63111	NT - Taxe sur les salaires - Pédagogique
63112	T - Taxe sur les salaires - Production
63120	M - Taxe d'apprentissage - Mutualisé
63121	T - Taxe d'apprentissage - Production
63330	M - Formation continue - Mutualisé
63331	NT - Formation continue - Pédagogique
63332	T - Formation continue - Production
63510	NT - Tva non récupérable
64110	M - Salaires - Personnel administratif
64111	NT - Salaires - Personnel éducatif
64112	T - Salaires - Maître professionnel

64120	M - Provision congés payés - Personnel administratif
64121	NT - Provision congés payés - Personnel éducatif
64122	T - Provision congés payés - Maître professionnel
64510	M - Charges sociales - Personnel administratif
64511	NT - Charges sociales - Personnel éducatif
64512	T - Charges sociales - Maître professionnel
66110	M - Intérêts sur emprunts bancaires
67500	M - Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés - Mutualisé
67510	NT - Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés - Pédagogique
67520	T - Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés - Production
67800	M - Charges exceptionnelles divers
68110	M - Dotations aux amortissements sur immobilisations - Mutualisé
68111	NT - Dotations aux amortissements sur immobilisations - Pédagogique
68112	T - Dotations aux amortissements sur immobilisations - Production
69500	T - Impôts sur les bénéfices
70600	T - Prestations de services 5,5%
70601	T - Prestations de services 10%
70602	T - Prestations de services 20%
70620	T - Prestations de services exonérées
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%
70701	T - Ventes de marchandises 10%
70702	T - Ventes de marchandises 20%
70720	T - Ventes de marchandises exonérées
71331	T - Variation des produits en cours
71335	T - Variation des travaux en cours
72210	NT - Production immobilisée école
72220	T - Production immobilisée atelier
74100	M - Taxe d'apprentissage perçue - Mutualisé
74101	M - Subventions de fonctionnement - Mutualisé
74110	NT - Subventions de fonctionnement - Pédagogique
74111	NT - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Pédagogique
74120	T - Subventions de fonctionnement - Production
74121	T - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Production
74700	M - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Mutualisé
74710	NT - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Pédagogique
74720	T - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Production
75410	M - Dons manuels
75420	M - Mécénats
75610	NT - Cotisations scolaires
75620	T - Adhésions - entreprises
77500	M - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Mutualisé
77510	NT - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Pédagogique
77520	T - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Production
77800	M - Produits exceptionnels divers

Annexe 5 – Guide d'application de la TVA

ANNEXE 5 - GUIDE D'APPLICATION DE LA TVA

Introduction

Les Écoles de Production exercent deux types d'activités :

- une mission **pédagogique** (enseignement, formation, accompagnement) exonérée de TVA,
- une mission **productive** (vente de biens et prestations pour des tiers) soumise à TVA.

Cette double activité implique une gestion fiscale particulière : ventilation des recettes et charges, identification des dépenses mixtes et calcul du coefficient de déduction pour déterminer la part de TVA récupérable.

Ce guide expose les règles fiscales applicables (août 2025), conformément aux dispositions du **Code général des impôts (CGI)**, et détaille leur mise en œuvre pratique dans le contexte des Écoles de Production.

1. Cadre législatif applicable

1.1. Activités pédagogiques exonérées de TVA

Les activités liées à l'**enseignement**, à la **formation professionnelle** ou à l'**accompagnement éducatif** sont exonérées de TVA en application de l'article 261-4-4¹ du Code général des impôts (CGI).

Ces recettes ne sont pas soumises à la TVA et les dépenses afférentes (achats, prestations de service, équipements) ne permettent pas de récupérer la TVA acquittée.

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000051764761

1.2. Activités productives soumises à TVA

Les activités de production réalisées par l'École de Production pour des tiers (vente de biens, prestations de services) sont soumis à la TVA conformément aux articles 256² et suivants du **Code général des impôts**.

Ces opérations relèvent du régime de **droit commun** : la TVA collectée sur les ventes doit être reversée à l'administration fiscale, tandis que la TVA supportée sur les achats et charges directement liés à ces opérations est **déductible**.

Le taux applicable dépend de la **nature des biens ou services vendus** :

Taux	Fondement légal	Exemples courants
Taux normal – 20 %	Art. 278 du CGI ³	Vente de meubles, pièces industrielles, prestations d'atelier
Taux intermédiaire – 10 %	Art. 278-0 bis du CGI ⁴	Restauration, fourniture de repas, certains travaux de rénovation
Taux réduit – 5,5 %	Art. 278-0 bis A du CGI	Vente de denrées alimentaires, certains biens culturels ou éducatifs
Taux super réduit – 2,1 %	Art. 281 quater ⁵ et suivants du CGI	Publications de presse, certains médicaments remboursés

En pratique, la plupart des ventes réalisées par les Écoles de Production relèvent du **taux normal de 20 %**.

² https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044983615

³ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000026950057

⁴ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000047622738

⁵ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000028416981

2. Les trois composants du coefficient de déduction

Conformément à l'article 206 de l'annexe II⁶ du Code général des impôts, le droit à déduction de la TVA pour un redevable partiel est déterminé à partir du coefficient de déduction (CoD), lui-même composé de trois coefficients : le coefficient d'assujettissement (CoAS), le coefficient de taxation (CoT) et le coefficient d'admission (CoAD).

Le coefficient de déduction résulte de la formule suivante :

$$\text{CoD} = \text{CoAS} \times \text{CoT} \times \text{CoAD}$$

Chacun de ces coefficients répond à une logique et à des modalités de calcul distinctes détaillées ci-dessous.

2.1. Le coefficient d'assujettissement (CoAS)

Le coefficient d'assujettissement mesure la proportion d'utilisation d'un bien ou service pour des opérations imposables à la TVA par rapport à l'ensemble des opérations de l'assujetti. Sa base légale se trouve à l'article 206, II de l'annexe II au CGI :

«II. – Le coefficient d'assujettissement d'un bien ou d'un service est égal à sa proportion d'utilisation pour la réalisation d'opérations imposables. Les opérations imposables s'entendent des opérations situées dans le champ d'application de la taxe sur la valeur ajoutée en vertu des articles 256 et suivants du code général des impôts, qu'elles soient imposées ou légalement exonérées. »

Ce coefficient s'exprime par un ratio entre la valeur d'utilisation du bien ou service pour des opérations imposables et sa valeur d'utilisation totale. Il peut être déterminé à partir de données physiques (par exemple, temps d'utilisation, surface occupée, nombre d'unités produites) ou d'informations comptables (répartition des charges entre activités).

Sa valeur est comprise entre 0 (usage exclusivement pour des opérations non imposables) et 1 (usage exclusivement pour des opérations imposables).

⁶ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000049904359

2.2. Le coefficient de taxation (CoT)

Le coefficient de taxation, défini à l'article 206, III de l'annexe II au CGI et précisé par la doctrine administrative (BOFIP-TVA-DED-20-10-20) :

« III. - 1. Le coefficient de taxation d'un bien ou d'un service est égal à l'unité lorsque les opérations imposables auxquelles il est utilisé ouvrent droit à déduction... »

Il permet de mesurer la proportion des opérations imposables qui ouvrent effectivement droit à déduction.

Il se calcule ainsi :

$$\text{CoT} = \frac{\text{Montant total des recettes dans le champ à TVA ouvrant droit à déduction}}{\text{Montant total des recettes dans le champ à TVA ouvrant ou non droit à déduction}}$$

Le numérateur inclut uniquement les opérations imposables qui ouvrent droit à déduction : ventes taxées au taux normal ou réduit, exportations, livraisons intracommunautaires, ainsi que certaines subventions avec contrepartie directe.

Le dénominateur reprend toutes les opérations imposables, y compris celles exonérées sans droit à déduction (par exemple certaines prestations pédagogiques exonérées).

Certaines opérations, bien que soumises à la TVA ou relevant de la sphère imposable, sont exclues légalement du calcul du CoT et ne doivent figurer ni au numérateur ni au dénominateur. Sont notamment visées :

- les cessions d'éléments d'actif corporels ou incorporels,
- les livraisons à soi-même d'immobilisations,
- les subventions sans contrepartie directe
- certains produits financiers ou immobiliers accessoires (sous conditions),
- les indemnités d'assurance, débours, pourboires, etc.

2.3. Le coefficient d'admission (CoAD)

Le coefficient d'admission est prévu à l'article 206, IV de l'annexe II au CGI :

« IV. – 1. Le coefficient d'admission d'un bien ou d'un service est égal à l'unité, sauf dans les cas décrits aux 2 à 4. » (Ces points 2 à 4 prévoient la liste exhaustive des biens et services pour lesquels le coefficient d'admission est fixé à une valeur inférieure à 1) »

Il traduit les exclusions du droit à déduction liées à la nature même de la dépense, indépendamment de son affectation.

Lorsque la dépense est déductible par nature, le CoAD est égal à 1. En revanche, il est fixé à 0 pour les dépenses expressément exclues, même si elles sont utilisées pour des opérations taxables. Parmi ces exclusions figurent, par exemple, l'acquisition de véhicules de tourisme ou encore les biens ou services destinés à un usage non professionnel.

3. Application aux écoles de production

Dans le contexte spécifique des Écoles de Production, le calcul du coefficient de déduction repose sur l'application concrète des trois coefficients définis au point précédent : CoAS, CoT et CoAD.

3.1. Détermination du coefficient d'assujettissement (CoAS)

Dans une École de Production, un même bien ou service peut être utilisé à la fois :

- pour l'activité productive, soumise à TVA,
- pour l'activité pédagogique, exonérée de TVA en vertu de l'article 261-4-4° du CGI.

Afin de refléter cette répartition, il est nécessaire de fixer une clé de ventilation. Dans le cadre de ce guide, il a été retenu un CoAS de 2/3, correspondant à l'estimation que les élèves passent environ deux tiers de leur temps sur des opérations de production (secteur taxable) et un tiers sur des activités purement pédagogiques (secteur exonéré).

Cette clé repose sur des éléments objectifs liés à l'organisation interne (emplois du temps, répartition des périodes en atelier et en salle de cours). Elle peut être ajustée si l'analyse des temps d'utilisation des biens ou services met en évidence une proportion différente.

Il est essentiel de pouvoir documenter et justifier cette répartition auprès de l'administration fiscale en cas de contrôle.

Ainsi :

- CoAS = 1 pour une dépense affectée exclusivement à l'activité taxable,
- CoAS = 0 pour une dépense affectée exclusivement à l'activité exonérée,
- CoAS = 2/3 pour une dépense commune aux deux secteurs selon la clé de ventilation retenue.

3.2. Détermination du coefficient de taxation (CoT)

Le CoT permet de mesurer la proportion des opérations imposables qui ouvrent droit à déduction.

Pour une École de Production, les recettes sont ventilées selon trois catégories :

Catégorie de recettes	Exemples (Suivant PCG de l'annexe 4)	Traitement dans le CoT
Opérations imposables avec droit à déduction	Ventes taxées (comptes 70600 à 70720 selon taux 20 %, 10 %, 5,5 %), exportations, livraisons intracommunautaires, subventions de fonctionnement avec contrepartie directe liées à la production (74121) et adhésions entreprises (75620)	Numérateur et dénominateur
Opérations imposables sans droit à déduction	Prestations pédagogiques exonérées (art. 261-4-4°), subventions avec contrepartie directe liées à l'activité pédagogique (74111)	Dénominateur uniquement
Opérations hors champ ou exclues légalement	Dons (75410, 75420), mécénats, subventions d'investissement (74110, 74120), cessions d'actifs (775xx), produits financiers accessoires, indemnités d'assurance	Exclues du calcul

★ Rappel important :

Certaines opérations taxées ou relevant du champ de la TVA sont exclues légalement du calcul du CoT, conformément à l'article 206, III.3 de l'annexe II au CGI et au BOFIP-TVA-DED-20-10-20⁷(§150). C'est le cas, par exemple, des cessions d'actifs ou des productions immobilisées.

💡 À noter : dans la majorité des Écoles de Production, le coefficient de taxation (CoT) est souvent égal à 1.

En effet, ces structures ne facturent généralement aucune prestation pédagogique et il est très rare, mais pas impossible, qu'une subvention pédagogique comporte une contrepartie directe au sens fiscal.

Les règles spécifiques applicables aux subventions sont détaillées au point 5.

3.3. Détermination du coefficient d'admission (CoAD)

Pour les Écoles de Production, la majorité des dépenses n'est pas concernée par les exclusions légales au droit à déduction. En conséquence, le CoAD est généralement fixé à 1.

Exceptions :

- CoAD = 0 pour les dépenses expressément exclues par l'article 206, IV de l'annexe II au CGI (véhicules de tourisme, dépenses de logement, biens ou services à usage non professionnel).
- CoAD < 1 uniquement si la loi ou la réglementation en vigueur limite la déduction pour la nature du bien ou service. (Carburant des véhicules de tourisme par exemple)

3.4. Calcul du coefficient de déduction – Exemple chiffré

Supposons qu'une École de Production présente les recettes suivantes sur l'exercice N :

- Ventes taxées liées à la production des élèves : 100 000 €

⁷ <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/1665-PGP.html/identifiant%3DBOI-TVA-DED-20-10-20-20130610>

- Subvention de fonctionnement pédagogique avec contrepartie directe (*opération exonérée sans droit à déduction*) : 20 000 €
- Subvention de fonctionnement générale (*hors champ ou exclue légalement*) : 150 000 €

💡 Les montants sont exprimés hors taxes pour les opérations soumises à TVA et toutes taxes comprises pour les opérations non taxables à la TVA.

Étapes de calcul :

1. Coefficient de taxation (CoT)

$$CoT = \frac{100\ 000}{(100\ 000 + 20\ 000)} = 83,33\%$$

2. Coefficient d'assujettissement (CoAS)

$$CoAS = \frac{2}{3}$$

(utilisation estimée des biens et services : 2/3 du temps en production, 1/3 en pédagogie).

3. Coefficient d'admission (CoAD)

$$1$$

(aucune exclusion par nature sur les dépenses considérées).

4. Coefficient de déduction (CoD)

$$CoD = \frac{2}{3} \times 83,33\% \times 1 = 55,56\%$$

Cela signifie que pour une dépense mixte, seulement 55,56 % de la TVA pourra être récupérée.

4. Mise en œuvre pratique du coefficient de déduction

L'application concrète du coefficient de déduction implique à la fois son calcul périodique et sa bonne utilisation dans les déclarations fiscales. Cette section précise les étapes clés à

<p>respecter pour sécuriser la gestion de la TVA et éviter tout risque de remise en cause par l'administration fiscale.</p> <p>4.1. Application au cours de l'exercice</p> <p>Ce coefficient est déterminé annuellement à la clôture de l'exercice, puis utilisé à titre provisoire pour l'exercice suivant. Une régularisation est effectuée en fin d'exercice, sur la base du coefficient définitif.</p> <p>Conformément à l'article BOI-TVA-DED-20-10-40⁸, ce coefficient définitif doit être arrêté au plus tard le 25 avril de l'année suivant celle au titre de laquelle il a été appliqué, et ce quelle que soit la date de clôture de l'exercice.</p> <p>Ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si l'exercice se clôture le 31/03/2025, le coefficient définitif doit être arrêté avant le 25/04/2025 ; • Si l'exercice se clôture le 31/08/2025⁹, le coefficient définitif doit être arrêté avant le 25/04/2026. <p>Lors de la première année d'exercice, aucun coefficient n'existe encore. Par prudence, la TVA sur les dépenses mutualisées n'est pas récupérée. Le droit à déduction sera exercé uniquement à l'issue de la première clôture, sur la base du coefficient calculé.</p> <p>4.2. Déclaration et suivi</p> <p>Une comptabilité rigoureuse doit permettre de ventiler correctement les recettes et les charges, en identifiant celles relevant de l'activité exonérée et celles liées à l'activité soumise à TVA.</p> <hr/> <p>⁸ https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/1674-PGP.html/identifiant%3DBOI-TVA-DED-20-10-40-20120912</p> <p>⁹ La plupart des EdP choisissent une date de clôture coïncidant avec la fin de l'année scolaire</p>	<p>Pour les dépenses mixtes, la TVA déductible est déterminée en appliquant le coefficient de déduction calculé à la clôture de l'exercice précédent. Cette part de TVA est intégrée au montant total de TVA déductible sur les biens et services dans la déclaration.</p> <p>Il convient d'archiver les pièces justificatives (calcul du coefficient, affectation des dépenses, éléments de ventilation), afin de pouvoir expliciter la méthode retenue en cas de demande de l'administration fiscale. Ces documents doivent être conservés pendant un délai de six ans, conformément à l'article L102 B¹⁰ du Livre des procédures fiscales.</p> <p>5. Gestion des subventions</p> <p>Les subventions perçues par une École de Production peuvent avoir des finalités diverses (fonctionnement, investissement, soutien ponctuel) et sont soumises à des règles spécifiques en matière de TVA.</p> <p>5.1. Principes de taxation des subventions</p> <p>Le traitement des subventions au regard de la TVA ne dépend pas de leur nature (investissement ou fonctionnement), mais de l'existence d'une contrepartie directe.</p> <p>Une subvention est taxable uniquement si elle constitue la contrepartie d'une prestation de services ou d'une livraison de biens. Cette qualification repose sur trois conditions cumulatives, définies par l'administration fiscale (BOFiP-TVA-BASE-10-10-50, §1 et suivants¹¹) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La subvention est versée en lien avec une prestation déterminée ; 2. Elle présente un lien direct avec cette prestation ; 3. Elle est octroyée au bénéfice du financeur ou d'un tiers désigné. <p>Si ces conditions sont remplies, la subvention est assimilée à une contrepartie financière et devient imposable à la TVA.</p> <hr/> <p>¹⁰ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LFGIART000041471233/</p> <p>¹¹ https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/13552-PGP.html</p>
---	--

<p>👉 Exemple : Une entreprise finance à hauteur de 10 000 € la fabrication par les élèves d'un prototype mécanique destiné à un usage interne de l'entreprise. Ce financement rémunère une prestation précise, au bénéfice direct du financeur : il s'agit donc d'une opération imposable à la TVA.</p> <h3>5.2. Application aux subventions</h3> <h4>5.2.1. Subventions d'investissement</h4> <p>Les subventions destinées à financer l'acquisition d'immobilisations (matériels, équipements, aménagements) sont en principe non taxables, dès lors qu'elles ne rémunèrent aucune prestation au profit du financeur. Néanmoins, la TVA sur les biens financés n'est déductible que si ces derniers sont utilisés pour des opérations taxables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cas d'usage exclusivement pédagogique (ex : machines utilisées uniquement pour la formation), la TVA n'est pas déductible. • En cas d'usage mixte (ex : équipements utilisés à la fois pour les cours et pour des productions destinées à des tiers), la TVA est déductible au prorata du coefficient de déduction annuel. <p>👉 Exemple : Une subvention finance l'achat d'un véhicule utilitaire utilisé à la fois pour les déplacements liés à l'encadrement pédagogique (visites d'entreprise, sorties éducatives) et pour la livraison de commandes réalisées dans le cadre de l'activité productive. La TVA sur l'achat du véhicule sera partiellement déductible, selon le coefficient de déduction calculé.</p> <p>⚠ Il convient également de vérifier que la convention de subvention n'impose pas une affectation exclusive à une activité exonérée, ce qui rendrait la TVA non récupérable, même en cas d'usage partiellement productif.</p> <h4>5.2.2. Subventions de fonctionnement</h4> <p>Les subventions de fonctionnement, qui couvrent les charges courantes (salaires, loyers, fournitures...), sont également hors champ de la TVA, sauf si elles constituent la contrepartie</p>	<p>directe d'une prestation de services ou d'une livraison de biens suivant les conditions énumérées ci-dessus.</p> <p>La question de la TVA déductible sur les dépenses financées par ces subventions dépend de l'usage réel de ces dépenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les dépenses financées concernent exclusivement l'activité pédagogique (exonérée), la TVA n'est pas récupérable. • Si elles concernent l'activité productive (soumise à TVA), la TVA est intégralement déductible. • En cas d'usage mixte, la TVA est déductible au prorata du coefficient de déduction. <p>👉 Exemple : Une subvention est versée à l'École de Production pour financer l'achat de fournitures scolaires (livres, matériel de dessin, cahiers, outils pédagogiques), destinées aux cours théoriques ou à l'accompagnement individualisé des élèves.</p> <p>Ces charges sont directement affectées à l'activité d'enseignement, qui est exonérée de TVA. Par conséquent, la TVA supportée sur ces achats n'est pas récupérable.</p> <p>De plus, aucune contrepartie directe n'est attendue de la part du financeur. Il ne s'agit donc pas d'une opération économique au sens de la TVA : aucune TVA collectée n'est due sur cette subvention.</p> <h3>Conclusion</h3> <p>L'application de la TVA dans les Écoles de Production s'inscrit dans un cadre juridique encadré, impliquant une organisation comptable rigoureuse, adaptée à la double nature de leur activité : pédagogique (exonérée) et productive (soumise à TVA).</p> <p>La mise en œuvre d'un coefficient de déduction annuel, fondé sur les recettes effectivement constatées, conjuguée à une ventilation structurée des charges et à une sectorisation des comptes, permet d'assurer une gestion fiscale sécurisée et conforme aux textes en vigueur.</p>
11	12

Ce guide se veut un **outil de référence** pour les experts-comptables en charge de la tenue ou de la supervision des comptes, mais également pour les équipes administratives amenées à traiter les opérations courantes. Il vise à garantir une **traçabilité** des choix opérés et à **fiabiliser les déclarations fiscales**, dans le respect des principes du **Plan Comptable Général** et de la **réglementation applicable aux structures non lucratives**.

Annexe 6/7 – Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA et du résultat fiscal

NOTICE	
<p>⚠ PRÉREQUIS IMPORTANTS</p> <p>Seuls les comptes de charges (classe 6) et de produits (classe 7) doivent être utilisés dans ce fichier.</p> <p>Les comptes d'actif et de passif (classes 1 à 5) ne doivent pas être intégrés.</p> <p>L'activation des macros est nécessaire au bon fonctionnement de l'outil</p> <p>Les cases de couleurs jaune clair sont les seules à devoir être complétées, le reste du tableau est automatisé.</p> <p>Le fichier est protégé sans mot de passe. Il peut être adapté à d'autres projets en personnalisant les intitulés ou les hypothèses. Il est conseillé de dupliquer l'original avant toute modification</p> <p>⌚ Objectif de l'annexe</p> <p>Ce fichier a été conçu pour accompagner la gestion comptable et fiscale d'une École de Production, en automatisant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le calcul du coefficient de déduction de TVA, • la détermination du résultat fiscal. <p>⌚ ÉTAPE 1 — Création du plan comptable source (à faire une fois puis à mettre à jour chaque année)</p> <p>À la création de l'École de Production, il convient d'établir un Plan comptable source, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • à partir du modèle intégré dans l'onglet de ce fichier Excel: Exemple PCG • soit en structurant son propre plan adapté à l'établissement. <p>Il convient d'intégrer dans le Plan comptable source le numéro du compte et le libellé du compte.</p> <p>Ensuite, chaque compte est affecté à un domaine fonctionnel en suivant la liste déroulante de la colonne Domaine :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production : activité économique taxable, • Pédagogie : activité d'enseignement (hors champ TVA), • Fonctionnement général : charges ou produits mutualisés pour les deux activités. <p>Cette classification permet une affectation automatique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'une catégorie de TVA (T, NT, M), • d'une clé de répartition, utilisée dans les feuilles de calcul TVA et résultat fiscal. <p>Si l'Exemple PCG est celui qui est utilisé, un simple copier/coller des colonnes "Compte", "Libellé du compte" et "Domaine" est possible, en prenant uniquement en sélection le plan comptable (Sans les entêtes des colonnes)</p>	<p>⌚ ÉTAPE 2 — Intégration de la balance comptable</p> <p>La balance doit être collée dans la feuille dédiée Balance à importer, au format suivant :</p> <p>Compte Libellé Débit Crédit</p> <p>Les colonnes Débit et Crédit doivent être formatées en "Nombre" et le séparateur de décimal doit être une virgule (,).</p> <p>Il est recommandé de cliquer sur Formater les colonnes afin de s'assurer du bon format des colonnes débit et crédit.</p> <p>Le fichier identifie automatiquement les comptes et applique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la catégorie de TVA, • la clé de répartition, selon le Plan comptable source. <p>En cas de compte non reconnu, la ligne s'affiche en rouge.</p> <p>Le compte doit alors être ajouté dans le Plan comptable source, avec un domaine affecté.</p> <p>Aucun calcul ne sera fiable tant que des comptes sont en rouge.</p> <p>⌚ ÉTAPE 3 — Calculs automatiques</p> <p>Une fois tous les comptes correctement reconnus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le Coefficient de déduction de TVA est calculé automatiquement, • Les Rapports d'assujettissement à la taxe sur les salaires sont déterminés pour chaque secteur ainsi que pour l'ensemble de l'activité (rapport global). • le Résultat Fiscal avant corrections manuelles est déterminé sur la base du résultat comptable retraité. <p>⌚ ÉTAPE 4 — Complément manuel des corrections fiscales</p> <p>Certaines opérations nécessitent une saisie manuelle dans l'onglet Résultat Fiscal - Corrigé pour obtenir le résultat fiscal final :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amendes et pénalités, • Dons partiellement déductibles, • Charges somptuaires, • Etc. <p>Ces éléments sont à saisir dans la section Corrections fiscales. Le résultat fiscal net est mis à jour automatiquement.</p>

TABLE DES ANNEXES - Annexe 6/7 – Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA et du résultat fiscal -

EXEMPLE PCG DES COMPTES DE CHARGES ET DE PRODUITS				
Compte	Libellé du compte	Domaine	Catégorie TVA	Clé répartition
60100	T - Achats matières premières - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60310	T - Variation stock matière première - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60320	M - Variation stock fourniture de bureau et d'entretien - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60410	T - Sous-traitance technique - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60611	M - Électricité	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60626	M - Carburant véhicules	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60630	M - Achats de fournitures et petits équipements - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60632	NT - Fournitures - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
60631	T - Petits équipements et consommables - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60640	M - Fournitures administratives - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60650	T - Gaz - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60660	T - Combustible industriel - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60690	T - Vêtements de travail et EPI - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
61320	M - Loyers immobiliers	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
61340	M - Location de véhicule	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
[...]				
70602	T - Prestations de services 20%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70620	T - Prestations de services exonérées	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70701	T - Ventes de marchandises 10%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70702	T - Ventes de marchandises 20%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70720	T - Ventes de marchandises exonérées	PRODUCTION	Taxable (T)	T
71331	T - Variation des produits en cours	PRODUCTION	Taxable (T)	T
71335	T - Variation des travaux en cours	PRODUCTION	Taxable (T)	T
72210	NT - Production immobilisée école	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
72220	T - Production immobilisée atelier	PRODUCTION	Taxable (T)	T
74100	M - Taxe d'apprentissage perçue - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
74101	M - Subventions de fonctionnement - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
74110	NT - Subventions de fonctionnement - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
74111	NT - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
74120	T - Subventions de fonctionnement - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
74121	T - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
74700	M - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
74710	NT - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
74720	T - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
75410	M - Dons manuels	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
75420	M - Mécénats	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
75610	NT - Cotisations scolaires	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
75620	T - Adhésions - entreprises	PRODUCTION	Taxable (T)	T
77500	M - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
77510	NT - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
77520	T - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
77800	M - Produits exceptionnels divers	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M

PLAN COMPTABLE SOURCE				
Comptes à intégrer et à répertorier selon le domaine				
Compte	Libellé du compte	Domaine	Catégorie TVA	Clé répartition
60100	T - Achats matières premières - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60310	T - Variation stock matière première - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60320	M - Variation stock fourniture de bureau et d'entretien - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60410	T - Sous-traitance technique - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60611	M - Électricité	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60626	M - Carburant véhicules	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60630	M - Achats de fournitures et petits équipements - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60632	NT - Fournitures - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
60631	T - Petits équipements et consommables - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60640	M - Fournitures administratives - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
60650	T - Gaz - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60660	T - Combustible industriel - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
60690	T - Vêtements de travail et EPI - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
61320	M - Loyers immobiliers	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
61340	M - Location de véhicule	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
[...]				
70602	T - Prestations de services 20%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70620	T - Prestations de services exonérées	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70701	T - Ventes de marchandises 10%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70702	T - Ventes de marchandises 20%	PRODUCTION	Taxable (T)	T
70720	T - Ventes de marchandises exonérées	PRODUCTION	Taxable (T)	T
71331	T - Variation des produits en cours	PRODUCTION	Taxable (T)	T
71335	T - Variation des travaux en cours	PRODUCTION	Taxable (T)	T
72210	NT - Production immobilisée école	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
72220	T - Production immobilisée atelier	PRODUCTION	Taxable (T)	T
74100	M - Taxe d'apprentissage perçue - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
74101	M - Subventions de fonctionnement - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
74110	NT - Subventions de fonctionnement - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
74111	NT - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
74120	T - Subventions de fonctionnement - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
74121	T - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
74700	M - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
74710	NT - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
74720	T - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
75410	M - Dons manuels	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
75420	M - Mécénats	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
75610	NT - Cotisations scolaires	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
75620	T - Adhésions - entreprises	PRODUCTION	Taxable (T)	T
77500	M - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Mutualisé	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M
77510	NT - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Pédagogique	PÉDAGOGIE	Non Taxable (NT)	NT
77520	T - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Production	PRODUCTION	Taxable (T)	T
77800	M - Produits exceptionnels divers	FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL	Mutualisé (M)	M

TABLE DES ANNEXES - Annexe 6/7 – Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA et du résultat fiscal -

BALANCE A IMPORTER			
Faire un copier/coller de la balance comptable		Formater les colonnes	
Compte	Intitulé du compte	Débit	Crédit
60100	T - Achats matières premières - Production	66525,15	
60310	T - Variation stock matière première - Production	14245,66	
60320	M - Variation stock fourniture de bureau et d'entretien - Mutualisé	865,12	
60410	T - Sous-traitance technique - Production	4658	
60611	M - Électricité	7822,55	
60626	M - Carburant véhicules	381,22	
60630	M - Achats de fournitures et petits équipements - Mutualisé	2184,66	
60632	NT - Fournitures - Pédagogique	864,22	
60631	T - Petits équipements et consommables - Production	6506,88	
60640	M - Fournitures administratives - Mutualisé	1425,55	
60650	T - Gaz - Production	8124,73	
60660	T - Combustible industriel - Production	3942,75	
60690	T - Vêtements de travail et EPI - Production	5488,11	
61320	M - Loyer immobilier	68000,00	
61340	M - Location de véhicule	1984,11	
	[...]		
70602	T - Prestations de services 20%	0,00	
70620	T - Prestations de services exonérées	0,00	
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%	0,00	
70701	T - Ventes de marchandises 10%	0,00	
70702	T - Ventes de marchandises 20%	169124,11	
70720	T - Ventes de marchandises exonérées	1166,67	
71331	T - Variation des produits en cours	17906,67	
71335	T - Variation des travaux en cours	0,00	
72210	NT - Production immobilisée école	1296,74	
72220	T - Production immobilisée atelier	0,00	
74100	M - Taxe d'apprentissage perçue - Mutualisé	7452,55	
74101	M - Subventions de fonctionnement - Mutualisé	229189,37	
74110	NT - Subventions de fonctionnement - Pédagogique	31900,00	
74111	NT - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Pédagogique	0,00	
74120	T - Subventions de fonctionnement - Production	12000,00	
74121	T - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Production	0,00	
74700	M - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Mutualisé	2345,55	
74710	NT - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Pédagogique	20198,70	
74720	T - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Production	56504,91	
75410	M - Dons manuels	4400,00	
75420	M - Mécénats	8500,00	
75610	NT - Cotisations scolaires	0,00	
75620	T - Adhésions - entreprises	791,67	
77500	M - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Mutualisé	0,00	
77510	NT - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Pédagogique	0,00	
77520	T - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Production	0,00	
77800	M - Produits exceptionnels divers	519,75	

CALCUL DU COEFFICIENT DE DÉDUCTION DE TVA			
Ventilation des Produits		Montant (€)	
Total produits dans le champ à TVA avec droit à déduction			188 989,12
Total produits dans le champ à TVA sans droit à déduction			-
Total produits hors champ de la TVA ou exclu légalement			374 307,57
Total des produits			563 296,69
Coefficient	Définition	Formule	Valeur
Coefficient de taxation (CoT)	Représente la part des opérations dans le champ de la TVA ouvrant droit à déduction par rapport à l'ensemble des opérations dans le champ (avec et sans droit).	CoT = Recettes avec droit / (Recettes avec + sans droit à déduction)	100,00%
Coefficient d'assujettissement (CoAS)	Représente la part d'utilisation du bien ou service dans une activité économique (vs. hors champ). Ici fixé à 2/3, car les élèves sont 2/3 du temps en production, donc affectés à une activité taxable.	CoAS = 2 / 3	66,67%
Coefficient d'admission (CoAD)	Tient compte des restrictions légales à la déductibilité (ex. : véhicules de tourisme). Valeur par défaut.	CoAD = 1, sauf exception légale	100,00%
Coefficient de déduction (CoD)	Taux global de déductibilité de TVA sur les dépenses communes.	CoD = CoT × CoAS × CoAD	66,67%
Compte	Intitulé du compte	Ventilation fiscale CoT	Montant (€)
70600	T - Prestations de services 5,5%	Champ avec droit à déduction	-
70601	T - Prestations de services 10%	Champ avec droit à déduction	-
70602	T - Prestations de services 20%	Champ avec droit à déduction	-
70620	T - Prestations de services exonérées	Champ avec droit à déduction	-
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%	Champ avec droit à déduction	-
70701	T - Ventes de marchandises 10%	Champ avec droit à déduction	-
70702	T - Ventes de marchandises 20%	Champ avec droit à déduction	169 124,11
70720	T - Ventes de marchandises exonérées	Champ avec droit à déduction	1 166,67
71331	T - Variation des produits en cours	Champ avec droit à déduction	17 906,67
71335	T - Variation des travaux en cours	Champ avec droit à déduction	-
72210	NT - Production immobilisée école	Hors champ TVA ou exclu légalement	1 296,74
72220	T - Production immobilisée atelier	Hors champ TVA ou exclu légalement	-
74100	M - Taxe d'apprentissage perçue - Mutualisé	Hors champ TVA ou exclu légalement	7 452,55
74101	M - Subventions de fonctionnement - Mutualisé	Hors champ TVA ou exclu légalement	229 189,37
74110	NT - Subventions de fonctionnement - Pédagogique	Hors champ TVA ou exclu légalement	31 900,00
74111	NT - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Pédagogique	Champ sans droit à déduction	-
74120	T - Subventions de fonctionnement - Production	Hors champ TVA ou exclu légalement	12 000,00
74121	T - Subventions de fonctionnement avec contrepartie - Production	Champ avec droit à déduction	-
74700	M - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Mutualisé	Hors champ TVA ou exclu légalement	2 345,55
74710	NT - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Pédagogique	Hors champ TVA ou exclu légalement	20 198,70
74720	T - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Production	Hors champ TVA ou exclu légalement	56 504,91
75410	M - Dons manuels	Hors champ TVA ou exclu légalement	4 400,00
75420	M - Mécénats	Hors champ TVA ou exclu légalement	8 500,00
75610	NT - Cotisations scolaires	Hors champ TVA ou exclu légalement	-
75620	T - Adhésions - entreprises	Champ avec droit à déduction	791,67
77500	M - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Mutualisé	Hors champ TVA ou exclu légalement	-
77510	NT - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Pédagogique	Hors champ TVA ou exclu légalement	-
77520	T - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Production	Hors champ TVA ou exclu légalement	-
77800	M - Produits exceptionnels divers	Hors champ TVA ou exclu légalement	519,75

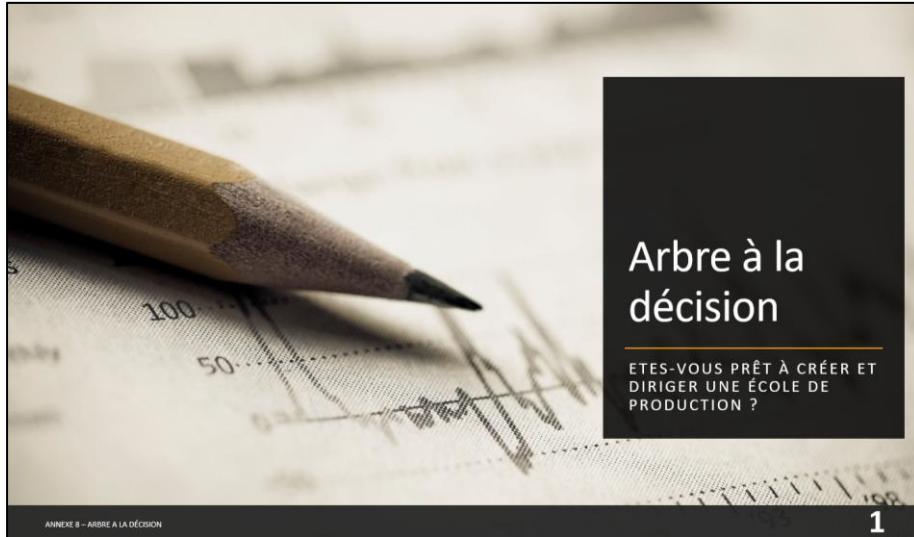
TABLE DES ANNEXES - Annexe 6/7 – Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA et du résultat fiscal -

Retour mémoire
P1C2S2

CALCUL DES RAPPORTS D'ASSUJETTISSEMENT À LA TAXE SUR LES SALAIRES			
Ventilation des Produits			Montant (€)
Total produits secteur production hors champ de la TVA			12 000,00
Total produits secteur production			200 989,12
Total produits secteur pédagogique hors champ de la TVA			33 196,74
Total produits secteur pédagogique			33 196,74
Total produits hors champ de la TVA			295 258,41
Total des produits			574 641,01
Rapport d'assujettissement	Définition	Formule	Valeur
Rapport d'assujettissement à la taxe sur les salaires (RaTSPR) - secteur production	Représente la part des opérations hors champ de la TVA du secteur production par rapport à l'ensemble des opérations du secteur production	$\text{RaTSPR} = \frac{\text{Total produits production hors champ à TVA}}{\text{Total des produits production}}$	5,97%
Rapport d'assujettissement à la taxe sur les salaires (RaTSPE) - secteur pédagogique	Représente la part des opérations hors champ de la TVA du secteur pédagogique par rapport à l'ensemble des opérations du secteur pédagogique	$\text{RaTSPE} = \frac{\text{Total produits pédagogique hors champ à TVA}}{\text{Total des produits pédagogique}}$	100,00%
Rapport d'assujettissement à la taxe sur les salaires (RaTS) - tous secteurs	Représente la part des opérations hors champ de la TVA par rapport à l'ensemble des opérations	$\text{RaTS} = \frac{\text{Total produits hors champ à TVA}}{\text{Total des produits}}$	51,38%
Compte	Intitulé du compte	Catégorie TVA	Champ à TVA Montant (€)
70600	T - Prestations de services 5,5%	T	Recettes passibles de TVA -
70601	T - Prestations de services 10%	T	Recettes passibles de TVA -
70602	T - Prestations de services 20%	T	Recettes passibles de TVA -
70620	T - Prestations de services exonérées	T	Recettes passibles de TVA -
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%	T	Recettes passibles de TVA -
70701	T - Ventes de marchandises 10%	T	Recettes passibles de TVA -
70702	T - Ventes de marchandises 20%	T	Recettes passibles de TVA 169 124,11
70720	T - Ventes de marchandises exonérées	T	Recettes passibles de TVA 1 166,67
71331	T - Variation des produits en cours	T	Recettes passibles de TVA 17 906,67
71335	T - Variation des travaux en cours	T	Recettes passibles de TVA -
72210	NT - Production immobilisée école	NT	Recettes non passibles de TVA 1 296,74
72220	T - Production immobilisée atelier	T	Recettes passibles de TVA -
74100	M - Taxe d'apprentissage perçue – Mutualisé	M	Recettes non passibles de TVA 7 452,55
74101	M - Subventions de fonctionnement – Mutualisé	M	Recettes non passibles de TVA 229 189,37
74110	NT - Subventions de fonctionnement – Pédagogique	NT	Recettes non passibles de TVA 31 900,00
74111	NT - Subventions de fonctionnement avec contrepartie – Pédagogique	NT	Recettes non passibles de TVA -
74120	T - Subventions de fonctionnement – Production	T	Recettes non passibles de TVA 12 000,00
74121	T - Subventions de fonctionnement avec contrepartie – Production	T	Recettes passibles de TVA -
74700	M - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Mutualisé	M	Exclu légalement 2 345,55
74710	NT - QP éléments fonds propres virés compte résultat - Pédagogique	NT	Exclu légalement 20 198,70
74720	T - OP éléments fonds propres virés compte résultat - Production	T	Exclu légalement 56 504,91
75410	M - Dons manuels	M	Recettes non passibles de TVA 4 400,00
75420	M - Mécénats	M	Recettes non passibles de TVA 8 500,00
75610	NT - Cotisations scolaires	NT	Recettes non passibles de TVA -
75620	T - Adhésions - entreprises	T	Recettes passibles de TVA 791,67
77500	M - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Mutualisé	M	Recettes non passibles de TVA -
77510	NT - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Pédagogique	NT	Recettes non passibles de TVA -
77520	T - Produits des cessions d'éléments d'actifs - Production	T	Recettes passibles de TVA -
77800	M - Produits exceptionnels divers	M	Recettes non passibles de TVA 519,75

CALCUL DU RÉSULTAT FISCAL		
ÉTAPES	Montant (€)	
Résultat comptable avant retraitement	-35 858,89	
- Produits non imposables (NT)	-53 395,44	
- Quote-part produits mutualisés (M) non imposables (1/3)	-84 135,74	
+ Charges non déductibles (NT)	86 150,96	
+ Quote-part charges mutualisées (M) non déductibles (1/3)	83 218,40	
RÉSULTAT FISCAL AVANT CORRECTIONS	-4 020,71	
Corrections fiscales (A compléter manuellement selon analyse comptable)	Réintégration (€)	Déduction (€)
Amenées et pénalités non déductibles	68,00	
Dons (partiellement déductibles selon les règles)		
Charges somptuaires		
Provisions non déductibles		
Zone libre à compléter		
Total	68,00	0,00
RÉSULTAT FISCAL NET	-3 952,71	

Annexe 8 – Arbre à la décision sur les caractéristiques du porteur de projet



Volet 1- Capacités personnelles du porteur de projet

10 QUESTIONS

ANNEXE 8 – ARBRE A LA DÉCISION

2

Ai-je une motivation forte et pérenne pour porter ce projet dans la durée ?

Oui Non

Ré-interroger ses motivations

Question suivante

ANNEXE 8 – ARBRE A LA DÉCISION / VOLET 1 – QUESTION 1/10

3

Est-ce que j'adhère pleinement aux valeurs du modèle EDP (faire pour apprendre, inclusion, exigence, pédagogie active) ?

Oui Non

Acquérir de l'expérience ou se former

Question précédente Question suivante

ANNEXE 8 – ARBRE A LA DÉCISION / VOLET 1 – QUESTION 2/10

4

TABLE DES ANNEXES - Annexe 8 – Arbre à la décision sur les caractéristiques du porteur de projet -

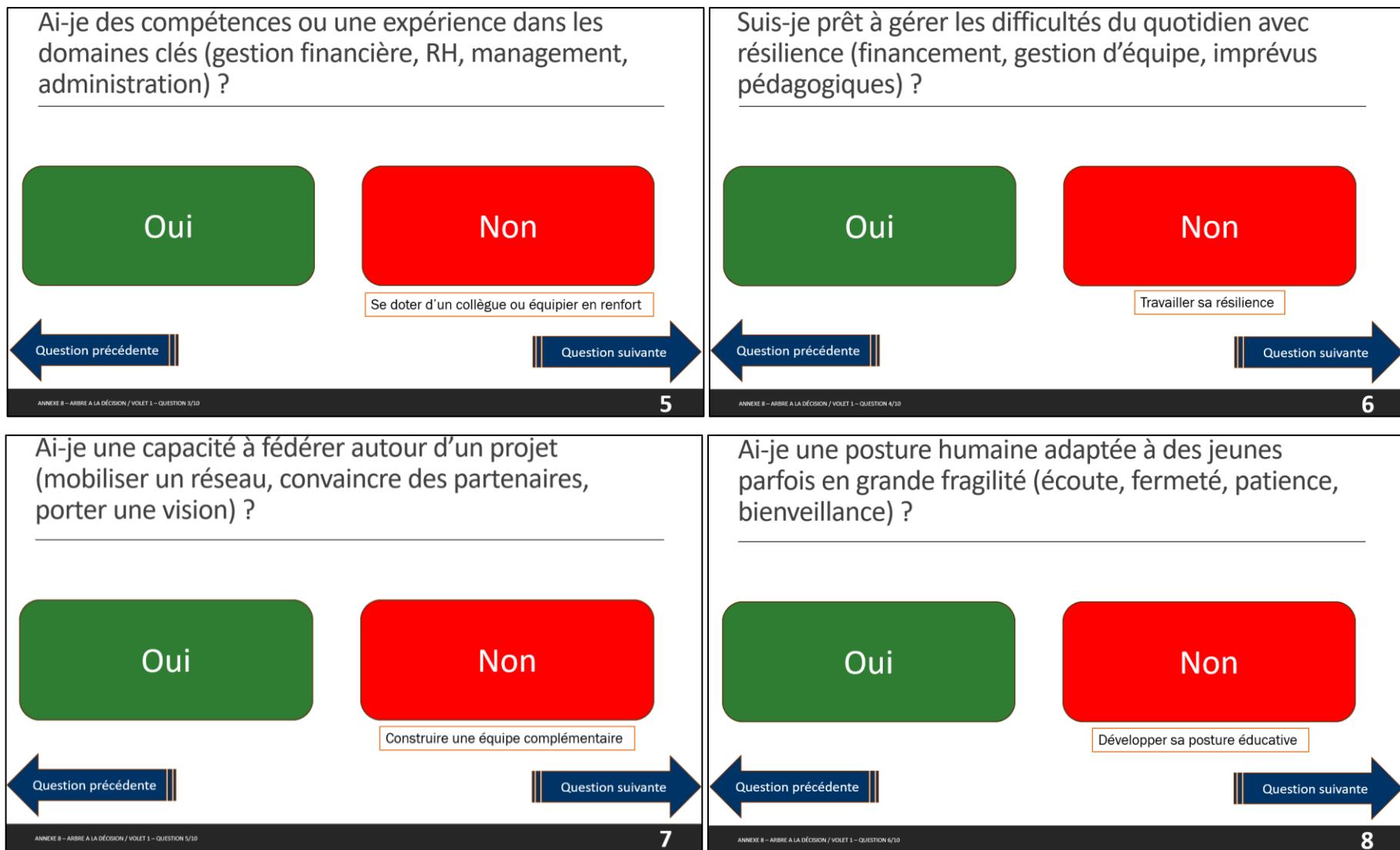
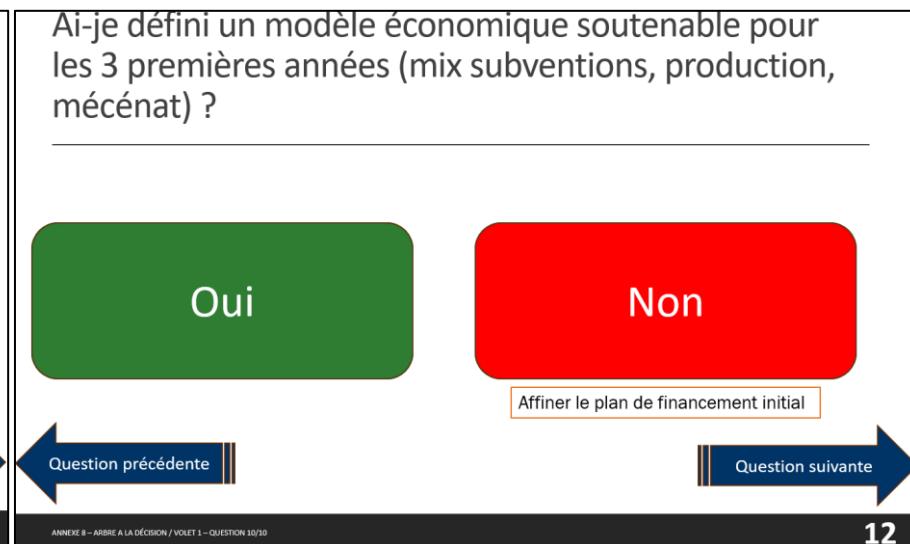
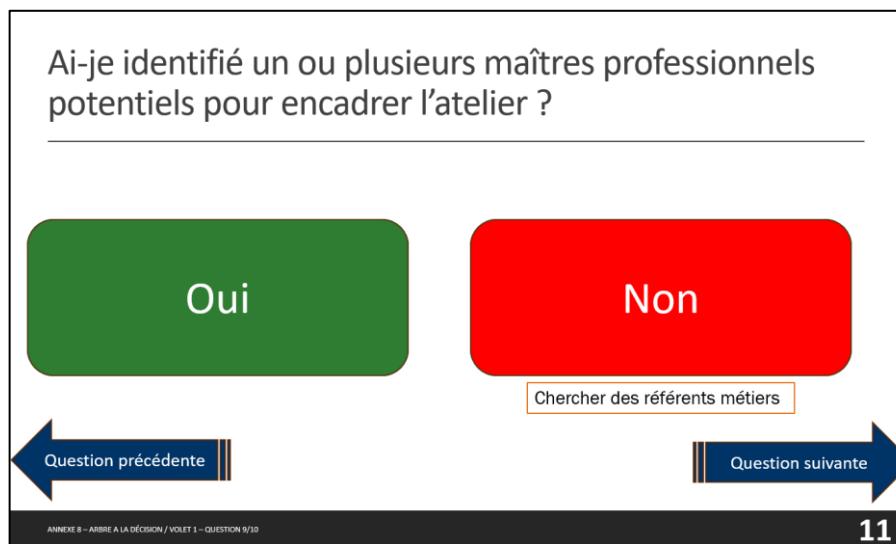
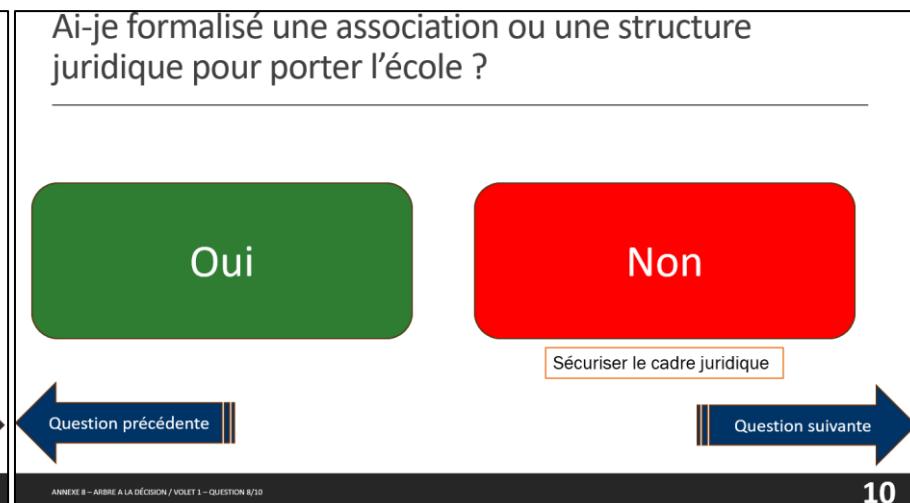
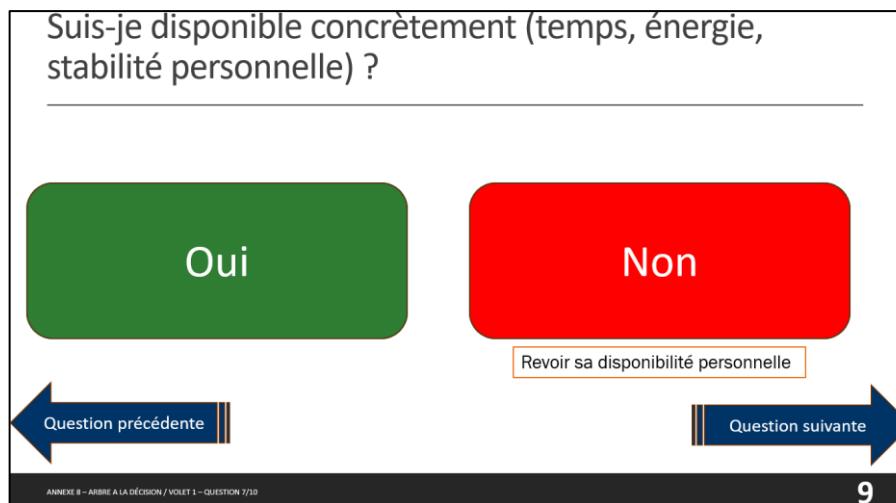


TABLE DES ANNEXES - Annexe 8 – Arbre à la décision sur les caractéristiques du porteur de projet -



Volet 2- Maturité du projet

10 QUESTIONS

ANNEXE 8 – ARBRE A LA DÉCISION

13

Ai-je choisi une filière technique adaptée au modèle EDP (production concrète possible en atelier) ?

Oui

Non

Rechercher une filière mieux adaptée

Question précédente

15

Ai-je identifié un besoin de formation local dans un secteur en tension ?

Oui

Non

Revoir les données socio-économiques du territoire

Question suivante

14

Ai-je un lien avec des entreprises locales prêtes à soutenir le projet (commandes, mécénat, accueil) ?

Oui

Non

Renforcer mon réseau économique local

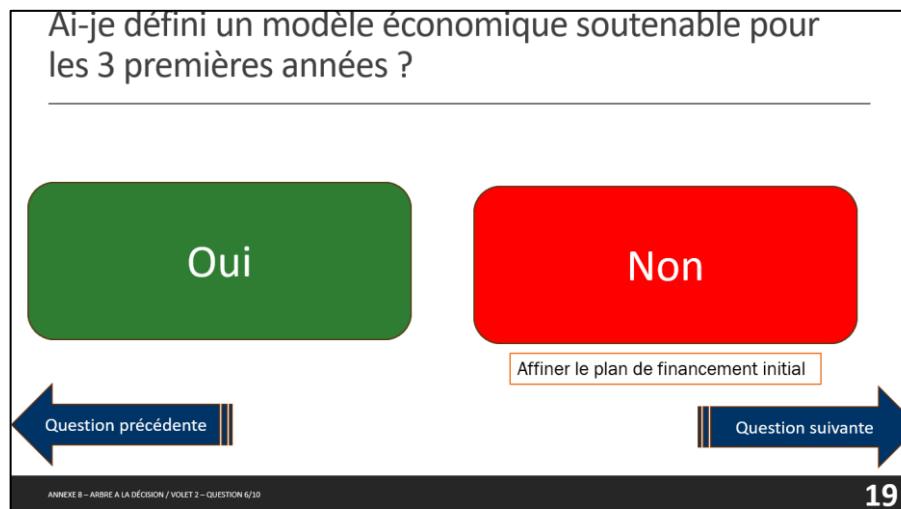
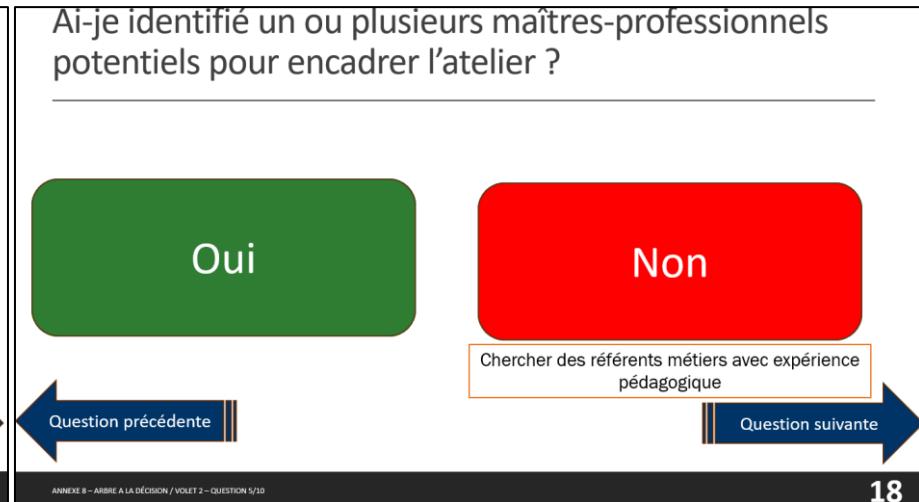
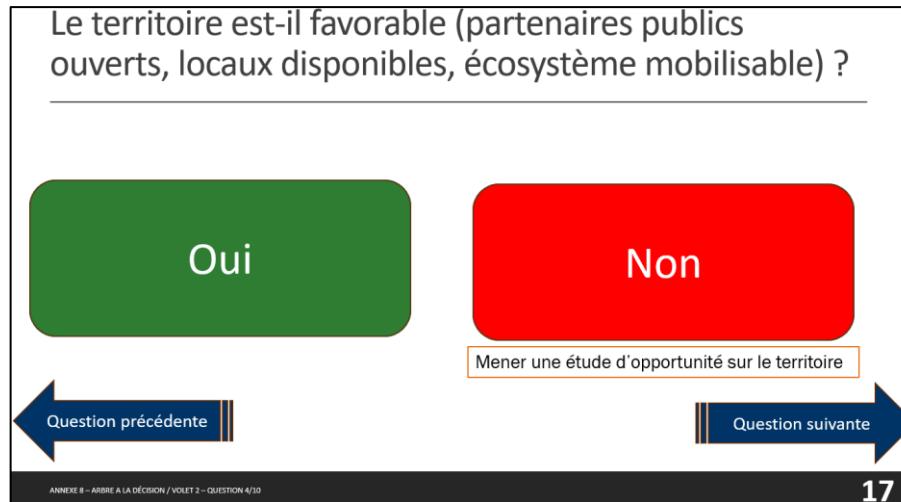
Question précédente

Question suivante

16

ANNEXE 8 – ARBRE A LA DÉCISION / VOLET 2 – QUESTION 2/10

ANNEXE 8 – ARBRE A LA DÉCISION / VOLET 2 – QUESTION 3/10



Ai-je formalisé une association ou une structure juridique pour porter l'école ?

Oui

Non

Créer une structure porteuse (association loi 1901, etc.)



Question suivante

ANNEXE 8 – ARBRE À LA DÉCISION / VOLET 2 – QUESTION 8/10

21

Le projet est-il aligné avec les critères de reconnaissance par la FNEP ?

Oui

Non

Se rapprocher de la FNEP pour un appui structurant



Question suivante

ANNEXE 8 – ARBRE À LA DÉCISION / VOLET 2 – QUESTION 9/10

22

Ai-je prévu un plan de communication et de recrutement pour les jeunes ?

Oui

Non

Élaborer une stratégie de communication ciblée



Question suivante

ANNEXE 8 – ARBRE À LA DÉCISION / VOLET 2 – QUESTION 10/10

23

Fin du questionnaire

SI VOUS AVEZ RÉPONDU OUI À TOUTES LES QUESTIONS, VOUS ÊTES PRÊT À DÉPLOYER LE PROJET !

ANNEXE 8 – ARBRE À LA DÉCISION

24

Annexe 9 – Modèle de statuts

<p>ANNEXE 9 – MODELE DE STATUTS</p> <p>Le présent modèle de statuts est destiné à accompagner la création ou la mise en conformité d'une École de Production (EDP), dans le respect des exigences juridiques, fiscales et éthiques qui s'y rattachent. Il s'appuie sur les recommandations du Guide juridique – Le contrat d'association et les statuts¹, élaboré pour sécuriser le cadre associatif propre aux EDP.</p> <p>Ce guide rappelle que l'École de Production prend la forme d'une association loi 1901 à but non lucratif, dont les statuts constituent un acte contractuel de droit privé. Leur rédaction doit garantir la compatibilité avec le label EDP et permettre la reconnaissance d'intérêt général, notamment pour l'éligibilité au mécénat (articles 200 et 238 bis du Code général des impôts).</p> <p>Les principaux points à retenir sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Le contrat d'association repose sur le consentement libre et éclairé des fondateurs et des membres, exprimé lors de l'assemblée constitutive. → La composition du conseil d'administration doit refléter la diversité des parties prenantes : professionnels des métiers enseignés, acteurs de la formation, représentants du territoire. → L'objet statutaire doit affirmer un but éducatif, une gestion désintéressée, et prévoir explicitement l'activité lucrative accessoire, encadrée strictement (rapport recommandé de 2/3 d'activité non lucrative pour 1/3 d'activité lucrative). → Les pouvoirs au sein de l'association doivent être répartis de façon équilibrée entre l'assemblée générale, le conseil d'administration et les dirigeants, dans une logique de transparence et de contre-pouvoirs. → Toute rémunération d'un dirigeant doit faire l'objet d'une convention réglementée, encadrée par la procédure prévue au Code de commerce. → Enfin, la mise à jour des statuts doit veiller à leur adéquation avec le fonctionnement réel de l'association et à la pérennité de sa conformité juridique et fiscale. <hr/> <p>¹ Guide juridique "Le contrat d'association et les statuts, cadre et conseils de rédaction" de la FNEP</p>	<p>Ce modèle constitue une trame adaptable selon le contexte local, les objectifs spécifiques de l'EDP concernée et les recommandations de la Fédération nationale des Écoles de Production.</p>
1	2

TABLE DES ANNEXES - Annexe 9 – Modèle de statuts -

<h2>STATUTS DE L'ASSOCIATION</h2> <p>Alpha – École de Production</p>	<p>TITRE I – OBJET ET COMPOSITION</p> <p>Article 1 – Dénomination</p> <p>Il est fondé, entre les adhérents aux présents statuts, une association régie par la loi du 1er juillet 1901 et le décret du 16 août 1901, ayant pour titre : Alpha.</p> <p>Article 2 – Objet</p> <p>L'association a pour objet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Former des jeunes, à partir de 15 ans, aux métiers techniques en associant enseignement général, enseignement professionnel et mise en situation réelle de production ; • Faciliter l'insertion professionnelle de ses élèves et stagiaires, notamment en lien avec les entreprises et acteurs économiques du territoire ; • Promouvoir la pédagogie « faire pour apprendre », propre aux écoles de production, incluant la production réelle de biens et services destinés à des clients (entreprises, collectivités, particuliers, etc.) ; • Accompagner les jeunes dans leur développement personnel, social et professionnel, en favorisant autonomie, citoyenneté, esprit d'équipe et mobilité ; • Accueillir, en fonction de ses moyens, des adultes dans le cadre de la formation continue ou de reconversion ; • Développer toute activité connexe ou complémentaire liée à la formation technique, à l'insertion ou à l'éducation. <p>Article 3 – Moyens d'action</p> <p>Pour atteindre son objet, l'association met en œuvre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestion d'établissements, d'ateliers ou de structures de formation ; • La conclusion de conventions, partenariats, ou adhésions avec tout organisme public ou privé ; <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation d'actions pédagogiques, de conférences, de manifestations, d'ateliers, ou d'événements ; • La production, la vente ou la sous-traitance de biens et services réalisés dans le cadre pédagogique ; • Toute autre activité ou moyen conforme à son objet. <p>Article 4 – Siège social</p> <p>Le siège social est fixé à 14 avenue du Grand Livre, 44000 Bilans-sur-Loire.</p> <p>Il peut être transféré sur simple décision du Conseil d'Administration, ratifiée à la prochaine assemblée générale.</p> <p>Article 5 – Durée</p> <p>La durée de l'association est illimitée.</p> <p>L'exercice comptable est d'une durée de 12 mois et se clôture le 31 août de chaque année. Par exception, le premier exercice sera d'une durée supérieure : de la date de création au 31 août 2023.</p> <p>TITRE II – COMPOSITION DE L'ASSOCIATION</p> <p>Article 6 – Membres</p> <p>L'association se compose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Membres fondateurs : signataires des statuts ou personnes reconnues comme telles lors de l'assemblée générale constitutive ; • Membres actifs : personnes participant régulièrement à la vie de l'association, à jour de leur cotisation ; • Membres d'honneur : personnes ayant rendu des services signalés à l'association, nommées par le Conseil d'Administration (CAdm), dispensées de cotisation ; • Membres bienfaiteurs : personnes physiques ou morales soutenant financièrement ou matériellement l'association. 	<p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>

<p>Article 7 – Admission</p> <p>La qualité de membre s'acquiert sur demande écrite, acceptation des présents statuts et du règlement intérieur, et approbation du CAdm. Le CAdm peut refuser une admission, avec avis motivé à l'intéressé.</p> <p>Article 8 – Perte de la qualité de membre</p> <p>La qualité de membre se perd par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démission écrite adressée au président(e) ; • Décès (personne physique) ou dissolution (personne morale) ; • Radiation prononcée par le CAdm pour motif grave, l'intéressé ayant été invité à présenter sa défense. <p>Article 9 – Cotisations</p> <p>Le montant des cotisations est fixé chaque année par l'Assemblée Générale (AG), sur proposition du CAdm.</p> <p style="text-align: center;">TITRE III – ADMINISTRATION ET FONCTIONNEMENT</p> <p>Article 10 – Conseil d'Administration</p> <p>L'association est administrée par un Conseil d'Administration composé de 6 à 15 membres, élus pour 3 ans, renouvelables par tiers chaque année.</p> <p>Le CAdm choisit parmi ses membres, au scrutin secret ou à main levée, un bureau composé au minimum d'un président(e), d'un secrétaire, et d'un trésorier(e). Les fonctions de président et trésorier ne sont pas cumulables.</p> <p>Article 11 – Réunion du Conseil d'Administration</p> <p>Le CAdm se réunit au moins deux fois par an, sur convocation du président(e) ou à la demande du tiers de ses membres. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés ; en cas de partage, la voix du président(e) est prépondérante.</p>	<p>Le quorum est fixé à la moitié des membres. Un membre du CAdm ne peut détenir plus d'une procuration.</p> <p>Article 12 – Pouvoirs du Conseil d'Administration</p> <p>Le CAdm a tous pouvoirs pour l'administration de l'association, à l'exception de ceux réservés à l'AG. Il statue notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'admission et la radiation des membres ; • L'embauche et la révocation du directeur(trice), s'il y a lieu ; • L'approbation du budget et des comptes ; • Les grandes orientations stratégiques ; • La modification du règlement intérieur. <p>Article 13 – Assemblées Générales</p> <p>L'Assemblée Générale ordinaire réunit au moins une fois par an tous les membres, sur convocation du président(e). Elle entend les rapports moraux et financiers, approuve les comptes et délibère sur les questions à l'ordre du jour.</p> <p>Les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés, sauf disposition statutaire contraire.</p> <p>L'Assemblée Générale extraordinaire peut être convoquée pour statuer sur la modification des statuts ou la dissolution de l'association. Elle délibère à la majorité des deux tiers.</p> <p>Article 14 – Procès-verbaux</p> <p>Les délibérations du CAdm et des AG sont consignées dans des procès-verbaux signés par le président(e) et le secrétaire.</p> <p>Article 15 – Gratuité du mandat</p> <p>Les fonctions d'administrateur, de membre du bureau, et plus généralement de membre, sont exercées à titre bénévole. Les frais engagés dans le cadre d'un mandat peuvent être remboursés sur justificatifs.</p>	<p style="text-align: center;">6</p> <p>TITRE IV – RESSOURCES DE L'ASSOCIATION</p> <p>Article 16 – Ressources</p> <p>Les ressources de l'association comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les cotisations et dons des membres ; • Les subventions publiques ou privées ; • Les produits des activités économiques (vente, sous-traitance, etc.) ; • Les revenus des biens ou capitaux propres ; • Toute autre ressource autorisée par la loi. <p style="text-align: center;">TITRE V – AFFILIATION, RÈGLEMENTS ET DISSOLUTION</p> <p>Article 17 – Affiliation</p> <p>L'association peut adhérer à toute fédération, union ou groupement par décision du CAdm, en particulier à la Fédération Nationale des Écoles de Production.</p> <p>Article 18 – Règlement intérieur</p> <p>Un règlement intérieur peut être établi par le CAdm, soumis à l'approbation de l'AG, pour préciser les modalités non prévues par les statuts.</p> <p>Article 19 – Dissolution</p> <p>En cas de dissolution, prononcée par une AG extraordinaire, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés. L'actif net est dévolu à un organisme poursuivant un but non lucratif, désigné par l'AG extraordinaire.</p> <p>Fait à Bilans-sur-Loire le 30 juin 2022</p> <p>Pour l'association :</p> <p>Le Président : Louis Comptant</p> <p>Le Secrétaire : Claire Bilan</p>	<p style="text-align: center;">7</p>	<p style="text-align: center;">8</p>
--	---	---	--------------------------------------	--------------------------------------

Annexe 10 – Liste de vérification des critères à remplir pour obtenir le label

ANNEXE 10 - LISTE DE VÉRIFICATION DES CRITÈRES À REMPLIR POUR OBTENIR LE LABEL

Ce document regroupe et fusionne plusieurs sources afin de constituer une **grille unique et complète** de vérification pour l'obtention et le maintien du label FNEP.

Il inclut :

- les **34 critères officiels** exigés par la FNEP pour la labellisation,
- des **critères complémentaires** issus des checklists opérationnelles,
- ainsi que des **points de vigilance** observés lors des autoévaluations et audits terrain.

L'ensemble représente **plus de 50 critères**, organisés en **8 axes**, permettant à la fois de vérifier la conformité réglementaire et de suivre des bonnes pratiques de fonctionnement. Chaque critère est présenté sous forme de case à cocher pour faciliter le diagnostic et le suivi dans le temps.

Consigne d'utilisation : Il est recommandé de cocher les cases au fur et à mesure que les critères sont **acquis**, afin de suivre facilement l'avancement.

1. Structure et statut juridique

- L'école est portée par une association loi 1901 (ou équivalent à but non lucratif)
- Un Conseil d'administration est constitué, actif et impliqué
- L'école dispose d'un règlement intérieur clair et conforme
- CAdm/COPIL d'au moins 6 membres divers (entreprises, éducation, territoire), signataires de la charte éthique
- Réunions CAdm/COPIL ≥ 3 fois/an avec comptes-rendus
- CAdm/COPIL garant du label et du suivi des actions correctives post-audit
- Nomination de représentants au sein de la FNEP

1

- Comptes annuels certifiés, rapports d'activités et qualitatif remis à la FNEP
- Comptabilité analytique certifiée, organigramme et traçabilité des opérations (COPIL)
- Emplois temps plein pour direction et maîtres-professionnels (sauf démarrage)

2. Projet pédagogique conforme

- Respect du principe du 'Faire pour apprendre'
- Répartition des temps : 2/3 du temps en atelier, 1/3 en enseignement général
- Accompagnement renforcé des jeunes sur le plan humain et éducatif
- Possibilité pour les jeunes de préparer un diplôme reconnu (CAP, Bac Pro, etc.)
- Les enseignants et maîtres professionnels sont formés ou encadrés
- Parcours d'au moins 2 ans avec visée éducative, humaine et professionnelle
- Pédagogie adaptée aux jeunes en difficulté scolaire
- Coordination régulière entre maîtres-professionnels et enseignants généraux
- Évaluation continue (tableau de compétences)
- Travail collectif encouragé (binômes, entraide)
- Temps de relecture/réflexion pour auto-évaluation
- Éducation au savoir-être (éthique, sécurité, qualité)
- Sentiment d'appartenance à l'école
- Dispositif d'accompagnement post-sortie (réseau d'anciens élèves)

3. Activité de production réelle

- L'école réalise une production concrète répondant à de vraies commandes clients
- L'activité est régulière, encadrée et structurée comme en entreprise
- L'atelier est sûr, équipé et opérationnel dès l'ouverture
- Volume de ventes conséquent

2

<p><input type="checkbox"/> Tarification au prix du marché</p> <p><input type="checkbox"/> Clientèle diversifiée</p> <p>4. Équipe qualifiée</p> <p><input type="checkbox"/> Un directeur est désigné</p> <p><input type="checkbox"/> Présence d'au moins un maître-professionnel expérimenté (min. 2 ans métier, 5 ans entreprise)</p> <p><input type="checkbox"/> Maîtres professionnels formés aux spécificités FNEP</p> <p><input type="checkbox"/> Recrutement ou partenariat avec des enseignants de matières générales</p> <p><input type="checkbox"/> Répartition claire des rôles au sein de l'équipe</p> <p><input type="checkbox"/> Contacts professionnels pour les formateurs (clients, fournisseurs...)</p> <p><input type="checkbox"/> Contacts professionnels pour les élèves (visites, rencontres, stages courts)</p> <p>5. Ancrage territorial</p> <p><input type="checkbox"/> Une étude de besoin local a été menée</p> <p><input type="checkbox"/> Des entreprises partenaires ont été identifiées (commandes, mécénat, accueil, stages)</p> <p><input type="checkbox"/> Les collectivités locales sont informées et (idéalement) soutiennent le projet</p> <p>6. Modèle économique viable</p> <p><input type="checkbox"/> Plan de financement établi pour 5 ans minimum</p> <p><input type="checkbox"/> Financement mixte : subventions publiques / mécénat / production / autres</p> <p><input type="checkbox"/> Budget prévisionnel réaliste et pessimiste, tenant compte des charges fixes et de l'amortissement</p> <p><input type="checkbox"/> Objectif d'équilibre progressif entre activité économique et subventions</p> <p><input type="checkbox"/> L'école a un outil de pilotage budgétaire fiable</p> <p><input type="checkbox"/> L'école est dotée de ressources financières assurant sa pérennité à moyen terme</p>	<p>7. Démarches administratives et reconnaissance</p> <p><input type="checkbox"/> Déclaration auprès du Rectorat / DREETS / DRAFPIC selon les régions</p> <p><input type="checkbox"/> Demande de code UAI (identification administrative d'un établissement scolaire)</p> <p><input type="checkbox"/> Démarche de reconnaissance auprès de la FNEP engagée</p> <p><input type="checkbox"/> Présentation d'un projet éducatif, statuts et prévisionnel d'activité</p> <p>8. Adhésion aux valeurs du réseau</p> <p><input type="checkbox"/> Adhésion aux valeurs de la FNEP</p> <p><input type="checkbox"/> Volonté de participer à la dynamique de réseau (partage, mutualisation, formations)</p> <p><input type="checkbox"/> Participation prévue à la formation des équipes et porteurs</p>
3	4

Annexe 11 – Etude de marché du secteur sélectionné

NOTICE
<p>⚠ PRÉREQUIS IMPORTANTS</p> <p>L'activation des macros est nécessaire au bon fonctionnement de l'outil</p> <p>Les cases de couleurs jaune clair sont les seules à devoir être complétées, le reste du tableau est automatisé.</p> <p>Le fichier est protégé sans mot de passe. Il peut être adapté à d'autres projets en personnalisant les intitulés ou les hypothèses. Il est conseillé de dupliquer l'original avant toute modification</p>
<p>⌚ Objectif de l'annexe</p> <p>Cette annexe a été construite comme un instrument méthodologique structurant, destiné à accompagner la réflexion stratégique préalable à toute implantation d'une école de production.</p> <p>Elle vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifier le territoire, à partir de critères objectivés ; • Structurer la prise de décision, en croisant enjeux sociaux, économiques, immobiliers et partenariaux ; • Fiabiliser le projet, en outillant les échanges avec les parties prenantes.
<p>▣ Construction de l'outil</p> <p>L'annexe repose sur une démarche modulaire, structurée en six volets complémentaires, chacun correspondant à un axe d'analyse essentiel à l'implantation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▢ Page de garde Informations concernant le projet d'ouverture de l'école de production ▢ Analyse du territoire Identification des dynamiques locales (taux de décrochage scolaire, bassin économique, desserte, tension sur l'emploi). ▢ Diagnostic des bénéficiaires Vérification de l'existence d'un vivier suffisant de jeunes en difficulté scolaire ou en situation de décrochage. ▢ Étude de marché métier Évaluation des débouchés économiques et de la pertinence de la filière envisagée au regard des besoins industriels locaux. ▢ Capacité technique et logistique Appréciation des caractéristiques des lieux pressents : superficie, conformité, potentiel de production. ▢ Ecosystème et gouvernance Analyse de l'environnement partenarial et des relais territoriaux susceptibles de contribuer à la viabilité du projet. <p>Chaque onglet repose sur des grilles simples, mobilisant observations terrain, indicateurs et retours d'expérience. La structure reflète les enseignements tirés de projets réussis, mais aussi d'exemples d'EdP ayant rencontré des difficultés.</p>
<p>⌚ Modalités d'utilisation</p> <p>Chaque volet peut être mobilisé isolément, ou dans une logique de parcours progressif. L'outil est conçu pour favoriser une démarche exploratoire rigoureuse :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Il peut être rempli seul ou à plusieurs, à l'occasion de rencontres locales, d'entretiens, ou de réunions de préfiguration ;

<ul style="list-style-type: none"> * Il peut également servir de trame d'animation collective, pour nourrir la réflexion stratégique en amont de la création. <p>Seules les cellules jaunes "Commentaire" de chaque onglet doivent être renseignées. Elles appellent une réponse contextualisée (constat, retour terrain, donnée publique, entretien, etc.), qui fait office d'analyse.</p> <p>Dès qu'un commentaire est saisi, le statut du critère passe automatiquement en "complété". Cette fonctionnalité permet de suivre l'avancement global de l'étude et de visualiser les critères restant à traiter.</p>
<p>💡 Bonnes pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> * Utiliser les commentaires pour argumenter les choix, formaliser les éléments de diagnostic, ou signaler des points de vigilance. * En cas de doute, noter les points à approfondir ou les contacts à mobiliser. * Privilégier une lecture croisée entre les onglets afin de garantir la cohérence globale (ex : cohérence entre bassin d'emploi et filière envisagée).
<p>❖ Finalités de l'outil</p> <p>Utilisée pleinement, cette annexe permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Identifier les zones de fragilité : choix de filière, manque de bénéficiaires, absence de relais locaux. * Structurer un argumentaire territorial solide. * Nourrir le dialogue avec les acteurs locaux, dans une logique d'intégration. * Préparer les étapes suivantes : modélisation RH, prévisionnels, montage juridique. <p>L'annexe agit comme un levier de structuration du projet, facilitant la confrontation des intuitions aux réalités locales. Elle donne une traduction opérationnelle à la démarche exposée dans le mémoire.</p> <p>Elle permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Valider ou non l'opportunité d'implantation, * Déetecter les failles en amont, * Favoriser une décision collective, progressive et étayée.
<p>🕒 Suivi de l'avancement</p> <p>L'onglet « ▢ Synthèse » centralise automatiquement les informations issues de chaque volet. Il permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> * la visualisation du nombre de critères traités et restant à traiter ; * l'estimation du taux de progression global de l'analyse ; * l'identification rapide des volets à renforcer. <p>Deux boutons permettent, depuis cet onglet :</p> <ul style="list-style-type: none"> * de mettre à jour automatiquement l'état d'avancement ; * de générer un rapport PDF complet, prêt à être partagé.

<p> Recommandations d'utilisation</p> <p>Veiller à renseigner les onglets de manière homogène, sans sous-estimer les volets jugés « secondaires » : les projets les plus robustes sont souvent ceux qui anticipent l'ensemble des conditions de réussite.</p> <p>Ne pas hésiter à documenter les constats par des sources locales, des données publiques (INSEE, collectivités, Pôle emploi), ou des retours d'acteurs terrain.</p> <p>Utiliser l'outil comme support de présentation, en phase d'échange avec les financeurs, les collectivités ou les entreprises.</p>
<p> En résumé</p> <p>Cette matrice doit être mobilisée comme un outil d'aide à la réflexion et à l'action. Loin d'un simple document annexe, elle constitue un point d'appui stratégique pour l'ensemble du montage de projet.</p> <p>Sa qualité de compléTION reflète la solidité de la démarche. Elle participe à la crédibilité globale du projet, tant auprès des décideurs que des partenaires opérationnels.</p>

ETUDE DE MARCHE

**LES ÉCOLES
DE PRO
DUCTION**

faire pour apprendre

<input type="text"/> Nom du projet : Alpha
<input type="text"/> Zone géographique envisagée : Loire Atlantique
<input type="text"/> Filière envisagée : Chaudronnerie
<input type="text"/> Période de l'étude : 2021
<input type="text"/> Porteur du projet : Monsieur Alpha
<input type="text"/> Contact : 06.00.00.00.00
<input type="text"/> Email : alpha@contact.fr
<input type="text"/> Etude menée par : Laura Gombaud

A Ce document est confidentiel et destiné exclusivement aux partenaires du projet.

TABLE DES ANNEXES - Annexe 11 – Etude de marché du secteur sélectionné -

ANALYSE DU TERRITOIRE					
Critère	Question à se poser	Objectif	Commentaire	Statut	Recommandation automatique
Zone d'implantation	Le projet est-il situé dans une zone où le besoin d'emploi ou économique est avéré ?	Définir la zone géographique visée et la densité nécessaire	Projet situé dans le bassin industriel de Saint-Nazaire, zone à forte densité industrielle et navale.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Identifier un bassin de vie adapté avec zone d'emploi.
Taux de décrochage scolaire / NEET	Quel est le taux de jeunes sans solutions sur le territoire ?	Confirmer un besoin social local fort	Taux de NEET autour de 14% sur le bassin, supérieur à la moyenne nationale, confirmant un besoin fort.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Consulter INSEE ou Mission Locale.
Présence de dispositifs similaires	Existe-t-il déjà une offre de formation concurrente ?	Évaluer la concurrence et l'offre existante	Présence de quelques formations techniques mais peu orientées spécifiquement chaudronnerie lourde.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Lister les formations concurrentes locales.
Soutien potentiel des institutions	Le projet est-il soutenu par des acteurs publics locaux ?	Identifier les leviers d'appui public	Soutien affiché par la Région Pays de la Loire, la CCI Nantes Saint-Nazaire et l'UIMM locale.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Contacter Région, DDETS, Rectorat.
DIAGNOSTIC DES BENEFICIAIRES					
Critère	Question à se poser	Objectif	Commentaire	Statut	Recommandation automatique
Profil des jeunes	À qui s'adresse l'école ? Quel est leur parcours type ?	Valider l'adéquation avec le public école de production	Jeunes de 15 à 18 ans, sortis du système scolaire ou en réorientation, avec appétence pour les métiers manuels.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Identifier les jeunes cibles (âge, niveau, difficultés).
Taux de décrochage scolaire / NEET (ni à l'emploi, ni en enseignement, ni en formation)	Peut-on recruter un nombre stable de jeunes ?	Mesurer la pérennité du flux d'élèves	Flux estimé à 30-40 jeunes par an via Mission Locale et France Travail.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Estimer les flux avec Mission Locale.
Appétence métier identifiée	Les jeunes sont-ils motivés par les métiers visés ?	S'assurer que les jeunes sont intéressés par la filière	Intérêt fort relevé lors des forums métiers et visites d'entreprises locales.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Prévoir une enquête auprès des jeunes sur l'intérêt du métier visé.
Mobilité locale / transport scolaire	Les jeunes peuvent-ils physiquement se rendre sur place ?	Vérifier la faisabilité logistique	Bonne desserte en bus et TER vers les zones industrielles depuis Saint-Nazaire et alentours.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Évaluer les accès et transports scolaires.

TABLE DES ANNEXES - Annexe 11 – Etude de marché du secteur sélectionné -

ETUDE DE MARCHE METIER/SECTEUR					
Critère	Question à se poser	Objectif	Commentaire	Statut	Recommandation automatique
Secteurs en tension localement	Quels métiers manquent de main-d'œuvre sur le territoire ?	Aligner le projet avec un besoin économique réel	Chaudronniers et soudeurs qualifiés manquent fortement dans la région (source BMO 2020).	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	S'appuyer sur la BMO de Pôle emploi.
Filières porteuses / en pénuries	Les formations proposées sont-elles sur des métiers porteurs ?	Cibler une filière durable et pertinente	La filière métallurgie et maintenance industrielle est prioritaire dans le plan régional.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Analyser les besoins métiers régionaux.
Typologie des employeurs locaux	Quel est le tissu économique ? Quelle est la typologie des entreprises en recherche de main d'œuvre ?	Mesurer le potentiel de partenariat	Présence d'acteurs majeurs : Chantiers de l'Atlantique, entreprises sous-traitantes navales et offshore.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Cartographier les entreprises par taille, contacter la CCI.
Acceptation du modèle par les entreprises	Les entreprises sont-elles prêtes à soutenir et travailler avec l'école ?	Sécuriser leur engagement	Plusieurs entreprises prêtes à accueillir stagiaires et apprentis, lettres d'intention recueillies.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Collecter lettres d'intention ou soutiens.
Activité économique permettant une production vendable	Peut-on produire et vendre légalement dans la filière choisie ?	Assurer la viabilité économique du modèle	Possibilité de sous-traitance de petites pièces métalliques pour entreprises locales.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Vérifier la commercialisation légale possible, se renseigner auprès de la préfecture.

CAPACITE TECHNIQUE ET LOGISTIQUE					
Critère	Question à se poser	Objectif	Commentaire	Statut	Recommandation automatique
Locaux existants disponibles	Un lieu est-il déjà identifié ?	Identifier une implantation concrète	Locaux identifiés dans une ancienne zone artisanale, hangar 800 m ² aménageable.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Lister les lieux identifiés ou à rénover.
Localisation des locaux	Les locaux sélectionnés sont-ils à proximité des potentiels partenaires?	Etre au plus proche de ses partenaires	À proximité immédiate de la zone portuaire et des chantiers navals.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Vérifier les potentiels partenaires alentours et leur distance aux locaux.
Compatibilité des locaux	Des travaux sont-ils à prévoir? Faut-il un permis de construire?	Identifier toutes les contraintes liées à l'aménagement	Travaux d'aménagement intérieur prévus (isolation, ventilation, aménagement ateliers).	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Faire intervenir un architecte, un bureau d'étude ou un sachant.
Atelier possible (bruit, normes...)	Le local respecte-t-il les normes de sécurité et d'usage ?	Vérifier la faisabilité réglementaire	Local conforme aux normes ERP et sécurité incendie après travaux.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Vérifier toutes les conformités obligatoires (Accessibilité, ERP, ICPE, etc)

ECOSYSTEME ET GOUVERNANCE					
Critère	Question à se poser	Objectif	Commentaire	Statut	Recommandation automatique
Démarches juridique	L'association est-elle existante ou à créer?	Se projeter sur les démarches juridiques à réaliser	Association Loi 1901 à créer, projet de statuts rédigés.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Définir le statut, les missions, et les membres fondateurs.
Soutien à la création	Y a-t-il un noyau d'acteurs motivés autour du projet ?	Garantir la solidité humaine du projet	Noyau d'acteurs locaux motivés : entreprises, mission locale, CFA.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Constituer un groupe moteur autour du projet.
Partenariats formalisés	Les partenaires sont-ils engagés officiellement ?	Sécuriser l'implication des parties prenantes	Partenariats formalisés avec Chantiers de l'Atlantique et Lycée Professionnel Brossaud-Blanco.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Sécuriser des engagements par écrit.
Organisation opérationnelle de l'école	Les personnes ressources clés sont-elles identifiées et mobilisables ?	Identifier les référents clés	Référents identifiés pour pédagogie, logistique et gestion.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Nommer les responsables pilotage, pédagogie, gestion, bénévoles. Réaliser un organigramme.
Implication des entreprises partenaires	Les entreprises locales sont-elles activement intégrées au projet ?	Renforcer l'ancrage local et l'appropriation par les acteurs	Implication d'entreprises via comité consultatif et interventions en formation.	<input checked="" type="checkbox"/> Complété	Prévoir leur présence au CA ou en comité technique

SYNTHESE DE L'ETUDE				
Section	Critères total	Complétés	À compléter	Taux de compléction (%)
♀ Analyse du territoire	4	4	0	100,0%
✿ Diagnostic des bénéficiaires	4	4	0	100,0%
☛ Étude de marché métier	5	5	0	100,0%
☛ Capacité technique et logis	4	4	0	100,0%
🏛 Écosystème et gouvernance	5	5	0	100,0%

[Mettre à jour la synthèse](#)
[Exporter rapport en PDF](#)

Annexe 12 – Trame de budget à la création

NOTICE	
⚠ PRÉREQUIS IMPORTANTS	
L'activation des macros est nécessaire au bon fonctionnement de l'outil	
Les cases de couleurs jaune clair sont les seules à devoir être complétées, le reste du tableau est automatisé.	
Les montants estimés (€) des recettes et dépenses doivent être saisis en HT s'ils concernent l'activité de production et en TTC s'ils concernent l'activité pédagogique. Pour les dépenses mutualisées, un ratio forfaitaire d'1/3 de TVA peut être ajouté aux montants HT, en appliquant la clé de répartition suivante : 2/3 du temps élèves consacré à la production et 1/3 à la pédagogie.	
Le fichier est protégé sans mot de passe. Il peut être adapté à d'autres projets en personnalisant les intitulés ou les hypothèses. Il est conseillé de dupliquer l'original avant toute modification	
⌚ Objectif de l'annexe	
Cette annexe a été conçue comme un outil de projection budgétaire à long terme lors de la création, permettant d'évaluer la viabilité financière d'une école de production sur une période de 8 ans.	
Elle vise à :	
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les investissements techniques, en les ordonnant dans le temps selon les besoins réels ; • Modéliser les charges RH et de fonctionnement, en lien avec la montée en charge progressive de l'activité ; • Structurer un budget soutenable, adapté au contexte local, au métier choisi et aux rythmes de déploiement. 	
💻 Construction de l'outil	
Le fichier est structuré en plusieurs onglets, chacun correspondant à une étape essentielle de la construction d'un budget prévisionnel pluriannuel pour une école de production. Ces onglets interconnectés permettent d'élaborer un modèle financier cohérent, adapté aux spécificités de chaque projet.	
🏠 Page de garde	
Centralise les informations générales relatives au projet d'ouverture.	
💡 Hypothèses	
Regroupe l'ensemble des paramètres à renseigner pour personnaliser l'outil : nombre de semaines scolaires, volume horaire par élève, effectifs prévus, salaires de référence, production attendue par élève, participation des familles, niveaux de subvention, taux d'inflation, etc.	
🏗 Investissements sur 8 ans	
Permet de planifier les dépenses d'équipement et d'aménagement sur la durée. Il détaille les immobilisations à prévoir selon les grandes catégories fonctionnelles (locaux, équipements de production, matériel pédagogique, véhicules, frais de création). Les investissements sont répartis par année, selon un calendrier de déploiement réaliste.	
⌚ Exploitation sur 8 ans	
Présente les charges et produits d'exploitation attendus année par année. On y retrouve la masse salariale, les charges de fonctionnement (loyers, fournitures, communication, assurances...), les revenus issus des activités productives, ainsi que les subventions et participations diverses. Cet onglet constitue la base du compte de résultat prévisionnel.	
🏦 Trésorerie sur 8 ans	
Permet d'évaluer la capacité de l'établissement à faire face à ses besoins de liquidité. Il reprend les soldes d'exploitation et intègre les financements complémentaires tels que les prêts à taux réduit (Caisse des Dépôts, France Active). Il identifie les éventuels besoins de trésorerie à combler.	
📊 États financiers sur 8 ans	
Restitue une synthèse des documents comptables essentiels : compte de résultat, capacité d'autofinancement, tableau de financement, variation du fonds de roulement. Il permet d'apprecier la viabilité globale du projet à moyen terme et constitue une base de dialogue avec les partenaires institutionnels et financiers.	
🖨 Synthèse	
Génère automatiquement un rapport PDF de présentation	
Chaque poste budgétaire est accompagné de colonnes "Détail/Exemple" et "Justificatif/Notes" permettant :	
<ul style="list-style-type: none"> • de guider la saisie • d'expliquer la méthode de calcul • de garder une trace des hypothèses ou sources de données utilisées (devis, convention de subvention, etc.) 	
🏗 Traitement des investissements	
Les investissements (matériel, travaux, équipements...) sont supposés être financés à 100 % par des subventions d'investissement, conformément au cadre fixé par la FNEP pour la structuration financière des projets. Aucun autofinancement ni emprunt n'est intégré dans le modèle. Les subventions sont destinées à couvrir l'intégralité du coût des immobilisations engagées.	
🏗 Traitement des amortissements / Subventions d'investissement	
Les amortissements ne sont pas intégrés dans le compte de résultat. Cette approche est justifiée par le fait que les investissements sont totalement subventionnés. Il n'y a donc pas de besoin de comptabiliser une quote-part de subvention d'investissement ou de dotation aux amortissements.	
👤 Suivi des effectifs et RH	
Les effectifs élèves sont à renseigner pour chaque année. Ils permettent de dimensionner les besoins en masse salariale (encadrement pédagogique, administratif). Le nombre d'élève par classe ne doit pas dépasser 14 à la demande de la FNEP. Dès lors que le nombre d'élève dépasse 14 pour une année et une même niveau de classe, il est alors considéré 2 classes d'élèves.	

**BUDGET A LA CREATION
ECOLE DE PRODUCTION**

LES ÉCOLES
DE PRO
DUCTION

faire pour apprendre

Nom de l'école :
Alpha

Zone géographique envisagée :
Loire Atlantique

Filière envisagée :
Chaudronnerie

Période de l'étude :
2021

Porteur du projet :
Monsieur Alpha

Contact :
06.00.00.00.00

Email :
alpha@contact.fr

Budget réalisé par :
Laura Gombaud

⚠ Ce document est confidentiel et destiné exclusivement aux partenaires du projet.

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

HYPOTHÈSES CLÉS ET DONNÉES PRÉLIMINAIRES										
Indicateurs Clés	Données	Notes / Hypothèses								
A. Données préliminaires		Note: Les cases en jaune sont à compléter par vos soins, selon vos hypothèses								
Date de Lancement (Ouverture École)	01/09/2022	Date prévisionnelle de début des activités et d'accueil des élèves								
Nb de semaines d'enseignement/production par an	42	Nombre de semaines passées à l'école sur une année par un apprenant (La moyenne constatée est de 42 semaines)								
Nb d'heures élève/semaine en atelier	24,00	2/3 du temps hebdomadaire passé en production sur une base 35H								
Nb d'heures élève/semaine en matières générales	11,00	1/3 du temps hebdomadaire passé à l'enseignement général sur une base 35H								
B. Données chiffrées										
Salaire brut annuel Directeur	52 000 €	Salaire de référence Années 0 et 1 ; revalorisation annuelle à partir de l'Année 2 selon le taux d'inflation indiqué								
Salaire brut annuel Maître professionnel	32 000 €	Salaire de référence Années 0 et 1 ; revalorisation annuelle à partir de l'Année 2 selon le taux d'inflation indiqué								
Salaire brut annuel Administratif	24 000 €	Salaire de référence Années 0 et 1 ; revalorisation annuelle à partir de l'Année 2 selon le taux d'inflation indiqué								
Coût horaire vacataire enseignement général	36 €	Coût horaire moyen d'un vacataire d'enseignement général en années 0 et 1, revalorisation annuelle à partir de l'Année 2 selon le taux d'inflation indiqué								
Taux de charges sociales moyen	38,00%	Taux moyen des charges patronales sur les salaires bruts								
Production moyenne d'un élève Niveau 1	5 500 €	Valeur de la production annuelle H.T générée par un élève de Niveau 1								
Production moyenne d'un élève Niveau 2	6 000 €	Valeur de la production annuelle H.T générée par un élève de Niveau 2								
Production moyenne d'un élève Niveau 3	7 000 €	Valeur de la production annuelle H.T générée par un élève de Niveau 3								
Production moyenne d'un élève Niveau 4	8 000 €	Valeur de la production annuelle H.T générée par un élève de Niveau 4								
Taux de marge brute applicable sur production élève	60,00%	Taux de marge moyen applicable sur l'activité de production des élèves								
Taux d'inflation appliquée	2,00%	Taux moyen d'inflation à appliquer								
Contributions financières demandées aux familles des élèves	0 €	Montant forfaitaire annuel demandé comme participation aux familles par élève								
Montant minimum de la subvention régionale par élève	4 250 €	Montant à confirmer par la région, moyenne école de production de 4250€ par élève								
Montant minimum de la subvention FNEP État par élève	5 100 €	Montant à confirmer par la FNEP, moyenne école de production de 5100€ par élève								
Montant débloqué prêt Caisse des Dépôts et Consignation (CdC)	100 000 €	Indiquer le montant actuel en accord avec la FNEP								
Taux d'intérêt prêt CdC	2,50%	Indiquer le taux actuel en accord avec la FNEP								
Montant débloqué prêt France Active - Prêt participatif	100 000 €	Indiquer le montant actuel en accord avec la FNEP								
Taux d'intérêt prêt France Active	2,50%	Indiquer le taux actuel en accord avec la FNEP								
Indicateurs Clés	Année 0 - Etude de faisabilité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Notes / Hypothèses
A. Hypothèses sur 8 ans d'exploitation										
Nombre d'élèves niveau 1 (CAP 1 ou Bac Pro 1)		12	13	14	14	14	14	14	14	Les effectifs par niveau sont ajustés pour prendre en compte les abandons ou réorientations. Une classe regroupe au maximum 14 élèves. Si un niveau dépasse ce seuil au cours d'une même année, plusieurs classes sont alors considérées :
Nombre d'élèves niveau 2 (CAP 2 ou Bac Pro 2)			10	11	13	13	13	13	13	jusqu'à 14 élèves → 1 classe / de 15 à 28 élèves → 2 classes / de 29 à 42 élèves → 3 classes, etc.
Nombre d'élèves niveau 3 (Bac Pro 1 ou Bac Pro 3)						11	12	12	12	
Nombre d'élèves niveau 4 (Bac Pro 2)							9	11	11	
Nombre total d'élèves		12	23	25	27	38	48	50	50	
Nombre total de classes		1	2	2	2	3	4	4	4	
Direction	0,2	1	1	1	1	1	1	1	1	1 seul directeur par école de production
Nombre de Maîtres professionnels	0,2	1,5	2,5	3	3	4	5	5,5	5,5	Il est recommandé 1 ETP maître professionnel par tranche de 8 élèves débutants.
Nombre de Personnels administratifs	0	0,5	1,5	2	2	2,5	3	3	3	Il est généralement recommandé de prévoir 1 ETP personnel administratif par tranche de 16 élèves.
Nombre d'heures de vacataire enseignement général		462,00	924,00	924,00	924,00	1386,00	1848,00	1848,00	1848,00	Données liées au nombre de classe et au nombre d'heures annuelles d'enseignement général
Nombre ETP total	0,40	3,25	5,51	6,51	6,51	8,26	10,02	10,52	10,52	

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

DONNÉES D'INVESTISSEMENT PRÉVISIONNELLES										
I. BESOINS EN INVESTISSEMENTS (IMMOBILISATIONS) – DÉPENSES D'INVESTISSEMENT										
Catégorie d'investissement	Année 0 - Étude de faisabilité	Montant Estimé (€)								Détail / Exemples (Secteur industriel)
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
A. Aménagements des locaux	0	77 500	14 000	0	17 000	0	0	0	0	
Rénovation / Aménagement ateliers		35 000	14 000		10 000					Gros œuvre, électricité, plomberie, ventilation, sols
Aménagement salles de cours		25 000			7 000					Peinture, mobilier fixe, tableau interactif
Aménagement bureaux / Espaces administratifs		7 000								Peinture, cloisons, sols
Aménagement espaces vie scolaire		2 500								Réfectoire, salle de repos, sanitaires
Accès PMR (Personnes à Mobilité Réduite)		8 000								Conformité réglementaire. rampes, ascenseurs, sanitaires adaptés
B. Acquisition d'équipements	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
1. Équipements de production (Atelier)	0	334 000	55 500	24 500	179 500	44 500	24 500	31 500	24 000	
Machines-Outils (spécifiques métier)		310 500	52 000	21 000	166 500	41 000	21 000	23 500	21 000	
Logiciels spécifiques		280 000	50 000	20 000	150 000	40 000	20 000	20 000	20 000	Cœur de l'activité de production. Tours, fraiseuses, scies, imprimantes 3D, etc.
Mobilier atelier		2 500			2 500			2 500		Solutions informatiques professionnelles dédiées à la production ou à la conception.
Sécurité atelier		5 000	2 000	1 000	4 000	1 000	1 000	1 000	1 000	Mobilier de travail pour la production : établis, rangements, postes de travail.
2. Équipements pédagogiques (Généraux)	0	310 500	52 000	21 000	166 500	41 000	21 000	23 500	21 000	
Matériel informatique (Salles de cours)		16 500	3 000	3 000	9 500	3 000	3 000	5 500	3 000	
Logiciels spécifiques pédagogiques		10 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	Pour les cours théoriques et la recherche. Ordinateurs, vidéoprojecteurs, écrans
Mobilier salles de cours		2 500			2 500			2 500		Logiciels utilisés en cours : CAO, FAO, gestion de projet, EAO, etc.
3. Équipements administratifs (Bureaux)	0	23 000			10 000					
Matériel informatique		7 000	500	500	3 500	500	500	2 500	0	Tables, chaises, armoires
Mobilier de bureau		4 000	500	500	1 500	500	500	1 500		Ordinateurs, imprimantes, serveurs (si besoin)
Équipements de communication		1 000			1 000					Bureaux, chaises, rangements
Véhicules (si pertinent)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Téléphones, visioconférence
Véhicules utilitaires										Pour transport de matériaux, livraison de produits
Véhicules de service										Pour déplacements administratifs / prospection
D. Frais de création et de démarrage (Immobilisations incorporelles)	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
Frais d'étude et de conseil	7 000	0	0	0	0	0	0	0	0	Avant la création formelle. Étude de marché, faisabilité, juridique
Frais juridiques et administratifs		4 000								Honoraires d'avocats, notaires, frais de dépôt, statuts, enregistrement, licences, permis
Dépôt de marque / brevet		3 000								Si pertinent.
TOTAL BESOINS EN INVESTISSEMENTS (Dépenses d'Investissement)	7 000	411 500	69 500	24 500	196 500	44 500	24 500	31 500	24 000	

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

II. BESOINS EN FINANCEMENT (IMMOBILISATIONS) - FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS										Détail / Exemples	
Catégorie de Financement	Année 0 - Étude de faisabilité	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8		
Région sur base 50%		3 500	205 750	34 750	12 250	98 250	22 250	12 250	15 750	12 000	
Subvention FNEP sur base 50%		3 500	205 750	34 750	12 250	98 250	22 250	12 250	15 750	12 000	
TOTAL DES FINANCIEMENTS		7 000	411 500	69 500	24 500	196 500	44 500	24 500	31 500	24 000	
ECART DANS LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS		0	0	0	0	0	0	0	0	0	Écart nul : investissements entièrement couverts par subventions (50% Région, 50% FNEP)

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

DONNÉES D'EXPLOITATION PRÉVISIONNELLES										
Catégories de charges prévisionnelles	Année 0 - Étude de faisabilité	Montant Estimé (€)								Justification / Notes
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
A. Masse salariale	23 184	171 192	270 406	316 015	322 336	412 511	506 164	541 153	551 976	
Directeur (Brut + cotisations sociales)	14 352	71 760	73 195	74 659	76 152	77 675	79 229	80 813	82 430	Reprise automatique suivant les informations indiquées en hypothèses (salaire et nombre directeurs)
Maîtres professionnels (Brut + cotisations sociales)	8 832	66 240	112 608	137 832	140 589	191 201	243 781	273 522	278 993	Reprise automatique suivant les informations indiquées en hypothèses (salaire et nombre maîtres professionnels)
Administratif (Brut + cotisations sociales)	-	16 560	50 674	68 916	70 294	89 625	109 701	111 895	114 133	Reprise automatique suivant les informations indiquées en hypothèses (salaire et nombre administratifs)
Vacataires	-	16 632	33 929	34 608	35 300	54 009	73 452	74 921	76 420	Reprise automatique suivant les informations indiquées en hypothèses (Coût horaire et nombre heures vacataires)
<i>Autres à détailler: (Saisir le salaire brut annuel)</i>										
Divers 1 (Poste à saisir)										À détailler si d'autres postes salariés sont prévus (ex: coordination pédagogique, assistant de production)
Divers 2 (Poste à saisir)										À détailler si d'autres postes salariés sont prévus (ex: coordination pédagogique, assistant de production)
Divers 3 (Poste à saisir)										À détailler si d'autres postes salariés sont prévus (ex: coordination pédagogique, assistant de production)
Divers 4 (Poste à saisir)										À détailler si d'autres postes salariés sont prévus (ex: coordination pédagogique, assistant de production)
Divers 1 (Poste à saisir) - Charges sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Calcul automatique suivant taux de charges indiqué en hypothèse
Divers 2 (Poste à saisir) - Charges sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Calcul automatique suivant taux de charges indiqué en hypothèse
Divers 3 (Poste à saisir) - Charges sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Calcul automatique suivant taux de charges indiqué en hypothèse
Divers 4 (Poste à saisir) - Charges sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Calcul automatique suivant taux de charges indiqué en hypothèse
	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
B. Charges externes	-	115 500	127 010	135 826	143 149	151 479	161 317	164 661	171 014	
Électricité - Eau		6 000	7 000	7 500	8 000	8 500	9 000	9 500	10 000	Consommation annuelle prévisionnelle, basée sur l'historique ou des estimations
Chauffage		4 000	4 160	4 326	4 499	4 679	4 867	5 061	5 264	Consommation annuelle prévisionnelle, basée sur l'historique ou des estimations
Carburant		300	350	400	450	500	550	600	650	Consommation annuelle prévisionnelle, basée sur l'historique ou des estimations
Fournitures administratives		1 000	1 500	2 000	2 500	3 000	3 500	4 000	4 500	Achats annuels de papeterie, consommables de bureau et d'impression, nécessaires au fonctionnement courant
Fournitures petits équipements		6 000	6 500	7 000	7 500	10 000	14 000	11 500	12 000	Achats de petit outillage, de consommables spécifiques aux activités (hors matières premières production), non immobilisés
Entretien maintenance atelier		-	1 500	5 000	7 000	8 000	9 000	10 000	11 000	Dépenses annuelles pour la maintenance préventive et corrective des machines et équipements d'atelier
Entretien maintenance bureaux		-	4 400	4 600	4 800	5 000	5 200	5 400	5 600	Dépenses annuelles pour l'entretien courant des bâtiments (nettoyage, petites réparations, sécurité)
Loyers et charges locatives		70 000	71 500	73 000	74 500	76 000	77 500	79 000	80 500	Coût annuel de location des locaux (ateliers, salles de cours, bureaux), basé sur le contrat de bail et charges locatives
Primes d'assurances		4 000	4 200	4 400	4 600	4 800	5 000	5 200	5 400	Coût annuel des assurances obligatoires (Responsabilité civile, locaux, véhicules, personnel, etc.)
Honoraires (expert comptable, CAC ...)		11 000	11 500	12 000	12 500	13 000	13 500	14 000	14 500	Honoraires annuels du cabinet d'expertise comptable et du Commissaire aux Comptes (si applicable)
Frais réception et promotion publicité		5 000	5 500	6 000	6 500	7 000	7 500	8 000	8 500	Dépenses liées à l'accueil de partenaires, participation à des salons, création de supports pub (plaquettes, flyers, site, etc.)
Transports et déplacements		1 000	1 200	1 400	1 600	1 800	2 000	2 200	2 400	Coût annuel des déplacements professionnels du personnel (frais kilométriques, titres de transport, missions)
Abonnements et cotisations		5 000	5 200	5 400	5 600	5 800	6 000	6 200	6 400	Coût annuel des abonnements divers (licences logicielles, revues professionnelles, services en ligne) et locations de matériel
Frais télécommunications		2 000	2 200	2 400	2 600	2 800	3 000	3 200	3 400	Coût annuel des services téléphoniques (fixes, mobiles) et d'accès internet pour l'école
Divers		200	300	400	500	600	700	800	900	Provision pour diverses petites dépenses de fonctionnement non catégorisées ou imprévues
	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	
C. Impôts et taxes	183	7 233	8 367	9 184	9 684	10 698	11 712	12 409	12 909	
Impôts locaux										Taxe foncière (si propriétaire), Contribution Économique Territoriale (CFE/CVAE) ou autres taxes locales annuelles.
Taxe apprentissage		91	617	943	1 106	1 106	1 378	1 650	1 759	Contribution annuelle due par l'organisme formateur, si l'école est assujettie à la taxe d'apprentissage en tant qu'employeur
Formation professionnelle		92	616	924	1 078	1 078	1 320	1 562	1 650	Contribution annuelle obligatoire des employeurs destinée au financement de la formation professionnelle et de l'apprentissage
Divers (TVA non récupérable, etc...)		6 000	6 500	7 000	7 500	8 000	8 500	9 000	9 500	Autres taxes spécifiques (ex: taxes sur les salaires, TVS) et TVA non récupérable sur dépenses non déductibles

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

	<i>Année 0</i>	<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>	<i>Année 6</i>	<i>Année 7</i>	<i>Année 8</i>	
D. Autres Besoins Spécifiques	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Divers 1 (Détail à saisir)										
Divers 2 (Détail à saisir)										
Divers 3 (Détail à saisir)										
Divers 4 (Détail à saisir)										
TOTAL DES CHARGES PREVISIONNELLES	23 367	293 925	405 783	461 025	475 169	574 688	679 193	718 223	735 899	
IV. SOURCES DE FINANCEMENT POSSIBLES										
Catégorie de financement prévisionnels	<i>Année 0 - Étude de faisabilité</i>	Montant Estimé (€)								Justification / Notes
		<i>Année 1</i>	<i>Année 2</i>	<i>Année 3</i>	<i>Année 4</i>	<i>Année 5</i>	<i>Année 6</i>	<i>Année 7</i>	<i>Année 8</i>	
A. Produits issus de l'activité pédagogique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Participation financière apprenant		0	0	0	0	0	0	0	0	
B. Produits issus de l'activité de production	0	39 600	80 478	89 266	98 692	150 675	206 021	220 953	225 372	
Ventes production Élèves - CA HT		66 000	134 130	148 777	164 487	251 124	343 369	368 255	375 620	
Marge brute produite		39 600	80 478	89 266	98 692	150 675	206 021	220 953	225 372	
C. Subventions & Aides (publiques et privées)	30 000	212 200	295 050	293 750	282 450	385 300	478 800	497 500	497 500	
Subventions publiques d'exploitation (État)		61 200	117 300	127 500	137 700	193 800	244 800	255 000	255 000	
Subventions publiques d'exploitation (Régionales/Départ.)		51 000	97 750	106 250	114 750	161 500	204 000	212 500	212 500	
Subvention Banque des Territoires (BDT)										
Subventions spécifiques FNEP (Faisabilité/Mise en Œuvre)	30 000									
Subventions spécifiques FNEP (Amorçage si Industrie)		70 000	50 000	30 000						
Collectivités territoriales		30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000		
Autres subventions à détailler										
Autres subventions à détailler										
Autres subventions à détailler										
D. Autres Financements	0	20 816	34 015	37 304	41 000	53 115	63 876	64 611	65 360	
Taxe d'apprentissage collectée		9 000	12 000	14 000	16 000	18 000	18 000	18 000	18 000	
Mécénat / Dons (hors subventions privées)		2 000	2 500	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	
Cotisations (adhésions partenaires et bénévoles)		1 500	2 550	3 000	4 350	5 110	6 150	6 150	6 150	
Autres produits d'exploitation										
Bénévolat sur heures d'enseignement générale - 50%	0	8 316	16 965	17 304	17 650	27 005	36 726	37 461	38 210	
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	30 000	272 616	409 543	420 320	422 142	589 089	748 698	783 064	788 232	
SOLDE D'EXPLOITATION	6 633	-21 309	3 760	-40 705	-53 026	14 401	69 505	64 841	52 333	
SOLDE D'EXPLOITATION CUMULÉ	6 633	-14 676	-10 916	-51 621	-104 647	-90 246	-20 741	44 100	96 433	

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

DONNÉES DE TRÉSORERIE PRÉVISIONNELLE											
VI. TRÉSORERIE											
Catégories de trésorerie prévisionnelles	Année 0 - Étude de faisabilité	Montant Estimé (€)								Justification / Notes	
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8		
Reprise solde d'exploitation		6 633	-21 309	3 760	-40 705	-53 026	14 401	69 505	64 841	52 333	
Besoin en fonds de roulement de début d'activité			97 975								Données à titre informatives : Il est recommandé de prévoir 1/3 du budget de charges prévisionnelles de l'année 1
Besoin en trésorerie cumulé	-6 633	112 650	108 891	149 596	202 622	188 221	118 716	53 875	1 541		
Mise en place prêt CdC conventionné 10 ans /différé 3 ans - Déblocage		100 000								Montant du capital débloqué par la CdC - Partenariat avec la FNEP	
Remboursement capital - Prêt CdC					-14 286	-14 286	-14 286	-14 286	-14 286	Remboursement capital CdC	
Intérêts - Prêt CdC		-2 500	-2 500	-2 500	-2 143	-1 786	-1 429	-1 071	-714	Remboursement intérêts CdC	
Mise en place prêt France Active conventionné 10 ans /différé 3 ans		100 000								Montant du capital débloqué par la France Active - Partenariat avec la FNEP	
Remboursement capital - Prêt France Active					-14 286	-14 286	-14 286	-14 286	-14 286	Remboursement capital France Active	
Intérêts - Prêt France Active		-2 500	-2 500	-2 500	-2 143	-1 786	-1 429	-1 071	-714	Remboursement intérêts France Active	
Solde de trésorerie intermédiaire		6 633	180 324	179 084	133 379	47 495	29 754	67 830	101 957	124 291	
Autres financements à trouver si le solde de trésorerie est négatif		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Divers 1 (Détail à saisir)											
Divers 2 (Détail à saisir)											
Divers 3 (Détail à saisir)											
Divers 4 (Détail à saisir)											
Divers 5 (Détail à saisir)											
Divers 6 (Détail à saisir)											
Divers 7 (Détail à saisir)											
TRESORERIE DISPONIBLE EN FIN D'ANNEE		6 633	180 324	179 084	133 379	47 495	29 754	67 830	101 957	124 291	

TABLE DES ANNEXES - Annexe 12 – Trame de budget à la création -

ÉTATS FINANCIERS PRÉVISIONNELS								
COMpte DE RÉSULTAT	Année 0 -	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
	Étude de faisabilité							
Effectif apprenants	-	12	23	25	27	38	48	50
Montant Estimé (€)								
Produits issus de l'activité pédagogique	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits issus de l'activité de production (Marge brute)	-	39 600	80 478	89 266	98 692	150 675	206 021	220 953
Subventions et aides obtenues	30 000	212 200	295 050	293 750	282 450	385 300	478 800	497 500
Autres financements	-	20 816	34 015	37 304	41 000	53 115	63 876	64 611
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION	30 000	272 616	409 543	420 320	422 142	589 089	748 698	783 064
Charges externes	-	115 500	127 010	135 826	143 149	151 479	161 317	164 661
Ncharges externes	0,00%	42,37%	31,01%	32,31%	33,91%	25,71%	21,55%	21,03%
Charges de personnel	23 184	171 192	270 406	316 015	322 336	412 511	506 164	541 153
Ncharges personnel	77,28%	62,80%	66,03%	75,18%	76,36%	70,03%	67,61%	70,03%
Impôts et taxes	183	7 233	8 367	9 184	9 684	10 698	11 712	12 409
Autres charges d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	23 367	293 925	405 783	461 025	475 169	574 688	679 193	718 223
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	6 633	- 21 309	3 760	- 40 705	- 53 026	14 401	69 505	64 841
Charges financières	-	5 000	5 000	5 000	4 286	3 571	2 857	2 143
RÉSULTAT FINANCIER	-	- 5 000	- 5 000	- 5 000	- 4 286	- 3 571	- 2 857	- 2 143
RÉSULTAT COURANT = RÉSULTAT DE L'EXERCICE	6 633	- 26 309	- 1 240	- 45 705	- 57 312	10 830	66 648	62 698
Montant Estimé (€)								
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	Année 0 -	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
	Étude de faisabilité							
RÉSULTAT DE L'EXERCICE = CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	6 633	- 26 309	- 1 240	- 45 705	- 57 312	10 830	66 648	62 698
- Remboursement des emprunts	-	-	-	-	- 28 571	- 28 571	- 28 571	- 28 571
AUTOFINANCEMENT NET	6 633	- 26 309	- 1 240	- 45 705	- 85 883	- 17 741	38 076	34 127
Montant Estimé (€)								
TABLEAU DE FINANCEMENT	Année 0 -	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
	Étude de faisabilité							
Souscription d'emprunts	-	200 000	-	-	-	-	-	-
Capacité d'autofinancement	6 633	- 26 309	- 1 240	- 45 705	- 57 312	10 830	66 648	62 698
TOTAL DES RESSOURCES	6 633	173 691	- 1 240	- 45 705	- 57 312	10 830	66 648	62 698
Remboursement des emprunts	-	-	-	-	- 28 571	- 28 571	- 28 571	- 28 571
TOTAL DES EMPLOIS	6 633	173 691	- 1 240	- 45 705	- 85 883	- 17 741	38 076	34 127
Variation du fonds de roulement	6 633	180 324	179 084	133 379	47 495	29 754	67 830	101 957
FONDS DE ROULEMENT	6 633	180 324	179 084	133 379	47 495	29 754	67 830	124 291

Retour mémoire
P2C1S2

SYNTHESE
Exporter rapport en PDF

Annexe 13 – Dossier type de demande de subvention

Retour mémoire
P2C2S1

ANNEXE 13 – DOSSIER TYPE DEMANDE DE SUBVENTION

Explication de l'outil

Les demandes de subventions, qu'elles émanent de partenaires privés, d'organismes publics ou de structures liées à la Fédération des Écoles de Production, représentent souvent un défi de taille pour les Écoles de Production. Chaque fondation, chaque collectivité, chaque organisme possède ses **propres formulaires, ses critères d'éligibilité précis et des attentes spécifiques**. Naviguer dans cette complexité administrative et adapter son discours à chaque interlocuteur peut s'avérer extrêmement **chronophage et fastidieux**, mobilisant des ressources précieuses qui pourraient être consacrées à la mission première de l'école : la formation de ses jeunes.

C'est précisément pour simplifier et optimiser ce processus que cet outil stratégique est proposé. Il vise à centraliser et à structurer les informations récurrentes, transformant une tâche ardue en un levier d'efficacité.

Les subventions sont principalement sollicitées auprès de trois grandes catégories de partenaires :

→ **Les Partenaires Privés** : Cela inclut des entités comme la **Fondation TotalEnergies¹**, la **Fondation Bouygues Construction²**, ou encore des **entreprises locales** soucieuses de leur responsabilité sociale et environnementale. Ces acteurs recherchent souvent des projets à fort impact social, alignés avec leurs valeurs d'entreprise ou leurs axes de mécénat (innovation, insertion professionnelle, développement territorial, etc.). Leurs critères peuvent porter sur la pérennité du projet, la diversification des financements, ou la mesure concrète des résultats.

¹ <https://foundation.totalenergies.com/fr>

² <https://www.bouygues-construction.com/page-engagement/notre-fondation>

→ **Les Partenaires Publics** : Principalement les **Régions** (comme la Région Pays de la Loire). Les collectivités territoriales soutiennent des projets qui s'inscrivent dans leurs politiques publiques, notamment en matière d'éducation, de formation professionnelle, d'emploi, de développement économique et d'aménagement du territoire. Elles sont attentives à l'adéquation du projet avec les besoins du marché du travail local, à la lutte contre le décrochage scolaire, et à l'équité territoriale. Pour ces demandes auprès des instances publiques, notamment l'État ou les collectivités territoriales, il est essentiel de s'appuyer sur le **formulaire Cerfa 12156*06³**. Ce document standardisé permet de solliciter une subvention pour des projets spécifiques ou pour le fonctionnement global de l'association. Il s'adresse à diverses entités publiques (établissements publics administratifs ou industriels et commerciaux, organismes de sécurité sociale, ou autres organismes gestionnaires de services publics administratifs). Il faut garder à l'esprit qu'un **compte rendu financier détaillé** doit être déposé auprès de l'autorité ayant versé la subvention, et ce, dans les **six mois** suivant la fin de l'exercice pour lequel elle a été attribuée.

→ **La FNEP (Fédération Nationale des Écoles de Production)** : En tant qu'organe fédérateur, la FNEP soutient les Écoles de Production qui s'inscrivent dans la dynamique du réseau, contribuent à la promotion du modèle, et respectent les standards de qualité pédagogique. Leurs critères peuvent concerner la capacité de l'école à innover, à étendre son offre de formation, ou à consolider son modèle économique.

Malgré leurs spécificités, ces différents partenaires posent un grand nombre de questions communes ou étroitement liées. L'objectif de cet outil est de **centraliser les réponses aux questions les plus fréquemment posées**.

En préparant une **base de données exhaustive** de ces informations (missions de l'école, détails du projet, budget, bénéficiaires, etc.), il sera possible de :

- **Pré-remplir efficacement 90% des formulaires de demande** : La majeure partie du travail de rédaction sera déjà accomplie, ne laissant que quelques points spécifiques à

³ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/R1271>

TABLE DES ANNEXES - Annexe 13 – Dossier type de demande de subvention -

<p>ajuster pour chaque partenaire (par exemple, la mise en avant d'un critère particulier ou l'alignement sur une priorité spécifique).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gagner un temps précieux : Le temps consacré à la recherche des mêmes informations pour chaque nouvelle demande est désormais optimisé. Toutes les données clés sont accessibles et prêtes à être utilisées, ce qui permet de se concentrer sur la personnalisation et l'argumentaire. • Assurer la cohérence des messages : Avoir des réponses préparées en amont garantit une communication homogène et professionnelle sur l'ensemble des dossiers de subvention, renforçant ainsi la crédibilité et l'attractivité de l'École de Production. • Cet outil représente une démarche stratégique pour rationaliser les efforts de recherche de financement et maximiser les chances de succès. <p>Le dossier type est décliné en 7 parties :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informations générales sur la structure 2. Présentation de l'Ecole de production 3. Le projet spécifique objet de la demande de subvention 4. Budget prévisionnel du projet 5. Moyens humains et matériels de l'école 6. Pièces justificatives 7. Conclusion 	<h3>Dossier type de demande de subvention</h3> <p>Présentation du Projet : L'École de Production Alpha</p> <p>L'École de Production Alpha, implantée à Bilans-sur-Loire, Pays de la Loire, incarne un modèle pédagogique innovant et performant. Association loi 1901 spécialisée dans les métiers de la chaudronnerie et de la métallurgie, elle est essentielle pour l'insertion professionnelle des jeunes et le dynamisme économique de notre territoire. Fondée sur le principe fondamental du "faire pour apprendre", notre école offre à des jeunes, souvent éloignés du système scolaire traditionnel, une formation concrète et qualifiante préparant au CAP Réalisation Industrielle en Chaudronnerie ou Soudage (RICS) par la production de biens réels, commandés par de véritables entreprises.</p> <p>Créée en 2022 avec une première promotion de 14 élèves, l'école témoigne de son succès et répond à un besoin grandissant en accueillant 28 jeunes à la rentrée 2024. Le lancement de cette initiative a nécessité des investissements industriels lourds ainsi qu'un accompagnement structuré afin de sécuriser un démarrage ambitieux mais solide.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informations générales sur la structure <p>Nom de la structure : École de Production Alpha Sigle (si applicable) : EPA Statut juridique : Association Loi 1901 Numéro SIRET : 123 456 789 00012 Numéro RNA : W441234567 Adresse du siège social : 14 avenue du Grand Livre, 44000 Bilans-sur-Loire Adresse des locaux de l'école : 14 avenue du Grand Livre, 44000 Bilans-sur-Loire Nom et fonction du représentant légal : Comptant Louis, président Coordonnées de la personne chargée de la demande de subvention (si différente du représentant légal) : Gombaud Laura Site internet de la structure : https://accompagner-une-edp.netlify.app/</p>
---	---

Éligibilité au mécénat au sens de l'article 238 bis du code général des Impôts⁴ ? Oui Non

Total des produits de la structure (dernier exercice clos) : 563 297€

Historique de soutien par la fondation (si applicable) :

Avez-vous déjà été soutenu par la Fondation TotalEnergies ou une autre entité de la compagnie ? Oui Non

Si oui, préciser année(s), projet(s), montant(s) et interlocuteur principal : 2023, amorçage, 30000€

Date de clôture de votre exercice comptable : 31/08

Nombre de bénévoles (dernier exercice clos) : 6

Nombre de salariés (dernier exercice clos) : 6

Principaux partenaires financiers (sur l'année écoulée) :

Nom acteur	Type acteur (public/privé/autres)	% dans le budget total
FNEP	Privé	30%
Région Pays de la Loire	Public	55%
Fondation TotalEnergies	Privé	10%
Carene	Public	5%

Totaux	% dans le budget total
Acteurs publics	60%
Acteurs privés	40%
Autres	0%

[Extrait – Pages 6 à 15 masquées]

⁴ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000051217200

Rapports du Commissaire aux Comptes pour les 3 années précédentes (N-1, N-2, N-3) s'ils existent.

Politique interne anti-corruption si elle existe.

Documents promotionnels de levée de fonds s'il en existe.

Procédure interne de contrôle de l'usage des fonds reçus si elle existe.

Organigramme de l'équipe impliquée sur le projet.

Dates prévisionnelles de début et de fin du projet.

Budget détaillé.

Spécifique FNEP :

Preuve d'adhésion à la FNEP.

Rapport d'évaluation ou d'audit FNEP (si applicable).

7. Conclusion et engagement

7.1. Synthèse de l'impact attendu :

Le projet Alpha+ représente une opportunité unique pour offrir à des jeunes du bassin nazairien, souvent éloignés du marché de l'emploi, une formation qualifiante alignée sur les besoins industriels réels. Il renforcera l'attractivité économique du territoire, répondra à la pénurie de main-d'œuvre dans la chaudironnerie et contribuera à la transmission de savoir-faire industriels essentiels.

La subvention demandée permettra :

- L'acquisition de matériels modernes et adaptés aux standards actuels
- L'aménagement d'ateliers sécurisés et performants
- L'élargissement de la capacité d'accueil et l'amélioration de la qualité pédagogique

En soutenant ce projet, le partenaire investit directement dans l'avenir des jeunes et dans la compétitivité industrielle de la région.

7.2. Engagement de l'école :

L'école s'engage à utiliser la subvention conformément aux objectifs définis, à fournir les justificatifs nécessaires, et à communiquer sur le soutien du partenaire.

L'école s'engage à remettre un rapport d'activités et financier détaillé à l'issue du projet.

Annexe 14 – Tableau de suivi des subventions

NOTICE	
Données	Notes
ID	Numéro unique pour identifier la subvention (numéro du plan comptable, suite alphanumérique, ...).
Nom de la subvention / Appel à projets	Titre officiel ou descriptif de l'aide.
Organisme financeur	Nom de l'organisme (ex: Région Occitanie, Fondation de France, Ministère du Travail).
Type de financeur	Public (État, collectivité locale, UE) ou Privé (Fondation, entreprise, association).
Objet de la subvention	À quoi est destinée la subvention (fonctionnement, investissement, projet spécifique, etc.).
Date limite de dépôt	Date butoir pour soumettre le dossier.
Date dépôt dossier	Date effective à laquelle le dossier a été envoyé.
Montant sollicité (€)	Montant total demandé dans le dossier.
Montant obtenu (€)	Montant total accordé par le financeur (peut être inférieur au montant sollicité).
Date notification (accord/refus)	Date de réception de la décision officielle d'accord ou de refus.
Date réception avance	Date de la première partie de la subvention reçue.
Montant perçu avance (€)	Montant de l'avance perçu.
Date réception solde	Date de la dernière partie de la subvention reçue.
Montant perçu solde (€)	Montant du solde perçu.
Montant total reçu (€)	Somme des avances et soldes perçus à ce jour.
Montant restant à percevoir (€)	Différence entre le montant obtenu et le montant total reçu.
Taux de réalisation (%)	Montant total reçu / Montant obtenu (x100). Permet de voir l'avancement de la perception des fonds.
Justificatifs à fournir	Oui / Non. Permet de voir si les justificatifs ont été transmis.
Date limite justificatifs	Date butoir pour envoyer les justificatifs. Crucial pour ne pas perdre les subventions !
Statut actuel (Liste déroulante)	À préparer À déposer Dossier déposé En instruction Accordé / Avance reçue Refusé Clôturé / Reçu En attente de solde
Prochaines étapes / Notes CA	Actions à mener, points d'attention spécifiques pour la direction et informations pertinentes à partager avec le CA (ex: "nécessite un RDV", "impact sur budget 2025").
Responsable interne	Qui est en charge du suivi de cette subvention au sein de l'école (Directeur, Responsable Administratif, Responsable Développement, etc.).

TABLE DES ANNEXES - Annexe 14 – Tableau de suivi des subventions -

Retour mémoire
P2C2S1

TRAME A COMPLETER										
ID	Nom de la Subvention / Appel à Projets	Organisme Financeur	Type de Financeur	Objet de la Subvention	Date Limite de Dépôt	Date Dépôt Dossier	Montant Sollicité (€)	Montant Obtenu (€)	Date notification (Accord/Refus)	Date réception avance
1	Subvention publique exploitation	Etat	Public	Amorçage	01/06/2022	15/05/2022	61 200,00 €	61 200,00 €	31/05/2022	05/06/2022
2	Subvention FNEP	FNEP	Privé	Amorçage	15/11/2023	14/11/2023	90 000,00 €	70 000,00 €	20/01/2024	30/01/2024
3	Équipement ateliers Alpha+	Carene	Collectivité	Acquisition équipements	30/09/2024	15/09/2024	45 000,00 €	45 000,00 €	10/11/2024	20/11/2024
4	Fonds Transition Industrielle	TotalEnergies	Privé	Modernisation atelier	01/12/2024	20/11/2024	60 000,00 €	40 000,00 €	15/01/2025	25/01/2025
5	Appel à projets Jeunes & Industrie	UIMM Loire-Atlantique	Privé	Fonctionnement	15/02/2024	10/02/2024	25 000,00 €			
6	Fonds européen FEDER	Europe Région	Public	Extension locaux	01/03/2024	20/02/2024	80 000,00 €			
7	Aide Équipement Apprentissage	Région Pays de la Loire	Public	Acquisition équipements	15/10/2023	10/10/2023	30 000,00 €	30 000,00 €	01/12/2023	15/12/2023
8	Subvention Fonctionnement Annuelle	Fondation Crédit Coopératif	Privé	Fonctionnement	15/01/2024	05/01/2024	15 000,00 €			
9	Appel à projets Insertion Jeunes	Fondation SNCF	Privé	Insertion pro	15/04/2024	10/04/2024	20 000,00 €			
10	Aide à l'Innovation Pédagogique	Banque des Territoires	Public	Innovation pédagogique	01/05/2024	25/04/2024	40 000,00 €			
11	Fonds National Insertion Professionnelle	État	Public	Insertion pro	20/08/2023	15/08/2023	35 000,00 €	35 000,00 €	01/10/2023	15/10/2023
12	Aide Matériel Formation Technique	Fondation de France	Privé	Équipement	15/06/2024	10/06/2024	18 000,00 €			

TRAME A COMPLETER										
Montant perçu avance (€)	Date réception solde	Montant perçu solde (€)	Montant total reçu (€)	Montant restant à percevoir (€)	Taux de réalisation (%)	Justificatifs à fournir	Date limite justificatifs	Statut actuel	Prochaines étapes / Notes CA	Responsable interne
30 600,00 €	15/09/2022	30 600,00 €	61 200,00 €	0,00 €	100%	/	01/09/2022	Clôturé / Reçu	/	Claire Bilan
46 666,67 €		46 666,67 €	23 333,33 €		67%	Justificatif achat investissements	15/06/2024	Accordé / Avance reçue		Monsieur Alpha
22 500,00 €	15/03/2025	22 500,00 €	45 000,00 €	0,00 €	100%	Factures achat machines	30/04/2025	Clôturé / Reçu	/	Luc Rivet
20 000,00 €		0,00 €	20 000,00 €	20 000,00 €	50%	Contrats + factures	30/06/2025	Accordé / Avance reçue	Attente solde	Clémentine Serrage
0,00 €		0,00 €	0,00 €			Budget prévisionnel	15/05/2025	En instruction	Relance prévue avril 2025	Claire Bilan
0,00 €		0,00 €	0,00 €			Plan de financement	01/07/2025	En instruction	Attente retour instructeur	Monsieur Alpha
15 000,00 €	10/04/2024	15 000,00 €	30 000,00 €	0,00 €	100%	Factures acquittées	31/05/2025	Clôturé / Reçu	/	Luc Rivet
0,00 €		0,00 €	0,00 €			Rapport d'activité	01/06/2025	En instruction	Dossier complet transmis	Clémentine Serrage
0,00 €		0,00 €	0,00 €			Budget + bilan social	15/08/2025	En instruction	Entretien prévu mai 2025	Claire Bilan
0,00 €		0,00 €	0,00 €			Plan pédagogique	01/09/2025	En instruction	Suivi avec chargé d'affaires	Luc Rivet
17 500,00 €	01/02/2024	17 500,00 €	35 000,00 €	0,00 €	100%	Rapport insertion	15/03/2025	Clôturé / Reçu	/	Monsieur Alpha
0,00 €		0,00 €	0,00 €			Devis + photos	01/10/2025	En instruction	Suivi juin 2025	Clémentine Serrage

SYNTHESE	
Montant de subventions restant à percevoir	43 333,33 €
Total de dossiers en cours	2

Annexe 15 – Tableau de suivi des prêts

Retour mémoire
P2C2S2

NOTICE

Données	Notes / Hypothèses
ID Prêt	Numéro pour identifier le prêt (suite alphanumérique, numéro correspondant du PCG, etc...)
Nom du Prêt / Ligne de Crédit	Nom descriptif du prêt ou de la facilité (ex: "Prêt d'honneur", "Prêt Participatif").
Organisme prêteur	Nom de l'établissement financier ou de l'organisme qui a accordé le prêt.
Type de prêt	Liste déroulante recommandée.
Amortissable	Le plus courant, capital et intérêts remboursés régulièrement.
In Fine	Intérêts payés régulièrement, capital remboursé à la fin.
Ligne de Trésorerie / Découvert	Facilité de crédit renouvelable.
Prêt d'honneur	Souvent sans intérêt ou à taux très faible, accordé à des entrepreneurs.
Prêt subordonné	Hybride entre dette et fonds propres.
Objet du prêt	À quoi est destiné l'argent (achat d'équipement, immobilier, fonds de roulement, etc.).
Date d'octroi	Date à laquelle le prêt a été officiellement accordé et/ou les fonds débloqués.
Montant initial du prêt (€)	Le montant total emprunté au départ.
Montant débloqué du prêt (€)	Le montant total débloqué à date.
Taux d'intérêt (%)	Le taux d'intérêt annuel nominal du prêt.
Durée (mois)	La durée totale de remboursement du prêt.
Périodicité remboursement	Fréquence des remboursements (Mensuelle, Trimestrielle, Semestrielle, Annuelle).
Date prochaine échéance	Date à laquelle le prochain paiement est dû. Très important pour le suivi de trésorerie.
Montant échéance (€)	Montant du prochain remboursement (capital + intérêts).
Capital remboursé à date (€)	Total du capital déjà remboursé depuis le début du prêt.
Intérêts payés à date (€)	Total des intérêts déjà payés depuis le début du prêt.
Capital restant dû (€)	Le montant du capital qu'il reste à rembourser. Crucial pour le bilan et l'endettement.
Garanties	Toute garantie fournie pour le prêt (caution personnelle, hypothèque, gage sur matériel, fonds de garantie).
Conditions particulières	Clauses spécifiques du contrat de prêt (covenants, clauses de révision de taux, possibilité de remboursement anticipé).
Notes / Suivi	Commentaires divers, rappels, contacts clés chez le prêteur, éléments à surveiller. Pour le cabinet, cela peut inclure des références aux comptes comptables.
Responsable interne	Qui est en charge du suivi de ce prêt au sein de l'école.

TRAME A COMPLETER

ID Prêt	Nom du prêt / Ligne de crédit	Organisme prêteur	Type de prêt	Objet du prêt	Date octroi	Montant initial du prêt (€)	Taux d'intérêt (%)	Durée (mois)	Péodicité remboursement
1	Caisse des Dépôts conventionné	CdC	Prêt subordonné	BFR	09/09/2022	100 000,00 €	2,50%	120	Trimestrielle
2	France Active	France Active	Prêt subordonné	BFR	15/09/2022	100 000,00 €	2,50%	120	Trimestrielle

TRAME A COMPLETER

Montant échéance (€)	Capital restant dû (€)	Suivi progression remboursement	Garanties	Conditions particulières	Notes / Suivi	Responsable interne
3 904,16 €	100 000,00 €	0% /		Prêt adossé au prêt France Active	Premier amortissement 01/10/2025	Monsieur Alpha
3 904,16 €	100 000,00 €	0% /		Prêt adossé au prêt CdC	Premier amortissement 01/10/2025	Monsieur Alpha

SYNTHESE

Total capital total restant dû	200 000,00 €
Nombre d'emprunts en cours	2

Annexe 16 – Modèle de contrat de prêt subordonné

Retour mémoire
P2C2S1

ANNEXE 16 – MODÈLE DE CONTRAT DE PRÊT SUBORDONNÉ

Explication de l'outil

Dans le montage économique et financier d'une École de Production, la **sécurisation des premières années** d'activité constitue un enjeu critique. La **phase d'amorçage**, marquée par une montée en charge progressive et une activité commerciale encore limitée, génère des charges fixes structurelles qui requièrent une gestion de trésorerie particulièrement attentive.

Le recours à un **prêt subordonné** apparaît comme une réponse pertinente à ce contexte. Il permet de **renforcer les ressources financières** d'un projet sans grever immédiatement sa capacité de remboursement ni altérer l'équilibre de son bilan. Il est souvent présenté comme un **instrument hybride**, situé à mi-chemin entre l'endettement classique et les quasi-fonds propres.

Le modèle de contrat annexé illustre les **modalités générales** d'un prêt subordonné conclu avec un organisme partenaire (Banque des Territoires, France Active, etc.). Il constitue une **base à adapter** selon le porteur de projet et les conditions spécifiques du financement.

1. Définition du prêt subordonné

Le **prêt subordonné** est une forme particulière d'emprunt intégrant une clause de **subordination** : son remboursement ne peut intervenir **qu'après** celui de l'ensemble des autres dettes non subordonnées de l'emprunteur, et **avant** les porteurs de fonds propres (ou fonds propres associatifs dans le cas d'une association).

En cas de difficultés financières ou de liquidation, le prêteur subordonné ne peut donc exiger le remboursement qu'une fois désintéressés les créanciers « ordinaires » (banques, fournisseurs, etc.). Cette clause de subordination est expressément mentionnée à l'**article 13.1 du présent contrat**.

1

Points clés du prêt subordonné :

- Durée longue (souvent 7 à 10 ans)
- Remboursement différé ou conditionnel
- Aucune garantie exigée
- Renforce la solvabilité perçue par les partenaires publics et privés
- Utilisation exclue pour l'investissement en immobilisations

2. Exigences spécifiques aux Écoles de Production

Selon les directives transmises par la **Fédération Nationale des Écoles de Production (FNEP)**, les investissements réalisés par les EdP (achat de matériel, aménagement des locaux, plateaux techniques, etc.) doivent être **entièrement couverts par des subventions**. Cette exigence vise à garantir la viabilité économique du projet sur le long terme, en limitant tout recours à l'endettement.

Dans cette logique, le prêt subordonné n'intervient **qu'en complément des ressources de fonctionnement** : il permet de financer l'amorçage, de sécuriser la trésorerie ou de compléter le besoin en fonds de roulement des premières années.

3. Références juridiques et comptables

Le contrat de prêt subordonné repose sur plusieurs fondements réglementaires et comptables :

- **Code monétaire et financier :**

Article L.313-13 : encadre les prêts consentis par des établissements de crédit, incluant les prêts participatifs et subordonnés.

- **Code de commerce :**

Article L.228-97 : permet la subordination contractuelle des créances, en cas de procédure collective ou par stipulation entre les parties.

2

- Plan Comptable Général (Règlement ANC n° 2018-06) :

Les prêts subordonnés peuvent être comptabilisés comme des **quasi-fonds propres** dès lors qu'ils ne sont **ni remboursables à court terme, ni garantis**, et qu'ils sont assortis d'une **clause de subordination** explicite. Leur traitement comptable (en fonds propres ou en dettes financières) dépend des **clauses spécifiques prévues au contrat**, telles que la **durée minimale du prêt, la priorité de remboursement** en cas de liquidation, l'**absence de garantie**, la **possibilité de suspension de remboursement** en cas de difficultés financières, ou encore l'**existence d'une clause de non-remboursement automatique ou de transformation en fonds propres**. C'est l'analyse de l'ensemble de ces critères qui permet de déterminer si le prêt peut être assimilé à un apport durable et être comptabilisé en tant que **ressource longue**.

4. Rôle de l'expert-comptable

L'expert-comptable accompagne le porteur de projet sur plusieurs plans :

- Vérification des clauses du contrat (durée, subordination, conditions de remboursement) ;
- Qualification comptable et intégration dans le plan de financement prévisionnel ;
- Vérification de la conformité du financement avec les exigences de la FNEP (notamment non-affectation à l'investissement) ;
- Production d'un état financier reflétant fidèlement la situation économique de l'école, tout en sécurisant les relations avec les financeurs.

CONTRAT DE PRET SUBORDONNE

ENTRE LES SOUSSIGNEES :

La **Caisse des dépôts et consignations**, établissement spécial créé par la loi du 28 avril 1816 codifiée aux articles L.518-2 et suivants du Code monétaire et financier, ayant son siège au 56 rue de Lille, 75007 Paris, dûment représentée aux fins des présentes,

(ci-après dénommée la **Caisse des Dépôts** ou le **Prêteur**),

DE PREMIERE PART,

ET

Alpha (association régie par la loi du 1er juillet 1901), ayant son siège social au 14 avenue du Grand Livre, 44000 Bilans-sur-Loire, représentée par Louis Comptant agissant en qualité de président, dûment habilité aux fins des présentes,

(ci-après dénommée **l'Emprunteur**),

ET DE SECONDE PART.

APRES AVOIR PREALABLEMENT EXPOSE CE QUI SUIT :

L'association Alpha porte la création d'une école de production sur le territoire de la communauté de la région Pays-de-la-Loire, orientée vers la formation aux métiers de chaudronnerie.

La future école doit permettre de faciliter l'adéquation entre les postes à pourvoir durablement et les compétences qualifiées recherchées, afin d'en faire bénéficier l'écosystème des entreprises locales et des sous-traitants industriels.

L'Association inscrit son action dans le cadre de la Charte de la Fédération Nationale des Ecoles de Production (FNEP).

Pour couvrir le besoin en fonds de roulement des premières années d'exploitation et sécuriser la trésorerie de démarrage de l'École de Production, l'Association a sollicité l'offre de financement de la Caisse des Dépôts (le *Projet*).

Dans ce cadre, le Prêteur participe au financement partiel du Projet en accordant un prêt subordonné, dont les termes et conditions sont définis par le présent contrat (le *Contrat*).

Les Parties reconnaissent qu'elles ont reçu toutes les informations qu'elles jugent déterminantes pour donner leur consentement et signer le présent Contrat.

IL A ETE CONVENU CE QUI SUIT :

Article 1 - Définitions

Cas de Défaut désigne l'un quelconque des événements mentionnés à l'Article 12.1.

Cas de Défaut Potentiel désigne un événement ou une circonstance mentionné(e) à l'Article 12.1, qui, du fait de l'envoi d'une notification, de l'écoulement d'un délai de grâce et/ou de la réalisation de toute autre condition deviendrait un Cas de Défaut.

Coûts Additionnels désigne :

(a) toute réduction pour le Prêteur de la rémunération nette qu'il retire du Prêt ou de la rémunération nette de son capital ;

(b) tout coût additionnel ; ou

[Extrait – Pages 6 à 52 masquées]

Nous vous prions de bien vouloir nous confirmer votre accord sur les termes de la présente lettre en nous en retournant un des deux exemplaires ci-joint dûment approuvé et contresigné.

Nous vous prions d'agrérer, Madame, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Banque des Territoires

Direction Régionale Pays de Loire

Représentée par : Philippe Jusserand

Pour accord :

Signature

Association Alpha

Représentée par : Louis Comptant

Pour accord :

Signature

suivi de la mention "Bon pour accord"

Echéancier versements

Date	Montants
09/09/2022	
23/09/2022	100 000,00

Annexe 17 – Exemple de formulaire de demande d’habilitation taxe apprentissage

Retour mémoire
P2C2S2

ANNEXE 17 : GUIDE DE LA DEMANDE D’HABILITATION À LA TAXE D’APPRENTISSAGE

Introduction

Depuis 2024, la procédure d’habilitation permettant aux établissements de percevoir le **solde de la taxe d’apprentissage** a été entièrement dématérialisée. Le **formulaire CERFA n°10103*03** n’est plus en usage. Désormais, **toute demande doit être déposée exclusivement via la plateforme en ligne nationale SOLTéA¹**.

Cette évolution simplifie les échanges entre les établissements et les services instructeurs de l’État ou des collectivités territoriales, tout en garantissant une instruction plus fluide et centralisée des dossiers.

Le présent guide a pour objectif d’accompagner les **Écoles de Production (EdP)** dans leur démarche de **renouvellement** ou **d’inclusion** (première demande) d’habilitation, afin de bénéficier de cette ressource essentielle à leur développement pédagogique et à leur mission d’insertion.

Objectifs du guide

Ce document pratique :

- détaille les **étapes clés** du dépôt de demande sur la plateforme SOLTéA,
- précise les **éléments attendus** (informations, pièces justificatives, formations RNCP...),
- alerte sur les **points de vigilance** pour éviter les rejets ou retards,
- rappelle les **références réglementaires** à connaître pour comprendre le processus.

¹ soltea.education.gouv.fr

Il s’appuie sur le **Guide utilisateur officiel de SOLTéA** pour les établissements bénéficiaires, et a été adapté aux spécificités des Écoles de Production.

À savoir : l’habilitation obtenue via SOLTéA n’est effective qu’après **publication officielle** des listes par les services de l’État en région (préfectures) ou par **arrêté ministériel**, généralement entre avril et mai.

<p>Guide utilisateur : Portail établissements bénéficiaires (SOLTéA) pour les écoles de production</p> <p>Ce guide accompagne les Écoles de Production dans leur démarche de demande de renouvellement ou d'inclusion d'habilitation à recevoir le solde de la taxe d'apprentissage via le portail SOLTéA.</p> <p>1. Démarrage de votre demande d'habilitation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Période de campagne : la campagne de renouvellement ou d'inclusion se tient généralement du 15 septembre au 15 décembre de l'année précédant la répartition des fonds. Le respect de ce calendrier est indispensable. • Accès initial : dès l'ouverture de la campagne, se connecter au portail SOLTéA et cliquer sur « Démarrer » pour initier la demande. • Objectif : solliciter le renouvellement de l'habilitation existante ou formuler une nouvelle demande d'inclusion. Les données relatives à l'EdP, à ses composantes (antennes, ateliers, etc.) et aux formations certifiantes peuvent être ajoutées, révisées ou supprimées. <p>2. Structuration des informations de votre établissement (Page principale de la demande)</p> <p>La page principale de la demande comprend quatre sections :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identité de l'établissement – données administratives et légales. 2. Formations – offre de formations certifiantes (RNCP). 3. Liste des composantes – antennes, sites ou structures secondaires. 4. Pièces justificatives – documents nécessaires à l'instruction du dossier. <p>2.1. Identité de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modification des informations : Permet d'actualiser ou de compléter les données générales de l'EdP.
--

<ul style="list-style-type: none"> • Champs obligatoires : Compléter avec précision tous les champs identifiés par une étoile (champ obligatoire) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Raison sociale (dénomination officielle de l'EdP) ○ Catégorie légale (doit correspondre au statut juridique, ex: Association loi 1901) ○ Politique publique (choix correspondant à la mission de l'EdP, souvent liée à l'insertion ou la formation professionnelle) ○ Numéro et libellé de la voie ○ Commune ○ Code postal ○ Note pour les EdP : La sélection correcte de la "Catégorie légale" et de la "Politique publique" est cruciale car elle détermine le service instructeur compétent pour le dossier. En cas d'incertitude, il est préférable de contacter la Chambre de Métiers et de l'Artisanat (CMA) ou le Service Régional de Contrôle (SRC) pour obtenir des précisions. • Numéro SIRET : Le numéro SIRET de l'établissement ne peut pas être modifié directement via le portail. Pour toute rectification, une demande spécifique doit être adressée aux gestionnaires de la plateforme via la fonctionnalité dédiée. <p>2.2. Liste de vos composantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des composantes existantes : Si l'EdP a déjà été habilitée, cette section affichera les composantes précédemment rattachées. • Actions possibles sur les composantes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ajouter une nouvelle composante : Cliquer sur « Créer une composante » pour déclarer un site secondaire, un atelier distinct ou toute autre entité faisant partie intégrante de l'EdP. ○ Modifier une composante : Utiliser l'icône « Consulter » (souvent représentée par un crayon) pour accéder et modifier les informations d'une composante existante. ○ Supprimer une composante : L'icône « Retirer » (souvent une poubelle) permet de supprimer une composante ainsi que toutes les données associées.
--

TABLE DES ANNEXES - Annexe 17 – Exemple de formulaire de demande d'habilitation taxe apprentissage -

<p>Les composantes supprimées sont listées dans une section "composantes retirées" et peuvent être restaurées si nécessaire.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informations détaillées d'une composante (après ajout ou modification) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Il faut renseigner obligatoirement les champs : Nom de la composante, Catégorie légale, Politique publique, Numéro et libellé de la voie, Commune, Code postal. ○ <i>Note spécifique : Chaque composante peut avoir une catégorie légale, une politique publique et un code postal propres, pouvant ainsi relever de services instructeurs différents. Les services instructeurs sont habilités à déterminer la pertinence des déclarations et pourront demander des ajustements.</i> ○ Cliquer sur « Enregistrer ». ○ Un message de confirmation apparaîtra, et il sera alors possible de modifier les informations de la composante ou de lui associer des formations. <p>2.3. Ajout de formation(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiation de l'ajout : Depuis la page principale de l'établissement (ou d'une composante), cliquer sur « Ajouter une nouvelle formation ». • Procédure de création de formation (en 4 étapes) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Code RNCP : Saisir le code du Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) de la formation concernée. <i>Le système effectuera un contrôle automatique via la base de données France Compétences ; seuls les codes RNCP valides seront acceptés.</i> ○ Informations automatiques : Cliquer sur « Étape suivante ». Le niveau de qualification et l'intitulé officiel de la formation s'afficheront automatiquement. ○ Détail et ajustement : Renseigner le titre exact du diplôme et, si jugé pertinent, il est possible de modifier l'intitulé de la formation tel qu'il apparaîtra sur le portail (sans altérer l'intitulé officiel RNCP). ○ Validation : Valider vos saisies pour ajouter la formation. • Gestion des codes RNCP invalides ou obsolètes : <ul style="list-style-type: none"> ○ Si un code RNCP d'une formation précédemment habilitée n'est plus valide, un pictogramme d'erreur l'informera. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Des suggestions de codes RNCP valides seront proposées pour correction. Il faut sélectionner la proposition adéquate et cliquer sur « Étape suivante ». ○ Si une formation n'est plus associée à un code RNCP valide et qu'aucune alternative n'est possible, il faudra impérativement la supprimer (icône poubelle) pour permettre la validation et l'envoi de la demande. <ul style="list-style-type: none"> • Actions sur les formations ajoutées (tableau récapitulatif) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Modification : L'icône crayon permet de modifier le titre et l'intitulé de la formation. Le code RNCP et le niveau de diplôme sont fixes. ○ Suppression : L'icône poubelle permet de retirer définitivement une formation et ses données associées du dossier de demande. • Formations retirées : Les formations supprimées apparaissent dans une section dédiée « Formations retirées ». Il est alors possible de consulter leurs informations via l'icône « œil » et les réactiver si nécessaire à l'aide de l'icône « + ». <p>2.4. Import de pièce(s) jointe(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères techniques des fichiers : <ul style="list-style-type: none"> ○ Taille maximale par fichier : 10 Mo. ○ Formats de fichiers acceptés : pdf, xls, xlsx, docx, doc, ods, png, jpeg, jpg, txt, ppt, pptx. ○ Nombre maximal de pièces : 45. • Types de pièces justificatives couramment demandées (liste non exhaustive) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Vérification de l'identité de l'établissement : Justificatif d'immatriculation (SIREN/SIRET, UAI), statuts de l'association, justificatif d'identité du représentant légal si demandé par l'instructeur. ○ Vérification de l'activité justifiant l'habilitation : Justificatif de partenariat avec l'organisme certificateur du titre RNCP, état des effectifs apprenants (nombre et statut), projet d'activité pour l'année N+1 (incluant l'emploi prévisionnel des crédits collectés), bilan d'activité de l'année N (détailant l'emploi des crédits collectés), ou tout autre justificatif d'activité demandé par le service instructeur. <i>Pour les EdP, il est crucial de valoriser le modèle pédagogique par la production et l'insertion.</i>
---	--

- **Procédure de dépôt :**
 - Cliquer sur l'onglet « **Déposer une pièce** ».
 - Sélectionner le type de document approprié dans la liste déroulante.
 - Cliquer sur « **Joindre une pièce justificative** » pour télécharger le fichier.
- **Validation du dépôt :**
 - Une fois le fichier téléchargé, cliquer sur « **Enregistrer** ».
 - Une fenêtre s'ouvrira ; il faut cliquer sur « **Valider le dépôt** ».
- **Suivi des pièces déposées :** Un tableau récapitulatif affichera l'état, la catégorie, le type et le nom de chaque document. Il sera alors possible de télécharger ou supprimer les pièces via les icônes de la colonne « Action ». Il est possible de passer le curseur sur l'icône dans la colonne « État » pour confirmer que la pièce a bien été enregistrée. En cas d'erreur, il faut supprimer et recommencer la procédure.

3. Suivi de l'état de la demande et soumission finale

- **Soumission de la demande :** Lorsque toutes les sections sont complétées et vérifiées, cliquer sur le bouton « **Envoyer ma demande** » situé en bas de la page, puis il faut confirmer l'action dans la fenêtre contextuelle qui s'affichera.
- **Historique et suivi :** Accéder à l'onglet « **Renouvellement/Inclusion** » pour consulter l'historique de la demande. Il sera possible d'y trouver la date d'envoi et les éventuels commentaires du service instructeur, y compris les demandes de compléments ou de modifications.
- **Statuts de la demande et possibilités de modification :**
 - La demande peut être modifiée si elle est au statut « **Renvoyée** » par l'instructeur, ou lors de sa première initiation.
 - Il est impossible de modifier une demande ayant atteint les statuts « **Intruite** », « **Refusée** » ou « **Validée** ».
 - *Point d'attention majeur : Il est impératif de vérifier scrupuleusement toutes les informations avant l'envoi de la demande, car les modifications post-instruction sont restreintes.*
- **Confirmation d'habilitation :** Il est fondamental de comprendre que la simple validation de votre demande sur le portail SOLTéA ne constitue pas une habilitation

définitive. Seule la publication officielle des listes par les services de l'État en région (Préfectures) ou par arrêté ministériel confirmara votre habilitation et activera votre référencement pour la prochaine campagne de répartition du solde de la taxe d'apprentissage. Cette liste est publiée une fois par an en général entre avril et mai.

- **Export des informations :** Il est possible d'exporter l'intégralité de la demande de renouvellement/inclusion directement depuis la page dédiée, pour des archives ou vérifications internes.

Annexe 18 – Tableau calcul de coût

Retour mémoire
P3C1S2

Retour mémoire
P3C2S2

TABLE DES ANNEXES - Annexe 18 – Tableau calcul de coût -

NOTICE	Construction de l'outil
<p>⚠ PRÉREQUIS IMPORTANTS</p> <p>L'utilisation de cet outil est optimisé pour les écoles de production utilisant le plan comptable adapté proposé en Annexe 4.</p> <p>Seuls certains comptes de charges (classe 6) et de produits (classe 7) doivent être utilisés dans ce fichier. Les comptes d'actif et de passif (classes 1 à 5) ne sont pas intégrés.</p> <p>Les comptes d'amortissements sont exclus, car financés à 100 % par subventions d'investissement et neutralisés avec les quotes-parts correspondantes (conformément aux exigences de la FNEP).</p> <p>Les comptes de produits intégrés sont uniquement ceux relatifs aux ventes de l'activité de production.</p> <p>Les comptes de cessions d'immobilisations ne sont pas intégrés.</p> <p>Les cases de couleurs jaune clair sont les seules à devoir être complétées, le reste du tableau est automatisé.</p> <p>Le fichier est protégé sans mot de passe. Il peut être adapté à d'autres projets en personnalisant les intitulés ou les hypothèses. Il est conseillé de dupliquer l'original avant toute modification</p> <p align="center">⌚ Objectif de l'annexe</p> <p>L'Annexe 18 est un outil de calcul automatisé conçu pour exploiter les données issues du plan comptable adapté (cf. Annexe 4) et fournir une analyse détaillée des coûts de l'école de production.</p> <p>Elle permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importer et consolider les données comptables filtrées depuis le plan comptable adapté, en intégrant uniquement les comptes de charges (classe 6) et de produits (classe 7) pertinents. • Traiter automatiquement la ventilation des charges et produits déjà sectorisés dans le plan comptable adapté entre : <ul style="list-style-type: none"> ▪ secteur Production (T) : activités génératrices de recettes soumises à TVA, ▪ secteur Pédagogie (NT) : activités de formation exonérées, ▪ secteur Mutualisé (M) : charges communes à répartir. • Calculer le coût total par secteur, avec distinction claire entre activité de production et activité pédagogique, en intégrant charges directes et clé de répartition appliquée aux charges mutualisées. • Établir le coût moyen par élève, basé sur les effectifs et hypothèses saisies, pour disposer d'un indicateur de suivi et de comparaison. • Produire des indicateurs de pilotage synthétiques, exploitables pour : <ul style="list-style-type: none"> ▪ analyser l'évolution des coûts, ▪ justifier l'utilisation des ressources, ▪ appuyer les échanges avec financeurs et partenaires. <p>💡 Cet outil assure une exploitation fiable et standardisée des données comptables, garantissant la cohérence avec la structure définie dans l'Annexe 4 et facilitant la prise de décision stratégique.</p>	<p align="center">▣ Construction de l'outil</p> <p>L'Annexe 18 est composée de quatre onglets principaux :</p> <p>📊 Données comptables Permet de saisir ou d'importer les données issues de la comptabilité, selon la nomenclature du plan comptable adapté (Annexe 4).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget Année N : à compléter une seule fois en début d'exercice. • Saisie trimestrielle : chaque trimestre, reporter les montants de la balance comptable (exemple : Si l'exercice clôture au 31/08, le T1 correspond à la période du 01/09/N au 30/11/N). <p>Les comptes sont automatiquement classés par secteur d'activité (T, NT, M) selon leur codification.</p> <p>Suivi et indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La colonne Réel cumulé agrège automatiquement les montants saisis trimestre par trimestre. • Les colonnes Écart (€) et Écart (%) permettent de mesurer l'avancement de chaque ligne par rapport au budget annuel. • Un code couleur automatique signale visuellement les écarts : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vert pour un dépassement de prévisions de produits. ▪ Rouge pour un dépassement de budget sur les charges. <p>⌚ Coût total Cet onglet agrège l'ensemble des données par secteur — Production, Pédagogie et Mutualisé — afin de calculer automatiquement les charges directes de production, les charges directes pédagogiques et les charges mutualisées.</p> <p>Ces dernières sont ventilées de façon automatique selon une clé de répartition pré définie : 2/3 pour l'activité de production et 1/3 pour l'activité pédagogique, cette proportion étant fondée sur le temps passé et l'utilisation effective des ressources dans chaque secteur.</p> <p>Le tableau fournit également une synthèse claire permettant d'identifier le poids relatif de chaque secteur dans le budget global et de visualiser leur évolution dans le temps.</p> <p>👤 Coût élève L'onglet « Coût élève » présente un récapitulatif automatique des coûts d'un élève par secteur d'activité.</p> <p>Il convient au préalable de compléter les hypothèses clés retenues.</p> <p>Les données sont déclinées en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coût total par élève pour la production, la pédagogie et l'ensemble de l'école. • Coût horaire par élève, calculé selon le volume horaire consacré à chaque secteur. <p>Ces indicateurs sont affichés en Budget Annuel et en Réel Cumulé, avec un suivi des écarts entre ces deux données pour le coût horaire (Seule donnée comparable si les 4 trimestres ne sont pas complétés)</p> <p>💡 Indicateurs de pilotage Cet onglet regroupe automatiquement les indicateurs clés de performance de l'école, calculés à partir des données saisies dans les onglets précédents.</p> <p>Il présente notamment :</p>

TABLE DES ANNEXES - Annexe 18 – Tableau calcul de coût -

- Le chiffre d'affaires total et le chiffre d'affaires par élève.

- Les charges externes et charges de personnel totales.

- Le seuil de rentabilité de l'activité de production, exprimé en euros de chiffre d'affaires à atteindre.

- La marge brute et la marge nette sur l'activité de production, ainsi que leur pourcentage.

Les données sont affichées en Budget Annuel et en Réel Cumulé, avec calcul automatique des écarts en valeur et en pourcentage d'avancement.

Un code couleur facilite la lecture :

• Vert : performance ou économie favorable.

• Rouge : écart négatif ou dépassement.

Cet onglet permet ainsi de suivre la situation financière en temps réel et de détecter rapidement les écarts significatifs par rapport aux objectifs fixés initialement.

DONNEES COMPTABLES

Compte	Libellé	Budget Année N	Réel T1	Réel T2	Réel T3	Réel T4	Réel cumulé	Écart (€)	Écart (%)
60100 T - Achats matières premières - Production		55 000,00	16 565,35	16 587,10	16 876,18	16 496,52	66 525,15	11 525,15	+21%
60310 T - Variation stock matière première - Production		15 000,00	3 612,37	3 536,87	3 558,49	3 557,92	14 245,65	-754,35	-5%
60320 M - Variation stock fourniture de bureau et d'entretien - Mutualisé		886,00	257,97	176,49	173,61	257,04	865,11	-20,89	-2%
60410 T - Sous-traitance technique - Production		1 650,00	1 141,69	1 195,07	1 161,41	1 159,83	4 656,00	3 008,00	+182%
60611 M - Électricité		7 500,00	1 561,31	2 734,34	2 738,76	788,13	7 822,54	322,54	+4%
60626 M - Carburant véhicules		350,00	94,86	95,71	95,87	94,77	381,21	31,21	+9%
60630 M - Achats de fournitures et petits équipements - Mutualisé		2 420,00	653,60	544,49	543,02	443,55	2 184,66	-235,34	-10%
60632 NT - Fournitures - Pédagogique		830,00	345,68	171,99	259,58	86,97	864,22	34,22	+4%
60631 NT - Petits équipements et consommables - Production		6 000,00	1 943,63	1 609,32	1 629,34	1 324,59	6 506,88	506,88	+8%
60640 M - Fournitures administratives - Mutualisé		1 380,00	431,50	355,25	353,82	284,98	1 425,55	45,55	+3%
60650 T - Gaz - Production		7 500,00	1 627,98	2 848,82	2 837,42	815,50	8 124,72	624,72	+8%
60660 T - Combustible industriel - Production		3 950,00	778,88	1 379,86	1 389,06	394,95	3 942,75	-7,25	0%
60690 T - Vêtements de travail et EPI - Production		5 430,00	1 393,41	1 357,10	1 360,45	1 377,14	5 488,10	58,10	+1%
61320 M - Loyers immobiliers		68 000,00	17 119,66	16 766,71	17 085,43	17 028,20	68 000,00	0,00	0%
61340 M - Location de véhicule		2 110,00	492,29	497,89	495,70	498,23	1 984,11	-125,89	-6%
61350 M - Locations diverses (matériel, mobilier, etc)		2 590,00	705,38	703,74	698,43	706,61	2 814,16	224,16	+9%
61360 T - Location de matériel - Production		1 800,00	499,86	501,47	504,44	493,88	2 001,65	201,65	+11%
61400 M - Charges locatives copropriétés		4 200,00	1 046,03	1 058,63	1 068,45	1 051,09	4 224,20	24,20	+1%
61520 M - Entretien et réparation - biens immobiliers - Mutualisé		3 440,00	1 054,70	701,39	697,72	1 048,82	3 502,63	62,63	+2%
61521 NT - Entretien - Pédagogique		950,00	255,59	175,94	174,33	258,70	864,56	-85,44	-9%
61522 T - Entretien - Production		2 630,00	875,58	595,32	593,35	878,00	2 942,25	312,25	+12%
61600 M - Assurances		4 300,00	1 147,47	1 120,89	1 106,27	1 145,66	4 520,29	220,29	+5%
61830 M - Documentation générale		115,00	25,15	24,89	24,63	25,09	99,76	-15,24	-18%
62110 M - Personnel intermédiaire - Administratif		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
62111 NT - Vacances pédagogiques - Intervenants extérieurs		19 100,00	4 564,62	4 618,54	4 692,99	4 635,05	18 511,20	-588,80	-3%
62121 T - Personnel Intermédiaire - Maître professionnel		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
62260 M - Honoraires comptables		9 000,00	2 390,55	2 390,84	2 406,55	2 370,56	9 558,50	558,50	+6%
62261 M - Autres honoraires		4 300,00	1 046,63	1 051,68	1 048,08	1 053,60	4 199,99	-100,01	-2%
62270 M - Frais d'actes et de contentieux		130,00	30,54	29,81	31,06	30,52	121,93	-8,07	-6%
62310 NT - Publicité et communication à vocation éducative		400,00	175,36	89,95	133,65	43,38	442,34	42,34	+11%
62320 M - Catalogues et imprimés		990,00	326,15	270,20	270,03	216,29	1 084,67	94,67	+10%
62340 M - Cadeaux usagers		0,00	37,36	37,63	37,36	37,65	150,00	150,00	0%
62410 M - Transports sur achats		100,00	24,14	10,20	23,66	10,15	68,15	-31,85	-32%
62510 M - Frais de déplacement et missions		330,00	115,67	49,96	115,11	48,62	329,36	-0,64	0%
62520 M - Voyages et déplacements		1 400,00	441,03	190,21	443,52	189,06	1 263,82	-136,18	-10%
62550 NT - Sorties scolaires		3 350,00	1 239,38	607,33	931,67	308,34	3 086,72	-263,28	-8%
62560 M - Missions et réceptions		400,00	124,44	52,29	124,27	53,41	354,41	-45,59	-13%
62610 M - Téléphonie et Internet		1 700,00	434,95	440,60	434,40	426,49	1 736,44	36,44	+2%
62620 M - Abonnement télésurveillance		350,00	82,05	80,91	82,45	82,75	328,16	-21,84	-6%
62640 NT - Affranchissement		260,00	61,43	62,46	59,69	60,20	243,78	43,78	+22%
62660 M - Hébergement web		90,00	21,19	21,30	21,60	20,98	85,07	-4,93	-5%
62710 M - Services bancaires		350,00	91,13	88,11	91,13	91,40	359,01	9,01	+3%
62810 NT - Formations pédagogiques		2 800,00	627,80	622,33	621,89	628,48	2 900,00	-300,00	-11%
62840 NT - Abonnement Internet		1 400,00	337,97	340,48	343,97	340,78	1 363,20	-36,80	-5%
62840NT - Abonnement Promote		1 000,00	296,89	296,44	294,61	301,23	1 191,17	191,17	+19%
62850 M - Cotisations syndicales et autres		5 500,00	1 423,89	1 358,09	1 390,63	1 388,67	5 566,67	66,67	+1%
63110 M - Taxe sur les salaires - Mutualisé		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
64110 NT - Taxe sur les salaires - Pédagogique		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
65111 NT - Taxe sur les salaires - Production		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
65210 M - Taxe d'apprentissage - Mutualisé		701,00	427,20	0,00	0,00	436,20	863,40	82,40	+11%
65320 M - Taxe d'apprentissage - Production		785,00	373,22	0,00	0,00	371,77	744,39	-40,61	-5%
65330 M - Formation continue - Mutualisé		260,00	79,79	0,00	80,00	81,73	25,73	-7,00	-27%
65331 NT - Formation continue - Pédagogique		444,00	110,87	114,16	113,02	113,49	451,54	7,54	+2%
65332 NT - Formation continue - Production		391,00	87,56	86,89	87,27	87,44	349,16	18,16	+9%
65510 NT - Tva non récupérable		8 150,00	3 919,31	0,00	0,00	3 890,59	7 809,90	-340,10	-4%
64110 M - Salaires - Personnel administratif		79 000,00	20 500,02	20 444,09	20 580,53	20 517,10	82 100,74	3 100,74	+4%
64111 NT - Salaires - Personnel éducatif		20 800,00	5 172,16	5 230,51	5 221,34	5 132,12	20 756,13	-43,87	0%
64121 NT - Salaires - Maître professionnel		64 000,00	17 301,21	17 490,21	17 273,35	17 420,51	69 485,28	5 485,28	+9%
64210 M - Provision congés payés - Personnel administratif		2 180,00	510,18	499,19	495,66	512,00	2 017,05	-162,95	-7%
64211 NT - Provision congés payés - Personnel éducatif		194,00	50,08	49,43	49,28	50,33	199,12	5,12	+3%
64221 T - Provision congés payés - Maître professionnel		282,00	71,07	70,75	71,50	70,92	284,24	2,24	+1%
64510 M - Charges sociales - Personnel administratif		36 200,00	8 374,13	8 509,18	8 430,01	8 395,69	33 522,01	-2 677,99	-7%
64511 NT - Charges sociales - Personnel éducatif		8 410,00	2 024,04	1 972,71	1 948,63	1 966,77	7 912,15	-477,05	-6%
64521 NT - Charges sociales - Maître professionnel		18 800,00	5 373,76	5 264,85	5 418,09	5 489,54	21 246,54	1 746,24	+9%
66110 M - Intérêts sur emprunts bancaires		5 200,00	1 809,38	1 308,64	1 309,01	1 276,97	5 200,00	0,00	0%
67800 M - Charges exceptionnelles diverses		12,00	2,61	2,05	2,63	2,66	10,55	-1,45	-13%
	Charges cumulées	497 786,00	133 202,69	128 576,12	129 899,55	128 428,01	520 106,37	22 320,37	4%
70601 T - Prestations de services 5,5%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
70603 T - Prestations de services 10%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
70602 T - Prestations de services 20%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
70601 T - Prestations de services exonérées		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
70701 T - Ventes de marchandises 5,5%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
70701 T - Ventes de marchandises 10%		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
70702 T - Ventes de marchandises 20%		156 600,00	33 934,03	42 383,12	50 627,19	42 179,77	169 124,11	12 524,11	8%
70720 T - Ventes de marchandises exonérées		1 110,00	237,09	292,21	343,67	299,70	1 166,67	56,67	5%
71335 T - Variation des travaux en cours		20 000,00	3 964,90	4 377,80	5 494,17	4 469,80	17 306,67	-2 093,33	-10%
71335 NT - Variation des travaux en cours		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
72210 NT - Production immobilisée école		1 420,00	325,55	319,60	329,98	321,61	1 296,74	-123,26	-9%
72220 T - Production immobilisée atelier		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
	Produits d'exploitation cumulés	179 130,00	38 061,57	47 372,73	56 795,01	47 264,88	189 494,19	10 364,19	6%

TABLE DES ANNEXES - Annexe 18 – Tableau calcul de coût -

CALCUL DU COUT TOTAL							
Catégorie de charge de fonctionnement	Budget Annuel (€)	Réel T1 (€)	Réel T2 (€)	Réel T3 (€)	Réel T4 (€)	Cumul Réel (€)	Notes
A. Charges de production							
Charges de personnel de production	84 082,00	22 746,04	22 825,81	22 762,94	22 980,97	91 315,76	Inclut les comptes 64 relatifs aux maîtres professionnels ainsi que le compte 621 lorsque ceux-ci sont recrutés en intérim
Charges externes de production	27 310,00	7 114,34	8 293,89	8 314,06	5 284,06	29 006,35	Comprend l'ensemble des charges externes (hors compte 621) dont la clé de répartition retenue est « T »
Impôts et taxes	1 116,00	460,78	86,89	87,27	458,61	1 093,55	Intègre la taxe d'apprentissage et la contribution à la formation continue applicable aux maîtres professionnels
Total A.	112 508,00	30 321,16	31 206,59	31 164,27	28 723,64	121 415,66	
B. Charges pédagogiques							
Charges de personnel pédagogique+Vacataires	48 504,00	11 810,90	11 871,19	11 912,24	11 784,27	47 378,60	Inclut les comptes 64 relatifs aux enseignants et le compte 621 en cas de recours à des vacataires
Charges externes pédagogiques	10 730,00	3 278,67	2 306,46	2 759,20	1 967,88	10 312,21	Comprend l'ensemble des charges externes (hors compte 621) dont la clé de répartition est « NT »
Impôts et taxes	8 594,00	4 030,18	114,16	113,02	4 004,08	8 261,44	Intègre la formation continue due sur les salaires des enseignants et la TVA non déductible liée aux activités pédagogiques
Total B.	67 828,00	19 119,75	14 291,81	14 784,46	17 756,23	65 952,25	
C. Charges mutualisées							
Charges de personnel	117 380,00	29 384,33	29 452,46	29 319,22	29 483,79	117 639,80	Inclut les comptes 64 relatifs aux personnels administratifs ainsi que le compte 621 pour les contrats d'intérim
Charges externes	122 131,00	31 243,07	30 914,71	31 663,88	29 452,52	123 274,18	Comprend toutes les charges externes (hors compte 621) dont la clé de répartition est « M »
Impôts et taxes	1 077,00	506,98	80,22	80,00	517,93	1 185,13	Intègre la taxe d'apprentissage et la formation continue due sur les salaires du personnel administratif
Autres charges	5 212,00	1 307,99	1 311,29	1 311,64	1 279,63	5 210,55	Comprend les intérêts liés aux emprunts et les charges exceptionnelles
Total C.	245 800,00	62 442,37	61 758,68	62 374,74	60 733,87	247 309,66	
Indicateur de coût							
Coût total de l'activité de production	276 374,67	71 949,41	72 379,04	72 747,43	69 212,89	286 288,77	Calcul : Total charges de production + (2/3 de Total charges mutualisées)
Coût total de l'activité pédagogique	149 761,33	39 933,87	34 878,04	35 576,04	38 000,85	148 388,80	Calcul : Total charges pédagogiques + (1/3 de Total charges mutualisées)
Coût total	426 136,00	111 883,28	107 257,08	108 323,47	107 213,74	434 677,57	Calcul : Coût total production + Coût total pédagogie

TABLE DES ANNEXES - Annexe 18 – Tableau calcul de coût -

CALCUL DU COUT ELEVE			
Hypothèses clés retenues			
Nombre d'élèves total (Ex : 28)			28
Nombre de semaines d'enseignement/production par an (Ex : 42)			41
Nombre d'heures élève/semaine en atelier (Ex : 24)			24,00
Nombre d'heures élève/semaine en matières générales (Ex : 11)			11,00
Taux de marge brute théorique sur production (Ex : 60%)			60,00%
Coût global élève		Budget Annuel (€)	Réel Cumulé (€)
Coût de production par élève		9 870,52	10 224,60 €
<i>Calcul : Coût Total Production / Nombre d'élèves</i>			
Coût pédagogique par élève		5 348,62	5 299,60
<i>Calcul : Coût Total Pédagogie / Nombre d'élèves</i>			
Coût total par élève		15 219,14	15 524,20
<i>Calcul : Coût Total École / Nombre d'élèves</i>			
Taux horaire élève calculé		Budget Horaire (€)	Réel Horaire Cumulé (€)
Coût horaire de production élève		10,03	10,39
<i>Calcul : Coût Total Production / (Nombre d'élèves * Nb semaines * Nb heures atelier)</i>			-0,36
Coût horaire pédagogique élève		11,86	11,75
<i>Calcul : Coût Total Pédagogie / (Nombre d'élèves * Nb semaines * Nb heures matières générales)</i>			0,11
Coût horaire total élève		10,61	10,82
<i>Calcul : Coût Total École/(Nombre d'élèves*Nb semaines*(Nb heures atelier+Nb heures matières générales))</i>			-0,21

INDICATEURS DE PILOTAGE

Hypothèses clés retenues

Nombre d'élèves total	28
Nombre de semaines d'enseignement/production par an	41
Nombre d'heures élève/semaine en atelier	24,00
Nombre d'heures élève/semaine en matières générales	11,00
Taux de marge brute théorique sur production	60,00%

Indicateurs	Budget Annuel (€)	Réel Cumulé (€)	Écart (€) (Réel - Budget)	% d'avancement
Chiffre d'affaires	179 130,00	189 494,19	10 364,19	106%
Charges externes totales	160 171,00	162 592,74	2 421,74	102%
Charges de personnels totales	249 966,00	256 334,16	6 368,16	103%
Chiffre d'affaires par élève	6 397,50	6 767,65	370,15	106%
<i>Chiffre d'affaires / Nombre d'élèves</i>				
Seuil de rentabilité de l'activité production	460 624,44	477 147,94	16 523,50	
<i>Charges prod. / Taux de marge de production</i>				
Marge brute sur activité de production	107 478,00	104 065,39	-3 412,61	
<i>Chiffre d'affaires - (achats matières premières + variation de stock matières + sous traitance production)</i>				
% de marge brute sur activité de production	60,00%	54,92%	-5,08%	
<i>Marge brute sur activité de production / Chiffre d'affaires</i>				
Marge nette sur activité de production	-168 896,67	-182 223,38	-13 326,71	
<i>Marge brute sur production - Coût Total de l'Atelier de Production</i>				
% de marge nette sur activité de production	-94,29%	-96,16%	-1,88%	

Annexe 19 – Tableau de détermination du prix de vente des produits

NOTICE	
⚠ PRÉREQUIS IMPORTANTS <p>Il convient de créer un fichier Excel par produit/projet (Commande)</p> <p>Les coûts horaires doivent être repris depuis l'Annexe 18 – Coût total élève, afin de garantir la cohérence des calculs.</p> <p>Les cases de couleurs jaune clair sont les seules à devoir être complétées, le reste du tableau est automatisé.</p> <p>Le fichier est protégé sans mot de passe. Il peut être adapté à d'autres projets en personnalisant les intitulés ou les hypothèses. Il est conseillé de dupliquer l'original avant toute modification</p>	
⌚ Objectif de l'annexe <p>Cet outil a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none"> • De calculer précisément le coût de revient complet d'un produit fabriqué, en intégrant toutes les charges liées à sa réalisation (matières premières, consommables, sous-traitance et main-d'œuvre élèves). • De déterminer un prix de vente adapté, prenant en compte la marge brute ou nette souhaitée, ainsi que la réalité du marché. • De contribuer au pilotage de la rentabilité de l'activité de production de l'EdP, en fournissant une vision claire des coûts et marges par produit. • De servir d'aide à la décision dans la négociation commerciale, en mesurant l'impact de différentes hypothèses de coûts et de prix. • De contrôler la marge réelle après production en comparant les données estimées et constatées, sur la partie temps de production. 	
📂 Structure de l'outil et description des onglets <p>RAPPEL : Un tableau = Un produit/projet. Nommer le tableau avec le nom du produit.</p> <p>Cet outil est conçu pour guider pas à pas l'utilisateur dans l'estimation du coût de revient et la fixation d'un prix de vente adapté pour chaque produit ou projet.</p> <p>Il est structuré en trois onglets complémentaires qui permettent de renseigner les données de base, de calculer les coûts et de déterminer un prix de vente optimisé, tout en assurant la cohérence avec les données issues de l'Annexe 18.</p>	
📘 Fiche produit <p>Cet onglet centralise toutes les informations générales et techniques relatives au produit ou à la commande. Il agit comme une fiche signalétique, facilitant la traçabilité et le suivi des projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification : nom du donneur d'ordre, date de la commande, numéro de projet ou commande, nom et description du produit, auteur du calcul. • Paramètres de production : <ul style="list-style-type: none"> * Temps estimé par unité (en heures). * Taux horaire de production des apprenants * Quantité totale prévue à la production. * Taux de TVA applicable. 	
💡 Astuce : le taux horaire de production est à extraire de l'Annexe 18 pour garantir une correspondance parfaite des coûts et une meilleure analyse de la rentabilité.	
💻 Coût de revient <p>Cet onglet détaille et calcule automatiquement le coût total de fabrication :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matières premières & consommables : liste détaillée par type d'article, unité de mesure, quantité et coût unitaire, avec notes sur les justificatifs (factures fournisseurs). • Autres coûts directs spécifiques : sous traissance directe, transport spécifique, ou toute autre dépense directement imputable au produit. • Main-d'œuvre élève : calculée automatiquement à partir du temps estimé et du taux horaire saisi dans la fiche produit. <p>L'onglet produit un total des coûts directs (matières + autres coûts + main-d'œuvre), qui constitue la base du prix de vente.</p>	
⌚ Prix de vente <p>Cet onglet permet de transformer le coût de revient en un prix de vente cohérent et compétitif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcul de la marge brute et nette : à partir du prix de vente HT saisi, l'outil affiche instantanément les marges en euros et en pourcentage. • Coût de revient total : reprise automatique du total de l'onglet Prix de revient. • Simulateur de marge : permet d'indiquer une marge nette souhaitée pour obtenir automatiquement le prix de vente HT et TTC correspondant. 💡 Ce simulateur aide à ajuster les prix selon les contraintes commerciales, tout en préservant la rentabilité. • Contrôle de la marge : il est possible de saisir un temps de production réel constaté, pour comparer la marge théorique et la marge réelle unitaire et du projet. 	
📊 Analyse de la rentabilité et prise de décision <p>Comparaison avec le marché : Une fois le prix de vente recommandé calculé, il est essentiel de le confronter aux prix pratiqués pour des produits similaires.</p> <p>Si le prix est trop élevé, même avec une marge réduite, il conviendra d'envisager une réduction des coûts ou d'accepter une marge faible/nulle voire négative pour des raisons pédagogiques.</p> <p>Marge négative : Un coût de revient élevé — pouvant résulter de faibles volumes, de matières premières coûteuses, de procédés complexes ou du temps de production plus important lié à l'apprentissage des élèves — peut conduire à un prix de vente insuffisant pour couvrir l'intégralité des charges.</p> <p>Dans une école de production, cette situation peut être un choix stratégique assumé lorsqu'elle répond à un objectif pédagogique ou de formation, l'objectif prioritaire étant la montée en compétences des élèves plutôt que la maximisation du profit. Le déficit générée est alors compensé par des financements externes (subventions, taxe d'apprentissage) ou par la rentabilité d'autres productions.</p> <p>Produits "d'appel" vs. Produits "rentables" : Certains produits peuvent volontairement être proposés à prix coûtant, voire en dessous du coût de revient, dans le cadre strict de la mission éducative de l'école (formation, insertion, acquisition de savoir-faire) ou pour accroître la notoriété.</p> <p>Cette pratique, distincte de la vente à perte interdite dans le commerce classique, est rendue possible par le statut non concurrentiel de l'école de production. Elle est équilibrée par des produits à marge plus élevée ou par des financements spécifiques, afin de maintenir la viabilité économique de l'activité.</p> <p>Validation en Conseil d'administration : Présenter cette analyse au Conseil d'administration permet de valider la stratégie de prix, les marges cibles et l'équilibre économique global de l'activité de production.</p>	

TABLE DES ANNEXES - Annexe 19 – Tableau de détermination du prix de vente des produits -

INFORMATIONS DU PROJET		
Élément	Détails/Valeurs	Notes / Commentaires
Informations générales		
Nom du donneur d'ordre	Fer & Mesure	À compléter
Date de commande/projet	06/06/2025	À compléter
Numéro de commande/projet	CM-250606-314	À compléter
Nom du produit	Chariot Métallique Polyvalent Modèle Oméga	À compléter
Description	Chariot de manutention modulaire en acier galvanisé, capacité 500 kg, équipé de freins, poignées ergonomiques et plateaux interchangeables.	Description concise du produit
Auteur du calcul	David Lecomte	Nom et éventuellement fonction de la personne ayant réalisé le calcul, pour suivi et validation
Informations de production		
Temps de production estimé par unité	7,50	À compléter en heures, penser à faire la conversion des minutes (ex : 1,75 pour 1h45)
Taux horaire de production	10,39 €	À extraire du tableau de calcul de Coût total ELEVE, Coût horaire production (Annexe 18), ex : 7,09 €
Quantité totale à produire	10,00	Nombre total d'unité à produire
Taux de TVA	20,00%	À compléter, ex: 20%,10%,5,5% ou 0 si exonération

TABLE DES ANNEXES - Annexe 19 – Tableau de détermination du prix de vente des produits -

COUT DE REVIENT DU PROJET					
Catégorie de coût	Unité de mesure	Quantité	Coût unitaire (€)	Coût total (€)	Notes / Calculs
Calcul pour une unité					
A. Matières premières & Consommables					
Tube acier 30x30x2 S235	m	12,00	4,50 €	54,00 €	Facture n°AA-4235 – 15/04/2025 – Aciers Atlantique
Tôle acier 2mm (plateaux)	ml	0,48	28,00 €	13,44 €	Facture n°AA-4178 – 22/04/2025 – Aciers Atlantique
Fer plat 30x5 (renforts)	m	3,00	2,50 €	7,50 €	Facture n°ML-5810 – 03/05/2025 – Métal Loire
Rond acier Ø12 (axes)	m	1,20	3,00 €	3,60 €	Facture n°ML-5902 – 07/05/2025 – Métal Loire
Fil MIG 0,8mm	kg	0,75	5,00 €	3,75 €	Facture n°SP-256 – 20/05/2025 – SoudaPlus
Gaz de soudage (recharges)	pièce	0,20	50,00 €	10,00 €	Facture n°GT-911 – 28/05/2025 – GazTech
Disques à ébarber Ø125	pièce	2,00	1,20 €	2,40 €	Facture n°OM-783 – 05/06/2025 – OutilMax
Peintures (primaire + finition)	L	1,50	15,87 €	23,81 €	Facture n°PI-334 – 08/06/2025 – Peintur'Indus
Roues fixes Ø125	pièce	2,00	9,00 €	18,00 €	Facture n°RO-154 – 10/06/2025 – Roulements de l'Ouest
Roues pivotantes frein Ø125	pièce	2,00	14,00 €	28,00 €	Facture n°RO-159 – 10/06/2025 – Roulements de l'Ouest
Kit visserie	pièce	1,00	8,00 €	8,00 €	Facture n°FX-442 – 11/06/2025 – Fix&Co
Poignée ergonomique (paire)	pièce	1,00	5,00 €	5,00 €	Facture n°EG-027 – 11/06/2025 – ErgoGrip
Total A - Coût matières directes				177,50 €	
B. Autres coûts directs spécifiques (si applicable)					
Coût d'usinage externe	Prestation	1,00	32,00 €	32,00 €	Facture n°UL-7 245 – 16/05/2025 – Usinage Ligérien
Coût de transport spécifique	Prestation	1,00	18,50 €	18,50 €	Facture n°TB-2 114 – 29/05/2025 – Transports Bilans
Autre coût directement attribuable au produit	Prestation	1,00	12,50 €	12,50 €	Facture n°EO-095 – 05/06/2025 – Embal'Outest
Total B - Autres coûts directs				63,00 €	
TOTAL COÛTS DIRECTS (A+B)				240,50 €	
C. Coûts de main d'œuvre (Élèves)					
Temps élèves en production	Heures	7,50	10,39 €	77,93 €	Coût horaire élève total (Basé sur les données de l'Annexe 18)
Total C - Coût main d'œuvre				77,93 €	
TOTAL COÛTS PRODUIT (A+B+C)				318,42 €	
Calcul pour le lot					
Total A - Coût matières directes		10,00	177,50 €	1 774,95 €	
Total B - Autres coûts directs		10,00	63,00 €	630,00 €	
TOTAL COÛTS DIRECTS (A+B)				2 404,95 €	
Total C - Coût main d'œuvre		10,00	77,93 €	779,25 €	
TOTAL COÛTS PROJET (A+B+C)				3 184,20 €	

TABLE DES ANNEXES - Annexe 19 – Tableau de détermination du prix de vente des produits -

Retour mémoire
P3C1S2

PRIX DE VENTE		
	Montant (€)	Notes / Commentaires
Prix de vente hors taxes unitaire	550,00 €	Prix de vente d'une unité, à fixer en fonction du marché
Taux de TVA	20,00%	Taux de TVA applicable
Coût de revient unitaire (hors temps élèves)	240,50 €	Reprise "Total coûts directs" de l'onglet "Prix de revient"
Marge brute (€) unitaire	309,51 €	Prix de vente hors taxes unitaire - Coûts directs (Hors coût du temps des élèves) unitaire
Marge brute (€) du projet	3 095,05 €	Marge brute par produit x Nombre de lots à produire
Marge brute (%)	56,27%	Marge brute / Prix de vente hors taxes
COÛT DE REVIENT TOTAL	318,42 €	Reprise "Total coûts" unitaire de l'onglet "Prix de revient" qui intègre coûts directs et le coût des temps élèves
Marge nette (€) unitaire	231,58 €	Prix de vente hors taxes unitaire - Total Coûts unitaire
Marge nette (€) du projet	2 315,80 €	Marge nette par produit x Nombre de lots à produire
Marge nette (%)	42,11%	Marge nette / Prix de vente hors taxes
Simulateur de marge		
COUT DE REVIENT UNITAIRE TOTAL	318,42 €	Coût direct + coût indirect
MARGE NETTE SOUHAITEE (%)	40,00%	Pourcentage de marge nette simulée
PRIX DE VENTE UNITAIRE HT CONSEILLÉ	530,70 €	
CA HT GENERE	5 307,00 €	
PRIX DE VENTE UNITAIRE TTC CONSEILLÉ	636,84 €	
CA TTC GENERE	6 368,40 €	

Contrôle des marges		
Temps de production réel par unité	15,00	Temps de production réel constaté
Coût temps élève théorique par unité	77,93 €	Reprise "Total C - Coût main d'oeuvre" de l'onglet "Prix de revient"
Coût temps élève réel par unité	155,85 €	Temps de production réel constaté x Taux horaire de production
Contrôle marge nette unitaire		
Marge nette (€) unitaire théorique	231,58 €	Marge brute unitaire - coût temps élève théorique par unité
Marge nette (€) unitaire réelle	153,66 €	Marge brute unitaire - coût temps élève réel par unité
Ecart marge nette (€) unitaire	- 77,93 €	Marge nette unitaire réelle - Marge nette unitaire théorique
Marge nette (%) théorique	42,11%	Marge nette théorique / Prix de vente hors taxes
Marge nette (%) réelle	27,94%	Marge nette réelle / Prix de vente hors taxes
Contrôle marge nette projet		
Marge nette (€) du projet théorique	2 315,80 €	Marge nette (€) unitaire théorique x Quantité réelle produite
Marge nette (€) du projet réelle	1 536,55 €	Marge nette (€) unitaire réelle x Quantité réelle produite
Ecart marge nette (€) du projet	- 779,25 €	Marge nette du projet réelle - Marge nette du projet théorique

Annexe 20 – Tableau de bord financier et extra-financier

Retour mémoire
P3C2S1

NOTICE	Construction de l'outil
<p>⚠ PRÉREQUIS IMPORTANTS</p> <p>L'utilisation de cet outil est optimisé pour les écoles de production utilisant le plan comptable adapté proposé en Annexe 4.</p> <p>L'activation des macros est nécessaire au bon fonctionnement de l'outil</p> <p>Les cases de couleurs jaune clair sont les seules à devoir être complétées, le reste du tableau est automatisé.</p> <p>Le fichier est protégé sans mot de passe. Il peut être adapté à d'autres projets en personnalisant les intitulés ou les hypothèses. Il est conseillé de dupliquer l'original avant toute modification</p> <p>⌚ Objectif de l'annexe</p> <p>L'Annexe 20 est un outil de pilotage qui centralise les données financières et extra-financières de l'école de production pour fournir une vision consolidée de son fonctionnement et accompagner la prise de décision stratégique.</p> <p>Elle permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivre et analyser les principaux indicateurs financiers et budgétaires pour une gestion rigoureuse. • Intégrer des données extra-financières (pédagogiques, production, gouvernance) pour refléter la réalité complète du projet éducatif. • Mettre en relation les dimensions financières et extra-financières pour évaluer la performance globale de l'école. • Produire des tableaux de bord synthétiques pour orienter les choix de gestion. • Formuler les objectifs et prévisions de l'exercice N+1. <p>💡 Cet outil assure une lecture unifiée et partagée des indicateurs clés, facilitant l'anticipation, l'évaluation des résultats et la valorisation de l'école.</p>	<p>🏗 Construction de l'outil</p> <p>L'Annexe 20 est composée de huit onglets :</p> <p>📊 Données comptables Permet d'importer les données issues de l'Annexe 18.</p> <p>Faire un copier/coller des éléments chiffrés en deux parties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un premier copier/coller des comptes de charges (6.) • Un second copier/coller des comptes de produits (7.) <p>⚠ Si l'Annexe 18 n'a pas été complétée de façon trimestrielle, il convient alors de saisir manuellement les données de budget et au réel. Pour le réel, il est possible de saisir en Réel T4 toutes les données de l'année.</p> <p>Rappel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les colonnes Écart (€) et Écart (%) permettent de mesurer l'avancement de chaque ligne par rapport au budget annuel. • Un code couleur automatique signale visuellement les écarts : <ul style="list-style-type: none"> = Vert pour un dépassement de prévisions de produits. = Rouge pour un dépassement de budget sur les charges. <p>🗄 BDD</p> <p>Outre les données intégrées de façon automatique, en lien avec l'onglet Données comptables, cet onglet permet de saisir l'ensemble des données complémentaires par noyau d'indicateurs : Finances, Production, Pédagogie et Gouvernance.</p> <p>Ces dernières sont ensuite automatiquement reprises dans chaque onglet dédié au noyau d'indicateur.</p> <p>Il y a 4 temporalités de saisie : données réelles N-1, cible N, réel N et objectif N+1</p> <p>⌚ Finances 🏭 Production 🎓 Pédagogie 🏛 Gouvernance</p> <p>Les quatre noyaux d'indicateurs permettent d'analyser de manière détaillée les indicateurs et les écarts.</p> <p>📋 Synthèse</p> <p>Cet onglet est le tableau de bord qui synthétise l'ensemble des indicateurs et donne une vision globale.</p> <p>📈 Projections</p> <p>Cet onglet est le tableau de bord des projections</p>

TABLE DES ANNEXES - Annexe 20 – Tableau de bord financier et extra-financier -

DONNEES COMPTABLES									
Compte	Libellé	Budget année N	Réel T1	Réel T2	Réel T3	Réel T4	Réel cumulé	Écart (€)	Écart (%)
60100	T - Achats matières premières - Production	55 000,00	16 565,35	16 587,10	16 876,18	16 496,52	66 525,15	11 525,15	21%
60310	T - Variation stock matière première - Production	15 000,00	3 612,37	3 536,87	3 538,49	3 557,92	14 245,65	-754,35	-5%
60320	M - Variation stock fourniture de bureau et d'entretien - Mutualisé	886,00	257,97	176,49	173,61	257,04	865,11	-20,89	-2%
60410	T - Sous-traitance technique - Production	1 650,00	1 141,69	1 195,07	1 161,41	1 159,83	4 658,00	3 008,00	182%
60611	M - Électricité	7 500,00	1 561,31	2 734,34	2 738,76	788,13	7 822,54	322,54	4%
60626	M - Carburant véhicules	350,00	94,86	95,71	95,87	94,77	381,21	31,21	9%
60630	M - Achats de fournitures et petits équipements - Mutualisé	2 420,00	653,60	544,49	543,02	443,55	2 184,66	-235,34	-10%
60632	NT - Fournitures - Pédagogique	830,00	345,68	171,99	259,58	86,97	864,22	34,22	4%
60631	T - Petits équipements et consommables - Production	6 000,00	1 943,63	1 609,32	1 629,34	1 324,59	6 506,88	506,88	8%
60640	M - Fournitures administratives - Mutualisé	1 380,00	431,50	355,25	353,82	284,98	1 425,55	45,55	3%
60650	T - Gaz - Production	7 500,00	1 622,98	2 848,82	2 837,42	815,50	8 124,72	624,72	8%
60660	T - Combustible industriel - Production	3 950,00	778,88	1 379,86	1 389,06	394,95	3 942,75	-7,25	0%
60690	T - Vêtements de travail et EPI - Production	5 430,00	1 393,41	1 357,10	1 360,45	1 377,14	5 488,10	58,10	1%
61320	M - Loyers immobiliers	68 000,00	17 119,66	16 766,71	17 085,43	17 028,20	68 000,00	0,00	
61340	M - Location de véhicule	2 110,00	492,29	497,89	495,70	498,23	1 984,11	-125,89	-6%
61350	M - Locations diverses (matériel, mobilier, etc)	2 590,00	705,38	703,74	698,43	706,61	2 814,16	224,16	9%
61360	T - Location de matériel - Production	1 800,00	499,86	503,47	504,44	493,88	2 001,65	201,65	11%
61400	M - Charges locatives copropriétés	4 200,00	1 046,03	1 058,63	1 068,45	1 051,09	4 224,20	24,20	1%
61520	M - Entretien et réparation - biens immobiliers - Mutualisé	3 440,00	1 054,70	701,39	697,72	1 048,82	3 502,63	62,63	2%
61521	NT - Entretien - Pédagogique	950,00	255,59	175,94	174,33	258,70	864,56	-85,44	-9%
61522	T - Entretien - Production	2 630,00	875,58	595,32	593,35	878,00	2 942,25	312,25	12%
61600	M - Assurances	4 300,00	1 147,47	1 120,89	1 106,27	1 145,66	4 520,29	220,29	5%
61830	M - Documentation générale	115,00	25,15	24,89	24,63	25,09	99,76	-15,24	-13%
62110	M - Personnel intérimaire - Administratif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
62111	NT - Vacataires pédagogiques - Intervenants extérieurs	19 100,00	4 564,62	4 618,54	4 692,99	4 635,05	18 511,20	-588,80	-3%
62112	T - Personnel intérimaire - Maître professionnel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
62260	M - Honoraires comptables	9 000,00	2 390,55	2 390,84	2 406,55	2 370,56	9 558,50	558,50	6%
62261	M - Autres honoraires	4 300,00	1 046,63	1 051,68	1 048,08	1 053,60	4 199,99	-100,01	-2%
62270	M - Frais d'actes et de contentieux	130,00	30,54	29,81	31,06	30,52	121,93	-8,07	-6%
62310	NT - Publicité et communication à vocation éducative	400,00	175,36	89,95	133,65	43,38	442,34	42,34	11%
62320	M - Catalogues et imprimés	990,00	328,15	270,20	270,03	216,29	1 084,67	94,67	10%
62340	M - Cadeaux usagers	0,00	37,36	37,63	37,36	37,65	150,00	150,00	
62410	M - Transports sur achats	100,00	24,14	10,20	23,66	10,15	68,15	-31,85	-32%
62510	M - Frais de déplacement et missions	330,00	115,67	49,96	115,11	48,62	329,36	-0,64	0%
62520	M - Voyages et déplacements	1 400,00	441,03	190,21	443,52	189,06	1 263,82	-136,18	-10%
62550	NT - Sorties scolaires	3 350,00	1 239,38	607,33	931,67	308,34	3 086,72	-263,28	-8%

TABLE DES ANNEXES - Annexe 20 – Tableau de bord financier et extra-financier -

62560	M - Missions et réceptions	400,00	124,44	52,29	124,27	53,41	354,41	-45,59	-11%
62610	M - Téléphonie et Internet	1 700,00	434,95	440,60	434,40	426,49	1 736,44	36,44	2%
62620	M - Abonnement télésurveillance	350,00	82,05	80,91	82,45	82,75	328,16	-21,84	-6%
62640	M - Affranchissement	200,00	61,43	62,46	59,69	60,20	243,78	43,78	22%
62680	M - Hébergement web	90,00	21,19	21,30	21,60	20,98	85,07	-4,93	-5%
62710	M - Services bancaires	350,00	91,13	88,11	88,37	91,40	359,01	9,01	3%
62810	NT - Formations pédagogiques	2 800,00	627,80	622,33	621,39	628,48	2 500,00	-300,00	-11%
62830	NT - Abonnement informatique	1 400,00	337,97	340,48	343,97	340,78	1 363,20	-36,80	-3%
62840	NT - Abonnement Pronote	1 000,00	296,89	298,44	294,61	301,23	1 191,17	191,17	19%
62850	M - Cotisations syndicales et autres	5 500,00	1 423,89	1 358,09	1 396,02	1 388,67	5 566,67	66,67	1%
63110	M - Taxe sur les salaires - Mutualisé	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
63111	NT - Taxe sur les salaires - Pédagogique	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
63112	T - Taxe sur les salaires - Production	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
63120	M - Taxe d'apprentissage - Mutualisé	781,00	427,20	0,00	0,00	436,20	863,40	82,40	11%
63121	T - Taxe d'apprentissage - Production	785,00	373,22	0,00	0,00	371,17	744,39	-40,61	-5%
63330	M - Formation continue - Mutualisé	296,00	79,78	80,22	80,00	81,73	321,73	25,73	9%
63331	NT - Formation continue - Pédagogique	444,00	110,87	114,16	113,02	113,49	451,54	7,54	2%
63332	T - Formation continue - Production	331,00	87,56	86,89	87,27	87,44	349,16	18,16	5%
63510	NT - Tva non récupérable	8 150,00	3 919,31	0,00	0,00	3 890,59	7 809,90	-340,10	-4%
64110	M - Salaires - Personnel administratif	79 000,00	20 500,02	20 444,09	20 580,53	20 576,10	82 100,74	3 100,74	4%
64111	NT - Salaires - Personnel éducatif	20 800,00	5 172,16	5 230,51	5 221,34	5 132,12	20 756,13	-43,87	0%
64112	T - Salaires - Maître professionnel	64 000,00	17 301,21	17 490,21	17 273,35	17 420,51	69 485,28	5 485,28	9%
64120	M - Provision congés payés - Personnel administratif	2 180,00	510,18	499,19	495,68	512,00	2 017,05	-162,95	-7%
64121	NT - Provision congés payés - Personnel éducatif	194,00	50,08	49,43	49,28	50,33	199,12	5,12	3%
64122	T - Provision congés payés - Maître professionnel	282,00	71,07	70,75	71,50	70,92	284,24	2,24	1%
64510	M - Charges sociales - Personnel administratif	36 200,00	8 374,13	8 509,18	8 243,01	8 395,69	33 522,01	-2 677,99	-7%
64511	NT - Charges sociales - Personnel éducatif	8 410,00	2 024,04	1 972,71	1 948,63	1 966,77	7 912,15	-497,85	-6%
64512	T - Charges sociales - Maître professionnel	19 800,00	5 373,76	5 264,85	5 418,09	5 489,54	21 546,24	1 746,24	9%
66110	M - Intérêts sur emprunts bancaires	5 200,00	1 305,38	1 308,64	1 309,01	1 276,97	5 200,00	0,00	
67800	M - Charges exceptionnelles diverses	12,00	2,61	2,65	2,63	2,66	10,55	-1,45	-12%
<i>Charges cumulées</i>		497 786,00	133 202,69	128 576,12	129 899,55	128 428,01	520 106,37	22 320,37	4%
70600	T - Prestations de services 5,5%	0,00					0,00	0,00	
70601	T - Prestations de services 10%	0,00					0,00	0,00	
70602	T - Prestations de services 20%	0,00					0,00	0,00	
70620	T - Prestations de services exonérées	0,00					0,00	0,00	
70700	T - Ventes de marchandises 5,5%	0,00					0,00	0,00	
70701	T - Ventes de marchandises 10%	0,00					0,00	0,00	
70702	T - Ventes de marchandises 20%	156 600,00	33 934,03	42 383,12	50 627,19	42 179,77	169 124,11	12 524,11	8%
70720	T - Ventes de marchandises exonérées	1 110,00	237,09	292,21	343,67	293,70	1 166,67	56,67	5%
71331	T - Variation des produits en cours	20 000,00	3 564,90	4 377,80	5 494,17	4 469,80	17 906,67	-2 093,33	-10%
71335	T - Variation des travaux en cours	0,00					0,00	0,00	
72210	NT - Production immobilisée école	1 420,00	325,55	319,60	329,98	321,61	1 296,74	-123,26	-9%
72220	T - Production immobilisée atelier	0,00					0,00	0,00	
<i>Produits d'exploitation cumulés</i>		179 130,00	38 061,57	47 372,73	56 795,01	47 264,88	189 494,19	10 364,19	6%

TABLE DES ANNEXES - Annexe 20 – Tableau de bord financier et extra-financier -

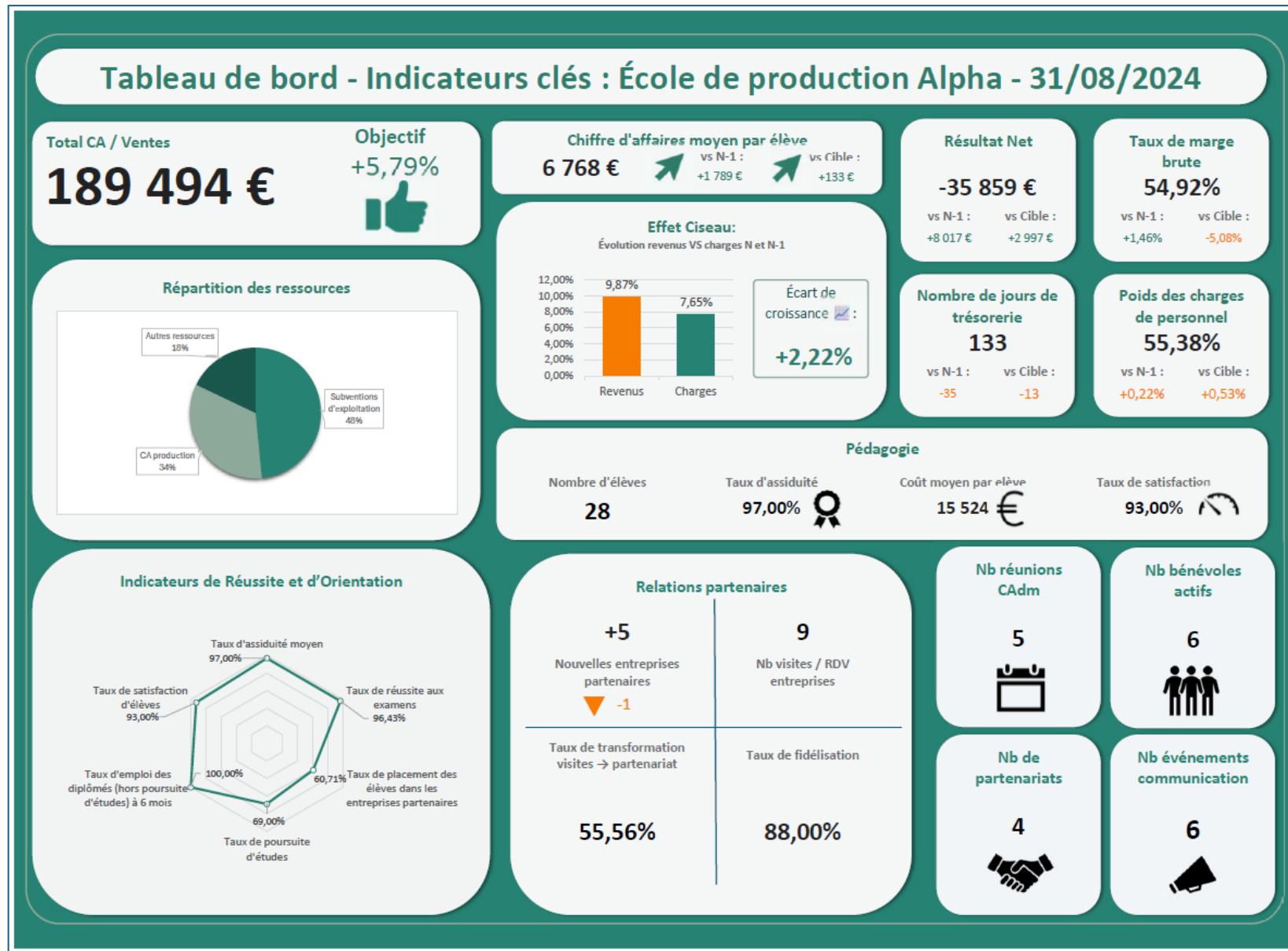
BASE DE DONNEES						
Indicateurs clés	Unité	Reprise données N-1	Cible annuel N	Réalisé annuel N	Objectif N+1	Source
A. BUDGET FINANCIER						
Subventions d'exploitation	€	291 233	260 000	273 089	370 000	
Chiffre d'affaires production	€	129 455	179 130	189 494	270 000	
Solde taxe apprentissage	€	2 455	9 000	7 453	10 000	
Mécénat / Dons	€	14 200	10 000	12 900	10 000	
Cotisations	€	854	800	792	900	
Quote-part subventions virée au compte de résultat	€	74 245	75 000	79 049	100 000	
Autres produits	€	258	0	520	0	
Achats de marchandises et sous traitance production	€	60 254	71 650	85 429	115 000	
Frais de personnel	€	229 942	230 866	237 823	285 000	
Autres achats et charges externes	€	176 987	179 271	181 104	210 000	
Impôts et taxes	€	9 945	10 787	10 540	12 000	
Charges financières	€	5 200	5 200	5 200	4 400	
Autres charges	€	3	12	11	0	
Dotations aux amortissements et provisions	€	74 245	75 000	79 049	100 000	
Impôts sur les bénéfices	€	0	0	0	0	
Montant des investissements	€	35 412	10 000	18 245	165 000	
Trésorerie fin d'année	€	194 214	170 000	158 356	160 000	
B. BUDGET PÉDAGOGIE ET ÉLÈVES						
Effectif total d'élèves	Nb élèves	26	27	28	38	
Nombre de décrochages	Nb élèves	1	-	-	0	
Taux d'assiduité moyen	%	96,00%	100,00%	97,00%	100,00%	
Taux de réussite examens	%	92,31%	100,00%	96,43%	100,00%	
Taux de placement des élèves dans les entreprises partenaires	%	61,54%	65,00%	60,71%	65,00%	
Taux de poursuite d'études	%	64,00%	65,00%	69,00%	70,00%	
Taux d'emploi des diplômés (hors poursuite d'études) à 6 mois	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
Taux de satisfaction Elèves	%	88,00%	90,00%	93,00%	95,00%	
Coût moyen par élève	€	16 523	15 000	15 524	13 000	Annexe 18
C. BUDGET PRODUCTION ET ENTREPRISES						
Chiffre d'affaires moyen par élève	€	4 979	6 634	6 768	7 105	Annexe 18
Seuil de rentabilité de l'activité production	€	448 244	460 624	477 148	520 000	Annexe 18
Taux de marge brute sur activité de production	%	53,46%	60,00%	54,92%	57,41%	Annexe 18
Nombres de commandes clients	Nb commandes	29	35	37	50	
Taux respect délais livraison	%	92,00%	95,00%	93,50%	95,00%	
Taux de réception des commandes livrées	%	93,00%	95,00%	97,30%	97,00%	
Nombre de nouvelles entreprises partenaires	Nb entreprises	6	8	5	8	
Nombre de visites/RDV Entreprises	Nb visites	12	15	9	15	
Taux de transformation visites/RDV en partenariat effectif	%	50,00%	53,33%	55,56%	60,00%	
Taux de fidélisation des entreprises partenaires	%	85,00%	90,00%	88,00%	90,00%	
D. BUDGET GOUVERNANCE ET COMMUNICATION						
Nombre réunions CAdm	Nb réunions	4	5	5	5	
Nombre bénévoles actifs	Nb bénévoles	4	5	6	6	
Nombre de partenariats institutionnels	Nb partenariats	3	5	4	5	
Nombre événements promotion	Nb événements	2	4	3	4	
Nombre publications médias/Communication diverses	Nb publications	1	2	3	2	

TABLEAU DE BORD FINANCIER							
Indicateurs clés	Unité	Reprise données N-1	Cible Annuel N	Réalisé annuel	Écart Réel/Cible	Écart N/N-1	Objectif N+1
A. REVENUS							
Total Revenus	€	512 700	533 930	563 297	+29 367	+50 597	881 800
Subventions d'exploitation	€	291 233	260 000	273 089	+13 089	-18 144	370 000
Chiffre d'affaires production	€	129 455	179 130	189 494	+10 364	+60 039	270 000
Sous-total autres ressources	€	92 012	94 800	100 713	+5 913	+8 701	120 900
Solde taxe apprentissage	€	2 455	9 000	7 453	-1 547	+4 998	10 000
Mécénat / Dons	€	14 200	10 000	12 900	+2 900	-1 300	10 000
Cotisations	€	854	800	792	-08	-62	900
Quote-part subventions virée au compte de résultat	€	74 245	75 000	79 049	+4 049	+4 804	100 000
Autres produits	€	258	0	520	+520	+262	0
B. CHARGES							
Total Charges	€	556 576	572 786	599 156	+26 370	+42 580	726 400
Achats de marchandises et sous traitance production	€	60 254	71 650	85 429	+13 779	+25 175	115 000
Frais de personnel	€	229 942	230 866	237 823	+6 957	+7 881	285 000
Autres achats et charges externes	€	176 987	179 271	181 104	+1 833	+4 117	210 000
Impots et taxes	€	9 945	10 787	10 540	-247	+595	12 000
Charges financières	€	5 200	5 200	5 200	00	00	4 400
Dotations aux amortissements et provisions	€	74 245	75 000	79 049	+4 049	+4 804	100 000
Autres charges	€	3	12	11	-01	+08	0
Impôts sur les bénéfices	€	0	0	0	00	00	0
C. INDICATEURS CLÉS FINANCIERS							
Résultat Net (Revenus - Charges)	€	-43 876	-38 856	-35 859	+2 997	+8 017	155 400
Trésorerie disponible (fin de période)	€	194 214	170 000	158 356	-11 644	-35 858	160 000
Taux de marge sur ventes de produits	%	53,46%	60,00%	54,92%	-5,08%	+1,46%	57,41%
Poids des charges de personnel sur fonctionnement	%	55,16%	54,85%	55,38%	+0,53%	+0,22%	56,21%
Nombre de jours de trésorerie sur charges fixes	Nb	168	146	133	-13	-35	114

TABLEAU DE BORD PRODUCTION ET RELATIONS ENTREPRISES							
Indicateurs clés	Unité	Reprise données N-1	Cible annuel N	Réalisé annuel	Écart Réel/Cible	Écart N/N-1	Objectif N+1
A. ACTIVITÉ DE PRODUCTION							
Chiffre d'affaires moyen par élève	€	4 979	6 634	6 768	+133	+1 789	7 105
Seuil de rentabilité de l'activité production	€	448 244	460 624	477 148	+16 524	+28 904	520 000
Taux de marge brute sur activité de production	%	53,46%	60,00%	54,92%	-5,08%	+1,46%	57,41%
Nombres de commandes clients	Nb commandes	29	35	37	+2	+8	50
Taux respect délais livraison	%	92,00%	95,00%	93,50%	-1,50%	+1,50%	95,00%
Taux de réception des commandes livrées	%	93,00%	95,00%	97,30%	+2,30%	+4,30%	97,00%
B. DÉVELOPPEMENT PARTENARIAL							
Nombre nouvelles entreprises partenaires	Nb entreprises	6	8	5	-3	-1	8
Nombre Visites/RDV Entreprises	Nb visites	12	15	9	-6	-3	15
Taux de transformation Visites/RDV en partenariat effectif	%	50,00%	53,33%	55,56%	+2,23%	+5,56%	60,00%
Taux de fidélisation des entreprises partenaires	%	85,00%	90,00%	88,00%	-2,00%	+3,00%	90,00%

TABLEAU DE BORD PEDAGOGIE ET ELEVES							
Indicateurs clés	Unité	Reprise données N-1	Cible annuel N	Réalisé annuel	Écart Réel/Cible	Écart N/N-1	Objectif N+1
Effectif total élèves	Nb élèves	26	27	28	+1	+2	38
Nombre de décrochages	Nb élèves	1	0	0	0	-1	0
Taux d'assiduité moyen	%	96,00%	100,00%	97,00%	-3,00%	+1,00%	100,00%
Taux de réussite aux examens	%	92,31%	100,00%	96,43%	-3,57%	+4,12%	100,00%
Taux de placement des élèves dans les entreprises partenaires	%	61,54%	65,00%	60,71%	-4,29%	-0,83%	65,00%
Taux de poursuite d'études	%	64,00%	65,00%	69,00%	+4,00%	+5,00%	70,00%
Taux d'emploi des diplômés (hors poursuite d'études) à 6 mois	%	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Taux de satisfaction d'élèves	%	88,00%	90,00%	93,00%	+3,00%	+5,00%	95,00%
Coût moyen par élève	€	16 523	15 000	15 524	+524	-999	13 000

TABLEAU DE BORD GOUVERNANCE ET COMMUNICATION							
Indicateurs clés	Unité	Reprise données N-1	Cible annuel N	Réalisé annuel	Écart Réel/Cible	Écart N/N-1	Objectif N+1
A. GOUVERNANCE							
Nombre réunions Cadm	Nb réunions	4	5	5	0	+1	5
Nombre bénévoles actifs	Nb bénévoles	4	5	6	+1	+2	6
Nombre de partenariats institutionnels	Nb partenariats	3	5	4	-1	+1	5
B. COMMUNICATION & VISIBILITÉ							
Nombre événements promotion	Nb événements	2	4	3	-1	+1	4
Nombre publications médias/Communication diverses	Nb publications	1	2	3	+1	+2	2



Projections : École de production Alpha - Exercice 31/08/2025

CA/élève 7 105 € +338 €	CA / Ventes 270 000 € +80 506 €	Entreprises partenaires +8 +3
Coût / élève 13 000 € -2 524 €	Résultat net 155 400 € +191 259 €	Réunions Cadm 5 0
Nombre d'élèves 38 +10	%marge brute 57,41% +2,49%	Bénévoles 6 0
Nombre commandes 50 +13	Trésorerie 160 000 € +1 644 €	Evènements communication 6 0

Annexe 21 – Modèle de rapport adapté

Retour mémoire
P3C2S1

Retour mémoire
P3C2S2

RAPPORT D'ACTIVITÉ ANNUEL



Alpha

Exercice 31/08/2024

13/12/2024

1

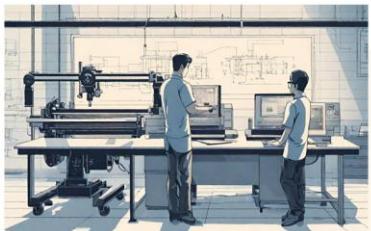
Sommaire

- Présentation de l'École
- État des lieux
- Bilan financier
- Bilan de l'activité de production et relations entreprises
- Bilan de l'activité pédagogique
- Bilan de la gouvernance et communication
- Perspectives
- Conclusion et questions diverses

2

Présentation de l'école

- Ouverte en 2022, reconnue par la Fédération Nationale des Écoles de Production (FNEP)
- Implantée en Pays de la Loire, au cœur d'un bassin industriel dynamique
- Spécialisée dans la formation aux métiers de la chaudronnerie et de la métallurgie
- Accueille des jeunes de 15 à 18 ans, formés par la pédagogie du « faire pour apprendre »
- Réalisation de commandes réelles pour des entreprises partenaires, garantissant une mise en situation professionnelle continue
- Objectif : assurer une qualification reconnue et une insertion professionnelle réussie
- Acteur reconnu par les collectivités territoriales et le tissu industriel local



ANNEE 21 - MODELE DE RAPPORT ADAPTE

3

Etat des lieux

2024 en bref :

- 2 classes
- 28 élèves
- Préparation au diplôme de CAP RICS (2 ans d'étude)
- Des investissements réalisés à hauteur de 18 245€ pour l'acquisition de postes à souder, un banc de découpe et de l'aménagement de postes
- Il n'y a d'évènement significatifs sur le dernier exercice

4

Bilan financier

ANNEE 21 - MODELE DE RAPPORT ADAPTE

Chiffre d'affaires HT
189 494 €
 +60 039 € vs N-1

Résultat Net
-35 859 €
 +8017 € vs N-1

Taux de marge brute
54,92 %
 Objectif : 60 %

Repartition des ressources

Trésorerie disponible
158 356 €
 -35 858 € vs N-1

Jours de trésorerie
133
 Objectif : 146

Poids des charges de personnel
55,38 %
 +0,22 % vs N-1

Synthèse

Revenus en progression et soutien public stable.
 Marge légèrement inférieure à l'objectif. Résultat net déficitaire mais en amélioration.
 Trésorerie en recul, nécessitant vigilance sur les charges.

Bilan production et relation entreprises

ANNEE 21 - MODELE DE RAPPORT ADAPTE

CA moyen par élève
6 768 €
 +133 vs cible / +1.789 vs N-1

Nouvelles entreprises partenaires
5
 Objectif : 8

Nombre de visites d'entreprises
9
 Objectif : 15

Nombre de commandes
37
 +8 vs N-1

Taux de fidélisation
88%
 Objectif : 90%

Taux de transformation
55,56 %
 Objectif : 53,33 %

Synthèse

Production : objectifs financiers dépassés, satisfaction clients confirmée.
 Relations entreprises : prospection insuffisante, mais bonne fidélisation.

Bilan pédagogique

ANNEE 21 - MODELE DE RAPPORT ADAPTE

Effectif élèves
28
 Objectif : 27 / N-1 : 26

Nombre de décrochages
0
 Objectif : 0 / N-1 : 1

Coût moyen d'un élève
15 524 €
 N-1 : 16 523 €

Indicateurs de réussite et d'orientation

Synthèse

Pédagogie : Assiduité et satisfaction élevées, réussite aux examens confirmée.
 Orientation : Insertion professionnelle excellente, poursuite d'études en hausse, décrochage nul.

Bilan gouvernance et communication

ANNEE 21 - MODELE DE RAPPORT ADAPTE

Nombre de réunions du Cadm.
5
 Objectif : 5 / N-1 : 4

Nombre de bénévoles
6
 Objectif : 6 / N-1 : 4

Nombre de partenariats institutionnels
4
 Objectif : 5 / N-1 : 3

Nombre d'événements de communication
6
 Objectif : 6 / N-1 : 3

Synthèse

Gouvernance : Rythme de réunions conforme, bénévolat en hausse, réseau institutionnel à densifier.
 Communication : Présence visible mais marge de progression sur les événements de promotion.

Perspectives

- 3 classes
- 38 élèves
- Nouveau diplôme (Bac pro de 2 ans)
- Chiffre d'affaires prévu de 270 000€ HT
- Résultat net de 34 500 € en hausse de 70 359 € grâce à l'ouverture de classe
- Baisse du coût moyen d'un élève à 13 000 €
- Investissements à réaliser à hauteur de 165 000 €

Conclusion et questions diverses

- Une année marquée par la consolidation de nos résultats financiers et pédagogiques.
- Une dynamique positive confirmée par la satisfaction des élèves et partenaires.
- Des marges de progression identifiées : prospection entreprises, équilibre financier durable.
- L'ouverture d'une nouvelle classe et l'arrivée du Bac Pro renforcent notre attractivité.
- Alpha s'affirme comme un acteur clé de la formation aux métiers de la métallurgie dans les Pays de la Loire.

Cap sur la croissance et l'innovation au service des jeunes et du territoire.

Des questions?

BIBLIOGRAPHIE

DOCTRINE PROFESSIONNELLE (texte de référence/textes officiels)

- Code de l'éducation : Les établissements d'enseignement technique privés (Articles L443-1 à L443-6)
- Code de l'éducation : Dispositions relatives à l'obligation de formation (Article L114-1)
- Code de l'éducation : L'obligation scolaire (Articles L131-1 à L131-13)
- Code du travail : Dépenses imputables sur le solde de la taxe d'apprentissage (Articles L6241-4 à L6241-5)

OUVRAGES PROFESSIONNELS

- Bernard P.-Y, David P., & Jacob C. - « Faire pour apprendre » en écoles de production, un autre modèle de formation ? – 2020 - Formation emploi 152 – 21p
- Brugère Fabienne - Quand l'individu s'émancipe grâce aux autres – 2015 - Revue Projet, vol. 346, no. 3, - pp. 59-67
- Chevassu Declaude, Millot Annie, Millot Jean-Yves, Gendre Denis - Zéro jeune en échec. Eccofor, une école de production pour la réussite de tous - 2020 - Coédition Chronique Sociale/Quart Monde – 164p
- Gendre Denis - Parti de rien, il forme, emploie, réinsère dans l'esprit de l'économie circulaire – 2019 - DARD/DARD, vol. 1, no. 1 - pp. 146-152
- Jaouen Francis, Bernard André – Comptabilité et gestion des associations 2020/2021 – 13^e édition – 2019 - Delmas – 540p
- La Navette – Gérer les ressources de votre association : Subventions, dons et cotisations – 2023 – Broché – 116p
- Le Gall Paul – Association : Le guide pratique – 2024 – Prat Eds – 336p

- Millie Marie-Hélène - Construire Des Tableaux De Bord Vraiment Utiles – 2023 – Gereso Editions – 145p
- Mini Caroline – Ce que l'industrie offre aux jeunes ouvriers : Enseignements statistiques – 2018 – Broché – 40p
- Weixler Frédérique, Enault Christian – Le décrochage scolaire : Anticiper et franchir les obstacles – 2022 – Broché – 144p
- R. KAPLAN, D. NORTON, « Le tableau de bord prospectif », Eyrolles Editions d'Organisation, 8^{ème} édition, 2012, p.33
- DAUBIER Magali, DAUBIER Stéphane, Pro en Agilité. 66 outils 10 plans d'action 12 ressources numériques, Vuibert, 2022, p 68.
- HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant M., et RAJAN, Madhav V. *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 18^{ème} édition, Pearson, 2025.
- Henderson, B. D. (1970). *The Product Portfolio*. BCG Perspectives, No. 66. The Boston Consulting Group.

MEMOIRES D'EXPERTISE COMPTABLE

- Accompagnement de l'expert-comptable dans la gestion et le pilotage d'un organisme de gestion de l'enseignement catholique – BERTHOD Charles – Session novembre 2018 – 248p
- Etablissements d'enseignement privé sous contrat : proposition d'un guide de révision et de réalisation de la comptabilité analytique réglementaire à destination de l'expert-comptable – LE STRAT Julien – Session novembre 2017 – 261p
- L'accompagnement de l'expert-comptable dans la mise en place d'outils de gestion pour une entreprise relevant du secteur de l'enseignement supérieur privé indépendant – SEL Nicolas – Session novembre 2020 – 116p
- Les spécificités des garages automobiles à but solidaire et d'insertion : approche organisationnelle et outils de gestion. Apport de l'expert-comptable – TROANSKI Nikolay – Session novembre 2014 – 243p

ETUDES ET COLLOQUES

- Apprendre autrement : L'exemple des écoles de production - juin 2019 - Centre de recherche en éducation de Nantes - 80p
- Avec l'industrie, nos territoires se conjuguent au futur – aout 2022 – Eric Lombard dans Administration 2022/2 (N° 274) - pages 93 à 95
- Il se crée une école de production par mois, voici pourquoi – Brochure 2023 - Fédération Nationale des Ecoles de Production - 14p
- La lettre de liaison du réseau Emploi-Formation ATD Quart Monde - numéro 4, février 2014 - Denis Prost, Denys Cordonnier, Didier Goubert, Patrick Valentin, Didier Doray, René Jibault, Frédéric Subbiotto – 4p
- Le condensé de la pédagogie des Ecoles de Production - Brochure 2023 - Fédération Nationale des Ecoles de Production - 23p
- Le modèle pédagogique des Ecoles de Production - février 2024 - Fédération Nationale des Ecoles de Production - 20p
- Le socialisme face aux rivalités mondiales – mai 2022 – Germinal #4 – 288p
- Pédagogie de la décision dans une école de production (ICAM Toulouse) – 2014 - Soucasse Emilie - 106p
- Cette jeunesse qui réindustrialise la France – aout 2022 - Jean-Hugues Laurent dans Administration 2022/2 (N° 274) - pages 78 à 80
- Scolarisation de la formation professionnelle initiale : approche conventionnelle de la forme scolaire – septembre 2023 – Pauline David dans Raisons éducatives 2023/1 (N°27) – pages 155 à 172

SITES INTERNET ET WEBOGRAPHIE

- Banque des territoires : Les écoles de production aimeraient davantage sécuriser leur financement - <https://www.banquedesterritoires.fr/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Boulevard Voltaire : Écoles de production : l'avenir de l'enseignement pro ? - <https://www.bvoltaire.fr/une-prof-en-france-ecoles-de-production-lavenir-de-lenseignement-pro/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Carenews : Les Écoles de Production sur la voie de la réussite - <https://www.carenews.com/fondation-totalenergies/news/les-ecoles-de-production-sur-la-voie-de-la-reussite> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Centre inffo : « Les écoles de production seront soutenues » (Carole Grandjean) - <https://www.centre-inffo.fr/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Guide des aides : Soutien aux Écoles de Production - Aide au démarrage FAPR - <https://guide-aides.hautsdefrance.fr/dispositif952#> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Hello Charly : Le nombre de jeunes invisibles en 2023 - <https://hello-charly.com/nombre-de-jeunes-invisibles-en-2023/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- La Gazette des Communes : Dans les écoles de production, les jeunes répondent aux commandes des entreprises - <https://www.lagazettedescommunes.com/808379> - Dernière consultation le 23/08/2025
- La nouvelle république : Loir-et-Cher : quels résultats pour la seule école de production de la Région, à Salbris ? - <https://www.lanouvellerepublique.fr/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- La préfecture et les services de l'Etat en région Pays de la Loire : Taxe d'apprentissage 2023 : comment percevoir le solde de la taxe - <https://www.prefectures-regions.gouv.fr/pays-de-la-loire> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Les échos : Les écoles de production, cheville ouvrière de la réindustrialisation - <https://www.lesechos.fr/industrie-services/industrie-lourde/les-ecoles-de-production-cheville-ouvriere-de-la-reindustrialisation-2037571> - Dernière consultation le 23/08/2025

- Les échos : Les écoles de production, un rempart contre le chômage des jeunes –
<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/les-ecoles-de-production-un-rempart-contre-le-chomage-des-jeunes-130386> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Les échos : **Ecole de production : un modèle de formation en pleine expansion en Ile-de-France** - <https://www.lesechos.fr/pme-regions/ile-de-france/ecoies-de-production-un-modele-de-formation-en-pleine-expansion-en-ile-de-france-2148504> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Les échos : Le groupe Briand soutient la formation à l'Icam de jeunes en décrochage scolaire - <https://www.lesechos.fr/pme-regions/pays-de-la-loire/le-groupe-briand-soutient-la-formation-a-licam-de-jeunes-en-decrochage-scolaire-2176690> -- Dernière consultation le 23/08/2025
- Le monde : Les écoles de production, fer de lance de la réindustrialisation -
https://www.lemonde.fr/economie/article/2024/02/19/les-ecoles-de-production-fer-de-lance-de-la-reindustrialisation_6217318_3234.html - Dernière consultation le 23/08/2025
- Le progrès : À l'école de production Boisard, les élèves produisent pour apprendre : « C'est du concret » - <https://www.leprogres.fr/education/2024/03/06/a-l-ecole-de-production-boisard-les-eleves-produisent-pour-apprendre-c-est-du-concret> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Metalflash : Iron Academy, une 3e rentrée prometteuse - <https://metal-flash.fr/faits-gestes/23392/iron-academy-une-3e-rentree-prometteuse> – Dernière consultation le 23/08/2025
- TotalEnergies : Les Écoles de Production, se former par la pratique à des métiers qui recrutent #FairePourApprendre - <https://fondation.totalenergies.com/fr/les-ecoles-de-production-se-former-par-la-pratique-des-metiers-qui-recrutent-fairepourapprendre> - – Dernière consultation le 23/08/2025
- Les écoles de production - <https://www.ecoles-de-production.com/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Ilefrance : Emploi des jeunes : plus d'écoles de production en Île-de-France -
<https://www.iledefrance.fr/toutes-les-actualites/emploi-des-jeunes-plus-de-ecoles-de-production-en-ile-de-france> - Dernière consultation le 23/08/2025

- L'union : Deux écoles de production labellisées dans l'Aisne -
<https://www.lunion.fr/id666194/article/2024-11-29/deux-ecoles-de-production-labellees-dans-laisne> - Dernière consultation le 23/08/2025
- Groupe ecomedia : Haut-Bugey : La Passerelle, école de production, ouvre ses portes -
<https://groupe-ecomedia.com/haut-bugey-la-passerelle-ecole-de-production-ouvre-ses-portes/> - Dernière consultation le 23/08/2025
- La Montagne – A moulins, l'école de production Y-FAB labellisée, nouvelle étape avant l'ouverture en septembre - https://www.lamontagne.fr/moulins-03000/economie/a-moulins-l-ecole-de-production-y-fab-labellee-nouvelle-etape-avant-l-ouverture-en-septembre_14645077/ - Dernière consultation le 23/08/2025

TABLE DES MATIERES

NOTE LIMINAIRE	2
SOMMAIRE	4
TABLE DES ABREVIATIONS	5
TABLE DES FIGURES	8
TABLE DES TABLEAUX	9
NOTE DE SYNTHESE	10
INTRODUCTION	12
PARTIE I – PRISE DE CONNAISSANCE DES ECOLES DE PRODUCTION ET ANALYSE DES SPECIFICITES COMPTABLES ET FISCALES PAR L'EXPERT-COMPTABLE	15
Chapitre I - Contexte et enjeux des écoles de production	16
Section 1 : Présentation générale des écoles de production	16
Section 2 - Identification des défis et des opportunités dans le contexte actuel	22
Chapitre II – Aspects comptables et fiscaux spécifiques aux écoles de production	29
Section 1 – Mise en place d'un plan comptable spécifique afin de faciliter le suivi	29
Section 2 - Particularités en matière de TVA, détermination du résultat fiscal et autres contributions obligatoires	35
Conclusion partie I	43
PARTIE II – ETUDE DE FAISABILITE DE L'ECOLE DE PRODUCTION PAR L'EXPERT-COMPTABLE ET ACCOMPAGNEMENT AUX BESOINS DE FINANCEMENT	44
Chapitre I – Diagnostic de pré-création de l'école de production proposée par l'expert-comptable et analyse des besoins	45
Section 1 – Les contraintes réglementaires et administratives propres à la structure	45
Section 2 - Analyse des besoins matériels et humains spécifiques aux écoles de production	52
Chapitre II – Accompagnement aux premières demandes de subventions et de financement	62
Section 1 – Les différentes subventions disponibles et les différents modèles de demandes	62
Section 2 – Les financements spécifiques et les partenaires des écoles de production	68
Conclusion partie II	75
PARTIE III – ELABORATION ET MISE EN PLACE D'UN TABLEAU DE BORD PROSPECTIF ET REMISE D'UN RAPPORT SPECIFIQUE A DESTINATION DES PARTENAIRES	76
Chapitre I – Identification des indicateurs de coût nécessaires au pilotage de l'activité de l'école de production	77
Section 1 – Les préalables à la détermination des coûts	77
Section 2 – La détermination et l'analyse des résultats sur l'activité de production	84
Chapitre II – Mise en œuvre du tableau de bord et conception d'un outil de communication à destination des partenaires	95

TABLE DES MATIERES - SITES INTERNET ET WEBOGRAPHIE -

Section 1 – Elaboration du tableau de bord prospectif _____	95
Section 2 – Proposition d'un modèle de rapport adapté _____	104
Conclusion partie III _____	110
CONCLUSION _____	111
TABLE DES ANNEXES _____	114
Annexe 1 – Cartographie des écoles de production en France _____	115
Annexe 2 – Exemple d'organigramme d'une école de production _____	116
Annexe 3 – Entretiens effectués auprès des porteurs de projets _____	117
Annexe 4 – Exemple de plan comptable adapté _____	123
Annexe 5 – Guide d'application de la TVA _____	126
Annexe 6/7 – Trame de calcul du coefficient de déduction de TVA et du résultat fiscal _____	133
Annexe 8 – Arbre à la décision sur les caractéristiques du porteur de projet _____	137
Annexe 9 – Modèle de statuts _____	143
Annexe 10 – Liste de vérification des critères à remplir pour obtenir le label _____	146
Annexe 11 – Etude de marché du secteur sélectionné _____	148
Annexe 12 – Trame de budget à la création _____	153
Annexe 13 – Dossier type de demande de subvention _____	162
Annexe 14 – Tableau de suivi des subventions _____	165
Annexe 15 – Tableau de suivi des prêts _____	167
Annexe 16 – Modèle de contrat de prêt subordonné _____	169
Annexe 17 – Exemple de formulaire de demande d'habilitation taxe apprentissage _____	172
Annexe 18 – Tableau calcul de coût _____	176
Annexe 19 – Tableau de détermination du prix de vente des produits _____	182
Annexe 20 – Tableau de bord financier et extra-financier _____	186
Annexe 21 – Modèle de rapport adapté _____	195
BIBLIOGRAPHIE _____	198
DOCTRINE PROFESSIONNELLE (texte de référence/textes officiels) _____	198
OUVRAGES PROFESSIONNELS _____	198
MEMOIRES D'EXPERTISE COMPTABLE _____	199
ETUDES ET COLLOQUES _____	200
SITES INTERNET ET WEBOGRAPHIE _____	201
TABLE DES MATIERES _____	204