



Ermitage Jean AICARD

Analyse et suivi des séjours

La situation professionnelle que je propose repose sur un cas réel. Ainsi tous les éléments que je fournis le sont également (chiffres, problématique, etc). Seuls les nom et adresse de l'association, des personnes, ont été « inventés ». La fiche « Analyse SWOT » permet de faire une transversalité avec le management.

P5 - ANALYSE ET PRÉVISION DE L'ACTIVITÉ

Activité

5.2. Calcul, contrôle et analyse des coûts de revient des activités, produits et services de l'organisation

- 5.2.1. Sélection, recherche et extraction des informations pertinentes,
- 5.2.2. Mise en œuvre d'un système de calcul de coûts,
- 5.2.3. Analyse de la démarche mise en œuvre,
- 5.2.4. Évaluation des coûts et des marges et leur suivi,
- 5.2.5. Analyse de la variabilité des coûts et des résultats obtenus.

CONDITIONS D'EXERCICE

Contexte

- Situation professionnelle avec descriptif de l'activité, informations relatives au processus de production,
- Diversité des méthodes et des procédures utilisées en fonction des caractéristiques de l'organisation,
- Spécificités de la nature de l'activité qui nécessitent la mise en œuvre de procédures particulières,
- Formulation explicite d'un problème de gestion.

Données et informations disponibles

- Informations relatives à la stratégie globale et la stratégie adoptée pour les domaines,
- Outils et des méthodes internes de calcul de coût,
- Procédures internes relatives aux calculs de coûts.

Équipements et logiciels

- Poste de travail en réseau et tout moyen d'accès aux ressources, à des sites officiels,
- Logiciels de bureautique,

Événements déclencheurs

5.1 □ 5.3 - Demande formulée par un service de l'organisation



ERMITAGE JEAN AICARD - PRÉSENTATION

Code APE : 8730B Hébergement social pour handicapés physiques

Adresse : 18 avenue Gambetta 83400 HYERES

Nom du Président de l'association : Maurin DES MAURES

Nom de la directrice : Mme BEYSSE SUR ISSOLE

Statut : association

SIREN 322 188 604

L'Ermitage JEAN AICARD est un centre de séjours et de vacances situé à Hyères, dans le Var. Il appartient à l'association les Amis du Var et du Terroir (A.V.T.), créée en 1965 par le père Edmond Gauthier qui dès l'origine, a eu pour vocation d'accueillir en vacances des personnes en situation de handicap.

- Le centre de séjour présente la particularité d'être un lieu non médicalisé **adapté pour l'accueil de public handicapé** ; accessible en fauteuil roulant et avec possibilité de mise à disposition de matériel spécifique. Il est ouvert à toute l'année, et peut accueillir jusqu'à 73 personnes avec deux structures distinctes : "L'Ermitage", le bâtiment "historique" qui a été récemment rénové et Le "Pavillon", construit récemment.
- **Deux types de séjours sont à distinguer :**
 - Les séjours organisés par l'association - dits "séjours AVT" : il y en a 5 à 6 par an, où les adultes handicapés s'inscrivent individuellement directement (adhérents)
 - Des accueils et prestations "clés en main" ou "sur mesure" pour des organismes tels que l'APAJ ou l'APF qui possèdent leur propre encadrement ; cet accueil peut aussi plus rarement concerner des groupes ou des clubs.
- **Le centre compte 4 permanents (3,8 ETP) : un directeur, une secrétaire comptable, 1 agent de maintenance/entretien et une maîtresse de maison (à 80%).**
 - L'association compte environ 500 donateurs et adhérents - une vingtaine d'administrateurs
 - Pour le dernier exercice clos au 31/12/2013, les produits d'exploitation pour la totalité de l'association AVT s'élevaient à 410K€ environ.

Identification des difficultés

- Un établissement qui génère des coûts d'exploitation élevés :
 - L'exploitation et l'entretien de l'établissement entraîne un budget maintenance entretien conséquent :
 - Plus de 25K€ par an
 - Celui-ci tend à se réduire depuis le recrutement d'un agent de maintenance en CAE, dont la polyvalence permet d'effectuer un bon nombre de travaux.
 - De plus, une mise aux normes obligatoire du système d'assainissement des eaux usées est à prévoir : les premiers devis font état d'un budget de 150K€. Ce point, au regard des désagréments occasionnés commence d'ailleurs à constituer un frein à la commercialisation.
- L'association a récemment décidé de mettre en place un nouveau type de séjour pour augmenter le taux d'occupation des locaux, "les séjours ermitage" qui auront lieu en dehors des périodes scolaires, à un tarif plus élevé ; ils nécessiteront cependant l'embauche d'animateurs, en raison de la baisse du nombre de bénévoles et de leur plus faible disponibilité en dehors des périodes scolaires.
 - Néanmoins, les entretiens ont montré qu'il n'existait pas de suivi analytique précis pour les séjours ; par conséquent, la rentabilité de ces séjours reste à déterminer de manière plus précise.



ANALYSE SWOT

FORCES	FAIBLESSES
- Une possibilité d'accueil adapté et personnalisé quasi-unique pour du public handicapé : capacité à traiter en sur-mesure les demandes individuelles en fonction de la pathologie, du matériel nécessaire,..	- Des investissements importants, tels que la mise aux normes de l'assainissement, à réaliser dans les prochaines années
- Une présence et une disponibilité des équipes - Un site internet visible et qui génère des séjours	- Un manque de visibilité quant aux coûts exacts des séjours par rapport aux revenus.
- Une petite équipe d'administrateurs et d'animateurs plus impliquée sur la dimension gestion/finance	- La politique tarifaire est-elle économiquement juste et suffisamment différenciée suivant les catégories de publics (handicapés / valides)
	- Un équilibre économique du centre qui dépend de la contribution de l'association
	- Une coordination sur le plan de la gestion financière parfois complexe entre l'association et le centre

OPPORTUNITES	MENACES
- Une capacité d'accueil encore importante à certaines périodes de l'année	- Un contexte de baisse générale Des bénévoles disponibles qui réduit les possibilités de réalisation de certains séjours (AVT)
- Des réseaux potentiellement intéressés par les possibilités d'accueil de l'Ermitage (variable prix à négocier)	- Des attentes du public "traditionnel" (valide) qui ne sont pas totalement en phase avec le positionnement et les prix pratiqués
- le Var a développé des structures et une image de territoire touristique adaptées pour les publics handicapés (accessibilité,...)	- Une obligation de mise aux normes de l'assainissement à relativement courte échéance et au budget conséquent

PROBLÉMATIQUE

- Comment accroître la rentabilité économique de l'Ermitage Jean AICARD ?



PLAN D' ACTIONS

Engager une analyse de la rentabilité des différents types de séjours

Étudier l'équilibre économique et la "rentabilité" des différents types de séjours et du positionnement du prix de vente :

- Identifier et analyser quelques séjours représentatifs pour 2014 ou 2013. Par exemple un séjour AVT, un séjour Ermitage et un séjour accueil de groupe type APAJ. Il s'agira de pointer l'ensemble des dépenses et charges relatives à un séjour (alimentation, CCD animation,...).
- En tirer des conclusions sur le prix de vente des séjours par famille.

Reconfigurer / ajuster les différentes formules de séjours pour reconfigurer une offre globale de services. Cette étape apparaît aujourd'hui indispensable au regard de plusieurs constats formulés dans le diagnostic :

- les nouveaux séjours Ermitage (ERM) montrent que la formule une semaine fonctionne bien et que le recrutement au taux horaire pour les animateurs apporte plus de professionnalisme (et moins de frais de déplacement). De plus, l'augmentation du prix ne semble pas avoir constitué un frein. Ces éléments seront à préciser et à valider lors des prochains séjours ;
- en complément de la réflexion sur le prix, faudrait-il modifier les séjours AVT, en réduisant par exemple leur durée et le nombre de personnes (ex. 10 jours pour 10 à 12 personnes) ?



ENGAGER UNE ANALYSE DE LA RENTABILITÉ DES DIFFÉRENTS TYPES DE SÉJOURS.

Les objectifs

1) A partir du fichier des matrices des séjours qui vous est fourni, réalisez un état des lieux de la rentabilité des séjours suivants :

- **Pension complète :**
 - Ermitage 06
 - Ermitage 08
 - AVT 02
- **Prestation intermédiaire :**
 - APAJH 07
 - Foyer les Poètes
 - Handi'Chiens 10
- **Gestion Libre :**
 - Julie Moulard

2) Rédigez une synthèse afin d'en tirer des enseignements :

- Le point d'équilibre de chacun des types de séjour.
- Les leviers pour faciliter l'atteinte du point d'équilibre.
- La bonne fixation des prix de séjour pour les différentes configurations.
- L'adaptation des outils de gestion en interne.

⇒ Donner à l'association les moyens d'évaluer préalablement le gain ou la perte engagée pour un type et d'un nombre de participants fixé.

3) Réalisez un tableau récapitulatif des séjours analysés.



COMPTE DE RÉSULTAT DE L'ERMITAGE JEAN AICARD

	2012	2013
Production Services	355 011	318 393
Subvention exploitation	9 684	11 444
Autres produits dons cotisations (dt excpet)	54 374	75 013
Reprise transfert,...	4 589	5 990
TOTAL PRODUITS	423 657	410 840
Alimentation Boissons	54 253	48 120
Fuelgaz bois (60%)	16 436	15 775
Eau électricité (60%)	5 857	8 643
Carburant (90%)	4 634	4 071
Produits Hygiène entretien (90%)	6 530	6 800
Fournitures bureau photocop (60%)	2 177	2 120
Fournitures hotelières consom (100%)	2 936	3 053
Fournitures ateliers séjours et fr medicaux (100%)	9 404	7 742
CDD séjours	68 425	55 938
Charges sociales CDD	20 795	17 000
Déplacements animateurs	11 606	10 970
Achats et Charges variables	203 053	180 231
Part charges fixes Fuel eau elec carb	25 710	18 899
Fournitures matériel et outillages	2 027	3 926
Crédit Bail	1 335	1 551
Locations immo + mat	4 532	
Maintenance-entretien	25 845	26 319
Assurances	6 705	7 195
Documentation	213	197
Honoraires, frais d'actes et contentieux	19 961	8 004
Annonce, dons	36	51
Voyages et déplacements	20 761	2 043
Missions et réceptions	1 194	2 948
Téléphone et affranchissement	7 233	8 030
Services bancaires	723	1 307
Cotisations		
Impôts, taxes et versements assimilés	14 721	13 998
Salaires bruts	84 624	97 770
Charges sociales	27 877	31 160
Autres charges-autres produits	824	795
Dotation aux amortissements +prov	80 386	86 322
Charges exceptionnelles		2 020
Charges fixes	324 707	312 535
MSCV	220 604	230 609
MSCV%	0,521	0,561
Seuil de Rentabilité annuel - TOTAL DES CHARGES	623 581	492 767
Seuil de Rentabilité mensuel - TOTAL DES CHARGES	51 965	41 064
Total charges annuelles hors dotation aux amortissements	543 195	406 445
Total charges mensuelles hors dotation aux		33 870



FICHE RESSOURCE

- **Coût de revient :**
 - Le coût de revient (ou prix de revient) représente la somme des coûts supportés pour la production et la distribution d'un bien ou d'un service.

- **Coût variable :**
 - Un coût variable est un coût qui varie plus ou moins proportionnellement à l'activité de l'entreprise.
 - Exemples : coût des emplois CDD, alimentation,...

- **Coût fixe indirect :**
 - Les charges fixes ne varient pas avec l'évolution de l'activité que ce soit à la hausse ou à la baisse.
 - Les charges fixes indirectes ne sont pas imputables totalement à un séjour précis, elles doivent faire l'objet d'une répartition préalable.
 - Exemples : Amortissement des locaux, contrat de maintenance du matériel informatique,...

- **Clé de répartition :**
 - On appelle clé de répartition (ou unité d'œuvre) un procédé pour déterminer le partage des charges indirectes.
 - Dans notre cas a été choisi le taux d'occupation des locaux en nombre de nuitées.

- **Marge sur Coût Variable (MSCV) :**
 - La marge sur coût variable est obtenue en soustrayant les charges variables (CV) du chiffre d'affaires (CA).

- **Marge sur Coût Spécifique (MSCS) :**
 - La marge sur coût spécifique est obtenue en soustrayant les coûts fixes spécifiques de la Marge sur coût variable.

